

PLAN DE NEGOCIO HABITAT3DESIGN

ALEXANDER ALVARADO TORO

UNIVERSIDAD EAN
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTA D.C.
2.014

PLAN DE NEGOCIO HABITAT3DESIGN

ALEXANDER ALVARADO TORO

Informe final de Investigación - IFI

Director: William Henry Torres Lugo

UNIVERSIDAD EAN
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTA D.C.
2.015

CONTENIDO

		<u>pág.</u>
1	ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DE MERCADO	1
1.1	Antecedentes Y Justificación	1
1.2	Entorno Global	2
1.3	Problema	3
1.4	Análisis De Tendencias Y Necesidades	4
1.4.1	Metodología	4
1.4.1.1	La Encuesta	4
1.4.1.2	Contexto de Encuesta	5
1.4.1.3	Análisis de la encuesta	5
1.4.1.4	Conclusión	6
1.5	Propuesta De Valor	6
2	ANALISIS DEL MERCADO	6
2.1	Condiciones De Mercado Y Mercado Objetivo	6
2.1.1	Remodelaciones	6
2.1.2	Renovación mobiliario	8
2.2	Demanda Potencial	10
2.3	Modelo Estratégico Del Plan De Negocio	12
2.3.1	Poder de Negociación de los Proveedores	13
2.3.2	Amenaza de entrantes Potenciales	13
2.3.3	Poder de Negociación de los Compradores	13
2.3.4	Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos	13
2.3.5	La Rivalidad entre los Competidores	14
2.3.6	Análisis DOFA	14
2.4	Estrategia Organizacional	15
2.4.1	Producto o Servicio Ofrecido	15
2.4.2	Variedad de Productos	16
2.4.3	Procesos	18
2.5	Plan De Mercadeo	18
2.5.1	Estrategia Distribución	19
2.5.2	Estrategia de Precios	20

2.5.3	Estrategia de Promoción	20
2.5.4	Estrategia de la Comunicación	21
2.5.5	Estrategia del Servicio	23
2.6	Plan De Ventas	23
2.6.1	Identificación de Fuentes de ingreso	23
2.6.2	Política de Crédito y Cartera	24
2.6.3	Ingresos del Primer Año	25
2.6.4	Modelo de Negocio	26
3	ANALISIS TECNICO	27
3.1	Ficha Técnica del Producto	27
3.1.1	Remodelaciones	27
3.1.2	Venta de Muebles	27
3.1.3	Diseño	27
3.1.4	Visitas de registro	28
3.1.5	Asesorías de diseño	28
3.2	Aspectos Técnicos Internos	28
3.3	Aspectos Técnicos Externos	28
3.4	Recursos Humanos	28
3.5	Aspectos Legales	29
3.6	Esquema de costos	30
4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	30
4.1	Definición de Procesos	30
4.1.1	Financiero	31
4.1.2	Tecnología	31
4.1.3	Diseño	31
4.1.4	Mercadeo	31
4.1.5	Organizacional	31
4.1.6	Operaciones	32
4.1.7	Servicio al cliente	32
4.1.8	Calidad	32
4.2	Cultura Organizacional	32
4.2.1	Valores	32
4.2.2	Misión	33
4.2.3	Visión	33

4.3	Aspectos Legales	33
4.3.1	Constitución	33
4.3.2	Marco Jurídico	35
4.4	Política de Distribución de utilidades	35
4.5	Reservas	36
4.6	Capital de Trabajo	36
4.7	Articulación del Plan de Negocio	36
5	ANALISIS FINANCIERO	36
5.1	Gastos y Costos	36
5.1.1	Supuestos	36
5.1.2	Inversión	37
5.1.3	Costos Por Unidad de Negocio	38
5.1.4	Gastos Anuales	38
5.1.5	Gastos de Personal Anual	39
5.2	Ingresos del Negocio	39
5.2.1	Crecimiento Lineal	40
5.2.2	Crecimiento Lineal Bajo	41
5.2.3	Crecimiento Exponencial	41
5.3	Proyecciones Financieras	42
5.3.1	Crecimiento Lineal	42
5.3.2	Crecimiento Lineal Bajo	44
5.3.3	Crecimiento Exponencial	46
5.4	Análisis de Las proyecciones Financieras	47
6	RESUMEN EJECUTIVO	48
6.1	Concepto del negocio	48
6.2	Potencial del Mercado en Cifras	49
6.3	Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor	50
6.4	Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad	51

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Comercio Electrónico 2013	3
Tabla 2. Vivienda por Estrato Socioeconómico	11
Tabla 3. Importación muebles 2010 a 20129	17
Tabla 4. Ingresos	25
Tabla 5. Crecimiento	25
Tabla 6. Recurso Humano	29
Tabla 7. Costos Estructura Organizacional	30
Tabla 8. Supuestos	37
Tabla 9. Inversión	37
Tabla 10. Inversión Total	38
Tabla 11. Costos	38
Tabla 12. Gastos Generales	39
Tabla 13. Gastos Personal	39
Tabla 14. Estado de Resultados Crecimiento Lineal	42
Tabla 15. Balance Crecimiento Lineal	42
Tabla 16. Flujo de Caja Libre Crecimiento Lineal	43
Tabla 17. Estado de Resultados Crecimiento Lineal Bajo	44
Tabla 18. Balance Crecimiento Lineal Bajo	44
Tabla 19. Flujo de Caja Crecimiento Lineal Bajo	45
Tabla 20. Estado de Resultados Crecimiento Exponencial	46
Tabla 21. Balance de Resultado Crecimiento Exponencial	46
Tabla 22. Flujo de Caja Libre Crecimiento Exponencial	47

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Grafico 1. Factores de Competencia Remodelaciones	7
Grafico 2. Factores de Competencia Renovación Mobiliario	9
Grafico 3. Fuerzas de Porter	12
Grafico 4. DOFA	14
Grafico 5. Productos y Servicios Ofrecidos	16
Grafico 6. Plan de Mercadeo	19
Grafico 7. Demanda Elástica	20
Grafico 8. Estrategia de Comunicación	22
Grafico 9. Estrategia de Servicio	23
Grafico 10. Modelo de Negocio	26
Grafico 11. Procesos Estratégicos	31
Grafico 12. Hogares por estrato socioeconómico Bogota 2011	34
Grafico 13. Proyección de Ventas	40

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Modelo Canvas	56
Anexo B. Diseño de la Encuesta	57
Anexo C. Calculo Muestra de la Encuesta	58

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DE MERCADO

1.1 Antecedentes y justificación

El hábitat de los seres humanos varía acorde con las necesidades, pero este cambio no ocurre a la misma velocidad de las nuevas necesidades. El continuo cambio de las relaciones y roles hacen que necesitemos mayor y mejor armonía con los espacios en los que desarrollamos nuestras actividades, de allí la importancia de un espacio inspirador que transmita las sensaciones adecuadas. La inversión que demanda cambiar un espacio impide que los cambios deseados se realicen en el corto plazo.

En este momento el mercado ofrece salas de exhibición adecuados a los productos que ofrecen, o ventas por catalogo que Según registros de algunas compañías datan de finales del siglo XIX. Avon Products inicio sus ventas por catalogo en el año de 1885 (Stern, 1999) Natura Cosméticos tiene registros de ventas desde 1969 y Amway Corporation desde 1959 (Ventas Por Catalogo , 2011). Los Catálogos presentan sugerencias y diseños especiales. Sin embargo ninguno brinda la posibilidad de diseñar nuestro espacio a gusto y poderlo apreciar.

Por lo tanto este plan de negocio tiene por objeto la renovación de espacios mediante remodelación de acabados interiores y exteriores o su mobiliario, enfocados en espacios comerciales y de vivienda. Proporcionando la experiencia de visualizar su propio espacio a través de la página web y así brindar el deleite de los cambios a partir de la selección de los diferentes productos y servicios ofrecidos en el catálogo.

Así mismo, como parte fundamental del valor agregado, se ofrecerán diferentes líneas de crédito dispuestas a acomodarse a las necesidades de cada cliente, ofreciendo así un servicio diferenciador frente a los demás actores del mercado y obteniendo un ingreso adicional no operacional para la compañía.

1.2 Entorno global

Desde el inicio del uso comercial del internet en los años 70 hasta la masificación de nuestros días, los usuarios han buscado aumentar los beneficios de esta herramienta. Es así como surge el E-commerce o comercio electrónico, (Renata, 2014), buscando recortar el canal de distribución y llegar de una forma directa al consumidor final, reduciendo costos y mejorando el servicio. Por esto cada vez más las empresas buscan ser partícipes de estos beneficios.

El instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico reporta que en América Latina el promedio de e-compradores es de 5.90% (ILCE, 2014) sobre el total de las ventas, cifra que muy pequeña si la comparamos con países Europeos donde el promedio es superior al 30% o con Estados Unidos donde los e-compradores son el 74% de las ventas. Este fenómeno se puede presentar en gran medida por los bajos índices de bancarización en América Latina, factores culturales y desconfianza.

Sin embargo el desarrollo tecnológico continuo es cada vez más acelerado y busca soluciones dinámicas a los problemas, es así como muchas de las compañías de seguridad electrónica afinan cada vez su software para reducir temas que afectan el comercio electrónico como el fraude y robo de información, robusteciendo los medios de pago electrónicos, desarrollando múltiples formas y aplicaciones para realizar el pago de las compras electrónica de forma segura de alcance global.

Por otra parte los gobiernos se empeñan por que los índices de bancarización aumenten gradualmente en la población para tener mayor control fiscal.

Tabla 1. Comercio Electrónico 2013

PÁIS	TARJ. CRÉDITO	TARJ. DÉBITO	CA. J. AUTOM (UNIDADES)	ÍNDICE SIST. BANCARIO	BANDA ANCHA MÓVIL	E-COMPRADORES	COMPRAS POR INTERNET	ÍNDICE ADOPCIÓN TECNOLÓGICA	PAGADORES DE IMPUESTOS ONLINE	GRANDES RETAILERS ONLINE	ÍNDICE POTENCIA OFERTA	ÍNDICE E-READINESS
ARGENTINA	40,8%	40,7%	15.000	0,34	3,32%	3,48%	875	0,32	0	2	0,09	0,46
BOLIVIA	2,2%	12,7%	908	0,04	0,32%	1,50%	44	0,20	0	0	0,00	0,17
BRASIL	71,2%	123,0%	174.255	0,97	4,27%	9,73%	13.230	0,61	0	10	0,33	0,95
CHILE	53,2%	48,0%	7.562	0,70	3,41%	7,02%	1.028	0,55	131.974	6	1,06	0,63
COLOMBIA	16,6%	33,0%	9.274	0,20	1,85%	4,02%	435	0,20	0	1	0,07	0,36
REP. DOMINICANA	16,7%	30,8%	2.000	0,17	1,38%	4,16%	209	0,34	0	0	0,00	0,31
ECUADOR	14,2%	19,7%	1.340	0,13	0,60%	2,50%	71	0,15	0	0	0,00	0,26
GUATEMALA	8,6%	12,5%	1.254	0,09	0,76%	2,02%	77	0,21	0	1	0,06	0,25
HONDURAS	8,1%	11,6%	735	0,10	0,70%	1,99%	28	0,20	0	1	0,06	0,25
MÉXICO	10,8%	53,0%	39.856	0,20	0,99%	4,30%	2.625	0,31	418.972	11	0,22	0,53
NICARAGUA	10,8%	12,3%	568	0,10	0,35%	1,79%	12	0,15	0	1	0,06	0,20
PANAMÁ	15,7%	56,5%	944	0,62	1,52%	2,94%	102	0,26	0	0	0,00	0,43
PERÚ	16,1%	46,9%	3.763	0,22	0,53%	3,14%	276	0,20	34.049	1	0,13	0,34
PUERTO RICO	33,8%	42,5%	1.478	0,42	4,91%	3,30%	588	0,59	0	0	0,00	0,50
PARAGUAY	12,2%	11,7%	526	0,14	0,61%	2,04%	38	0,24	0	0	0,00	0,27
EL SALVADOR	7,2%	14,9%	694	0,10	0,80%	2,04%	46	0,33	0	1	0,06	0,30
URUGUAY	51,5%	43,9%	1.985	0,50	4,85%	5,12%	82	0,36	0	0	0,00	0,48
VENEZUELA	24,5%	51,0%	15.124	0,34	0,86%	5,16%	906	0,34	0	0	0,00	0,45
AMÉRICA LATINA	37,6%	69,6%	277.266	0,51	2,50%	5,90%	21.775	0,41			0,22	0,62
ESPAÑA	95,4%	67,0%	61.374	1,00	11,30%	16,01%	8.400	1,00	5.630.896	-	1,00	1,00
E.E.UU.	187,8%	165,1%	500.000	2,14	14,59%	74,00%	146.420	2,25	98.000.000	-	2,25	2,12

Fuente: (ILCE, Instituto Latinoamericano de Comercio Electronico –, 2014)

Según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE) en el año 2013 en Colombia se vendieron 2.500 millones de dólares (CCCE, 2014) un incremento del 40% sobre el año anterior. El crecimiento exponencial es sostenido los últimos 5 años, sin embargo sobre el total de ventas en Colombia solo se hacen a través de comercio electrónico el 4.82%, esto representa un porcentaje muy amplio para el crecimiento.

Aun con la baja participación del E-commerce las expectativas del crecimiento son grandes y los comerciantes cada vez más se preparan para este crecimiento.

1.3 Problema

Las renovaciones de espacios (pisos, paredes, techos e iluminación), muebles y decoración genera en todas personas preocupaciones debido a los altos costos de una mala elección. Cuando se decide invertir en un cambio nos imaginamos como se vería lo que vamos a comprar en nuestro espacio y basados en los gustos y la intuición definimos la compra.

Una compra con tan pocos elementos objetivos genera incertidumbre y en muchos casos altos costos que no se recuperan y se convierten en pérdidas. Visualizar un diseño y unos muebles a la medida de nuestro espacio reduce el mínimo los costos y las pérdidas por una mala elección.

Así mismo cada fabricante de muebles ofrece sus productos como cada empresa de acabados ofrece un limitado número de opciones.

1.4 Análisis de tendencias y necesidades

Se planteó una hipótesis y se validó mediante el uso de una encuesta. La hipótesis planteada es:

El mercado considera que existe un valor agregado en la propuesta renovación de espacios interiores, exteriores o mobiliario, con venta por medio de catálogos virtuales o impresos con condiciones de financiación más favorables a las del mercado, visualizando sus espacios con los cambios planeados.

1.4.1 Metodología

Para determinar la viabilidad del negocio se utilizó un enfoque cuantitativo, apoyado en la estadística y análisis de datos y encuesta.

1.4.1.1 La Encuesta

Como resultado se obtuvo que las personas compran muebles en promedio cada 4 años, la principal razón por la que cambian sus muebles es por deterioro con el 56%, los lugares preferidos para hacer estos cambios son los almacenes especializados en muebles, ubicados en zonas específicas de la ciudad (1era de mayo, 12 de Octubre o Tugo), las razones para elegir estos sitios son en orden descendente son Variedad, Calidad, Garantía y Precio, el 55% de las compras se hacen con tarjeta de crédito, el 33 % una parte con tarjeta y otra con efectivo y el 11% solo en Efectivo. El 40% considera

que es una buena opción comprar a través de catálogo los muebles, el 60% que no lo haría manifiesta que la principal razón se debe a Calidad del producto y prefieren verlos. El 33% reduciría el tiempo de compra de muebles si se ofrece crédito a tasas bajas, sin embargo el 39% de los encuestados les intereso crédito de libranza y el 33% el crédito directo. En cuanto a la posibilidad de ver sus espacios con los muebles que desean comprar el 54% lo considera bueno y el 40% lo considera excelente.

Las remodelaciones de hogar u oficina se realizan en promedio cada 3.5 años, las hacen por Cambiar ambientes, por mejorar la calidad de vida o por deterioro o daño en su orden respectivo. El sitio preferido para hacer las compras para remodelaciones son almacenes de cadena especializados, el 33% lo hace con tarjeta crédito, el 44% una parte con tarjeta y otra en efectivo y el 22% solo lo hacen en efectivo, los trabajos los hacen contratista 50% o personas conocidas 44%, estos pagos se hacen en efectivo. El 45% de los encuestados manifiesta que si le ofrecieran crédito con tasas bajas reduciría el tiempo de las remodelaciones, y manifiestan preferencia por libranza el 47% y por crédito directo el 53%. El 93% haría modificaciones si puede observar los acabados de su preferencia virtualmente y con tasas más bajas a las de la tarjeta crédito, el 40% en muebles y el 46.7% en Remodelaciones.

1.4.1.2 Contexto de Encuesta

La encuesta fue realizada a 50 personas según determinación detallada en el Anexo C, propietarias de inmuebles, con edades entre 27-50 años, de estrato socioeconómico 2, 3, 4 y 5 residentes en la ciudad de Bogotá y municipios aledaños, en el mes de Junio – Noviembre de 2013, mediante entrevista personal.

1.4.1.3 Análisis de la encuesta

Los datos obtenidos evidencian una tendencia hacia la utilización de mecanismos de financiación para renovar espacios, lo que abre una posibilidad para la propuesta planteada, por medio de financiación a tasas competitivas, sin embargo resulta muy importante la implantación de un sistema de administración de riesgo de crédito (SARC) que permita evaluar el riesgo.

La posibilidad de observar los cambios de manera virtual contribuye a incentivar a los compradores a realizar las renovaciones de espacios en un periodo de tiempo más corto, es una opción que no encontró en el mercado y que genera valor agregado para los clientes.

Sin embargo el tema de venta de productos como muebles por medio virtual o por catálogo impreso inquieta a los clientes ya que la mayoría prefiere ver personalmente lo que compra para conocer los materiales y determinar la calidad. Así las cosas se hace necesario tener la posibilidad de ofrecer gran resolución en la fotografía con zoom y la posibilidad de vista de 360°, adicionalmente en especial en tema de muebles tener una muestra de la tapicería disponible para que tengan una idea más clara y reducir la incertidumbre que genera el catalogo virtual.

1.4.1.4 Conclusión

Se validó la hipótesis planteada y se encuentra que hay viabilidad para la propuesta debido a que existe valor un agregado.

1.5 Propuesta De Valor

Nuestros clientes tendrán en solo lugar auto diseño, asesoría en diseño de espacios, productos mobiliarios elaborados y a la medida, variedad de productos y acabados, diferentes marcas, vista 2 o 3 Dimensiones de su espacio con sus diseños elaborados o con los propuestos, modificación en línea del diseño del espacio, cotización del proyecto en línea. De esta manera los clientes pueden tomar sus decisiones sobre medidas exactas y visualizar los diseños previamente de manera que se reducen costos de obra y se minimizan posibles inconformidades.

Así mismo, como parte fundamental de nuestro valor agregado, se ofrecerán diferentes líneas de crédito dispuestas a acomodarse a las necesidades de cada cliente.

2. ANALISIS DEL MERCADO

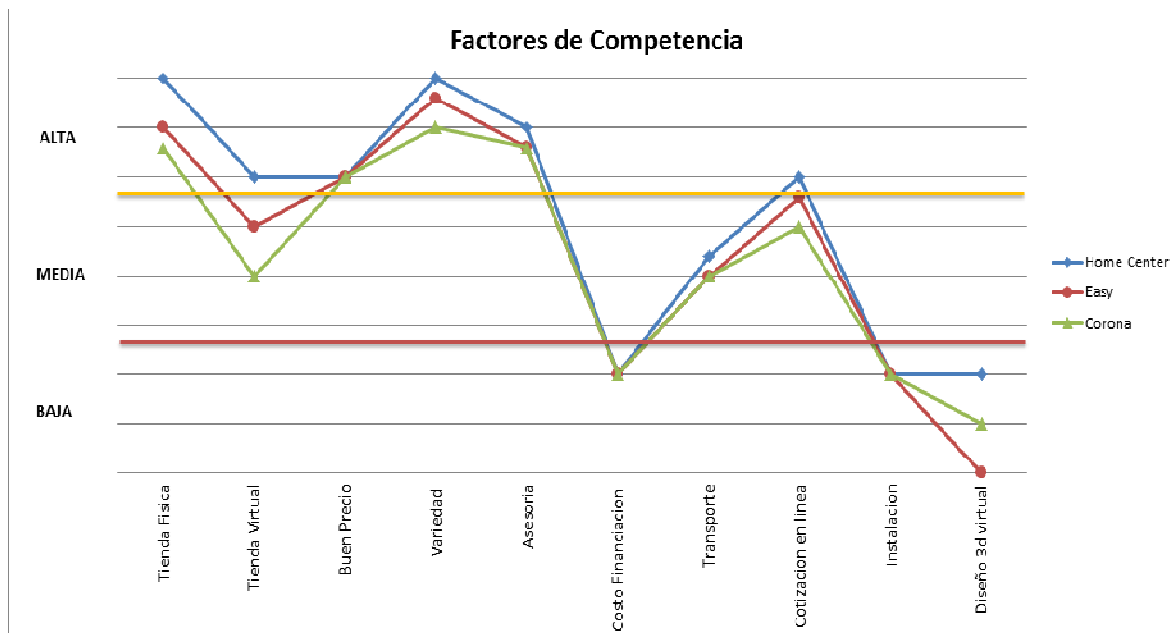
2.1 Condiciones de mercado y mercado objetivo

De acuerdo a los hallazgos de la encuesta la propuesta está basada en renovación de los espacios de personas naturales estrato socioeconómico 3, 4, 5 y 6 y empresas. Existen dos unidades de negocio definidas, una es la remodelación, proyecto de obra en interiores y exteriores y la otra es la renovación de mobiliario. De esta manera analizamos independientemente cada unidad de negocio para determinar y analizar la competencia.

2.1.1 Remodelaciones

Por observación directa, análisis de la encuesta e indagación en el mercado se encontró que los principales actores que atienden el mercado de renovación de hogar y oficina son Home Center, Easy y Corona. Determinamos unos factores relevantes con los que compiten en este mercado obteniendo los siguientes resultados:

Grafico 1. Factores de Competencia Remodelaciones



Fuente: Elaboración propia a partir de (Kin y Magbourne, 2010)

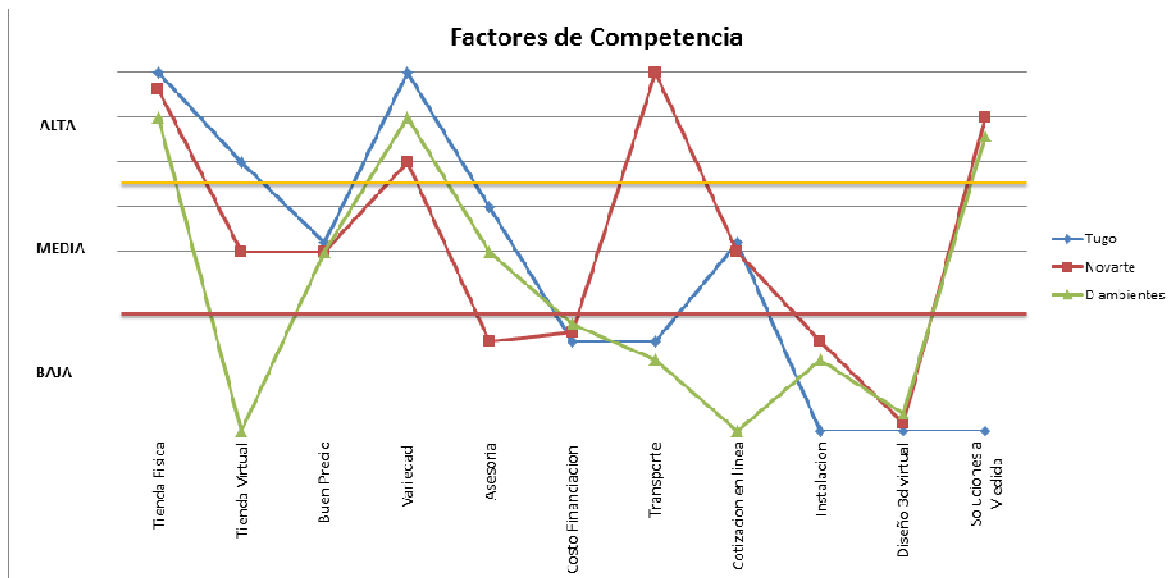
- **Tienda Física:** Todos enfocan su estrategia en tiendas de grandes superficies, donde tienen una posición dominante sobre el proveedor y negocian bajo sus condiciones.
- **Tienda Virtual:** Desde hace dos años aproximadamente están ofreciendo la posibilidad de compras virtuales con muchas limitaciones de asesoría en línea.
- **Precios:** Los precios son competitivos por la posición dominante en el mercado y por el desarrollo de marcas propias de bajo costo.
- **Variedad:** hay gran variedad de productos y alternativas
- **Asesoría:** la asesoría se presta de manera personalizada en el punto de venta, existe la posibilidad de visita al sitio de la remodelación con costo adicional.
- **Costo de Financiación:** Todos ofrecen muchas alternativas de financiación, todas de compañías externas, sin embargo ninguno se preocupa por los altos costos de esta financiación, según la Superintendencia Financiera de Colombia en promedio para 2014 los costos por estos mecanismos estaban en promedio en 29% EA.
- **Transporte:** En algunas compras ofrecen transporte gratuito pero en la mayoría de los casos el transporte se ofrece como un servicio adicional con costo.
- **Cotización en línea:** A par con la implantación de la tienda virtual se ha desarrollado el tema de compra en línea y cotización virtual que tiene todavía falencias en especial en la asesoría.
- **Instalación:** El servicio de instalación es un servicio adicional con costos altos, y con costo por toma de medidas.

- **El diseño 3D:** Home Center lo prestan en la parte de cocinas integrales a la media con un costo adicional, en Corona hay un servicio similar también con costo en las dos tiendas la persona debe ir personalmente a la tienda y asumir el costo adicional. Ninguno de los dos hace la simulación en el espacio del cliente.

2.1.2 Renovación mobiliario

Los principales actores que atienden el mercado de renovación de hogar y oficina son Tugo, Novoarte y Dambientes. Determinamos unos factores relevantes con los que compiten en este mercado obteniendo los siguientes resultados:

Grafico 2. Factores de Competencia Renovación Mobiliario



Fuente: Elaboración propia a partir de (Kin y Magbourne, 2010)

El sector de mobiliario hay mucha disparidad entre los competidores no hay tendencias marcadas.

Los factores más importantes con los que se compete en este sector son:

- **Tiendas Físicas:** grandes superficies con exhibición de los productos, en áreas extensas que exigen una presentación muy llamativa para los clientes, que demanda inversiones muy altas, con el soporte de equipos de ventas especializados.
- **Ventas Virtuales:** está basada en catálogos virtuales y físicos con fotografía de los productos; esta tendencia está en pleno desarrollo, las grandes tiendas enfocan cada vez sus esfuerzos en desarrollar mecanismos que les permitan aumentar su participación en segmento.
- **Pecios:** el mercado ofrece diversidad de precios que se relacionan directamente con la calidad de los productos y los precios son fijos; esta diversidad permite satisfacer gran parte de la demanda.
- **Variedad:** la cantidad de opciones es considerable; las grandes tiendas ofrecen diseños y sugerencias con sus productos.
- **Asesoría** no hay una asesoría especializada, la venta es soportada con vendedores de mostrador.
- **Financiación:** Todos ofrecen varios mecanismos de financiación externos a los establecimientos con tasas promedio de 30% EA. Esta financiación se da por medio de tarjetas de crédito y cheques posfechados. Sin embargo hay periodos del año donde se ofrecen descuentos en la tasa de interés de los establecimientos crediticios en convenio con algunos de los competidores del sector.
- **Entrega:** el transporte es un factor fundamental; de las empresas analizadas hay una empresa que lo ofrece sin costo y las otras dos no tiene el servicio directo,

sin embargo se ofrece la posibilidad de contratar el servicio de transporte en el almacén.

- **Cotización en línea:** se limita a publicación de un precio y no hay cotización por la rigidez de los precios.
- **La instalación:** ninguno ofrece instalación en el sitio, sin embargo el 77% de las personas encuesta realizadas ve como valor agregado la instalación en donde se desean los muebles
- **Experiencia 3D:** ninguno ofrece la posibilidad de ver sus productos en 3D en sus espacios.

Analizando los factores del mercado se evidencia que la propuesta genera valor agregado y es diferenciadora.

2.2 demanda potencial

Para determinar la demanda potencial se analizara el mercado objetivo de la ciudad de Bogota para determinar el número de consumidores potenciales, el consumo del producto o servicio en un tiempo determinado. De esta manera la demanda potencial está dada en función de las siguientes variables:

$$\text{Demanda Potencial} = ((\text{No Consumidores} * \text{Participación en el mercado}) * \text{Consumo Promedio del producto o Servicio en un periodo de tiempo}) * \text{Precio Promedio}$$

De acuerdo con el Boletín número 31 de la publicación Bogotá Ciudad y estadísticas sobre población, vivienda y hogares del 2011. En la ciudad existían 2.062.277 Hogares, de los cuales en estrato tres existían 748.768, estrato cuatro 253.877, estrato cinco 73.779 y estrato seis 54.894, sin embargo se estima que la

demanda en estrato seis será menor al 10% es decir un total de 5.489. Para un total de 1.081.913⁶ que son el número de consumidores del mercado objetivo.

Tabla 2. Vivienda por Estrato Socioeconómico

				SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN SUBSECRETARÍA DE INFORMACIÓN Y ESTUDIOS ESTRATÉGICOS DIRECCION DE INFORMACIÓN, CARTOGRAFÍA Y ESTADÍSTICA INVENTARIO DE INFORMACIÓN EN MATERIA ESTADÍSTICA SOBRE BOGOTÁ POBLACIÓN, VIVIENDAS Y HOGARES POR ESTRATO SOCIOECONOMI							
				Viviendas por estrato socioeconómico							
COD_LOC	NOM_LOC	COD_UPZ	NOM_UPZ	Viviendas Sin estrato *	Viviendas 1. Bajo - bajo	Viviendas 2. Bajo	Viviendas 3. Medio - bajo	Viviendas 4. Medio	Viviendas 5. Medio - Alto	Viviendas 6. Alto	Total Viviendas
Total Bogotá D.C.				26.954	178.697	725.308	748.768	253.877	73.779	54.894	2.062.277

Fuente: DANE - SDP

Fuente: (Secretaria Distrital de Planeacion, 2013)

De acuerdo con la encuesta realizada, el consumo promedio de compra de muebles de los hogares es de 4 Años y el de remodelaciones de 3.5 Años. Asumiendo que nuestras ventas se distribuyen equitativamente tenemos un promedio de compra de los consumidores de 3.75 Años.

La inversion promedio en el segmento de Compra de muebles es es de 2.500.000 y de remodelaciones 3.500.000. Con la misma premisa de distribucion equitativa en las ventas tenemos un precio promedio de \$3.000.000

La demanda potencial seria:

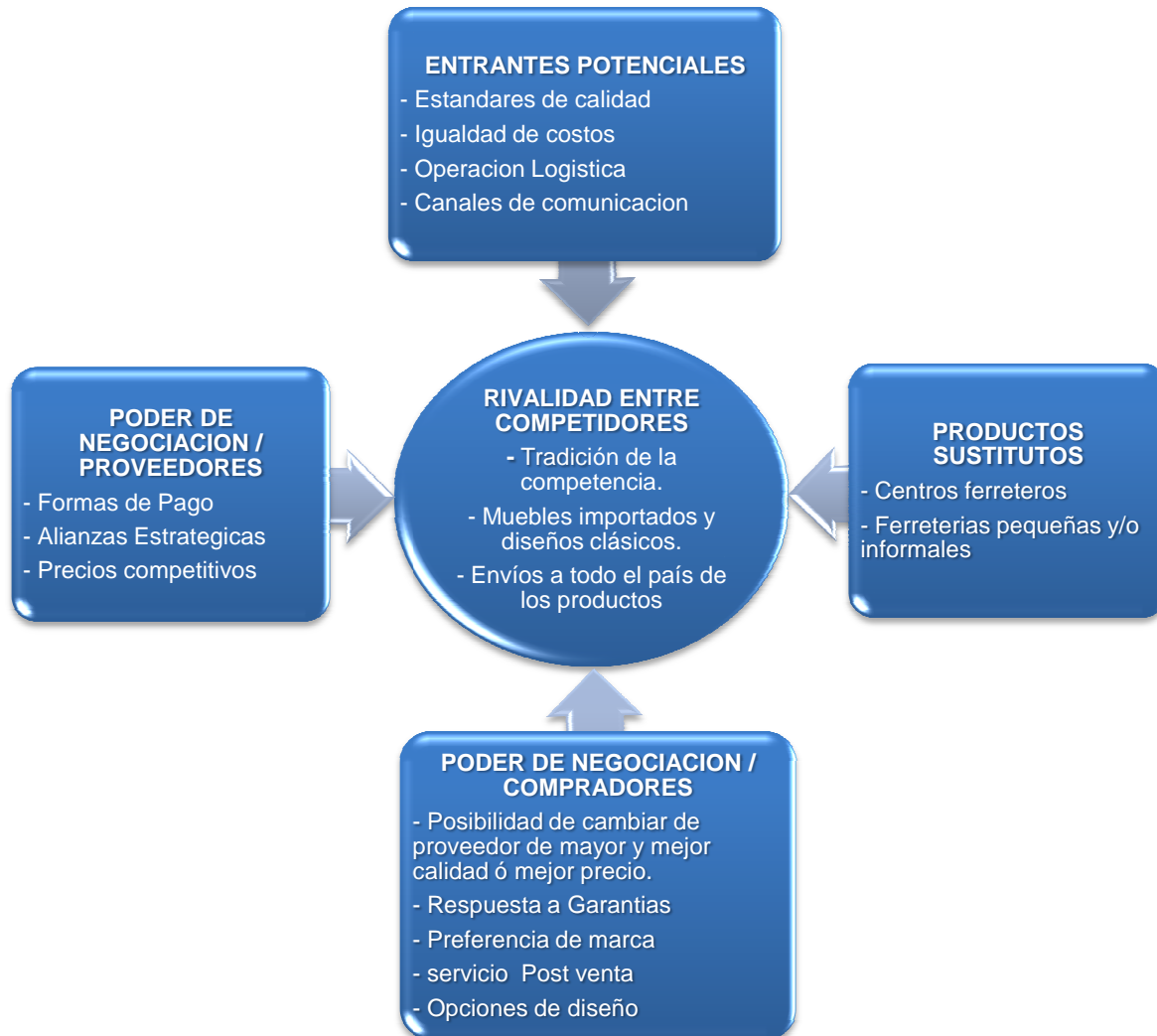
$$DP = (1.081.913 * 0.04\% * (1/3.75) * 3.000.000)$$

$$DP = \$346.212.160 \text{ _____}$$

La demanda potencial del mercado es de \$346.212.160 el primer año.

2.3 Modelo estratégico del plan de negocio

Grafico 3. Fuerzas de Porter



Fuente: (Porter, 2008)

2.3.1 Poder de Negociación de los Proveedores

La capacidad de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria; sobre todo cuando existe un gran número de proveedores. El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un

mayor control sobre ellos. Dentro del negocio analizado las estrategias que se tienen estimadas serían, pactar formas de pago las cuales se esperan sean benéficas para ambas partes; alianzas estratégicas que permitan reducir costos para ambas partes, y precios competitivos.

2.3.2 Amenaza de entrantes Potenciales

Esta fuerza hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores, nos permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que nos permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar. De acuerdo a ello se observa que el sector de la remodelación y de la construcción de nuestro país ha contribuido al crecimiento económico; por tanto algunas barreras a tener en cuenta para incursionar en este sector son: Estándares de calidad, Igualdad de costos, Operación Logística y canales de comunicación.

2.3.3 Poder de Negociación de los Compradores

En este espacio se hace referencia al poder con que cuentan los consumidores, clientes o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones o cuando compran en volumen o cuando el producto que van a comprar son estandarizados o particulares; Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando existe la posibilidad de cambiar de proveedor que ofrezca mayor y mejor calidad o mejor precio, Respuesta a Garantías, Preferencia de marca, servicio Post venta, Opciones de diseño.

2.3.4 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

En algunos mercados se logran introducir productos sustitutos, corresponde a empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. En este caso debido al volumen de competencia en este sector, el cliente cuenta con múltiples alternativas para elegir, lo cual influye al momento de tomar la decisión de continuar con

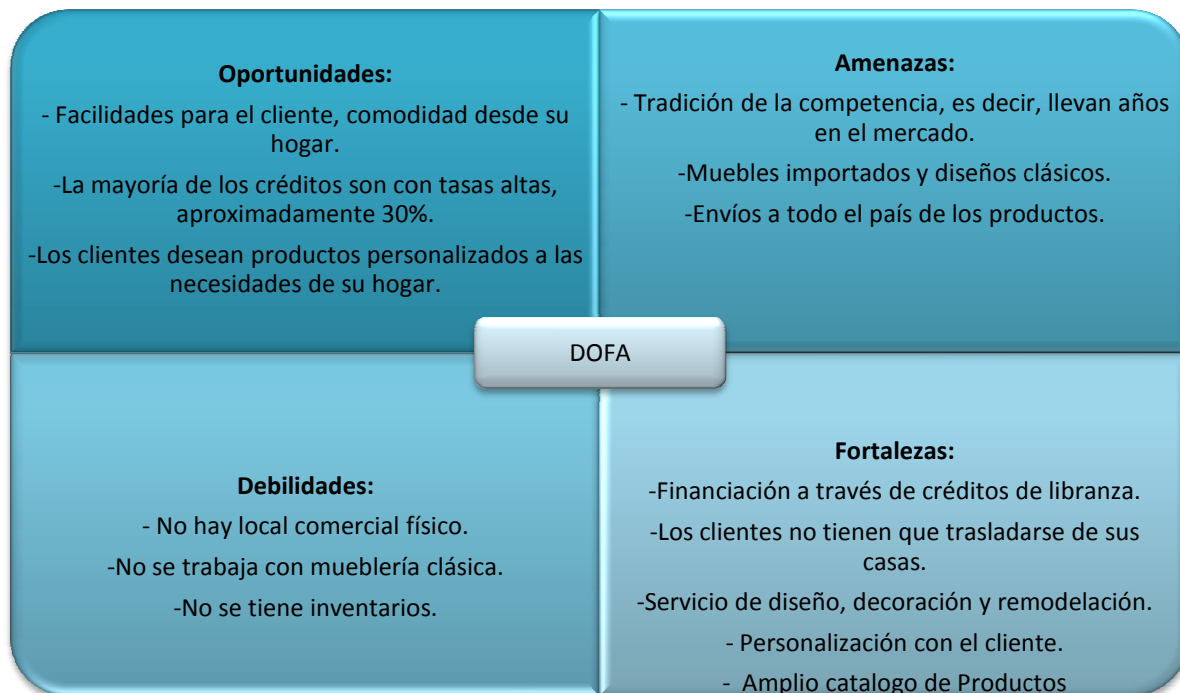
la compra en distintos puntos, Como por ejemplo en centros ferreteros o ferreterías pequeñas y/o informales.

2.3.5 La Rivalidad entre los Competidores

Generalmente esta es la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto; por lo tanto es necesario realizar un estudio minucioso de la competencia con el fin de determinar la posibilidad de incursionar en el mercado objetivo. Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas. Teniendo en cuenta la modalidad de nuestro negocio debemos tener en cuenta los siguientes puntos que debemos superar para lograr el éxito: Tradición de la competencia, Muebles importados y diseños clásicos, Envíos a todo el país de los productos.

2.3.6 Análisis DOFA

Grafico 4. DOFA



Fuente: Elaboración propia

Fortalezas

- Financiación directa a clientes
- Los clientes no se trasladan para contratar las remodelaciones o compras. Contratación es en línea.
- Enormes posibilidades de Auto – Diseño (con auto – diseño se hace referencia al diseño realizado por el cliente.
- Catalogo amplio de productos.
- Servicio de Diseño, decoración y remodelación.
- Personalización del cliente

Debilidades

- No hay local comercial físico.
- No se trabaja con mueblería clásica.
- No se tiene inventarios.

Oportunidades:

- Facilidades para el cliente, comodidad desde su hogar.
- La mayoría de los créditos son con tasas altas, aproximadamente 30%.
- Los clientes desean productos personalizados a las necesidades de su hogar.
- Bajos costos Fijos que permiten precios competitivos para los clientes.
- Crear Comunidad.

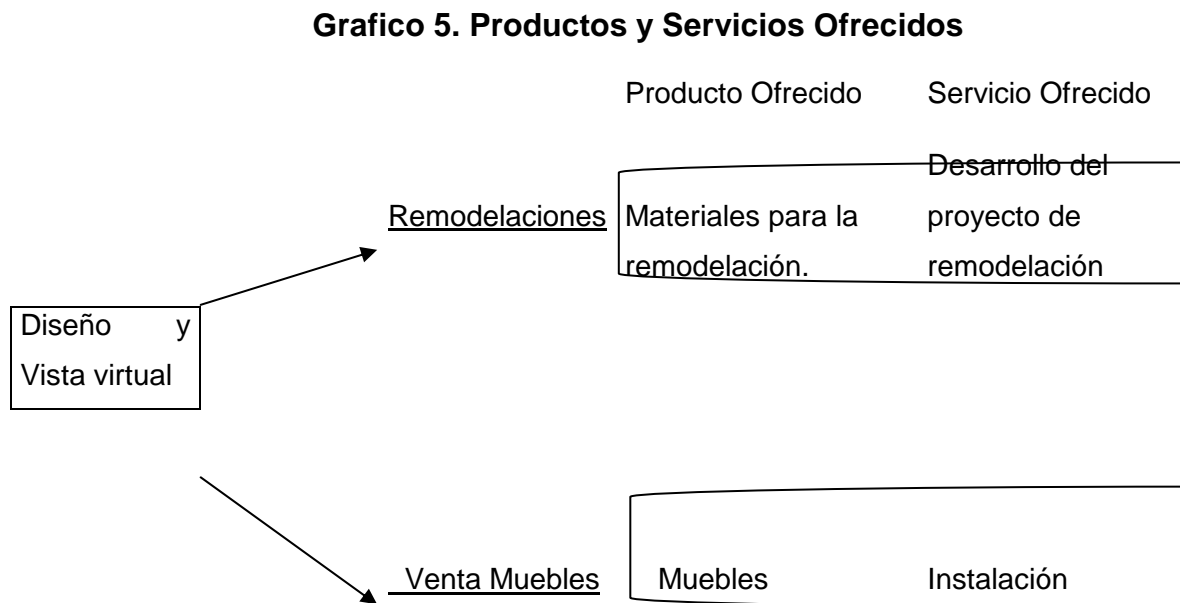
Amenazas:

- Tradición de la competencia, es decir, llevan años en el mercado.
- Muebles importados y diseños clásicos.
- Envíos a todo el país de los productos

2.4 Estrategia de mercado

2.4.1 Producto o Servicio Ofrecido

Hay dos unidades de negocio definidas, Remodelaciones y venta de muebles. En las dos unidades se ofrecen productos y servicios:



Fuente: Elaboración propia

Todo el negocio está enmarcado en el diseño y vista virtual preliminar de los productos o servicios ofrecidos en escala 1:1, de tal manera que el diseño en si es generador de ingresos. Cuando los proyectos no se realizan se cobrara por el servicio de diseño, si se concretan los negocios el diseño se convierte en valor agregado para los clientes.

2.4.2 Variedad de Productos

El mercado ofrece una amplia variedad de productos y la oferta satisface la demanda. En muebles la oferta la constituyen productos nacionales e importados que ganan más espacio por menores costos, de acuerdo al análisis realizado por (

(Sarmiento, 2013), y el Centro Virtual de Negocios las importaciones de muebles en el periodo 2010 -2012 crecieron el 51%, principalmente de China.

Tabla 3. Importación muebles 2010 a 2012

POSICIÓN ARANCELARIA	PRODUCTO	Vir. FOB US\$ (Miles) 2010	Vir. FOB US\$ (Miles) 2011	Vir. FOB US\$ (Miles) 2012	VARIACIÓN 2012 VS. 2010
9403200000	Demás muebles de metal	\$ 15.251	\$ 21.018	\$ 28.345	86%
9405109000	Demás Lámparas y aparatos eléctricos de alumbrado	\$ 19.186	\$ 24.595	\$ 27.543	44%
9406000000	Construcciones prefabricadas	\$ 10.847	\$ 22.024	\$ 25.834	138%
9401300000	Asientos giratorios de altura ajustable	\$ 15.247	\$ 20.509	\$ 23.813	56%
9401200000	Asientos del tipo de los utilizados en vehículos automóviles	\$ 24.243	\$ 28.155	\$ 23.275	-4%
9404900000	Demás Somieres, artículos de cama y artículos similares	\$ 14.163	\$ 19.567	\$ 21.845	54%
9403600000	Demás muebles de madera	\$ 10.479	\$ 13.850	\$ 18.153	73%
9401610000	Asientos con armazón de madera con relleno	\$ 7.188	\$ 11.685	\$ 15.569	117%
9403900000	Partes de muebles	\$ 9.234	\$ 14.249	\$ 13.854	50%
9401909000	Demás partes de asientos	\$ 13.467	\$ 13.235	\$ 13.678	2%
9405300000	Guirnaldas eléctricas	\$ 6.426	\$ 10.198	\$ 11.972	86%
9401710000	Asientos con armazón de metal con relleno	\$ 6.945	\$ 9.240	\$ 10.627	53%
9401790000	Demás asientos con armazón de metal	\$ 6.169	\$ 8.612	\$ 10.053	63%
9405409000	Demás aparatos eléctricos de alumbrado	\$ 7.653	\$ 10.494	\$ 8.897	16%
9401800000	Demás asientos	\$ 6.316	\$ 8.229	\$ 8.847	40%
9402909000	Mobiliario médico, sillones de peluquería y similares	\$ 7.645	\$ 13.077	\$ 8.718	14%
9403500000	Muebles de madera de los tipos utilizados en dormitorios	\$ 3.363	\$ 4.320	\$ 8.140	142%
9403700000	Muebles de plástico	\$ 4.179	\$ 5.075	\$ 7.004	68%
9403890000	Demás Muebles de otras materias	\$ 4.333	\$ 5.563	\$ 6.722	55%
9405401100	Proyectores de luz para alumbrado de espacios o vías públicas			\$ 5.392	100%
	Otros	\$ 40.352	\$ 50.320	\$ 52.432	30%
Total general		\$ 232.684	\$ 314.015	\$ 350.712	51%

Fuente: (Dane, 2013)

En remodelaciones hay dos segmentaciones claras, la venta de los materiales y la mano de obra. En venta de materiales están las grandes superficies, los depósitos y las ferreterías. Sin embargo la posición dominante de las grandes superficies les permite reducción en costos y mejores precios a los clientes.

En cuanto a las remodelaciones el mercado es más informal y no hay información precisa, sin embargo respaldados en la encuesta realizada podemos concluir que aunque hay buena oferta de mano de obra, existe insatisfacción generalizada.

Mediante alianzas con productores nacionales e importadores, se garantizará una oferta amplia y variedad de productos en el catálogo virtual. Los inventarios de productos se manejarán actualizando con una periodicidad semanal los inventarios de los proveedores. Los servicios de mano de obra e instalación se prestarán con estándares de calidad y cumplimiento ofreciendo garantía por mano de obra.

Aunque los productos pueden ser los mismos ofrecidos actualmente en el mercado, el diseño, la instalación, y la vista virtual constituyen parte fundamental del negocio. De manera que el cliente perciba mayor variedad de productos y mejores aplicaciones y usos de los productos ofrecidos

2.4.3 Procesos

Los procesos establecidos para el desarrollo del proyecto son:

- Planificación
 - ✓ Planificación Técnica
 - ✓ Planificación de Comunicaciones
 - ✓ Planificación de Recursos Humanos
 - ✓ Plan de Contingencia
 - ✓ Planificación de Pruebas
 - ✓ Planificación Financiera (Económica)

- Implementación
 - ✓ Implementación Técnica
 - ✓ Instructivos de uso (Manuales para el usuario)
 - ✓ Evaluación

2.5 Plan de mercadeo

El plan de mercadeo busca dar a conocer el sitio Web y la APP, basados en Cinco Pilares: Estrategia de Distribución, Estrategia del precio, Estrategia de Promoción,

Estrategia de la Comunicación y Estrategia del Servicio. Estos pilares conforman la estrategia para conseguir los objetivos.

Grafico 6. Plan de Mercadeo



Fuente: tomado de Agueda (2013)

El plan de mercadeo se desarrolla de acuerdo con conceptos de varios autores. (Agueda, 2013) y (Bernat, 2001)

2.5.1 Estrategia Distribución

Atraves de esta estrategia se definirán los canales por medio de los cuales la empresa realizara las ventas de sus productos o servicios.

Las ventas se realizaran con canales propios, llegando de manera directa al cliente, concretamente a través de internet. Sin embargo queda abierta la posibilidad para que en el mediano plazo se implementen kioscos en sitios estratégicos de alto tráfico de personas.

Aunque el principal canal de distribución está definido y para este El número de escalones de la Red de Distribución es solo uno, se complementara con asesores externos con comisiones y se promoverá con los clientes la referencia para llegar a otros, en caso de concretar negocios con los referidos se ofrecerán comisiones pagadas con productos de nuestro catálogo.

Internet ofrece la posibilidad de llegar a todo tipo de mercados sin embargo la distribución es selectiva ya que las características del producto y/o servicio ofrecido están dirigidas a un nicho de mercado.

2.5.2 Estrategia de Precios

La mayoría de los productos con los que se compite son commodities caracterizados por ser productos con poca diferenciación y elasticidades precio de la demanda muy altas.

Grafico 7. Demanda Elástica



Fuente: (Wikipedia)

Donde una reducción en el precio incrementa las cantidades vendidas. Buscando diferenciar el producto se implementa el diseño generando valor agregado y permitiendo la posibilidad de implementación de precios superiores, combinada con una estrategia de precios por líneas de productos, ofrecer una línea estándar y una línea Premium, alineada con la calidad de y exclusividad de los productos y servicios.

2.5.3 Estrategia de Promoción

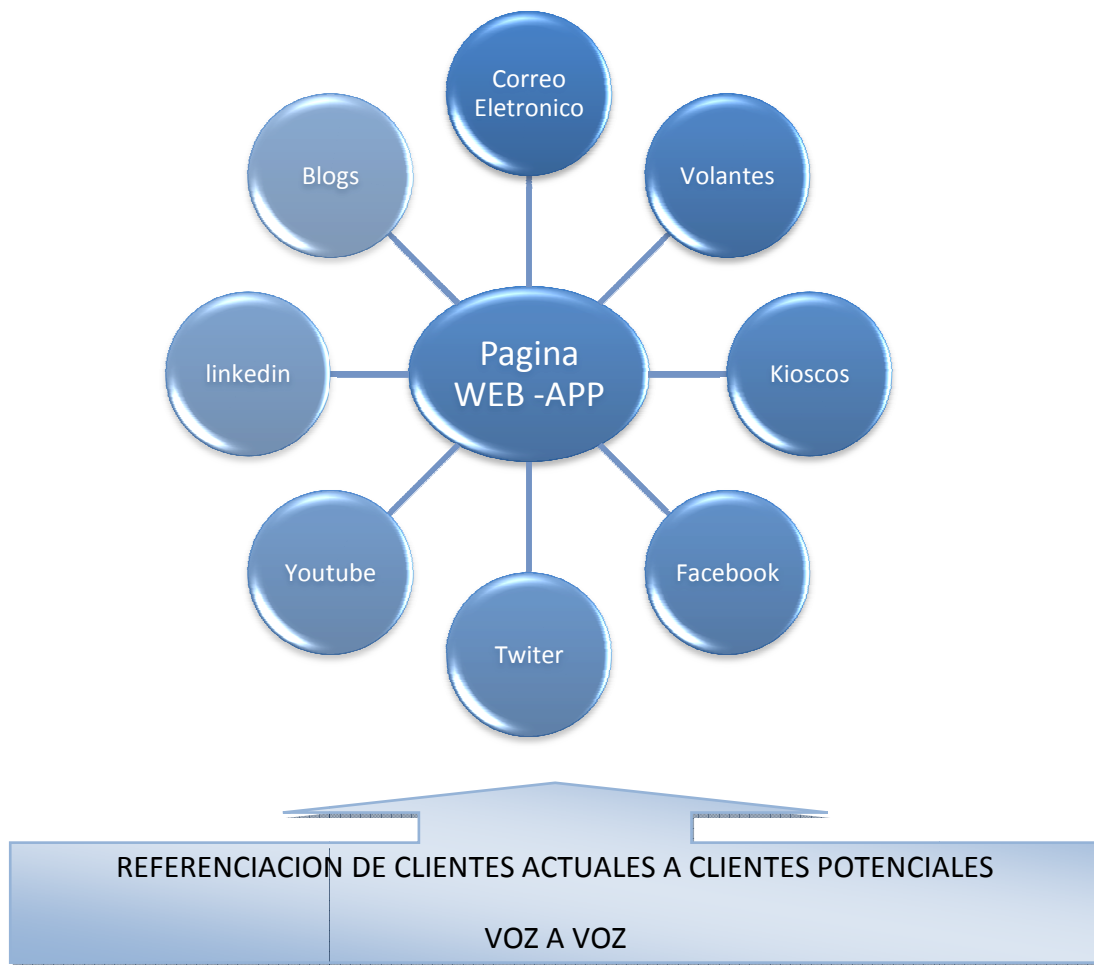
Dentro de las técnicas de promoción más utilizadas que en este caso irán dirigidas a al consumidor final, a los vendedores externos y los clientes que referencien a otros. Se Aplicaran las siguientes:

- Reducción del precio (Dirigida a Clientes)
Monitorear los inventarios de los proveedores buscando productos de baja rotación con descuento para trasladar los descuentos el cliente.
- Muestreos (Dirigida a Clientes Finales y Vendedores Externos)
A clientes interesados en muebles, tales como él envió de muestras en especial de textura de tapicería de muebles, para apreciar la calidad y apariencia.
- Concursos y sorteos (Dirigida a Clientes)
Al final de cada semestre realizar un sorteo entre los clientes que realizaron compras sortear un porcentaje de descuento sobre la próxima remodelación o compas.
- Cupones o descuentos (Dirigida a Clientes)
Apoyados en precios ofrecidos por los proveedores y como mecanismo de impulso de ventas en meses de pocas ventas.
- Correo presentando oferta especial (Dirigida a Clientes y Vendedores)
Para el diseño en la página web los usuarios deben registrar su correo electrónico lo cual permite incrementar la base de datos que se usará para dar a conocer nuevos productos, servicios y descuentos. De igual manera en cada venta realizada se levantará un registro fotográfico de los espacios que no fueron sujetos de renovación y se registrarán fechas como cumpleaños y ocasiones especiales para enviar pre diseños a los clientes con los productos.
- Participación en exposiciones, seminarios, congresos, ferias, etc.
En el mediano plazo se buscara participación en la mayor cantidad de ferias, exposiciones, seminarios, congresos y sitios donde estén clientes potenciales.

2.5.4 Estrategia de la Comunicación

Por tratarse de un negocio basado en diseños virtuales, la estrategia de la comunicación gira en torno a la página web y una APP para dispositivos móviles. Apoyados de diversas formas se busca que los clientes objetivo lleguen a la página Web y accedan a una prueba gratuita de diseño o soliciten la asesoría.

Gráfico 8. Estrategia de Comunicación



Fuente: Elaboración propia

Otro mecanismo de comunicación considerado de vital importancia es el “voz a Voz”, cada cliente que visite el sitio Web, la APP o cierre un negocio, debe llevarse la mejor imagen de los servicios y productos ofrecidos, respaldados en calidad y garantía.

Los clientes que referencien a otros tendrán descuentos y/o obsequios, información de nuevos productos y asesoría en diseño gratuitos, esto con el objeto de crear una comunidad virtual.

2.5.5 Estrategia del Servicio

El objetivo principal es atraer visitantes a la página web y el uso de la APP, de esta manera dar a conocer el producto y los servicios, buscando convertir los visitantes en clientes. Sobre cada cliente se hará un proceso para disminuir los tiempos de compra y buscar la satisfacción plena de tal manera que los clientes no busquen otra opción.

En cada cierre de negocio se solicitara una encuesta de satisfacción para tener elementos que permitan optimizar procesos y el servicio prestado.

Gráfico 9. Estrategia de Servicio



2.6 Plan de ventas

2.6.1 Identificación de Fuentes de ingreso

Hay dos unidades de negocio definidas para generación de ingresos; las remodelaciones y la venta de muebles, sin embargo el diseño puede constituir una fuente de ingresos o un valor agregado para promover los dos ingresos principales.

La principal herramienta de la empresa es la página web donde aparecen todos los productos ofrecidos para remodelación y renovación de mobiliario, con la aplicación de diseño 2D y 3D que permite observar los espacios con las modificaciones deseadas. Los servicios de diseño 2D no tendrán costo en los tres primeros intentos y los diseños 3D tendrán un costo que podrá ser deducible si se realiza el proyecto.

El negocio se plantea de manera que la proporción de costos variables sea mayor que los costos fijos. La mayor proporción de costos fijos es el mantenimiento de la página web y el de diseño.

En los ingresos se incluyen descuentos de proveedores ya que se prevé que los negocios se realicen en su mayoría a crédito y este descuento se podrá utilizar para hacer la financiación de clientes.

Los ingresos por diseño pueden generar ingresos conexos como visitas para levantamiento de registro fotográfico y Asesorías en Diseño.

2.6.2 Política de Crédito y Cartera.

Tanto las ventas de mobiliario, como las remodelaciones son bienes durables con una inversión representativa para los hogares, razón por la cual se ofrecerá la posibilidad de financiación, sin embargo el primer año solo se dará financiación no mayor a 60 días.

Los costos de financiación serán apalancados con descuentos solicitados a los proveedores por compra de contado y con el tiempo por la participación en el catálogo. Aunque inicialmente se negociara de contado con los proveedores en el corto plazo (6 Meses) se solicitara financiación a los proveedores de tal manera que estos plazos puedan ser trasladados a los clientes.

Toda financiación será analizada y se cuantificará el riesgo, soportada con un proceso que inicia con una solicitud de crédito, un pagare, una autorización para consulta en centrales de riesgo, después de la revisión de la documentación se emitirá un concepto que será informado al cliente. Con la documentación completa se dará respuesta al cliente en un plazo máximo de 12 Horas Hábiles.

2.6.3 Ingresos del Primer Año

Las ventas del primer por factor generador de ingresos del primer año se estima que sean de la siguiente manera, de acuerdo con la demanda potencial y el mercado meta calculados en ítems anteriores:

Tabla 4. Ingresos

ITEM	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	%
1	Remodelaciones	40,00	\$ 5.000.000,00	\$ 200.000.000	58%
2	Venta de muebles	35,00	\$ 3.500.000,00	\$ 122.500.000	36%
3	Diseños	40,00	\$ 120.000,00	\$ 4.800.000	1%
4	Visitas de registro	30,00	\$ 250.000,00	\$ 7.500.000	2%
5	Asesorías de diseño	30,00	\$ 300.000,00	\$ 9.000.000	3%
TOTAL				\$ 343.800.000	100%

Fuente: Elaboración propia

Basados en la encuesta y con desarrollo del plan de mercadeo se estima que el crecimiento porcentual de las ventas para los años siguientes se comporte así:

Tabla 5. Crecimiento porcentual en ventas (Cantidades

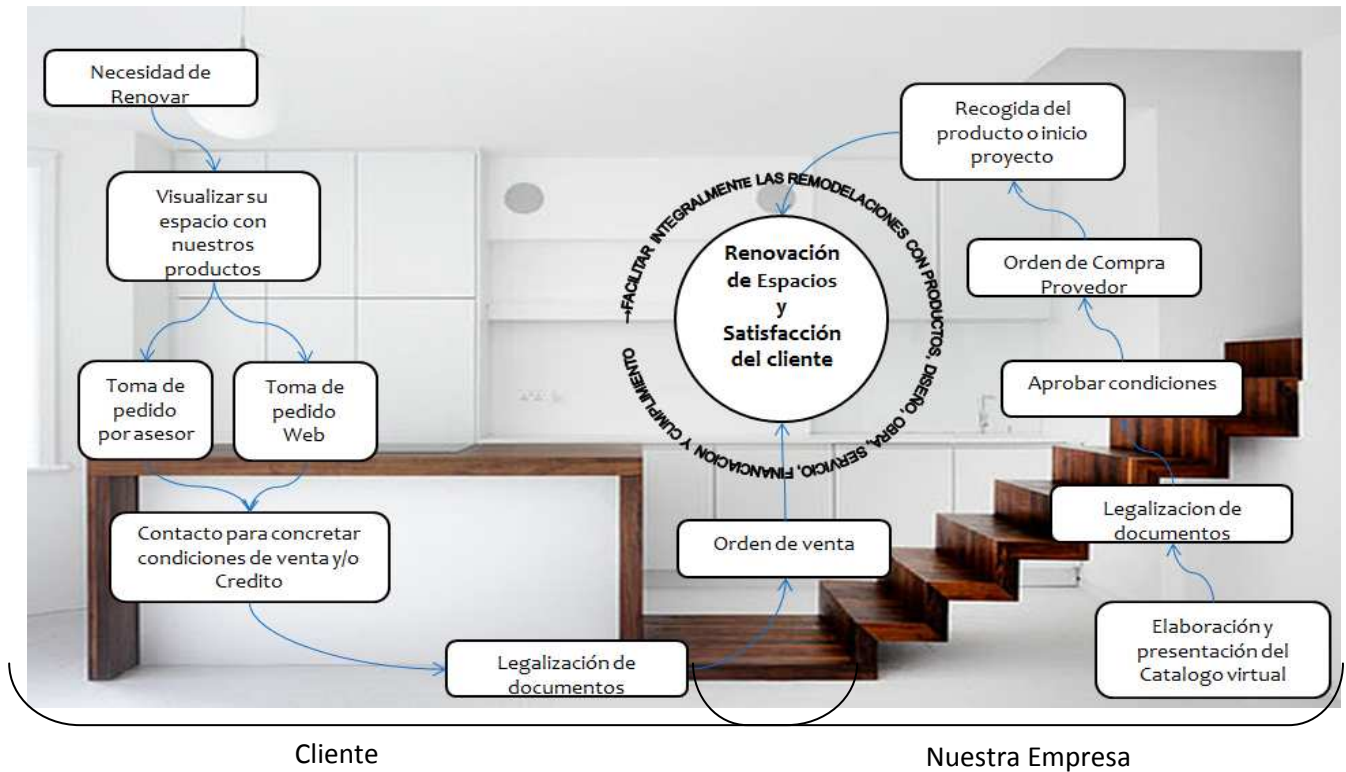
PRODUCTO O SERVICIO	2016	2017	2018	2019
Remodelaciones	20%	17%	15%	10%
Venta de muebles	15%	12%	10%	10%
Diseños	15%	17%	15%	10%
Visitas de registro	20%	12%	10%	10%
Asesorías de diseño	20%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia

2.6.4 Modelo de Negocio

El modelo de negocio está basado en facilitar integralmente las remodelaciones con productos, diseño, obra, servicio y cumplimiento. Los canales de distribución son asesores comerciales y ventas directas en la Web producto de material publicitario y aliados estratégicos tales como constructoras, inmobiliarias, fondos de empleados, administradores de conjuntos residenciales.

Grafico 10. Modelo de Negocio



Fuente: Elaboración propia inspirada en modelado de procesos de negocio IBM

Por tratarse de un negocio con un componente altamente tecnológico el seguimiento e información de cada proyecto o negocio será por internet y al cierre de cada negocio se realizara una encuesta de satisfacción. De igual manera con cada cliente se levantara un perfil de núcleo familiar, gustos, aficiones y pasatiempos con el fin de diseñar espacios acordes con ese perfil y enviar propuestas para futuros negocios.

3. ANALISIS TECNICO

3.1 Ficha Técnica del Producto

3.1.1 Remodelaciones

Es un producto acompañado de un servicio. Mediante un catálogo virtual se ofrecen productos para acabados como pisos de diferentes tipos, acabados de paredes, pinturas, iluminación, techos y acabados en general para hogar u oficina. El producto generalmente se acompaña de la instalación.

Los productos ofrecidos pueden ser nacionales o importados. El mecanismo de venta es por medio de internet, los productos se entregan y se instalan en el lugar indicado por el cliente.

Los tiempos de entrega varían dependiendo de la magnitud de la remodelación y de la necesidad del cliente.

Las remodelaciones son garantizadas por un periodo de 6 meses, después de la fecha de entrega final.

3.1.2 Venta de Muebles

Son productos nacionales o importados ofrecidos en un catálogo virtual, se ofrece la posibilidad de una paleta de muestras para revisar la calidad y textura de los materiales.

Los productos terminados son entregados en el lugar indicado por el cliente, en un plazo no mayor a 48 horas o en el tiempo solicitado por el cliente. Los productos elaborados a la medida tendrán un tiempo de entrega variable dependiendo tamaño y materiales solicitados.

Los muebles terminados tienen una garantía de 6 meses y los diseñados de un año.

3.1.3 Diseño

Este servicio se presta en línea por medio de la página o la App, el cliente puede diseñar en 2D en tres oportunidades de forma gratuita, para acceder diseño 3D se cobrara un costo que puede ser deducido si se concreta el negocio.

Los diseños elaborados se pueden imprimir u obtener un archivo Pdf con ellos.

3.1.4 Visitas de registro

Servicio prestado con costo para el cliente, un funcionario se dirige al lugar de la remodelación y hace un levantamiento fotográfico del sitio esto se modela en 3D para que el cliente modele o incluya los muebles a su gusto, las medidas de los muebles y el espacio del cliente son a escala a partir de las dimensiones reales, permitiendo un ajuste perfecto de dimensiones y tamaños.

3.1.5 Asesorías de diseño

Se ofrecerá la asesoría en el diseño, esta asesoría puede ser virtual o mediante visita. Como primer paso se entrevista al cliente para obtener información de sus gustos y referencias, con esta información se le enviara un acceso para visualizar el diseño en la web, este diseño puede ser modificado con el apoyo de un asesor.

3.2 Aspectos Técnicos Internos

Por la naturaleza del negocio los aspectos técnicos son parte fundamental de la operación. En primer lugar para soportar la página web se hace necesario un servidor con un desempeño grafico alto para el funcionamiento de los diseños 3D y la modelación, de igual manera la capacidad de almacenamiento deber grande con fin de almacenar los diseños hechos por el cliente y por los asesores. Por otra parte se debe contar con mínimo dos computadores portátiles con capacidades graficas altas y con un software de diseño que soporte a la Web, también es necesario mínimos dos dispositivos móviles (tabletas) para correr la App.

3.3 Aspectos Técnicos Externos

Los clientes deben contar con una conexión a internet de banda ancha para no tener problemas con los diseños. Los equipos deben contar con Flash Player para la vista del 3D, se está revisando la mejor opción para la visualización en sistemas Mac.

3.4 Recursos Humanos

El proyecto está estructurado de tal manera que en el primer año los costos fijos sean lo menor posible. Esto con el fin de llegar rápidamente al punto de equilibrio. De esta manera la estructura será la siguiente:

Tabla 6. Recurso Humano

No. de Personas	Función	Fijo	Variable
1	Administrador	X	
1	Diseñador	X	
2	Contabilidad		X
3	Comercial		X
1	Servicios Generales		X
2	Administración Sistema		X
1	Conductor		X
1 a 10	Remodelaciones		X
1 a 3	Carpinteros		X

Fuente: elaboración propia

El personal de costo variable será contratado por obra o labor, por prestación de servicios o por contrato y dependerá del nivel de ventas.

3.5 Aspectos Legales

Con el desarrollo de la web y la app se hará un registro de Derechos de Autor. Con cada proveedor se suscribirá un contrato en el cual se hará claridad de la participación de cada uno de ellos en los catálogos virtuales con el compromiso de suministrar información actualizada de los inventarios y disponibilidad de los productos ofrecidos. Así mismo se buscara la mejor negociación de precio y descuento por compra.

Estos contratos tendrán una vigencia de un año ya que el objetivo es que el primer año se dé a conocer la web y la app, pero para el segundo es crear comunidad y buscar obtener ingreso o mejores condiciones de compra por el derecho a participar del catálogo virtual.

Con los colaboradores directos o indirectos se firmaran contratos independientes, variando de acuerdo al grado de responsabilidad de cada función a desempeñar. Cada contrato se enviara para revisión de un abogado a fin de obtener un concepto jurídico objetivo y buscando el mayor beneficio para la compañía. Así mismo se cumplirán todos los requisitos legales y fiscales aplicables por la legislación Colombiana.

3.6 Esquema de costos

Tabla 7. Costos

Nombre Del Producto o Servicio	Margen Contribución
Remodelaciones	40%
Venta De Muebles	18%
Diseños	100%
Visitas De Registro	50%
Asesorías de Diseño	50%

Fuente: elaboración propia

4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.1 Definición de Procesos

En la definición de procesos se identificaran los aspectos claves para el desarrollo del proyecto:

Gráfico 11. Procesos Estratégicos



Fuente: Elaboración propia

4.1.1 Financiero

Proceso encargado de cuantificar los recursos a invertir y el retorno de la inversión. Sincronizar los tiempos de desembolso con los tiempos de ingreso. Administrar el flujo de caja, la política crediticia y de cartera.

4.1.2 Tecnología

Proceso encargado del desarrollo de la web y la app, cargue de los productos al sistema y soporte.

4.1.3 Diseño

Proceso encargado del *core* del negocio, es el enlace entre los productos y servicios que se ofrecen con los espacios de los clientes en la web, de brindar soporte y asesoría a los clientes.

4.1.4 Mercadeo

Proceso Central donde se centran los mecanismos de llegada al cliente y la estrategia de ventas.

4.1.5 Organizacional

Direcciona cada una de las funciones del recurso humano.

4.1.6 Operaciones: Proceso encargado del desarrollo de los proyectos y entrega de productos. Enlace entre solicitudes de los clientes y el perfeccionamiento de los proyectos.

4.1.7 Servicio al cliente: Proceso encargado de atender las solicitudes de los clientes y evaluar la satisfacción de las soluciones desarrolladas.

4.1.8 Calidad: Proceso encargado de verificar el cumplimiento de los contratos con estándares estéticos y de calidad. Recepción de reclamaciones y garantías.

4.2 Cultura Organizacional

4.2.1 Valores de la Organización

- **Honestidad:** Principio fundamental basado en el respeto de la propiedad de los demás, ofrecemos lo que podemos cumplir, hacemos claridad respecto a las bondades de los productos y servicios y cumplimos lo que prometemos.
- **Compromiso:** Nos comprometemos con las necesidades de nuestros clientes que se encuentren dentro de nuestro portafolio de productos o servicios y nos esmeramos por dar lo mejor.
- **Excelencia:** Cada proyecto y/o diseño será desarrollado con altos estándares de calidad. Nuestros proyectos y diseños se destacaran de los otros del mercado por mayores y mejores cualidades que los que ofrece el mercado. Generamos valor agregado a nuestros productos y servicios.

- **Respeto:** Basamos el trato con los demás con dignidad, escuchamos y aceptamos las críticas, no insultamos, no maltratamos, no agredimos ni física ni verbalmente a nadie. No menospreciamos a los demás ni sus opiniones.
- **Sinceridad:** Nos expresamos con libertad, sin fingir o disimular, creemos que en la exactitud y precisión de la información es la base para poder construir confianza. Tratamos a todos con franqueza.
- **Eficiencia:** Todas nuestras acciones tendrán como foco realizar los objetivos propuestos con el menor costo posible, la mejor calidad y en el menor tiempo.
- **Trabajo en Equipo:** El éxito de nuestra organización lo construimos juntos, el mejor resultado es producto de que todos en el equipo hagan lo mejor para sí mismos y para el grupo.
- **Crecimiento Constante:** El mejoramiento continuo es resultado de la experiencia diaria y el cumulo de estas experiencias nos proporciona un crecimiento constante. Creemos en la autoridad que confiere el conocimiento, el estudio y la experiencia, por esta razón nos capacitamos y actualizamos de manera permanente y sistematizada.

4.2.2 Misión

Somos una organización que brinda a nuestros clientes soluciones integrales para el diseño y desarrollo de proyectos de remodelación a través tecnologías de la información, aprovechando al máximo los servicios y la tecnología de avanzada con que se dispone a través de una web y una app, desarrollando así productos y/o diseños con alto valor agregado y personalizados, incrementando la satisfacción de nuestros clientes.

4.2.3 Visión

En el término de un año ser considerados una opción en diseño y remodelación de espacios, enfocada en un alto componente tecnológico, dando la posibilidad de amplias posibilidades. Generando valor agregado de los productos y servicios que entregamos.

4.3 Aspectos Legales

4.3.1 Constitución

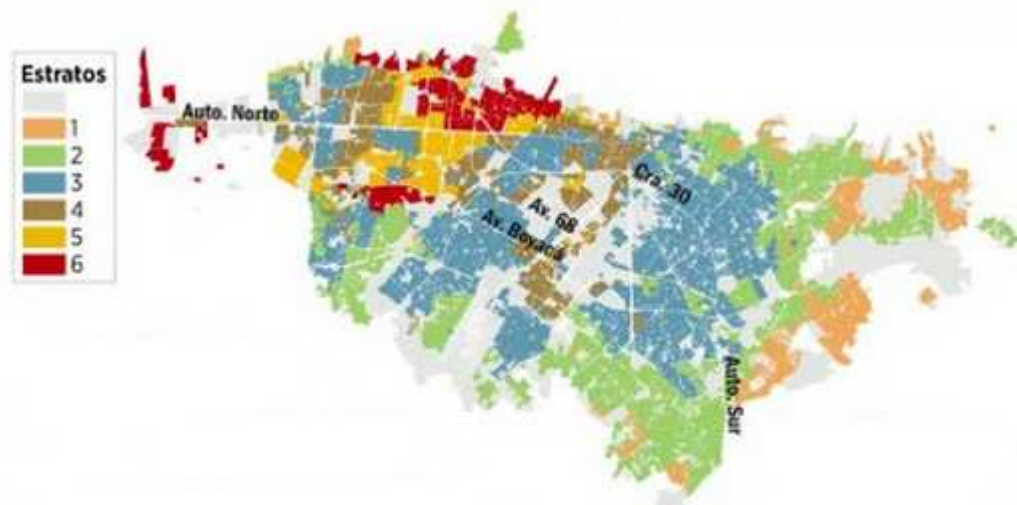
De acuerdo con la información vigente de la sección de Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, la empresa se constituye como Sociedad por Acciones Simplificada por adecuarse a los propósitos de los socios.

Para este tipo de sociedad la constitución se hace a través de la inscripción del registro mercantil en documento de constitución (privado o público). En el caso de escritura pública, esta se utiliza cuando se efectúan aportes de bienes raíces u otros que requieran de instrumento notarial.

El artículo 5 de la ley 1258 de 2008 contiene los requisitos de constitución de las Sociedades por Acciones Simplificadas SAS, dentro de estos se encuentran:

- **Información de los accionistas:** En primera instancia hay tres accionistas con domicilio principal en la ciudad de Bogotá, es una sociedad de carácter familiar.
- **Razón social o nombre:** El nombre de la sociedad es Habitat3Design SAS
- **Domicilio principal de la sociedad:** De acuerdo con el análisis de mercado y los nichos de mercado seleccionados como objetivo la sociedad se ubicara en el sector norte de la ciudad de Bogotá o como segunda opción un municipio del norte de la ciudad como Chía.

Grafico 12. Hogares por estrato socioeconómico Bogotá 2011



Fuente: (Secretaria Disrital de Planeacion, 2012)

- **Término de duración:** se establece que la sociedad tiene término de duración indefinido. Sin embargo si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido. Ventaja de este tipo de sociedad.
- **Actividades principales y complementarias:** se dejara claridad sobre las unidades de negocio de remodelaciones, ventas y elaboración de muebles y el diseño, adicional a esto se expresa que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita.
- **Capital:** el capital autorizado y suscrito de la sociedad será de \$150.000.000 y el capital pagado de \$20.000.000, sin embargo dependiendo de la tasa y las condiciones de los préstamos este capital se incrementara hasta \$50.000.000. El valor nominal de las acciones representativas del capital es de \$10.000 cada aportado en capital por los tres socios que tendrán partes iguales.
- **Estatutos:** Dentro de los estatutos de la sociedad se menciona que está representada por un gerente que actuara como representate legal. Sus obligaciones y limitaciones. Que el organismo encargado de la modificación o

aprobación de las limitaciones expresas en los estatutos así como las directrices corporativas, es la Asamblea de Accionistas que será compuesta por los tres socios y por mínimo dos, máximo tres miembros más que serán externos a la empresa y la familia.

4.3.2 Marco Jurídico. El marco jurídico sobre al cual se basa la constitución y el funcionamiento de la empresa es el siguiente:

- Ley 1258 de 2008
- Código de Comercio
- Cartilla sociedad acciones simplificada de la Superintendencia de Sociedades (Superintendencia de Sociedades, 2014).

4.4 Política de Distribución de utilidades

No habrá distribución de utilidades En los primeros cinco años, esto con el fin de pagar el préstamo de capital de trabajo que se estima en \$80.000.000. Toda Utilidad percibida en este periodo se constituirá como incremento del capital de la sociedad. A partir del sexto año solo repartirán máximo el 60% de las utilidades hasta el octavo año donde la política de distribución será acorde con los parámetros establecidos por la junta directiva.

Esta política hará parte de los estatutos de la empresa.

4.5 Reservas

La política de reservas se aplicara de acuerdo a lo determinado en la ley, que en este momento es el 10% de la utilidad.

4.6 Capital de Trabajo

El capital de trabajo de la sociedad provendrá de los socios en un 18% y un 82% son recursos para fondear por un tercero, se revisara la posibilidad de un préstamo bancario

o un fondo privado de inversión. La decisión dependerá de la tasa ofrecida y las garantías solicitadas por los fondeadores.

Sin embargo los recursos propios pueden incrementar hasta un 40% del capital requerido, dependiendo de la tasa conseguida.

4.7 Articulación del Plan de Negocio

Para la articulación del proyecto se utilizó el método Canvas, como se detalla en el Anexo No 1.

5. ANALISIS FINANCIERO

El análisis financiero tiene por objeto revisar la viabilidad económica del proyecto mediante análisis de indicadores, sin embargo al no contar con elementos cuantitativos reales partimos del estudio de mercado, la demanda potencial, la encuesta, de las operaciones necesarias para que el proyecto funcione y algunos supuestos o proyecciones sobre participación en el mercado y crecimiento. Estos supuestos serán evaluados bajo diferentes escenarios para identificar las resistencias de los modelos.

5.1 Gastos y Costos

5.1.1 Supuestos

Tabla 8. Supuestos

AÑO	Año Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inflación	3,0%	3,2%	3,3%	3,4%	3,5%
IPP	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Impuesto a la Renta	33%	33%	33%	33%	33%
Tasa de Interés EA	16%	15%	14%	13%	12%
Crecimiento Remodelaciones Aprox		20%	17%	15%	10%
Crecimiento venta de muebles Aprox		15%	12%	10%	10%
Crecimiento diseños Aprox		15%	17%	15%	10%

Crecimiento visitas de registro Aprox	20%	12%	10%	10%
Crecimiento Asesorías de diseño Aprox	20%	5%	4%	3%

Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Inversión

Tabla 9. Inversión

INVERSIÓN INICIAL	
Propiedad Planta Y Equipo	\$ 35.000.000,00
Muebles Y Enseres	\$ 4.500.000,00
Equipo De Oficina	\$ 8.000.000,00
Equipo De Transporte	\$ -
Franquicias	
Derechos de Autor y Licencias	\$ 3.000.000,00
Gastos De Puesta En Marcha	\$ 3.000.000,00
Total Inversiones	\$ 53.500.000,00

Fuente: Elaboración propia

En la propiedad Planta y Equipo está considerado el desarrollo de la WEB y la APP con su respectivo servidor.

Los Muebles y Enseres son 4 escritorios, 6 sillas, una mesa, un sofá, una cafetera, 6 pocillos, 6 Vasos y 6 Cucharas.

Equipo de Oficina, compuesto por 2 Portátiles, 2 Tablet, un Router y una Impresora.

Derechos de Autor y Licencias, los derechos de la aplicación y una licencia de programa de diseño.

Adicional a la inversión de \$53.500.000 en la inversión se presupuestaran dos meses de operación de operación de la siguiente manera:

Tabla 10. Inversión Total

	MESES	VALOR
COSTOS OPERATIVOS	2,0	\$ 38.116.666,67
NÓMINAS	2,0	\$ 9.438.000,00
MARKETING MIX	2,0	\$ 1.166.666,67
GASTOS FIJOS	2,0	\$ 5.450.000,00
TOTAL		\$ 54.171.333,33
TOTAL INVERSIÓN		\$ 107.671.333,33

Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Costos Por Unidad de Negocio

Tabla 11. Costos

PRODUCTO SERVICIO	COSTO UNITARIO PROMEDIO
Remodelaciones	\$ 3.000.000,00
Venta De Muebles	\$ 2.870.000,00

Diseños	\$	-
Visitas De Registro	\$	125.000,00
Asesorías De Diseño	\$	150.000,00

Fuente: Elaboración propia

5.1.4 Gastos Anuales

Tabla 12. Gastos Generales

Concepto	Valor
Arrendo	\$ 22.400.000,00
Servicios Públicos:	\$ 3.600.000,00
Telefonía Celular:	\$ 1.200.000,00
Internet:	\$ 1.200.000,00
Papelería:	\$ 1.000.000,00
Servicios De Aseo:	\$ 1.500.000,00
Mantenimiento Cada 6 Meses	\$ 1.800.000,00
TOTAL	\$ 32.700.000,00

Fuente: Elaboración propia

5.1.5 Gastos de Personal Anual

Tabla 13. Gastos Personal

Concepto	Valor
Administrativa:	\$ 36.000.000,00
Ventas:	\$ 20.628.000,00
TOTAL NÓMINAS	\$ 56.628.000,00

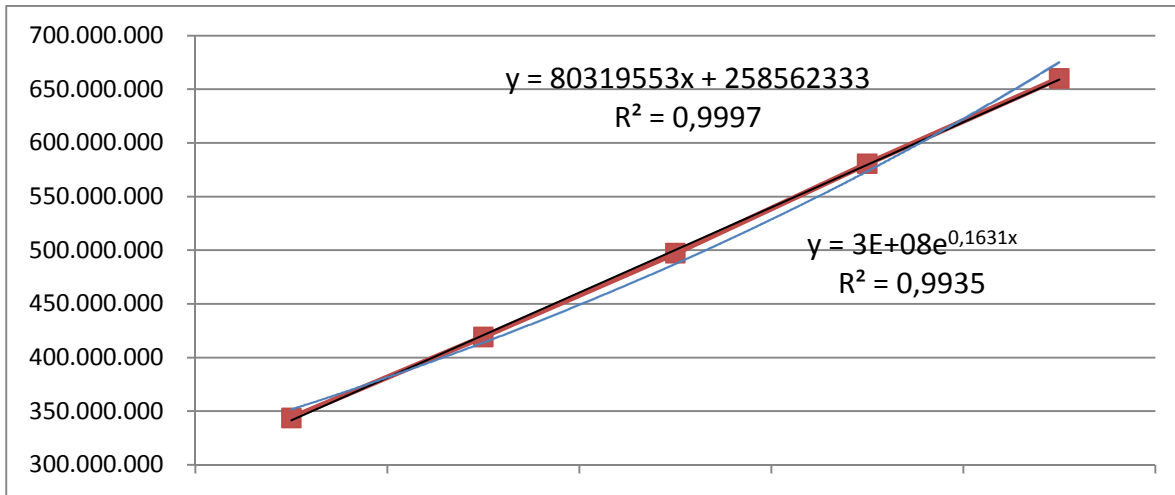
PRESUPUESTO DEL MARKETING \$ 7.000.000,00

Fuente: Elaboración propia

5.2 Ingresos del Negocio

La proyección de los ingresos se estimara bajo tres parámetros de crecimiento. Lineal, Exponencial y Lineal Bajo o Pesimista

Gráfico 13. Proyección de Ventas



Fuente: Elaboración propia

5.2.1 Crecimiento Lineal

Para el Año inicial Se tienen estimados ingresos de \$343.800.000, con un comportamiento:

$$Y = mx + b$$

Donde Y representa los ingresos para el siguiente periodo, m tasa de crecimiento de los ingresos cada año, x los años y b el crecimiento “natural” o normal del negocio. Despejando las variables la ecuación queda así:

$$Y = 80.319.553,38 X + 258.562.333,55$$

Año	Valor
1	343.800.000
2	384.652.769
3	497.270.776
4	580.678.049
5	660.160.100

5.2.2 Crecimiento Lineal Bajo

Respecto al crecimiento lineal las variables tienen los siguientes valores:

$$m = 238.234.106$$

$$b = 72.922.575$$

Año	Valor Lin bajo
1	343.800.000
2	351.936.466
3	435.314.685
4	518.692.904
5	602.071.124

5.2.3 Crecimiento Exponencial

Con los mismos ingresos iniciales se estima un crecimiento Exponencial con el siguiente comportamiento:

$$Y=Ae(Bx)$$

Donde Y representa los ingresos para el siguiente periodo, A el crecimiento “natural” o normal de los ingresos del negocio, e es la expresión de potencia, B tasa de crecimiento de los ingresos cada año y x los años.

Despejando las variables la ecuación queda así:

$$Y= 3E+08e0,1631x$$

Año	Valor Exp
1	343.800.000
2	429.564.669
3	505.663.940
4	595.244.531
5	700.694.718

5.3 Proyecciones Financieras

5.3.1 Crecimiento Lineal

Tabla 14. Estado de Resultados Crecimiento Lineal

Estado de Resultados

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

VENTAS	343.800.000,0	419.193.240,0	497.270.776,1	580.678.048,5	660.160.100,5
COSTO VENTAS	228.700.000,0	277.500.025,0	327.361.488,6	379.733.953,2	429.773.985,9
UTILIDAD BRUTA	115.100.000,0	141.693.215,0	169.909.287,4	200.944.095,4	230.386.114,6
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	56.628.000,0	58.440.096,0	60.368.619,2	62.421.152,2	64.605.892,5
OTROS GASTOS	7.000.000,0	7.210.000,0	7.426.300,0	7.649.089,0	7.878.561,7
DEPRECIACIÓN	7.200.000,0	7.200.000,0	7.200.000,0	7.200.000,0	7.200.000,0
UTILIDAD OPERATIVA	44.272.000,0	68.843.119,0	94.914.368,3	123.673.854,2	150.701.660,4
GASTOS FINANCIEROS	10.520.560,0	8.864.521,5	7.009.758,3	4.932.423,6	2.605.808,7
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	33.751.440,0	59.978.597,5	87.904.609,9	118.741.430,6	148.095.851,7
IMPUESTOS	11.137.975,2	19.792.937,2	29.008.521,3	39.184.672,1	48.871.631,1
UTILIDAD NETA	22.613.464,8	40.185.660,3	58.896.088,7	79.556.758,5	99.224.220,6

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Balance Crecimiento Lineal

Balance General						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Caja/bancos	54.171.333	81.322.452	99.293.250	117.108.140	135.756.503	150.595.852
Fijo no depreciable	-	-	-	-	-	-
Fijo depreciable	53.500.000	53.500.000	53.500.000	53.500.000	53.500.000	53.500.000
Depreciación acumulada	-	7.200.000	14.400.000	21.600.000	28.800.000	36.000.000
Activo fijo neto	53.500.000	46.300.000	39.100.000	31.900.000	24.700.000	17.500.000

TOTAL ACTIVO	107.671.333	127.622.452	138.393.250	149.008.140	160.456.503	168.095.852
PASIVO						
Impuestos X Pagar	-	11.137.975	19.792.937	29.008.521	39.184.672	48.871.631
TOTAL PASIVO						
CORRIENTE	-	11.137.975	19.792.937	29.008.521	39.184.672	48.871.631
Obligaciones						
Financieras	87.671.333	73.871.012	58.414.653	41.103.530	21.715.072	0
PASIVO	87.671.333	85.008.987	78.207.590	70.112.051	60.899.744	48.871.631
PATRIMONIO						
Capital Social	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Utilidades del Ejercicio	-	22.613.465	40.185.660	58.896.089	79.556.758	99.224.221
TOTAL PATRIMONIO	20.000.000	42.613.465	60.185.660	78.896.089	99.556.758	119.224.221
TOTAL PAS + PAT	107.671.333	127.622.452	138.393.250	149.008.140	160.456.503	168.095.852

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Flujo de Caja Libre Crecimiento Lineal

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE

Periodo	1	2	3	4	5
EBIT	44.272.000	68.843.119	94.914.368	123.673.854	150.701.660
Impuestos	14.609.760	22.718.229	31.321.742	40.812.372	49.731.548
NOPLAT	29.662.240	46.124.890	63.592.627	82.861.482	100.970.112
Inversión Neta	8.813.144	2.115.836	1.399.306	1.272.212	(2.047.610)
Flujo de Caja Libre del periodo					

38.475.384 48.240.726 64.991.932 84.133.695 98.922.502

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO

INVERSIÓN AÑO 0	1	2	3	4	5
-107.671.333	38.475.384	48.240.726	64.991.932	84.133.695	98.922.502
Valor Presente Neto Del Proyecto =				\$ 27.809.462,70	

Tasa Interna De Retorno = 43,82%

5.3.2 Crecimiento Lineal Bajo

Tabla 17. Estado de Resultados Crecimiento Lineal Bajo

	1	2	3	4	5
VENTAS	343.800.000	384.079.956	457.001.283	529.924.647	602.846.311
COSTO VENTAS	228.700.000	254.654.368	301.520.662	347.998.651	394.049.208
UTILIDAD BRUTA	115.100.000	129.425.589	155.480.622	181.925.996	208.797.103
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	56.628.000	58.440.096	60.368.619	62.421.152	64.605.893
OTROS GASTOS	7.000.000	7.210.000	7.426.300	7.649.089	7.878.562
DEPRECIACIÓN	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000
UTILIDAD OPERATIVA	44.272.000	56.575.493	80.485.702	104.655.755	129.112.649
GASTOS FINANCIEROS	10.520.560	8.864.521	7.009.758	4.932.424	2.605.809
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	33.751.440	47.710.971	73.475.944	99.723.331	126.506.840
IMPUESTOS	11.137.975	15.744.620	24.247.062	32.908.699	41.747.257
UTILIDAD NETA	22.613.465	31.966.351	49.228.882	66.814.632	84.759.583

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 18. Balance Crecimiento Lineal Bajo
Balance General**

	AÑO 0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	54.171.333	81.322.452	87.025.624	102.679.474	116.738.404	129.006.840
FIJO NO DEPRECIABLE	-	-	-	-	-	-
FIJO DEPRECIABLE	53.500.000	53.500.000	53.500.000	53.500.000	53.500.000	53.500.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-	7.200.000	14.400.000	21.600.000	28.800.000	36.000.000
ACTIVO FIJO NETO	53.500.000	46.300.000	39.100.000	31.900.000	24.700.000	17.500.000
TOTAL ACTIVO	107.671.333	127.622.452	126.125.624	134.579.474	141.438.404	146.506.840
PASIVO						
Impuestos X Pagar	-	11.137.975	15.744.620	24.247.062	32.908.699	41.747.257
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-	11.137.975	15.744.620	24.247.062	32.908.699	41.747.257
Obligaciones Financieras	87.671.333	73.871.012	58.414.653	41.103.530	21.715.072	0
PASIVO	87.671.333	85.008.987	74.159.273	65.350.591	54.623.772	41.747.257
PATRIMONIO						
Capital Social	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Utilidades del Ejercicio	-	22.613.465	31.966.351	49.228.882	66.814.632	84.759.583
TOTAL PATRIMONIO	20.000.000	42.613.465	51.966.351	69.228.882	86.814.632	104.759.583
TOTAL PAS + PAT	107.671.333	127.622.452	126.125.624	134.579.474	141.438.404	146.506.840

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Flujo de Caja Crecimiento Lineal Bajo
Flujo de Caja Libre

Periodo	1	2	3	4	5
EBIT	44.272.000	56.575.493	80.485.702	104.655.755	129.112.649
Impuestos	14.609.760	18.669.913	26.560.282	34.536.399	42.607.174
NOPLAT	29.662.240	37.905.580	53.925.421	70.119.356	86.505.475
Inversión Neta	8.813.144	(6.103.474)	(48.591)	(1.802.708)	(3.770.122)
Flujo de Caja Libre del periodo	38.475.384	31.802.106	53.876.830	68.316.648	82.735.353

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO

INVERSIÓN AÑO 0	1	2	3	4	5
(107.671.333)	38.475.384	31.802.106	53.876.830	68.316.648	82.735.353

Valor Presente Neto Del Proyecto = \$ 8.821.870,55

Tasa Interna De Retorno = 34,64%

5.3.3 Crecimiento Exponencial

Tabla 20. Estado de Resultados Crecimiento Exponencial

	1	2	3	4	5
VENTAS	343.800.000	429.564.670	505.663.940	595.244.531	700.694.719
COSTO VENTAS	228.700.000	284.480.250	333.677.906	391.280.087	457.711.195
UTILIDAD BRUTA	115.100.000	145.084.420	171.986.034	203.964.444	242.983.523
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	56.628.000	58.440.096	60.368.619	62.421.152	64.605.893
OTROS GASTOS	7.000.000	7.210.000	7.426.300	7.649.089	7.878.562
DEPRECIACIÓN	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000
UTILIDAD OPERATIVA	44.272.000	72.234.324	96.991.114	126.694.203	163.299.069

GASTOS FINANCIEROS	10.520.560	8.864.521	7.009.758	4.932.424	2.605.809
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	33.751.440	63.369.802	89.981.356	121.761.779	160.693.261
IMPUESTOS	11.137.975	20.912.035	29.693.848	40.181.387	53.028.776
UTILIDAD NETA	22.613.465	42.457.767	60.287.509	81.580.392	107.664.485

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Balance de Resultado Crecimiento Exponencial

Balance General

	AÑO 0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Caja/bancos	54.171.333	81.322.452	102.684.455	119.184.886	138.776.852	163.193.261
Fijo no depreciable	-	-	-	-	-	-
Fijo depreciable	53.500.000	53.500.000	53.500.000	53.500.000	53.500.000	53.500.000
Depreciación acumulada	-	7.200.000	14.400.000	21.600.000	28.800.000	36.000.000
Activo fijo neto	53.500.000	46.300.000	39.100.000	31.900.000	24.700.000	17.500.000
TOTAL ACTIVO	107.671.333	127.622.452	141.784.455	151.084.886	163.476.852	180.693.261
PASIVO						
Impuestos X Pagar	-	11.137.975	20.912.035	29.693.848	40.181.387	53.028.776
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-	11.137.975	20.912.035	29.693.848	40.181.387	53.028.776
Obligaciones Financieras	87.671.333	73.871.012	58.414.653	41.103.530	21.715.072	0
PASIVO	87.671.333	85.008.987	79.326.687	70.797.377	61.896.460	53.028.776
PATRIMONIO						

Capital Social	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Utilidades del Ejercicio	-	22.613.465	42.457.767	60.287.509	81.580.392	107.664.485
TOTAL PATRIMONIO	20.000.000	42.613.465	62.457.767	80.287.509	101.580.392	127.664.485
TOTAL PAS + PAT	107.671.333	127.622.452	141.784.455	151.084.886	163.476.852	180.693.261

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Flujo de Caja Libre Crecimiento Exponencial

Flujo de Caja Libre

Periodo	1	2	3	4	5
EBIT	44.272.000	72.234.324	96.991.114	126.694.203	163.299.069
Impuestos	14.609.760	23.837.327	32.007.068	41.809.087	53.888.693
NOPLAT	29.662.240	48.396.997	64.984.047	84.885.116	109.410.376
Inversión Neta	8.813.144	4.387.943	518.618	1.904.426	4.369.020
Flujo de Caja Libre del periodo	38.475.384	52.784.940	65.502.665	86.789.542	113.779.396

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO

INVERSIÓN AÑO 0	1	2	3	4	5
-107.671.333	38.475.384	52.784.940	65.502.665	86.789.542	113.779.396

Valor Presente Neto Del Proyecto = \$ 33.849.948,86

Tasa Interna De Retorno = 46,36%

5.4 Analisis de Las proyecciones Financieras

En las tres proyecciones financieras se manejaron los siguientes criterios:

Inversion inicial Total:	\$ 107.671.333
Capital Social:	\$20.000.000
Financiacion:	\$87.671.333
Plazo de Financiacion:	5 Años
Tasa Financiacion:	12% EA
Tasa mínima de rentabilidad esperada (TMR):	30% EA

En los tres escenarios la TIR es superior a la tasa minima de rentabilidad esperada por los accionistas TMR. De igual manera el valor presente neto es mayor a "0" en los tres escenarios. A partir del primer año de la puesta en marcha del proyecto el flujo de caja es positivo, situacion que se debe a la baja participacion de de los costos fijos sobre los costos totales y permite la recuperacion de la inversion en periodo de tres años. Sin embargo en el modelo no se estan considerando reclamaciones, en caso de presentarse se repetira a los proveedores de ser posible.

6. RESUMEN EJECUTIVO

6.1 Concepto del negocio

La creciente masificación del comercio electrónico y el continuo desarrollo tecnológico permite generar nuevas formas de hacer negocios beneficiando a compradores y vendedores, al reducir los canales de distribución y optimizar recursos.

De esta manera Habitat3Design permite lo que usualmente los compradores imaginan, ver sus espacios con un acabado o con un mueble, sin embargo todo se queda en la imaginación o se debe asumir un costo monetario que toma tiempo para visualizar lo que los compradores imaginan. La idea de negocio integra el diseño virtual de acabados, decoración a la medida, ejecución de obra y venta de muebles, garantizando el uso efectivo de los recursos del cliente por medio de la pre visualización del proyecto terminado ajustándose al valor presupuestado.

El negocio está basado en una página web donde los clientes tendrán tres opciones diferentes de ingresar su espacio, después de diligenciar un formulario: 1. Una fotografía donde solo se podrán sobreponer las imágenes de los muebles que ofrecemos 2. Una cuadrícula donde el cliente puede ingresar el área de su espacio con las medidas, un programa de diseño, convierte esta área en un espacio a escala en 3d donde se pueden modificar acabados, pisos, paredes techos y muebles o 3. Solicitar una visita donde se levanta un registro fotográfico y métrico de los espacios, este registro se sube la página web en 3d y el cliente puede hacer el diseño a su gusto. Los dos últimos servicios tienen costo para el cliente. De igual manera se ofrecerá el servicio de asesoría en diseño.

Al terminar el diseño la aplicación brindará la opción de cotizar y de contratar. Como valor agregado Habitat3Design ofrece líneas directas de financiación. Hay acercamientos con constructoras, fábricas e importadores de muebles, y almacenes de materiales y acabados, para realizar alianzas que permitan obtener acceso a clientes y mejores costos. Habitat3Design Llegará a los clientes por medio de los aliados estratégicos, por asesores comerciales directos y a través de la ejecución del plan de mercadeo que se enfocara en conjuntos residenciales, inmobiliarias, fondos de empleados, campañas publicitarias, que den a conocer nuestra página web, y el desarrollo de una APP gratuita que permitirá hacer el diseño sin costo. El segmento de mercado son personas de estrato 3,4, 5 y 6 y empresas que deseen renovar espacios comerciales, inicialmente en la ciudad de Bogotá.

Los ingresos serán el diseño, la asesoría, la ejecución de obra y la venta de muebles, se estima que después del primer se puedan generar ingresos por publicidad en la página. Así mismo al tener acceso a los clientes que cambian de muebles se desarrollara un proyecto donde se reciban los muebles usado como parte de pago de los nuevos, estos muebles serán valorados para ser reparados y vender en un mercado popular.

La inversión inicial es de \$107.671.333 donde \$35.000.000 se destinaron a infraestructura tecnológica y de soporte, \$12.500.000 a otros activos fijos, 6.000.000 a gastos de pre operativos y \$54.171.333 son capital de trabajo y desarrollo del plan de mercadeo. Se estima que la inversión se recupera en 3 años. El TIR es del 43.82%, la financiación se hará el 80% de la inversión inicial y tendrá un costo promedio de 12% EA.

6.2 Potencial del Mercado en Cifras

En el desarrollo del plan de negocio se cuantifico el mercado potencial apoyado en la encuesta y en los datos de los hogares del mercado objetivo.

De esta manera se obtuvo que la inversion promedio es de \$3.000.000 y el tiempo de compra es cada tres años y nueve meses. Adicionalmente la participacion del mercado que se cubrira para el primer año es de 0.04%, en las dos unidades de negocio.

La demanda potencial estimada es de \$346.212.160.

6.3 Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor.

Habitat3Design Innova en:

- **Tecnológica:** Actualmente existen algunas formas de poder modelar en 3D un espacio real ya sea para compra y/o diseño; sin embargo nuestra propuesta es innovadora por el hecho de poder ingresar en la página web las medidas de su espacio y en tiempo real (fácil y eficiente) obtener una vista preliminar sobre la cual hacer los cambios que se deseen según los productos del catálogo, puede enviar una fotografía de sus espacio y nosotros cargamos su espacio en la web o contactarnos para hacer el registro fotográfico y una modelación 3D (Servicio Con costo que será descontado si realiza el proyecto).

- En el **modelo de negocio**, porque el mercado actual fundamenta su estrategia en grandes superficies que poseen alta cantidad de inventario; en cambio este negocio se basa en la aplicación web y catálogos virtuales, es decir que no existen costos de inventario, y por el contrario existen amplias oportunidades de alianzas con los proveedores.
- **En el servicio** al otorgar valor agregado que no ofrece ningún actor del mercado, no solo en la aplicación 3D, también la integralidad de nuestra propuesta con productos, diseño, transporte, obra, servicio, financiación y cumplimiento.

Esta propuesta tiene como base el diseño de espacios por medio de una página WEB y una APP con servicios gratuitos y con costos, brinda la opción de comprar solo el diseño o el proyecto completo, Obra y/o muebles, la herramienta es diseñada de tal manera que su uso sea sencillo e intuitivo pero a la vez se tenga la opción de asesoría en línea. Aunque el mercado potencial se calculó para hogares aplica para todos los espacios comerciales, exteriores y públicos. Articulando estas características se conforma un portafolio de servicios y productos, a la medida de los clientes con el menor costo posible.

6.4 Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad.

El plan de negocio se estructuró con una TIR objetivo del 30% y bajo tres escenarios de crecimiento de las ventas, la TIR resultante es superior al objetivo de los inversionistas. El proyecto genera rentabilidad superior a la del mercado con costos y gastos fijos bajos permitiendo conseguir el punto de equilibrio con ventas más bajas y a medida que las ventas crecen la utilidad también lo hace.

Sin embargo a medida que se obtenga mayor mercado la estructura de costos se modificará a una estructura con costos fijos más altos a los variables pero menores.

CONCLUSIONES

El plan de negocios permite que la implementación de un proyecto de inversión se ajuste a la realidad y se minimicen las posibilidades de fracaso del mismo, marca un sendero por el cual guiar cada una las acciones y se determina una visión del objetivo a conseguir, aclara la viabilidad del proyecto y el valor agregado que genera, permite tener claro el monto de la inversión y la tasa de retorno.

La continua inconformidad de las personas que renuevan espacios brinda la posibilidad de llenar ese vacío, sumado a la oportunidad de un canal de distribución diferente combinado con un desarrollo tecnológico dan origen una forma novedosa de satisfacer una necesidad.

La característica de elasticidad del mercado permite reducir los tiempos de recompra e incrementar la demanda. El crecimiento de la economía y el continuo crecimiento de la clase media en particular en las grandes ciudades permiten que el mercado objetivo crezca de igual manera.

Para 2011 en la ciudad de Bogotá existían más de 1.000.000 de hogares dentro del mercado objetivo y el tamaño del mercado supera 865 mil millones de pesos aun entrando con una participación muy baja como la presupuesta el negocio tienen una rentabilidad atractiva superior al promedio del mercado 15%EA.

El desarrollo del plan de negocio abre la posibilidad de negocios conexos como recibir muebles usados como parte de pago para ser “reparados” y vendidos en un mercado popular, esquemas de financiación y venta de publicidad en la página Web. Sin embargo la prioridad se centrara en el negocio principal de este plan de negocios.

BIBLIOGRAFIA

- Agueda, E. y. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Esic Editorial.
- Bernat, L. (2001). *La Esencia del Marketing*. Barcelona: Ediciones de la Univesidad de Catalunya.
- CCCE. (2014). *Camara Colombiana de Comercio Electronico*. Bogota.
- Dane. (2013). *Centro Virtual de Negocios*. Recuperado el 10 de 3 de 2014, de Centro Virtual de Negocios:
<http://www.centrovirtualdenegocios.com/ganaderos/item/253-%C2%BFc%C3%B3mo-se-comportan-las-importaciones-y-exportaciones-de-muebles>
- ILCE. (31 de 10 de 2014). *Estudios, indicadores, estadísticas y tendencias de la evolución del ecommerce*. Recuperado el 31 de 10 de 2014, de Instituto Latinoamericano de comercio electrónico: <http://www.einstituto.org/wp-content/uploads/2010/12/Latam2.jpg>
- ILCE, Instituto Latinoamericano de Comercio Electronico –. (2014). *Instituto Latinoamericano de Comercio Electronico – ILCE*. Recuperado el 26 de 3 de 2014, de Instituto Latinoamericano de Comercio Electronico – ILCE:
<http://www.einstituto.org/wp-content/uploads/2010/12/Latam2.jpg>
- Porter, M. (2008). *Ser Competitivo*. Barcelona: Harvard Business School.
- Renata, S. R. (26 de 2 de 2014). *Cltra Clctva*. Recuperado el 3 de 6 de 2014, de Cltra Clctva: <http://culturacolectiva.com/la-historia-del-e-commerce/>
- Sarmiento, I. (2013). *Pacto por El Agro*. 24(24), 12 y13. (Fedemaderas, Ed.) Bogota: Fedemaderas.
- Secretaria Disrital de Planeacion. (2012). Recuperado el 22 de 3 de 2014, de <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/Bogot%>

- Secretaria Distrital de Planeacion. (2013). *Secretaria Distrital de Planeacion*. Recuperado el 2014, de <http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion>
- Stern, L. W. (1999). *Canales de Comercialización* (Quinta Edición ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Superintendencia de Sociedades. (2014). *Superintendencia de Sociedades*. Recuperado el 2014, de [http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/121212-cartilla%20sociedad%20acciones%20simplificada%20\(5\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/121212-cartilla%20sociedad%20acciones%20simplificada%20(5).pdf)
- *Ventas Por Catalogo* . (20 de 12 de 2011). Recuperado el 1 de 04 de 2014, de <http://www.ventas-por-catalogo.org/2011/12/ventas-por-catalogo-definicion-e.html>
- Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia*. Recuperado el 15 de 5 de 2014, de Elasticidad_precio_de_la_demanda: http://es.wikipedia.org/wiki/Elasticidad_precio_de_la_demanda