

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA)**

**TESIS DE GRADO
PLAN DE NEGOCIO DE LA EMPRESA HOG@R.CO PARA EL DISEÑO Y VENTA DE
MOBILIARIO PARA EL HOGAR CON KITS DE PERSONALIZACIÓN**

**AUTOR
FABIÁN ANDRÉS ÁVILA LOSADA**

**DIRECTOR
SANDRA MILENA VALBUENA HERNÁNDEZ**

BOGOTÁ, D.C., 25 DE MARZO DE 2019

CONTENIDO

LISTA DE IMÁGENES	9
INTRODUCCIÓN	10
OBJETIVOS	11
RESUMEN EJECUTIVO	12
1 NATURALEZA DEL PROYECTO	14
1.1 Origen o fuente de la idea de negocio	14
1.2 Descripción de la idea de negocio	15
1.3 Justificación y antecedentes	18
1.3.1 Antecedentes del origen del uso manufactura de muebles en Colombia	18
1.3.2 Antecedentes del comercio electrónico	20
1.3.3 Justificación	24
1.4 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo	27
1.4.1 Objetivos a corto plazo	27
1.4.2 Objetivos a mediano plazo	28
1.4.3 Objetivos a largo plazo	28
1.5 Estado actual del negocio	29
1.5.1 Cadena productiva de madera y muebles	29
1.6 Descripción de productos y servicios	31
1.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa	33
1.7.1 Macrolocalización	34
1.7.2 Microlocalización	34
1.8 Potencial del mercado en cifras	35
1.9 Ventajas competitivas del producto y/o servicio	36
1.10 Resumen de las inversiones requeridas	36
1.11 Proyecciones de ventas y rentabilidad	37
1.12 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad	40
1.13 Equipo de trabajo	41
2 ANÁLISIS DEL SECTOR	42
2.1 Caracterización del sector	42
2.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio	44
2.3 Análisis de oportunidades y amenazas	49
2.4 Conclusiones sobre la viabilidad del sector	50
3 ESTUDIO PILOTO DE MERCADO	52

3.1	Análisis y estudio de mercado.....	52
3.1.1	Tendencias del mercado	52
3.1.2	Segmentación del mercado objetivo	56
3.1.3	Descripción de los consumidores	59
3.1.4	Tamaño del mercado	61
3.1.5	Riesgos y oportunidades del mercado	61
3.1.6	Diseño de las herramientas de investigación	63
3.1.7	Objetivos del estudio de mercado	64
3.1.8	Cálculo de la muestra	64
3.1.9	Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes	66
3.1.10	Metodología de análisis de los competidores	66
3.2	Resultados	67
3.2.1	Resultados del análisis de la competencia	67
3.2.2	Resultados de la medición del comportamiento del consumidor	68
3.2.3	Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado	70
3.2.4	Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado	72
4	ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO	73
4.1	Objetivos mercadológicos	73
4.2	Estrategias de mercadeo.....	73
4.2.1	Estrategia de producto o servicio	73
4.2.2	Estrategias de distribución	75
4.2.3	Estrategia de precio.....	76
4.2.4	Estrategias de comunicación y promoción	79
4.2.5	Estrategia de fuerza de ventas.....	80
4.2.6	Presupuesto de la mezcla de mercadeo	81
5	ASPECTOS TÉCNICOS	85
5.1	Objetivos producción	85
5.1.1	Objetivo a corto plazo	85
5.1.2	Objetivo a mediano plazo.....	85
5.1.3	Objetivo a largo plazo.....	86
5.2	Ficha técnica del producto o servicio	86
5.2.1	Soporte tecnológico de los productos.....	94
5.3	Descripción del proceso	95
5.3.1	Proceso de venta por canales digitales	95
5.3.2	Proceso de venta por canal presencial (punto de venta).....	98

5.4	Necesidades y requerimientos	101
5.5	Características de la tecnología	102
5.6	Materias primas y suministros.....	103
5.7	Plan de producción.....	104
5.8	Procesamiento de órdenes y control de inventarios.....	104
5.9	Escalabilidad de operaciones	105
5.10	Capacidad de producción	106
5.11	Modelo de gestión integral del proceso productivo.....	107
5.12	Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio.	108
5.13	Procesos de investigación y desarrollo.....	109
5.14	Plan de compras	110
5.15	Costos de producción	110
5.16	Infraestructura	112
5.17	Mano de obra requerida	113
6	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	114
6.1	Análisis estratégico	114
6.1.1	Misión	114
6.1.2	Visión.....	114
6.1.3	Análisis DOFA.....	114
6.2	Estructura organizacional	115
6.2.1	Perfiles y funciones	115
6.2.2	Organigrama	119
6.2.3	Esquema de contratación y remuneración	119
6.2.4	Compensación	120
6.2.5	Factores clave de la gestión del talento humano	121
6.2.6	Sistemas de incentivos y compensación del talento humano	122
6.2.7	Esquema de gobierno corporativo	122
6.3	Aspectos legales.....	123
6.4	Estructura jurídica y tipo de sociedad	124
6.5	Regímenes especiales.....	125
7	ASPECTOS FINANCIEROS.....	126
7.1	Objetivos financieros	126
7.1.1	Objetivos a corto plazo	126
7.1.2	Objetivos a mediano plazo	126

7.1.3	Objetivos a largo plazo.....	126
7.2	Política de manejo contable y financiero	126
7.3	Presupuestos económicos (simulación).....	127
7.3.1	Presupuesto de ventas.....	127
7.3.2	Presupuesto de costos de comercialización	130
7.3.3	Presupuesto de costos laborales	130
7.3.4	Presupuesto de costos administrativos	131
7.3.5	Presupuesto de inversión	132
7.3.6	Estados financieros (escenario probable)	133
7.4	Fuentes de financiación	136
7.5	Evaluación financiera	137
8	ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD	139
8.1	Dimensión social	139
8.2	Dimensión ambiental.....	141
8.3	Dimensión económica.....	143
8.4	Dimensión de gobernanza	144
9	CONCLUSIONES.....	145
10	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	147
	ANEXOS.....	155

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1. Ventajas competitivas de la idea de negocio propuesta por hog@r.co	36
Tabla 1.2. Resumen de inversiones de Hog@r.co estimadas	37
Tabla 1.3. Proyecciones de ventas por línea de producto en unidades físicas y monetarias para el año 2019 y 2020	37
Tabla 1.4. Proyecciones de ventas por línea de producto en unidades físicas y monetarias para el año 2021 y 2022	38
Tabla 1.5. Proyecciones de ventas por línea de producto en unidades físicas y monetarias para el año 2023	39
Tabla 3.1. Tendencias según grupos sociales.....	55
Tabla 3.2. Proyecciones de población de Bogotá y la proporción por géneros 2018-2020.....	56
Tabla 3.3. Proyección de hogares en Bogotá.....	57
Tabla 3.4. Caracterización general de los segmentos de mercado en Bogotá	59
Tabla 3.5. Características de los hogares bogotanos.....	59
Tabla 3.6. Cálculo del tamaño de mercado de muebles de madera	61
Tabla 3.7. Relación de ingresos por hogares en la ciudad de Bogotá	64
Tabla 3.8. Resultados de evaluación de la competencia usando la matriz MPC	67
Tabla 4.1. Estrategia de producto y servicio.....	74
Tabla 4.2. Estrategia de distribución	75
Tabla 4.3. Estrategia de precio	77
Tabla 4.4. Precios estimados de los productos de hog@r.co	78
Tabla 4.5. Estrategia de comunicación y promoción	79
Tabla 4.6. Estrategia de fuerza de ventas	81
Tabla 4.7. Presupuesto de la mezcla de mercadeo.....	82
Tabla 4.8. Presupuesto total de la mezcla de mercadeo	84
Tabla 5.1. Ficha técnica de la línea de comedores	86
Tabla 5.2. Ficha técnica de la línea de salas.....	87
Tabla 5.3. Ficha técnica de la línea de alcobas.....	87
Tabla 5.4. Ficha técnica de la línea de centros de entretenimiento	88
Tabla 5.5. Ficha técnica de la línea de Kits	89
Tabla 5.6. Activos Fijos	101
Tabla 5.7 Software especializado	101
Tabla 5.8. Descripción técnica de los activos requeridos	102
Tabla 5.9. Descripción del Software especializado	103
Tabla 5.10. Plan de producción de Hog@r.co estimado para 5 años	104
Tabla 5.11. Empresas proveedoras de soluciones MRP como SAS	105
Tabla 5.12. Capacidad de producción mensual por fabricante y grupal	106
Tabla 5.13. Desarrollo de la estrategia de calidad según el modelo de gestión integral.....	109
Tabla 5.14. Procesos de investigación y desarrollo.....	109
Tabla 5.15. Plan de requerimiento de activos para Hog@r.co.....	110
Tabla 5.16. Estimaciones de costos de los proveedores por línea de producto y transporte por unidad (costos indirectos)	111
Tabla 5.17. Ingresos por la línea de producto/servicio e ingresos vs costos totales consolidado	112
Tabla 6.1. Perfil del área de gerencia.....	116
Tabla 6.2. Perfil del área de marketing y ventas.....	116

Tabla 6.3. Perfil del área del asesor en contaduría	118
Tabla 6.4. Perfil del de operaciones y diseño.....	118
Tabla 6.5. Esquema de remuneración	121
Tabla 6.6. Legislación aplicable a la actividad económica.....	123
Tabla 6.7. Aspectos generales de la Sociedad para Hog@r.co.....	125
Tabla 7.1. Proyecciones de ventas por línea de producto en unidades físicas y monetarias para el año 2019 y 2020	128
Tabla 7.2. Proyecciones de ventas por línea de producto en unidades físicas y monetarias para el año 2021 y 2022	129
Tabla 7.3. Proyecciones de ventas por línea de producto en unidades físicas y monetarias para el año 2023	130
Tabla 7.4. Presupuesto de la Mezcla de mercadeo.....	130
Tabla 7.5. Presupuesto costos laborales.....	131
Tabla 7.6. Tabla de costos fijos.....	131
Tabla 7.7. Tabla de costos fijos.....	131
Tabla 7.8. Resumen de inversiones de Hog@r.co estimadas	132
Tabla 7.9 Flujo de caja.....	133
Tabla 7.10. Estado de resultados.....	134
Tabla 7.11. Balance General.....	135
Tabla 7.12. Indicadores financieros.....	136
Tabla 7.13. Evaluación financiera del proyecto	137
Tabla 7.14. Cálculo del WACC.....	138
Tabla 7.15. Punto de equilibrio.....	138
Tabla 8.1. Aportes de sostenibilidad en materia social desde un factor interno.....	139
Tabla 8.2. Aportes de sostenibilidad en materia social desde un factor externo.....	140
Tabla 8.3. Aportes en dimensión social teniendo como guía norma ISO 26000	141
Tabla 8.4. Aportes en sostenibilidad ambiental	142
Tabla 8.5. Planes estratégicos enfocados en la dimensión económica de sostenibilidad	143

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1. 1. Ejemplo de uso de kits de personalización para un sofá.	18
Imagen 1. 2. Primeros catálogos de ventas de muebles de la marca Thonet de 1860 y muebles ingleses de 1870.....	20
Imagen 1. 3. Comportamiento del Comercio Electrónico en Colombia 2011 – 2015 (en millones de dólares).....	22
Imagen 1. 4. Comportamiento del Comercio Electrónico en Colombia entre 2016 – 2017	22
Imagen 1. 5. Modalidades de e-commerce con ejemplo de empresas	23
Imagen 1. 6. Distribución transacciones comerciales del e-commerce en Colombia.....	23
Imagen 1. 7. Lienzo de la propuesta de valor de Hog@r.co.....	26
Imagen 1. 8. Cadena de muebles y madera en Colombia.....	29
Imagen 1. 9. Ubicación de la Localidad de Barrios Unidos y barrio Doce de Octubre	34
Imagen 1. 10. Participación porcentual de los subsectores que integran la cadena del mueble y la madera en 2016.....	35
Imagen 2. 1. Participación por sectores en el PIB.....	42
Imagen 2. 2. Importación de muebles a Colombia según país de origen.....	47
Imagen 3. 1. Porcentaje de transacciones digitales y preferencia de pago electrónico en Colombia.....	54
Imagen 3. 2. Tendencia y cantidad de personas por hogar y por localidad en Bogotá.	57
Imagen 3. 3. Principales resultados de las encuestas realizadas a clientes potenciales	69
Imagen 5. 1. Diseño Muebles de madera en 3D y Software diseño de espacio 3D.....	94
Imagen 5. 2. Ejemplo de código QR que será instalada en la orden de trabajo y producto	96
Imagen 5. 3. Diagrama de flujo del proceso de venta de canales digitales.....	97
Imagen 5. 4. Diagrama de flujo del proceso de venta por canal presencial	100
Imagen 5. 5. Modelo de gestión de la tercerización de la producción.....	107
Imagen 5. 6. Plano del punto de venta físico de Hog@r.co.....	113
Imagen 6. 1. DOFA de Hog@r.co	115
Imagen 6. 2. Organigrama de cargos de Hog@r.co	119
Imagen 6. 3. Esquema de gobierno corporativo	123
Imagen 7. 1. Gráfica del punto de equilibrio de Hog@r.co	138

INTRODUCCIÓN

Este documento nace debido a las falencias encontradas en el mercado de mobiliario que no cubre las necesidades del cliente especialmente en servicio y personalización. Por ello, el presente plan de negocio introduce al mercado una alternativa innovadora que satisface dichas necesidades apoyado en la tecnología y la venta principalmente por comercio electrónico según tendencia global (CCCE, 2018).

En este aspecto, el e-commerce en Colombia, ha presentado incrementos desde 2010 con tasas superiores al 10% anual (CCCE, 2017), de los cuales el 15% corresponde al comercio de productos y servicios (Observatorio e-commerce Colombia, 2017), demostrando con ello, cambios en la tendencia de consumo, y en la necesidad de ofrecer más productos a mejores precios para ser competitivos. Debido a lo anterior, las empresas deben idear nuevas estrategias, productos y servicios que sean capaces de satisfacer la dinámica del mercado.

La industria del mobiliario en Colombia aporta 0.67% del PIB (Revista M&M, 2017), y si bien es un sector competido por almacenes de cadena, almacenes especializados en mobiliario (Alcaldía de Bogotá, 2014), y por comercio electrónico con productos nacionales e importados, todavía hay oportunidades de entrada para nuevos negocios.

Entre las tendencias identificadas está el gusto por la madera para su mobiliario (49%), el uso de móviles para compras online (70%) o el crecimiento inmobiliario en Bogotá de 402.881 viviendas anuales que favorece la necesidad de nuevo mobiliario (catastro, 2016)

Desde el aspecto técnico, se propone diseñar y vender mobiliario para el hogar con intercambio de partes por medio de kits personalizados (fabricados por outsourcing), de forma virtual y presencial, brindando al cliente alternativas de adaptación y personalización a los gustos del comprador; apoyada en medios tecnológicos como el software de diseño para crear, modificar y visualizar el mobiliario y los kits en formato 2D, 3D y realidad aumentada, ampliando la experiencia de compra del cliente, asesoría y facilitando la selección de los clientes además de reconocimiento de la marca.

Adicionalmente Hog@r.co detallará su estructura organizacional y marco legal con la cual operará, demostrando financieramente la viabilidad del plan de negocio y discriminará sus aportes en materia de sostenibilidad apoyada en la norma ISO 26000.

OBJETIVOS

General

Desarrollar un plan de negocio para el diseño y venta de mobiliario para el hogar con kits de personalización por medio digital a través del comercio electrónico y tradicional.

Específicos

- Desarrollar un marco referencial que permita describir la naturaleza de la idea de negocio, su alcance, potencial del mercado y cifras económicas para demostrar su viabilidad.
- Describir las características del sector al cual se introducirá la idea de negocio, analizando las fuerzas que impactaran el negocio, que oportunidades que ofrece y cuales amenazas podrían afectarla para validar la viabilidad.
- Realizar un estudio de mercado en la cual se pueda evidenciar las tendencias, tipo de consumidor y tamaño del mercado, para seleccionar la población objetivo, y por medio de herramientas de investigación determinar los gustos y necesidades de la población que permita abrir oportunidades de mercado potencial.
- Planificar estrategias en producto, distribución, precio comunicación, promoción y ventas que permita estructurar un presupuesto de mercadeo que haga viable la introducción al mercado de la idea de negocio.
- Describir los aspectos técnicos que tendrá los productos y servicios y que ofrecerá al consumidor la idea de negocio con el fin de mostrar si innovación, utilidad, funcionalidad, además de cubrir de las necesidades y tendencias cambiantes del mercado.
- Desarrollar la estructura organizacional de la empresa, permitiendo identificar su esquema de operación y contratación, dentro de un marco legal, ético y moral.
- Demostrar financieramente que la idea de negocio es rentable y sostenible
- Demostrar que la empresa tendrá un alto sentido de sostenibilidad siguiendo los principios de la norma ISO 26000

RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocio propuesto por Hog@r.co, brinda al cliente una alternativa diferente en mobiliario, implementando la tecnología para el diseño, visualización, adaptación y venta del mobiliario, para luego ser transformando y entregarlo al cliente en el sitio acordado.

Hog@r.co busca diferenciarse de la competencia con la introducción al mercado de los kits de personalización para ser instalados por el cliente en el mobiliario que produzca; para ello, se ha inspirado en los estuches de celular para modificar el diseño de los muebles, a este concepto se le ha denominado “*diseño de carcasa*” convirtiéndose en un concepto innovador en el mercado, que será característica y sello de la marca.

Gracias a este diseño, el mobiliario que venda Hog@r.co permitirá reemplazar fácilmente partes predefinidas del producto que en conjunto conforman los kits, logrando configurarlos totalmente al gusto de cada cliente, además de maximizar la personalización con diferentes opciones de pintura, tapizados, estampados, materiales, e impresiones según preferencia del cliente, todo ello conlleva a poder adentrar al cliente en una experiencia constante dado que la personalización da lugar a que se esté cambiando, innovando y adaptando según las tendencias y dinámicas del mercado.

Para realizar los diseños y modificaciones de los productos, se usará programas como Sketchup, Polyboard o Rhino, que cuentan con visualizadores en computador y dispositivos móviles para que los clientes observen los productos en formatos 2D, 3D y AR, a través de la página web o App diseñada por la empresa para las ventas online.

Con ello, se busca que el catálogo virtual online del mobiliario y de los kits, permita:

- Realizar cambios de dimensiones, acabados o personalización con asesoría del talento humano de Hog@r.co.
- Selección de Kits ajustado a cada producto y al gusto del cliente.
- Visualización del producto en 2D y 3D.
- Visualización digital del producto en sitio del cliente por medio de realidad aumentada (AR) o Photoshop.

La asesoría personalizada que ofrecerá Hog@r.co por vía telefónica, chat o presencial (solo en Bogotá), busca brindar un trato amable y entender e interpretar las

necesidades del cliente para transformar las ideas y necesidades en el producto deseado.

Su ejecución al ser proyectada de manera virtual principalmente, permite potenciar la difusión de sus productos y ganar reconocimiento de marca por canales digitales. Para la producción y venta, se seleccionó a Bogotá como primera fase de introducción al mercado, debido a sus ventajas competitivas, algunas de las más representativas son:

- Población de más de 8 millones de habitantes (DANE, 2018), de los cuales cuenta con 2.5 millones de hogares (conformados por 3.1 personas por hogar en promedio) (DANE, 2018), con tasa de crecimiento anual del 2.14% favoreciendo la necesidad de nuevo mobiliario (DANE, 2018).
- Cobertura de internet superior al 67% en Bogotá (DANE 2017)
- Tiene al 40 % de las empresas de fabricación de muebles (Revista M&M, 2017)
- 37% de las ventas de mobiliario corresponde a ventas online (Blackship, 2018)
- Crecimiento anual del e-commerce es del 14% (Observatorio e-commerce Colombia, 2018).

De acuerdo a lo anterior se seleccionó a los hogares bogotanos con ingresos superiores a 2 SMLMV como el mercado objetivo por su nivel de ingreso, y gasto.

La idea de negocio requiere de un capital de inversión de \$185.754.469 millones para iniciar operación, de los cuales 60 millones serán aportados por el emprendedor y \$125.764.469 obtenidos por crédito bancario obteniendo una recuperación de la inversión en 2.5 años. Se estableció una TIO¹ del 20%, permitiendo una recuperación desde el 2 año de operación de más de 53 Millones hasta el quinto año de más de 113 Millones siendo necesario alcanzar un punto de equilibrio de 495 unidades vendidas. Del resultado del flujo de ingresos y egresos se tiene que la TIR² es del 26,19 %, lo que indica que el proyecto financieramente es viable.

¹ La TIO está relacionada a una tasa mínima de retorno que toda inversión debe proporcionar para que el valor de mercado de las acciones de la empresa en cuestión se mantenga sin cambio (Baca, 2011).

² La TIR es un método de análisis financiero que como finalidad conoce la tasa de rendimiento del flujo de efectivo descontado de un fluido. (Baca, 2011).

1 NATURALEZA DEL PROYECTO

1.1 Origen o fuente de la idea de negocio

La idea de negocio surge debido al proceso de observación y análisis de los actuales modelos de negocio de empresas fabricantes y comercializadoras de mobiliario para el hogar con punto de venta físico, como Falabella, Tugo, Fiotti, Jamar, Muebles y Accesorios entre otras, incluyendo ventas por canales digitales. Este proceso se desarrolló consultando un conjunto de plataformas de venta online, visitando puntos de venta físicos en diferentes sectores de Bogotá como la Guaca, 12 de octubre, Puente Aranda y Centro Comercial Full House) dedicadas a la comercialización de este tipo de producto, y contactos con stakeholders de empresas. Como resultado, se identificó las siguientes características del mercado de mobiliario para el hogar:

- **Características de los productos:** Se encuentran modelos muy comunes, con una variedad limitada
- **Adaptación al cliente:** La personalización del producto limitada a líneas de gran demanda (ejemplo salas o comedores) y con cargo adicional a la venta.
- **Acceso a los productos:** A pesar de que las empresas observadas poseen canales digitales (páginas web, tiendas virtuales), y punto fijo para la venta, no se identifican recursos tecnológicos interactivos que facilite la adaptación o personalización de los productos por parte del cliente, además de la falta de un muestrario en el punto físico que amplíe la percepción y la opción de decisión.
- **Baja percepción de valor agregado:** Para el cliente es difícil encontrar en términos de producto algo que se ajuste completamente a sus gustos y necesidades de diseño, calidad y personalización.
- **Servicio post venta:** La garantía y solicitudes de los clientes después de generada la venta son atendidas con deficiencia, generando pérdidas de tiempo y costos adicionales para el cliente.

- **Uso de la tecnología limitada:** Las empresas no ponen todas las herramientas tecnológicas en canales digitales disponibles en la actualidad al servicio de los clientes para potenciar sus ventas.
- **Atención al cliente:** Se identifica deficiencias en la comunicación oral y atención presencial por parte de los representantes de ventas.
- **Diseños limitados:** Los conceptos de forma, color, materiales y configuración están orientados hacia tendencias actuales, así como de modelos clásicos. Sin embargo, la innovación, el diseño y funcionalidad creativa del producto no va más allá del uso común del mueble
- **Software de diseño:** No se ha potenciado el uso de herramientas tecnológicas basadas en las TIC's (Tecnologías de la Información y la Comunicación) para ser aplicados en los procesos de diseño y personalización de los productos, limitando las opciones disponibles y mucho más si es por canales digitales.

De esta forma, se identifica una oportunidad de negocio en el mercado de este tipo de producto, y se tiene como aspecto diferenciador del modelo de negocio de Hog@r.co la incorporación al mercado de kits intercambiables, uso de herramientas de visualización digitales y el diseño personalizado apoyado por software de diseño que se puede acceder en línea.

1.2 Descripción de la idea de negocio

Hog@r.co es una empresa con un modelo de negocio fundamentado en ofrecer una alternativa innovadora inspirada en las “carcasas o estuches de celular”, en la cual incorpora al mercado los “kits de personalización”, trayendo un gran sentido de funcionalidad, personalización y adaptabilidad al mobiliario de la marca. La propuesta de valor se fundamenta en:

- **Concepto nuevo de diseño:** Al incorporar el concepto de “carcaza de celular” se pretende proporcionar al cliente una alternativa innovadora en diseño, funcionalidad, estilo y forma del mobiliario para el hogar fundamentado en la

instalación de “kits de personalización” el cual, por medio del cambio de partes predefinidas para el producto, el cliente pueda rápidamente cambiar la percepción del producto y adecuarlo a la necesidad en el momento.

- **Personalización:** Capacidad de transformar los gustos y tendencias de la población, en productos innovadores, y prácticos con diversos materiales, diseños, y estilos; gracias a los kits de personalización los cuales están compuestos por partes predefinidas que pueden ser reemplazadas, potenciando la experiencia del cliente.
- **Facilidad de acceso al producto:** Hog@r.co dispone de una plataforma de ventas online soportada por una aplicación en Android y IOS además de una página web, donde se puede acceder fácilmente a información del producto.
- **Orientación en la compra:** Se brinda al cliente orientación y asesoría en procesos de renovación, modificación y adaptación de muebles, de acuerdo con sus necesidades de espacio, ubicación y estructura habitacional.
- **Exclusividad:** La adquisición de los productos de Hog@r.co le darán al cliente una percepción de producto único, por la posibilidad de personalización, y adaptación al gusto o necesidad de cada cliente, logrando así generar un valor exclusivo dado la intercambiabilidad de las piezas.
- **Aplicación de las TIC's al proceso de venta:** El conocimiento y diseño de los productos podrán ser visualizados en 3 formatos 2D (Dos dimensiones), 3D (3 dimensiones) y realidad aumentada (AR)³; ampliando las posibilidades de personalización ofrecido a los clientes. Además, se brinda el servicio de visualización de la ubicación del mueble en una imagen digital del predio del cliente facilitando la elección del cliente y su personalización.
- **Atención competente:** Contando con asesores de venta capacitados y competentes quienes apoyaran al cliente en: Selección, configuración, cambio de medidas, ajuste en los diseños y solicitudes durante todo el proceso de venta y postventa.

³ La realidad aumentada es una tecnología que enriquece el mundo real con la información y los medios digitales como modelos 3D, que sobreponen en tiempo real la vista de la cámara de los teléfonos inteligentes, tabletas, ordenadores u otros dispositivos digitales (Sarrachino, 2014).

El modelo de negocio de Hog@r.co se fundamenta en la venta por canales digitales de los productos, con un conjunto de características y propuesta de valor diferenciada. Adicionalmente, los procesos y actividades generaran costos más bajos debido al modelo de tercerización de los procesos de fabricación del mobiliario y de los kits, gracias a una red de microempresas fabricantes de muebles ubicadas en la ciudad de Bogotá que cuentan con capacidad técnica y comercial de responder a las necesidades de Hog@r.co. El valor agregado e innovador del portafolio de la empresa, radica en 3 aspectos claves:

- **La incorporación de un “diseño carcasa” en todos los productos:** Concepto que se enfoca en incorporar diseños de mobiliario que permitan intercambiar piezas rápidamente, ofreciendo un estilo diferente del producto cada vez que se quiera cambiar el kit instalado.
- **Creación de kits de personalización:** Enfocado es desarrollar un conjunto de partes personalizables, diseñadas para fácil y rápido cambio en una unidad del mobiliario que lo requiera. Un ejemplo del producto se muestra en la imagen 1.1.
- **La implementación del software de diseño para producto e interiores:** Permitirá diseñar el mobiliario o kits y modificarlos a gusto del cliente con asesoría personalizada por teléfono, presencial o chat.

La competitividad del modelo de negocio se fundamentará además en ofrecer precios alineados con la propuesta de valor, en este sentido, el valor del producto estará en un rango competitivo frente a la competencia, pero diferenciándose en calidad, materiales, tiempo de entrega, servicio, nivel de personalización individual, practicidad, y funcionalidad, de tal forma que el cliente perciba que la inversión que realiza con Hog@r.co es superior a lo que se ofrece actualmente en el mercado.

Imagen 1. 1. Ejemplo de uso de kits de personalización para un sofá.



Fuente. Imagen tomada del portal Portobellostreet.es⁴

El concepto de valor agregado, innovación en diseño y uso se muestra en el ejemplo de la imagen 1.1, donde se tiene un sofá, al cual dependiendo su estilo se le pueden cambiar piezas predeterminadas como patas por otras con diseño diferente, cambio de cojinería con diversos tapizados, o estampados, cabeceros, entre otros. De esta forma un kit de personalización, para el ejemplo dado, estaría conformado por 4 patas y 1 cabecero que el cliente puede adquirir en conjunto o individualmente con el mueble como accesorio adicional o posteriormente si lo requiere. Este concepto se amplía a productos como camas, mesas, comedores, centros de entretenimiento entre otros muebles.

1.3 Justificación y antecedentes

1.3.1 Antecedentes del origen del uso manufactura de muebles en Colombia

Los orígenes del uso de muebles con diseño, funcionalidad y decorados con un estilo particular se iniciaron con la llegada de los españoles en el territorio colombiano. En la época de conquista (después del año 1536) se trajeron de España y el continente europeo muebles de madera con artes y decoraciones barrocas (Fajardo de Rueda,

⁴ Imagen principal del mueble obtenida de https://www.portobellostreet.es/imagenes_muebles/55506-Alta-Sofa-cama-retro-blanco-Roger.jpg con el fin de adaptarla para ilustrar la idea de negocio

1996). Posteriormente el uso de muebles se consolidó con la implementación del modelo de gobierno español, donde sus funcionarios y lacayos de los Reyes españoles requerían de espacios públicos y privados para desempeñar sus funciones y los muebles eran un bien indispensable para dotar los establecimientos oficiales y gubernamentales. Posteriormente en la poca de la independencia se mantuvo la costumbre de utilizar muebles con estilos foráneos europeos, pero eran fabricados ya en el territorio colombiano (Museo de la Independencia-Casa del Florero, 2012). Entre los variados estilos se tienen:

- El mueble neogranadino de transición a la república (1780-1810): con adaptaciones de diseños del neoclasicismo, imperio francés, línea Rococó, Chippendale y canapé. Ejemplos de esta época se conservan, como el sillón don Ramón González y Vega en el museo de la Independencia.
- El mueble imperio (1810-1850): Se destacaron estilos como el Biedermeier de Alemania y Regencia de Inglaterra, variaciones del concepto neoclásico.

Esta tendencia se mantuvo casi a finales del siglo XIX y con el establecimiento ya de los gobiernos republicanos a principios del siglo XX, los estilos fueron variando debido al fortalecimiento del aparato productivo colombiano y el inicio de creación de fábricas de manufactura del mueble de origen nacional. Como hechos destacables se tiene:

- En 1941, comenzó la fábrica de muebles Arctecto en Bogotá (Gomez, s.f).
- En 1954 nace Scanform una de las empresas más representativas de las industrias de muebles en Colombia (Arquimedes SAS, 2018).
- La fabricación de muebles tuvo una participación en la producción nacional en 1949 del 2.1 %, entre 1950 - 1959 del promedio del 1.8%, de 1960 a 1969 de 1,5% y entre 1970 a 1979 de 1,4% (Banco de la Republica, 2005).
- En las décadas de los 80's y 90's con las políticas de fortalecimiento de comercio internacional y apertura económica, la industria nacional se vio impactada por la llegada al país de productos extranjeros, principalmente de Brasil, Chile, México y China (Esguerra, Catro, & Gonzales, 2001).

Desde el año 2000 hasta el 2017, la industria colombiana del mueble tuvo su mayor repunte en el año 2012 con un aporte de \$2.29 billones de pesos, presentando un bajón

en el 2013 y se ha mantenido estable hasta el 2016 con una variación aproximada de 1,9% anual (Ospina I. , 2018).

Con respecto al diseño, el cambio de consumo de muebles apareció a principios de la década de los 90, cuando empezaron a comercializar en el país los primeros muebles modulares. Esto marco una inflexión en el mercado puesto que la oferta se orientó hacia el diseño de nuevos conceptos, más modernos y funcionales y adaptándose mejor a las necesidades de los usuarios, en cuestiones de tiempo, diseño y precio. Esto se vio con la aparición de empresas como Madecor, Muebles El CID o Pizano S.A. En la actualidad las líneas que se encuentran en el mercado son los muebles en madera, muebles de metal, plástico, aglomerado, MDF, vidrio, otros materiales e inclusive los muebles fabricados con residuos sólidos reciclables (ICEX, 2005).

Con respecto al modelo de comercialización, los muebles tradicionalmente se vendían en punto de venta fijo, grandes almacenes, fuerza de ventas puerta a puerta, así como en venta por catálogo. Sin embargo, con la llegada del internet, las páginas web y las aplicaciones en la década del 2000, la forma de comercializar muebles presento una evolución, demostrando que la venta de este tipo de productos es factible y varias empresas han adoptado el modelo de comercio electrónico para la venta de sus productos, como es el caso de Tugo, Homecenter o Madecentro.

1.3.2 Antecedentes del comercio electrónico

El comercio de productos o servicios por medio electrónico (e-commerce⁵) ha sido un proceso de evolución, e inicio gracias a las ventas por catálogo en 1920 en EE.UU., logrando plasmar en papel imágenes ilustrativas los productos o servicios a vender como por ejemplo muebles de madera, siendo una estrategia comercial novedosa para la época como se evidencia en la publicidad Imagen 1.2.

Imagen 1. 2. Primeros catálogos de ventas de muebles de la marca Thonet de 1860 y muebles ingleses de 1870

⁵ E-commerce según actualidadecommerce.com (2017), hace relación a cualquier transacción que se realiza por un medio electrónico (ya sea por página web o aplicaciones móviles), ligada a la venta de productos o servicios al público en general o empresarial, por donde se realizan pagos en línea para obtener los productos o servicios adquiridos.



Fuente: Imagen tomada del blog de José Luis Esperón (2014) y Pinterest.com (s.f.)

Posteriormente con la invención en 1960 del EDI (*Intercambio de datos electrónico*) se tenía como propósito eliminar el uso de papel y automatizar los procesos comerciales para hacer el sistema más eficiente, aunque era costoso (Edicom, 2015). Después de que se creó la computadora digital⁶, a inicios de los años 80 se logró establecer las primeras relaciones comerciales con esta tecnología que ayudo a impulsar el comercio por catálogo, aunque de forma limitada (Lynkoo.com, 2012); luego que se modernizo el comercio con la ayuda de las televentas en 1980, que permitió potenciar el comercio complementándolo con llamadas telefónicas y con el uso masivo de las tarjetas de crédito para realizar los pagos.

En 1989, cuando se creó la Word Wide Web (WWW)⁷, se dio un cambio radical en el comercio electrónico, impulsando la comunicación digital y el comercio gracias al avance de la tecnología, es así que de acuerdo al portal *The Wall Street Journal*, nacieron las primeras tiendas “*online*” como Amazon⁸ (Bedoya , 2013), eBay o Dell en 1995 que también fueron pioneras en sus conceptos de venta, logrando todas impulsar este nuevo mercado en crecimiento y establecerse fuertemente como marca (Ombushop.com, 2012).

En Colombia, según la CCR⁹ (s.f) y el portal Webstrategias.com (2018) las ventas por internet datan de 1995 cuando contaban con 50.000 usuarios. Posteriormente ya en el año 2000 los suscriptores fueron incrementándose gracias a la masificación del

⁶ La computadora nació en 1946 en EE. UU siendo aparatos grandes y lentos, pero hacia 1959 cuando apareció el minicomputador favoreció su masificación en la población incluso en el comercio aprovechando su potencial en las televentas.

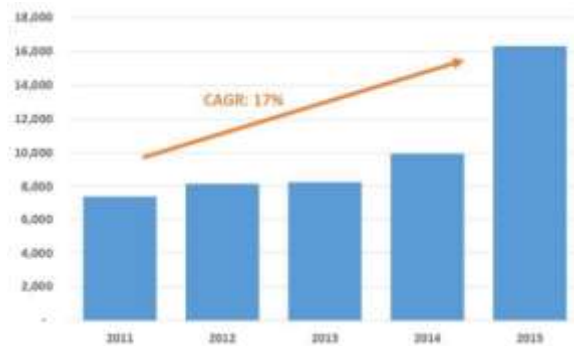
⁷ Creación de internet en 1989 por el inglés Tim Berners Lee

⁸ Amazon inició con venta de libros y diversificó posteriormente su portafolio a otra diversidad de productos, logrando establecerse a nivel mundial y a contar con gran reconocimiento.

⁹ CCR significa Comisión de Regulación de Comunicaciones de Colombia

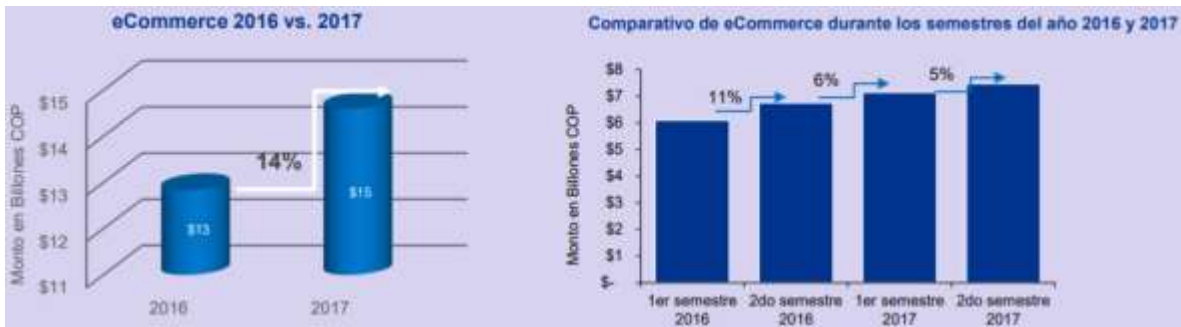
internet llegando a 1.000.000 de usuarios; con estos datos Colombia para la época se perfiló en América Latina como un país con gran crecimiento en el uso de la tecnología y del manejo del internet. En este informe se evidenció que el comercio electrónico en Colombia tuvo incrementos importantes desde el año 2010 con incrementos anuales a una tasa superior al 10% (ver imagen 1.3 y 1.4), demostrando ser una nueva oportunidad comercial.

Imagen 1. 3. Comportamiento del Comercio Electrónico en Colombia 2011 – 2015 (en millones de dólares)



Fuente: CCR (2018)

Imagen 1. 4. Comportamiento del Comercio Electrónico en Colombia entre 2016 – 2017



Fuente: Observatorio e-commerce Colombia (2018)

En 2017 gracias a una alianza entre el ministerio de las TIC, la CCCE y la red Nacional Académica de Tecnologías Avanzada se formó el laboratorio de comercio electrónico colombiano capaz de monitorear, analizar y determinar el comportamiento de

la competitividad del comercio nacional (CCCE, 2017). Actualmente hay varias empresas que operan según su modalidad de comercio electrónico¹⁰ (imagen 1.5).

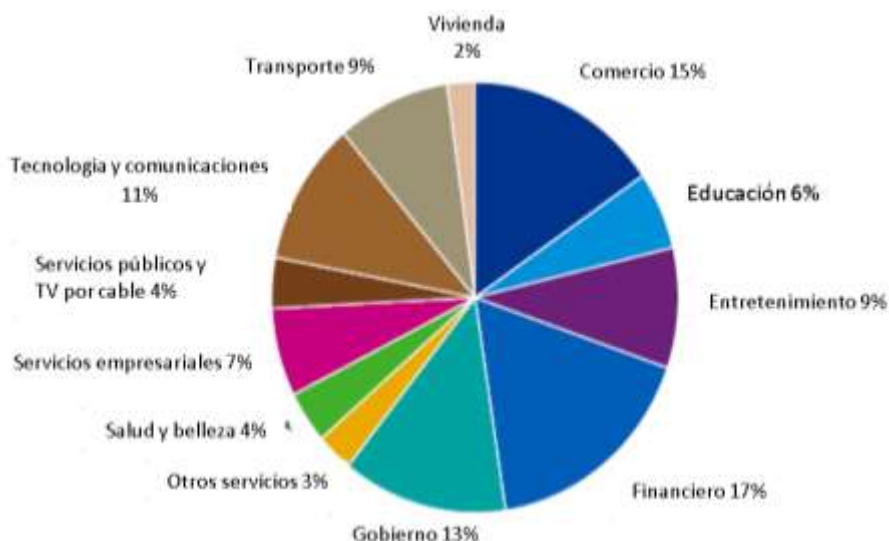
Imagen 1. 5. Modalidades de e-commerce con ejemplo de empresas



Fuente: Comisión de regulación de telecomunicaciones de Colombia (s.f)

A través de la imagen 1.6 se observa la distribución actual de transacciones electrónicas en Colombia hechas por canales digitales. (Observatorio de e-commerce de Colombia, 2017).

Imagen 1. 6. Distribución transacciones comerciales del e-commerce en Colombia



Fuente: Obtenida del informe 2016-2017 del Observatorio E-commerce Colombia (2017)

¹⁰ Descripción de las modalidades de e-commerce: a) B2B= comercio electrónico entre empresas, b) B2C: Comercio electrónico entre empresas y consumidores, c) B2G= Comercio electrónico entre empresas y el gobierno y d) C2C= comercio electrónico entre consumidores

De la gráfica anterior, se tiene que las transacciones con mayor participación se presentan en el comercio (15%), servicios financieros (17%) y gobierno (13%). Las comunicaciones, el transporte y entretenimiento también tienen 9% de participación del total estadístico.

En el área de venta de productos de madera y accesorios para el hogar, hay empresas que han adoptado el uso de la tecnología para ampliar el reconocimiento de la marca, aumentar el margen de ventas y exponer todo el portafolio de los productos que tienen disponible. Algunas de las páginas reconocidas en Colombia son Tugo.com, Muebles y Accesorios.com.co, Dekosas.com, Fiotti.com.co, Select.com.co, entre otras.

Sin embargo, de acuerdo con lo investigado con los stakeholders todas las empresas se han caracterizado por ofrecer los productos que hacen parte de su catálogo, pero no se evidencia mejoras en satisfacer a los clientes en temas como: (a) Calidad en el servicio, asesoría o postventa, (b) Tamaño del producto (medidas), (c) Material de fabricación duradero, (d) Garantía, y (e) Diseño del producto.

Los grandes almacenes de cadena como Easy, Éxito o Home Center tratan de reunir la mayor cantidad de productos en un mismo espacio, sin ello garantizar la satisfacción de las necesidades de los clientes, lo cual se traduce en más esfuerzos de cliente en buscar y acceder a los productos.

De acuerdo a lo anterior, Se realizó un proceso de búsqueda y análisis de información con los stakeholders del sector e información recuperada de la internet, con la cual se pudo concluir que en el mercado actual no hay un portal electrónico de ventas en Colombia o en el extranjero, especializado en la venta de mobiliario para el hogar, que permita reemplazar partes del producto durante la compra o en postventa con “kits intercambiables” como parte de la personalización de un producto como se propone en este documento.

1.3.3 Justificación

La idea de negocio se justifica en que los clientes son cada vez más exigentes y exponen sus necesidades de gusto y personalización de una forma más abierta y clara a los fabricantes. En ese sentido, las organizaciones especializadas en la fabricación de muebles deben orientarse hacia el enfoque de eficiencia interna de las actividades

productivas, demostrando ser capaces de aumentar el valor agregado, con el principio de reducción de costos, optimización de producción y con una capacidad de personalización más variada que hace algunas décadas (Arroyo & Jimenez, 2013).

Esta nueva situación ha hecho que las empresas empiecen a evaluar sus sistemas productivos y enfoque de diseño, que ha permitido establecer un nuevo paradigma de producción denominado la personalización en masa, enfocada a mejorar la calidad, con mayor orientación al consumidor, con una fuerza de trabajo más efectiva y con una estructura organizacional que promueve un enfoque sistémico (Palominos, 2007).

Vale resaltar que la industria del mueble se ha percatado de los cambios en los tendencias y gustos de los consumidores, los cuales ahora solicitan productos con mayor valor agregado, funcionalidad, diseño y personalización. Por lo anterior, el proyecto justifica su desarrollo, ya que responde a los nuevos requerimientos de los clientes para el mobiliario del hogar, en especial los construidos en madera (Porcar & Such, 2002).

La idea de negocio propuesta aprovecha las ventajas tecnológicas presentes hoy en día y al auge del comercio electrónico¹¹ para mejorar la experiencia de compra del mobiliario para el hogar en el mercado colombiano, brindando una opción diferente de lo que ofrece el mercado, teniendo como prioridad brindar excelente atención al cliente a través del servicio, tiempos de entrega, calidad, variedad, diseño y funcionalidad de los productos (fundamentado en la opción de cambio de partes por medio de los kits), adaptando el mobiliario a las expectativas y necesidades de los usuarios.

Hog@r.co basa su operación comercial en el uso de herramientas fundamentadas en las TIC's¹² como la creación y operación de un portal web, que permite brindar diferentes opciones de diseño en mobiliario adaptativo y configuracional y seleccionarlo por medio de un catálogo virtual; extendiendo su desarrollo y conectividad al uso de aplicaciones móviles (App) para plataformas Android (Play store) y OIS (Apple store) donde compartirá el catálogo y la tecnología de visualizar los productos. En conjunto, se ofrecerá un servicio de venta de mobiliario habilitado en formato 2D, 3D y AR producidos

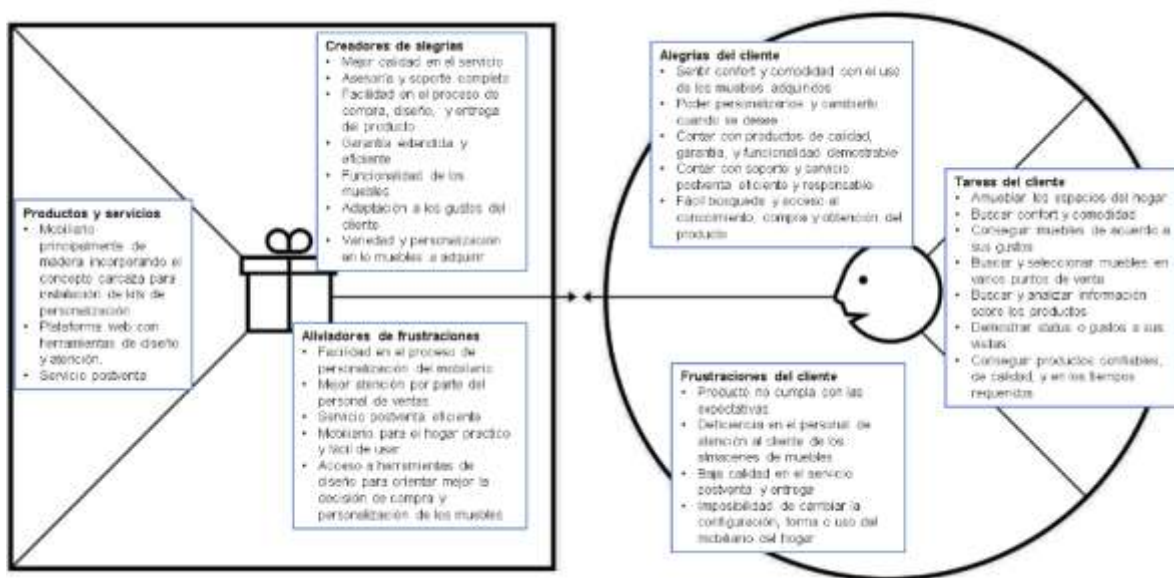
¹¹ Según webstrategias (2013), entre las ventajas que trae el comercio electrónico están: Facilitar el comercio, reducir los costos de transacciones, proveer más información tanto a los compradores como a las empresas, mayor acceso a bienes y servicios, y ganancia de eficiencia.

¹² Tecnologías de la información y las telecomunicaciones

totalmente por fabricantes de muebles nacionales generando directa e indirectamente nuevas opciones laborales.

Como complemento, Hog@r.co contará con un punto físico de exhibición, atención y venta ubicada en la ciudad de Bogotá que servirá para mostrar a los clientes la creativa e innovadora propuesta de diseño y funcionalidad de los productos. Adicionalmente, los vendedores junto con el apoyo del software de diseño e interiores, brindaran soporte presencial para atender las necesidades del cliente, transformándolas en un producto digital que será posteriormente fabricado por la red de proveedores cuando el cliente de su aprobación. Lo anterior hará parte del factor diferenciador del portafolio de productos frente a la competencia. A continuación, la propuesta de valor de Hog@r.co (imagen 1.6):

Imagen 1. 7. Lienzo de la propuesta de valor de Hog@r.co



Fuente: Elaboración propia basada en (Osterwalder & Pigneur, 2016)

Según el lienzo de la propuesta de valor (imagen 1.7), se identifica que el cliente busca mobiliario para el hogar que se ajuste a sus necesidades en diseño, funcionalidad, decoración, gusto y presupuesto. Además, tienen que afrontar frustraciones como no contar con una buena atención al cliente por parte de los vendedores, claridad en las características del producto, el riesgo que el producto no cumpla sus expectativas, la necesidad de dirigirse a un punto de venta para el proceso de diseño y la insuficiente atención post venta. De esta forma, el proyecto está orientado no solo a ofrecer un

concepto de producto sino también a mejorar el proceso de compra, uso y garantía del producto.

Adicionalmente, aprovechar el talento de carpinteros con talleres, empleados y maquinaria propia que operarán como proveedores de los productos terminados, y se encargarán de entregarlos con óptima calidad y cumpliendo los tiempos establecidos de entrega. Este modelo de trabajo brindará mejor estabilidad, mayores oportunidades de crecimiento comercial a sus negocios, mejores ingresos y bienestar para sus familias, creación de nuevos empleos y avances en la mejora continua de los procesos productivos.

El mobiliario estará compuesto de madera principalmente, pero no se limita, y buscará generar alianzas con otros proveedores, capaces de proporcionar materiales alternativos o complementarios (ambientalmente amigables) para mantenerse a la vanguardia en diseño y materiales, de tal forma que se cumplan con las normas ambientales, se apliquen principios de sostenibilidad y se dé a conocer al cliente la importancia del cuidado del medio ambiente para la empresa.

Vale resaltar que el desarrollo de los kits de personalización y su uso influirá en un menor consumo de madera e insumos como materia prima, llegando a generar conciencia con el uso responsable de la misma, sin perder el objetivo empresarial de generar ganancias.

1.4 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

1.4.1 Objetivos a corto plazo

- Constituir y legalizar la personería jurídica de la empresa.
- Determinar el modelo productivo y logístico para responder a la demanda.
- Fabricar y elaborar el mobiliario para el inicio de las ventas en el mercado objetivo según las ventas generadas por los canales digitales
- Diseñar el catálogo de productos, en 2D, 3D y AR, y programar su personalización en las diferentes versiones que se pondrán a la venta para ser cargados a la página web y a las aplicaciones móviles.

- Diseñar y crear un portal corporativo y de ventas de la empresa y aplicaciones en plataformas Android y Apple, de forma que se pueda integrar entre sí y permita visualizar los productos en formato 2D, 3D y AR, al igual que habilitar el pago en línea.
- Identificar falencias en el proceso productivo y apoyar con inversiones en la mejora de dicho proceso.
- Consolidar una red solida de proveedores (MiPymes fabricantes de muebles en Bogotá) capaz de entregar productos terminados con la calidad solicitada y dentro de los plazos establecidos para luego ser enviado al sitio acordado con el cliente.

1.4.2 Objetivos a mediano plazo

- Desarrollar estrategias de mercado orientadas a posicionar la marca Hog@r.co y sus productos en el mercado colombiano y motivar las ventas.
- Llevar a cabo gestiones para la protección de diseños, modelos u prototipos que provengan del trabajo intelectual de la empresa.
- Identificar nuevas oportunidades de negocio que complementen la venta de muebles de madera, de forma que permita ampliar el portafolio, diversificar los ingresos y aumentar la cuota de mercado.
- Mejorar el portafolio de productos de acuerdo a tendencias de mercado y necesidades de los clientes.

1.4.3 Objetivos a largo plazo

- Expandir la idea de negocio a mercados potenciales a nivel nacional que permita mejorar el modelo de negocio de manera estable y sostenible.
- Encontrar nuevos proveedores a nivel nacional capaces de cumplir los estándares establecidos por la empresa Hog@r.co en calidad y tiempos de entrega de productos terminados en las ciudades donde se expanda el negocio para disponer de los productos y mejorar la logística en ciudades diferentes a Bogotá.
- Lograr que la marca Hog@r.co y sus productos sean reconocidos a nivel nacional, con el fin de aumentar la cuota de participación en el mercado y así mismo los ingresos.

1.5 Estado actual del negocio

1.5.1 Cadena productiva de madera y muebles

Según el Orjuela J (2016) y Departamento Nacional de Planeación (s.f), la cadena productiva de madera y muebles de madera está compuesta de actividades de explotación de la madera, aserrado y fabricación de muebles y accesorios.

Como causa de la variación y segmentación de los consumidores, la gran cantidad de productos y diseños, la cadena se caracteriza por tener un número importante de grandes y pequeñas empresas que poseen modelos de negocio similar, donde prima la venta del producto en el punto de venta, así como también por canales digitales.

Debido a la segmentación del mercado y a la alta diversidad de productos y diseños, esta industria se caracteriza por tener un importante número de grandes y pequeñas empresas donde se exhiben diversos productos para todos los gustos y niveles económicos (Departamento Nacional de Planeación, s.f.). La estructura de la cadena se muestra en la gráfica 1.8 a continuación.

Imagen 1. 8. Cadena productiva de muebles y madera en Colombia



Fuente: Orjuela J. (2016) y DNP (s.f)

En 2001 había en Colombia 460 establecimientos productores de madera y muebles de madera. Las principales representativas eran Pizano S.A Muebles y Almacenamiento

Técnico, Carvajal S.A Tableros, Maderas de Caldas S.A, Ima-Industria de Artículos de Madera S.A, Industrias Spring S.A., Industria de Muebles del Valle Ltda., Inval Muebles y Accesorios Ltda., Manufacturas Terminadas S.A y Maderas del Darién S.A (DNP,2004). Al 2017 no se tiene un estimado de cuantas empresas existen en este momento en total, sin embargo, entre los grandes jugadores de este sector se encuentran Madecentro, Challenger S.A, Tablemac, Tugo, Massisa, Dist-Plex, Modutar, Muebles & Accesorios entre otros (Revista El Mueble y la madera, 2017).

Por otro lado, el sector de venta mobiliario para el hogar ha sufrido un gran impacto económico debido a dos grandes causas (Revista Dinero, 2017):

- **Informalidad en el comercio de muebles:** Relacionado con el desarrollo de prácticas no legales y competitivas por parte de los fabricantes, lo que genera menor calidad, servicio post venta y garantía al cliente final.
- **Importaciones,** Principalmente de muebles modulares (RTA¹³) que ha generado una reducción de precios, menor nivel de producción local (alrededor del 8,8%) y menores ventas (5,9%). Además, esto trae como daño colateral menor nivel de calidad, menor posibilidad de personalizar y menor durabilidad del mobiliario.

Sin embargo, de acuerdo con Revista Dinero (2017) y análisis de la información obtenida de los stakeholders del sector (Anexo J y K); hay oportunidades de negocio que potenciaría el desarrollo de la producción nacional y las ventas pero requiere inversiones en mejoras del proceso productivo, implementación de tecnología en el diseño, producción, venta y distribución (como lo plantea el proyecto propuesto), y generación de valor agregado en servicio, diseño, innovación y exhibición del mobiliario, de forma que los clientes lo puedan percibir a través de la plataforma digital de Hog@r.co, la cual tendrá un diseño, amigable e intuitivo siendo fácil de usar por el cliente (El ideal gallego, 2018).

El comercio electrónico en este aspecto, permitiría incursionar en nuevos mercados minimizando las inversiones (incluso reduciendo la necesidad de tener inventario físico), ofrecer mayor competitividad en precios y amplitud del portafolio de venta (Forbes, 2014).

¹³ Del ingles "Ready-to-assemble"

Adicionalmente, en el entorno actual de mobiliario se presenta oportunidades con el uso de la tecnología para potenciar las ventas online, y que pueden ser usadas para lograr un mayor impacto en la población, mejorar el nivel de servicio y reconocimiento del producto que se le ofrece al cliente, mucho más amplio de lo que ofrece el mercado tradicional de venta en punto físico (tiendas o almacenes).

En relación con el sector del mueble y la madera, las ventas por internet es un elemento que ha tomado relevancia entre los miembros de la cadena productiva (proveedores - fabricantes). Según la cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2015), durante el 2015 los muebles estuvieron en la sexta posición de productos más vendidos a través del internet, con una participación del 13% del total de ventas; entre este tipo de producto, se destacan los colchones y los muebles de armado rápido (RTA)¹⁴. Adicionalmente, la firma Webstrategias afirma que el comercio electrónico está más al alcance de la industria de muebles y que el proceso de transición de la venta física a la venta por internet debe hacerse de forma estratégica y planeada, ya que debe tenerse en cuenta los medios de pago virtual, las estrategias de marketing digital, proceso de envío eficiente, servicio postventa así como el diseño de un portal web que le ayude al cliente a tener la experiencia de conocer el producto digitalmente. Con respecto al medio de acceso al bien, el 39% de los clientes lo hace a través de su portátil, el 29% desde el teléfono y el 21% lo hacen desde el computador de escritorio. (Revista El Mueble & La Madera, 2017).

Lo anterior, permite identificar a pesar de las problemáticas comentadas, un potencial interesante de realizar ventas por canales digitales de este tipo de producto por cambios en hábitos de compra en los usuarios, las herramientas basadas en las TIC`s mejoran la experiencia de compra y la atención al cliente.

1.6 Descripción de productos y servicios

La empresa ofrecerá mobiliario para el hogar con una nueva propuesta de diseño y funcionalidad denominada “diseño carcaza”¹⁵, los cuales pueden ser seleccionados del

¹⁴ Del inglés Ready-to-assemble

¹⁵ Diseño carcaza es un concepto que se incorporara en el mercado en la cual permite cambiar secciones de los muebles con piezas intercambiables

catálogo a través de las plataformas digitales preestablecidas, buscando satisfacer los gustos y necesidades del cliente. Con la oferta del portafolio establecida en varias líneas de producto, la empresa puede actualizar y agregar nuevos productos y líneas de negocio que se adaptaran según las tendencias del mercado. Las líneas de producto que posee Hog@r.co y la opción de personalización en diseño, color o configuración, pueden ser directamente realizadas por el cliente una vez se adquiere el producto. (Ver detalle de cada línea en punto 5.2). Las líneas de productos son las siguientes:

- **Línea A (Alcobas):** Se ofrece productos con una medida inicial de 0.90m de ancho (cama sencilla) con 1 mesa de noche (o individual); todo armado en una estructura de madera, accesorios en aluminio, pintado y tapizado personalizado. Disponible también en otros tamaños (doble, Queen, King o como lo requiera el cliente) y todos con opciones adicionales de personalización por medio de kits.
- **Línea C (Comedores):** Se ofrece productos desde un set básico de mesa y 4 sillas (o individual si el cliente lo desea), fabricados con estructura de madera, accesorios en aluminio (si aplica por diseño) pintado y tapizado personalizado a gusto del cliente, con opciones adicionales de personalización por medio de kits.
- **Línea E (Centro de entretenimiento):** Se ofrece productos con diversos diseños a escoger por el cliente entre las opciones predefinidas por la empresa, estructura en madera, accesorios de aluminio, pintado y tapizado personalizado a gusto del cliente, habilitados con opciones adicionales de personalización por medio de kits.
- **Línea K (kits):** Línea especial de productos diseñados para ser instalados en cualquiera de los productos de las líneas A, C, E y S de la marca Hog@r.co, los cuales a través de la lectura de un código QR brinda las características de cada producto y las opciones de personalización habilitadas por la empresa para cada mueble, sin esto ser una limitación ya que está sujeta a los gustos y deseos de cada cliente para su configuración pudiendo ser cambiadas e instaladas directamente por el cliente, estos estarían conformados por cabeceros, espaldares, patas, cojines, paneles superpuestos entre otros (según el modelo de mobiliario).

- **Línea S (Salas):** Productos conformado desde un sofá de 2 puestos con 1 poltrona (o individual si el cliente lo desea¹⁶), contruidos con estructura de madera, pintado y tapizado personalizado a gusto del cliente. Esta línea está igualmente habilitada para incorporar opciones adicionales de personalización por medio de kits. Elementos adicionales como mesas de centro o auxiliar pueden ser incluidas a decisión del cliente, pero a un costo adicional.

Las herramientas tecnológicas como página web, Aplicación móvil, software especializado entre otros, son parte esencial del proyecto, y para desarrollar cada uno de los productos arriba indicados, al igual que el soporte requerido para su diseño, producción, venta y distribución, se describen en el capítulo 5.2.1.

1.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

Nombre de la empresa: Hog@r.co

Tamaño: La empresa tiene la siguiente clasificación de acuerdo con Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2004):

- Por origen del capital: Privado: inversionistas privados ponen el capital y su fin es lucrativo.
- Por actividad: sector terciario: todas aquellas actividades relacionadas con la prestación de servicios: como las telecomunicaciones, el transporte, la medicina, la enseñanza, el comercio, el turismo, el gobierno, el sector financiero, administrativo y el sector de sanidad (Banco de la Republica, 2006).
- Por el monto de capital: es una pequeña empresa ya que los activos y capital a invertir están entre 501 SMLMV (\$414.000.000) y 5000 SMLMV (\$4.140.000.000) (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, República de Colombia, 2004).
- Forma jurídica: Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S). La constitución será por documento privado por más de 1 socio.

¹⁶ En la línea de salas no se incluye ninguna mesa de centro, auxiliar o similar dentro de la venta del producto

1.7.1 Macrolocalización

Hog@r.co se ubicará en Bogotá por las siguientes razones (Procolombia, 2018):

- Una de las ciudades más competitivas y con mejor clima para hacer negocios en América Latina.
- Cuenta con un mercado de más de 10,8 millones de habitantes, lo que equivale al 21,9% de la población nacional
- La demanda de vivienda y crecimiento de los hogares ha sido constante en los últimos 5 años.
- Bogotá cuenta con uno de los menores niveles de inflación entre las ciudades más importantes de América Latina, ubicándose en 2017 en 4,6%.

1.7.2 Microlocalización

Para este proceso, se aplicó el método cualitativo por puntos (Baca, 2011), analizando 7 factores de comparación entre localidades de Bogotá (Ver el Anexo B).

De acuerdo con el anterior análisis, se decide ubicar la empresa en la localidad de Barrios Unidos, en el barrio Doce de Octubre (imagen 1.7), el cual es reconocido en Bogotá como una zona especializada en la fabricación y venta de mobiliario para el hogar.

Imagen 1. 9. Ubicación de la Localidad de Barrios Unidos y barrio Doce de Octubre



Fuente: Imagen combinada de danielha0918 (2017) y Googlemaps (2018)

1.8 Potencial del mercado en cifras

Según la Superintendencia de sociedades de Colombia, el país cuenta con 4.781 empresas fabricantes de muebles, de estas 1.867 se encargan de transformar la madera y fabricar productos terminados. En Colombia se presentan los siguientes datos económicos del potencial del mercado (Revista M&M, 2018) :

- En los últimos 5 años la industria maderera ha mantenido una constante de participación con respecto al producto interno bruto, manteniendo una participación del 0.67% (3.76 billones COP) o entre los 3 subsectores (forestal, productos de madera y muebles) por U\$1300 millones.
- Entre el 2012 y 2017 la participación del subsector de muebles y productos de madera logro una participación del 4.2% de la industria manufacturera colombiana con una participación del PIB de COP\$2.02 billones (U\$ 706,7 millones)
- El sector mobiliario ocupa el 8° puesto entre los negocios con mayor número de establecimientos físicos y el 8° mayor generador de empleo de la industria (DANE, 2015).
- Con respecto a los subsectores de la cadena del mueble, estos representan el 49 % de los productos (Imagen 1.10).

Lo anterior refleja su nivel de participación en el mercado local, su importancia y la capacidad de crecimiento del sector

Imagen 1. 10. Participación porcentual de los subsectores que integran la cadena del mueble y la madera en 2016



Fuente: Revista M&M (2017)

1.9 Ventajas competitivas del producto y/o servicio

A continuación, se describen las ventajas competitivas de la propuesta (tabla 1.1):

Tabla 1.1. Ventajas competitivas de la idea de negocio propuesta por hog@r.co

Para los clientes	Para la empresa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de los tiempos de búsqueda, selección y desplazamiento de los clientes al ofrecer una alternativa de diseño, modificación y de visualización del producto con herramientas digitales en formatos 2D, 3D y AR a través de la plataforma digital de la empresa y con el mismo precio. ▪ Disponibilidad de mayores opciones de personalización de los productos ▪ Precios competitivos. ▪ Disponibilidad de pago virtual con tarjeta débito o crédito. ▪ Asesoría y acompañamiento en el diseño, selección, personalización, venta y postventa. ▪ Rápida atención a los reclamos, validación del servicio, orientación y ayuda en el uso y configuración del producto. ▪ Generación de valor agregado por medio de diferentes opciones de personalización del producto con medios digitales que le permitan conocer el producto y realizar transacciones con la empresa de una forma fácil, rápida y segura 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menores costos por no manejar inventarios fijos ▪ Contar con un espacio físico de funcionamiento o punto de venta. ▪ Facilidad de acceso a otros mercados por medio de los canales digitales. ▪ El producto permite demostrar innovación y valor de la marca en el mercado. ▪ El margen de contribución del producto es mayor por el modelo de venta online. ▪ Fácil actualización de los diseños y propuesta de nuevos productos. ▪ Desarrollo y entrega de la propuesta de valor, mejoras en el servicio, atención, innovación, variedad y calidad en los productos sin olvidar el cumplimiento de entrega

Fuente: Elaboración propia

Las ventajas descritas en la tabla 1.1, son percibidas fácilmente gracias al uso de las tecnologías y las TIC's como herramientas para la generación de valor, reducción de los costos fijos, precio competitivo, satisfacción del cliente y entendimiento de la necesidad a ser cubierta.

1.10 Resumen de las inversiones requeridas

En la tabla 1.2 se plantea las inversiones requeridas para arrancar la idea de negocio.

Tabla 1.2. Resumen de inversiones de Hog@r.co estimadas

Ítem	Capital requerido
MONTO DE LA INVERSIÓN EN ACTIVOS	\$ 18.440.000
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 300.000
COSTOS INDIRECTOS	\$ 25.900.000
NÓMINAS Y COSTOS FIJOS	\$121.388.969
MEZCLA DE MERCADEO	\$18.915.500
TOTAL REQUERIMIENTO DE CAPITAL PARA EL PLAN DE NEGOCIO	\$ 184.944.469
MONTO APORTADO POR LOS EMPRENDEDORES	\$60.000.000,00
TOTAL MONTO DEL CRÉDITO A SOLICITAR	\$124.944.469

Fuente: Elaboración propia

La inversión requerida ha sido proyectada para ser ejecutada durante los primeros 6 meses de operación, con un capital de trabajo de COP \$\$124.944.469; el cual, va a ser adquirido con entidades financieras que cuentan con líneas de financiación para microempresas. De acuerdo con información de la Superfinanciera de Colombia (2018), la tasa promedio de este tipo de herramientas financieras oscila entre 17% EA al 55% EA (Tasa efectiva anual).

1.11 Proyecciones de ventas y rentabilidad

De acuerdo con las estimaciones de inversiones, costos, gastos e ingresos, se estima las siguientes ventas en unidades y en cantidades monetarias para un horizonte de planeación de 5 años para cada una de las líneas (tablas 1.3, 1.4 y 1.5). Para efectos de cálculo de las proyecciones, se han hecho agregaciones de productos individuales a cada línea de producto, que se detallan en el capítulo 7.3.1.

Tabla 1.3. Proyecciones de ventas por línea de producto en unidades físicas y monetarias para el año 2019 y 2020

PRODUCTOS	PERIODO S	2019			2020		
		CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL
Línea de Alcobas	Semestre 1	58	1.350.000	78.300.000	60	1.393.200	83.229.768
	semestre 2	58	1.350.000	78.300.000	60	1.393.200	83.229.768
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		116		\$ 156.600.000	120		\$ 166.459.536
Línea de Comedores	Semestre 1	55	2.100.000	115.500.000	57	2.167.200	122.771.880
	semestre 2	55	2.100.000	115.500.000	57	2.167.200	122.771.880
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		110		\$ 231.000.000	114		\$ 245.543.760
Línea de Salas	Semestre 1	50	2.000.000	100.000.000	52	2.064.000	106.296.000
	semestre 2	60	2.000.000	120.000.000	62	2.064.000	127.555.200
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		110		220.000.000	114		233.851.200
Línea de Centros de entretenimiento	Semestre 1	50	1.000.000	50.000.000	52	1.032.000	53.148.000
	semestre 2	60	1.000.000	60.000.000	62	1.032.000	63.777.600
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		110		110.000.000	114		116.925.600
Línea de Kits de personalización	Semestre 1	150	375.000	56.250.000	155	387.000	59.791.500
	semestre 2	150	375.000	56.250.000	155	387.000	59.791.500
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		300		112.500.000	310		119.583.000
TOTAL VENTAS ANUALES		746		\$ 830.100.000	788		\$ 882.263.096
TOTAL IMPUESTO DE IVA:				157.719.000			167.648.988

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.4. Proyecciones de ventas por línea de producto en unidades físicas y monetarias para el año 2021 y 2022

PRODUCTOS	PERIODO S	2021			2022		
		CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL
Línea de Alcobas	Semestre 1	63	1.443.355	91.399.589	69	1.492.429	103.012.816
	semestre 2	63	1.443.355	91.399.589	69	1.492.429	103.012.816
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		126		\$ 182.799.179	138		206.025.633
Línea de Comedores	Semestre 1	55	2.245.219	122.566.505	60	2.321.556	138.139.779
	semestre 2	66	2.245.219	147.079.806	71	2.321.556	165.767.735
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		121		\$ 269.646.311	131		303.907.513
Línea de Salas	Semestre 1	55	2.138.304	116.730.015	60	2.211.006	131.561.711
	semestre 2	66	2.138.304	140.076.018	71	2.211.006	157.874.053
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		121		256.806.034	131		289.435.764
Línea de Centros de entretenimiento	Semestre 1	55	1.069.152	58.365.008	60	1.105.503	65.780.856
	semestre 2	66	1.069.152	70.036.009	71	1.105.503	78.937.027
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		121		128.403.017	131		144.717.882
Línea de Kits de personalización	Semestre 1	160	400.932	64.173.978	166	414.564	68.612.045
	semestre 2	164	400.932	65.660.634	179	414.564	74.003.529
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		324		129.834.611	345		142.615.574
TOTAL VENTAS ANUALES		811		\$ 967.489.152	875		1.086.702.267
TOTAL IMPUESTO DE IVA:				183.822.939			206.473.450
TOTAL VENTAS MAS IVA				\$ 1.151.312.091			1.293.175.817

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.5. Proyecciones de ventas por línea de producto en unidades físicas y monetarias para el año 2023

PRODUCTOS	PERIODOS	2023		
		CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL
Línea de Alcobas	Semestre 1	78	1.543.172	119.297.114
	semestre 2	77	1.543.172	119.297.114
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		155		238.594.229
Línea de Comedores	Semestre 1	67	2.400.489	159.976.921
	semestre 2	80	2.400.489	191.972.306
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		147		351.949.227
Línea de Salas	Semestre 1	67	2.286.180	152.358.973
	semestre 2	80	2.286.180	182.830.767
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		147		335.189.740
Línea de Centros de entretenimiento	Semestre 1	67	1.143.090	76.179.486
	semestre 2	80	1.143.090	91.415.384
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		147		167.594.870
Línea de Kits de personalización	Semestre 1	171	428.659	73.356.949
	semestre 2	200	428.659	85.701.972
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		371		159.058.922
TOTAL VENTAS ANUALES		966		\$ 1.252.386.988
TOTAL IMPUESTO DE IVA:				237.953.528
TOTAL VENTAS MAS IVA				\$ 1.490.340.516

Fuente: Elaboración propia

Para realizar las proyecciones de unidades vendidas, se realizó un análisis de variables las cuales estuvieron conformadas por datos estadísticos de consumo anual de mobiliario, cantidad de población objetivo, porcentaje de hogares unipersonales, resultado de encuesta a los clientes potenciales y capacidad de producción mensual de fabricantes de muebles (tabla 5.12). De esta forma se pudo determinar las unidades que se podrían vender por cada línea de producto¹⁷, sin exceder la capacidad de producción de los proveedores, además de obtener el costo estimado de producto terminado (anexo N) logrando consolidar los resultados en las tablas 1.3, 1.4 y 1.5, que demuestran un alto nivel de ingresos para los próximos 5 años.

Con el anterior nivel de ventas y las inversiones estimadas, se proyecta que el nivel de rentabilidad de la idea de negocio sea del 26.82%, demostrando ser un proyecto atractivo financieramente. La tabla completa de ventas e ingresos se puede consultar en el Anexo Q.

¹⁷ Para los cálculos de los productos del primer año reflejados en la tabla 5.12 se limitó la producción estimada de cada línea de producto 30% en promedio con el propósito de ser más restrictivo en ingresos y capacidad productiva en una primera etapa.

1.12 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

La TIO¹⁸ del 20% se determinó como resultado del análisis del mercado, revisión con stakeholders del sector de muebles de madera y decisión del equipo emprendedor de Hog@r.co. De acuerdo a lo anterior, se estableció por medio de los análisis financieros que la TIR¹⁹ sería del 26.19%, la cual, al ser superior a la TIO, valida positivamente que el proyecto es viable financieramente con las proyecciones realizadas.

Con respecto al VPN²⁰, se tiene que es de COP \$ 28.949.671, lo que significa que el valor presente de los ingresos es superior al valor presente de los egresos del proyecto, por lo que desde el punto de vista financiero es viable y atractivo invertir en la idea de negocio propuesta.

El WACC²¹ calculado que se realizó, da a conocer la relación entre el activo y patrimonio según los pasivos, y para el caso de Hog@r.co, se tiene que es de 20,27%, lo que significa que se debe esperar una rentabilidad mínima de este valor.

De esta forma se concluye con las estimaciones de demanda, ventas, costos e ingresos realizados, que el proyecto de Hog@r.co es financieramente viable y rentable, pues los indicadores obtenidos muestran que las inversiones realizadas generaran rendimientos junto con la actividad de venta de mobiliario y la nueva propuesta de kits intercambiables, en este apartado consultando con potenciales clientes se logró determinar qué el cambio de partes ayudaría en las ventas y se daría con más recurrencia que el cambio de un producto nuevo.

¹⁸ TIO significa Tasa Interna de Oportunidad

¹⁹ TIR significa Tasa Interna de Retorno

²⁰ VPN significa Valor Presente Neto

²¹ WACC significa en español Costo Medio Ponderado de Capital

1.13 Equipo de trabajo²²

- **1 gerente:** Encargado de la parte administrativa, negociación y finanzas del proyecto
- **1 coordinador de marketing y ventas:** Se encargará de dirigir al grupo de diseño y ventas teniendo en cuenta las tendencias, el dinamismo del mercadeo, y la aplicación de nuevas tecnologías para potenciar las ventas a través de la página web y aplicaciones móviles, además de buscar nuevas líneas de negocio para diversificar los ingresos.
- **1 coordinador de operaciones:** Se encargará de generar las ordenes de pedido hacia los proveedores para producción de productos nuevos, kits y atento a la atención de servicios postventa, igualmente coordinará la logística, ejercerá control de calidad a los productos y procesos productivos antes, durante y después de la fabricación, seguimiento del producto en postventa, y auditoria a los proveedores.
- **2 vendedores:** Atenderán las necesidades del cliente y manejarán el software de diseño para personalizar el producto a satisfacción del cliente generando ingresos para la empresa.
- **1 diseñador industrial:** Se encargará de crear los diseños de los productos en formato digital y sus diferentes versiones de kits según tendencias del mercado y gustos de los clientes para ser cargados en la página web y App, y ser visualizado en diferentes formatos.
- **1 contador:** Contratado por prestación de servicios para realizar los informes y cierres contables 1 vez al mes.

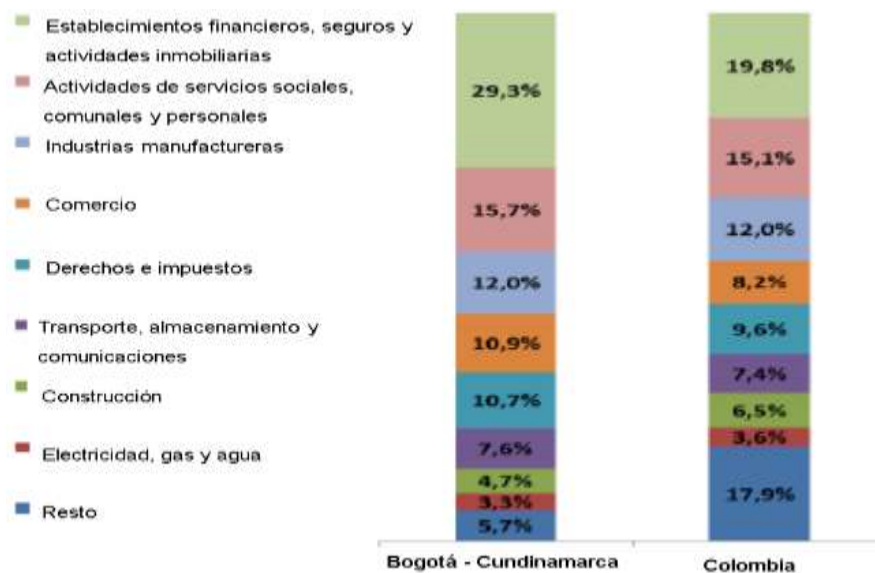
²² La descripción completa del equipo de trabajo se describe en el numeral 6.2.1

2 ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1 Caracterización del sector

La industria manufacturera en Colombia es la que más aporta al PIB alcanzando un 12% (Arias, Delgado , & Rodriguez, 2014), lo cual permite reconocerla como el tercer sector más importante en la economía colombiana (Imagen 2.1). Según estadísticas del DANE (2018) y soportado con informes de la CEPAL (2017) la tasa de crecimiento del PIB para el 2018 ha presentado un aumento (2.6%) con respecto al 2017 y continuando con esa tendencia para 2019 (CEPAL, 2018), permitiendo así, mejorar la economía y la capacidad de consumo de la población, por lo tanto, este análisis hace prever que la entrada de nuevos negocios como el propuesto en este documento tendría posibilidades de obtener cuota de mercado y crecimiento.

Imagen 2. 1. Participación por sectores en el PIB



Fuente: (Arias, Delgado , & Rodriguez, 2014)

De acuerdo al CIU²³ del DANE, la fabricación de muebles está considerada dentro del sector de la industria manufacturera debido al proceso de transformación que esta hace sobre la madera como materia prima para entregarlo como un producto terminado.

²³ CIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas Revisión 3.1 Adaptada para Colombia.

La cadena está compuesta por productores de madera, transformadores de madera en bruto, los fabricantes de tableros, muebles de madera y productos finales (imagen 1.8). Con respecto al sector, se tiene las siguientes estadísticas y tendencias generales (Revista M&M, 2017) y (Revista Dinero, 2017)):

- La participación del sector de muebles tuvo una participación en el PIB del 0.67% en el 2016.
- Según la última EAM²⁴ (DANE, 2016), los establecimientos de muebles tienen una participación en el comercio nacional del 4% y el personal empleado en este sector está alrededor del 2.5% a nivel nacional.
- Bogotá agrupa el mayor nivel de la producción nacional con un 27.4%, y mantiene la mayor cantidad de establecimientos con un 41.3% lo que hace a Bogotá un lugar competitivo y estratégico para iniciar la propuesta.
- Entre 2012 y el 2016 se estima que, los subsectores de fabricación de muebles y productos de madera participaron en un 4,2% de la industria manufacturera colombiana, con un PIB al cierre del 2017 de \$2.02 billones (US\$706,7 millones).
- La producción del sector en el 2016 fue de COP \$ 3.64 billones y creció un 4.2% con respecto al 2015.
- Las utilidades generadas del sector de muebles durante el 2016 se estimaron en COP \$ 30.742 millones.
- Solo el 20% de la madera producida en Colombia es utilizada para hacer muebles.
- Entre 2004 y 2017, las importaciones de los muebles alcanzaron los US\$4.210 millones y se importó más de US\$6.220 millones de productos de este tipo.
- Durante 2004 y 2017, el sector del mueble y madera exportó US\$2.541 millones.
- Los principales compradores de muebles de Colombia al 2017 fueron: Estados Unidos (35%), Panamá (12%), Centroamérica (Costa Rica, El Salvador y Honduras) con el 7,8% y Ecuador con el 4,9%.
- La informalidad y el alto nivel de importaciones impactan al sector de muebles.

²⁴ EAM: Encuesta Anual Manufacturera del DANE

- En agosto de 2018, se identificó una pequeña reducción de la producción del sector de 8,8%, mientras en los 8 primeros meses la baja en ventas fue de 5,9%.
- ProColombia ha identificado oportunidades en países de Centroamérica, además de Estados Unidos, México, Ecuador, Perú, Bolivia, Chile, Brasil, Argentina y hasta Australia.
- Los muebles son productos que están alineados con las tendencias de consumo de la población, impulsado igualmente por el crecimiento del sector de la construcción. Las tendencias del mercado se muestran en el numeral 3.1.1

2.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio

A continuación, se describe el análisis de las fuerzas que impactarían directamente sobre el negocio propuesto, tomando a Bogotá como prueba piloto para inicio del proyecto:

Amenazas de nuevos competidores

El nivel de amenaza depende de diversos factores al momento de querer ingresar al mercado colombiano y en especial al bogotano respecto a la venta de muebles de madera para el hogar. Los factores identificados por Posluszny L. y Ruppenthal E. (s.f.), Conacyt (s.f.)²⁵, y validados por diferentes stakeholders del sector de muebles son:

- **Economía de escala**²⁶: Facilitado con el ingreso al mercado de muebles listos para armar (RTA) como los ofrecidos en Easy, Home center, almacenes de cadena (Revista Dinero, 2006) o el ingreso de IKEA en el 2020 (Portafolio, 2018).
- **Requerimientos de capital**: Necesidad de tener un capital mínimo de inversión, que dependiendo el alcance del negocio requerirá una infraestructura de producción, inventario, tecnología, publicidad, importación y distribución. (Hernández J., s.f).
- **Diferenciación en los productos a ofrecer en el mercado**: Relacionados a atributos propios de diseño, presentación, servicio al cliente, apoyo en medios

²⁵ Consejo nacional de ciencia y tecnología (Conacyt)

²⁶ Facilitado por el volumen de producción a gran escala que reduce el costo unitario en menor tiempo y facilita la disponibilidad de producto hacia el consumidor.

tecnológicos y que lo obliga a invertir en publicidad para dar a conocer el producto, la calidad tanto del producto como del servicio, competir en precios o cubrir nichos de mercado que los demás no cubren (Hernández J., s.f.).

- **Selección de los canales de distribución:** Sitios estratégicos de Bogotá identificados por los clientes para encontrar su mobiliario, algunos de ellos son:

- **Almacenes de cadena:** Como Jumbo, Alkosto, Éxito, Home Sentry o Home Center, Easy, la 14 entre otros.

- **Almacenes especializados:** Como Tugo, Fiotti, muebles & accesorios, Aristas, Full House entre otros, ubicados en centros comerciales como, por ejemplo: Centro mayor, Titan Plaza, Plaza de las Américas; o también localizados en barrios reconocidos por la población consultada en la venta de este tipo de producto (Alcaldía de Bogotá, 2014), como: La Guaca, Ferias y 12 de octubre.

- **Tiendas de descuento:** Caracterizadas por comprar en grandes volúmenes para ofrecer precios muy bajos a afiliados, ejemplo: Price Smart.

- **Representantes o agentes comerciales:** Se encargarán de la promoción y presencia en ferias como también por medio de distribuidores, donde manejan la compra del producto, trámites tributarios y de importación disminuyendo el riesgo financiero de la empresa que traiga el producto.

- **Curva de experiencia:** Experimentadas empresas con conocimientos de ingreso a mercados, con tecnología de punta, logística, gestión y procesos optimizados, que les dan un plus disminuyendo los riesgos propios de entrar a un nuevo mercado.

- **Políticas del gobierno y tributación:** Correspondientes a las licencias o barreras o facilidades económicas que el gobierno puede brindar para hacer más dinámico el mercado en busca de generar nuevos ingresos o impulsar la generación de empleo.

- **Identidad de marca:** Ingreso al mercado de marcas reconocidas de renombre a nivel internacional, bien sea por imagen, credibilidad, seriedad y fiabilidad, ejemplo IKEA con su proyecto de ingreso a Colombia (Portafolio.com, 2018).

- **Represalias de las empresas ya existentes:** Según stakeholders, esta es visible, pero dependerá de las barreras de entrada al mercado y del segmento de clientes que cubrirá.

Rivalidad entre competidores existentes

La manufactura y venta de muebles es una actividad económica competitiva y variada. Según estimaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá, en la ciudad existen alrededor de 3.311 empresas del sector del mueble con la siguiente distribución: Engativá con el 15,5%, seguido de Kennedy con el 13,4%, Suba el 11,6% y Barrios Unidos el 8,1 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2017).

Según información obtenida de los stakeholders, se presentan las siguientes problemáticas entre las empresas fabricantes de muebles: limitación en el uso de materiales diferentes a los tradicionales, altos costos proveniente de materiales de poca rotación, falta de innovación continua, limitación en la disponibilidad de nuevo mobiliario, competencia desleal (por medio del precio para atraer más clientes), no uso masivo de los canales digitales para las ventas.

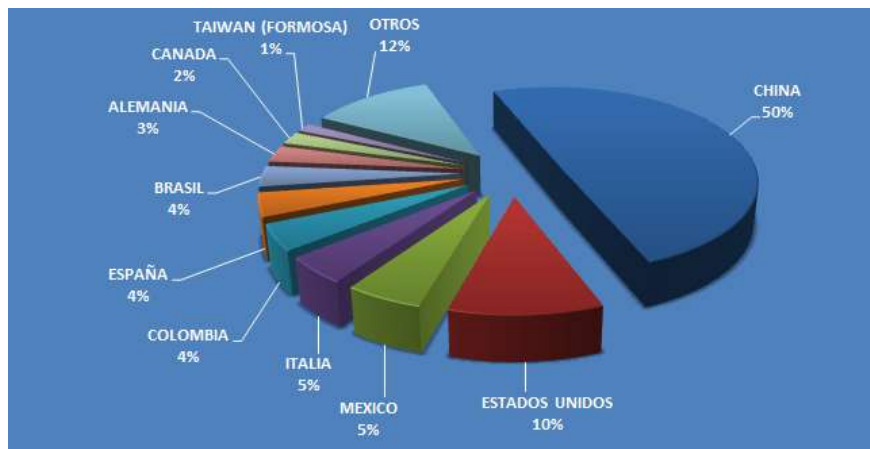
La rivalidad entre los competidores se da por aumentar las ventas, persuadir y ganar más clientes y por maximizar el beneficio económico a partir del precio. Este último es factor decisivo para el cliente, lo que ha hecho que para ciertos productos bajen de precio. También se identifica empresas que trabajan a precios más bajos que el promedio; sin embargo, lo hacen a una calidad menor, tiempos de entrega más prolongados y mayores gestiones por parte del cliente para acceder al producto final. Ejemplo de la competencia actual en el sector de mobiliario colombiano se puede consultar en el anexo A proporcionada por la revista M&M (2017)

Según lo plantea Posluszny L. y Ruppenthal E. (s.f), y Conacyt (s.f), hay factores que hacen parte de la amenaza entre los competidores existentes: a) Número y tamaño de la competencia, b) Costos de producción y de distribución, c) Calidad de la mano de obra utilizada, d) Nivel de productividad, e) Identidad de marca, f) Costos de almacenamiento / Valor agregado, g) Nivel de diferenciación de los productos, h) Tasa de crecimiento del mercado, i) Nicho de mercado a cubrir y j) Nivel del uso de plataformas digitales

En Colombia, gracias a un informe de la Embajada de Argentina (2013) y resultado de encuestas con stakeholders del sector, se confirma que la mayoría de muebles de madera que se vende en el comercio proviene de pequeños talleres de tipo semi-industrial o artesanal, sin mayor tecnología, y al estar centralizadas en las grandes ciudades, hace que los costos de obtención de materia prima aumenten ya que compran al por menor, y lo complementan con la contratación de mano de obra no calificada pero habilidosa con bajos salarios que hace que la productividad no sea óptima en todos los casos y no logren competir con las grandes industrias.

Por otro lado, aunque las importaciones han tenido una disminución importante a finales del 2016, afectado por la crisis económica mundial e incremento del IVA, lo cierto es que China continúa con una participación importante del 50% del mobiliario de madera que llega al país, seguido de USA (10%), Italia y México (5%) (figura 2.2).

Imagen 2. 2. Importación de muebles a Colombia según país de origen



Fuente: Centro virtual de negocios (2017)

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación bajo el modelo de negocio propuesto es mínimo, debido a la cantidad de proveedores presentes en Bogotá (293 Comercializadoras, 342 fábricas, y 116 carpinterías) (Zasca, 2016), facilitando el outsourcing de la producción.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes tienen un poder de negociación muy fuerte debido a que ellos son quienes eligen y deciden realizar el consumo del mobiliario para el hogar. Entre los factores que evalúan los clientes están (Posluszny L. y Ruppenthal E., s.f):

- **El precio:** Inversión que se hace en la compra de muebles (cualquiera que sea su naturaleza) es alta y cualquiera que supere los límites del cliente impacta en la decisión de compra.
- **Calidad del producto:** Alineado con el precio, la calidad y la percepción que tiene el cliente del producto final.
- **Valor agregado:** El cliente evalúa servicios y características (calidad, precio, personalización, funcionalidad, diseño, descuentos, etc.) adicionales a la oferta del producto.
- **Medios de pago:** Debido al costo de la inversión en mobiliario, el cliente busca que el vendedor tenga la posibilidad de recibir varios medios de pago (efectivo, bonos, cheques, tarjeta).
- **Posibilidad de crédito:** El cliente buscan tener disponible una línea de crédito en caso de ser necesario, pero no todos los almacenes lo ofrecen.
- **Garantía y servicio postventa:** el cliente está buscando que la empresa o vendedor ofrezca gestiones de respaldo después del proceso de compra, de tal forma que se pueda dar atención oportuna o garantías, reclamos u otras solicitudes del cliente.
- **Cumplimiento:** El cliente busca asegurar la entrega a tiempo del producto seleccionado, verifica que la calidad sea la esperada, llegue completo y sin defectos, y en si en todo lo comprometido durante el proceso de atención y compra del cliente

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Para Hog@r.co la amenaza en este sentido se relacionado con (Posluszny L. y Ruppenthal E., s.f):

- La llegada de nuevas tendencias de muebles cuyo material sea diferente a la madera o metal.

- Muebles de otro tipo de materiales como: MDF, fibras naturales, compuestos, metal e inclusive plásticos a precios atractivos.
- Mobiliario proveniente de Asia a precios accesibles y con propuestas de diseño diferenciadas a los nacionales.
- La informalidad del sector.

2.3 Análisis de oportunidades y amenazas

El sector plantea las siguientes oportunidades y amenazas según datos obtenidos de los stakeholders, Lemus C. (2008), Ospina I. (2018) y Gutiérrez F. (2015):

Oportunidades

- Expansión y exportación del modelo del negocio a otros mercados.
- Crecimiento en cantidad de proveedores garantizando mayor nivel de producción.
- El posicionamiento de la marca
- Innovación y diferenciación con la introducción al mercado del diseño de muebles con opción de partes intercambiables por medio de kits.
- Mejora en la calidad y eficiencia en la producción apoyando la introducción de tecnología en los proveedores
- Generando alianzas estratégicas para ser proveedor de kits a otras marcas.

Amenazas

- Incremento de impuestos que impacta en los precios, en la demanda y en la venta de los productos.
- Competencia desleal
- Incremento del portafolio de productos en la competencia
- Incursión de productos o kits similares.
- Recesión económica que afecta las perspectivas de crecimiento comercial.
- Incumplimiento de los proveedores a la hora de entregar un producto terminado.
- Entrega del producto terminado por parte del proveedor con calidad inferior a la esperada.
- Afectación al producto durante el proceso logístico de traslado al cliente.

- Cambio de tendencias de consumo de mobiliario.
- Reducción del consumo de vivienda a nivel nacional, ya que la creación de hogares jalona la demanda de muebles.
- Vías en mal estado que incurre en afectación durante la distribución logística.
- Ingreso de nuevos competidores al mercado colombiano como IKEA que entrara a través de Falabella Colombia (revista dinero, 2018).

2.4 Conclusiones sobre la viabilidad del sector

- El sector de madera y muebles es uno de los más dinámicos en la economía colombiana
- La informalidad afecta la competitividad, precio y productividad del sector (consejo privado de competitividad, 2016).
- Se debe orientar el producto en diseño, funcionalidad, y con canales de venta digitales de fácil acceso para los clientes.
- Cualquier inestabilidad en la economía afecta el consumo de muebles, por lo que son bienes de larga duración.
- Las reformas tributarias que estén orientadas a aumentar la carga impositiva para las empresas afectan la competitividad de estas.
- El sector ofrece tasa de crecimiento del 2.9% anual y TLC's con diversos países que dinamizan la industria del mobiliario (Procolombia, 2018). Sin embargo, la dinámica del mercado local no se queda atrás y muestra una participación del sector mobiliario del 0.67% con 3.76 billones (revista M&M, 2018), pudiendo mejorar el margen de crecimiento con innovación, calidad, tecnología y competitividad.
- El comercio de mobiliario por internet todavía es incipiente (13%) pero se ha convertido en el 6° producto más vendido por internet en Colombia. Sin embargo, no se pierde la necesidad de observar los productos y asesoramiento en un punto físico (revista M&M, 2018); por lo cual su crecimiento en internet debe estar enfocado a desarrollar estrategias comerciales que genere confianza,

disponibilidad de herramientas tecnológicas al servicio del cliente y de mejores servicios postventa que aumente la percepción de la oferta de valor al cliente final.

- Se espera que el consumo de mobiliario por internet se potencie, gracias al uso de más herramientas tecnológicas, portabilidad (observación y ventas desde aparatos móviles) y mejores precios gracias a que requiere una menor inversión respecto una tienda física exclusiva (revista M&M, 2018).
- El sector es muy dinámico con presencia de empresas nacionales y extranjeras con diferentes portafolios y propuestas de valor, canales de venta consolidados y marcas posicionadas (anexo L y M).

3 ESTUDIO PILOTO DE MERCADO

3.1 Análisis y estudio de mercado

3.1.1 Tendencias del mercado

Gracias al resultado obtenido por medio de entrevistas y encuestas a los clientes potenciales (Anexo H e I), y a diferentes stakeholders, se confirma que la madera tiene un especial gusto entre los colombianos, porque es visualmente llamativa, brinda una sensación de calidez, y durabilidad; la cual se nota debido al crecimiento inmobiliario que ha tenido el país y Bogotá especialmente en los últimos años, ha permitido mantener una tendencia positiva en la demanda de muebles de madera llegando a ser según la revista M&M (2018) del 49% respecto a otros materiales lo que reafirma la importancia de este material dentro de las opciones del mercado, y que no parece disminuir a pesar de la oferta de productos sustitutos. Esto se puede evidenciar en la cantidad de almacenes y sitios de internet que ofrecen alternativas en Bogotá para amoblar los hogares. Según registros de Catastro Bogotá, el crecimiento inmobiliario ha pasado de tener 2´140.409 predios en 2010 a 2´543.290 en 2016 y muchos más si revisáramos las estadísticas del presente año que mantiene un buen nivel de demanda por explotar.

Se identifican las siguientes tendencias generales del mercado de muebles:

- Las personas desean muebles elaborados en materiales llamativos, que ofrezcan confort y eficiencia (El Tiempo, 2018).
- El “*Smart furniture*” se define como la integración de la tecnología con el mobiliario uniendo aspectos de diseño, funcionalidad, confort, personalización y que permita recolectar información para analizarla y generar modificación de conducta del usuario (Portal ACTIU, 2017).
- Según Retail América (2017), los tipos de muebles para el hogar con más búsqueda son: a) Muebles de Living (sillones, mesas y muebles de TV), b) Muebles de Comedor (mesas y sillas) y c) Alcobas (camas y mesas)

- Tendencia RAW: comprende el diseño y elaboración de muebles que carecen de proceso de manufactura industrial, exponen simplicidad aprovechando la forma y vetas naturales de la madera (Revista M&M, 2018).
- El uso de las TIC´s está aportando en el proceso de gestión, control y monitoreo de espacios. Así, la industria del mueble debe alinearse con la aplicación de las TIC´s en los productos finales (Portal ACTIU, 2017).
- Según *Furniture Today* el mercado de Estados Unidos tendrá a una tasa de crecimiento anual de 2,9% entre 2015 y 2019, alcanzando los US\$111 mil millones. Las empresas colombianas deben aprovechar esta oportunidad para incrementar sus ventas. (ProColombia, s.f).
- El DANE identificó una tendencia de disminución de comercio exterior colombiano debido a las condiciones de la economía mundial que afectó el comercio de muebles hacia otros países desde Colombia (Revista M&M, 2017).
- La industria nacional del mueble no debe competir con precio sino con valor agregado para aumentar la confianza y consumo en los mercados nacionales (Revista Dinero, 2017).
- El nivel de gasto destinado al consumo de muebles y artículos para el hogar tanto a nivel nacional como bogotano se ha mantenido según estadísticas del DANE (2017) en 3,5% anual (Ver grafica en el anexo E). Como se muestra en la gráfica en el Anexo F, se puede observar que el gasto promedio del hogar de los bogotanos es muy superior al de cualquier otra ciudad del país. Del análisis de esta grafica se identifica:

Con respecto al comercio electrónico, las siguientes tendencias:

- Durante los cuatro primeros meses de 2018, el 70% de las búsquedas de productos y servicios fueron realizadas desde un smartphone (Blackship, 2018).
- 9 de cada 10 colombianos compran o estarían dispuestos a comprar online para recibir en su casa, y usan o estarían dispuestos a usar cupones recibidos vía web o móvil (Blackship, 2018).
- El consumo en los hogares en Colombia a septiembre de 2018 aumentó a 52,8 billones de pesos, que representa un crecimiento de 5,6 % en términos corrientes y de 2,3% en términos reales (Periodico El Tiempo, 2018).

- Los consumidores ven las transacciones desde móviles como un canal de compra complementario; y los vendedores se están dando cuenta de esto (Blackship, 2018).
- El 65% de las empresas online son de Bogotá y Cundinamarca, proporcionando una amplia oferta para el consumidor (Cámara de Comercio Electrónico, 2018).
- El 37% de las ventas de mobiliario de los almacenes corresponde a ventas online (Blackship, 2018).
- Los computadores y smartphones son los dispositivos más utilizados para realizar compras digitales. (Blackship, 2018).
- La calidad es la característica que más influyente en un proceso de decisión de compra, seguido del precio, promoción y garantía (Blackship, 2018)
- 7 de cada 10 colombianos que compran tecnología, investigan primero antes de adquirir el artículo en una tienda física (Blackship, 2018)

Los colombianos todavía usan el dinero físico para hacer transacciones comerciales, por costumbre cultural, buscando obtener un “beneficio económico adicional (rebaja)”; sin embargo, el último estudio del observatorio de e-commerce colombiano (2018), refleja un incremento del 24% al 2017 con respecto al 2016 en transacciones electrónicas, incrementando en el uso de tarjetas de crédito (94%) vs las tarjetas debito (6%) para hacer sus compras (Imagen 3.1), lo que refleja un proceso de transformación que viene realizando la población colombiana en las transacciones financieras.

Imagen 3. 1. Porcentaje de transacciones digitales y preferencia de pago electrónico en Colombia.



Fuente: Informe 2016-2017 del Observatorio de comercio electrónico de Colombia (2018).

Con respecto a las tendencias en mobiliario de la población objetivo seleccionada, teniendo en cuenta su edad, conversación con stakeholders del sector, e información recopilada de la población consultada, se ha planteado una tabla de tendencias que permite identificar los gustos particulares de cada generación en esta materia (tabla 3.1).

Tabla 3.1. Tendencias según grupos sociales.

GENERACIÓN	EDAD	TENDENCIA EN MOBILIARIO
BABY BOOMERS (1946-1964)	54 - 60 años	<ul style="list-style-type: none"> • A esta generación le gusta tener espacios con mobiliario rústico, y con estilo clásico, con algunos toques de modernidad. • Son detallistas, se preocupan por su salud, bienestar, vivir bien y quieren eso se refleje en sus hogares y mobiliario al igual que comodidad • Les atrae los comedores amplios • Gusta de formas geométricas rectangulares con presencia de detalles • En cuanto a alcobas, les atrae mucho el mobiliario de madera con cabecero en el mismo material, y acompañado de cojines que sobresalgan o puedan combinen
GENERACIÓN X (1965-1978)	53 - 40 años	<ul style="list-style-type: none"> • Esta generación se caracteriza por ser prácticos, por tal motivo gusta el mobiliario que les ofrezca funcionalidad, adaptabilidad y sencillez de forma que pueda ser renovado fácilmente. • Les gusta tener mobiliario bonito, práctico y sencillo, con colores claros • Aman los espacios amplios, de allí el deseo de tener camas amplias y comodidad. • Son clientes fieles a la marca, pero buscan siempre obtener la mejor oferta de valor al menor precio
MILLENNIALS (1979-1996)	39 - 22 años	<ul style="list-style-type: none"> • Adoran el diseño, los colores claros y llamativos, • Disfrutan de tener amplios espacios así el área no ayude en este propósito para acomodar y seleccionar su mobiliario. • En esta generación se ubica la población que comienza su independencia, por lo cual ponen atención a la sencillez en la decoración y al detalle. • Les llama la atención el concepto vintage y nórdico • Hay una especial atención hacia lo moderno y tecnológico, • hay un especial interés hacia lo natural (tendencia RAW), el cual brinda sencillez y decoración sin grandes artilugios • Son fieles a sus ideas y gustos particulares, además de impregnar su personalidad y diseño propio • Gusta tener mobiliario en madera, • En las alcobas atrae los cabeceros acolchados, que dan sensación de ser acogedor e innovador
CENTENNIALS (1996-ahora)	18 - 22 años	<p>Esta generación depende mucho de las anteriores generaciones y sus gustos en diseño son tenidos en cuenta por sus familias siendo influenciadores en el gasto familiar, gracias al uso de redes sociales y cualquier medio digital</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gusta la modernidad, las formas geométricas, sencillez y uso de no más de 3 colores en la combinación de su mobiliario • Son poco leales a las marcas, valoran la oferta de valor más que el precio • Valoran la experiencia con la marca

Fuente: Elaboración propia con información obtenida del mueble.com (2019)

Adicionalmente para el año 2019 se presentan tendencias a tener en cuenta para el estilo del mobiliario y la personalización, así:

- Continua la tendencia a tener mobiliario minimalista y que entre en armonía con los colores
- Se valora el uso de colores vivos sin llegar a saturar, y también el uso de contrastes
- Continua la tendencia en uso de mobiliario vintage y de vidrio

- Mobiliario con apliques decorativos metálicos es tendencia brindando un acabado elegante
- En las salas la tendencia está en el uso de tapizado con telas suaves con espaldares en estilo capitón

3.1.2 Segmentación del mercado objetivo

Mercado objetivo del proyecto: Población entre los 25-60 años que conforman hogares con ingresos superiores a 2 SMLMV.

Hogar: Según el DANE, lo describe como “una o varias personas, que ocupan la totalidad o parte de una vivienda, atienden necesidades básicas con cargo a un presupuesto común y generalmente comparten las comidas” (Departamento Nacional de Estadística, 2018). De acuerdo, a la siguiente definición de mercado objetivo, se tiene la siguiente caracterización de hogares en la ciudad de Bogotá.

Caracterización de los hogares en Bogotá: A continuación, se ilustra la distribución de la población de Bogotá tendrá la siguiente distribución según género en los próximos años como se muestra en la tabla 3.2.

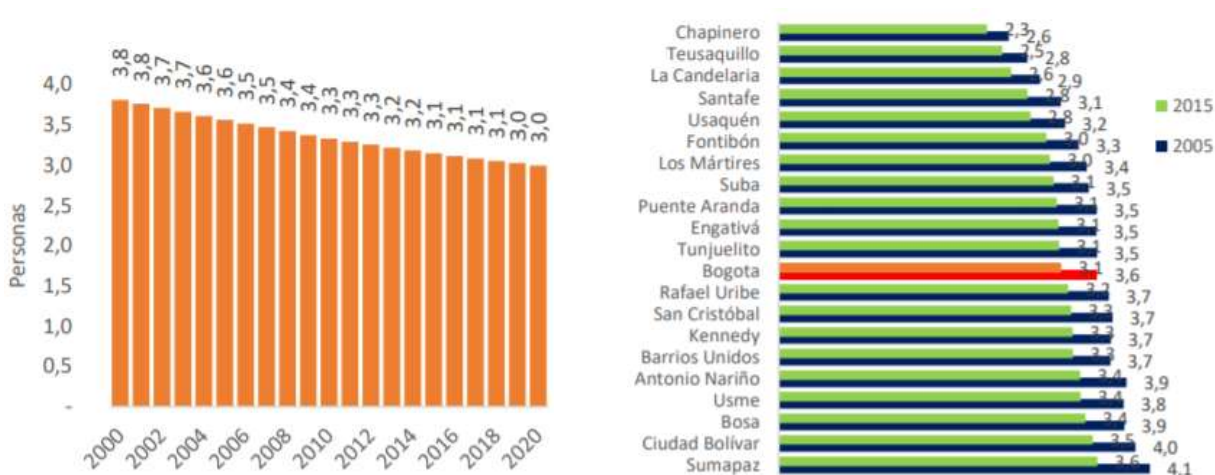
Tabla 3.2. Proyecciones de población de Bogotá y la proporción por géneros 2018-2020

	Año	Total, Población	Total, Hombres	%	Total Mujeres	%
Total Nacional	2018	49.834.240	24.605.798	49	25.228.444	51
	2019	50.374.478	24.873.329	49	25.501.149	51
	2020	50.911.747	25.138.964	49	25.772.783	51
Bogotá, D.C.	2018	8.181.047	3.963.853	48	4.217.194	52
	2019	8.281.030	4.014.441	48	4.266.589	52
	2020	8.380.801	4.064.669	48	4.316.132	52

Fuente: DANE (2018)

Características de los hogares bogotanos: La conformación de los hogares capitalinos al 2018 es de 3.1 personas, con tendencia al 2020 de reducirse a 3 personas (Imagen 3.2). De esta imagen se tiene que, respecto a las localidades, el tamaño poblacional de los hogares ha disminuido con respecto al año 2005. En promedio de todas las localidades, el tamaño del hogar es 3.1 personas. Las localidades con mayor proporción de personas por hogar son Sumapaz, Ciudad Bolívar y Bosa (Imagen 3.2).

Imagen 3. 2. Tendencia y cantidad de personas por hogar y por localidad en Bogotá.



Fuente: (Secretaria Distrital de Planeación, 2018)

De esta imagen, se tiene que la tendencia anual de crecimiento de los hogares capitalinos gracias al auge de la construcción y a la mayor densificación de la ciudad, desde el 2018 es del 2.1% y se mantiene en la misma proporción según proyecciones DANE hasta el 2020 lo cual es beneficioso para el modelo de negocio de Hog@r.co (Tabla 3.3).

Tabla 3.3. Proyección de hogares en Bogotá

Ciudad	2016	2017	2018	2019	2020
Bogotá, D.C.	2.361.463	2.415.167	2.469.094	2.523.192	2.577.435
Total Nacional	13.688.470	13.967.673	14.245.482	14.522.880	14.801.074

Fuente: Estadísticas del DANE (2018)

- El aumento de la población en Bogotá también se debe a procesos de migración de población colombiana de otros lugares, que ven en la ciudad un conjunto de oportunidades y mejoramiento de la calidad de vida.
- La población bogotana en edad de trabajar es de 6.663.000 personas, de los cuales 61.12% están activamente laborando (SDP, 2017).
- Se estima que la demanda de viviendas para este año será de 967,384 de unidades habitacionales.
- Se presenta un aumento en la jefatura femenina de los hogares para el año 2017, pasando de 35,9% a 37,1% (DANE, 2018).

- Entre 2014 y 2017 aumento el número de hogares que residen en apartamento, del 61,2 al 68,6 %, en contraparte la residencia en casa disminuyó, pasando de 35% a 28,9 %.
- Se presenta mejor cobertura de internet en todos los barrios capitalinos con un 67% siendo las localidades con mayor acceso a la red Teusaquillo (90,9%) y Chapinero (87,1%), y las de menor acceso son Usme (43.3%) y Ciudad Bolívar con (49,4%) (imagen en Anexo J) y este dato es importante ya que el 68,9% de la población tiene un gasto de servicio en internet destinado a los hogares (DANE, 2017).
- Aunque la proporción de hogares con 4 personas o más fue de 34,3% en el año 2017, se identifica una tendencia en la reducción de integrantes, ejemplo de ello es el aumento de los “hogares unipersonales” (hogares de una sola persona), pasando de 14,5% en 2014 a 16,32% en 2017, las localidades donde más se establecen cada uno se detalla en la tabla 3.3.
- Según la revista dinero (2018), el gasto interno de los hogares en 2017 creció 0,53% en términos reales, con una variación de 2.2% (Diario El Nuevo Siglo, 2018), mostrando un crecimiento menor que el de 2016.

De acuerdo a lo anterior, se identifica que el mercado objetivo escogido en la fase inicial por hog@r.co está ligado a los hogares de Bogotá y a los integrantes que lo conforman, puesto que los muebles de madera son consumidos y adquiridos para el uso común de una o varias personas en una unidad habitacional, adicionalmente se escoge este mercado por la diversidad de la población en Bogotá, el aumento de la compra de vivienda y por la tasa de consumo en la capital del país que es relevante frente a otras ciudades de Colombia. Según este enfoque se tiene el siguiente segmento de mercado (tabla 3.4).

Tabla 3.4. Caracterización general de los segmentos de mercado en Bogotá

Segmento de mercado	Tipos	Caracterización
Hogares en la ciudad de Bogotá	Hogares unipersonales	Hogares de este tipo, con un 16.3% se establecen principalmente en localidades como Santafé, Candelaria, Suba y Chapinero
	Hogares de 2 personas	Los hogares de este tipo con un 24.7% se encuentran mayoritariamente en Chapinero y Suba
	Hogares de 3 personas	Los hogares de este tipo con un 24.7%, se encuentran con mayor proporción en la localidad de Sumapaz, Ciudad Bolívar y San Cristóbal
	Hogares de 4 personas	Hogares de este tipo con un 34.3% de la población, se ubican en localidades como Bosa, Antonio Nariño, Usme, y San Cristóbal.

Fuente: Encuesta multipropósito 2017 (DANE, 2017)

3.1.3 Descripción de los consumidores

De acuerdo con la segmentación de mercado, se tiene las siguientes características de los grupos de mercado de acuerdo a las tendencias identificadas (Tabla 3.5).

Tabla 3.5. Características de los hogares bogotanos

Segmento de Mercado	Tipos	Generación asociada	Características particulares	Características generales
Hogares en la ciudad de Bogotá	Hogares unipersonales	Millenials Centenials	Son personas que no desean tener descendencia por varias formas de pensar: por ejemplo, por la existencia de demasiadas personas en el mundo Se muestra como una nueva estructura de hogar y que afectará la forma en que se van a construir las futuras viviendas Buscan residir en espacios solo para ellos, con menos cosas que los aten al mundo (Revista Dinero, 2018)	Demandan calidad, variedad y precios competitivos Los jóvenes tienen conocimiento de las herramientas digitales Los integrantes de edades mayores no usan medios digitales para compra por desconocimiento o desconfianza El 50% de los hogares tiene ingresos entre \$12.963 y \$64.813. Personas que usan su teléfono para o internet para lo básico La mayoría de hogares en Bogotá son de clase media y se estima en 50 %. En Bogotá hay 3'719.941 personas que pertenecen a la clase media. El 62,9 % reside en estratos 3 y 4, y el 34,8 %, en estratos 1 y 2. En promedio, un hogar de este segmento está conformado por 3,03 personas (El Espectador, 2017a). Desean mayor flexibilidad de crédito para adquirir productos o servicios Se les debe ofrecer calidad, variedad y precios atractivos Tienden a buscar mayores experiencias más que consumir productos y para ello hacen más uso de aplicaciones. El consumo de los hogares bogotanos aumento en un 2,92% a septiembre de 2018 (Periodico El Tiempo, 2018) Bogotá aporta el 58 % de las compras online (Cámara de Comercio Electrónico, 2018) Se ha identificado que el consumidor se ha vuelto omnicanal (lab Colombia, 2018). Presentan los siguientes perfiles de compra en internet en Colombia (Kantar World Panel, 2018) Funcionales: Personas que usan su teléfono para o internet para lo básico Observadores: Son aquellos que pasan mucho tiempo en internet sin mayor involucramiento en redes sociales. Conectados: No se conectan mucho tiempo en línea, pero logran tener un involucramiento en redes sociales Líderes y superlíderes: Personas siempre conectadas y con una completa exposición a redes sociales siendo las más expuestas a la publicidad digital. Los colombianos tienen una alta tendencia a consumir medios en el siguiente orden televisión 99%; radio, 88%; internet, 85%; periódicos, 66%; y revistas, 43%. (kantarworldpanel.com, 2018) y para ello los dispositivos preferidos son La TV 99%; celulares inteligentes, 94%; computadores portátiles, 69%; y Tablet, 12% (Kantar World Panel, 2018)
	Hogares de 2 personas	Millenials Generación X	Formados generalmente no solo por hombre y mujer sino también por parejas del mismo género Tienden a tener mascota en vez de hijos	
	Hogares de 3 personas	Baby Boomers Generación X	Tienden a conocer el producto en el punto de venta Tienen hijos y mascota en la mayoría de las veces	
	Hogares de 4 personas	Baby Boomers Generación X	Tienden a conocer el producto en el punto de venta Conformado por padres adultos mayores y con hijos que no se han emancipado.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.5. Características de los hogares bogotanos (continuación)

Segmento de Mercado	Tipos	Generación asociada	Características particulares	Características generales
Hogares en la ciudad de Bogotá	Hogares unipersonales	Millenials Centenials	<p>Son personas que no desean tener descendencia por varias formas de pensar: por ejemplo, por la existencia de demasiadas personas en el mundo</p> <p>Se muestra como una nueva estructura de hogar y que afectará la forma en que se van a construir las futuras viviendas</p> <p>Buscan residir en espacios solo para ellos, con menos cosas que los aten al mundo (Revista Dinero, 2018)</p>	<p>Demandan calidad, variedad y precios competitivos</p> <p>Los jóvenes tienen conocimiento de las herramientas digitales</p> <p>Los integrantes de edades mayores no usan medios digitales para compra por desconocimiento o desconfianza</p> <p>El 50% de los hogares tiene ingresos entre \$12.963 y \$64.813.</p> <p>Personas que usan su teléfono para o internet para lo básico</p> <p>La mayoría de hogares en Bogotá son de clase media y se estima en 50 %.</p> <p>En Bogotá hay 3'719.941 personas que pertenecen a la clase media. El 62,9 % reside en estratos 3 y 4, y el 34,8 %, en estratos 1 y 2. En promedio, un hogar de este segmento está conformado por 3,03 personas (El Espectador, 2017a).</p>
	Hogares de 2 personas	Millenials Generación X	<p>Formados generalmente no solo por hombre y mujer sino también por parejas del mismo género</p> <p>Tienden a tener mascota en vez de hijos</p>	<p>Desean mayor flexibilidad de crédito para adquirir productos o servicios</p> <p>Se les debe ofrecer calidad, variedad y precios atractivos</p> <p>Tienden a buscar mayores experiencias más que consumir productos y para ello hacen más uso de aplicaciones.</p>
	Hogares de 3 personas	Baby Boomers Generación X	<p>Tienden a conocer el producto en el punto de venta</p> <p>Tienen hijos y mascota en la mayoría de las veces</p>	<p>El consumo de los hogares bogotanos aumento en un 2,92% a septiembre de 2018 (Periodico El Tiempo, 2018)</p>
	Hogares de 4 personas	Baby Boomers Generación X	<p>Tienden a conocer el producto en el punto de venta</p> <p>Conformado por padres adultos mayores y con hijos que no se han emancipado.</p>	<p>Bogotá aporta el 58 % de las compras online (Cámara de Comercio Electrónico, 2018)</p> <p>Se ha identificado que el consumidor se ha vuelto omnicanal (lab Colombia, 2018).</p> <p>Presentan los siguientes perfiles de compra en internet en Colombia (Kandar World Panel, 2018)</p> <p>Funcionales: Personas que usan su teléfono para o internet para lo básico</p> <p>Observadores: Son aquellos que pasan mucho tiempo en internet sin mayor involucramiento en redes sociales.</p> <p>Conectados: No se conectan mucho tiempo en línea, pero logran tener un involucramiento en redes sociales</p> <p>Líderes y superlíderes: Personas siempre conectadas y con una completa exposición a redes sociales siendo las más expuestas a la publicidad digital.</p> <p>Los colombianos tienen una alta tendencia a consumir medios en el siguiente orden televisión 99%; radio, 88%; internet, 85%; periódicos, 66%; y revistas, 43%. (kantarworldpanel.com, 2018) y para ello los dispositivos preferidos son La TV 99%; celulares inteligentes, 94%; computadores portátiles, 69%; y Tablet, 12% (Kandar World Panel, 2018)</p>

Fuente: Elaboración propia

El aumento de compra de productos por canales digitales en los hogares colombianos hace necesario que Hog@r.co defina y ponga a disposición una plataforma web y herramientas digitales de diseño que faciliten la experiencia y compra de muebles por medio del internet.

3.1.4 Tamaño del mercado

Se aplica el proceso de los tres enfoques para conocer las estimaciones de mercado (Macias, 2014). El resultado del proceso de estimación de los mercados se muestra en la tabla 3.6.

Tabla 3.6. Cálculo del tamaño de mercado de muebles de madera

ITEM	Descripción	Estimación	Fuente de las cifras
TAM – Total Addressable Market	Mercado internacional de muebles de madera	USD 331.21 mil millones (2017)	(Global Newswire, 2018)
SAM – Serviceable Available Market	Mercado colombiano para muebles de madera	COP \$3.76 billones (2017)	(Revista M&M, 2018)
SOM – Serviceable Obtainable Market	Mercado bogotano para muebles de madera	COP \$ 657.516 millones	(Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, 2012)

Fuente: Elaboración propia basado en fuentes consultadas

De esta forma, se tiene que el mercado de Bogotá tiene un volumen interesante con respecto al de otras ciudades del país. Cabe destacar que la cifra presentada está asociada al comercio de muebles de madera de cualquier origen (nacional o importado) y se tiene en cuenta los canales tradicionales y digitales para tal fin²⁷. Los \$ 657.516 millones corresponde al comercio de este tipo de bienes en la ciudad, donde el 97,6% es para la compra de muebles y el 2,4 % a manufacturas de madera (Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, 2012).

3.1.5 Riesgos y oportunidades del mercado

Riesgos

- Reducción del consumo de vivienda directamente afectaría la compra de muebles para amoblarlos.
- La informalidad y las importaciones representan una dificultad para el sector de muebles de madera en Colombia y específicamente en Bogotá (Revista Dinero, 2017).
- Aumento de tendencias de consumo de muebles con materiales diferentes a la madera.

²⁷ No se encuentran cifras exactas del volumen de venta en estos dos canales analizados.

- El aumento de participación y puntos de venta de empresas relacionadas con el mueble es visible. Por ejemplo, empresas como Jamar, Kare, BoConcept, plantean apertura de nuevas tiendas y ampliación de su portafolio de muebles en el país en los próximos años (Revista Dinero, 2017).
- El dumping en el proceso de importación de muebles hace que los muebles importados ingresen al país a precios más bajos (Revista Dinero, 2017).
- El bajo acceso a tecnología de punta puede hacer que no se optimicen los procesos y asegure altos estándares de calidad
- Incursión de productos similares fabricados en materiales como el MDF y similares.
- Incremento de impuestos impactaría en los precios, la demanda y en la venta de los productos.
- Desconfianza de los consumidores a comprar a través de canales digitales.
- Se puede presentar problemas en el proceso de tercerización de la producción debido a la baja cultura de trabajar en red por parte de más MiPymes del sector de muebles de madera (Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, 2012)

Oportunidades

- Se puede atraer inversión extranjera para la sustitución de las importaciones, aprovechar el aumento del consumo de los hogares y apoyo a las exportaciones (Revista Dinero, 2017).
- Colombia ha sido catalogada como uno de los países con mejor pronóstico de crecimiento en ventas en el canal digital, con un aumento del 24 % y 36 % en los años 2016 y 2017 respectivamente (Cámara de Comercio de Bogota, 2018).
- Se identifican mercados atractivos para muebles en países de Centroamérica, Estados Unidos, México, Ecuador, Perú, Bolivia, Chile, Brasil, Argentina y hasta Australia (ProColombia, 2018).
- Se debe aprovechar el uso y conocimiento de las aplicaciones TIC's por parte de las últimas generaciones (millennial y centennial) para generar nuevos conceptos en el diseño de muebles.

- La Cámara de Comercio de Bogotá promueve junto a actores públicos y privados para que a través del e-commerce se impulse la internacionalización de pequeños y medianos empresarios de la Ciudad Región (Cámara de Comercio de Bogota, 2018).
- Bogotá posee el 40 % de las empresas de fabricación de muebles, lo que representa una ventaja a la hora de tercerizar el proceso de manufactura de Hog@r.co (Revista M&M, 2017).
- Es importante informar muy bien al consumidor, ya que el 31% de los compradores colombianos de muebles hacen búsquedas o consultas de este tipo de muebles en la internet antes de decidir la compra (Diario La República, 2018).

3.1.6 Diseño de las herramientas de investigación

De acuerdo con las características del mercado, producto y modelo de negocio, se precisó recolectar información estratégica a partir del desarrollo de investigación cuantitativa que involucró estudio muestral y definición de preguntas para variable de mercado que se quería estudiar (Monje, 2011). En este caso, se realizó encuestas al siguiente segmento de mercado:

- Personas mayores de edad entre 25-60 años que conforman hogares bogotanos con ingresos superiores a 2 SMMLV.

Se escogió este criterio de selección debido a que en la ciudad de Bogotá es el rango más productivo laboralmente y el número de hogares viene creciendo, de tal forma que los ingresos se distribuyen en menos miembros y permite utilizar los remanentes de ingreso en adquisición de bienes y servicios no indispensables o de primera necesidad de una forma más fácil.

Para el desarrollo del proceso investigativo, se desarrolló una entrevista con formato de encuesta como herramienta (Ver Anexo H, J y K), debido a que el resultado obtenidos eran cuantitativos, se empleó el software SPSS para analizar los resultados.

3.1.7 Objetivos del estudio de mercado

- Recolectar y analizar información de tipo cuantitativa y cualitativa del mercado asociado a **Hog@r.co**.
- Aplicar herramientas y análisis cuantitativo y cualitativo que permitan identificar las oportunidades de negocio.
- Conocer de una forma más clara el potencial y dinámica de mercado, las necesidades y expectativas de los clientes.

3.1.8 Cálculo de la muestra

Hog@r.co desarrolla el siguiente proceso de muestreo para el desarrollo del estudio de mercado²⁸, para ello se determina los siguientes parámetros:

- **Población:** Hombres y mujeres entre 25-60 años que conforman hogares con ingresos superiores a 2 SMLMV que habitan en Bogotá (tabla 3.7).

Tabla 3.7. Relación de ingresos por hogares en la ciudad de Bogotá

Ingreso	Porcentaje	Total
Menos de 1 SMLMV	14,30%	345.369
De 1 a menos de 2 SMMLV	25,40%	613.452
De 2 a menos de 3 SMMLV	18,90%	456.467
Más de 3 SMMLV	40,10%	968.482
Sin información del monto	1,20%	28.982
Total de hogares en Bogotá	100%	2.415.167
Total de hogares con ingresos superiores a 1 SMMLV	84%	2.038.401

Fuente: (Secretaría Distrital del Habitat, 2018) y (Departamento Nacional de Estadística, 2017)

- **Unidad muestral:** Conjunto o grupo de hogares con ingresos superiores a 2 SMLMV que habitan en la ciudad de Bogotá.
- **Elemento muestral:** Integrantes de hogares con ingresos superiores a 2 SMLMV que habitan en la ciudad de Bogotá.
- **Extensión:** Área urbana de Bogotá
- **Tiempo:** Julio a noviembre de 2018

²⁸ Según lo expuesto por (Pinto, 2013)

- **Marco Muestral:** personas líderes o jefes de hogares con ingresos superiores a 2 SMLMV que habiten en la ciudad de Bogotá
- **Método de muestreo:** muestreo aleatorio simple²⁹
- **Tamaño de la muestra:** 385 personas consultadas, correspondiente al 27% de la población objetivo (59% población de Bogotá) (filas 3 y 4 de la tabla 3.7).

Método de cálculo de la muestra: El cálculo de la muestra se realizó por muestreo aleatorio simple por el tamaño del mercado, la facilidad de cálculo, se conoce el tamaño total de la población (tabla 3.7), aprovechando el alto nivel de confianza (95%) y bajo margen de error (5%) seleccionado. (El cálculo se desarrolló con herramienta online (Anexo G).

- Fórmula para el tamaño de la muestra cualitativa para el muestreo aleatorio simple (Aguilar-Barojas, 2005)³⁰: Muestra de hogares con personas entre 25-60 años con ingresos superiores a 2 SMLMV que habiten en Bogotá: 385 (integrantes de hogares).

Elección de los elementos de la muestra

Se obtuvieron datos de los hogares bogotanos de acuerdo con el proceso de recolección de información y aplicación de las encuestas en el mercado objetivo.

Recopilación de datos

Para realizar las encuestas de la muestra, se tuvo en cuenta el conocimiento que tiene la Alcaldía de Bogotá (2017) y concentración de stakeholders de negocios de fabricación y venta de mobiliario en la ciudad, gracias a ello, se eligió visitar físicamente los barrios de La Guaca, Ferias, y 12 de octubre, que son sitios muy reconocidos en esta materia y de bastantes visitantes; adicionalmente se colocó un filtro a la población consultada basado en 4 variables: ingresos mayores a 2 SMLMV, edad, laboralmente activo, conformación del hogar; de esta forma se logró enfocar las respuestas en la población objetivo seleccionada.

²⁹ Se selecciona un tamaño de muestra n de una población de tamaño N de tal manera que cada muestra posible de tamaño n tenga la misma probabilidad de ser seleccionada (Universidad de Estremadura, s.f)

³⁰ Ver estimación del cálculo de la muestra en la sección anexos.

3.1.9 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes

El diseño de la encuesta del Anexo H, se planificó para recolectar información relacionada con aspectos como gustos y deseos de la población, percepción de los productos, falencias evidenciadas en el comercio, uso de la tecnología, y nivel de compra en mobiliario, de tal forma que se pudiera tener una medición cuantitativa y cualitativa del mercado objetivo para el desarrollo del modelo de negocio propuesto.

3.1.10 Metodología de análisis de los competidores

Basado en la teoría de (Kotler & Keller , 2017), la identificación de la competencia y sus factores de éxito son claves para reconocer fortalezas y debilidades medibles percibidas de cada competidor. En este sentido como Hog@r.co está asociada al conjunto de empresas que se dedican a la comercialización y fabricación de muebles de madera o productos sustitutos (muebles en MDF, metal, y plástico). Por lo cual, se desarrolló un análisis de la competencia basado en un matriz de comparación de factores (MPC) (Talancón, 2006), por su ventaja de análisis en aspectos internos y externos, con ello se seleccionó un grupo de 51 empresas (Anexo L), y se evaluó su nivel de competencia basado en investigaciones realizadas a dichas empresas (Anexo M) y mediciones proporcionadas por los clientes.

La matriz desarrollada se compone de la ponderación de 8 factores que fueron definidos por Hog@r.co como factores críticos de éxito determinantes para la idea de negocio y, a los cuales se les asignó un peso o importancia según el mercado de muebles y evaluados individualmente en una escala de 1 (menor estimación) a 10 (mayor estimación). Los factores definidos para esta matriz fueron:

- **Precios competitivos:** Que los precios sean atractivos para los clientes.
- **Canales digitales de venta:** La empresa posee canales digitales de venta, desde página web, pasarela de pagos y facturación.
- **Asesoría:** La empresa ofrece asesoría tanto de forma presencial como virtual.
- **Diversidad del portafolio de productos relacionado con muebles de madera:** Se refiere a la cantidad de diseños y líneas de los productos.

- **Puntos de venta:** Asociado a la cantidad de puntos de venta o de distribución que tiene la empresa en el país.
- **Reputación:** Corresponde al manejo de la marca y su facilidad de búsqueda en medios digitales.
- **Personalización:** Se ofrece el servicio de adaptación del producto a las necesidades de los clientes.
- **Años en el mercado:** Tiempo de operación.

3.2 Resultados

3.2.1 Resultados del análisis de la competencia

De acuerdo con el análisis de la matriz de evaluación de competidores (Anexo M), se tienen las siguientes conclusiones (tabla 3.8):

Tabla 3.8. Resultados de evaluación de la competencia usando la matriz MPC

Característica evaluada	Resultado
Competitividad promedio entre competidores	7.74
Empresas con mayor puntaje obtenido	Socoda S.A, Elmobiliario.com, Challenger SAS, Jamar, Rimax, Industrias Spring, Grupo Espumados, Moduart y Mepal (8.5 - 8.9) Característica: Cuentan con modelos de negocio basados en puntos de venta físico y digitales, además de promocionar estructuradamente sus portafolios en canales tradicionales y digitales
Mercado de comercialización	Entorno competido por existencia de empresas con experiencia en el sector y conocimiento en el tipo de producto.
Canales de atención	Todas las empresas analizadas cuentan con al menos un canal de atención digital para proporcionar información del producto, cotizaciones y garantía.
Variedad del portafolio	Amplia variedad en modelos con diseños propios o replicados de tendencias extranjeras o locales
Reconocimiento de la empresa	Se identifican empresas de gran reconocimiento, experiencia y trayectoria (anexo L)
Asesoría	Todas cuentan con prestación del servicio por canal digital y/o presencial
Sistema de pago	Todas las empresas analizadas tienen habilitado pasarelas de pago o carro de compras online
Empresa y producto	La mayoría de empresas y productos son de fabricación local (85%)
Precio	Principal factor que publican las empresas para los productos terminados, puede variar según diseño y material, si es personalizado el precio es mayor
Personalización	Ofrecido solo por el 43% de las empresas evaluadas y con limitación en las opciones ofrecidas al cliente
Acceso y búsqueda de información	Se evidencio que están asociado a las estrategias de marketing de forma coordinada y estructurada, permitiendo llegar al cliente con la propuesta de valor de la marca.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.8. Resultados de evaluación de la competencia usando la matriz MPC (continuación)

Característica evaluada	Resultado
Oferta de muebles modulares	Algunas de las empresas consultadas se especializan en ofrecer muebles RTA como oferta de valor diferencial
Oferta de muebles plásticos	Se encontraron empresas reconocidas como Rimax S.A que ofrece este producto a precios más económicos y de fácil acceso al cliente.
Línea de producto	Se identifican empresas que se especializan en mobiliario empresarial y no para el hogar
Ubicación fabrica	21% de las empresas consultadas tienen sus fábricas o centros de operación en Bogotá
Catálogo de mobiliario	Por vía electrónica o presencial, se identificó una variedad de productos de diferentes estilos, con características de fabricación artesanal y moderna, aspecto que se tendrá en cuenta para trazar la estrategia comercial y cadena de valor.

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 3.8, se observa un mercado muy competitivo y con amplia variedad de productos, para que el consumidor final pueda conocer y escoger. Adicionalmente, con la experiencia en visita de campo a las zonas de ventas de muebles en la ciudad de Bogotá, referenciados en el punto 2.2, se tiene que este tipo de empresas ofrecen productos de forma directa y la aglomeración de estas, genera ambiente de competencia en precios, garantía, transporte, atención y ventas,

De esta forma, **Hog@r.co** tiene una competencia posicionada, experimentada y diversa, que obliga a la empresa llegue al mercado con estrategias comerciales estructuradas, e innovadoras que ayuden a generar ventaja competitiva y diferenciación en diseño, funcionalidad, tecnología y servicio.

3.2.2 Resultados de la medición del comportamiento del consumidor

A continuación, los resultados más relevantes de la encuesta³¹ realizada (Imagen 3.3):

³¹ En el anexo I se proporciona los resultados completos de las encuestas

Imagen 3. 3. Principales resultados de las encuestas realizadas a clientes potenciales



Fuente: Elaboracion propia

De los resultados obtenidos se puede concluir, que hay un fuerte afecto por la madera solida como material de preferencia para el mobiliario (68.6%), y de producción nacional (82.1%), en los cuales aprecian que les brinden variedad de productos, calidad, diseño y buen precio como características principales.

A nivel de compra de mobiliario por internet todavía se presenta desconfianza en las páginas de venta que no son conocidas, en el producto visualizado que difiere del real y en el manejo de la información personal y financiera de los clientes, debilidades que deberán ser solventadas por medio de un plan estratégico en todos los canales de venta que permita generar confianza en los clientes, usando la tecnología para visualizar, manipular o modificar los productos, brindando seguridad adicional a los datos personales y financieros, vigilancia de los procesos productivos y comparación de productos terminados visibles a través de los canales digitales vs los diseñados con el fin de aumentar la confianza en el producto.

Finalmente se presenta consenso de esperar por el producto deseado entre 15 y 30 días, e identificación de los principales factores que determinan la opción de compra por internet de mobiliario los cuales son: Respaldo (28.6%), confianza en el sitio (28.6%) y reconocimiento de marca (19%).

3.2.3 Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado

La demanda potencial para Hog@r.co está asociada a la capacidad de consumo de los hogares y la cantidad de estos en la ciudad de Bogotá. De acuerdo con la tabla 3.5, el SOM (Serviceable Obtainable Market) asociado al mercado bogotano de muebles de madera se estimó de COP\$ 657.616 millones.

El cálculo de la demanda se muestra a continuación (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008):

$$Q = n * p * q$$

donde:

Q: demanda potencial.

n: número de compradores posibles

p: precio promedio del producto en el mercado.

q: cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado.

Se realizan las respectivas estimaciones teniendo cada línea de productos:

n: (67 camas 0.9m) + (83 camas 1.20m) + (112 camas 1.40m)+ (87 camas 1.60m)+ (349 mesas de noche)+ (76 Sofás de 2 puestos)+ (85 Sofás de 3 puestos)+(81 Poltronas)+ (83 puff)+ (78 centros de entretenimiento)+ (97 comedor 4 puestos)+(91 comedor de 6 puestos)+ (85 sillas)+ (91 kit sala)+ (89 kit comedor)+ (76 kit sillas comedor) + (91 Kit alcoba) + (85 kit mesa de noche)+(93 Kit centro de entretenimiento)

p: (\$850.000 camas 0.9m) + (\$1.050.000 camas 1.20m) + (\$1.500.000 camas 1.40m) + (\$1.800.000camas 1.60m)+ (\$300.000 mesa de noche)+(\$1.200.000 Sofá 2 puestos)+ (\$1.400.00 Sofá 3 puestos)+(\$800.000 Poltrona)+ (\$300.000 puff)+ (\$ 1.000.000 centros

de entretenimiento) + (\$1.100.000 comedor 4 puestos)+(\$ 1.500.000 comedor de 6 puestos)+ (\$300.000 sillas)+ (\$ 450.000 kit sala)+ (\$500.000 kit comedor)+ (\$500.000 kit sillas comedor) + (\$ 375.000 Kit alcoba)+ (\$500.000 kit mesa de noche)+(\$425.000 Kit centro de entretenimiento)

q : 1 mueble por hogar cada cuatro años.

Se aplica la ecuación: $Q: n * p * q$

Q : $\{[(67 \text{ camas } 0.9\text{m}) * (\$850.000) + (83 \text{ camas } 1.20\text{m}) * (\$1.050.000) + (112 \text{ camas } 1.40\text{m}) * (\$1.500.000) + (87 \text{ camas } 1.60\text{m}) * (\$1.800.000) + (349 \text{ mesa de noche}) * (\$300.000) + (76 \text{ Sofá de 2 puestos}) * (\$1.200.000) + (85 \text{ Sofá de 3 puestos}) * (\$1.400.000) + (81 \text{ Poltrona}) * (\$800.000) + (83 \text{ puff}) * (\$300.000) + (78 \text{ centros de entretenimiento}) * (\$1.000.000) + (97 \text{ comedor 4 puestos}) * (\$1.100.000) + (91 \text{ comedor de 6 puestos}) * (\$1.500.000) + (85 \text{ sillas}) * (\$300.000) + (91 \text{ kit sala}) * (\$450.000) + (89 \text{ kit comedor}) * (\$500.000) + (76 \text{ kit sillas comedor}) * (\$500.000) + (91 \text{ Kit alcoba}) * (\$375.000) + (85 \text{ kit mesa de noche}) * (\$500.000) + (93 \text{ Kit centro de entretenimiento}) * (\$425.000)] * 1\}$

$Q = \text{COP } \$ 1.459.600.000$

De acuerdo con lo anterior, la participación en el mercado es de:

Participación del mercado: $\text{COP } \$ 1.459.600.000 / \text{COP } \$ 657.616.000.000^{32} = 0,22 \%$

De esta forma la demanda estimada es de COP \$ 1.467.100.000 y se estima abarcar el 0,22% del mercado de muebles de madera en el primer año de operación de Hog@r.co.

³² Calculado en el punto 3.1.4

3.2.4 Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado

De acuerdo con el análisis de mercado, se tienen las siguientes conclusiones:

- La competencia del mercado de muebles en Colombia y en Bogotá es fuerte, no solo por la cantidad de empresas sino también por la amplia oferta en el mercado.
- El consumidor final está cada vez más orientado a informarse y a comprar los muebles a través de medios digitales.
- Es necesario que se ofrezcan canales digitales donde se ayude al cliente a comprar el producto y a mejorar la experiencia de adquirir muebles por medio de herramientas basadas en las TIC's para la personalización y diseño.
- El mercado bogotano es atractivo por la cantidad de hogares existentes, las proyecciones de crecimiento y por la diversidad de grupos poblaciones que existen en la ciudad.
- Se identifica una fuerte competencia en muebles con materiales diferentes a la madera como MDF, metal o plástico.
- Se deben orientar los productos de muebles de madera hacia las tendencias de consumo, gusto y personalización.
- Es muy importante facilitar el proceso de compra de muebles de madera a través de canales digitales.
- Reducción del consumo de vivienda al nivel nacional y en la ciudad de Bogotá afectara la compra de muebles, ya que la tasa de nuevos hogares disminuye.
- La informalidad y las importaciones representan una dificultad para el sector de muebles de madera en Colombia y específicamente en Bogotá (Revista Dinero, 2017).
- El aumento de participación y puntos de venta de empresas relacionadas con el mueble es visible. Por ejemplo, empresas como Jamar, Kare, BoConcept, plantean apertura de nuevas tiendas y ampliación de su portafolio de muebles en el país en los próximos años (Revista Dinero, 2017).
- Incremento de impuestos anuales que impactaría en los precios, en la demanda y en la venta de los productos.

4 ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO

Para el desarrollo de este componente, se aplican los conceptos y metodologías expuestos en Kotler & Keller (2012), Cubillo & Blanco (2014) y Munera & Rodríguez (2007).

4.1 Objetivos mercadológicos

- Desarrollar procesos y actividades para posicionar la marca y el portafolio de la empresa.
- Motivar y generar la compra del producto por medio de las estrategias propuestas (desarrolladas en el punto 4.2).
- Entender y comprender las necesidades del mercado para identificar oportunidades de mejora del modelo de negocio.
- Establecer el presupuesto de mercadeo de Hog@r.co

4.2 Estrategias de mercadeo

4.2.1 Estrategia de producto o servicio

Comprende el proceso de establecimiento de los canales de atención y desarrollo de actividades relacionadas con el producto. La estrategia y objetivos se muestran en la tabla 4.1.

Tabla 4.1. Estrategia de producto y servicio

Objetivo	Estrategia	Actividades	Meta	Duración	Recursos	Responsable	Periodicidad
Crear y gestionar adecuadamente canales de atención de la empresa	Creación de plataforma web de Hogar.co	<p>Diseño y creación del logo de la marca</p> <p>Diseño y desarrollo de los canales digitales de venta y atención al cliente de Hogar.co</p> <p>Búsqueda y consecución de asesoría y prestación de servicio externo de gestión de canales digitales de la empresa</p> <p>Establecimiento de los procedimientos para la atención al cliente (pre venta, venta y postventa)</p> <p>Desarrollo y difusión de los canales de atención al cliente</p> <p>Recopilación y gestión de datos de clientes y partes interesadas</p>	<p>Plataforma web en funcionamiento</p> <p>Base de datos de proveedores y fabricantes de muebles</p> <p>Creación y prueba de las aplicaciones en la plataforma</p> <p>Cuentas de correo y canales digitales de atención</p>	3 meses	<p>Equipos de oficina y Aplicaciones y herramientas TIC's</p> <p>Empresa experta en diseño web y marketing digital</p>	Marketing y ventas	Diaria durante el desarrollo
	Dar a conocer y posicionar el portafolio de productos de Hogar.co	<p>Creación, desarrollo y modificación del portafolio de productos y servicios para los canales digitales y presenciales</p> <p>Desarrollo de propuesta comercial para el mercado postventa de kits de personalización.</p> <p>Desarrollo de procesos estructurados de marketing digital en el mercado objetivo</p> <p>Establecer y desarrollar gestiones promocionales y de lanzamiento de nuevos productos</p> <p>Socialización de los diversos canales de atención, compra y conocimiento de la propuesta de valor de Hogar.co</p> <p>Renovación y actualización del portafolio de productos.</p>	<p>Nuevos diseños cada año</p> <p>1 campaña mensual del portafolio en medios digitales de la empresa y publicidad impresa en el punto de venta</p>	Continua	<p>Conocimientos de innovación Información de mercados</p> <p>Equipos de oficina y herramientas de TIC's</p> <p>Recurso financiero</p> <p>Conexión a internet</p> <p>Empresa experta en diseño web y marketing digital</p>	Marketing y ventas	Anual

Fuente: Elaboración propia

Basado en las estrategias planteadas (tabla 4.1), se puede concluir que hog@r.co busca desarrollar una identidad propia que le permita ser reconocida como marca por los clientes por su factor diferencial (personalización de producto), para lo que se apoyará en las redes sociales, los canales digitales y atención al cliente para potenciar la exposición de sus productos, bondades, características, calidad, renovación de producto y opciones de personalización por tendencia, temporada o individual por medio de los kits para hacer que el consumidor se interese y opte por la compra de esta innovadora propuesta.

4.2.2 Estrategias de distribución

La definición de las estrategias y objetivos propuestas por hog@r.co se encuentran planteadas a continuación (tabla 4.2):

Tabla 4.2. Estrategia de distribución

Objetivo	Estrategia	Actividad	Meta	Duración	Recursos	Responsable	Periodicidad
Establecer las actividades de producción y distribución de los productos de Hog@r.co	Contacto y alianza con redes empresariales del sector de muebles y madera en Bogotá	Gestión de bases de datos empresariales de estos sectores Contacto directo con los fabricantes de muebles	200 empresas fabricantes de muebles contactadas al año	Anual	Bases de datos de empresas fabricantes de muebles	Gerencia Marketing y ventas	Mensual
	Gestión eficiente del proceso de relación con proveedores	Selección adecuada de proveedores, visita y conocimiento de proveedores y fabricantes de muebles de madera Establecimiento de procesos productivos y de entrega del producto terminado Registro y documentación de la gestión, producción de los proveedores	30 empresas evaluadas 10 empresa seleccionadas para el primer año	Anual	Bases de datos de empresas fabricantes de muebles	Gerencia Marketing y ventas	Anual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.2. Estrategia de distribución (continuación)

Objetivo	Estrategia	Actividad	Meta	Duración	Recursos	Responsable	Periodicidad
Establecer las actividades de producción y distribución de los productos de Hog@r.co	Establecer el proceso logístico de producción y distribución del producto	Análisis y estudio del proceso logístico de recepción y entrega del producto	10 empresas de transporte evaluadas	1 mes	Equipos de oficina y herramientas de T.I.C.s (Servicios en la nube) Conocimiento de cadena de suministro y logística.	Marketing y ventas	No aplica
		Determinación de red de prestadores de servicios de transporte y entrega del producto	1 empresa seleccionada				
		Control, registro y trazabilidad del proceso de transporte y entrega del producto.	10 transportadores independientes evaluados				
		Gestión adecuada y oportuna de las solicitudes del cliente en el proceso logístico de entrega del producto.	2 transportadores seleccionados				

Fuente: Elaboración propia

Se concluye con la tabla 4.2, que Hog@r.co funcionará a través de canales de venta directa para brindar al cliente el mejor trato, servicio y precio posible, facilitando la comunicación e interacción con el cliente para casos de postventa. La distribución del producto terminado entre el proveedor y el cliente está establecida por outsourcing con empresas transportadoras (para envíos nacionales) y transportadores independientes (para entregas en Bogotá) buscando en todo momento proporcionar la mejor alternativa de precio, tiempos de entrega y cuidado del producto en el proceso de envío, además de establecer comunicación inmediata con el cliente velando porque la entrega se haga sin contratiempos y a plena satisfacción como parte de la cadena de valor.

4.2.3 Estrategia de precio

Para la fijación del precio se identificaron los siguientes factores (Berkowitz, Roger, Steven, & William, 2004): a) Precios de referencia de la competencia, b) Precio del proveedor al producto terminado, c) Costo de la logística de transporte, d) Costos fijos y variables asociados al funcionamiento de la empresa y e) Porcentaje mínimo de

ganancia. De acuerdo a lo anterior, se ha planificado las siguientes actividades estratégicas para proveer precios competitivos (Tabla 4.3):

Tabla 4.3. Estrategia de precio

Objetivo	Estrategia	Actividad	Meta	Duración	Recursos	Responsable	Periodicidad
Ofrecer precios competitivos y atractivos para el cliente objetivo	Creación de un portafolio de productos con precios competitivos	<p>Análisis de las condiciones de mercado y demanda de muebles</p> <p>Análisis de los costos de producción de los productos</p> <p>Establecimiento del precio en base a márgenes de contribución + utilidad esperada por producto</p> <p>Análisis de productos similares o sustitutos de la competencia</p>	Definición de precios competitivos	1 mes	<p>Conocimiento de productos de la competencia</p> <p>Equipos de oficina y herramientas de TIC's (Servicios en la nube)</p>	Gerencia Marketing y ventas	Mensual
Ofrecer condiciones de descuento al cliente	Programa de promociones y descuentos anuales	<p>Aplicación de precio de lanzamiento, reduciendo el precio comercial 10% por un mes para iniciar atracción de clientela, ganar reconocimiento del producto y valor a la marca</p> <p>Ofrecimiento de un 3% de descuento para clientes recurrentes</p> <p>Definición del costo del traslado del producto: cubierto dentro del precio de venta (solo Bogotá) a partir de compras de \$250.000 COP, a otras ciudades se cobrará el envío</p> <p>Ofrecimiento de 3% de descuento adicional y facilidades de pago para convenios empresariales por descuento de nómina.</p> <p>Desarrollo de diseños y adaptaciones con las herramientas digitales sin ningún costo adicional</p> <p>Disposición de diversos medios de pago para el cliente: tarjeta débito, crédito, efectivo, bonos de efectivo, entre otros</p> <p>Oferta de bonos de descuento de acuerdo a las campañas desarrolladas por la empresa en varios periodos o fechas especiales durante el año.</p>	Aumento de ventas mínimo 4% anual	Anual	<p>Equipos de oficina y herramientas de TIC's (Servicios en la nube)</p> <p>Brochures impresos</p>	Gerencia Marketing y ventas	Continua

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias planteadas (tabla 4.3), están orientadas con la fijación de precios de (Berkowitz, Roger, Steven, & William, 2004) y (Kotler & Keller, 2017) por 2 métodos, el

primero basado en la competencia con precios ligeramente superior para los productos de las líneas A, S, C y E, teniendo en cuenta que el margen de ganancia por este método es mayor al 50% de utilidad dando lugar a estrategias adaptativas y a brindar productos donde la calidad y factor diferenciador sea percibido además de la absorción de los fletes como parte de la ventaja competitiva en Bogotá; por otro lado, para el precio de la línea K, debido a que es algo novedoso en el mercado y no hay como compararlo, se usó el método de fijación orientado al costo + margen de utilidad (25%), buscando con ello proveer un precio de entrada competitivo (tabla 4.4).

Tabla 4.4. Precios estimados de los productos de hog@r.co

LINEA "A"		PRECIO		VENTA CONJUNTO
Productos Alcoba	Medida	Costo	Venta	
Cama	0.90m	\$ 400.000	\$ 850.000	\$ 1.150.000
	1.20m	\$ 550.000	\$ 1.050.000	\$ 1.350.000
	1.40m	\$ 850.000	\$ 1.500.000	\$ 2.100.000
	1.60m	\$ 1.000.000	\$ 1.800.000	\$ 2.400.000
mesa de noche	unidad	\$ 130.000	\$ 300.000	
Alcoba (cama + M.noche) desde		\$ 1.150.000		

LINEA "S"		PRECIO		VENTA CONJUNTO
Productos Sala	Cantidad	Costo	Venta	
Sofa	2p	\$ 550.000	\$ 1.200.000	\$ 2.000.000
	3p	\$ 680.000	\$ 1.400.000	\$ 2.200.000
Poltrona	1p	\$ 400.000	\$ 800.000	
Puff	1p	\$ 100.000	\$ 300.000	
Sofa + 1 poltrona desde		\$ 2.000.000		

Linea "E"	Costo	Venta
Centro de entretenimiento	\$ 550.000	\$ 1.000.000
centro de entretenimiento desde	\$ 1.000.000	

Linea "C"		PRECIO		VENTA CONJUNTO
Producto	Cantidad	Costo	Venta	
Mesa Comedor	4p	\$ 500.000	\$ 1.100.000	\$ 2.300.000
	6p	\$ 700.000	\$ 1.500.000	\$ 2.700.000
sillas	1p	\$ 150.000	\$ 300.000	
mesa + 4 sillas desde		\$ 2.300.000		

Linea "K"	Cantidad	Costo	Costo Total	Precio Venta (+25%)
kit sala		Valor individual		
patas	12	60000	360000	450000
apoyabrazo	2	100000		
cabecero	3	100000		
Cojines	3	100000		
Kit comedor				
Panel superior mesa	1	200000	400000	500000
patas / covers	4	200000		
Kit sillas comedor				
sillin (x4)	4	200000	400000	500000
patas	16	100000		
espaldar	4	100000		
Kit Alcoba				
panel cabecero	1	200000	300000	375000
patas	4	80000		
Accesorios		20000		
kit mesa de noche				
tapa cajon doble frente	6	90000	400000	500000
patas	8	40000		
panel superior	1	100000		
panel lateral (x2)	2	140000		
accesorios	3	30000		
Kit Centro de entretenimiento				
panel superior	1	150000	340000	425000
patas	4	80000		
puertas / tapa doble frente	4	80000		
accesorios		30000		
Kit desde		\$	375000	

Fuente: Elaboración propia

Debido a que la tendencia de consumo de mobiliario en Colombia esta hacia la compra individual de productos, en la tabla 4.4 se contempla esta opción e incluye la compra en conjunto proporcionando mayor diversidad de alternativas para el cliente.

Para comparar los precios estimados de hog@r.co (tabla 4.4) con respecto a la competencia se ha desarrollado una tabla que puede ser visualizada en el anexo N

4.2.4 Estrategias de comunicación y promoción

Las estrategias trazadas dentro del plan de comunicación que requiere el proyecto se detallan en la tabla 4.5.

Tabla 4.5. Estrategia de comunicación y promoción

Objetivo	Estrategia	Actividad	Meta	Duración	Recursos	Responsable	Periodicidad
Diseñar y desarrollar los canales digitales	Crear y gestionar adecuadamente los canales digitales	Creación y puesta en funcionamiento de los canales digitales de Hog@r.co: plataforma web, redes sociales y aplicación para Smartphone Android y Apple. Definición de los recursos financieros, tecnológicos y de conocimientos necesarios para la gestión de los canales digitales. Capacitación al personal de la empresa en la estructura y modelo de operación de los canales digitales.	Cuentas de redes sociales (2). 1 plataforma web 1 aplicación de diseño	1 mes	Conocimiento en redes sociales y canales digitales Información de mercados Servicios en la nube Equipos de oficina y herramientas de TIC's	Gerencia Marketing y ventas	No aplica
	Terceización de la gestión de contenidos de los canales digitales con proveedor externo en marketing	Contratación de proveedor externo experto en desarrollo de estrategias de mercadeo en medios digitales para nuevas empresas	Selección de 1 empresa según costos y servicios	2 meses	Contactos de proveedores de servicios de marketing digital	Gerencia Marketing y ventas	No aplica
	Actividades de marketing digital basado en SEM y SEO	Desarrollo de campañas publicitarias digitales basado en estrategias SEM y SEO	Resultados de apariciones en búsquedas 200 ventas o contactos efectivos por canales digitales en el primer año	Semanas	Conocimiento en gestión en redes sociales y canales digitales Equipos de oficina y herramientas de TIC's (Servicios en la nube)	Marketing y ventas	Diario
Diseñar y desarrollar los canales digitales	Diseño y producción de publicidad impresa	Diseño de pieza corporativa, brochures y portafolio Impresión de publicidad física	1000 brochures Distribuidos	12 meses	Proveedor de diseño grafico Recurso financiero para publicidad impresa	Gerencia Marketing y ventas	Mensual
		Distribución de la publicidad	1000 brochures Distribuidos	12 meses	Talento humano de la empresa	Marketing y ventas	Mensual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.5. Estrategia de comunicación y promoción (Continuación)

Objetivo	Estrategia	Actividad	Meta	Duración	Recursos	Responsable	Periodicidad
Diseñar y desarrollar los canales digitales	Establecer los procesos de promoción y comunicación	Diseño atractivo y útil de los contenidos e información en los canales digitales	Contenidos digitales semanales Participación en feria empresarial	3 semanas / año	Recurso financiero Muestras de productos Publicidad impresa	Gerencia Marketing y ventas	Mensual
		Establecimiento de los protocolos, normas y reglamentos relacionados con la información y gestión de la información del cliente, la empresa y los proveedores en los canales digitales.					
		Capacitación al personal de la empresa en la gestión de la comunicación en los canales digitales.					
		Definición de procedimientos para la comunicación, contacto y atención de solicitudes de los clientes.					
		Participación en ferias comerciales					
		Entrega de publicidad impresa a clientes y consumidores potenciales					
		Excelente presentación y ubicación del punto de venta presencial de Hog@r.co					
Desarrollo de actividades de marketing digital en los canales definidos en coordinación con el proveedor externo de este servicio, como por ejemplo publicidad en YouTube tipo "in Slate"							

Fuente: Elaboración propia

Debido a que la idea de negocio se mueve por contenido digital, hace que las estrategias planteadas en la tabla 4.5 sean ejecutadas de forma tradicional y digital, de esta forma logrará la mayor difusión para impactar y generar interés en la población objetivo, teniendo en cuenta su alto nivel de conectividad (smartphones principalmente) y la tendencia actual de primero informarse, luego consultar y comparar, para finalmente comprar.

4.2.5 Estrategia de fuerza de ventas

A continuación, se detalla las estrategias de fuerza de ventas (tabla 4.6):

Tabla 4.6. Estrategia de fuerza de ventas

Objetivo	Estrategia	Actividad	Meta	Duración	Recursos	Responsable	Periodo
Establecer el proceso para el desarrollo de la fuerza de ventas de la empresa	Diseño de proceso estructurado de ventas en punto físico	Identificación de perfiles y competencias del personal de ventas y comerciales de Hog@r.co Socialización y capacitación al personal de ventas sobre la estructura de la empresa, los objetivos comerciales, ventas, gestión del cliente, política de precios, atención al cliente y solución de problemas Definición de metas de ventas por el canal digital Capacitación y registro del proceso de atención y venta por canales digitales Definición de políticas de comisión y compensación por ventas	Manuales de atención y gestión de los clientes	2 meses	Equipos de oficina y herramientas de TIC Conocimiento en atención al cliente y ventas presenciales	Gerencia Marketing y ventas	Anual
	Desarrollo de proceso estructurado de ventas in situ o virtual	Selección y formación personal para el punto de venta	500 clientes en el primer año de operación de hog@r.co	Permanente	Bases de datos de clientes potenciales Equipos de oficina y herramientas de TIC Publicidad impresa	Gerencia Marketing y ventas	Mensual

Fuente: Elaboración propia

El conjunto de recursos tanto humano como material propuesto en la tabla 4.6 pretende generar una ventaja competitiva, implantando estrategias que logre una relación directa de la empresa y su entorno, además de generar competitividad interna que favorezca los resultados. Adicionalmente, se busca valorar la fuerza de ventas y su papel como vocero de la organización (Kotler & Keller , 2017), atendiendo de primera mano las necesidades del cliente, y recopilando las quejas y sugerencias que ellos tengan para mejorar los procesos y productos.

4.2.6 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Se establece el siguiente presupuesto de mercadeo de acuerdo a las estrategias establecidas como se muestra en la tabla 4.7.

Tabla 4.7. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Factor	Objetivo	Actividades	Cant.	Valor presupuestado Fase de inicio	Total	Observación
Estrategias de producto y servicio	Establecer las actividades de producción y distribución de los productos de Hog@r.co	Diseño y desarrollo de los canales digitales de venta y atención al cliente de Hog@r.co: Diseño de página web y dominio	1	25.106.000 (página web y dominio) (Desarrollo de aplicación)	\$ 25.106.000	Costo de página web y canales digitales para el primer año de operación
		Búsqueda y consecución de asesoría y prestación de servicio externo de gestión de canales digitales de la empresa	1	\$ 200.000	\$ 200.000	Costo de gestiones operativas y transporte asociado a la actividad
		Establecimiento de los procedimientos para la atención al cliente (pre venta, venta y postventa)	N/A	No aplica Se realiza por el personal de venta	No aplica	Actividad realizada por el talento humano de la empresa.
		Difusión de los canales de atención al cliente	12	\$350.000	\$4.200.000	Valor mensual de servicios de marketing digital
		Recopilación y gestión de datos de clientes y partes interesadas	N/A	No aplica Se realiza por el personal de venta	No aplica	Actividad realizada por el talento humano de la empresa.
	Dar a conocer y posicionar el portafolio de productos de Hog@r.co	Creación y desarrollo del portafolio de productos y servicios para los canales digitales y presenciales	1	\$800.000	\$800.000	Costo de diseño de piezas gráficas y publicitarias
		Desarrollo de propuesta comercial para el mercado postventa de kits de intercambiabilidad, servicio post venta de modificación de producto al diseño de la marca	N/A	No aplica	No aplica	Actividad realizada por el talento humano de la empresa.
		Desarrollo de procesos estructurados de marketing digital en el mercado objetivo	N/A	No aplica Se realiza por el personal de venta y administrativo de la empresa	No aplica	Desarrollados por la empresa de marketing digital y se incluyen dentro del pago mensual.
		Establecer y desarrollar gestiones promocionales y de lanzamiento de nuevos productos	N/A	No aplica Se realiza por el personal de venta y administrativo de la empresa	No aplica	Desarrollados por la empresa de marketing digital y se incluyen dentro del pago mensual.
		Socialización de los diversos canales de atención, compra y conocimiento de la propuesta de valor de Hog@r.co	N/A	No aplica Se realiza por el personal de venta y administrativo de la empresa	No aplica	Desarrollados por la empresa de marketing digital y se incluyen dentro del pago mensual.
		Renovación y actualización del portafolio de productos	N/A	No aplica Se realiza por el personal de venta y administrativo de la empresa	No aplica	Desarrollados por el talento humano de la empresa
	Estrategias de distribución	Establecer las actividades de producción y distribución de los productos de Hog@r.co	Gestión de bases de datos empresariales de estos sectores	1	\$1.200.000	\$1.200.000
Contacto directo con los fabricantes de muebles			N/A	No aplica	No aplica	Desarrollados por el talento humano de la empresa Costo de la comunicación incluido como costo fijo
Selección adecuada de proveedores			N/A	No aplica	No aplica	Desarrollados por el talento humano de la empresa
Visita y conocimiento de proveedores y fabricantes de muebles de madera			12	\$200.000	\$2.400.000	Gastos de transporte del talento humano de la empresa
Establecimiento de procesos formales del proceso productivo y entrega del producto terminado			N/A	Se realiza por el personal de venta y administrativo de la empresa	No aplica	Desarrollados por el talento humano de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.7. Presupuesto de la mezcla de mercadeo (continuación)

Factor	Objetivo	Actividades	Cant.	Valor presupuestado Fase de inicio	Total	Observación
Estrategias de distribución	Establecer las actividades de producción y distribución de los productos de Hog@r.co	Análisis y estudio del proceso logístico de recepción y entrega del producto	N/A	Se realiza por el personal de venta y administrativo de la empresa	No aplica	Desarrollados por el talento humano de la empresa
		Determinación de red de prestadores de servicios de transporte y entrega del producto	N/A	Se realiza por el personal de venta y administrativo de la empresa	No aplica	Desarrollados por el talento humano de la empresa
		Control, registro y trazabilidad del proceso de transporte y entrega del producto.	N/A	Se realiza por el personal de venta y administrativo de la empresa	No aplica	Desarrollados por el talento humano de la empresa
		Gestión adecuada y oportuna de las solicitudes del cliente en el proceso logístico, transporte y entrega del producto.	N/A	Se realiza por el personal de venta y administrativo de la empresa	No aplica	Desarrollados por el talento humano de la empresa
Estrategia de precio	Ofrecer precios competitivos y atractivos para el cliente objetivo	Análisis de las condiciones de mercado y demanda de muebles	N/A	No aplica	No aplica	Desarrollados por el talento humano de la empresa
		Análisis de los costos de producción de los productos	N/A	No aplica	No aplica	Desarrollados por el talento humano de la empresa
		Establecimiento del precio en base a márgenes de contribución y utilidad esperada por producto	N/A	No aplica Se realiza por el personal de venta y administrativo de la empresa	No aplica	Desarrollados por el talento humano de la empresa
		Análisis de productos similares o sustitutos de la competencia	N/A	No aplica Se realiza por el personal de venta y administrativo de la empresa	No aplica	Desarrollados por el talento humano de la empresa
	Ofrecer oportunidades de descuento al cliente	Aplicación de precio de lanzamiento, reduciendo el precio comercial 10% por un mes para iniciar atracción de clientela, ganar reconocimiento del producto y valor a la marca	N/A	No aplica Se realiza por el personal de venta y administrativo de la empresa	No aplica	Costo que depende de las ventas
		Ofrecimiento de un 3% de descuento para clientes recurrentes	N/A	No aplica	No aplica	Costo que depende de las ventas
		Definición del costo del traslado del producto:	N/A	No aplica Se realiza por el personal de venta y administrativo de la empresa	No aplica	cubierto dentro del precio de venta (solo Bogotá) a partir de compras de \$700.000 COP, a otras ciudades se cobrará el envío Costo incluido como CIF dentro del precio final
		Ofrecimiento de 3% de descuento adicional y facilidades de pago para convenios empresariales por descuento de nómina.	N/A	No aplica Aplicar una oferta no genera costo operativo	No aplica	Costo que depende de las ventas
Estrategia de precio	Ofrecer condiciones de descuento al cliente	Desarrollo de diseños en las herramientas digitales sin ningún costo adicional	N/A	No genera costo	No aplica	Desarrollados por el talento humano de la empresa
		Disposición de diversos medios de pago para el cliente: tarjeta débito, crédito, efectivo, bonos de efectivo, entre otros	N/A	No aplica costo por costo de la transacción adicional	No aplica	Costo que depende de las ventas
		Oferta de bonos de descuento de acuerdo a las campañas desarrolladas por la empresa en varios periodos o fechas especiales durante el año.	N/A	El desarrollar proceso de bonos no genera costos operativos	No aplica	Costo que depende de las ventas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.7. Presupuesto de la mezcla de mercadeo (continuación)

Estrategias de comunicación y promoción	Diseñar y desarrollar los canales digitales	Capacitación al personal de la empresa en la estructura y modelo de operación de los canales digitales	2	\$400.000	\$ 800.000	2 capacitaciones anuales por medio de consultor externo
		Contratación de proveedor externo experto en desarrollo de estrategias de mercadeo en medios digitales para nuevas empresas	N/A	El proceso de contratación se hace por parte del personal de la empresa	No aplica	Costo incluido en el diseño y desarrollo de los canales digitales de venta y atención al cliente de Hog@r.co
		Tercerización de la gestión de contenidos de los canales digitales con proveedor externo en marketing	N/A	Aplicados en el contrato de proveedor de servicios en la nube para la empresa	No aplica	Costo incluido en la tercerización de servicios de marketing digital con proveedor externo
		Desarrollo de campañas publicitarias digitales basado en estrategias SEM y SEO	N/A	Aplicados en el contrato de proveedor de servicios en la nube para la empresa	No aplica	Costo incluido en la tercerización de servicios de marketing digital con proveedor externo
		Diseño de pieza corporativa, brochures y portafolio Impresión de publicidad física Desarrollo de logo	3	\$775.000	\$1550.000	Costo de diseño de piezas gráficas y publicitarias
		Distribución de la publicidad	1	\$800.000	\$800.000	Costo de distribución anual
Estrategia de fuerza de ventas	Establecer el proceso para el desarrollo de la fuerza de ventas del proyecto	Identificación de perfiles y competencias del personal de ventas y comerciales de Hog@r.co	N/A	No se genera costo por esta gestión	No aplica	Desarrollados por el talento humano de la empresa
		Socialización y capacitación al personal de ventas sobre la estructura de la empresa, los objetivos comerciales, ventas, gestión del cliente, política de precios, atención al clientes y solución de problemas	N/A	Se realiza por las actividades naturales de gestión de la empresa	No aplica	Desarrollados por el talento humano de la empresa
		Definición de metas de ventas a generar en el punto de venta digital	N/A	Se realiza por las actividades naturales de gestión de la empresa	No aplica	Desarrollados por el talento humano de la empresa
		Capacitación y registro del proceso de atención y venta por canales digitales	N/A	Se realiza por las actividades naturales de gestión de la empresa	No aplica	Desarrollados por el talento humano de la empresa
	Llevar a cabo un proceso estructurado de ventas in situ o virtual	Definición de políticas de comisión y compensación por ventas	N/A	Se realiza por las actividades naturales de gestión de la empresa	No aplica	Desarrollados por el talento humano de la empresa

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 4.7 se resume el presupuesto total requerido en la tabla 4.8.

Tabla 4.8. Presupuesto total de la mezcla de mercadeo

TIPO DE ESTRATEGIA	COSTO
Estrategias de producto y servicio	\$30.306.000
Estrategias de distribución	\$3.600.000
Estrategia de precio	\$0
Estrategias de comunicación y promoción	\$3.925.000
Estrategia de fuerza de ventas	\$0
TOTAL	\$37.831.000

Fuente: Elaboración propia

Este presupuesto de mezcla de mercado, se complementa con la información de inversiones que se muestra en el numeral 5.15.

5 ASPECTOS TÉCNICOS

5.1 Objetivos producción

5.1.1 Objetivo a corto plazo

- Realizar las gestiones para la formalización y registro mercantil de Hog@r.co
- Establecer la red de fabricantes y proveedores de las líneas de productos de la empresa.
- Desarrollar políticas de producción y distribución que brinde Lineamientos claros a los proveedores con requerimientos de calidad mínimos del portafolio, lapso máximo de fabricación, tiempo de entrega a los clientes de los pedidos y seguridad en el transporte.
- Definir un portafolio inicial de productos de lanzamiento de la marca de la empresa.
- Diseñar y ejecutar los procesos, herramientas y actividades para los procesos de compra en canales digitales y en el punto de venta
- Crear una política de calidad y acorde con el modelo de negocio y entorno.

5.1.2 Objetivo a mediano plazo

- Desarrollar nuevas líneas de negocio y de producto manteniendo nuevos diseños de mobiliario y kits con funcionalidad e innovación, manteniendo el concepto de la marca.
- Aumentar el nivel de producción y de eficiencia de los proveedores para cumplir con la demanda estimada de los productos de Hog@r.co.
- Mantener un continuo estudio de las tendencias y gustos del mercado con el fin de mantenerse a la vanguardia y ganar la fidelidad de los clientes.
- Documentar e iniciar procesos de registro de los diseños, modelos y creaciones de Hog@r.co que sean susceptibles de ser protegidos mediante los diferentes mecanismos de propiedad intelectual.

5.1.3 Objetivo a largo plazo

- Ampliar el sistema de gestión de suministro y producción mejorando los contactos comerciales (locales y extranjeros).
- Optimizar el proceso logístico de envío y entrega de productos y materiales al nivel nacional.
- Analizar nuevos mercados que permitan introducir la idea de negocio de acuerdo con las tendencias y gustos de la población.

5.2 Ficha técnica del producto o servicio

Hog@r.co incorporara al mercado colombiano las siguientes cinco líneas de productos³³ (Tablas 5.1 a 5.5):

Tabla 5.1. Ficha técnica de la línea de comedores

<p>Línea C: Comedores</p>  <p>Nota: Cada producto se vende en conjunto o individual sin limitación, permitiendo que sea personalizado desde el comienzo de la elección por el cliente o posterior por medio de los kits de personalización.</p>	<p>Descripción: Estilos de producto dirigido a generaciones: Baby boomer, generación X, y Milenials principalmente. Construido con estructura en madera, vidrio y accesorios en aluminio o madera según exigencias del cliente.</p> <p>Factor diferenciador frente a la competencia: Habilitado de fábrica para la instalación de kits de personalización tanto en la mesa como en las sillas a elección del cliente.</p>	
	<p>Tipo madera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cedro Amarillo • Caoba • Guayacán • Pino • Flor morado • Urapan 	<p>Tipo vidrio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vidrio transparente • Vidrio esmerilado <p>Espesor: 4mm a 8mm</p>
	<p>Tipo de materiales tapizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuero • Cuero sintético • Jacquard • Terciopelo • Basemetro • Lona • Chenilla 	
	<p>Colores básicos de pintura³³:</p> 	

Fuente: Elaboración propia con imágenes originales de producto jamar.com

³³ Las imágenes de los productos mostrados en todo el punto 1.6 y 5.2, no corresponde a los productos que ofrecerá Hog@r.co y son solo usados como referencia solamente. El diseño y cantidad de modelos ofrecidos será determinados por el diseñador industrial según las tendencias del mercado y gusto de los clientes colombianos

Tabla 5.2. Ficha técnica de la línea de salas

<p>Línea S: Salas</p>  <p>Nota: Cada producto se vende como conjunto (conformado por un sofá de 2 o más puestos y una poltrona) permitiendo ser personalizado desde el comienzo de la elección por el cliente o posterior por medio de los kits de personalización</p>	<p>Descripción: Estilos de producto dirigido a generaciones: Baby boomer, generación X, y Milenials principalmente. Construido con estructura en madera, accesorios en madera o aluminio.</p> <p>Factor diferenciador frente a la competencia: Habilitado de fábrica para la instalación de kits de personalización tanto en el sofá como en la poltrona y puff, Según elección del cliente.</p> <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Madera tipo cedro Amarillo, Flor morado, Tajo o similares • Espuma de alta, media densidad • Accesorios en aluminio <p>Tipo de material tapizados: Cuero original, Cuero sintético, Jacquard, Terciopelo, Lona, Basemetrol, Lona, Chenilla</p> <p>Colores básicos de pintura³³:</p> 
---	--

Fuente: Elaboración propia con imágenes originales de producto jamar.com

Tabla 5.3. Ficha técnica de la línea de alcobas

<p>Línea A: Alcobas</p>  <p>Nota: Cada producto se vende en conjunto o individual sin limitación, permitiendo ser personalizado desde el comienzo de la elección por el cliente o posterior por medio de los kits de personalización.</p>	<p>Descripción: Estilos de producto dirigido a generaciones: Baby boomer, generación X, y Milenials y Centenials. Construido con estructura en madera, accesorios en madera o aluminio.</p> <p>Factor diferenciador frente a la competencia: Habilitado para la instalación de kits de personalización tanto en la cama como en las mesas de noche.</p> <p>Material: Madera tipo cedro Amarillo, guayacán, Flor morado, Tajo, pino o similares.</p> <p>Medidas: cama desde 0.90m x 1.90m mesa de noche desde 0.5x0.45x0.6 m.</p> <p>Colores básicos de pintura³³:</p> 
--	--

Fuente: Elaboración propia con imágenes originales de producto jamar.com.

Tabla 5.4. Ficha técnica de la línea de centros de entretenimiento

<p>Línea E: Centro de entretenimiento</p>  	<p>Descripción: Estilos de producto dirigido a generaciones: Baby boomer, generación X, Milenials y Centenials Construido con estructura en madera, accesorios de aluminio o madera.</p> <p>Factor diferenciador frente a la competencia: Habilitado para la instalación de kits de personalización ajustado al producto adquirido</p>
	<p>Material estructura: Madera, vidrio y accesorios en aluminio</p> <p>Tipo madera: Pino, triplex, entaborado, o similares.</p>
	<p>Configuración: Cada producto se vende en conjunto o individual sin limitación, pudiendo ser personalizado desde el comienzo de la elección por el cliente o posterior por medio de los kits de personalización.</p>
	<p>Colores básicos de pintura³³:</p> 

Fuente: Elaboración propia con imágenes originales de select.com.co

Tabla 5.5. Ficha técnica de la línea de Kits

KIT DE PERSONALIZACIÓN LÍNEA E – CENTRO DE ENTRETENIMIENTO

Descripción:

Construidos en madera principalmente con accesorios en aluminio, vidrio o madera, pintura y tapizado a elección del cliente o con acabado especial según especificaciones del cliente. La cantidad de partes a instalar en cada mueble dependerá del modelo, fácilmente identificado por medio del código QR instalado o en su defecto a partir del código del producto.

La imagen de referencia toma como ejemplo las tendencias del mobiliario en una parte de la población objetivo (millenials), permitiendo configurar un producto de la línea E con un estilo “vintage”, este producto como se observa permite cambiar una serie de partes predeterminadas del mobiliario directamente por el cliente, logrando configurar el producto para adaptarlo a una festividad, temporada o solo cambio de estilo; esta línea de kit se caracteriza por ofrecer partes en diferentes formas, materiales y, acabados incluyendo materiales eco-amigables, de manera tal que puede impregnar un estilo propio e innovador al producto.

Ejemplo de kit personalización en centro de entretenimiento tipo vintage para el segmento millenials



Nota: La cantidad de partes a instalar en cada mueble dependerá del modelo, fácilmente identificado por medio del código QR instalado o en su defecto a partir del código del producto

Fuente: Elaboración propia modificando imagen original de Pinterest.com

Tabla 5.5. Ficha técnica de la línea de Kits (continuación)

KIT DE PERSONALIZACIÓN LÍNEA S – SALAS

Descripción:

Construido en madera principalmente, pero puede tener partes metálicas, de resina o materiales alternativos, con patas en aluminio o madera, pintadas o forradas a elección del cliente.

La cantidad de partes a instalar en cada mueble dependerá del modelo, fácilmente identificado por medio del código QR instalado o en su defecto a partir del código del producto.

La imagen de referencia toma como ejemplo las tendencias del mobiliario en una parte de la población objetivo (milenials), permitiendo configurar un producto de la línea S con un estilo moderno y minimalista, este producto como se observa en la imagen inferior permite cambiar una serie de partes predeterminadas del mobiliario directamente por el cliente, logrando configurar el producto para adaptarlo a un espacio de forma que pueda combinarlo con su entorno, brindando un estilo propio, moderno con personalidad, y llamativo, como lo demanda esta generación. Esta línea de kit se caracteriza por ofrecer partes como se discrimina en la parte inferior en diferentes formas, materiales, tapizado y, acabados incluyendo materiales eco-amigables que se adaptaran a cada producto y a gusto del cliente.

Ejemplo de kit personalización en sala tipo vintage para el segmento millenials



Nota: La cantidad de partes a instalar en cada mueble dependerá del modelo, fácilmente identificado por medio del código QR instalado o en su defecto a partir del código del producto.

Fuente: Elaboración propia modificando imagen original de sofá orión de select.com.co

Tabla 5.5. Ficha técnica de la línea de Kits (continuación)

KIT DE PERSONALIZACIÓN LÍNEA A – ALCOBA

Descripción:

Construido en madera con accesorios en aluminio o madera, pintado a elección del cliente o con acabado especial. La cantidad de partes a instalar en cada mueble dependerá del modelo, fácilmente identificado por medio del código QR instalado o en su defecto a partir del código del producto.

La imagen de referencia toma como ejemplo las tendencias del mobiliario en una parte de la población objetivo (milenials), permitiendo configurar un producto de la línea A con un estilo moderno y sencillo, este producto como se observa en la imagen inferior permite cambiar una serie de partes predeterminadas del mobiliario directamente por el cliente, logrando configurar el producto de tal forma que pueda combinarlo con su entorno, y le brinde un estilo propio, moderno, con personalidad, como lo desea el cliente y, como lo demanda esta generación.

Esta línea de kit se caracteriza por ofrecer partes como se discrimina en la parte inferior que se adaptan a cada modelo en diferentes formas, materiales, tapizado y, acabados incluyendo materiales eco-amigables satisfaciendo las necesidades particulares de cada cliente.

Ejemplo de Kit personalización de alcoba para el segmento millenials

The image displays a bedroom with a bed and two nightstands. To the right, there is a grid of customization options:

- A**: A grid of 12 color and pattern swatches for the headboard.
- a,b,c**: A grid of 6 material and color swatches for the nightstands.
- e**: Three different handle designs for the nightstands.
- B,d**: Four different leg designs for the bed frame.

Below the grid is a smaller image of the bedroom with callouts A, a, b, c, e, and 1, 2, 3, 4 pointing to specific parts. A legend titled "Opciones de kits alcoba" lists the following:

Cama:

- A: Tapizado de cabecera
- B: Pata de cama

Mesa de noche:

- a: Pata superior
- b: Material superior
- c: Tapete frontal superior (lado noche)
- e: Tirador

Nota: La cantidad de partes a instalar en cada mueble dependerá del modelo, fácilmente identificado por medio del código QR instalado o en su defecto a partir del código del producto.

Tabla 5.5. Ficha técnica de la línea de Kits (continuación)

Ejemplo personalización mesa de noche para el segmento de millenials & centenials



El kit correspondiente a las mesas de noche tomo de ejemplo los gustos en la tendencia de mobiliario de los centennials y millenials logrando sobreponer paneles laterales, superior y en los cajones doble frontal de fácil instalación, configurados al gusto del cliente logrando complementar la personalización del cliente

Nota: La cantidad de partes a instalar en cada mueble dependerá del modelo, fácilmente identificado por medio del código QR instalado o en su defecto a partir del código del producto.

Fuente: Elaboración propia modificando imagen original de arsenalsupremo.com

Tabla 5.5. Ficha técnica de la línea de Kits (continuación)

KIT DE PERSONALIZACIÓN LÍNEA C – Comedor (mesa + sillas)	
<p>Descripción</p> <p>Construido en diversos materiales como resina, madera, plástico entre otros, con accesorios en aluminio o vidrio, pintura y tapizado a elección del cliente o con acabado especial.</p> <p>La cantidad de partes a instalar en cada mueble dependerá del modelo del cliente, fácilmente identificado por medio del código QR instalado o en su defecto si es nuevo a partir del código del producto</p> <p>La imagen de referencia toma como ejemplo las tendencias del mobiliario en una parte de la población objetivo (milenials), permitiendo configurar un producto de la línea C con un estilo moderno y minimalista, este producto como se observa en la imagen inferior permite cambiar una serie de partes predeterminadas fácilmente tanto en mesa como en sillas directamente por el cliente, logrando cambiar la configuración y estilo del producto para adaptarlo a su entorno y al requerimiento que necesite (cumpleaños, navidad, etc.), brindando un estilo propio, moderno, con personalidad, como lo desea el cliente y, como lo demanda esta generación. Esta línea de kit se caracteriza por ofrecer partes como se discrimina en la parte inferior que se adaptan a cada modelo en diferentes formas, materiales, tapizado y, acabados incluyendo materiales eco-amigables satisfaciendo las necesidades particulares de cada cliente.</p>	
Ejemplo personalización para el comedor (mesa + sillas)	
	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;"> A  </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;"> B  </div> <div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 10px; font-size: 10px;"> <p>Nota: La cantidad de partes a instalar en cada mueble dependerá del modelo, fácilmente identificado por medio del código QR instalado o en su defecto a partir del código del producto.</p> </div> </div> </div>
Ejemplo grafico de personalización para las sillas de comedor	
	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;"> c  </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;">  a </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;">  b </div> <div style="display: flex; align-items: center;">  </div> </div> <p>Nota: La cantidad de partes a instalar en cada mueble dependerá del modelo, fácilmente identificado por medio del código QR instalado o en su defecto a partir del código del producto.</p>

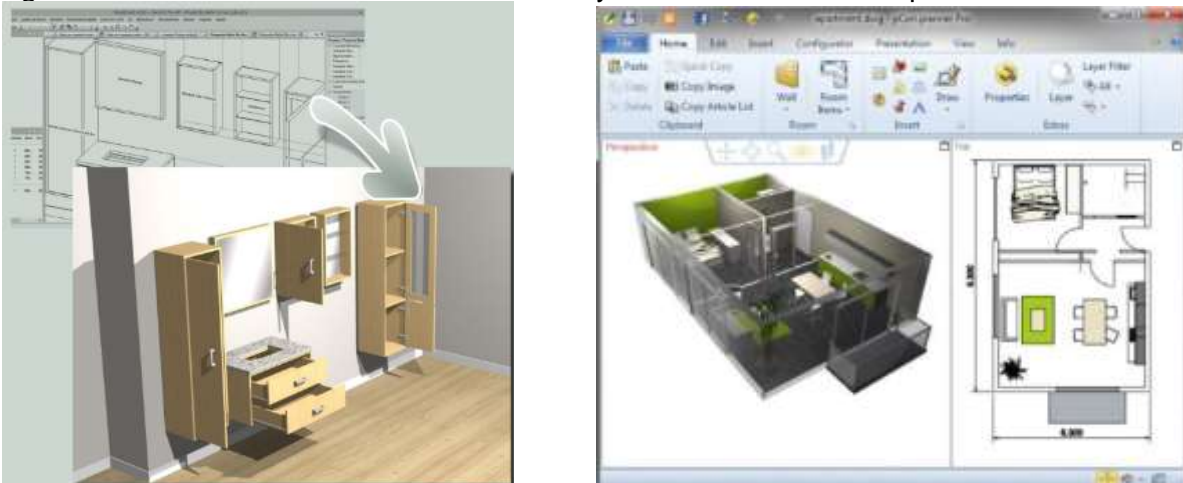
Fuente: Elaboración propia modificando imagen original de Pinterest.com

5.2.1 Soporte tecnológico de los productos

Los productos ofrecidos contarán con un soporte completo basado en medios tecnológicos como:

- Página web y App³⁴ corporativa y de ventas online para visualizar el catálogo digital, modificar, seleccionar, y comprar el producto.
- Uso de Software como PCon planner³⁵, Photoshop, Sketchup y Polyboard para diseñar y visualizar el mobiliario en 2D, 3D y AR, con el fin de mejorar la percepción del producto y del cliente, realizar ajustes, y personalización a criterio del cliente. (ver imagen 5.2 como referencia).
- Pago en línea por PSE, tarjeta de crédito o PayPal con total seguridad.
- Asesoría personalizada por teléfono, chat virtual o visita presencial (en Bogotá) para apoyar el proceso de compra modificando el producto y personalizándolo durante el proceso de compra (imagen 5.1).

Imagen 5. 1. Diseño Muebles de madera en 3D y Software diseño de espacio 3D



Fuente: Sicam (2017) y pCom planner (2018)

³⁴ Para plataforma en Android y Apple

³⁵ pCon planner, es un programa de planificación de espacios 3D utilizada en diversos sectores de la industria, en el comercio y los servicios

5.3 Descripción del proceso

Hog@r.co fundamenta su modelo de negocio en la venta de mobiliario para el hogar por medio del comercio electrónico, con un estilo innovador y funcional; además contará con un punto de atención y venta fijo. De acuerdo con el desarrollo de los procesos comerciales, se identifican los siguientes procesos:

5.3.1 Proceso de venta por canales digitales

Este proceso se relaciona con la venta y entrega del producto a través de los medios digitales de Hog@r.co Este proceso lo compone las siguientes etapas (imagen 5.3):

- Ingreso del cliente a los canales digitales: Portal web y App de Hog@r.co.
- Conocimiento del producto: consulta de información de los productos, con posibilidades de personalización (cantidad, color, diseño, tapizado, medidas y fecha de entrega). Si el cliente no realiza socialización del producto, se motiva a realizar mediante encuesta de satisfacción o chat virtual.
- Selección del diseño y producto por parte del cliente con acompañamiento y asesoría del personal de venta de Hog@r.co por medios digitales y telefónicos.
- Generación del diseño: de acuerdo con las especificaciones del cliente.
- Aprobación del diseño: conocimiento y aprobación del modelo final del mueble por parte del cliente a través de canales digitales.
- Selección de proveedor: Por medio de una matriz de evaluación se filtrará y seleccionará a los mejores fabricantes los cuales formaran la red de suministro, porque cumplen con los requisitos de fabricación, calidad, cumplimiento y fidelidad al diseño del producto digital.
- Orden de producción: Envío orden de producción al proveedor seleccionado.
- Manufactura del producto: por parte del proveedor o fabricante seleccionado.
- Control de calidad: proceso que se realiza paralelamente al proceso de producción y consiste en la revisión, seguimiento al proceso de manufactura del mueble.

- Revisión del producto terminado: verificación y revisión del producto terminado. En esta parte se etiqueta con un código QR al producto que contendrá su hoja de vida como: los detalles de fabricación, fecha, datos del cliente y tiempo de garantía, para control y seguimiento (Imagen 5.2).
- Proceso logístico: el cual comprende el empaque y embalaje del producto final, selección de proveedor de servicios logísticos y generación de orden de entrega del producto al lugar convenido por el cliente.
- Entrega del producto: en el sitio acordado con el cliente

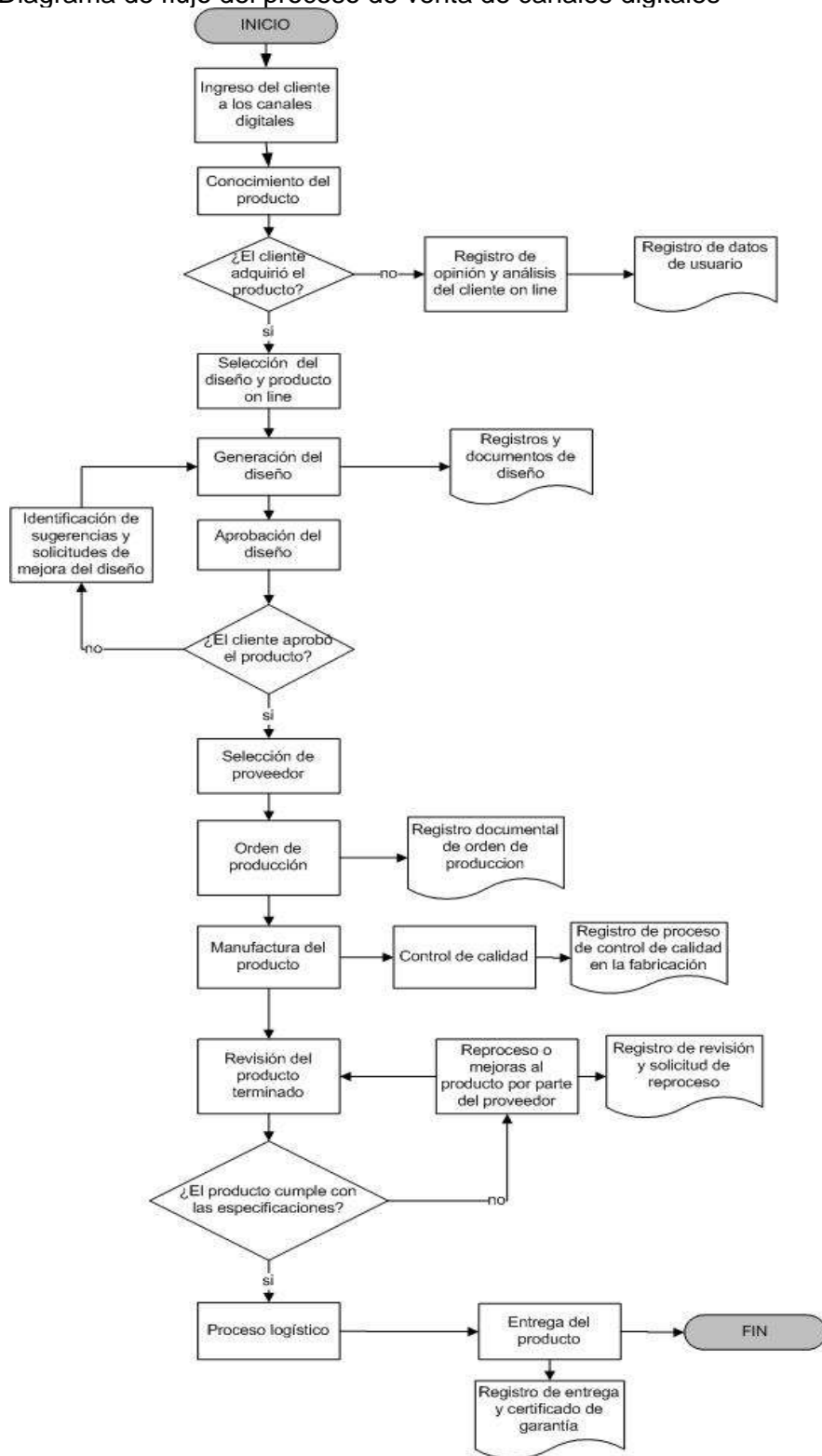
Este proceso, estará soportado por recursos digitales que la empresa tendrá disponible, para facilitar el contacto, explicar el producto, motivar la compra, satisfacer las necesidades de cada cliente con productos innovadores y de calidad, además de coordinar la entrega a tiempo del producto terminado. Como parte del proceso de compra, la empresa establece como política, la solicitud de un abono inicial de 50% del producto como mínimo, aunque también se establece la opción de compra total de producto con descuento por pronto pago.

Imagen 5. 2. Ejemplo de código QR que será instalaría en la orden de trabajo y producto



Fuente: Elaboración propia

Imagen 5. 3. Diagrama de flujo del proceso de venta de canales digitales



Fuente: Elaboración propia

5.3.2 Proceso de venta por canal presencial (punto de venta).

Este proceso se enfoca en la asesoría y venta de productos en el punto de venta físico de Hog@r.co ubicado en el sector del 12 de octubre de la Localidad de Barrios Unidos. Se identifican las siguientes etapas (imagen 5.4):

- Ingreso y llegada del cliente al punto de venta: actividad que es realizada de forma presencial por el talento humano de ventas de Hog@r.co.
- Conocimiento del producto: consulta de forma presencial de información de los productos, opciones, diseños y posibilidades de personalización (cantidad, color, diseño, tapizado, medidas, precios posibles y fecha de entrega).
- Selección del diseño y producto: por parte del cliente y con acompañamiento y asesoría del personal de venta de Hog@r.co de forma presencial y con soporte del software de diseño, proyectado al cliente en el punto de venta en las pantallas de visualización (Monitores o televisores LED).
- Generación del diseño: de acuerdo con las especificaciones del cliente en el punto de venta. Se genera registro y documentación de este proceso.
- Aprobación del diseño: conocimiento y aprobación del modelo final del mueble por parte del cliente a través de canales digitales (correo electrónico, SMS, mensajería interna) o de forma posterior al diseño en el punto de venta.
- Selección de proveedor: escogencia de uno o varios fabricantes de la red de proveedores de Hog@r.co que cumplan con los requisitos de fabricación de acuerdo con el diseño del producto.
- Orden de producción: actividad de envío de orden de producción a los proveedores seleccionados.
- Manufactura del producto: por parte del proveedor o fabricante seleccionado.
- Control de calidad: proceso que se realiza paralelamente al proceso de producción y consiste en la revisión, seguimiento al proceso de manufactura del mueble.
- Revisión del producto terminado: verificación y revisión del producto en su presentación final. En esta parte se etiqueta con un código QR al producto que contendrá

su hoja de vida como: los detalles de fabricación, fecha, datos del cliente y tiempo de garantía, para control y seguimiento (Imagen 5.2).

- Proceso de entrega: el cual comprende el empaque y embalaje del producto final, selección de proveedor de servicios logísticos y generación de orden de entrega del producto al lugar convenido por el cliente.
- Entrega del producto: en el sitio convenido por el cliente y de acuerdo con las especificaciones iniciales de diseño solicitadas.

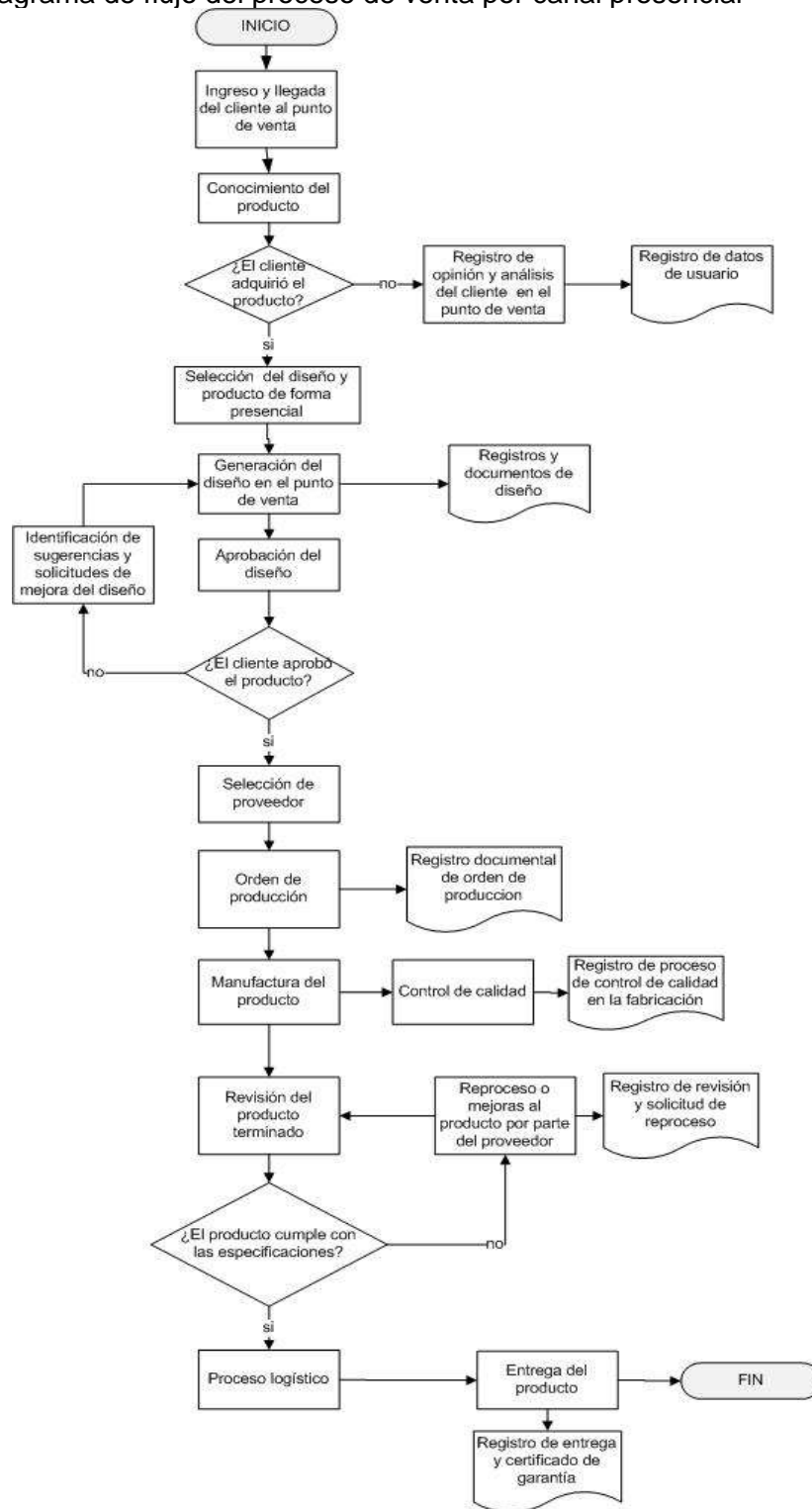
Debido a que el modelo de negocio de Hog@r.co se fundamenta en la tercerización de la manufactura de los productos con fabricantes externos, no se requiere dar a conocer el modelo particular de cada fabricante, ya que este no es estándar para todos los productos debido a la variabilidad de diseños, materiales, formas y maquinaria necesaria. En la imagen 5.4 se puede observar el diagrama de flujo del proceso por canal presencial.

Con respecto al proceso logístico, se considera estratégico seleccionar proveedores de servicios logísticos, en este caso empresas de transporte de carga, que presten el servicio de recogida y entrega del producto al sitio convenido por el cliente. Se considera este tipo de actividad debido a que en la ciudad de Bogotá hay una oferta amplia de este tipo de soluciones. Se tiene identificados los siguientes prestadores logísticos de transporte: Servientrega, Coordinadora Mercantil, Saferbo, Enviar Logística, TCC, Amil Cargo Logística, Roa Servicio de Envíos y Transportes, Transporte de Mercancía TMQ entre otras.

La selección de los proveedores logísticos para atender el servicio de transporte se realizará de acuerdo a los siguientes criterios:

- Tarifas: de transporte y flete
- Tiempo de respuesta: a la solicitud de transporte (se establece 12-24 horas por parte del proveedor).
- Tiempo de entrega: de la carga según requerimientos y acuerdos con el cliente.
- Cobertura: del servicio de transporte (local, municipal, departamental o nacional).
- Reputación: relacionada con la seriedad y presentación de la empresa
- Garantías: oferta de aseguramiento del proceso de entrega y la carga como tal.

Imagen 5. 4. Diagrama de flujo del proceso de venta por canal presencial



Fuente: Elaboración propia

5.4 Necesidades y requerimientos

Para el desarrollo del proceso de prestación de servicio, diseño, ventas y atención al cliente se definen los siguientes requerimientos de activos (tablas 5.6 y 5.7).

Tabla 5.6. Activos Fijos

Ítems	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Mobiliario de oficina y ventas	1	3.900.000	3.900.000
1 sala de muestrario	1	1.050.000	1.050.000
1 Mesa de comedor de muestrario	1	1.100.000	1.100.000
Kits de mostrativo	3	300.000	900.000
Computador de escritorio	3	1.400.000	4.200.000
Computador portátil	1	1.500.000	1.500.000
Impresora multifuncional	1	1.400.000	1.400.000
Pantallas o televisores LED	3	1.500.000	4.500.000
Teléfonos para oficina	2	95.000	190.000
		Total	18.740.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.7 Software especializado

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Creación y licenciamiento página web	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Creación y licenciamiento aplicaciones Android y Apple	1	\$ 17.250.000	\$ 17.250.000
Licenciamiento de diseño polyboard (gratis)	N/A	\$ -	\$ -
Licenciamiento SketchUp (Licencia anual)	1	\$ -	\$ -
Licenciamiento de diseño "pCon planner" (Gratis)	N/A	\$ -	\$ -
Pasarela de pago empresarial (gratis)	N/A	\$ -	\$ -
Sistema de facturación electrónica (Licencia anual)	1	\$ 972.000	\$ 972.000
		Total	\$ 23.222.000

Fuente: Elaboración propia

Con los valores establecidos en las tablas 5.6 y 5.7, se estima cubrir las necesidades mínimas de operación, los equipos de cómputo indicado en la tabla 5.6, han sido evaluados y cubrirán a cabalidad las necesidades y propósito por el cual fueron planificados. Con respecto al software, según la NIIF sección 18 serán considerados un intangible y no se incluirán dentro de los estados financieros. Sin embargo, la página web y aplicación móvil, si serán considerados activos, debido a su integración con toda la operación del negocio y a la customización, y los cuales ya fueron integrados a los estados financieros.

5.5 Características de la tecnología

De acuerdo con el proceso productivo y desarrollo de ventas, se tiene las siguientes características de activos y software a utilizar (tabla 5.8 y 5.9).

Tabla 5.8. Descripción técnica de los activos requeridos

Activo	Descripción
Mobiliario de oficina y ventas	Conjunto de muebles para oficina compuesto de: 3 escritorios, 2 archivadores y sillones tipo <u>loft</u> .
Computador de escritorio	8 gigas de memoria RAM 1 Terabyte de disco duro Procesador mayor a 2,5 GHz Sistema operativo Windows 10
Computador portátil	8 gigas de memoria RAM 1 Terabyte de disco duro Procesador mayor a 2,5 GHz Sistema operativo Windows 10 Pantalla de 15 pulgadas
Impresora multifuncional	Multifuncional de tecnología láser a color para impresión, escaneo, copiado y fax con velocidad Conectividad, estándar: 1 USB 2.0 de alta velocidad 1 USB host 1 red Gigabit Ethernet 10/100/1000T 1 conexión inalámbrica 802.11b/g/n USB de fácil acceso
Pantallas o televisores LED	Pantalla de 40 a 43 pulgadas Tecnología Smart tv Minio 2 puestos USB 2 puertos HDMI Resolución mínima de 4K Garantía mínima de 1 año Conexión Wifi Puerto Red Ethernet
Teléfonos para oficina	Teléfonos inalámbricos Con altavoz y contestador Botón localizador para encontrar auricular fuera de lugar. Bloqueo de teclas. Baterías recargables de níquel metal hídrico (Ni-MH) tamaño <u>AAA</u> . Pantalla: LCD ámbar de 1.6". Identificador de llamadas. Bloqueo llamadas (30 números). Directorio para 50 contactos. Modo silencioso. Teclado iluminado.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.9. Descripción del Software especializado

Concepto	Descripción
Creación y licenciamiento página web	Página de ventas online con acceso a la web, diseñada para ofrecer los productos y servicios que la empresa tiene planificado ofrecer al cliente, habilitando opciones de diseño (con asesoría), selección, compra, y restauración/modificación según el cliente lo exija
Creación y licenciamiento aplicaciones Android y Apple	aplicaciones diseñadas para ser usadas en plataformas de Android y Apple y tendrán como función trabajar como página de ventas online potenciando las capacidades que ofrece la página web, pero ahora por medio de cualquier dispositivo móvil
Licenciamiento de diseño polyboard (gratuito)	Polyboard es un programa de diseño de muebles y armarios que proporciona toda la información necesaria para la fabricación: lista de corte, etiquetas, costos y programas de mecanizado para el control numérico (Sicam, 2017)
Licenciamiento SketchUp (Gratuito)	Es un programa de diseño gráfico y modelado 3D propiedad de Trimble en 2012 que tiene la facilidad de ayudar en el diseño del mobiliario que se van a vender y por medio de visualizadores observar en 3D, AR e incluso VR el acabado del producto; seleccionado por su facilidad de uso, las herramientas disponibles para el diseño, conectividad y nivel de manipulación por parte de usuario, la hace una herramienta clave dentro del proyecto
Licenciamiento de diseño "pCon planner" (Gratuito)	Es una aplicación profesional, pero fácil de usar, para el diseño de interiores y configuración gráfica de productos
Pasarela de pago	Es el servicio de un proveedor de servicios de aplicación de comercio electrónico, con el que se autorizan pagos a negocios electrónicos (en línea), ventas en línea al detalle, negocios con presencia física y en línea simultáneamente. El costo de este proceso es por transacción,
Códigos QR	Esta tecnología es un código de barras bidimensional cuadrado que puede brindar acceso a diferentes contenidos según como sea codificado simplemente abriendo un lector de códigos QR; en este proyecto sería programado guardar hoja de vida de cada producto entregado y para abrir archivos 3D y AR

Fuente: Elaboración propia

5.6 Materias primas y suministros

El modelo de negocio de Hog@r.co está basado en la tercerización del proceso manufactura para lograr cubrir los diversos gustos y necesidades de los clientes, de tal forma que la empresa no tiene la necesidad de desarrollar e implementar un sistema productivo propio. Los suministros estimados para el funcionamiento de la empresa están determinados por el gasto en servicios públicos, papelería y demás, los cuales están presupuestados como costos fijos.

De esta forma, Hog@r.co no requiere el manejo de inventarios de materia prima, producto en proceso o producto terminado, por consiguiente, la demanda y adquisición de materias primas e insumos no será necesario. La empresa desarrollara gestiones orientadas a controlar y verificar la calidad y diversidad de las materias primas e insumos utilizados por las fábricas de muebles para la elaboración del producto final.

5.7 Plan de producción

El plan de producción de la empresa se asocia a la producción y venta estimada de cada una de las líneas de producto en un horizonte de 5 años. En la tabla 5.10 se muestra la cantidad calculada de producción, la cual va a ser desarrollada por las empresas fabricantes de muebles que sean proveedores de Hog@r.co.

Tabla 5.10. Plan de producción de **Hog@r.co** estimado para 5 años

Líneas de productos	2019	2020	2021	2022	2023
Línea de Alcobas	116	119	127	138	155
Línea de Comedores	110	113	120	131	147
Línea de Salas	110	113	120	131	147
Línea de Centros de entretenimiento	110	113	120	131	147
Línea de Kits de personalización	300	309	324	344	371

Fuente: Elaboración propia

5.8 Procesamiento de órdenes y control de inventarios

Como parte del proceso de gestión de órdenes de compra y entrega al cliente, la empresa dispondrá de un software de ERP³⁶ en la nube para el control de órdenes y productos entregados. Esta herramienta tendrá las siguientes características:

- Permite la gestión del cumplimiento de los proveedores en variables críticas como: fechas de entrega, índice de cumplimiento, cumplimiento en precios prometidos, estado del proceso de fabricación de los productos.
- Control de la cantidad de productos solicitados vs productos entregados al cliente.
- Control y ubicación del producto.
- Gestión de la relación con cada proveedor al nivel de sus diferentes sedes y listas de contacto.
- Adición de la cuenta bancaria para la gestión de pagos por Transferencia de Electrónica.

³⁶ ERP Traducido al español significa "sistema de planificación de recursos empresariales" el cual controla diversos procesos de la empresa para maximizar la eficiencia y control.

- Control y seguimiento a los factores comerciales a nivel de los artículos que comercializa el proveedor: precio regular con vigencias, escalas según la cantidad comprada.
- Establecimiento de acuerdos de formas de pago y descuentos Financieros.
- Seguimiento de forma clara y trazable de Información histórica o al día de las compras, recepciones de producto (mobiliario y demás), facturación, vencimientos, Anticipos realizados y pagos.

A continuación, se identifican proveedores potenciales de herramienta ERP en la nube (tabla 5.11)

Tabla 5.11. Empresas proveedoras de soluciones MRP como SAS

Empresa	Productos	Página web
PSL S.A.	Software ERP	http://erp.psl.com.co/software-gestion-empresarial-erp-colombia/sistema-gestion-compras-supply-chain/gestion-de-proveedores.html
Software de Colombia	Software de Inventarios, ventas y compras	http://www.softwaredecolombia.com/
MOR Business Software Solutions S.A.S.	MOR Orders	https://bss.morpss.com/
Softland Colombia	Softland ERP Cloud	http://www.softland.com.co/softland-erp/area-gestion

Fuente: Elaboración propia

Según análisis de información de mercado, se estima una inversión mensual de \$650.000 para el uso y funcionamiento del software MRP para Hog@r.co

5.9 Escalabilidad de operaciones

Hog@r.co contará con un equipo de trabajo comprometido con alcanzar el éxito empresarial y cumpliendo la exigencia que piden los clientes en calidad del producto, personalización, innovación, disponibilidad y servicio. Desde esta perspectiva, la empresa sabe del potencial y crecimiento del mercado local y nacional, y ha planteado una estrategia doble que permitirá cubrir la demanda potencial.

El primero está en la identificación y proceso de negociación con proveedores adicionales, este aumento de proveedores a la red de producción garantiza aumentar los niveles de producción en un 10% por cada uno que se agregue. Segundo, para controlan

los procesos relacionados con la producción y la distribución de los productos se usará un módulo de la ERP que adopte la empresa para mejorar la eficiencia de las operaciones, control y seguimiento, que garanticen cumplimiento y calidad. Tercero, llevar a cabo auditorías a los procesos productivos de los proveedores, buscando oportunidades de mejora a partir de datos medibles, para apoyar la mejora gradual de los procesos productivos volviéndolos más tecnificados, mejorando tiempos de producción y calidad, siendo beneficioso para ambas partes.

5.10 Capacidad de producción

La producción de los productos que se ofrecerán en la página web y App, será ejecutado por medio de outsourcing con fabricantes minoristas que desarrollan un proceso artesanal de fabricación (manual); para ello, se realizaron visitas físicas a varios talleres en Bogotá para conversar con los dueños y conocer sus capacidades técnicas, como resultado, se pudo obtener datos concretos sobre la capacidad individual de producción de cada fabricante (tabla 5.12), para lograr la producción necesaria del proyecto, se requiere contar mínimo con 7 proveedores los cuales ya han sido previamente seleccionados por calidad y cumplimiento , los cuales garantizaran la entrega de productos terminados a la clientela de hog@r.co.

Tabla 5.12. Capacidad de producción mensual por fabricante y grupal

Capacidad Producción mensual de los proveedores		
Línea de producto	Individual	Grupal (x7)
Línea A – Alcobas	20	140
Línea S – Salas	21	147
Línea C – Comedores	25	175
Línea E – Centros de entretenimiento	18	126
Línea K – Kits de intercambiabilidad	70	490

Fuente: Elaboración propia con información de los proveedores

Para la producción inicial del proyecto se cuenta ya con 7 proveedores y en proceso conversaciones con otros 5 proveedores adicionales para garantizar la viabilidad a futuro del proyecto de más centros de producción.

Para mejorar la capacidad individual de cada proveedor se apoyará en paralelo la tecnificación gradual de sus procesos y/o maquinaria lo cual garantizará beneficios para

ambas partes obteniendo un aumento gradual de producción y de calidad en menor tiempo.

5.11 Modelo de gestión integral del proceso productivo

Hog@r.co fundamenta su operación mediante la tercerización del proceso productivo, en este caso la fabricación de los muebles con fabricantes de este tipo de producto en la ciudad de Bogotá. El modelo de gestión del proceso productivo de Hog@r.co se fundamenta en el control, el cual tiene el siguiente esquema y se diseñó de acuerdo con la estructura de la organización y siguiendo esquemas de gestión de las organizaciones (Heizer & Render, 2015 y Bernal, 2013) (Imagen 5.5):

Imagen 5. 5. Modelo de gestión de la tercerización de la producción



Fuente: Elaboración propia basado en Heizer & Render (2015) y Bernal (2013).

El modelo de gestión se fundamenta en tres aspectos:

- Conocimiento y selección de proveedores: consiste en la búsqueda, evaluación y conocimiento de las características de producción, capacidad, instalaciones, ubicación, capacidad financiera y calidad de los productos de las empresas fabricantes y talleres de muebles de madera.

- Visita y acompañamiento en las instalaciones del proveedor: consiste en realizar visitas periódicas concertadas con los proveedores para verificar que el proceso de fabricación de los muebles se esté realizando de acuerdo con lo establecido, no solo en tipos, cantidades sino también en calidad de la materia prima. Además, se brinda apoyo al proveedor con información o gestión para mejorar el desarrollo del proceso y el cumplimiento de los pedidos de producción.
- Verificación del producto final: consiste en la realización y verificación del producto final mediante la consulta de registros y soportes del producto terminado, así como inspección física del producto antes de la entrega al cliente en el punto de venta establecido. Se va a realizar los respectivos medios y documentos de registro de control para el proceso.

El modelo se soporta por el talento humano de Hog@r.co, el cual va a desarrollar las actividades de gestión de la producción con los proveedores. Además, el software ERP en la nube permitirá registrar la información, los procesos de control y verificación de los proveedores. Por último, los canales digitales permitirán un proceso de comunicación rápido y fácil con los proveedores, como el correo electrónico y mensajería de texto.

5.12 Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio.

Se establece la siguiente política de calidad (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2015):

“Hog@r.co es una organización que está comprometida desde la Alta gerencia en desarrollar y comercializar productos confiables, seguros y garantizados, cumpliendo con los requisitos de calidad y requerimientos del cliente, así como los legales. El talento humano de la empresa debe conocer los principios, valores, modelos y estrategias del sistema productivo de Hog@r.co para dar cumplimiento a los requerimientos del mercado, legales, laborales y ambientales.”

La política de calidad será registrada en los documentos de planeación estratégica de la empresa, se dará a conocer en la página web empresarial y se difundirá en los procesos de capacitación del talento humano de Hog@r.co. La estrategia de control de

calidad hace parte del modelo de gestión integral del proceso productivo (Heizer & Render, 2015 y Bernal, 2013), y se compone del siguiente esquema (Tabla 5.13).

Tabla 5.13. Desarrollo de la estrategia de calidad según el modelo de gestión integral

Aspecto	Objetivo	Actividad estratégica
Visita y acompañamiento en las instalaciones del proveedor	Asegurar que el proceso productivo de los proveedores se desarrolle en condiciones de normalidad, calidad, seguridad y legalidad	Diseño y documentación de procedimiento documentado de control de proceso productivo de los proveedores Capacitación del talento humano para realizar las visitas al cliente Plan de visitas anual de proveedores
Verificación del producto final	Asegurar y registrar que el producto final cumpla con los requisitos y requerimientos del cliente	Procedimiento documentado de control de calidad del proceso terminado Listas de chequeo y medios de registro
Conocimiento y selección de proveedores	Verificación y selección adecuada de empresas fabricantes de muebles	Procedimiento documentado de búsqueda, selección y calificación de proveedores Actualización de bases de datos de fabricantes Plan de entrevistas a nuevos proveedores

Fuente: Elaboración propia

5.13 Procesos de investigación y desarrollo

Los productos de la empresa están asociados con los cambios de gustos, deseos y necesidades del cliente objetivo, en este caso de los hogares bogotanos y colombianos. De esta forma la empresa debe desarrollar procesos de investigación para alinearse con los cambios en el entorno. Se plantea desarrollar los siguientes procesos (Tabla 5.14):

Tabla 5.14. Procesos de investigación y desarrollo

Proceso	Objetivo	Descripción
Análisis de tendencias sociales y de consumo	Identificar y analizar los cambios en el mercado objetivo	Consiste en realizar procesos de investigación y análisis del mercado objetivo para identificar nuevos gustos, necesidades y deseos de los clientes. También se pretende identificar tendencias de gasto, ingresos, comportamientos de la población y su interacción con otros factores del mercado.
Vigilancia tecnológica	Proceso organizado de captar información del exterior sobre ciencia y tecnología relacionada con el diseño y fabricación de muebles	Búsqueda en bases de datos de patentes para identificar nuevos diseños o modelos de muebles con configuraciones innovadoras o creativas, para aprender y replicar conocimiento sobre el análisis de otros competidores Conocimiento de nuevos materiales, técnicas, materiales y dispositivos que estén relacionados con la fabricación y uso de muebles (como nuevas materias primas, insumos, pinturas, etc.)
Diseño y prototipado de nuevos productos	Creación de nuevos diseños y modelos con aspectos innovadores y creativos	Creación de nuevos muebles con funcionalidades, diseños, configuraciones y presentaciones innovadoras, las cuales deben ser diferentes a la del mercado, deben superar a la de la competencia y deben transmitir un valor agregado de fácil percepción para el cliente de tal forma que justifique la compra del producto Este proceso se realizará por medio del uso de software de diseño de muebles, el cual es especial para tal fin.
Articulación con programas de innovación y desarrollo empresarial	Participar en programas, proyectos y convocatorias nacionales de apoyo a las empresas colombianas	Participación en proyectos y programas de fomento a la innovación empresarial desarrollados por el Ministerio de Industria y Comercio, Colciencias, SENA, Innpulsa entre otros.

Fuente: Elaboración propia

5.14 Plan de compras

La adquisición de los activos requeridos para Hog@r.co se plantea en el siguiente esquema (Tabla 5.15):

Tabla 5.15. Plan de requerimiento de activos para Hog@r.co

Activo	Cantidad	Periodo de adquisición
Mobiliario de oficina y ventas	1 CONJUNTO	1
Computador de escritorio	3	1,4
Computador portátil	1	1
Impresora multifuncional	1	1,4
Pantallas o televisores LED	3	1
Teléfonos para oficina	2	1
Creación y licenciamiento página web	1	1
Renovación de hosting y dominio	1	Anual
Creación y licenciamiento aplicaciones Android y Apple	1	1
Licenciamiento de diseño polyboard (gratis)	N/A	1
Licenciamiento SketchUp (Gratis)	1	Anual
Licenciamiento de diseño "pCon planner" (Gratis)	N/A	1
Pasarela de pago empresarial (gratis)	N/A	1
Sistema de facturación electrónica (Licencia anual)	1	Anual

Fuente: Elaboración propia

5.15 Costos de producción

Los costos de producción tienen dos estructuras: el costo de los proveedores y los costos de operaciones (costos fijos). Hog@r.co va a utilizar el modelo de tercerización de producción (Heizer & Render, 2015), no incurre en costos de compra de maquinaria, alquiler de planta, compra de materia e insumos. El costo de proveedor corresponde al costo de fabricación del bien por parte del proveedor y el transporte del producto. En la tabla 5.16 se muestran los costos asociados a los productos estimados de acuerdo con cálculo e investigación con los potenciales proveedores (empresas fabricantes de muebles).

Tabla 5.16. Estimaciones de costos de los proveedores por línea de producto y transporte por unidad (costos indirectos)

PRODUCTO O SERVICIO	COSTOS UNITARIOS VARIABLES					
	MATERIA PRIMA E INSUMOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Línea de Alcobas	Materia Prima e Insumos	530.000,00	551.201,59	573.251,30	596.183,07	620.032,18
	Costos Indirectos	70.000,00	72.800,21	75.712,44	78.741,16	81.891,04
	TOTAL	\$ 600.000,00	\$ 624.001,80	\$ 648.963,74	\$ 674.924,23	\$ 701.923,22
Línea de Comedores	Materia Prima e Insumos	1.100.000,00	1.144.003,30	1.189.766,85	1.237.361,09	1.286.859,24
	Costos Indirectos	70.000,00	72.800,21	75.712,44	78.741,16	81.891,04
	TOTAL	\$ 1.170.000,00	\$ 1.216.803,51	\$ 1.265.479,29	\$ 1.316.102,25	\$ 1.368.750,29
Línea de Salas	Materia Prima e Insumos	1.050.000,00	1.092.003,15	1.135.686,54	1.181.117,41	1.228.365,64
	Costos Indirectos	70.000,00	72.800,21	75.712,44	78.741,16	81.891,04
	TOTAL	\$ 1.120.000,00	\$ 1.164.803,36	\$ 1.211.398,98	\$ 1.259.858,57	\$ 1.310.256,68
Línea de Centros de entretenimiento	Materia Prima e Insumos	550.000,00	572.001,65	594.883,43	618.680,55	643.429,62
	Costos Indirectos	70.000,00	72.800,21	75.712,44	78.741,16	81.891,04
	TOTAL	\$ 620.000,00	\$ 644.801,86	\$ 670.595,86	\$ 697.421,71	\$ 725.320,66
Línea de Kits de personalización	Materia Prima e Insumos	300.000	312.001	324.482	337.462	350.962
	Costos Indirectos	70.000,00	72.800,21	75.712,44	78.741,16	81.891,04
	TOTAL	\$ 370.000,00	\$ 384.801,11	\$ 400.194,31	\$ 416.203,28	\$ 432.852,65

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los ingresos estimados y los costos unitarios calculados por producto, se tiene la relación entre los ingresos y los costos por línea de producto (tabla 5.17).

Tabla 5.17. Ingresos por la línea de producto/servicio e ingresos vs costos totales consolidado

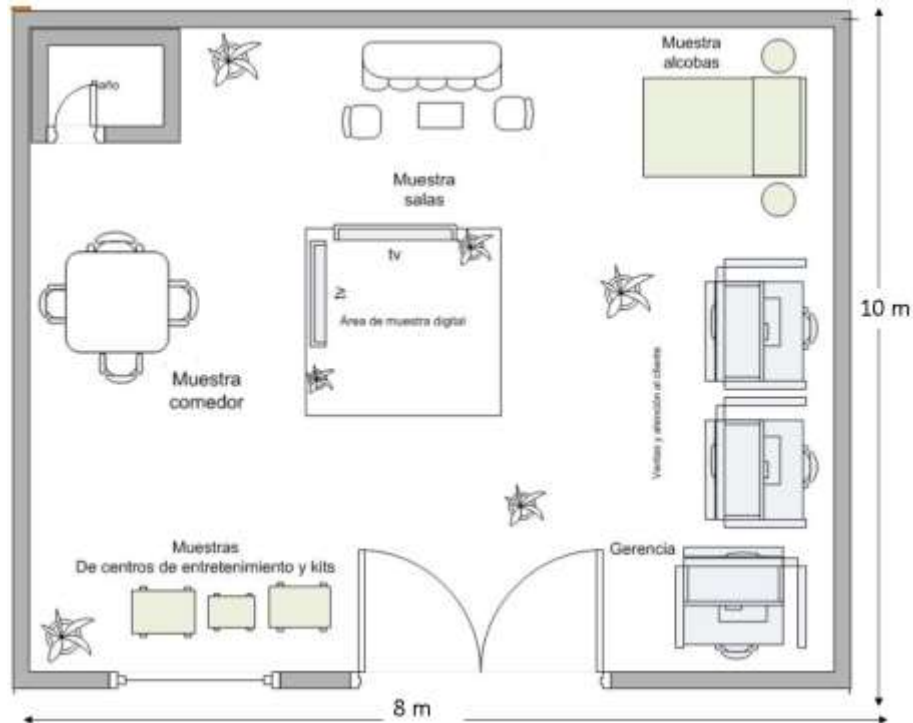
INGRESOS POR LÍNEA DE PRODUCTO/SERVICIO E INGRESOS VS COSTOS TOTALES CONSOLIDADO						
PRODUCTO		2019	2020	2021	2022	2023
Línea de Alcobas	Unidades vendidas	1.350.000,00	1.393.200,00	1.443.355,00	1.492.429,00	1.543.172,00
	Ing. Totales	\$ 156.600.000,00	\$ 166.459.536,00	\$ 182.799.178,72	\$ 206.025.632,71	\$ 238.594.228,74
Línea de Comedores	Unidades vendidas	2.100.000,00	2.167.200,00	2.245.219,00	2.321.556,00	2.400.489,00
	Ing. Totales	\$ 231.000.000,00	\$ 245.543.760,00	\$ 269.646.311,46	\$ 303.907.513,41	\$ 351.949.227,21
Línea de Salas	Unidades vendidas	2.000.000,00	2.064.000,00	2.138.304,00	2.211.006,00	2.286.180,00
	Ing. Totales	\$ 220.000.000,00	\$ 233.851.200,00	\$ 256.806.033,79	\$ 289.435.764,46	\$ 335.189.740,20
Línea de Centros de entretenimiento	Unidades vendidas	1.000.000,00	1.032.000,00	1.069.152,00	1.105.503,00	1.143.090,00
	Ing. Totales	\$ 110.000.000,00	\$ 116.925.600,00	\$ 128.403.016,90	\$ 144.717.882,23	\$ 167.594.870,10
Línea de Kits de personalización	Unidades vendidas	375.000,00	387.000,00	400.932,00	414.564,00	428.659,00
	Ing. Totales	\$ 112.500.000,00	\$ 119.583.000,00	\$ 129.834.611,42	\$ 142.615.574,47	\$ 159.058.921,69
VENTAS ANUALES TOTALES	Ing. Totales	\$ 830.100.000	\$ 882.363.096	\$ 967.489.152	\$ 1.086.702.367	\$ 1.252.386.988
Costos anuales totales		\$ 500.700.000	\$ 536.351.385	\$ 589.791.549	\$ 664.859.000	\$ 768.269.049
Margen de contrib total		\$ 329.400.000	\$ 346.011.711	\$ 377.697.603	\$ 421.843.367	\$ 484.117.939

Fuente: Elaboración propia

5.16 Infraestructura

La empresa no requiere de una inversión en activos como bienes inmuebles que sean mayores de \$ 20 millones para ser utilizado como punto de venta. En este caso, se muestra la distribución de punto de venta inicial de Hogar en el barrio 12 de octubre por medio del plano en la imagen 5.6 (ver Anexo P con mayor detalle).

Imagen 5. 6. Plano del punto de venta físico de Hog@r.co



Fuente: Elaboración propia

El punto de venta será un lugar donde se atenderá a los clientes de forma presencial y se desarrollaran todos los procesos administrativos, de diseño y control del productivo y logístico. Se estima un área total mínima de 80 m² para el establecimiento, de los cuales un área promedio de 60 m² estarán destinados para la exhibición los productos y soporte. Se plantea un lugar agradable, simple pero llamativo, donde el cliente sienta comodidad y calidad en el servicio.

5.17 Mano de obra requerida

El proyecto no requiere de mano de obra operativa para los procesos. Los perfiles y cargos requeridos se describen en el punto 6.2.1.

6 ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

6.1 Análisis estratégico

6.1.1 Misión

Hog@r.co es una empresa colombiana diseñada para vender mobiliario para el hogar por un medio digital, buscando satisfacer todas las necesidades del cliente con calidad, precio competitivo, diseño, funcionalidad y variedad en personalización generando una cadena de valor y reconocimiento a la marca, siempre alineando las estrategias empresariales y productivas con la sostenibilidad, respeto por las normas legales y generación de beneficio económico a las partes interesadas.

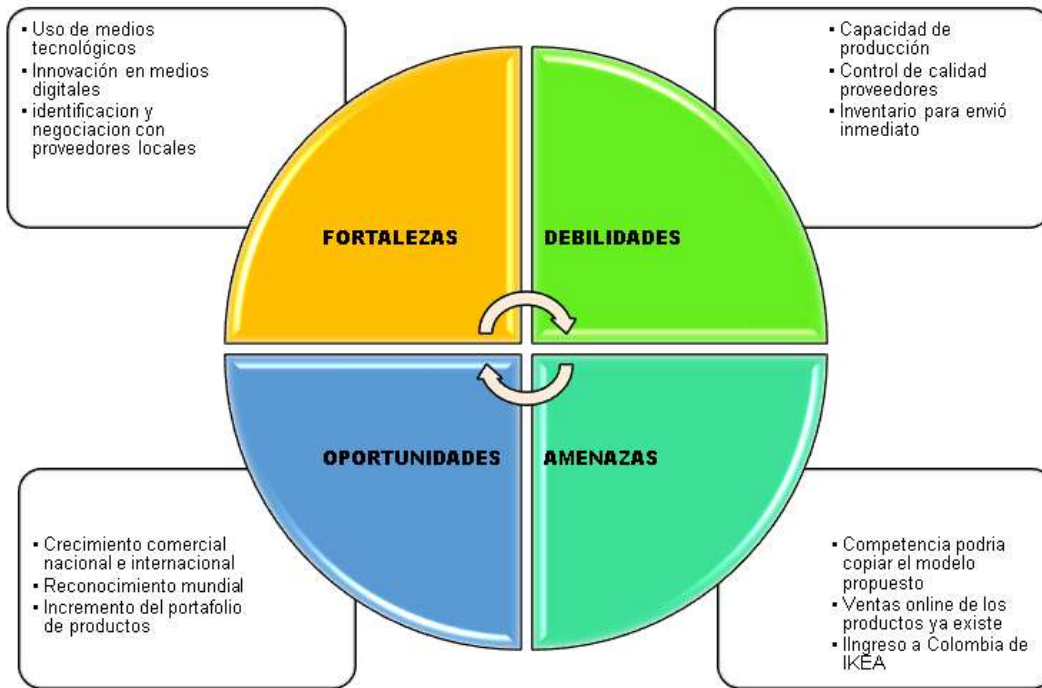
6.1.2 Visión

Para el 2025 Hog@r.co será reconocida a nivel nacional como una organización especializada en la venta de mobiliario para el hogar por medio digital, destacándose en el comercio electrónico por la calidad de sus productos, diseño innovador, funcionalidad, personalización, cumplimiento, excelente servicio al cliente y postventa, demostrando tener un modelo de negocio rentable, sostenible y generando beneficios para los trabajadores, clientes, sociedad y grupo emprendedor de Hog@r.co.

6.1.3 Análisis DOFA

Se identifica el DOFA para Hog@r.co en la imagen 6.1.

Imagen 6. 1. DOFA de Hog@r.co



Fuente: Elaboración propia

6.2 Estructura organizacional

6.2.1 Perfiles y funciones

A continuación, se describe los cargos con los cuales la empresa desarrollará sus funciones (tabla 6.1 a la 6.4):

Tabla 6.1. Perfil del área de gerencia

ÁREA GERENCIA		
CARGO	PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES
Gerente	<p>Educación: Profesional en administración de empresas</p> <p>Formación: Conocimientos en sistemas (incluyendo office avanzado, software contable, de gestión humana y software de diseño).</p> <p>Experiencia: Preferiblemente más de 2 años de experiencia en cargos similares. Contar con experiencia y conocimientos en ventas y marketing</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Capacidad de análisis y procesamiento • Toma de decisiones • Planificación y organización • Resolución de problemas • Habilidad para toma de decisiones • Habilidades de comunicación • Toma de decisiones • Motivación para el logro • Compromiso • Resolución de conflictos • Capacidad de negociación • Manejo de tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la representación legal de la empresa • Dirigir, planear, evaluar y controlar todas las actividades de la empresa alineadas a su norte estratégico • Direccionamiento estratégico de la empresa • Diseño y ejecución de estrategias • Seguimiento de estrategias • Buscar la mejora continua. • Analizar informes de las áreas e implementar estrategias que le permitan lograr los objetivos corporativos • Liderar bajo el mando del Gerente, el proceso de selección de personal, de acuerdo a las necesidades de la empresa • Diseñar y hacer seguimiento a la ejecución del Plan de Capacitación de la Organización • Controlar los reembolsos • Controlar y hacer seguimiento a las obligaciones financieras de la Compañía • Elaborar y hacer seguimiento a las cuentas por cobrar y cuentas por pagar de la Compañía • Tomar e implementar acciones de mejora correspondientes a los procesos • Preparar la información necesaria para la elaboración de soportes a entidades financieras • Programar y pagar a proveedores de bienes, servicios públicos y demás gastos de la compañía • Elaborar y hacer seguimiento a los Presupuestos de Ventas, Gastos y Costos • Tomar acciones (correctivas y de mejora) para mejorar la gestión del departamento • Solicitar y recibir los documentos para la creación del expediente laboral de los empleados de la organización • Realizar las afiliaciones y pagos al sistema general de la seguridad social de los trabajadores. • Hacer seguimiento y mantener actualizado el plan de capacitación organizado por la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.2. Perfil del área de marketing y ventas

ÁREA MARKETING Y VENTAS		
CARGO	PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES
Coordinador marketing y ventas	<p>Educación: Profesional en administración de empresas o mercadeo y/o publicidad.</p> <p>Formación: Conocimientos en administración, sistemas informáticos, marketing, ventas, sistemas de información y financiera</p> <p>Experiencia: Preferiblemente más de 2 años de experiencia en cargos similares y mejora de procesos.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento estratégico • Habilidad de negociación • Liderazgo de equipo • Innovador y creativo • Capacidad de análisis • Comunicativo • Orientación al cliente interno y externo • Capacidad de trabajo bajo presión • Atención al detalle • Innovación y creatividad • Motivación para el logro • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Generará valor a la marca y reconocimiento para establecerse en el mercado. • Se encargará de estudiar el mercado para plantear estrategias que le genere nuevos ingresos a la empresa. • Buscará fortalecer las relaciones públicas de la organización • Diseña e implementa el plan de marketing de la empresa • Planifica, elabora y gestiona el presupuesto requerido por el área para maximizar los recursos. • Lidera y dirige el equipo de trabajo • Toma de decisiones a partir de estudio y análisis del mercado. • Desarrollar, elaborar y presentar informes de gestión del área • Proporcionar estrategias a la organización para implementar mejoras tecnológicas que facilite el incremento en las ventas, llegar a nuevos mercados y optimizar los procesos de diseño, marketing, atención al cliente y ventas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.2. Perfil del área de marketing y ventas (continuación)

CARGO	PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES
Vendedor	<p>Educación: Preferiblemente estudiantes universitarios</p> <p>Formación: Conocimientos en sistemas informáticos y diseño por software</p> <p>Experiencia: Preferiblemente más de 2 años de experiencia en cargos similares</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de aprendizaje y adaptación • Capacidad de escucha • Empatía y confianza • Proactividad • Trabajo en equipo y cooperación • Motivación para el logro • Capacidad de trabajo bajo presión • Orientación a clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar un servicio de calidad a los clientes • Lograr ventas que le permita a la organización lograr los objetivos corporativos • Emplear el software adoptado por la organización para ser el soporte de las ventas • Proporcionar ideas que vengan de los clientes para proporcionar productos innovadores.
Diseñador de mobiliario	<p>Educación: Profesional o tecnólogo en diseño industrial</p> <p>Formación: Sistemas informáticos, gestión de calidad</p> <p>Experiencia: Mínimo 1 año de experiencia en despiece de mobiliario, elaboración de renders, con disposición al servicio al cliente y habilidades comerciales</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de información. • Aptitudes para dibujar con precisión y claridad. • Aptitudes para el diseño asistido por ordenador. • Aptitudes para negociar. • Capacidad para priorizar tareas. • Capacidades organizativas. • Capaz de emplear colores y formas de forma creativa. • Capacidad para aceptar críticas y ser autocrítico. • Capacidad para mantenerse actualizado sobre nuevos productos, materiales y tecnología. • Capaz de plasmar ideas en diseños en 3D. • Capaz de prestar atención al detalle. • Capaz de trabajar solo o en equipo. • Capacidad de negociación. • Conocimientos en procesos de producción. • Capacidad de decisión para la selección del material adecuado para cada trabajo. • Dibuja bocetos con los colores, formas y materiales apropiados. • Habilidad para el diseño. • Habilidad para resolver problemas. • Habilidades comunicativas. • Lidia con problemas y atiende reclamaciones o consultas. • Mantiene informados a los clientes sobre el progreso de su trabajo. • Trabaja bajo presión. • Trabaja con madera y posee conocimientos de este material. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear los diseños del mobiliario que será puesto a disposición de la clientela • Crear los diseños de los kits de intercambiabilidad que complementaran el mobiliario base. • Mantenerse actualizado para estar acorde a las tendencias • Elabora propuestas para los clientes • Realiza investigación sobre las nuevas tendencias y gustos de la población • Se asegura que las necesidades del cliente estén cubiertas con el producto de su diseño • Estudiar, analizar, investigar y planificar varios estilos de diseños de mobiliario • Encontrar formas para mejorar los objetos ya fabricados • Mantenerse informado sobre las tendencias en diseño y nuevos desarrollos • Seleccionar materiales con los que se pueda trabajar como la madera, metales, plásticos y telas. • Discutir diseños con los clientes, o fabricantes. • Usar software como Autocad, Sketchup, polyboard, Rhino y Photoshop. • Servir de enlace entre fabricantes de muebles y el coordinador de operaciones para aclarar dudas de los proyectos sobre el proceso de elaboración o manufactura. • Evaluar problemas que pueden surgir con los precios y costos, objetos en tendencia, normas de seguridad, materiales, métodos y técnicas de manufactura. • Utilizar varias herramientas y técnicas para terminar los proyectos • Enseñar y mantener actualizado al equipo de ventas con el manejo del software de diseño e interiores.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.3. Perfil del área del asesor en contaduría

CARGO	PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES
Contador	<p>Educación: Profesional en contaduría</p> <p>Formación: En sistemas informáticos y tributación</p> <p>Experiencia: Preferiblemente más de 3 años de experiencia en cargos similares</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ética • Compromiso • Capacidad de trabajo bajo presión • Responsabilidad • Organización y planificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar y analizar la información contable • Consolidar la información contable y participar en la elaboración los Estados Financieros mensuales • Dar respuesta a requerimientos de Información por parte de los entes gubernamentales • Preparar la información financiera para envío trimestral para la coordinación y gerencia • Preparar información para la Superintendencia de Sociedades.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.4. Perfil del coordinador de operaciones

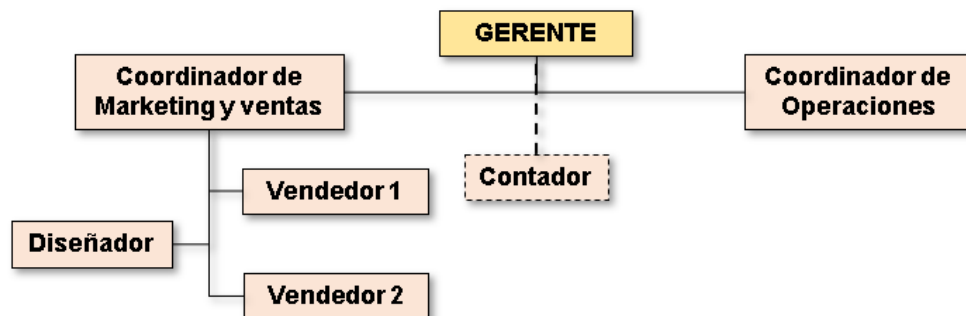
ÁREA DE OPERACIONES		
CARGO	PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES
Coordinador de Operaciones	<p>Educación: Profesional en ingeniería industrial, administración de empresas</p> <p>Formación: Sistemas de calidad, productividad y medio ambiente, sistemas informáticos, gestión estratégica.</p> <p>Experiencia: Preferiblemente más de 3 años de experiencia en cargos similares, experiencia en gestión de calidad y mejora de procesos</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Capacidad de análisis • Toma de decisiones • Planeación organizacional • Comunicación efectiva • Poder de iniciativa e innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar, dirigir, y controlar las operaciones de producción de los proveedores. • Revisar y aprobar los diseños de producción que los clientes que forma parte de las actividades comerciales. • Planear y administrar el presupuesto del área. • Controlar los niveles de calidad de los productos • Planificar la producción que será solicitada a los proveedores • Optimizar y planificar los recursos y asegurara un crecimiento progresivo de los indicadores establecidos por la organización • Planear, coordinar, controlar y evaluar el trabajo del personal a su cargo. • Gestionar y coordinar los procesos que correspondan a innovación y desarrollo. • Participar y ejecutar en las actividades necesarias para el cumplimiento del sistema de gestión de la calidad, establecido por la organización y responder por las actividades que le sean asignadas en los procedimientos. • Tomar acciones preventivas y correctivas para su gestión • Controlar que los proveedores entreguen productos como fueron acordados por la empresa • Coordinar diariamente la operación y asignación de entregas a los clientes. • Controla el etiquetado de los productos para control del producto y servicio postventa • Coordinar con el cliente anticipadamente la confirmación de ruta y hora • Se responsabiliza del orden y limpieza del almacén y de sala de Exhibición. • Realizar llamadas de "atención al cliente" y hace seguimiento de clientes antiguos ofreciendo servicios postventa. • Realiza reportes cuando le son solicitados • Confirma la satisfacción del cliente del producto entregado • Cumplir las normas y reglamentos de la empresa • Informar sobre condiciones o practicas incorrectas que ponga en riesgo la distribución de los productos o el acabado de los mismos

Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Organigrama

Se establece el siguiente organigrama por cargos para Hog@r.co (Imagen 6.2)

Imagen 6. 2. Organigrama de cargos de Hog@r.co



Fuente: elaboración propia

6.2.3 Esquema de contratación y remuneración

Hog@r.co ha definido el siguiente esquema para sus colaboradores:

Perfil del Cargo: Tendrá los requerimientos necesarios para el desarrollo de las funciones asignadas discriminando, experiencia mínima, habilidades, competencias y conocimientos asociados a cada cargo (según aplique). El requerimiento de una vacante será notificado oportunamente al gerente, el cual con las siguientes características coordinará la búsqueda del personal:

- Tiempo disponible para la contratación
- Tipo de contrato
- Área que requiere el personal
- Funciones que realizara
- Horario
- Sueldo

Reclutamiento: Se usará las siguientes herramientas para la convocatoria del personal:

- Clasificados en periódicos
- Clasificados en portales de internet como empleo.com

- Bolsas de empleo en las universidades

Selección: Para la preselección de los candidatos, se tendrá en cuenta los siguientes lineamientos:

- Entrevista inicial: De tipo interpersonal donde se validará el currículo y se evaluará actitudes, cualidades, y afinidades hacia la consecución de las metas de la organización.
- Referencias personales y laborales
- Investigación laboral
- Examen medico

Contratación: Los siguientes cargos tendrán contrato a término indefinido con un periodo de prueba de 3 meses:

- Gerente
- Coordinadores
- Vendedores
- Diseñador industrial

Contrato por prestación de servicios mensual estará designado para el contador asistiendo 1 vez a la semana

6.2.4 Compensación

La remuneración que se les asignará a los trabajadores de la empresa Hog@r.co está discriminada de la siguiente manera (tabla 6.5).

Tabla 6.5. Esquema de remuneración

Tipo de remuneración	Descripción
Compensación fija	<ul style="list-style-type: none"> • Salario: Ingreso fijo pagado quincenalmente para todos los trabajadores según su nivel de funciones en la empresa por mes trabajado. Según el cargo, los que reciben 1-2 SMMLV⁴³ se le ajustara su salario acorde al incremento autorizado por el gobierno anualmente. De 3 SMMLV en adelante se ajustará el salario acorde al IPC⁴⁴ promedio del año. • Auxilio de transporte: Asignado a trabajadores con <2 SMMLV • Prima de servicios: Entregada semestralmente el 15 junio / 15 diciembre o proporcional por terminación de contrato. • Cesantías • Intereses de las cesantías
Compensación variable	<p>Aplica a los vendedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3% del valor de cada producto cuando se cierra el negocio y que será entregada el 15 de cada mes • Aplica a todos los colaboradores: • 3% al empleado que desarrolle un nuevo diseño y logre la primera venta del mismo.

Fuente: Elaboración propia

6.2.5 Factores clave de la gestión del talento humano

Se definen los siguientes factores para la gestión del talento humano para generar una cultura organizacional orientada en el talento humano, aprovechando sus capacidades y reconocimiento de su esfuerzo con el alcance de sus metas:

- Metas organizacionales: serán comunicadas, explicadas y se darán los medios, acompañamiento u orientaciones para su alcance y cumplimiento.
- Ambiente laboral: será de cordialidad, respeto por la integridad del talento humano, excelente presentación y ambientación del punto de venta fijo, cumplimiento de pagos de nómina, asignación de bonificaciones o similares, así como el suministro de recursos físicos y financieros para el desarrollo de las actividades.
- Cultura laboral: basada en el respeto, mejoramiento continuo, aporte y trabajo en equipo, claridad en la información, comunicación clara y continúa.
- Capacitación: planeación y desarrollo de plan de capacitación, mentoring o acompañamiento anual a cada uno de los integrantes de la empresa.

6.2.6 Sistemas de incentivos y compensación del talento humano

Hog@r.co ha definido el siguiente plan de incentivos y compensación para motivar a los colaboradores en la obtención de los objetivos trazados por la empresa y los colaboradores:

- Invitación almuerzo y regalo por cumpleaños
- Reconocimiento por las actividades o acciones sobresalientes
- Teletrabajo
- Bono anual de estudio³⁷ para el colaborador o un hijo de \$200.000 demostrando la matricula del estudiante y cumpliendo metas corporativas.

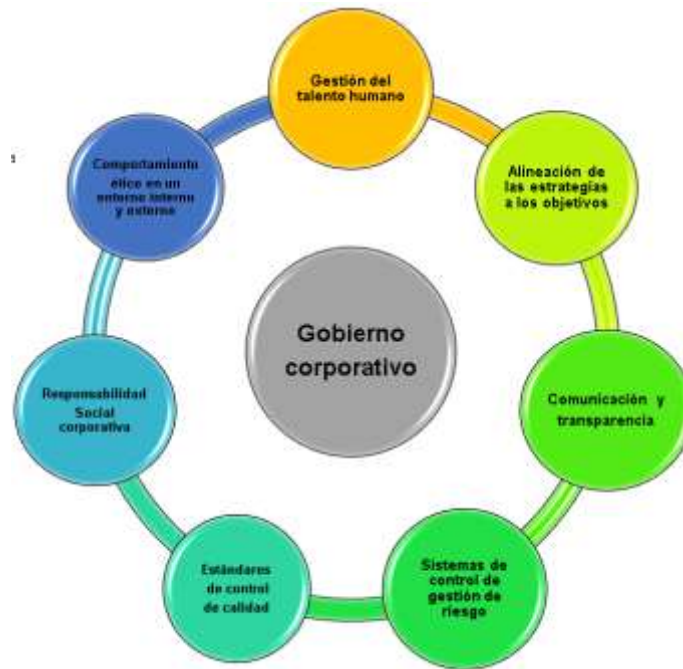
6.2.7 Esquema de gobierno corporativo

Hog@r.co a corto plazo no tendrá una junta directiva y el accionista será el mismo gerente; por lo tanto, el esquema de gobierno corporativo estará orientado en la adopción de buenas prácticas con gran sentido de responsabilidad, sostenibilidad y compromiso tanto de la gerencia como de su equipo de trabajo y grupos de interés.

Lo anterior puede ser observado a través de la imagen 6.3 con un modelo fundamentado en 7 aspectos, estos aspectos tienen en cuenta el talento humano que hará parte de la empresa, metas y valores corporativos, políticas, la interacción y participación con todos los grupos de interés, ejecución de los procesos de forma ética y sostenible, políticas de calidad en todos los procesos, vigilancia externa que valide las buenas prácticas de la organización de forma eficiente y responsable demostrando claridad en sus procesos, comunicación con todos los stakeholders buscando retroalimentación y mejora continua que permita obtener beneficios para todos los involucrados.

³⁷ Solo aplicable a vendedores

Imagen 6. 3. Esquema de gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia

6.3 Aspectos legales

Legislación aplicable al sector de fábrica de muebles de madera y a empresas dedicadas a este negocio se puede observar a través de la tabla 6.6.

Tabla 6.6. Legislación aplicable a la actividad económica

Legislación	Descripción
Ley 99 de 1993	Permite la creación del ministerio de medio ambiente
Ley 1581 de 2012	Ley de protección de datos personales en Colombia
Ley 527 de 1999	Reglamentación del acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales
Decreto 3466 de 1982	Estatuto del consumidor
Ley 633 Art. 91 de 2001	Registro de tiendas virtuales como establecimientos de comercio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.6. Legislación aplicable a la actividad económica (Continuación)

Legislación	Descripción
Ley 1564 Art. 244 de 2012 y decreto 2242 de la DIAN	Facturas electrónicas
Decreto 1929 de 2007	Expedición y validez facturas electrónicas
Decreto 2668 de 2010	Factura electrónica para emprendimientos y Pymes
Ley 1780 de 2016	Ley de emprendimiento juvenil para incentivar la creación de nuevas empresas en los jóvenes
ISO 14064	Sistemas de Gestión de Gases Efecto Invernadero
ISO 14040 - ISO 14044	Análisis del ciclo de vida
NTC2306	Muebles para el hogar – camas
NTC E-64	Muebles de hogar. Sillas, butacas y sofás
NTC E-73	Espumas flexibles de poliuretano
NTC 206	Maderas. Determinación de la humedad.

Fuente: Elaboración propia

6.4 Estructura jurídica y tipo de sociedad

La empresa **Hog@r.co** será propiedad de una sola persona y constituida como sociedad de acciones simplificada (SAS), para esto se realizará escritura pública donde se plasmará los estatutos de dicha sociedad y se incluirá la siguiente información:

- Nombre y domicilio del propietario y Nombre y domicilio de la sociedad
- Clase o tipo de sociedad
- Porcentaje de participación del dueño actual
- Objeto social
- Capital social suscrito
- Forma de administrar los negocios sociales

Adicionalmente, se abrirá una cuenta bancaria para depositar el capital social y se realizará la inscripción en el registro mercantil y del RUT ante la DIAN para la resolución de la facturación, y pago de impuesto de registro. En la tabla 6.7 se muestra los aspectos de constitución y funcionamiento requeridos por la empresa (tabla 6.7):

Tabla 6.7. Aspectos generales de la Sociedad para Hog@r.co

Constitución y Funcionamiento		Observación
Proceso de constitución	Documento privado	A desarrollar en la fase de inicio
Formalización	Registro mercantil	A realizar en la Cámara de Comercio de Bogotá
Cantidad de socios	Mínimo: 1 accionista	Máximo: 20
Responsabilidad de los asociados	Limitada	No aplica en casos de fraude a la ley o abuso de la SAS en perjuicio de terceros.
Régimen de aportes	Plazo máximo de dos años.	Se definirá de acuerdo a los socios
Posibilidad de establecer montos máximos y mínimos de capital	Se establecerán reglas estatutarias	Se establece un monto mínimo de \$2.000.000 y un máximo de \$ 100.000.000
Régimen de accionistas		
Títulos de participación	Acciones ordinarias	Los socios serán evaluados para su aceptación
Acuerdos de accionistas	Oponibles	De acuerdo a gestión del representante legal.
Conflicto entre accionistas	Se remitirá con la Superintendencia de Sociedades	Gestionada en sesiones de accionistas.
Administración		
Administración	Según los principios de los emprendedores de Hog@r.co	Definido por la gerencia
Junta directiva	Se creará régimen estatutario de administración.	Se creará una junta directa.
Revisor fiscal	Definido por la gerencia	Definido por la gerencia

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2008

6.5 Regímenes especiales

De acuerdo a lo analizado, para Hog@r.co no aplica ningún régimen especial.

7 ASPECTOS FINANCIEROS³⁸

7.1 Objetivos financieros

7.1.1 Objetivos a corto plazo

- Reducir al máximo costos fijos durante el primer año de operación
- Sobrepasar el punto de equilibrio dentro del primer año para lograr una estabilidad financiera
- Maximizar las utilidades dentro del primer año

7.1.2 Objetivos a mediano plazo

- Lograr un crecimiento positivo y constante año tras año en la venta de los productos ofrecidos
- Cancelar el crédito bancario requerido para iniciar el proyecto

7.1.3 Objetivos a largo plazo

- Maximizar el valor de la empresa
- Incrementar las ventas ampliando el portafolio de productos y expandiendo el modelo de negocio propuesto a otras ciudades del país que demuestren mayor potencial de mercado.

7.2 Política de manejo contable y financiero

- No tener cuentas por pagar a proveedores mayores a 8 días

³⁸ Cálculos y proyecciones basada en aplicativo financiero desarrollado por Universidad EAN, 2015

- Verificar que el pago total del cliente se haya realizado a través de la plataforma o datafono exitosamente.
- No fiar
- Llevar control diario en libro de las ventas y de los productos que se piden al proveedor
- Pagar al proveedor 50% al iniciar el trabajo y el 50% restante al momento de hacer la inspección del producto terminado
- Pasivo a largo plazo no debe superar el activo corriente

7.3 Presupuestos económicos (simulación)

7.3.1 Presupuesto de ventas

De acuerdo con las estimaciones de inversiones, costos, gastos e ingresos, se estiman las siguientes ventas en unidades y en cantidades monetarias para un horizonte de planeación de 5 años para cada una de las líneas (tablas 7.1 a la 7.3):

Para efectos de cálculo de las proyecciones, se han hecho agregaciones de los productos en las siguientes líneas:

- Línea Alcobas: donde se abarcan las ventas de las camas y mesas de noche
- Línea de Comedores: se agrupan las ventas estimadas en conjunto de comedores de 4 y 6 puestos.
- Línea de salas: comprendido por sofás, poltronas y puff.
- Línea s de centros de entretenimiento
- Línea de kits: se agrupan los kits para alcoba, sala, centro de entretenimiento, mesa de noche y comedor.

Tabla 7.1. Proyecciones de ventas por línea de producto en unidades físicas y monetarias para el año 2019 y 2020

PRODUCTOS	PERIODO S	2019			2020		
		CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL
Línea de Alcobas	Semestre 1	58	1.350.000	78.300.000	60	1.393.200	83.229.768
	semestre 2	58	1.350.000	78.300.000	60	1.393.200	83.229.768
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		116		\$ 156.600.000	120		\$ 166.459.536
Línea de Comedores	Semestre 1	55	2.100.000	115.500.000	57	2.167.200	122.771.880
	semestre 2	55	2.100.000	115.500.000	57	2.167.200	122.771.880
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		110		\$ 231.000.000	114		\$ 245.543.760
Línea de Salas	Semestre 1	50	2.000.000	100.000.000	52	2.064.000	106.296.000
	semestre 2	60	2.000.000	120.000.000	62	2.064.000	127.555.200
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		110		220.000.000	114		233.851.200
Línea de Centros de entretenimiento	Semestre 1	50	1.000.000	50.000.000	52	1.032.000	53.148.000
	semestre 2	60	1.000.000	60.000.000	62	1.032.000	63.777.600
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		110		110.000.000	114		116.925.600
Línea de Kits de personalización	Semestre 1	150	375.000	56.250.000	155	387.000	59.791.500
	semestre 2	150	375.000	56.250.000	155	387.000	59.791.500
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		300		112.500.000	310		119.583.000
TOTAL VENTAS ANUALES		746		\$ 830.100.000	768		\$ 882.363.096
TOTAL IMPUESTO DE IVA:				157.719.000			167.648.988

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.2. Proyecciones de ventas por línea de producto en unidades físicas y monetarias para el año 2021 y 2022

PRODUCTOS	PERIODO S	2021			2022		
		CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL
Línea de Alcobas	Semestre 1	63	1.443.355	91.399.589	69	1.492.429	103.012.816
	semestre 2	63	1.443.355	91.399.589	69	1.492.429	103.012.816
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		126		\$ 182.799.179	138		206.025.633
Línea de Comedores	Semestre 1	55	2.245.219	122.566.505	60	2.321.556	138.139.779
	semestre 2	66	2.245.219	147.079.806	71	2.321.556	165.767.735
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		121		\$ 269.646.311	131		303.907.513
Línea de Salas	Semestre 1	55	2.138.304	116.730.015	60	2.211.006	131.561.711
	semestre 2	66	2.138.304	140.076.018	71	2.211.006	157.874.053
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		121		256.806.034	131		289.435.764
Línea de Centros de entretenimiento	Semestre 1	55	1.069.152	58.365.008	60	1.105.503	65.780.856
	semestre 2	66	1.069.152	70.038.009	71	1.105.503	78.937.027
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		121		128.403.017	131		144.717.882
Línea de Kits de personalización	Semestre 1	160	400.932	64.173.978	166	414.564	68.612.045
	semestre 2	164	400.932	65.660.634	179	414.564	74.003.529
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		324		129.834.611	345		142.615.574
TOTAL VENTAS ANUALES		811		\$ 967.489.152	875		\$ 1.086.702.367
TOTAL IMPUESTO DE IVA:				183.822.939			206.473.450
TOTAL VENTAS MAS IVA				\$ 1.151.312.091			\$ 1.293.175.817

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.3. Proyecciones de ventas por línea de producto en unidades físicas y monetarias para el año 2023

PRODUCTOS	PERIODOS	2023		
		CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL
Línea de Alcobas	Semestre 1	78	1.543.172	119.297.114
	semestre 2	77	1.543.172	119.297.114
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		155		238.594.229
Línea de Comedores	Semestre 1	67	2.400.489	159.976.921
	semestre 2	80	2.400.489	191.972.306
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		147		351.949.227
Línea de Salas	Semestre 1	67	2.286.180	152.358.973
	semestre 2	80	2.286.180	182.830.767
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		147		335.189.740
Línea de Centros de entretenimiento	Semestre 1	67	1.143.090	76.179.486
	semestre 2	80	1.143.090	91.415.384
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		147		167.594.870
Línea de Kits de personalización	Semestre 1	171	428.659	73.356.949
	semestre 2	200	428.659	85.701.972
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		371		159.058.922
TOTAL VENTAS ANUALES		966		\$ 1.252.386.988
TOTAL IMPUESTO DE IVA:				237.953.528
TOTAL VENTAS MAS IVA				\$ 1.490.340.516

Fuente: Elaboración propia

La tabla completa de ventas e ingresos se puede consultar en el Anexo Q.

7.3.2 Presupuesto de costos de comercialización

El presupuesto proyectado de la mezcla de mercadeo se muestra en la tabla 7.4.

Tabla 7.4. Presupuesto de la Mezcla de mercadeo

ESTRATEGIA	2019	2020	2021	2022	2023
Estrategia de Producto/servicio	30.306.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000
Estrategia de Servicio	3.925.000	3.925.000	3.925.000	3.925.000	3.925.000
Estrategia de Comunicación	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Total de la inversión	\$ 37.831.000	\$ 11.725.000	\$ 11.725.000	\$ 11.725.000	\$ 11.725.000

Fuente: Elaboración propia

7.3.3 Presupuesto de costos laborales

A continuación, se detalla presupuesto laboral en la tabla 7.5

Tabla 7.5. Presupuesto costos laborales

Cargo	Básico	Sub. Transp	TOTAL DEVENG.	Cesantías	Interés sobre cesantías	Prima de servicios	Vacaciones	Aportes parafiscales	Pensión	Salud	Riesgo profesional	Mensual	Anual
				6,33%	1,00%	8,33%	4,17%	9,00%	12,00%	8,50%	1,00%		
COORDINADOR DE MARKETING Y VENTAS	1.800.000	88.211	1.888.211	149.940	18.000	149.940	75.060	162.000	216.000	153.000	18.000	2.830.151	33.961.812
GERENTE	3.000.000		3.000.000	249.900	30.000	249.900	125.100	270.000	360.000	255.000	30.000	4.569.900	54.838.800
COORDINADOR DE OPERACIONES	1.800.000		1.800.000	149.940	18.000	149.940	75.060	162.000	216.000	153.000	18.000	2.741.940	32.903.280
DISEÑADOR	1.500.000		1.500.000	124.950	15.000	124.950	62.550	135.000	180.000	127.500	15.000	2.284.950	27.419.400
vendedor 1	781.242	88.211	869.453	65.077	7.812	65.077	32.578	70.312	93.749	66.406	7.812	1.278.277	15.339.323
vendedor 2	781.242	88.211	869.453	65.077	7.812	65.077	32.578	70.312	93.749	66.406	7.812	1.278.277	15.339.323

Fuente: Elaboración propia

7.3.4 Presupuesto de costos administrativos

Por el lado de los costos fijos se estiman los siguientes (Tabla 7.6 y 7.7):

Tabla 7.6. Tabla de costos fijos

PERIODO	2019	2020	2021	2022	2023
MARGEN DE CONTRIB TOTAL	\$ 329.400.000	\$ 346.011.711	\$ 377.697.603	\$ 421.843.367	\$ 484.117.939
(-) Total nómina administrativa	\$ 121.161.480,0	\$ 125.038.647,4	\$ 129.540.038,7	\$ 133.944.400,0	\$ 138.498.509,6
(-) Total nómina del área de ventas	\$ 64.640.458,5	\$ 66.708.953,2	\$ 69.110.475,5	\$ 71.460.231,7	\$ 73.889.879,6
(-) Presupuesto de la Mezcla de mercadeo	\$ 37.831.000,0	\$ 11.725.000,0	\$ 11.725.000,0	\$ 11.725.000,0	\$ 11.725.000,0
(-) Costos Fijos	\$ 56.976.000,0	\$ 58.799.232,0	\$ 60.916.004,4	\$ 62.987.148,5	\$ 65.128.711,5
(-) Servicio de la Deuda	\$ 52.996.281,3	\$ 52.996.281,3	\$ 52.996.281,3	\$ 52.996.281,3	\$ 52.996.281,3
(-) Depreciaciones	\$ 5.320.000,0	\$ 5.810.000,0	\$ 6.300.000,0	\$ 2.860.000,0	\$ 3.883.333,0
(-) Amortizaciones	\$ 60.000,0	\$ 120.000,0	\$ 180.000,0	\$ 180.000,0	\$ 180.000,0
COSTOS TOTALES	\$ 338.985.219,8	\$ 321.198.113,9	\$ 330.767.799,9	\$ 336.153.061,5	\$ 346.301.715,0
UAI	\$ 9.585.219,8	\$ 24.813.597,1	\$ 46.929.803,0	\$ 85.690.305,8	\$ 137.816.223,7

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.7. Tabla de costos fijos

COSTO O GASTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
ARRIENDO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
ARRIENDO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	\$ -	\$ -
SEGUROS	\$ 150.000	\$ 1.800.000
CARGO DE SERVICIOS DE TRANSPORTE	\$ 300.000	\$ 3.600.000
SERVICIOS DE TELECOMUNICACIÓN	\$ 120.000	\$ 1.440.000
PAPELERÍA	\$ 150.000	\$ 1.800.000
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 500.000	\$ 6.000.000
SERVICIOS DE ALARMA Y SEG PRIVADA	\$ 40.000	\$ 480.000
SERVICIOS DE ASEO TERCERIZADOS	\$ 100.000	\$ 1.200.000
SOFTWARE DE DISEÑO	\$ 157.000	\$ 1.884.000
LICENCIA DE FACTURACIÓN ELECTRÓNICA	\$ 81.000	\$ 972.000
SOFTWARE DE ERP	\$ 650.000	\$ 7.800.000
TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS		\$ 56.976.000

Fuente: Elaboración propia

7.3.5 Presupuesto de inversión

Se han planteado las siguientes inversiones para dar inicio al proyecto como se muestra en la tabla 7.8.

Tabla 7.8. Resumen de inversiones de Hog@r.co estimadas

Ítem	Capital requerido
MONTO DE LA INVERSIÓN EN ACTIVOS	\$ 18.440.000
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 300.000
COSTOS INDIRECTOS \$	\$ 25.900.000
NÓMINAS Y COSTOS FIJOS	\$121.388.969
MEZCLA DE MERCADEO	\$18.915.500
REQUERIMIENTO TOTAL DE CAPITAL PARA EL PLAN DE NEGOCIO	\$ 184.944.469
MONTO APORTADO POR LOS EMPRENDEDORES	\$60.000.000,00
MONTO TOTAL DEL CRÉDITO A SOLICITAR	\$124.944.469

Fuente: Elaboración propia

Las inversiones requeridas se estiman para los primeros 6 meses de operación y el capital financiero a financiar corresponde a \$124.944.469, los cuales se van a adquirir con entidades financieras o bancos con líneas de financiación para microempresas.

De acuerdo con análisis de mercado, la tasa promedio de este tipo de herramientas financieras oscila entre 28% EA al 41% EA. Se estima optar por créditos con tasa del 31,37 % EA para lograr la viabilidad financiera del proyecto.

7.3.6 Estados financieros (escenario probable)

7.3.6.1 Flujo de caja

Tabla 7.9 Flujo de caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2019	2020	2021	2022	2023
Activos Corrientes	\$ 166.714.469	\$ 220.142.914	\$ 259.696.271	\$ 260.096.875	\$ 247.185.768	\$ 246.666.981
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 22.519.424	\$ 31.475.074	\$ 35.129.695	\$ 43.312.385	\$ 54.464.939
Capital neto de trabajo	\$ 166.714.469	\$ 197.623.490	\$ 228.221.197	\$ 224.967.180	\$ 203.873.383	\$ 192.202.042
Activo Fijo Neto	\$ 18.740.000	\$ 15.870.000	\$ 13.490.000	\$ 11.600.000	\$ 21.640.000	\$ 24.106.667
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 5.320.000	\$ 10.150.000	\$ 14.490.000	\$ 8.500.000	\$ 12.383.333
Activo Fijo Bruto	\$ 18.740.000	\$ 10.550.000	\$ 3.340.000	\$ 2.890.000	\$ 13.140.000	\$ 11.723.334
Total Capital Operativo Neto	\$ 185.454.469	\$ 213.493.490	\$ 241.711.197	\$ 236.567.180	\$ 225.513.383	\$ 216.308.709
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT		\$ 38.430.461,5	\$ 72.515.699,9	\$ 94.121.149,4	\$ 132.166.373,0	\$ 183.298.183,1
Impuestos		\$ 12.682.052,3	\$ 23.930.181,0	\$ 31.059.979,3	\$ 43.614.903,1	\$ 60.488.400,4
NOPLAT		\$ 25.748.409,2	\$ 48.585.518,9	\$ 63.061.170,1	\$ 88.551.469,9	\$ 122.809.782,7
Inversión Neta		\$ 28.039.021,0	\$ 28.217.706,8	\$ 5.144.017,1	\$ 11.053.797,5	\$ 9.204.673,4
Flujo de Caja Libre		\$ 53.787.430	\$ 76.803.226	\$ 57.917.153	\$ 77.497.672	\$ 113.605.109
APORTES DE CAPITAL ADICIONALES SOCIOS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Libre TOTAL DEL PERIODO:		\$ 53.787.430	\$ 76.803.226	\$ 57.917.153	\$ 77.497.672	\$ 113.605.109

Fuente: Elaboración propia

7.3.6.2 Estado de resultados

Tabla 7.10. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	830.100.000	882.363.096	967.489.152	1.086.702.367	1.252.386.988
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	500.700.000	536.351.385	589.791.549	664.859.000	768.269.049
Depreciación	5.320.000	5.810.000	6.300.000	2.860.000	3.883.333
Agotamiento	60.000	120.000	180.000	180.000	180.000
Utilidad Bruta	324.020.000	340.081.711	371.217.603	418.803.367	480.054.606
Gasto de Ventas	102.471.459	78.433.953	80.835.476	83.185.232	85.614.880
Gastos de Administración	178.137.480	183.837.879	190.456.043	196.931.548	203.627.221
Industria y comercio	4.980.600	5.294.179	5.804.935	6.520.214	7.514.322
Utilidad Operativa	38.430.461	72.515.700	94.121.149	132.166.373	183.298.183
Intereses	39.453.515	35.204.682	29.622.844	22.289.790	12.656.105
Servicio de la deuda	-13.542.766	-17.791.599	-23.373.437	-30.706.491	-40.340.176
Otros ingresos y egresos	25.910.749	17.413.084	6.249.407	-8.416.700	-27.684.071
Utilidad antes de impuestos	64.341.211	89.928.783	100.370.556	123.749.673	155.614.112
Impuesto de renta	22.519.424	31.475.074	35.129.695	43.312.385	54.464.939
Reserva legal	2.251.942	3.147.507	3.512.969	4.331.239	5.446.494
Utilidad Distribuible	\$ 39.569.845	\$ 55.306.202	\$ 61.727.892	\$ 76.106.049	\$ 95.702.679

Fuente: Elaboración propia

7.3.6.3 Balance general

Tabla 7.11. Balance General

BALANCE GENERAL	PERIODO					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo	\$ 140.604.469	\$ 220.142.914	\$ 259.696.271	\$ 260.096.875	\$ 247.185.768	\$ 246.666.981
Invent. Materia Prima	\$ 26.110.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 166.714.469	\$ 220.142.914	\$ 259.696.271	\$ 260.096.875	\$ 247.185.768	\$ 246.666.981
Gastos Anticipados	\$ 300.000	\$ 600.000	\$ 900.000	\$ 1.200.000	\$ 1.500.000	\$ 1.800.000
Amortización Acumulada		\$ 60.000	\$ 60.000	\$ -	\$ 60.000	\$ 120.000
Total Activo Corriente (NO REALIZABLE):	\$ 300.000	\$ 540.000	\$ 840.000	\$ 1.200.000	\$ 1.560.000	\$ 1.920.000
ACTIVO FIJO						
Muebles y Enseres	\$ 6.950.000	\$ 9.400.000	\$ 11.850.000	\$ 14.300.000	\$ 16.750.000	\$ 23.100.000
Depreciación Acumulada		\$ 1.390.000	\$ 2.290.000	\$ 2.700.000	\$ 8.500.000	\$ 11.850.000
Muebles y Enseres Neto	\$ 6.950.000	\$ 8.010.000	\$ 9.560.000	\$ 11.600.000	\$ 8.250.000	\$ 11.250.000
Equipo de Oficina	\$ 11.790.000	\$ 11.790.000	\$ 11.790.000	\$ 11.790.000	\$ 13.390.000	\$ 13.390.000
Depreciación Acumulada		\$ 3.930.000	\$ 7.860.000	\$ 11.790.000	\$ -	\$ 533.333
Equipo de Oficina Neto	\$ 11.790.000	\$ 7.860.000	\$ 3.930.000	\$ -	\$ 13.390.000	\$ 12.856.667
Total Activos Fijos:	\$ 18.740.000	\$ 15.870.000	\$ 13.490.000	\$ 11.600.000	\$ 21.640.000	\$ 24.106.667
ACTIVOS DIFERIDOS						
ACTIVO	\$ 185.754.469	\$ 236.552.914	\$ 274.026.271	\$ 272.896.875	\$ 270.385.768	\$ 272.693.648
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ 22.519.424	\$ 31.475.074	\$ 35.129.695	\$ 43.312.385	\$ 54.464.939
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 22.519.424	\$ 31.475.074	\$ 35.129.695	\$ 43.312.385	\$ 54.464.939
Obligaciones Financieras	\$ 125.754.469	\$ 112.211.703	\$ 94.420.104	\$ 71.046.667	\$ 40.340.176	\$ -0
PASIVO	\$ 125.754.469	\$ 134.731.127	\$ 125.895.179	\$ 106.176.362	\$ 83.652.562	\$ 54.464.939
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000
Reserva Legal Acumulada	\$ -	\$ 2.251.942	\$ 3.147.507	\$ 3.512.969	\$ 4.331.239	\$ 5.446.494
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ 29.677.383	\$ 41.479.651	\$ 46.295.919	\$ 57.079.536
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 39.569.845	\$ 55.306.202	\$ 61.727.892	\$ 76.106.049	\$ 95.702.679
TOTAL PATRIMONIO	\$ 60.000.000	\$ 101.821.787	\$ 148.131.093	\$ 166.720.513	\$ 186.733.206	\$ 218.228.709
TOTAL PAS + PAT	\$ 185.754.469	\$ 236.552.914	\$ 274.026.271	\$ 272.896.875	\$ 270.385.768	\$ 272.693.648

Fuente: Elaboración propia

7.3.6.4 Indicadores financieros

Tabla 7.12. Indicadores financieros

PERIODO	2019	2020	2021	2022	2023
Liquidez - Razón Corriente	977,57%	825,09%	740,39%	570,70%	452,89%
Nivel de Endeudamiento Total	67,70%	56,96%	45,94%	38,91%	30,94%
Rentabilidad Operacional	4,63%	8,22%	9,73%	12,16%	14,64%
Rentabilidad Neta	4,767%	6,268%	6,380%	7,003%	7,642%
Rentabilidad Patrimonio	65,95%	54,32%	41,67%	45,65%	51,25%
Rentabilidad del Activo	21,302%	23,380%	22,526%	27,888%	35,395%

Fuente: Elaboración propia

Los altos niveles de la razón corriente se deben a que la empresa no maneja inventarios en almacén, pero si tiene producto de referencia para el cliente y no hace inversiones considerables en activos de gran valor como maquinaria, vehículos o edificaciones. De igual forma la rentabilidad del patrimonio es alta debido a que la participación de capital de los emprendedores es de solo el 9,44%. El estimado de COP \$124.944.469 millones expuesto en el punto 7.3.5 es para la operación de los primeros 6 meses, por lo que se hace necesario contar con este capital de trabajo para responder a las obligaciones financieras a corto plazo, como en este caso los costos fijos, las compras a los proveedores, nómina y mercadeo.

7.4 Fuentes de financiación

Para obtener los recursos económicos requeridos para dar inicio al proyecto, existen en Colombia diferentes fuentes de financiación que han sido contemplados para obtener los recursos requeridos, teniendo en cuenta las opciones planteadas por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), las que mejor se acomodan al proyecto son las siguientes opciones:

- Instituciones financieras y Fondos de capital privado (Ángeles inversionistas).
- Programas y convocatorias publicas
- Aceleradoras e incubadoras de empresas
- FFF (siglas en inglés de Family, Friends & Fools)

7.5 Evaluación financiera

Con respecto al análisis financiero según las ventas, ingresos, inversiones, costos, gastos y deducciones, se tiene el siguiente resultado financiero (Tabla 7.13):

Tabla 7.13. Evaluación financiera del proyecto

TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES				20,00%		
VALOR DE LA INVERSIÓN INICIAL DEL PLAN DE NEGOCIO				\$ 185.754.469		
FLUJO DE CAJA PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO:						
PERIODO	AÑO 0	2019	2020	2021	2022	2023
FLUJO DE CAJA NETO	\$ - 185.754.469	\$ 53.787.430	\$ 76.803.226	\$ 57.917.153	\$ 77.497.672	\$ 113.605.109
VALOR PRESENTE NETO (VPN) =				\$ 28.949.671		
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)=				26,19%		

Fuente: Elaboración propia

La TIO se determinó como resultado del análisis y revisión con stakeholders del sector de muebles de madera y de posición del equipo emprendedor de Hog@r.co.

Se tiene que la TIR es del 26,19 %, la cual es superior a la TIO. Esto quiere decir que el proyecto alcanza el capital invertido y genera una ganancia adicional y el porcentaje obtenido (26.82 %) representa el porcentaje de beneficio de invertir en los recursos en Hog@r.co .

Con respecto al VPN, se tiene que es de COP \$ 28.949.671, lo que significa que el valor presente de los ingresos es superior al valor presente de los egresos del proyecto, por lo que desde el punto de vista financiero es viable y atractivo invertir en Hog@r.co y el modelo de negocio planteado.

Con respecto al flujo de caja, se puede identificar que el primer año es negativo y se debe a los requerimientos de inversión de inicio para el proyecto. Este valor disminuye en el próximo año y se debe que a partir del 6 mes de operación la empresa empieza a cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo sin necesidad de financiación. A pesar de este comportamiento, el rendimiento del proyecto no se ve afectado.

Tabla 7.14. Cálculo del WACC

CALCULO DEL WACC	INVERSIÓN TOTAL	\$ 185.754.469,26	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	COSTO DE CAPITAL
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL.	APORTE DE LOS SOCIOS	\$ 60.000.000,00	32,30%	20,00%
	FINANCIADO POR DEUDA	\$ 125.754.469,26	67,70%	31,37%
WACC	20,27%			

Fuente: Elaboración propia

El WACC calculado que se realizó da a conocer la relación entre el activo y patrimonio según los pasivos, y para el caso de Hog@r, se tiene que es de 20,27%%, lo que significa que se debe esperar una rentabilidad mínima de este valor (Tabla 7.14). Con respecto al punto de equilibrio, este se encuentra en las 495 unidades, como se muestra en la tabla 7.15 y la imagen 7.1.

Tabla 7.15. Punto de equilibrio

DATOS GRAFICO	PUNTO DE EQUILIBRIO		
UNIDADES VENDIDAS	0	495	990
INGRESOS TOTALES	\$ 0	\$ 768.772.848	\$ 1.537.545.697
CF TOTAL	\$ 338.985.220	\$ 338.985.220	\$ 338.985.220
CV TOTAL	\$ 0	\$ 429.787.629	\$ 859.575.257
COSTO TOTAL	\$ 338.985.220	\$ 768.772.848	\$ 1.198.560.477
UTILIDAD	-\$ 338.985.220	\$ 0	\$ 338.985.220

Fuente: Elaboración propia

Imagen 7. 1. Gráfica del punto de equilibrio de Hog@r.co



Fuente: Elaboración propia

8 ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

8.1 Dimensión social

Para Hog@r.co cubrir las necesidades de los clientes, empleados y accionistas es parte importante dentro de las actividades que desarrolla; para lograrlo, la empresa hará todo lo posible por mantener un alto nivel de calidad en los productos desde su fase de fabricación, adopción natural de los valores corporativos por parte de los empleados y que la rentabilidad del negocio supere las expectativas del accionista.

A continuación, se detalla los aportes que Hog@r.co propone incorporar Tabla 8.1:

Tabla 8.1. Aportes de sostenibilidad en materia social desde un factor interno

RECURSO	APORTES	INDICADOR
Interno		
Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de empleo estable y con todas las garantías legales a los colaboradores que hagan parte de la empresa. • Capacitación con personal externo en comunicación asertiva, atención al cliente, control de calidad, ética. • Capacitación con personal interno en el aprendizaje y adopción de las políticas y valores de la empresa, identificación y adopción de las mejores prácticas de la industria, y manejo eficiente del software de diseño con el fin de optimizar el acompañamiento que se les presta a los clientes brindando una atención y servicio de calidad. 	% Estabilidad laboral % Capacitaciones % Productividad
Economico	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en el crecimiento intelectual de cada colaborador o un hijo que desee superarse, facilitando el tiempo para que puedan asistir al centro educativo y haciendo un pequeño aporte económico anual de \$200.000 demostrando mejor promedio de ventas en el año + buenos resultados en encuesta de satisfacción del cliente (solo aplicable a vendedores). • Incorporación gradual de retribuciones no salariales llamadas "Salario emocional" que permita generar un buen ambiente laboral y mejorar la productividad satisfaciendo en lo posible las necesidades personales, familiares y profesionales 	- % aportes brindados al año - cantidad de beneficios disfrutados en salario emocional al mes - Resultados de satisfacción del cliente >90% - % Productividad >90% (% ventas + % satisfaccion al cliente)/año

Fuente: Elaboración propia

A nivel externo, Hog@r.co valora igualmente la labor que ejercen las MiPymes (microempresas y pequeñas empresas) que ejercerán como proveedores de los productos que venderá la empresa, y reconoce las limitaciones y logística que pueden tener en tecnología, logística, tamaño o capacidad económica; por lo cual, se ha

planeado apoyar aquellas organizaciones que sobresalgan por la calidad y eficiencia de los productos entregados, de la siguiente forma:

Tabla 8.2. Aportes de sostenibilidad en materia social desde un factor externo

RECURSO	APORTES	INDICADOR
Externo		
Proveedores Producción y logística	Brindando asesoría en mejora de los procesos productivos	- Comparación Antiguo y nuevo nivel de producción, tiempos de entrega, y nivel de calidad productos
	Facilitando capacitación con entidades públicas capacitadas como el SENA para potenciar las habilidades de sus empleados y proveedores.	- % Capacitación - Cantidad de capacitaciones y nivel de aporte a los procesos
	Aportando herramientas de trabajo que facilite y mejore la fabricación y acabado de los productos	- % Cambio o incorporación de nuevas htas - Comparación en tiempos de producción
	Asegurando continuidad en la solicitud de fabricación de productos, garantizando que las mipymes puedan tener estabilidad financiera, estabilidad o mejora en los empleos y mejora en las condiciones laborales	- % Estabilidad empleo - % Pago seguridad social - % Recurrencia en la fabricación de producto - % Nivel de calidad del proveedor
	Velando por el uso correcto de los elementos de protección personal	- % Accidentes - Cantidad de capacitaciones

Fuente: Elaboración propia

En este aspecto hog@r.co por medio del coordinador de operaciones realizara auditorías internas y externas, control de calidad desde la fase de producción y seguimiento a los productos entregados como parte del control, que permitirá validar el nivel de aporte de cada uno a la organización y calificarlos continuamente para establecer una matriz de trabajo que permita recompensar a los mejores y encontrar las debilidades para brindar oportunidades de mejora a aquellos que les falta.

Teniendo en cuenta la norma ISO 26000 sobre responsabilidad social corporativa (RSE), Hog@r.co busca adoptar como guía de operación los 7 principios que plantea, para operar eficientemente de una manera socialmente responsable, y así mejorar la ventaja competitiva, reputación de la empresa, capacidad de atracción o retención de empleados y clientes, además de mejorar la relación e interacción con otras empresas, gobierno, y clientes. Para ello se plantea los siguientes aportes (tabla 8.3):

Tabla 8.3. Aportes en dimensión social teniendo como guía norma ISO 26000

Principio	Aportes
Rendición de cuentas	Bajo este principio la empresa aceptara la responsabilidad que pueda llegar a incurrir por errores que pueda cometer durante su operación ante las autoridades y sociedad civil tomando las medidas necesarias para reparar los errores y toma de medidas preventivas para evitar cualquier impacto negativo.
Transparencia:	Bajo este principio la empresa revelara información de la empresa (cuidando de no mostrar información privilegiada o protegida) donde se permita dar a conocer las políticas, valores, decisiones y actividades, además de su impacto en la sociedad y medio ambiente, siendo de fácil acceso a través de la página web.
Comportamiento ético	Bajo este principio la empresa mostrara en todo momento los valores de honestidad, equidad e integridad mostrando preocupación constante por las personas y medio ambiente.
Respeto a los intereses de las partes interesadas	Bajo este principio la empresa velara por respetar, considerar y responder a los intereses del dueño, clientes y cualquier persona o empresa que pueda tener algún interés específico, derechos o reclamaciones
Respeto al principio de legalidad	la empresa reconoce la importancia de cumplir con las leyes y regulaciones aplicables a la actividad económica, velando por que su cumplimiento sea obligatorio.
Respeto a la normativa internacional de comportamiento	así como se respetan las leyes y regulaciones nacionales, también hay normas internacionales que deben ser tenidas en cuenta para su cumplimiento y ser respetadas lo mejor posible como la protección de los derechos humanos, las buenas prácticas laborales bajo el marco de la OIT ³⁸ , entre otras
Respeto a los derechos humanos	La empresa velará por el respeto a los derechos humanos y su importancia en la sociedad, y lo promoverá de acuerdo con lo establecido en la carta universal de los derechos humanos.

Fuente: Elaboración propia

8.2 Dimensión ambiental

Los procesos, operaciones, y productos de hog@r.co estarán diseñados para reducir en lo posible su impacto ambiental como parte de su compromiso en materia de sostenibilidad. En este sentido, los productos que venda Hog@r.co, se enfocarán en aspectos como: a) Fomentar el uso de madera reforestada, b) Restringir el uso de madera nativa, c) Generar una cultura de reciclaje con los residuos que generen los proveedores, d) Velar por el uso de insumos eco-amigables y e) Desarrollar Kits de personalización alternativos con materiales beneficiosos al medio ambiente.

Así mismo, el uso de los kits de personalización por parte de los clientes generará menor necesidad de renovación completa de mobiliario reduciendo el consumo de grandes cantidades de madera donde se facilita incluso la venta de partes individuales del kit en caso de daños como parte del servicio postventa.

Adicionalmente en la tabla 8.4 se han establecido proyectos que internamente la empresa pondrá en marcha para reducir el impacto ambiental que generará la actividad económica y su red de aliados.

Tabla 8.4. Aportes en sostenibilidad ambiental

Recurso	Aportes	Indicador
Energía	<ul style="list-style-type: none"> Reducción en el consumo de energía al trasladar la mayor parte de su operación a una red virtual para que los clientes puedan hacer sus compras por medio de la internet, logrando operar 24/7 en el punto físico donde se ubicaran las oficinas, se buscará trabajar con equipos e iluminación ahorradores de energía e instalar un apagado automático de energía en el área del showroom cuando no se presente asistencia de clientes. Entre las políticas que se establecerán está la de apagar completamente todos los equipos sin dejarlo hibernando, permitiendo optimizar el consumo de este recurso La posibilidad de trabajar desde la casa (home office) como parte del salario emocional, también tendrá un aporte de ahorro energético en este sentido que favorecerá a la reducción de este recurso Por parte de la cadena productiva, se buscará que las MiPymes que participen del proyecto usen herramientas más eficientes 	Registro mensual en la factura energética y comparación de consumo mensual
Agua	<ul style="list-style-type: none"> Recurso que solo será usado en el sitio presencial y que se buscará optimizar con sanitario o lavamanos ahorradores 	Registro en la factura y comparación de variación de consumo entre facturas
Recurso	Aportes	Indicador
Aire	<ul style="list-style-type: none"> Involucra principalmente a los transportadores que trasladen los productos a la clientela y por el cual se hará vigilancia previa al transporte del producto al cliente velando por que el vehículo transportador cuente con su revisión técnico-mecánica al día y no emita contaminación producto del transporte. 	Documento actualizado de la técnico-mecánica del vehículo transportador
Residuos	<ul style="list-style-type: none"> Se tiene como política reducir la generación de residuos del producto de la fabricación hasta el transporte del producto al cliente, para ello los residuos de plásticos burbuja o vinipely cartón usados en la protección del producto durante el traslado serán recuperados (solo en Bogotá) si el cliente no tiene como hacer un manejo responsable de dichos residuos para ser trasladado a sitios de acopio que puedan darle un manejo responsable a dichos materiales. Se buscará que el uso de papel para cualquier tipo de impresión sea reciclado, y luego de ser usado, pueda ser trasladado a sitios de acopio autorizados para un manejo responsable de los residuos Adopción de la facturación electrónica desde el 2019, reducirá el uso de papel y la generación de residuos proveniente de él. Se buscará participar en la eliminación correcta de los residuos provenientes de la fabricación como el aserrín y buscar alternativamente proyectos ambientalmente sustentables que puedan usarlo para generar nuevos productos que puedan ser usados en otros fines. Al generar venta de productos de manera virtual, se evita la construcción de mobiliario en inventario reduciendo la generación de residuos innecesarios 	<p>Cantidad de residuos recuperados Vs residuos desechados responsablemente por el cliente</p> <p>Cantidad de residuos de hojas reciclables</p> <p>Costo de papel Vs ahorro en la compra de este insumo</p> <p>Costo papel de facturación – inversión mensual de facturación electrónica</p>
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Se tendrá dentro de las políticas ambientales de la empresa trasladar a sitios de acopio autorizados los residuos provenientes de tecnología obsoleta para ser reciclados posteriormente 	Cantidad de residuos tecnológicos generados mensualmente

Fuente: Elaboración propia

8.3 Dimensión económica

Hog@r.co tiene como objetivo crear valor a través de la innovación del diseño del mobiliario y del sistema de kits de intercambiabilidad que ofrecerá a los clientes como principal factor diferenciador para ganar una cuota de mercado que permita establecer una estabilidad financiera. Para ellos se ha trazado los siguientes planes estratégicos:

Tabla 8.5. Planes estratégicos enfocados en la dimensión económica de sostenibilidad

Planes	Aporte	Indicadores
Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> Promoción del desarrollo económico sostenible a través del fortalecimiento del talento humano Uso de la tecnología como herramienta para lograr eficiencia en todos los procesos Fortalecimiento de la responsabilidad social y la adopción de buenas prácticas empresariales Aportes ideológicos, económicos y sociales en materia ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel del ingreso Control del gasto
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Generador de valor por medio de la innovación en el diseño del mobiliario y los kits de personalización busca crear un valor duradero que se vea reflejado en la sustentabilidad de la estrategia comercial Eliminación de inventario de mobiliario que reduce el costo del mismo y permite ofrecer precios más competitivos a los clientes Facturación electrónica para mejor control de las ventas y evitar la evasión fiscal 	<ul style="list-style-type: none"> Costo diseño de producto vs aporte sostenibilidad % inventario % devoluciones y costo postventa % y valor de multas causadas por error en la facturación
Control del gasto	<ul style="list-style-type: none"> Contar con un presupuesto anual que controle los costos de operación y facilite el control de gastos en todas las áreas evitando sobrecostos. Mantener buena comunicación con los empleados para dar a conocer la condición económica de la empresa, su capacidad de gasto y lograr de esta forma su apoyo para evitar cualquier derroche de dinero. Motivar a los empleados con salario emocional³⁹ como compensación a lo económico, buscando obtener mayor compromiso para mejorar los resultados económicos y personales (Fedesarrollo, 2017). Mantener un continuo control de costo de producción en los proveedores y logística que evite incrementar los gastos, llegado el caso se deberá reevaluar las negociaciones para buscar mayor ahorro sin perder calidad y cumplimiento. Fijar objetivos económicos realizables y control de gasto en cada área de la empresa recompensando a las que aporten positivamente al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización Analizar la variación mensual o anual de los gastos de la empresa para encontrar oportunidades de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto anual (-) costos operativos Control de gastos mensual Valor sobrecosto e identificación de las causas % devoluciones % solicitudes garantía y postventa % aportes de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

8.4 Dimensión de gobernanza

La gestión corporativa responsable cumple un papel importante es el funcionamiento de la empresa, la correcta interacción entre empleados, clientes, proveedores, gobierno, vecinos y medio ambiente se debe hacer de manera respetuosa, ética, sostenible y responsable siguiendo las recomendaciones de la norma ISO 26000; de esta forma se logrará demostrar un compromiso a la mejora continua, al fortalecimiento de la cadena de valor, transparencia y atracción hacia la empresa de los diferentes actores que pueden intervenir.

Para la creación de valor sostenible en todas las actividades de la empresa se ha planificado la incorporar la norma ISO 26000, con el propósito que sirva de guía para incorporar las buenas prácticas empresariales, y así fortalecer la cadena de valor; a medida que la empresa obtenga resultados financieros y mejore el flujo de caja, se tiene proyectado al tercer o cuarto año de operación, diseñar, implementar y obtener la certificación de las normas ISO 9000 e ISO 14000 que permitirán alinear, mejorar y fortalecer las actividades y procesos del personal dentro de la organización, lograr medir los avances, generar métricas de evaluación y control para mantener la mejora continua, mejorar la satisfacción del cliente, disminución de reprocesos y agilizar el cumplimiento de las metas corporativas.

9 CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis realizado en el presente documento con apoyo en documentos públicos, entrevistas y encuestas realizadas a clientes potenciales y stakeholders, se concluye lo siguiente:

- Los consumidores de mobiliario son cada vez son más exigentes, buscando obtener principalmente mejoras en calidad, precio, diseño y personalización que el mercado actual no supe totalmente por ninguno de los canales de venta (digital ni tradicional).
- La incorporación del concepto de carcasa al diseño del mobiliario, y la introducción de los kits de personalización se presenta como una solución a las necesidades de las clientes, incluyendo innovación, funcionalidad y estilo siguiendo las tendencias y dinámica del mercado.
- Se deberá aprovechar la conectividad a la internet por redes móviles para potenciar el comercio electrónico del mobiliario de hog@r.co permitiendo mayor interactividad entre usuario y cliente permitiendo incrementar las ventas por este medio, más que en el medio tradicional.
- Hay preferencia por usar el computador y el smartphone para realizar cotizaciones y compras virtuales.
- Se identifica el mercado potencial (0,22%), la población objetivo, gustos específicos aplicables en cada grupo social (baby boomer, generación X. milenials, centennials) que se detalla en la tabla 5 del documento y que deben ser tenidas en cuenta para enrutar las estrategias de entrada al mercado los productos propuestos por hog@r.co para llegar al mercado.
- Se identifican tendencias globales, del comercio electrónico y del mobiliario para el 2019 que se incorporarán a los diseños del mobiliario que se podrán a la venta
- La tendencia en tapizado de mobiliario está en la adopción de colores vivos y de contrastes
- La tendencia en estilos de mobiliario es ser sencillo, pero con funcionalidad y adaptabilidad

- Se presenta un incremento importante en el uso de las tarjetas de crédito (94%) vs debito (6%) para la compra de productos por vía electrónica.
- La confiabilidad del instrumento utilizado para la identificación del grupo objetivo (muestreo aleatorio simple) es del 95% (con margen de error 5%) que brinda un alto grado de confianza de la información, que ha permitido identificar las necesidades del mercado, falencias de la competencia, preferencias y hábitos de compra en mobiliario para planificar estrategias que sean efectivas para el ingreso al mercado.
- La población en Bogotá tiene un gran gusto por la madera (49%) como material de preferencia para su mobiliario, por lo cual será el material base para las líneas de productos que venderá hog@r.co pero sin limitarse a ello.
- La producción de las líneas A, S, C, E y K seguirán las tendencias que trae el mercado, el e-commerce y los gustos de las generaciones que conforman el grupo objetivo de los hogares (baby boomers, milenials y centennials) para lograr una cuota de mercado, reconocimiento de marca y generación de valor
- Desde el aspecto organizacional y legal propuesto se puede evidenciar una estructura sencilla capaz de cubrir la operación de la empresa en su primera fase.
- La TIR de 26.19% genera un indicador que hace atractivo el negocio, y supera la expectativa trazada con una TIO de 20%, este dato deberá ser alcanzado con un punto de equilibrio de 495 unidades, que para la producción estimada es factible alcanzar e incluso superar mejorando obviamente los ingresos operacionales
- La VPN de COP \$ 28.949.671, permite evidenciar que los ingresos son superiores al de los egresos validando desde el punto de vista financiero que la idea de negocio es viabilidad financieramente y atractiva para invertir.
- La tendencia actual en materia de sostenibilidad está tomando una gran importancia a nivel empresarial, social, ambiental, y gubernamental, por tal motivo para estar alineado con esa tendencia, la adopción de las buenas prácticas y norma ISO 26000 al modelo de negocio, logrará que se ejecute acciones que beneficie a todas las partes integralmente.

10 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2015). *NTC ISO 9001:2015*. Obtenido de http://www.minvivienda.gov.co/Documents/Sobre%20el%20Ministerio/Sistemas-de-Gestion/NTC_ISO_9001_2015.pdf
- Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 333-338.
- Alcaldía de Bogotá. (2017). *Barrios Unidos el referente de muebles y maderas en la ciudad. Le siguen Engativá, Kennedy y Suba, que representan el 48,6% de las empresas dedicadas a esta actividad comercial en la ciudad*. Obtenido de <http://www.bogota.gov.co/temas-de-ciudad/desarrollo-economico/feria-de-muebles-y-maderas-en-bogota>
- Alcaldía de Bogotá. (2017). *Primera Feria de Muebles y Maderas en la avenida Primero de Mayo*. Obtenido de <http://www.bogota.gov.co/turismo/ferias-fiestas-y-eventos/feria-de-muebles-y-maderas-en-la-avenida-primero-de-mayo>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (enero de 2017). *Muebles y maderas para todos los gustos y bolsillos*. Obtenido de <http://www.bogota.gov.co/temas-de-ciudad/desarrollo-economico/feria-de-muebles-y-maderas-en-bogota-0>
- Arias, J., Delgado, L., & Rodríguez, Y. (2014). *PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE SILLAS CON CAPAS ACOLCHADAS PARA ESPALDAR Y ALTURA REGULABLE*. Bogotá, Colombia: Universidad Nueva Granada.
- Arquimedes SAS. (2018). *Historia de los muebles en Colombia*. Obtenido de <http://www.arquimuebles.com/es/blog/historia-de-muebles-en-colombia-scanform-139>
- Arroyo, L., & Jimenez, M. (2013). Obtenido de www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/viewFile/418/438
- Baca, G. (2011). *Evaluación de proyectos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Banco de la República. (2005). *El Proceso Colombiano de Desindustrialización*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra361.pdf>
- Banco de la República. (2006). *El sistema económico*. Bogotá: CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango. Obtenido de http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/guia_1_el_sistema_economico.pdf
- BBVA Research. (2018). *Situación Colombia. Tercer trimestre 2018*. Obtenido de <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-colombia-tercer-trimestre-2018/>
- Bedoya, J. (26 de Febrero de 2013). *Evolución del e-Commerce en Colombia*. Obtenido de [/goo.gl/MRCys2](http://goo.gl/MRCys2)
- Berkowitz, E., Roger, K., Steven, H., & William, R. (2004). *Marketing*. McGraw-Hill Interamericana.

- Blackship. (2018). *Reporte de industria: el e-commerce en Colombia 2018-2019*. Obtenido de http://www.todoecommerce.com/uploads/2/4/4/6/2446682/ebook_reporte_de_industria_ecommerce_2018_-_colombia.pdf
- Camara Colombiana de Comercio Electronico. (2018). *Estadística comercio electrónico*. Obtenido de <https://www.ccce.org.co/comisiones/estadistica#.Wv5ZVkgvxPY-->
- Camara Colombiana de Comercio Electronico. (2018). *Informe sobre navegación y tasas de conversión en ecommerce por sectores 2017Q4*. Obtenido de https://www.ccce.org.co/sites/default/files/biblioteca/Report_Netrica_Industria_Master.pdf
- Cámara Coombiana de Comercio Electrónico. (Julio de 2018). *Comercio electrónico, un sector con gran potencial en Colombia*. Obtenido de <https://www.ccce.org.co/noticias/comercio-electronico-un-sector-con-gran-potencial-en-colombia>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2008). *¿Cómo hacer un estudio de mercados para la creación y el desarrollo inicial de una empresa?* Obtenido de https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1273/3521_cartilla_estudio_mercado.pdf;sequence=1
- Cámara de Comercio de Bogota. (Mayo de 2018). *Bogotá busca avanzar en e-commerce transfronterizo*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/20182/Mayo-2018/Bogota-busca-avanzar-en-e-commerce-transfronterizo>
- Camara de Comercio de Medellin. (sin fecha). *ESQUEMAS DE REMUNERACION, UNA DECISIÓN QUE TRASCIENDE LO ECONOMICO*. Obtenido de <http://www.camamedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Esquemas%20de%20remuneracion%20a.m..pdf>
- Cámara de Comercio Electrónico. (11 de Noviembre de 2018). *Bogotá aporta el 58 % de las compras online: Cámara de Comercio Electrónico*. Obtenido de <https://conexioncapital.co/bogota-compras-online/>
- Catastro Bogota. (2017). *Análisis Inmobiliario 2016-2017*. Obtenido de https://www.catastrobogota.gov.co/sites/default/files/Resultados_Censo_2017%20version%20final.pdf
- Centro Virtual de Negocios. (17 de julio de 2014). *Importaciones de muebles colombianos crecen 4%*. Obtenido de <https://www.cvn.com.co/importaciones-de-muebles-colombianos-crecen-4/>
- CEPAL. (2017). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2017*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42651/79/BPE2017_Colombia_es.pdf
- CEPAL. (2018). *Visión Colombia II centenario*. Obtenido de https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/visionColombiaIIcentenario_2019comple.pdf

- Colombia digital. (2012). *Acerca del comercio electrónico*. Obtenido de <https://colombiadigital.net/opinion/columnistas/conexion/item/1773-acerca-del-comercio-electr%C3%B3nico.html>
- Comisión de regulación de comunicaciones de Colombia. (2017). *El Comercio Electrónico en Colombia, Análisis Integral y Perspectiva Regulatoria*. Obtenido de <https://www.crcm.gov.co/es/pagina/comercio-electronico-s>
- Consejo Privado de Competitividad. (s.f.). *Informalidad. Una nueva visión para Colombia*. Obtenido de <https://compite.com.co/proyecto/informalidad-una-nueva-vision-para-colombia>
- DANE. (7 de diciembre de 2017). *Encuesta Anual Manufacturera 2016*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletin_eam_2016.pdf
- DANE. (18 de julio de 2018). *ENCUESTA MULTIPROPÓSITO (EM) RESULTADOS 2017*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/multi/Presentacion_EM_2017.pdf
- DANE. (agosto de 2018). *Encuesta Nacional de Presupuestos de los Hogares - ENPH*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/enph/presentacion-enph-2017.pdf>
- DANE. (sin fecha). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas Revisión 3.1 Adaptada para Colombia*. Obtenido de http://formularios.dane.gov.co/senApp/nomModule/aym_index.php?url_pag=clasificaciones&alr=&cla_id=2&sec_id=&div_id=36&gru_id=90&cla_ide=641&url_sub_pag=_05&alr=&
- Departamento Nacional de Estadística. (18 de Julio de 2017). *Encuesta multipropósito*. Recuperado el 23 de junio de 2018, de <https://www.dane.gov.co/.../encuesta-multiproposito/encuesta-multiproposito-2017>
- Departamento Nacional de Estadística. (2018). *Manual Diligenciamiento eCenso*. Obtenido de <https://bolivar.gov.co/index.php/ecenso?download=6967:manual-diligenciamiento-ecenso>
- Departamento Nacional de Estadísticas. (Agosto de 2018). *Encuesta nacional de presupuesto de los hogares*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/enph/presentacion-enph-2017.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2004). *Cadena Productiva Muebles y madera*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Maderas.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2004). *Cadenas procutivas: madera y muebles*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Maderas.pdf>
- Diario El Espectador. (Agosto de 2017). *“Smart Furniture”, la tecnología en muebles que satisface las necesidades de las mujeres modernas*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/cromos/estilo-de-vida/smart-furniture-la-tecnologia-en-muebles-que-satisface-las-necesidades-de-las-mujeres>

- Diario El Nuevo Siglo. (Febrero de 2018). *El consumo de los hogares cerro en 2017 al alza*. Obtenido de <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/02-2018-el-consumo-de-hogares-cerro-en-el-2017-con-tendencia-al-alza>
- Diario La República. (Agosto de 2018). *Consultas online con intención de compra aumentaron 69% en los últimos cuatro años*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/consultas-online-con-intencion-de-compra-aumentaron-69-en-los-ultimos-cuatro-anos-2764050>
- Edicom. (2015). *El origen del intercambio electrónico de datos*. Obtenido de https://www.edicomgroup.com/es_AR/news/7343-edi-academy-el-origen-del-intercambio-electronico-de-datos
- El Espectador. (2017a). *La mitad de los habitantes de Bogotá son de clase media*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/la-mitad-de-los-habitantes-de-bogota-son-de-clase-media-articulo-707875>
- El ideal gallego. (Marzo de 2018). Obtenido de <https://www.elidealgallego.com/articulo/comunicados/es-mejor-recurrir-diseno-web-personalizado/20180308100624367185.html>
- El Tiempo. (2018). *Diseño, clave para acelerar la industria de los muebles*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/industria-de-muebles-en-colombia-se-reinventa-con-tecnologia-y-diseno-289074>
- Esguerra, C., Catro, J., & Gonzales, N. (2001). *Cambio estructural y competitividad. El caso colombiano*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/observatorio_competitividad/documentos/Version_articulo_Nivel_Nacional.pdf
- Esperón, J. (2014). *HISTORIA DEL DISEÑO INDUSTRIAL*. Obtenido de <http://historia-disenio-industrial.blogspot.com/2014/03/silla-thonet-no-14.html>
- Fajardo de Rueda, M. (1996). El espíritu del barroco en el arte colonial. *Revista Universidad Nacional*, p. 58-76,. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/44716/1/46477-225719-1-SM.pdf>
- Freire, A., Moreta, C., Navas, S., Pilco, M., & Valle, K. (2013). *Tipos de comercio electrónico*. Obtenido de <https://cmelendez.wikispaces.com/file/view/TIPOS+DE+COMERCIO+ELECTR%C3%93NICO+BIEN.pdf>
- Freire, A., Moreta, C., Naves, S., Pilco, M., & Valle, K. (22 de abril de 2013). *Tipos de comercio electrónico*. Obtenido de <https://cmelendez.wikispaces.com/file/view/TIPOS+DE+COMERCIO+ELECTR%C3%93NICO+BIEN.pdf>
- Global Newswire. (7 de Septiembre de 2018). *lobal Furniture Market Will Reach USD 472.30 Billion By 2024: Zion Market Research*. Obtenido de <https://globenewswire.com/news-release/2018/09/07/1567975/0/en/Global-Furniture-Market-Will-Reach-USD-472-30-Billion-By-2024-Zion-Market-Research.html>

- Gomez, R. (s.f). *La industria en colombia durante el siglo XX*. Obtenido de https://www.google.com/search?rlz=1C1CHBD_esCO797CO797&biw=1280&bih=640&ei=I6WNXOnENo7W5gKBqXwBg&q=primeras+fabricas+muebles+colombia&oq=primeras+fabricas+muebles+colombia&gs_l=psy-ab.3..33i22i29i30i4.15293.25140..25427...2.0..0.238.5646.0j35j2.....0...
- Gutierrez, F. (2015). *Desarrollo de la planeación estratégica de muebles abril S.A.S. con la herramienta del balanced scorecard*. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10340/BSC%20Muebles%20Abril%20V%202.0.pdf?sequence=1>
- lab Colombia. (Agosto de 2018). *El consumidor colombiano se volvió 'omnicanal'*. Obtenido de <http://www.iabcolombia.com/lo-ultimo/el-consumidor-colombiano-se-volvio-omnicanal/>
- ICEX. (2005). *Sector Muebles y decoracion en Colombia*. Obtenido de http://www.exportapymes.com/documentos/productos/le1883_colombia_mueble_decoracion.pdf
- Kandar World Panel. (2018). *El ADN del consumidor colombiano actual*. Obtenido de <https://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/C>
- kantarworldpanel. (14 de marzo de 2018). *El ADN del consumidor colombiano actual*. Obtenido de <https://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/C>
- Kotler, P., & Keller, K. (2017). *Dirección de marketing*. Mexico: Pearson .
- Lemus, C. (2008). *Análisis de las oportunidades y retos de los fabricantes de muebles de madera en Bogotá ante la posibilidad de exportar a los estados unidos*. Obtenido de <https://javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis31.pdf>
- LivingStore. (2012). *Ecocuero vs PU diferencias importantes*. Obtenido de <https://www.livingstore.cl/tips/ecocuero-vs-pu-diferencias-importantes/>
- Lynkoo.com. (2012). *La historia del comercio electrónico*. Obtenido de <http://www.lynkoo.com/comercio-electronico/la-historia-del-comercio-electronico/>
- Macias, J. (14 de Marzo de 2014). *Una estrategia para calcular el tamaño del mercado*. Obtenido de <https://javiermegias.com/blog/2014/03/calcular-tamano-mercado-tam-sam-som/>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, República de Colombia. (2004). *Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande*. Obtenido de http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/2761/definicion_tamano_empresa_micro_pequena_mediana_o_grande
- Monje, A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Obtenido de Guía didáctica: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Museo de la Independencia-Casa del Florero. (2012). *Más que muebles. Diseño en el tiempo de la independencia*. Obtenido de <http://www.museoindependencia.gov.co/que-hacemos/exposiciones/Exposiciones-de-larga-y-corta-duracion/PDF%20Exposiciones/Mas%20que%20muebles.pdf>

- Ombushop.com. (2012). *Lo que no sabías sobre la historia del E-commerce*. Obtenido de <https://www.ombushop.com/blog/comercio-electronico/la-historia-del-ecommerce.html>
- Ospina, I. (2018). *ANÁLISIS DE LAS PYMES DEL SECTOR DE MUEBLES EN COLOMBIA A PARTIR DEL INGRESO DE COMPAÑÍAS Y PRODUCTOS EXTRANJEROS*. Obtenido de <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/123456789/367/1/OspinaPantoja-IreneMarcela-2018.pdf>
- Ospina, I. (2018). *Análisis de las pymes del sector de muebles en Colombia a partir del ingreso de compañías y productos extranjeros*. Obtenido de <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/123456789/367/1/OspinaPantoja-IreneMarcela-2018.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016). *Generación de modelos de negocio*. Obtenido de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- Palominos, P. (2007). Personalización en Masa. *CONTRIBUCIONES CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS*, 20-30. Obtenido de www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/contribuciones/article/download/872/824/
- Periodico El Pais. (1 de abril de 2018). *¿Cuál es la realidad de la clase media colombiana?* Obtenido de <https://www.elpais.com.co/economia/cual-es-la-realidad-de-la-clase-media-colombiana.html>
- Periodico El Tiempo. (Octubre de 2018). *Gasto de los hogares en septiembre fue de \$ 52,8 billones*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/gasto-de-los-hogares-en-septiembre-del-2018-279162>
- Pinto, E. (2013). *Investigación de mercados* (Segunda Edición ed.). Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Porcar, R., & Such, M. J. (2002). Aplicaciones de la ingeniería Kansei en la personalización de productos. *Revista de Biomecánica-Universidad de la Rioja*, 23-29.
- Portafolio.com. (17 de mayo de 2018). *Abrirían tiendas de Ikea en Colombia*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/abririan-tiendas-de-ikea-en-colombia-517198>
- Portal ACTIU. (Octubre de 2017). *¿Cómo serán los muebles del futuro?* Obtenido de <https://www.actiu.com/es/actualidad/noticias/como-seran-los-muebles-del-futuro/>
- Portal Actualicese. (18 de Septiembre de 2018b). *Comportamiento y tendencias de los colombianos a la hora de realizar compras online*. Obtenido de <https://actualicese.com/actualidad/2018/09/21/comportamiento-y-tendencias-de-los-colombianos-a-la-hora-de-realizar-compras-online/>
- Procolombia. (1 de Octubre de 2018). *Clima de negocios en Colombia y Bogotá*. Obtenido de <https://es.investinbogota.org/por-que-bogota/clima-de-negocios-en-colombia-y-bogota>
- ProColombia. (2018). *Inversión en el sector Manufacturas en Colombia*. Obtenido de <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas.html>

- ProColombia. (2018). *Inversión en el sector Manufacturas en Colombia*. Obtenido de <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas.html>
- ProColombia. (s.f). *Muebles y maderas*. Obtenido de <http://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector/manufacturas-e-insumos/muebles-y-maderas>
- Retail America. (2017). *Opinión: Hogar y Decoración: la nueva tendencia de compra de los Millennials*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/opinion/opinion-hogar-y-decoracion-la-nueva-tendencia-de-compra-de-los-millennials/>
- Revista Dinero. (2017). *La informalidad y las importaciones ponen en jaque al sector de muebles*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/principales-retos-del-sector-de-muebles-en-colombia/252650>
- Revista Dinero. (2018). *Desde 2009 el gasto de los hogares no registraba un crecimiento tan pobre*. Obtenido de <https://www.dinero.com/pais/articulo/gasto-de-los-hogares-colombianos-segun-raddar/254025>
- Revista Dinero. (Octubre de 2018). *Hogares unipersonales: nuevo reto para los constructores*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/vivienda/hogares-unipersonales-nuevo-reto-para-los-constructores-521742>
- Revista El Mueble & La Madera. (24 de Marzo de 2017). *El e-commerce: desafíos y oportunidades para la venta de muebles online*. Obtenido de <https://revista-mm.com/blog/mercadeo/e-commerce-desafios-oportunidades-venta-muebles-online/>
- Revista El Mueble y la madera. (2017). *Ranking de las principales empresas de la industria del mueble en Colombia*. Obtenido de <https://revista-mm.com/noticias/noticias-sectoriales/ranking-principales-empresas-industria-mueble-colombia/>
- Revista M % M. (2018). *El e-commerce: Desafíos y oportunidades para la venta de muebles online*. Obtenido de <https://revista-mm.com/mercadeo/e-commerce-desafios-oportunidades-venta-muebles-online/>
- Revista M&M . (3 de Agosto de 2018). *25 años en cifras: el sector del mueble y la madera se reinventa*. Obtenido de <https://revista-mm.com/blog/economicos/25-anos-en-cifras-el-sector-del-mueble-y-la-madera-se-reinventa-2/>
- Revista M&M. (16 de septiembre de 2013). *20 Datos Económicos del Mueble y la Madera*. Obtenido de <https://revista-mm.com/blog/economicos/20-datos-economicos-del-mueble-y-la-madera/>
- Revista M&M. (16 de marzo de 2017). *El sector del mueble bajo la lupa: cifras claves para el 2017*. Obtenido de <https://revista-mm.com/blog/economicos/sector-mueble-bajo-lupa-cifras-claves-2017/>
- revista M&M. (9 de abril de 2018). *Así van cifras del Mueble y la Madera*. Obtenido de <https://revista-mm.com/blog/ediciones/edicion-99/asi-van-cifras-del-mueble-y-la-madera/>
- Revista M&M. (9 de Abril de 2018). *Así van cifras del Mueble y la Madera*. Obtenido de <https://revista-mm.com/blog/ediciones/edicion-99/asi-van-cifras-del-mueble-y-la-madera/>

- Revista Muebles & Madera. (24 de Marzo de 2017). *El e-commerce: desafíos y oportunidades para la venta de muebles online*. Obtenido de <https://revista-mm.com/blog/mercadeo/e-commerce-desafios-oportunidades-venta-muebles-online/>
- Revista P&M. (Marzo de 2016). *Perfiles del consumidor colombiano para los próximos años*. Obtenido de <https://www.revistapym.com.co/nuevos-perfiles-consumidor-colombiano-2020>
- Sarrachino, F. (2014). *¿mejora la realidad aumentada el aprendizaje de los alumnos? una propuesta de experiencia de museo aumentado*. Obtenido de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev183ART10.pdf>
- Secretaria Distrital del Habitat. (2018). *Encuesta Nacional de Presupuesto de los Hogares 2016-2017*. Obtenido de http://habitatencifras.habitatbogota.gov.co/documentos/boletines/ENPH_2016_2017.pdf
- Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. (2012). *La cadena productiva de la transformación de la madera y elaboración de muebles*. Obtenido de <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/directorio/documentosPortal/cuadernillo3web.pdf>
- Secretaria Distrital de Planeación. (2018). *Análisis demográfico y proyecciones poblacionales de Bogotá*. Obtenido de http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/demografia_proyecciones_2017_0.pdf
- Shutler, P. (sin año). *The 'Sussex chair' page from the Morris & Co furniture catalogue*. Obtenido de <https://co.pinterest.com/pin/318629742377145439/?lp=true>
- Soler, A. (2016). *¿Hacia dónde va el comercio electrónico en Colombia?* Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/plou/article/download/1371/1331>
- Talancón, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Torres, D., & Guerra, J. (2012). *COMERCIO ELECTRÓNICO*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2012/tcgz.pdf>
- Universidad de Extremadura. (s.f). *Capítulo 1 Muestreo Aleatorio Simple*. Obtenido de http://matematicas.unex.es/~inmatorres/teaching/muestreo/assets/Cap_3.pdf
- Webstrategias. (26 de mayo de 2016). *Evolución del comercio electrónico (e commerce) en Colombia*. Obtenido de <http://webstrategias.com/evolucion-del-comercio-electronico-e-commerce-en-colombia/>

ANEXOS

Anexo A. Principales empresas del sector de muebles

Las principales empresas del sector del mueble en Colombia									
Millones de pesos (COP)									
Empresa	Ventas			Activo			Patrimonio		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Madecentro	280.178	334.053	406.471	148.712	170.109	185.244	46.568	55.753	65.169
Challenger SAS*	266.251	291.358	324.497	339.703	402.226	502.158	192.033	246.209	322.185
M.J. S.A. Muebles Jamar	300.689	275.809	292.233	132.332	129.603	193.300	24.291	34.264	46.360
Tablémac MDF S.A.S.	124.635	172.926	189.919	178.605	198.867	217.274	133.733	168.570	198.963
Plásticos Rimax SAS**	144.816	159.345	171.876	146.760	163.731	184.882	75.995	77.983	74.188
Industrias Spring	91.052	111.090	113.416	93.681	117.866	99.793	65.089	88.144	58.730
Tugo SAS	85.900	95.249	104.673	42.211	53.999	53.698	7.277	5.501	5.822
Espumas Plásticas S.A. Colchones. Comodísimos	75.848	80.385	86.990	99.426	109.143	108.445	86.501	98.478	87.898
Espumados S.A.	74.148	73.631	73.104	76.327	77.215	80.644	59.120	62.714	55.674
Espumas Santafé de Bogotá	70.811	74.440	71.582	62.073	72.240	84.407	36.407	37.611	51.179
Masisa Colombia S.A.	76.906	80.879	68.558	63.586	74.846	70.202	-11.026	47.757	47.324
Espumados del Litoral S.A.	60.107	66.011	68.668	70.418	78.522	78.253	54.466	59.449	49.335
C.I. RTA Design	34.059	44.413	59.985	22.815	28.957	45.384	6.282	7.309	12.978
Dist-Plex. - Moduart S.A.	57.817	56.672	58.844	49.407	56.721	61.443	9.682	5.300	5.740
Socoda S.A.	54.198	52.905	56.730	79.989	74.892	73.011	31.688	32.981	33.069
Espumas del Valle	49.103	51.821	55.672	69.430	71.353	69.304	40.155	44.975	40.022
Pentagrama SAS	40.891	44.390	49.571	22.200	29.185	31.995	8.035	9.349	10.332
Espumas Medellín	35.406	42.730	49.430	64.818	65.041	70.981	35.902	35.684	35.628
Trimco S.A.	50.697	47.667	47.774	63.213	60.306	60.589	14.229	13.626	13.240
Americana de Colchones	43.468	45.138	47.431	23.284	24.425	24.931	10.056	13.148	9.153
Muebles y Accesorios	47.887	49.663	46.309	28.079	37.028	44.274	17.204	18.210	19.156
Carvajal Espacios SAS	119.228	105.844	45.027	85.444	72.028	40.783	34.459	8.478	5.618
Domina S.A.	37.482	44.511	43.783	22.515	25.865	28.458	5.707	5.948	5.702
Solinoff Corp S.A.	39.602	41.741	42.820	54.742	48.529	60.317	27.049	27.351	26.992
Famoc Depanel S.A.	47.868	41.675	39.957	34.867	34.585	45.317	20.122	22.562	23.047
Industrias Zabra	34.200	32.468	35.800	23.398	29.643	39.856	12.307	13.040	14.424
Manufacturas Muñoz S.A.	33.926	31.512	33.973	51.598	51.519	50.948	41.998	40.391	36.358
Industria de Muebles del Valle S.A. INVAL S.A.	35.180	37.161	33.943	25.012	24.893	27.232	9.018	5.925	8.078
Ind. Cruz Hermanos	25.579	27.422	30.906	33.549	36.551	52.574	21.455	22.148	32.241
Placacentros Masisa S.A.	26.494	31.495	30.831	21.326	24.886	24.035	2.046	2.601	-1.763
Servex Colombia SAS	22.025	28.250	28.960	8.911	11.355	12.395	4.505	5.290	6.333
Maderkit S.A.	28.903	25.336	27.499	25.868	25.650	26.576	9.946	12.460	13.545
Espumas Santander	29.394	30.139	27.339	21.619	21.798	23.311	13.050	14.043	10.955
Metálicas JEP S.A.	22.001	27.728	27.280	16.433	17.127	20.156	10.350	10.497	10.945
Ducon SAS	24.863	26.637	26.822	14.770	16.940	16.321	5.264	6.301	6.032
Industrias Fantasía S.A. (Colchones Fantasía)	24.901	24.865	26.582	7.944	9.306	10.408	2.779	3.105	4.183
Moderline SAS	24.082	25.110	26.362	19.891	20.171	23.863	11.509	10.091	9.586
Industrias Doff SAS	27.962	25.468	25.299	29.131	29.553	36.571	7.236	7.475	10.354
Rejillas Plásticas S.A. / Reijplas	18.973	23.282	24.037	20.073	28.322	22.968	17.452	20.854	16.239
Crusardi SAS	22.119	20.936	23.375	10.406	14.020	13.608	2.139	2.256	5.690
Comercial Electromuebles Ltda.	18.567	24.193	21.983	7.192	8.307	8.983	1.319	1.475	2.267
Ofpartes S.A.	24.169	n.d	21.979	24.444	n.d	26.401	14.568	n.d	26.401
Series Ltda	15.478	16.549	21.780	15.296	18.662	16.289	10.233	10.814	8.885
Muebles y Cochones Relax S.A.	19.203	21.819	21.682	16.470	17.480	18.176	6.758	7.296	10.045
Artesa S.A.	17.596	18.608	21.051	13.803	17.117	27.684	11.032	12.704	22.372
Industrias Dormiluna S.A.S	16.905	19.891	19.559	6.770	7.502	6.941	3.725	4.377	3.632
Industrias Metálicas Los Pinos Ltda	20.695	22.866	18.951	20.286	22.590	36.132	14.593	15.118	19.041
Triplex Acemar S.A.S.	16.232	19.107	20.295	24.583	27.197	31.018	10.422	10.395	12.925
Grupo Sasa SAS / Sanicoc	13.551	17.426	18.917	17.088	18.892	22.278	6.784	7.445	1.016
C D I Exhibiciones	18.342	17.508	18.567	21.569	21.995	28.415	8.554	9.310	11.844
Tornillería Industrial Ltda TOIN	13.634	13.982	16.950	15.319	18.359	21.551	7.400	7.945	8.913
Kassanj Diseño S.A.	13.456	16.669	18.554	16.856	16.690	15.877	9.323	8.935	8.662
Botero Losada S.A.	19.682	19.206	18.348	12.808	13.447	11.970	4.363	5.019	4.832
Mueblimaguinas Ltda.	12.221	14.249	16.901	14.427	18.553	20.610	6.907	8.104	9.250
Cueros y Diseños SAS	11.680	14.054	16.833	17.916	19.577	22.699	9.722	9.938	9.197
Coldiseño SAS - Zientte	12.309	15.762	16.540	11.964	12.851	12.383	7.058	6.749	4.708
Muebles Fábricas Unidas SAS	14.044	14.674	15.207	8.386	7.620	6.684	6.695	5.805	3.929
C.A.S. Mobiliario S.A.	14.795	15.215	14.810	10.990	10.485	14.348	6.221	5.789	6.049
Manufacturas Terminadas S.A. Mantesa	18.477	16.023	14.667	24.254	17.415	4.110	14.603	3.692	83.9
Inbima S.A.	14.333	14.822	14.588	17.481	18.682	21.497	6.766	6.892	8.355
Industrias Offiline SAS	9.888	12.023	14.466	8.756	10.669	8.198	5.335	6.561	4.926
Wonderful Muebles Spazio S.A.S.	14.797	12.502	13.894	9.774	9.667	8.395	2.433	1.986	988,8
Demetálicos S A S	13.820	16.301	12.764	12.585	11.906	15.962	2.841	3.137	6.012
Organi. K. S.A.	11.817	12.671	12.164	6.166	5.055	4.972	2.541	3.014	3.341
Industria Colombiana de Dotaciones Metálicas SAS / Dometal	9.012	12.132	12.098	4.812	6.203	5.468	2.078	2.467	2.052
Dispano SAS	11.872	12.055	11.769	6.892	7.488	5.905	3.265	3.272	2.878
Muebles y Plásticos SAS. Compumuebles	11.226	11.085	10.650	11.656	12.171	12.287	8.806	9.212	9.107
Multiproyectos S.A.	22.441	13.597	9.935	47.298	33.135	36.801	24.432	13.602	16.058

Fuente: Revista M&M (2017)

Anexo B. Tabla de Microlocalización para la ubicación del punto físico de atención y venta

	Ciudades	Usaquén		Chapinero		Suba		Barrios Unidos		Teusaquillo		Santafé		San Cristóbal		Los Mártires		La Candelaria		Rafael Uribe		Usme		Tunjuelito		Ciudad Bolívar		Sumapaz		Bosa		Kennedy		Fontibón		Puente Aranda	
		FACTOR RELEVANTE	PESO	Cal.	Cal. P. n	Cal.	Cal. P. n	Cal.	Cal. P. n	Cal.	Cal. P. n	Cal.	Cal. P. n	Cal.	Cal. P. n	Cal.	Cal. P. n	Cal.	Cal. P. n	Cal.	Cal. P. n	Cal.	Cal. P. n	Cal.	Cal. P. n	Cal.	Cal. P. n	Cal.	Cal. P. n	Cal.	Cal. P. n	Cal.	Cal. P. n	Cal.	Cal. P. n	Cal.	Cal. P. n
1	Ubicación y acceso	0,14	9	1,26	7	0,98	9	1,26	9	1,26	8	1,12	7	0,98	7	0,98	5	0,7	5	0,7	5	0,7	7	0,98	7	0,98	7	0,98	7	0,98	7	0,98	8	1,12	8	1,12	
2	Condiciones de seguridad	0,1	9	0,9	8	0,8	9	0,9	9	0,9	9	0,9	7	0,7	8	0,8	5	0,5	7	0,7	8	0,8	8	0,8	8	0,8	8	0,8	8	0,8	8	0,8	8	0,8	8	0,8	
3	Mercado potencial	0,13	9	1,17	7	0,91	9	1,17	9	1,17	8	1,04	7	0,91	6	0,78	6	0,78	7	0,91	6	0,78	6	0,78	6	0,78	6	0,78	6	0,78	6	0,78	6	0,78	6	0,78	
4	Facilidades de transporte	0,14	9	1,26	8	1,12	9	1,26	9	1,26	8	1,12	7	0,98	7	0,98	5	0,7	7	0,98	7	0,98	7	0,98	7	0,98	6	0,84	7	0,98	7	0,98	8	1,12	8	1,12	
5	Presencia de áreas comerciales o industriales de muebles	0,11	9	0,99	7	0,77	9	0,99	9	0,99	6	0,66	7	0,77	6	0,66	7	0,77	5	0,55	6	0,66	5	0,55	6	0,66	7	0,77	5	0,55	7	0,77	8	0,88	9	0,99	
6	Costos de arriendo	0,13	7	0,91	7	0,91	7	0,91	9	1,17	7	0,91	7	0,91	8	1,04	7	0,91	7	0,91	8	1,04	8	1,04	8	1,04	8	1,04	8	1,04	8	1,04	9	1,17	9	1,17	
7	Cercanía con los proveedores de materia prima	0,25	7	1,75	7	1,75	6	1,5	9	2,25	7	1,75	7	1,75	5	1,25	5	1,25	5	1,25	5	1,25	5	1,25	7	1,75	5	1,25	7	1,75	7	1,75	9	2,25	9	2,25	
		1,00		8,24		7,24		7,99		9		7,5		7		6,49		5,61		6,28		6,49		6,1		6,47		7,1		6,24		7,1		7,21		8,23	

Fuente: Elaboración propia basada en (Baca, 2011)

Anexo C. Nivel de gasto de la población nacional colombiana 2016-2017



Fuente: (Departamento Nacional de Estadísticas, 2018)

Anexo D. Nivel de gasto del hogar por ciudad 2016-2017 (en miles)



Fuente: (Departamento Nacional de Estadísticas, 2018)

Anexo E. Porcentaje de hogares con conexión a internet en Bogotá 2014-2017

Localidad área urbana	2014 %	2017 %	Variación	Diferencia significativa
Total Bogotá cabecera	57,9	66,9	9,0	Si
Usaquén	74,5	83,0	8,5	Si
Chapinero	80,2	87,1	6,9	Si
Santafé	41,1	58,7	17,6	Si
San Cristóbal	41,8	51,2	9,4	Si
Usme	36,8	43,3	6,7	Si
Tunjuelito	51,1	60,1	9,0	Si
Bosa	46,4	55,1	8,7	Si
Kennedy	56,9	63,2	6,3	Si
Fontibón	65,9	76,2	10,3	Si
Engativá	64,8	76,5	11,7	Si
Suba	64,6	74,8	10,2	Si
Barríos Unidos	68,3	79,2	10,9	Si
Teusaquillo	84,9	90,9	6,0	Si
Los Mártires	47,1	64,4	17,3	Si
Antonio Nariño	55,8	74,3	18,5	Si
Puente Aranda	64,0	72,1	8,1	Si
La Candelaria	54,3	68,7	14,4	Si
Rafael Uribe Uribe	50,7	51,1	0,4	No
Ciudad Bolívar	38,8	49,4	10,6	Si

Fuente: (Departamento Nacional de Estadística, 2017)

Anexo F. Hogares y población en Colombia y Bogotá según género y edad

Grupos de edad	2018			2019			2020		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
NACIONAL									
Total	49.834.240	24.605.796	25.228.444	50.374.478	24.873.329	25.501.149	50.911.747	25.138.964	25.772.783
0-4	4.359.358	2.231.050	2.128.308	4.367.826	2.235.794	2.132.032	4.373.565	2.239.292	2.134.273
5-9	4.280.527	2.189.328	2.091.199	4.290.373	2.194.413	2.095.960	4.298.770	2.198.748	2.100.022
10-14	4.252.711	2.173.872	2.078.839	4.252.922	2.174.523	2.078.399	4.255.643	2.176.423	2.079.220
15-19	4.279.637	2.184.400	2.095.237	4.264.866	2.177.761	2.087.105	4.254.234	2.173.341	2.080.893
20-24	4.299.104	2.194.912	2.104.192	4.287.040	2.186.495	2.100.545	4.274.906	2.178.299	2.096.607
25-29	4.138.652	2.110.684	2.027.968	4.183.803	2.134.511	2.049.292	4.216.692	2.151.355	2.065.337
30-34	3.750.017	1.873.924	1.876.093	3.822.631	1.922.357	1.900.274	3.891.467	1.936.814	1.924.653
35-39	3.369.633	1.639.402	1.730.231	3.424.448	1.669.248	1.755.200	3.485.871	1.705.526	1.780.345
40-44	3.027.900	1.463.783	1.564.117	3.096.815	1.498.944	1.597.871	3.160.456	1.531.091	1.629.365
45-49	2.834.721	1.354.753	1.479.968	2.824.243	1.351.607	1.472.636	2.833.416	1.358.061	1.475.355
50-54	2.804.044	1.331.190	1.472.854	2.821.248	1.338.411	1.482.837	2.825.074	1.339.882	1.485.192
55-59	2.466.980	1.163.904	1.303.076	2.539.388	1.198.169	1.341.219	2.600.875	1.226.758	1.374.117
60-64	1.954.304	912.157	1.042.147	2.033.070	946.907	1.086.163	2.112.198	982.386	1.129.812
65-69	1.477.875	683.495	794.380	1.539.018	709.997	829.021	1.604.139	737.936	866.203
70-74	1.061.933	480.229	581.704	1.110.984	500.982	610.002	1.160.128	521.566	638.562
75-79	722.987	313.226	409.761	738.885	319.974	418.911	763.428	330.117	433.311
80 Y MÁS	753.857	305.487	448.370	776.918	313.236	463.682	800.885	321.369	479.516
Bogotá, D.C.									
Total	8.181.047	3.963.853	4.217.194	8.281.030	4.014.441	4.266.589	8.380.801	4.064.669	4.316.132
0-4	609.061	312.968	296.093	610.628	313.691	296.937	612.217	314.277	297.940
5-9	603.660	310.114	293.546	605.341	311.176	294.165	607.008	312.136	294.872
10-14	603.773	309.256	294.517	605.064	310.339	294.725	606.251	311.506	294.745
15-19	626.982	318.609	308.373	622.036	316.119	305.917	618.139	314.157	303.982
20-24	669.743	338.310	331.433	666.127	336.469	329.658	662.899	334.831	328.068
25-29	663.785	335.401	328.384	674.892	340.646	334.246	681.661	343.902	337.759
30-34	644.486	316.653	327.833	640.069	318.101	321.968	640.629	320.996	319.633
35-39	649.707	307.870	341.837	656.252	311.029	345.223	659.323	313.648	345.675
40-44	581.065	276.892	304.173	598.447	285.069	313.378	613.854	292.090	321.764
45-49	520.926	245.951	274.975	525.310	248.539	276.771	533.554	252.830	280.724
50-54	506.868	235.396	271.472	509.299	237.024	272.275	511.478	238.576	272.902
55-59	455.762	207.895	247.867	469.570	214.707	254.863	480.594	220.228	260.366
60-64	358.802	160.396	198.406	375.761	168.083	207.678	392.504	175.774	216.730
65-69	265.872	116.892	148.980	279.068	122.582	156.486	293.398	128.795	164.603
70-74	188.188	81.066	107.122	198.716	85.438	113.278	209.398	89.860	119.538
75-79	119.382	48.577	70.805	126.640	52.069	74.571	134.870	55.806	79.064
80 Y MÁS	112.985	41.607	71.378	117.810	43.360	74.450	123.024	45.257	77.767

Fuente: Datos estadísticos del DANE (2018), obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

Anexo G. Cálculo de la muestra en herramienta online

Calcula el tamaño de la muestra

Tamaño de la población

1424949

Nivel de confianza (%)

95

Margen de error (%)

5

Tamaño de la muestra

385

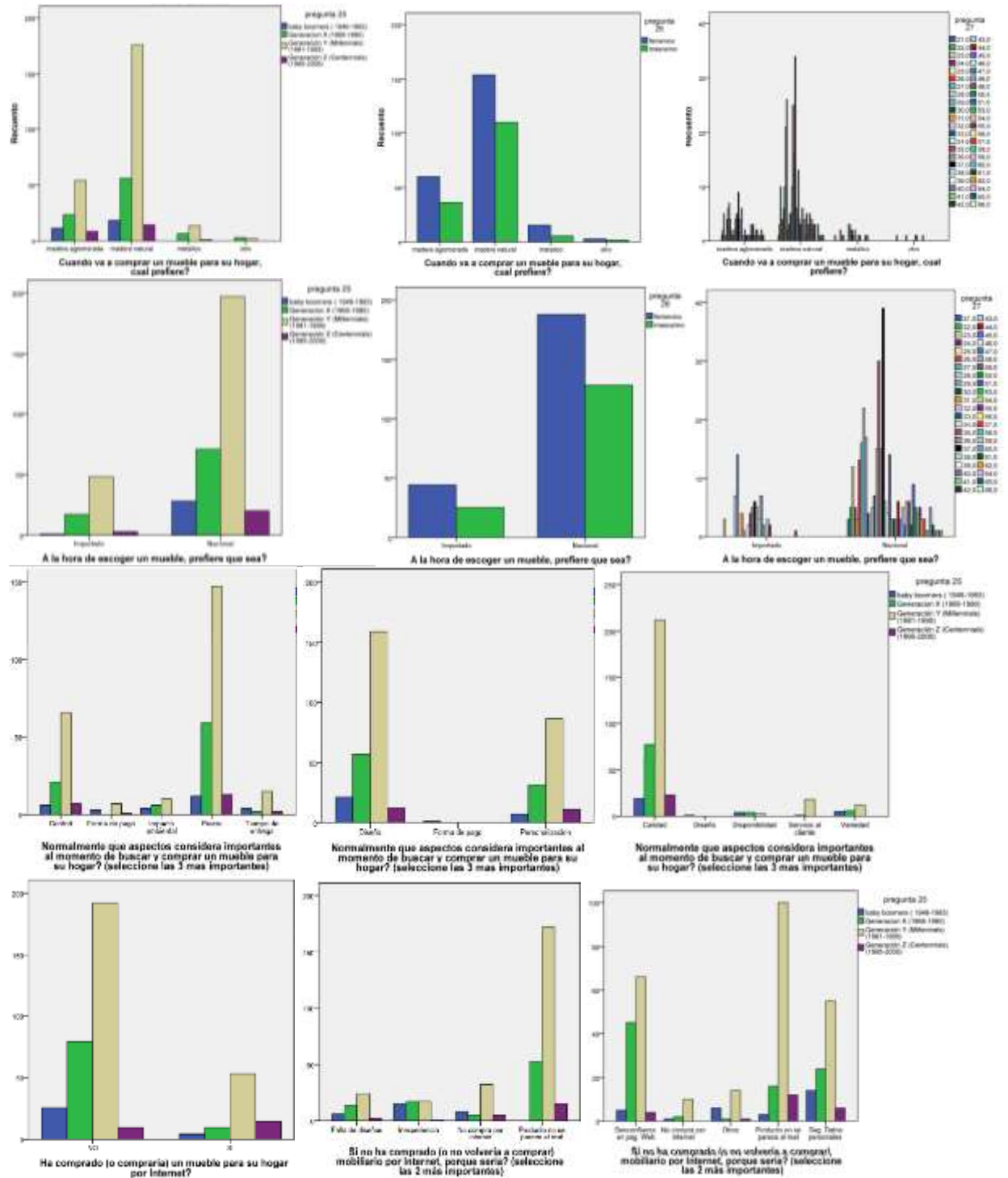
Fuente: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Anexo H. Formato de encuesta para clientes

- 1 Cuando va a comprar un mueble para su hogar, cual prefiere:
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Madera aglomerada | <input type="checkbox"/> Madera natural |
| <input type="checkbox"/> Plastico | <input type="checkbox"/> Metalico |
| otro: <input type="text"/> | |
- 2 A la hora de escoger un mueble, prefiere que sea:
- | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Nacional | <input type="checkbox"/> Importado |
|-----------------------------------|------------------------------------|
- 3 Normalmente que aspectos considera importantes al momento de buscar y comprar un mueble para su hogar? (seleccione las 3 mas importantes)
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Calidad | <input type="checkbox"/> Confort |
| <input type="checkbox"/> Diseño | <input type="checkbox"/> Impacto ambiental |
| <input type="checkbox"/> Servicio al cliente | <input type="checkbox"/> Disponibilidad |
| <input type="checkbox"/> Servicio postventa y garantia | <input type="checkbox"/> Precio |
| <input type="checkbox"/> Tiempo de entrega | <input type="checkbox"/> Forma de pago |
| <input type="checkbox"/> Personalizacion (selección de color y tapizado) | <input type="checkbox"/> Variedad |
- 4 Ha comprado alguna vez un mueble para su hogar por internet?
- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|
- 5 Si no ha comprado mobiliario por internet, por que ha sido? (seleccione 2 mas importantes)
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Desconfianza en las paginas de ventas | <input type="checkbox"/> Inexperiencia en la busqueda ,selección y compra de un producto online |
| <input type="checkbox"/> Seguridad de mis datos o tarjeta | <input type="checkbox"/> Los productos que se observan en la pagina no es como se ve el producto fisico |
| <input type="checkbox"/> Precios de los productos | <input type="checkbox"/> Falta de diseños o variedad |
| <input type="checkbox"/> No le gusta comprar por internet | <input type="checkbox"/> otro: cual <input type="text"/> |
- 6 Si ha comprado mobiliario por internet, por que ha sido?
- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Por precio | <input type="checkbox"/> Mayor variedad |
| <input type="checkbox"/> Por diseño | <input type="checkbox"/> Garantia |
| otra: cual <input type="text"/> | |
- 7 Si fuese a comprar un mueble para el hogar por internet, que características considera que debería tener para decidirse a comprarlo? (seleccione las 4 mas importantes)
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Calidad | <input type="checkbox"/> Confort |
| <input type="checkbox"/> Diseño | <input type="checkbox"/> Impacto ambiental |
| <input type="checkbox"/> Servicio al cliente | <input type="checkbox"/> Disponibilidad |
| <input type="checkbox"/> Servicio postventa y garantia | <input type="checkbox"/> Precio |
| <input type="checkbox"/> Tiempo de entrega | <input type="checkbox"/> Forma de pago |
| <input type="checkbox"/> Personalizacion | <input type="checkbox"/> Variedad |
- 8 Si una pagina de internet le ofreciera diseñar o personalizar totalmente a su gusto un mueble y le mostrara como quedaria en su hogar, lo compraria?
- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|
- 9 Si es un producto diseñado y fabricado a su gusto y se le vende por internet, cuanto tiempo maximo podria esperar por un buen producto mientras lo fabrican y se lo entregan en el sitio acordado?
- | | |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 8 dias | <input type="checkbox"/> 20 dias |
| <input type="checkbox"/> 15 dias | <input type="checkbox"/> 30 dias |
| <input type="checkbox"/> No esperaria | |
- 10 Entre una tienda fisica y una virtual de venta de muebles, cual cree le ofrece mayores opciones de selección y personalizacion
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Tienda virtual | <input type="checkbox"/> Tienda fisica |
|---|--|
- 11 Para decidirse a comprar un mueble por internet, se fijaria en:
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Reconocimiento de marca | <input type="checkbox"/> Disponibilidad de sitio fisico |
| <input type="checkbox"/> Confianza en el sitio | <input type="checkbox"/> Seguridad en el pago |
| <input type="checkbox"/> Respaldo | <input type="checkbox"/> innovacion /tecnologia |
| <input type="checkbox"/> Tipo de producto | <input type="checkbox"/> otro |
- 12 Al momento de buscar un mueble normalmente donde cotiza o compra? (seleccione 2)
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Almacenes especializados | <input type="checkbox"/> Paginas de internet (ventas online) |
| <input type="checkbox"/> Almacenes de cadena (ej. Homecenter, Easy, Éxito, etc) | <input type="checkbox"/> Fabricantes independientes |
- 13 Como considera los precios actuales del mobiliario que estan disponibles en las paginas de internet
- | | |
|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Alto | <input type="checkbox"/> economico |
| <input type="checkbox"/> normal / romedio | <input type="checkbox"/> No se |
- 14 Como considera el servicio post-venta del sitio virtual o almacen fisico donde compra su mobiliario?
- | | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Regular |
| <input type="checkbox"/> Bueno | <input type="checkbox"/> Malo |
- 15 Cree que el servicio al cliente prestado por los almacenes de muebles influye al momento de comprar el mobiliario?
- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> si | <input type="checkbox"/> no |
|-----------------------------|-----------------------------|
- 16 se siente conforme con el mobiliario que encuentra u observa en los almacenes o sitios de internet dedicados a la venta de este producto?
- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> si | <input type="checkbox"/> no |
|-----------------------------|-----------------------------|
- 17 de la familia quien toma las decisiones de selección y compra de un mueble para el hogar?
- | | |
|------------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> la esposa | <input type="checkbox"/> ambos |
| <input type="checkbox"/> el esposo | |
- 18 Cada cuanto realiza algun cambio de mueble
- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> cada año | <input type="checkbox"/> cada 4 años |
| <input type="checkbox"/> cada 2 años | <input type="checkbox"/> cada 5 años |
| <input type="checkbox"/> cada 3 años | <input type="checkbox"/> > años |
- 19 porque realiza o podria realizar un cambio de mobiliario?
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Se aburre de tener el mismo producto | <input type="checkbox"/> Renovacion de mobiliario |
| <input type="checkbox"/> Encuentra uno que le gusto mas | <input type="checkbox"/> Cambiar de diseño |
| <input type="checkbox"/> Se daño el producto | |
- 20 Cual mueble es el que mas recurrencia tiene de cambio
- | | |
|----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Sala | <input type="checkbox"/> Centro de entreterimiento |
| <input type="checkbox"/> Comedor | <input type="checkbox"/> Escritorio |
| <input type="checkbox"/> Alcoba | <input type="checkbox"/> otro |
- 21 Si existiera un producto que fuese capaz de personalizarlo totalmente a su gusto, lo compraria?
- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|
- 22 suponga que el mobiliario que tiene lo puede personalizar cambiando partes, cada cuanto consideraria realizar un cambio si estas partes son mas baratas y le da un nuevo estilo a su hogar antes que comprar un producto nuevo?
- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> cada año | <input type="checkbox"/> cada 4 años |
| <input type="checkbox"/> cada 2 años | <input type="checkbox"/> cada 5 años |
| <input type="checkbox"/> cada 3 años | <input type="checkbox"/> > años |
- 23 cual considera es el estilo de mobiliario que le gusta o le gustaria tener?
- | | |
|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> mobiliario moderno | <input type="checkbox"/> Combinado |
| <input type="checkbox"/> mobiliario clasico | |

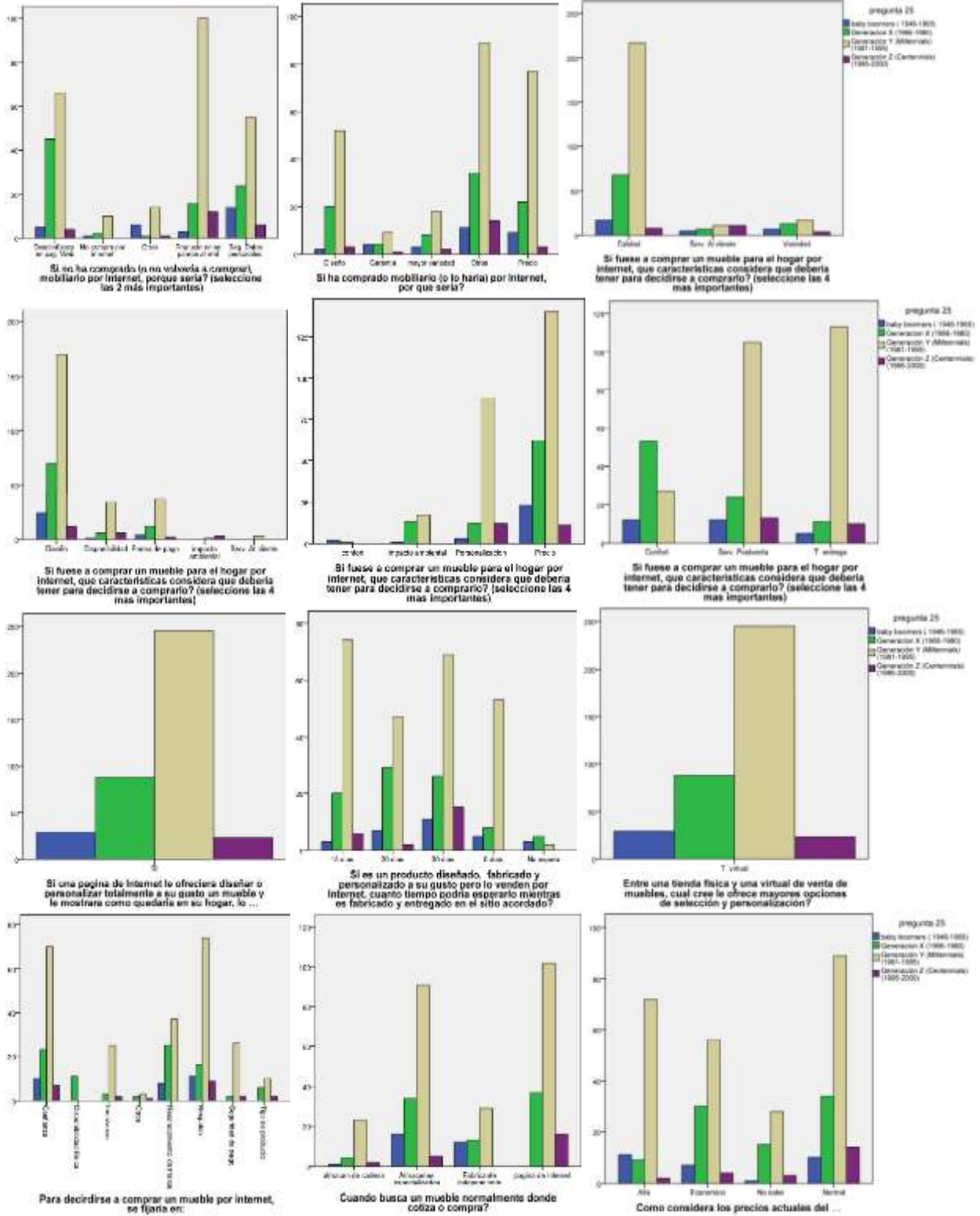
Fuente: Elaboración Propia

Anexo I. Resultado encuesta clientes



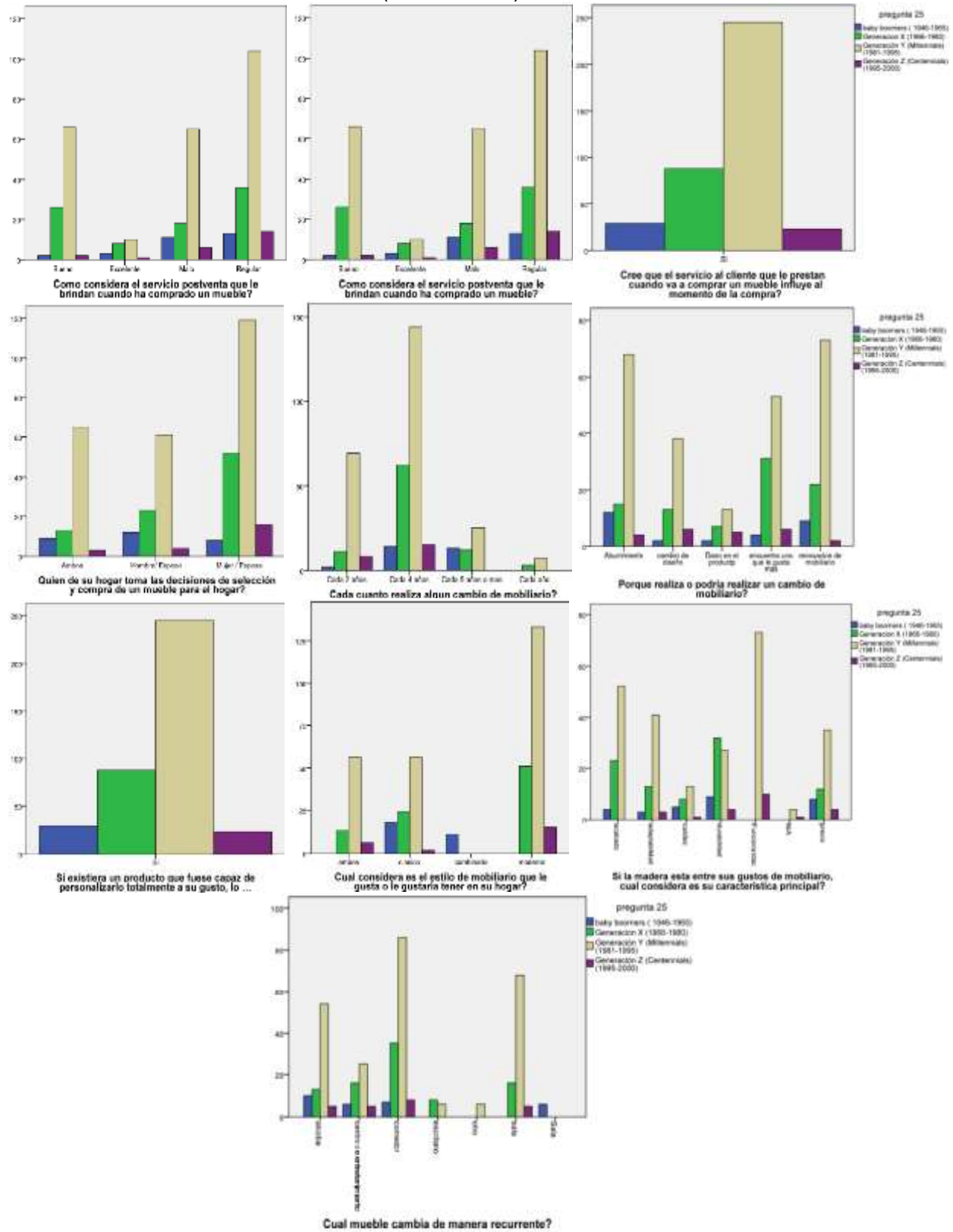
Fuente: Elaboración propia con uso del software SPSS

Anexo I. Resultado encuesta clientes (continuación)



Fuente: Elaboración propia con uso del software SPSS

Anexo I. Resultado encuesta clientes (continuación)



Fuente: Elaboración propia con uso del software SPSS

Anexo J. Encuesta para los fabricantes de muebles

1 Considera que el modelo de negocio que maneja actualmente le permitiría ampliar su negocio

- No
 Si

2 Cual cree que es la principal debilidad que tiene respecto a la competencia

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> inventario /disponibilidad inmediata | <input type="checkbox"/> precio |
| <input type="checkbox"/> diseño | <input type="checkbox"/> materiales |
| <input type="checkbox"/> capacidad de producción | <input type="checkbox"/> acabados |
| <input type="checkbox"/> mercadeo/propaganda | <input type="checkbox"/> herramientas |
| <input type="checkbox"/> reconocimiento de marca | <input type="checkbox"/> personal capacitado |

otro cual

3 Si le ofrecieran un negocio de proporcionar muebles terminados de manera constante, que mejoraría del negocio

- maquinaria
 tiempos de entrega
 calidad
 capacitación
 materiales

4 Ofrece productos terminados diseñado por

- El negocio ambos
 El cliente

5 En que proporción los clientes le llevan diseños para fabricar

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 10% | <input type="checkbox"/> 60% |
| <input type="checkbox"/> 20% | <input type="checkbox"/> 70% |
| <input type="checkbox"/> 30% | <input type="checkbox"/> 80% |
| <input type="checkbox"/> 40% | <input type="checkbox"/> 90% |
| <input type="checkbox"/> 50% | <input type="checkbox"/> 100% |

6 Por que cree que los clientes los prefieren en vez de comprar un producto en un sitio especializado?

- mejor producto
 mejor precio
 posibilidad de mas personalización
 Durabilidad
 otro: cual

7 Tiene empleados?

- si
 no

8 Cuantos empleados tiene?

- 1 a 3
 4 a 6
 7 a 10
 > 10

9 Les tiene contrato o prestaciones?

- si
 no porque?

10 Para mejorar la producción que considera le hace falta

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> inversión | <input type="checkbox"/> Innovación |
| <input type="checkbox"/> maquinaria | |
| <input type="checkbox"/> Tecnología | |

11 Del mobiliario que fabrica, cual tiene mayor demanda?

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Alcobas | <input type="checkbox"/> escritorios |
| <input type="checkbox"/> salas | <input type="checkbox"/> centros de entretenimiento |
| <input type="checkbox"/> comedores | <input type="checkbox"/> mesas auxiliares y de noche |

Fuente: Elaboración propia

Anexo K. Encuesta para dueños y empleados de almacenes de mobiliario

1 Que Fortaleza tiene el negocio frente a los clientes?

<input type="checkbox"/> Variedad	<input type="checkbox"/> prueba del producto
<input type="checkbox"/> Diseño	<input type="checkbox"/> Forma de pago
<input type="checkbox"/> Precios	<input type="checkbox"/> uso de tecnología
<input type="checkbox"/> Tiempo de entrega	
<input type="checkbox"/> Personalizacion del producto	

2 Que debilidad tiene el negocio frente a los clientes?

<input type="checkbox"/> Variedad	<input type="checkbox"/> prueba del producto
<input type="checkbox"/> Diseño	<input type="checkbox"/> Forma de pago
<input type="checkbox"/> Precios	<input type="checkbox"/> uso de tecnología
<input type="checkbox"/> Tiempo de entrega	
<input type="checkbox"/> Personalizacion del producto	

3 Algun tipo de tecnologia se ha introducido al negocio para mejorar las ventas?

<input type="checkbox"/> pagina de internet / App	<input type="checkbox"/> ninguna
<input type="checkbox"/> datafono	
<input type="checkbox"/> Diseño digital	
<input type="checkbox"/> Catalogo digital	
<input type="checkbox"/> Otra cual: <input type="text"/>	

4 Cual considera es el aspecto que le da prioridad los clientes que llegan al almacen?

<input type="checkbox"/> Precio	<input type="checkbox"/> Diseño
<input type="checkbox"/> Calidad	
<input type="checkbox"/> Confort	
<input type="checkbox"/> Garantía	

5 El negocio tiene fabrica de produccion propia

Si
 No

6 Considera que tener fabrica de produccion le da una mejor ventaja frente a la competencia?

Si
 No porque?

7 Cree que mayor variedad o nivel de personalizacion de los productos ayudaria a mejorar las ventas?

Si
 No porque?

8 de que depende que haya mejores ventas?

<input type="checkbox"/> Los precios	<input type="checkbox"/> factores externos (clima, impuestos, etc)
<input type="checkbox"/> los acabados del producto	<input type="checkbox"/> La competencia

9 Ofrece servicio de diseño?

Si
 No porque?

10 Si ofrece servicio de diseño, como se lo proporciona a los clientes?

dibujo a mano alzada
 en computador
 N/A

11 Que tipo de material en el mobiliario, considera tiene mejor venta

<input type="checkbox"/> Madera	<input type="checkbox"/> Plastico
<input type="checkbox"/> Metal	

12 Del mobiliario que vende, cual tiene mayor demanda?

<input type="checkbox"/> Alcobas	<input type="checkbox"/> escritorios
<input type="checkbox"/> salas	<input type="checkbox"/> centros de entretenimiento
<input type="checkbox"/> comedores	<input type="checkbox"/> mesas auxiliares y de noche

Fuente: Elaboración propia

Anexo L. Descripción general de las empresas evaluadas

Empresa	Descripción del producto	Tipo	Origen/Ubicación de fabricas	Página web/Fuente de la información
Maderkit S.A.	Está dedicada a la fabricación y comercialización de muebles kit para hogar y oficina (RTA).	Fabricante y comercializador	Cali, Colombia	https://maderkit.com.co/content/11-quiénes-somos
Ducon	Diseña, produce, suministra e instala sistemas modulares para oficina.	Fabricante y comercializador	Medellín, Antioquia	https://www.ducon.com.co/empresa
Industrias Fantasía S.A.	Produce y comercializa base camas, colchones y muebles (solo línea de sofás).	Fabricante y comercializador	Medellín, Antioquia	https://www.colchonfantasia.com
Industrias DOFI (Moduofi)	Empresa productora de muebles modulares (RTA), orientada en las necesidades de las grandes superficies y de los clientes especiales.	Fabricante y comercializador	Armenia, Quindío	http://www.moduofi.com/aliados
Electromuebles	Empresa dedicada al comercio de muebles y electrodomésticos de la mejor calidad para casas u oficinas.	Comercializador de producto nacional	Arauca	https://www.electromuebles.com.co/quiénes-somos/
Crusardi (boconcept)	Ofrece soluciones integrales de diseño., tienen la franquicia de Boconcept y Kare para Colombia, Panamá, Costa Rica y Perú	Comercializador de producto importado	Colombia	https://www.crusardi.net/home
Ofipartes	Fabricación y comercialización de sillas para oficina.	Fabricante y comercializador	Bogotá, Colombia	http://ofipartes.com/contacto/
Muebles y colchones Relax S. A	Fabrica, distribuye y comercializa productos para el descanso y confort	Fabricante y comercializador	Barranquilla, Colombia	http://www.colchonesrelax.com.co/conocenos
Industrias dormiluna S.A.S	Fabrica y comercializa muebles para el descanso	Fabricante y comercializador	Bogotá, Colombia	http://www.colchonesdormiluna.com/fabrica-y-oficinas
Triplex Acemar S.A. S	Se dedica al procesamiento de madera decorativa ofreciendo una amplia gama de chapillas nacionales e importadas, contrachapados (Triplex decorativos) y aglomerados enchapados de alta calidad y cuenta con una oferta de productos y servicios para la industria del mueble y las pequeñas carpinterías.	Fabricante y comercializador	Bogotá, Colombia	https://acemar.co/quiénes-somos/
Grupo SASA/Sanicoc	Se dedicada a diseñar y producir mobiliario para el hogar: muebles de cocinas, closets, baños, centros de entretenimiento, puertas y productos complementarios	Fabricante y comercializador	Mosquera, Cundinamarca	www.gruposasa.co
Coldiseño S.A.S. - Zientte	Ofrecen una gran variedad de muebles para sala, comedor y alcoba además de una extensa línea de accesorios, más de 30 años de experiencia y 12 tiendas al nivel nacional	Fabricante y comercializador	Bogotá, Colombia	http://www.zientte.com/es/#findus-container
Muebles fabricas unidad SAS	Diseño y comercialización de muebles para el hogar, con área de influencia en Medellín y municipios aledaños	Fabricante y comercializador	Medellín, Antioquia	https://www.fabricasunidas.com/
Wonderful muebles spazio SAS	Wonderful Muebles Spazio W S.A.S. es una organización empresarial dedicada a ofrecer soluciones de amoblamiento de alta calidad y de alta especificación, fabricadas o importadas; dirigidas tanto a espacios interiores como exteriores, con el objeto de satisfacer los requerimientos de áreas de oficina, institucionales y residenciales, sirviendo los mercados nacionales y de exportación.	Fabricante y comercializador	Bogotá, Colombia	http://www.spaziow.com

Fuente: Elaboración propia

Anexo L. Descripción general de las empresas evaluadas (continuación)

Empresa	Descripción del producto	Tipo	Origen/Ubicación de fabricas	Página web/Fuente de la información
Elmobiario.com	elmobiario.com es una marca que pertenece al grupo empresarial Industrias Cruz y que está enfocada en el desarrollo y comercialización de muebles y accesorios para el hogar, de industria nacional y con tendencia global al mercado local. Cuentan con la trayectoria y el sello de calidad que por más de 50 años han caracterizado los productos de Industrias Cruz Hermanos S.A.	Fabricante y comercializador	Bogotá, Villavicencio y Cali	http://industriascruz.com.co/empresa/
Mubler.co	Empresa dedicada al diseño, personalización, calidad y precio competitivos. Es una empresa que busca innovar en el mercado colombiano de muebles para hogar y oficina. Ofrecen sillas, sofás y poltronas, mobiliario y decoración, hacen parte del catálogo y son las creaciones personalizables.	Fabricante y comercializador		https://www.mubler.co/
Virtualmuebles.com	Plataforma de comercialización de artículos y productos para el hogar	Fabricante y comercializador	Medellín, Antioquia	https://virtualmuebles.com/
Crateandbarrel.com.co	Marca de muebles alemanes que se comercializa bajo licencia a Falabella Colombia	Comercializador de productos importadores	Bogotá, Colombia	https://www.crateandbarrel.com.co/acerca-de-nosotros
Aristas.co	Empresa dedicada a producir y comercializar muebles, diseños y decoraciones para el hogar basados en las últimas tendencias.	Fabricante y comercializador	Bogotá, Colombia	https://aristas.co/quienes-somos/
Tugo.co	Empresa dedicada a la fabricación de muebles con nueve tiendas de gran formato, una tienda en centro comercial y dos puntos de venta de Tugó Proyectos Corporativos, unidad de negocio enfocada al sector industrial.	Fabricante y comercializador	Bogotá, Colombia	https://www.tugo.co/institucional/somos
Muebles y Accesorios	Se dedica al diseño, personalización, con los más altos estándares de calidad, apoyados en la tecnología de punta y un equipo de trabajo, formado exclusivamente para el desarrollo de productos mobiliarios, que responden a las necesidades de sus clientes	Fabricante y comercializador	Sopo (Cundinamarca) y Bogotá	https://www.mueblesyaccesorios.com.co/links-de-interes/nuestra-historia
Select.com.co	Se dedica a la fabricación, importación y comercialización de muebles y decoración para el hogar.	Fabricante y comercializador	Km 7 Autopista Bogotá – Medellín	https://www.select.com.co/
Challenger SAS	Son líderes en la fabricación de electrodomésticos y muebles de cocina, así como uno de los mayores productores en Refrigeración.	Fabricante y comercializador	Bogotá	https://www.challenger.com.co/index.php?route=information/corporativo
Jamar	Marca líder en muebles accesibles para el hogar	Fabricante y comercializador	Barranquilla, Colombia	https://www.jamar.com/
Rimax	Empresa dedicada a la transformación y comercialización del plástico que desarrolla una amplia gama de productos decorativos para el hogar y para el comercio en general. Ofrecen más de 260 productos distribuidos en varias líneas de comercialización: Muebles, Armarios, Hogar, Mascotas, Jardinería, Infantil, Institucional, Ferretería y Cocina	Fabricante y comercializador	Cali, Colombia	https://www.rimax.com.co/es/muebles.html#page=4
Industrias Spring	Empresa que diseña, produce y comercializa soluciones para el descanso orientado al bienestar de las personas a lo largo de sus vidas	Fabricante y comercializador	Bogotá, Colombia	https://www.colchonespring.com.co

Fuente: Elaboración propia

Anexo L. Descripción general de las empresas evaluadas (continuación)

Empresa	Descripción del producto	Tipo	Origen/Ubicación de fabricas	Página web/Fuente de la información
Colchones Comodisimos	Es una empresa líder del mercado de colchones; empleando las más altas y novedosas tecnologías que permiten ofrecer los mejores productos para el descanso con los más altos estándares internacionales de calidad.	Fabricante y comercializador	Itagüí, Antioquia	https://www.comodisimos.com/institucional/quienes-somos
Grupo Espumados.	Se encarga de la producción industrial de espuma flexible de poliuretano, la unidad estratégica de muebles y la unidad estratégica de colchones. Estas dos últimas unidades trabajan bajo la marca comercial Romance Relax.	Fabricante y comercializador	Bogotá, Medellín y Valle del Cauca	http://grupospumados.com/
RTA Muebles	Empresa que diseña y produce muebles listos para el hogar. Fabrican cocinas, baños, dormitorios, oficinas, ambientes entre cientos de diseños	Fabricante y comercializador	Medellín y Valle del Cauca	https://www.rta.com.co
Moduart	Fabricación de muebles para el hogar a partir de diseños, tecnología y ensamble de láminas de MDF y similares.	Fabricante y comercializador	Barranquilla, Colombia	http://moduart.com/a-cerca-de-nosotros/sobre-moduart/
Socoda S.A	Compañía que brinda soluciones para el hogar y las instituciones en el diseño y fabricación de mobiliario en acero y madera	Fabricante y comercializador	Medellín y Bogotá	https://www.socoda.com.co/quienes-somos/
Americana de Colchones	Es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de colchones y productos para la salud, descanso y confort	Fabricante y comercializador	Sopó - Cundinamarca	https://www.americanaacolchones.com/content/6-quienes-somos
Mepal	Empresa dedicada a la producción de muebles y soluciones para espacios productivos y funcionales, ofrece soluciones integrales de amueblamiento y espacios arquitectónicos.	Fabricante y comercializador	Colombia y Ecuador	https://mepal.com.co/quienes-somos/
INVAL S.A	Organización líder a nivel nacional e internacional, proveedora de innovadoras soluciones para hogar y oficina.	Fabricante y comercializador	Valle del Cauca	https://inval.com.co/col/
Puro Cuero	Empresa dedicada a al diseño, producción y comercialización nacional e internacional de muebles en cuero y madera, pieles crudas en wet blue y acabadas y tapicería para automóviles.	Fabricante y comercializador	Medellín	http://www.purocuero.com.co/
SAF Muebles & Diseños	Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de toda clase de muebles metálicos y desarrollo de diseños especiales en las líneas de hogar, oficina, escolar, institucional y comercial; estanterías tipo liviana, semipesada y pesada, soportes para tv, plasmas y bases para electrodomésticos.	Fabricante y comercializador	Bogotá	http://www.safmuebles.com/
Muebles Lugon	Fábrica de muebles de madera para el hogar con conceptos y diseños tradicionales	Fabricante y comercializador	Bogotá	http://muebleslugon.com/fabrica-muebles-en-madera-bogota/
En Madera Mobiliario	Fabricante de muebles para el hogar con opciones de personalización	Fabricante y comercializador	Bogotá	http://enmaderamobiliario.com/nosotros/
Macaldy	Fabricante de mobiliario estético, elegante, funcional	Fabricante y comercializador	Bogotá	http://www.macaldy.com/
Muebles Iannini	Fabricante de muebles para el hogar con concepto artesanal	Fabricante y comercializador	Bogotá	https://www.mueblesiannini.com/

Fuente: Elaboración propia

Anexo L. Descripción general de las empresas evaluadas (continuación)

Empresa	Descripción del producto	Tipo	Origen/Ubicación de fabricas	Página web/Fuente de la información
Madeformas	Empresa manufacturera de closet y vestidores, muebles de cocina, muebles de baño, puertas, muebles modulares, muebles de diseño especial, enchapes y revestimientos en madera, escaleras, pasamanos y otros	Fabricante y comercializador	Bogotá	https://www.maderformas.co/carpinteria_colombia_bogota/
Rústicos Nicoll	Es una empresa dedicada al diseño de mobiliario a la medida, como salas, comedores y muebles para televisión	Fabricante y comercializador	Bogotá	http://www.mueblesrusticos.co/
Centro Comercial del Hogar	Centro comercial especializado donde se puede encontrar 41 tiendas de muebles especializadas en la decoración para el hogar con el enfoque de modernidad y exclusividad.	Centro comercial de muebles	Bogotá	https://www.mueblesfullhouse.com.co/tiendas-de-muebles-y-decoracion
Diomo Estudio	Se dedica al diseño, fabricación y producción de muebles ofreciendo asesoría y atención personalizada, brindando diseños en remodelaciones, reformas y restauraciones de vivienda	Fabricante y comercializador	Bogotá	https://diomostudio.com/blog-de-consejos/
Proyec7a	Se dedica a la fabricación, reparación, mantenimiento y acondicionamiento de todo tipo de muebles comerciales, industriales y domésticos bien sea de madera, acero o aluminio.	Fabricante y comercializador	Bogotá	https://proyec7a.co/
Muebles Cárdenas	Se dedica a la comercialización de muebles para el hogar.	Comercializador	Cartagena	http://www.mueblescardenas.net/index.php/empresa
Ideas y Muebles	Diseñan, fabrican e instalan productos de madera certificada y sus derivados, suministrando productos exclusivos y de excelente calidad.	Fabricante y comercializador	Bogotá	http://www.ideasymuebles.net/la-empresa.html
Muebles MV	Fabrican muebles de madera para negocios y hogares	Fabricante y comercializador	Bogotá	http://mueblesmv.com/
Amaderarte	Se dedican al desarrollo de conceptos de decoración arquitectónica, fabricación de mobiliario, iluminación según tendencias actuales.	Fabricante y comercializador	Bogotá	https://www.amaderarte.com/
MobliHous e	Se especializa en ambientación, decoración, y exhibición de espacios para negocio, oficina y hogar.	Fabricante y comercializador	Bogotá	https://moblihouse.com/?page_id=2207
Amoblando.co	Fabrica y comercializa muebles, colchones y lencería para el hogar.	Fabricante y comercializador	Bogotá	https://www.amoblando.co/?gclid=CjwKCAiAiuTfBRAaEiwA4itUqJBd5TgO_aNaDGmDmqABFMBIHStyvUD1CEw0P5P55h9OoecYLYU6GRoCpZcQAvD_BwE

Fuente: Elaboración propia

Anexo M. Matriz de evaluación de competidores de Hog@r.co

ID	Empresa	Factores								TOTAL
		Precios competitivos	Canales digitales de venta	Asesoría	Diversidad del portafolio de	Puntos de venta	Reputación	Personalización	Años en el mercado	
	Peso	20%	10%	10%	10%	10%	10%	20%	10%	
1	Maderkit S.A.	8	7	7	8	9	8	5	8	7,3
2	Ducon	5	6	6	6	5	7	5	8	5,8
3	Industrias Fantasía S.A.	8	7	7	6	7	8	9	8	7,7
4	Industrias DOFI (Moduofi)	8	8	8	8	8	9	10	8	8,5
5	Electromuebles	8	6	6	5	4	5	2	8	5,4
6	Crusardi (boconcept)	7	8	8	8	8	8	10	8	8,2
7	Otipartes	6	7	8	5	5	5	9	8	6,8
8	Muebles y colchones Relax S.A	8	8	8	8	8	8	7	8	7,8
9	Industrias dormiluna S.A.S	8	8	8	8	8	8	7	10	8,0
10	Triplex Acemar S.A.S	8	8	8	8	9	9	7	10	8,2
11	Grupo SASA/Sanicoc	8	6	6	7	5	5	5	5	6,0
12	Coldiseño S.A.S. - Zientte	8	8	8	8	8	8	8	9	8,1
13	Muebles fabricas unidad SAS	8	7	7	8	6	6	5	8	6,8
14	Worderful muebles spazio SAS	8	8	8	8	8	8	8	9	8,1
15	Elmobiliario.com	8	8	8	9	9	9	8	10	8,5
16	Mubler.co	8	8	8	8	8	8	9	7	8,1
17	Virtualmuebles.com	8	9	6	9	5	6	5	7	6,8
18	Crateandbarrel.com.co	5	8	8	8	8	8	8	5	7,1
19	Aristas.co	7	8	8	8	9	9	6	9	7,7
20	Tugo.co	8	8	8	8	8	8	8	10	8,2
21	Muebles y Accesorios	8	8	8	9	9	9	7	10	8,3
22	Select.com.co	8	8	8	9	9	9	7	10	8,3
23	Challenger SAS	8	8	8	9	9	9	8	10	8,5
24	Jamar	8	8	8	9	9	9	8	10	8,5
25	Rimax	8	8	8	9	9	9	8	10	8,5
26	Industrias Spring	8	8	8	9	9	9	8	10	8,5
27	Colchones Comodisimos	8	8	8	9	9	9	8	10	8,5
28	Grupo Espumados.	8	8	8	9	9	9	8	10	8,5
29	RTA Muebles	8	8	8	8	8	8	8	8	8,0
30	Moduart	8	9	9	9	9	9	9	10	8,9
31	Socoda S.A	8	9	9	9	9	9	9	10	8,9
32	Americana de Colchones	8	9	9	7	8	9	9	9	8,5
33	Mepal	8	9	9	9	9	9	9	10	8,9
34	INVAL S.A	8	9	9	7	8	9	9	9	8,5

Fuente: Elaboración propia

Anexo M. Matriz de evaluación de competidores de *Hog@r.co* (Continuación)

ID	Empresa	Factores								TOTAL
		Precios competitivos	Canales digitales de venta	Asesoría	Diversidad del portafolio de	Puntos de venta	Reputación	Personalización	Años en el mercado	
	Peso	20%	10%	10%	10%	10%	10%	20%	10%	
35	Puro Cuero	8	8	8	8	8	8	8	8	8,0
36	SAF Muebles & Diseños	7	7	7	7	7	7	7	7	7,0
37	Muebles Lugon	7	7	8	7	8	7	8	7	7,4
38	En Madera Mobiliario	8	7	8	7	8	7	8	6	7,5
39	Macaldy	7	8	8	7	8	7	8	7	7,5
40	Muebles Iannini	8	7	8	7	8	7	8	6	7,5
41	Madeformas	8	8	8	8	8	9	8	8	8,1
42	Rústicos Nicoll	8	7	8	7	6	7	8	6	7,3
43	Centro Comercial del Hogar	8	8	8	8	8	8	8	9	8,1
44	Diamo Estudio	8	8	8	6	6	6	9	9	7,7
45	Proyec7a	8	7	8	7	6	6	8	7	7,3
46	Muebles Cárdenas	8	7	8	6	6	6	8	6	7,1
47	Ideas y Muebles	8	7	8	6	6	7	8	6	7,2
48	Muebles MV	8	7	8	7	6	7	8	6	7,3
49	Amaderarte	8	7	8	6	6	7	8	6	7,2
50	MobliHouse	8	7	8	7	6	7	7	7	7,2
51	Amoblando.co	8	7	8	7	6	7	7	7	7,2

Fuente: Elaboración propia

Anexo N. Precios promedio de algunas empresas de la competencia como referencia para los precios de las líneas de producto A, C, S y E

LINEA "A"		muebles & accesorios	Jamar	Tugó	virtualmuebles.com	Elegant House	Select
Productos Alcoba	Medida						
Cama	0.90m	\$1.000.000	\$ 800.000	\$1.000.000	\$ 800.000	-	
	1.20m	\$1.200.000	-	-	-	-	
	1.40m	\$1.600.000	\$1.100.000	-	\$1.800.000	\$1.200.000	\$ 1.600.000
	1.60m	\$1.900.000	-	-	\$2.200.000	-	
mesa de noche	unidad	\$ 450.000	\$ 270.000	-	\$ 275.000	\$ 400.000	

LINEA "S"		muebles & accesorios	Jamar	Tugó	virtualmuebles.com	Elegant House	Select
Productos Sala	Cantidad						
Sofa	2p	\$1.000.000	\$ 800.000	\$1.100.000	\$1.600.000	\$1.100.000	\$ 1.300.000
	3p	\$1.300.000	\$1.100.000	\$1.900.000	-	\$1.550.000	\$ 1.600.000
Poltrona	1p	\$ 900.000	\$ 600.000	-	-	\$ 670.000	\$ 800.000
Puff	1p	-	\$ 250.000	-	\$ 210.000	\$ 250.000	-

Linea "E"		muebles & accesorios	Jamar	Tugó	virtualmuebles.com	Elegant House	Select
Productos Sala	Cantidad						
Centro de entretenimiento		\$ 900.000	\$ 750.000	\$ 800.000	\$ 700.000	\$ 850.000	\$ 1.050.000

Linea "C"		muebles & accesorios	Jamar	Tugó	virtualmuebles.com	Elegant House	Select
Producto	Cantidad						
Mesa Comedor	4p	\$1.200.000	-	\$ 750.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$ 800.000
	6p	\$1.600.000	\$1.618.000	-	-	\$1.200.000	\$ 1.100.000
sillas	1p	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 350.000	\$ 368.000	\$ 350.000	\$ 250.000

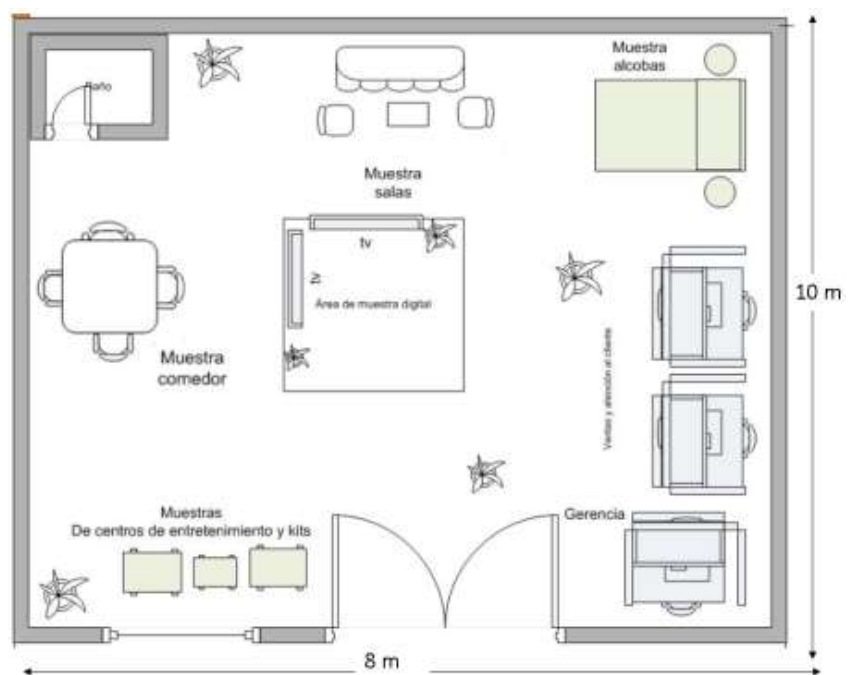
Fuente: Elaboración propia

Anexo O. Logo de la marca



Fuente: Elaboración propia con apoyo de www.tailorbrands.com/

Anexo P. Plano del punto de venta físico de Hog@r.co



Fuente: Elaboración propia

Anexo Q. Cálculo de ingresos y ventas

PRODUCTOS	PERI ODOS	2019			2020			2021			2022			2023		
		CANT IDAD	PRE CIO UNIT ARIO	VENTA ANUAL	CANT IDAD	PRE CIO UNIT ARIO	VENTA ANUAL	CANT IDAD	PRE CIO UNIT ARIO	VENTA ANUAL	CANT IDAD	PRE CIO UNIT ARIO	VENTA ANUAL	CANT IDAD	PRE CIO UNIT ARIO	VENTA ANUAL
Línea de Alcobas	Seme stre 1	58	1.350 .000	78.300.000	60	1.393 .200	83.229.768	63	1.443 .355	91.399.589	69	1.492 .429	103.012.816	77	1.543 .172	119.297.114
	semes tre 2	58	1.350 .000	78.300.000	60	1.393 .200	83.229.768	63	1.443 .355	91.399.589	69	1.492 .429	103.012.816	77	1.543 .172	119.297.114
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		116		\$ 156.600.000	119		\$ 166.459.536	127		\$ 182.799.179	138		206.025.633	155		238.594.229
Línea de Comedores	Seme stre 1	55	2.100 .000	115.500.000	57	2.167 .200	122.771.880	55	2.245 .219	122.566.505	60	2.321 .556	138.139.779	67	2.400 .489	159.976.921
	semes tre 2	55	2.100 .000	115.500.000	57	2.167 .200	122.771.880	66	2.245 .219	147.079.806	71	2.321 .556	165.767.735	80	2.400 .489	191.972.306
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		110		\$ 231.000.000	113		\$ 245.543.760	120		\$ 269.646.311	131		303.907.513	147		351.949.227
Línea de Salas	Seme stre 1	50	2.000 .000	100.000.000	52	2.064 .000	106.296.000	55	2.138 .304	116.730.015	60	2.211 .006	131.561.711	67	2.286 .180	152.358.973
	semes tre 2	60	2.000 .000	120.000.000	62	2.064 .000	127.555.200	66	2.138 .304	140.076.018	71	2.211 .006	157.874.053	80	2.286 .180	182.830.767
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		110		220.000.000	113		233.851.200	120		256.806.034	131		289.435.764	147		335.189.740
Línea de Centros de entretenimiento	Seme stre 1	50	1.000 .000	50.000.000	52	1.032 .000	53.148.000	55	1.069 .152	58.365.008	60	1.105 .503	65.780.856	67	1.143 .090	76.179.486
	semes tre 2	60	1.000 .000	60.000.000	62	1.032 .000	63.777.600	66	1.069 .152	70.038.009	71	1.105 .503	78.937.027	80	1.143 .090	91.415.384
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		110		110.000.000	113		116.925.600	120		128.403.017	131		144.717.882	147		167.594.870
Línea de Kits de personalización	Seme stre 1	150	375.0 00	56.250.000	155	387.0 00	59.791.500	160	400.9 32	64.173.978	166	414.5 64	68.612.045	171	428.6 59	73.356.949
	semes tre 2	150	375.0 00	56.250.000	155	387.0 00	59.791.500	164	400.9 32	65.660.634	179	414.5 64	74.003.529	200	428.6 59	85.701.972
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		300		112.500.000	309		119.583.000	324		129.834.611	344		142.615.574	371		159.058.922
VENTAS TOTAL ANUALES		746		\$ 830.100.000	768		\$ 882.363.096	811		\$ 967.489.152	875		\$ 1.086.702.367	966		\$ 1.252.386.988
IMPUESTO TOTAL DE IVA:				157.719.000			167.648.988			183.822.939			206.473.450			237.953.528
VENTAS TOTAL MAS IVA				\$ 987.819.000			\$ 1.050.012.084			\$ 1.151.312.091			\$ 1.293.175.817			\$ 1.490.340.516

Fuente. Elaboración propia con Microsoft Excel 2016

