

Proyecto de Creación de Empresas
INNOVART – Muebles Ergonómicos

Chiala Hernández Silva
Diego E. Flórez Quintero



Universidad EAN
Especialización en Gerencia de Proyectos
Bogotá D.C.
Abril 2014

Proyecto de Creación de Empresas
INNOVART – Muebles Ergonómicos

Chiala Hernández Silva

Diego E. Flórez Quintero

Trabajo de grado para optar al título de:
Especialistas en Gerencia de Proyectos

Tutor IFI: Yadira Páez Gaitán, Docente Asociado



Universidad EAN

Especialización en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C.

Abril 2014

CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. OBJETIVOS	1
2.1 Objetivos del proyecto.....	2
2.1.1 Objetivo general.....	2
2.1.2 Objetivos específicos.....	2
3. JUSTIFICACIÓN.....	2
4. ESTUDIO DE MERCADOS.....	3
4.1 Análisis del sector.....	3
4.1.1 A nivel mundial.....	3
4.1.2 A nivel local.....	8
4.2 Competencia.....	11
4.2.1 DOFA de la competencia.....	11
4.2.2 Conclusiones del análisis de la competencia.....	12
4.3 Estrategia de mercado.....	15
4.3.1 Concepto y descripción del servicio.....	15
4.3.2 Estrategia de precio.....	16
4.4 Estudio del mercado.....	18
4.4.1 Mercado objetivo.....	18
4.4.2 Características del mercado objetivo.....	19
4.4.3 Estimación del mercado objetivo.....	21
4.4.4 Herramientas de información del mercado objetivo.....	24

4.5	Propuesta de la consultoría	24
4.6	Pronósticos de ventas.....	25
5.	ESTUDIO ORGANIZACIONAL	27
5.1	Nombre de la empresa	27
5.2	Tipo de sociedad y sus características	27
5.2.1	Características de las sociedades S.A.S	27
5.2.2	Formas de constitución.....	28
5.3	Misión	29
5.4	Visión.....	29
5.5	Valores corporativos.....	29
5.6	Requerimientos de la creación de empresa.....	30
5.6.1	Documentos para la inscripción en la Cámara de Comercio de Bogotá	30
5.6.2	El Registro Único Tributario (RUT)	30
5.6.3	Documento de constitución.....	31
6.	ANÁLISIS OPERACIONAL	31
7.	ANÁLISIS FINANCIERO	33
7.1	Inversión inicial	33
7.1.1	Constitución del capital.....	33
7.1.2	Forma de financiamiento del capital inicial	34
7.2	Proyección de ventas	34
7.3	Costos	35
7.4	Estados financieros	36
7.4.1	Balance general	36

7.4.2 Estado de resultados	37
7.4.3 Flujo de caja	37
7.5 Indicadores financieros	38
7.5.1 VPN.....	38
7.5.2 TIR	39
8. CONCLUSIONES.....	40
9. BIBLIOGRAFÍA	42

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 4.1 Evolución del PIB. Tasas de variación interanual a precios constantes.....	4
Tabla 4.2 Matriz DOFA de la competencia.....	12
Tabla 4.3 Ranking empresarial del mueble y la madera / 2012 (15 primeras).....	14
Tabla 4.4 Posibles combinaciones entre calidad y precio	17
Tabla 4.5 Tamaño de las Mipymes en Colombia	20
Tabla 4.6 Cantidad de empresas según tamaño y letra del código CIU.....	22
Tabla 4.7 Cantidad de empresas mercado objetivo	23
Tabla 4.8 Equipo técnico base por proyecto.....	25
Tabla 4.9 Proyección de ventas	26
Tabla 7.1 Inversiones proyecto INNOVART.....	33
Tabla 7.2 Constitución del capital	33
Tabla 7.3 Amortización del crédito bancario	34
Tabla 7.4 Proyección de ventas de acuerdo a la participación en el mercado.....	34
Tabla 7.5 Inversiones en activos fijos.....	35
Tabla 7.6 Gastos de constitución.....	35
Tabla 7.7 Gastos de publicidad y lanzamiento	35
Tabla 7.8 Gastos pre-operativos (investigación de mercados).....	35
Tabla 7.9 Capital de trabajo.....	35
Tabla 7.10 Balance general proyectado a 5 años.....	36
Tabla 7.11 Estado de resultados proyectado a 5 años	37
Tabla 7.12 Flujo de caja proyectado a 5 años.....	37

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 4.1 Principales países importadores de muebles.....	5
Figura 4.2 Principales países exportadores de muebles (en USD\$ billones).....	6
Figura 4.3 Previsiones de consumo de muebles por zona geográfica para 2013.....	7
Figura 4.4 Porcentaje de exportaciones de muebles de oficina a nivel mundial.....	8
Figura 4.5 Variaciones anuales de producción según actividad manufacturera.....	10
Figura 4.6 Importaciones: muebles e industrias manufactureras.....	11
Figura 4.7 Distribución de la muestra para Bogotá – Segundo semestre de 2012.....	19
Figura 4.8 Esquema de distribución de los tipos de empresa en Colombia.....	20
Figura 4.9 Cantidad de empresas según tamaño.....	22
Figura 4.10 Cantidad de empresas mercado objetivo.....	23
Figura 6.1 Diagrama de flujo del proceso de consultoría.....	32

1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto surge como una solución emprendedora en el sector de los muebles, específicamente en los muebles ergonómicos con beneficios terapéuticos para oficinas, sector salud, educativo y hotelero.

En Colombia y Sur América no existe una competencia contundente que aborde en su totalidad los aspectos de diseño y función que presenta el mobiliario ergonómico, con beneficios terapéuticos, para prevención, tratamiento, mejoramiento y corrección de problemas de columna, pelvis, terapia para personas con discapacidad o traumas, relajación, descanso y necesidades de ergonomía en general.

El informe busca brindar al lector un panorama general de la situación actual del mercado, identificando la composición y características de la oferta principalmente en el sector salud, así como información básica sobre el acceso comercial al mercado, planteando la oportunidad de creación de una empresa dedicada al diseño y comercialización de muebles ergonómicos.

Para lo anterior, se pretende realizar un análisis de mercados, mercado objetivo, análisis de la competencia, estudio operacional, organizacional y finaliza con el análisis financiero de la empresa INNOVART.

2. OBJETIVOS

En este capítulo se presentan los objetivos del proyecto de grado y su enfoque correspondiente.

2.1 Objetivos del proyecto

Comprende el objetivo general y los objetivos específicos que se plantean para el desarrollo del informe.

2.1.1 Objetivo general.

Desarrollar un plan de negocios para la creación de la empresa de mobiliario ergonómico INNOVART.

2.1.2 Objetivos específicos.

- ✓ Realizar un estudio de mercados en el que se pueda identificar claramente la oferta y demanda de muebles ergonómicos a nivel nacional.
- ✓ Diseñar la estructura organizacional y administrativa para la creación de la empresa.
- ✓ Desarrollar la situación y estrategia del negocio.
- ✓ Adelantar una evaluación económica, financiera y socioeconómica del proyecto.

3. JUSTIFICACIÓN

En el mercado Colombiano no existe un producto que brinde un servicio integral de prevención y tratamiento de problemas de postura del cuerpo humano, que englobe y aborde las características físicas de los usuarios, además de proporcionar un diseño de vanguardia y didáctico (modular) que permite acomodarse a la fisionomía de cada cliente y proporciona ambientes de vanguardia en los lugares donde se sitúen.

Además de ser una solución saludable, pretende estimular la creación de empresas en Colombia con ideas innovadoras y competitivas como una oportunidad de negocio rentable.

4. ESTUDIO DE MERCADOS

Es la primera parte de la investigación formal del estudio. Consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización.

4.1 Análisis del sector

Se analiza el comportamiento del sector de los muebles tanto a nivel mundial como a nivel local.

4.1.1 A nivel mundial.

De acuerdo a la Revista El Mueble y la Madera en su artículo de “Perspectivas para el Sector Muebles: en el Mundo y en Italia, para el año 2013”, la economía mundial, en los últimos tres años, ha sido variable, situación que ha influido significativamente en el comportamiento económico de la industria de los muebles de los países que desarrollan esta actividad. La crisis que afrontan las principales economías productoras de muebles, ha generado situaciones económicas, positivas o negativas, en distintas regiones del planeta, que es pertinente conocer, por su relevancia en el andar del sector del mueble en el mundo, durante los próximos años, para delinear el posible rumbo que deben seguir los industriales del mobiliario (Revista del Mueble y la Madera, 2013).

Una entidad dedicada a realizar estudios económicos es, precisamente, el Centro para Estudios Industriales (CSIL), ente independiente de investigación, creado en 1980 en Milán (Italia), especializado en la economía aplicada a la competitividad de la industria, la pequeña empresa, el análisis de mercado, y la evaluación y estudios de desarrollo regional, compilado que permite un conocimiento más detallado de la situación económica sectorial, incluido el segmento de muebles.

El estudio del CSIL publicado el pasado noviembre de 2012, referente al mercado mundial de muebles contiene datos analíticos sobre esta industria y las previsiones para el crecimiento de la demanda en 2013, en 70 países, de los cuales 35 son europeos, 15 de Asia y el Pacífico, 12 de Oriente Medio y África, tres de América del Norte y cinco de América del Sur.

El escenario internacional descrito en el informe resalta los siguientes puntos:

1. La economía mundial está experimentando una fase de crecimiento lento, que se caracteriza por un mayor dinamismo de los mercados emergentes en comparación con el de las economías avanzadas.
2. En 2013, el producto interno bruto mundial aumentará un 3,6% en general, como resultado de un incremento de 1,5% en las economías avanzadas y de 5,6% en los países emergentes.
3. Aún hay riesgos de que el resultado sea más desalentador que las previsiones actuales (Tabla 4.1), debido a la situación en la zona euro y las incertidumbres en Estados Unidos sobre la solución al problema del acantilado fiscal (aumento simultáneo de los impuestos y disminución en el gasto público a principios de 2013).
4. Las perspectivas de crecimiento de los países emergentes siguen favorables en el mediano plazo.

Tabla 4.1 Evolución del PIB. Tasas de variación interanual a precios constantes

	2012	2013	2014	2015
PIB Mundial	3,3	3,6	4,2	4,4
PIB en economías avanzadas	1,3	1,5	2,3	2,6
PIB en economías emergentes	5,3	5,6	5,9	6,1

Fuente: (IMF, 2013)

De acuerdo con la última edición de “Las Perspectivas Mundiales del Mueble” del CSIL, el consumo mundial de mobiliario asciende, aproximadamente, a US\$410 billones, a precios de fábrica es decir, excluyendo el margen de distribución, valor (en dólares corrientes) que se ha duplicado en los últimos 10 años.

El informe del CSIL también señala que el grado de apertura de los mercados (la relación entre las importaciones y el consumo) se encuentra actualmente en 27% en algunas regiones.

Los principales países importadores son Estados Unidos, Alemania, Francia, el Reino Unido y Canadá; las importaciones de Estados Unidos se recuperaron luego de la crisis de 2008 y 2009, y en 2012 volvieron los niveles de 2007 (ver Figura 4.1).

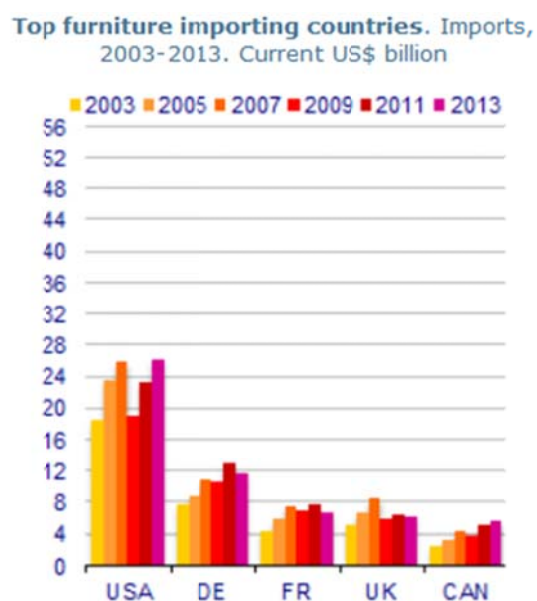


Figura 4.1 Principales países importadores de muebles
Fuente: (CSIL, 2014)

Por otra parte, China aumentó sus exportaciones de US\$25 billones, en 2009, a US\$45 billones en 2012. Otros grandes exportadores de muebles son Alemania, Italia, Polonia y Estados Unidos (ver Figura 4.2).

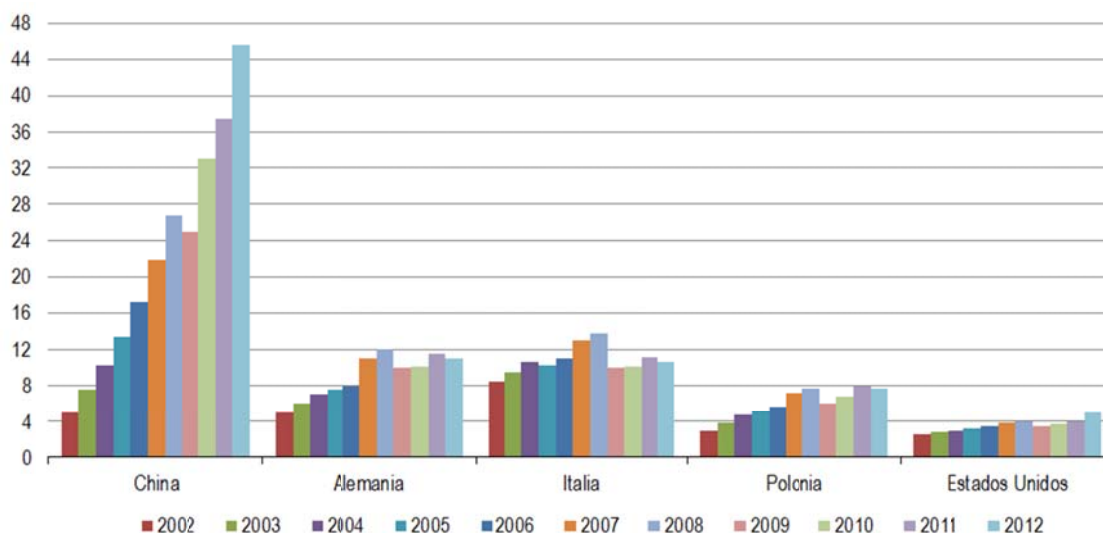


Figura 4.2 Principales países exportadores de muebles (en USD\$ billones)
Fuente: (Revista del Mueble y la Madera, 2013)

El comercio internacional de muebles representa aproximadamente el 1% del comercio mundial de la industria de elaboración. Este valor registró un crecimiento rápido hasta 2008 (US\$117 billones), seguido por una fuerte contracción de -19% en 2009 y una recuperación en 2010 y 2011. Se prevé un crecimiento del 4% en el comercio mundial de muebles entre 2012 y 2013.

Las previsiones para los cambios en la demanda de muebles, en términos reales, en las áreas geográficas más importantes del mundo se muestran en la Figura 4.3, el cual indica una contracción en Europa occidental, pero también un crecimiento para el mundo, gracias, en buena parte, a la contribución de los países emergentes. Un aumento de entre el 3 y el 4% en el consumo de muebles, es el pronóstico a nivel mundial para 2013.

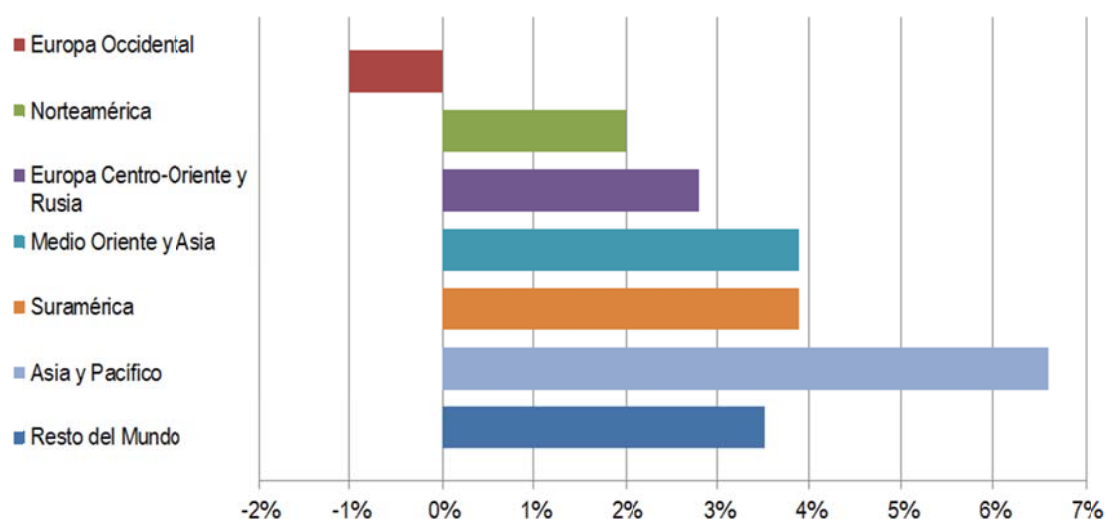


Figura 4.3 Previsiones de consumo de muebles por zona geográfica para 2013

Fuente: (Revista del Mueble y la Madera Edición No. 81, 2013)

En otro estudio del CSIL, se hace un análisis del mercado global de los muebles de oficina, en el cual se revisan los principales países productores y el mercado. Según el estudio, los principales países exportadores son China, Alemania, Canadá, los Estados Unidos, Italia y Suiza. Alrededor del 53% de las exportaciones de muebles de oficina provienen de países con grandes ingresos. El porcentaje decreció considerablemente en 10 años (fue del 78% en el año 2003). Por el contrario, la participación de las exportaciones de muebles de oficina de los países de ingresos medios y bajos aumentó del 22% a 47% (ver Figura 4.4). De acuerdo con los pronósticos del CSIL el mercado de muebles de oficina permanecerá estable en el 2013 y se espera un crecimiento para el 2014.

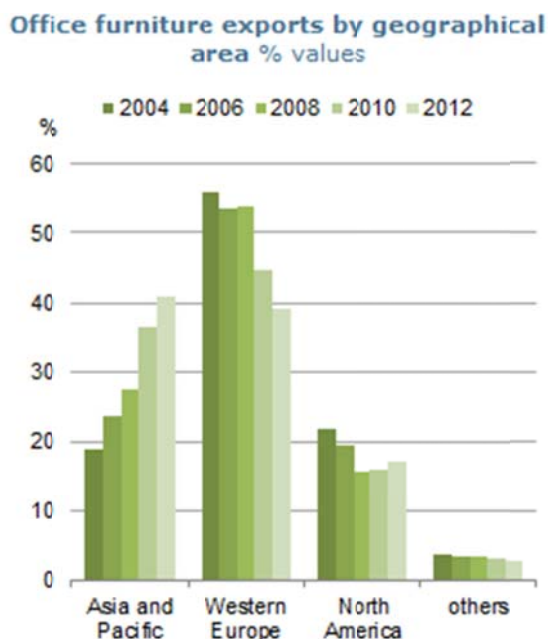


Figura 4.4 Porcentaje de exportaciones de muebles de oficina a nivel mundial
Fuente: (CSIL, 2013)

4.1.2 A nivel local.

Según la Superintendencia de Sociedades actualmente en el país hay registradas 4.781 empresas como fabricantes de muebles. Por su parte, bajo el segmento de transformación de la madera y fabricación de productos de madera hay 1.867. Para la Encuesta Anual Manufacturera 2011, el DANE tomó una muestra de 719 empresas fabricantes de productos de madera. Se destaca el sector del mobiliario, que ocupa el quinto lugar entre los negocios con mayor número de establecimientos y el séptimo mayor generador de empleo en la industria (Revista del Mueble y la Madera Edición No. 81, 2013).

En Colombia, el comprador potencial de madera, se puede clasificar en 3 secciones:

1. Sector de la construcción (consume el equivalente al 56% de la madera aserrada del país).
2. Fabricantes de muebles (consume el 18% de la madera aserrada)
3. Usos varios: embalajes, guacales, carrocerías, estibas, entre otros.

Para el sector de muebles existe un mercado formal representado por el consumidor de muebles de lujo, y un mercado informal, representado por el comprador de un estilo contemporáneo. El consumidor colombiano, no se caracteriza por la fidelidad a una marca específica; todo lo contrario, en materia de muebles y decoración, existe mucha variación en cuanto a gusto se refiere. Este comportamiento, obedece al escaso poder adquisitivo del consumidor, pues no se encuentra en condiciones óptimas de pagar altos precios, teniendo como criterio determinante, el factor diseño, por ejemplo. Sin embargo, existe un sector de la población que está dispuesto a pagar precios mucho más altos por los factores exclusividad, diseño y calidad, éste es el mercado que para el empresario español resulta atractivo, pues son ellos quienes tienen la capacidad de comprar sus productos (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá, 2007).

Por su parte, Bogotá genera casi el 30% de la producción nacional de muebles, concentra cerca del 40% de las transacciones de comercio exterior de bienes del país, es el centro de servicios del país, el principal centro empresarial y la sede principal de la mayoría de las entidades financieras y de la Administración Pública Nacional (Lemus Ávila, 2008).

De acuerdo al boletín de prensa del DANE del 20 de noviembre de 2013 correspondiente a la “Muestra de comercio al por menor” (MMCM), se concluye que durante los primeros nueve meses de 2013 las ventas reales del comercio minorista presentaron un incremento de 3,5% y sin incluir vehículos automotores y motocicletas 4,2%. La línea de muebles para hogar registró un incremento en sus ventas correspondiente al 5,2%. En la misma publicación, en los últimos doce meses hasta septiembre de 2013, las ventas reales del comercio minorista registraron un crecimiento de 3,4% respecto al año precedente. Excluyendo el comercio de vehículos automotores y motocicletas, el aumento fue 3,8%.

Dentro de este porcentaje la línea de muebles para el hogar registró un incremento de ventas durante este periodo del 4,6% (DANE, 2013).

Por otro lado, en la MMCM de diciembre de 2012, en cuanto a la línea de muebles el incremento en ventas del año corrido fue de 0,4%, mientras que las ventas acumuladas durante los doce meses anteriores fueron del 5,0% (DANE, 2012).

Continuando con las estadísticas obtenidas del DANE, en el boletín de prensa del 20 de noviembre de 2013 en la Muestra Mensual Manufacturera, MMM, se indica que las dentro de las principales variaciones anuales de la producción en Colombia (sin trilla de café), se encuentra la actividad de fabricación de muebles con un porcentaje del 14% para el periodo de septiembre 2012 / 2013, como se observa en la Figura 4.5:

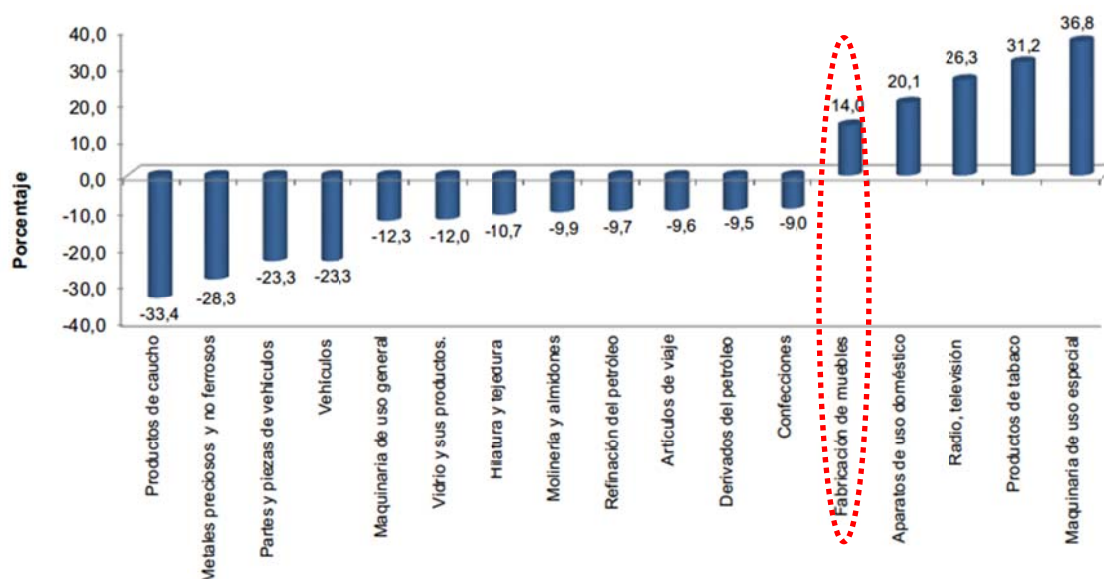


Figura 4.5 Variaciones anuales de producción según actividad manufacturera
Fuente: (DANE, 2013)

En cuanto al tema de importaciones de acuerdo a cifras oficiales del DANE, se tiene que el sector de fabricación de muebles ha mostrado una tendencia ascendente hasta el año 2012, mientras que para el 2013 tal ítem ha mostrado una disminución con una participación

del 1.5% correspondiente a unas importaciones de 667 millones de dólares CIF como se observa en la Figura 4.6:

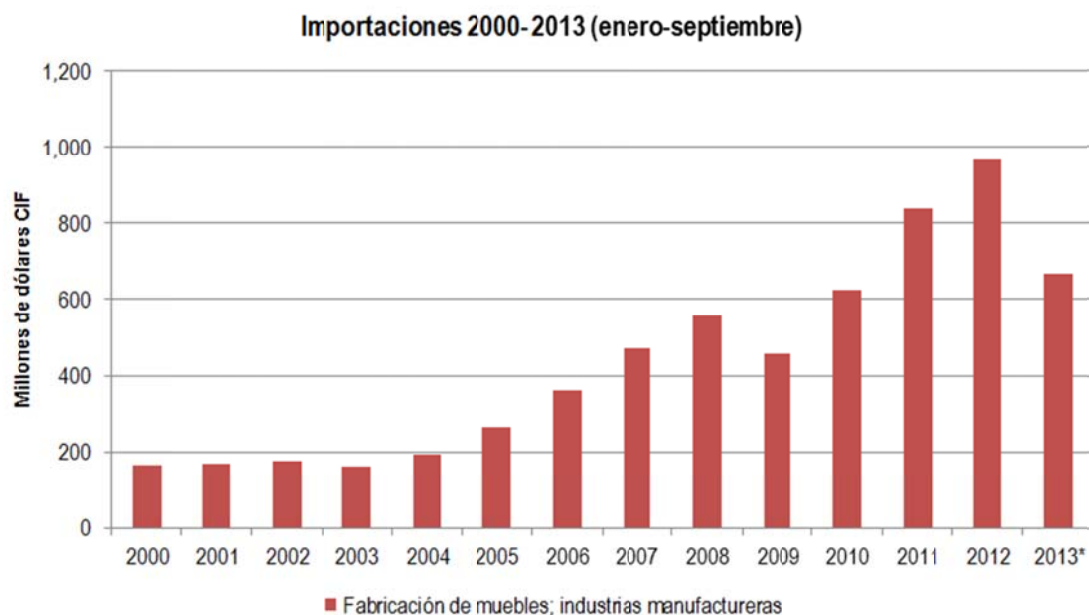


Figura 4.6 Importaciones: muebles e industrias manufactureras
Fuente: (DANE, 2013)

4.2 Competencia

El análisis de la competencia permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa (análisis DOFA), así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo.

El estudio de la competencia es de fundamental importancia ya que es la base sobre la cual se diseña la estrategia de marketing.

4.2.1 DOFA de la competencia

En la Tabla 4.2, se presenta la matriz DOFA de la competencia, basada en el análisis de varias empresas de diseño y fabricación de muebles a nivel nacional y en Latinoamérica. Se analizaron empresas tales como:

5. DAMBIENTES Diseño Interior (Colombia)
6. CONCORDE Muebles (Colombia)
7. Muebles Wonderful – SPAZIO W (Colombia)
8. EL CID MOBILIARIO
9. MUEBLES Y ACCESORIOS LTDA.
10. MULTIPROYECTOS
11. GIULIANI (Argentina)

Tabla 4.2 Matriz DOFA de la competencia

ANÁLISIS DOFA	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas. Poder de innovación. Tecnología de vanguardia. Comercialización en el exterior. Reconocimiento de marca. Cultura de calidad.	Servicio de consultoría no personalizado de acuerdo al tipo de empresa y actividad. Responsabilidad social. Mínima experiencia en diseño y fabricación de muebles terapéuticos. Depende del suministro de insumos y materia prima por parte de proveedores.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías. Recursos superiores. Vínculos con compañías extranjeras. Posicionamiento estratégico. Integración económica con empresas extranjeras.	Altos riesgos, cambios en el entorno. Fuerte competencia, alta gama de fabricantes de muebles. Retrasos por incumplimiento de proveedores. Continuo avance de la tecnología y aspectos ergonómicos. Aumento de regulaciones acerca de seguridad industrial.

4.2.2 Conclusiones del análisis de la competencia

En el análisis de la competencia se identificaron los principales participantes y competidores potenciales.

De acuerdo al informe del Sector de Maderas y Muebles en Colombia del año 2007, las condiciones climatológicas existentes en los países del trópico hacen que se potencien los resultados productivos de los bosques. Colombia obtiene, gracias a su ubicación, beneficios

especiales derivados de esta industria. A diciembre de 2006, la superficie total reforestada (comercial y protectora) en Colombia se estimó en cerca de 1.000.000 Ha, de las cuales 400.000 se reforestaron con fines industriales. Los departamentos líderes en esta actividad fueron Antioquia (17,1%), Valle (13,2%), Cundinamarca (11,9%), Cauca (10,2%) y Boyacá (7,3%). En el mismo informe se referencia que debido a la segmentación del mercado y a la alta diversidad de productos y diseños, la industria de los muebles en Colombia se caracteriza por tener un importante número de grandes y pequeñas empresas donde se exhiben diversos productos para todos los gustos y niveles económicos (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá, 2007).

Por otra parte en cuanto al tema de promoción y publicidad de muebles, de acuerdo a Lemus Ávila, 2008, se afirma que los muebles bogotanos se caracterizan por ser innovadores en su diseño y estar manufacturados bajo altos estándares de calidad. La promoción de los productos en estudio, se realiza en una gran proporción, a través de brochures y folletos promocionales de los mismos. Son publicaciones gratuitas que generalmente llegan a las residencias en forma de catálogo, realizando una muestra de los productos ofrecidos; principalmente, aquellos que están en promoción (Lemus Ávila, 2008).

De igual manera, se explica que adicionalmente, existe una serie de publicaciones especializadas que permiten al consumidor elegir entre distintas opciones, tales publicaciones tienen hoy más salida ante la creciente necesidad de amoblar inmobiliarios. Por este motivo, ya no es exclusivamente el arquitecto quien compra la revista, sino el consumidor final, lo que hace que se vuelva cada vez más exigente en cuanto al diseño y calidad del producto. Estas publicaciones especializadas son Revista M & M, Mobiliari, Casaviva y Axxis.

En cuanto a ventas se tiene una referencia de la Superintendencia de Sociedades, donde se muestra el Ranking Empresarial del Mueble y la Madera para el año 2012. En dicho listado se presentan las principales empresas de muebles en Colombia organizadas de acuerdo a su nivel de ventas, activos y patrimonio. Según este ranking se muestran las primeras 15 empresas de muebles en la Tabla 4.3:

Tabla 4.3 Ranking empresarial del mueble y la madera / 2012 (15 primeras)

Ranking	Empresa	(Millones de pesos)		
		Ventas	Activo	Patrimonio
1	Muebles Jamar	224.402	136.871	7.402
2	Pizano	159.547	428.455	230.331
3	Madecentro	154.386	62.144	26.921
4	Carvajal Espacios	129.201	100.5	13.495
5	Tablemac	124.762	295.052	275.045
6	Arauco	123.547	60.941	-4.035
7	Industrias Spring	105.14	108.84	55.239
8	Espumas Santa fe de Bogotá	78.145	46.062	21.001
9	Espumados	76.367	74.641	56.914
10	Districondor S.A.	75.615	50.162	29.741
11	Colchones Comodísimos	69.235	82.761	73.905
12	Espumados del Litoral	60.299	68.867	56.077
13	Masisa Colombia	59.035	42.119	9.748
14	Tugo SAS	58.458	31.492	7.334
15	Colrecicladora	55.729	11.594	8.339

Fuente: (Revista del Mueble y la Madera Edición No. 81, 2013)

De acuerdo con las estadísticas del DANE y revistas especializadas de las agremiaciones, el segmento del mercado al que se encuentra dirigida la competencia es hacia el diseño, fabricación, comercialización y distribución de muebles para el sector hogar, oficina, institucional y educativo, principalmente. Sin embargo, no se aprecia una actividad explícita de consultoría personalizada de acuerdo al tipo de empresa y/o actividad económica

particular de cada cliente. De igual manera se observa un déficit en cuanto a la experiencia en diseño y fabricación de muebles terapéuticos para las personas con problemas de postura.

4.3 Estrategia de mercado

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas, realizada por el DANE, la actividad relacionada con la consultoría personalizada para el diseño de mobiliario ergonómico se encuentra en la División 74 (Otras actividades profesionales, científicas y técnicas). Esta división comprende la prestación de servicios profesionales, científicos y técnicos relacionados con las actividades especializadas de diseño, entre otras actividades n.c.p. (no clasificadas previamente) (DANE, 2012).

De acuerdo a este marco de referencia, los principales objetivos en la estrategia de mercado para el servicio que se desea prestar, son lograr valores aceptables de niveles de:

1. Ventas
2. Diversificación del producto
3. Satisfacción de los clientes
4. Participación en el mercado
5. Recordación de la empresa en la mente del público (Weinberger Villarán, 2009)

Para lo anterior se plantea una estrategia de mercado o marketing mix que incluye las estrategias orientadas al producto (en este caso servicio), precio, promoción y distribución, las cuales se presentan a continuación, luego de definir el concepto del servicio al que está orientada la empresa.

4.3.1 Concepto y descripción del servicio

Dentro de esta clasificación se desarrolla el concepto de consultoría y diseño de mobiliario ergonómico acondicionado para las diferentes actividades económicas de los

clientes potenciales, enmarcados dentro de los sectores de industria y servicios que fueron segmentados anteriormente.

Una de las ventajas que tiene este esquema de servicio es que en la actualidad no existe una empresa dedicada a este tipo de consultoría, se evidencia una oportunidad en el sentido que además de tener en cuenta los aspectos de calidad, ergonomía, salud y bienestar, se presta un servicio que se diferencia por tratar a cada solicitud del cliente como un proyecto en sí. Es decir, con características propias ajustadas a cada necesidad que se quiera satisfacer dentro de la actividad económica de los mismos.

De esta manera se aportan beneficios importantes a los clientes que deseen contar con diseños personalizados y únicos llevando consigo salud y bienestar para las personas que son el cliente final, como son la prevención de enfermedades relacionadas con la postura en los puestos de trabajo, descanso o estudio, entre otros, teniendo en cuenta el cuidado por el medio ambiente enmarcados dentro del desarrollo sostenible.

El servicio comprende el diseño especializado de los muebles, mientras que el proceso de manufactura y producción se realizará mediante alianzas estratégicas con empresas reconocidas en fabricación de muebles, así como su posterior distribución y entrega final al cliente.

Adicionalmente, se presta un servicio postventa, el cual consiste en un acompañamiento en la puesta en marcha y desempeño de los muebles, dando recomendaciones para su correcto uso y aprovechamiento.

4.3.2 Estrategia de precio

El precio es la suma de dinero que el cliente está dispuesto a pagar por adquirir el servicio (Silva Duarte, 2008). El precio influye directamente sobre el beneficio y la

rentabilidad, y asigna al servicio comercializado por la empresa la contribución al rendimiento global de la misma.

La estrategia de precios corresponde a una estrategia efectiva que se adapta a los diferentes entornos de cada etapa del ciclo de vida del servicio y también los posibles acontecimientos que desde el entorno puedan afectar al precio, por ejemplo:

1. Aumento extraordinario de los precios de la materia prima.
2. Establecimiento de un nuevo canal de distribución.
3. Introducción de una verdadera innovación técnica por parte de un competidor.
4. Formación de un competidor muy grande, consecuencia de fusiones y adquisiciones.

Como el servicio que se presta es una innovación en el mercado y no se conocen marcas alternativas, el cliente potenciales relativamente insensible al precio, por lo tanto el precio es un indicador de la calidad del producto.

Para la estimación del precio del servicio se determina un intervalo de precios que sea económicamente atractivo para los consumidores, usando por ejemplo, juicio de expertos, y por último se determina cual es el precio que el cliente estaría dispuesto a pagar por el servicio de la competencia con el mismo rendimiento.

Se decidirá dónde se posicionará el servicio respecto a su calidad, como se muestra en la Tabla 4.4. El objetivo es siempre mantenernos dentro de un nivel de calidad alta, y empezando por una estrategia de desceme (estrategia de recompensa) con las empresas medianas, mientras que se manejarían estrategias de calidad alta y súper valor.

Tabla 4.4 Posibles combinaciones entre calidad y precio

Precio	Calidad alta	Calidad media	Calidad baja
Precio alto	Estrategia de recompensa	Estrategia de margen excesivo	Estrategia de robo

Precio	Calidad alta	Calidad media	Calidad baja
Precio medio	Estrategia de calidad alta	Estrategia de valor medio	Estrategia de falsa economía
Precio bajo	Estrategia de súper valor	Estrategia de buen valor	Estrategia de economía

Fuente: (Weinberger Villarán, 2009)

4.4 Estudio del mercado

En el presente numeral se realiza un estudio del mercado objetivo, el cual facilita la toma de decisiones empresariales, ayuda a escoger la alternativa más acertada y aumenta la probabilidad de éxito del proyecto. Adicionalmente, permite conocer el tamaño del mercado, si el producto o servicio se adapta a las necesidades reales del cliente, los puntos de mejora de un producto antes de lanzarlo o cualquier otra decisión estratégica.

4.4.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo estará enfocado a las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) que se encuentran en los sectores industrial y de prestación de servicios, que se encuentran ubicadas operando desde la ciudad de Bogotá, las cuales forman parte de las MiPyme (Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas).

Estos dos sectores representan el 80% (ANIF, 2013) de las Pymes ubicadas en la ciudad de Bogotá, aportando el sector de servicios un 55% de empresas y el 25% restante, representado por las empresas prestadoras de servicios. Como se muestra en la **Figura 4.7**

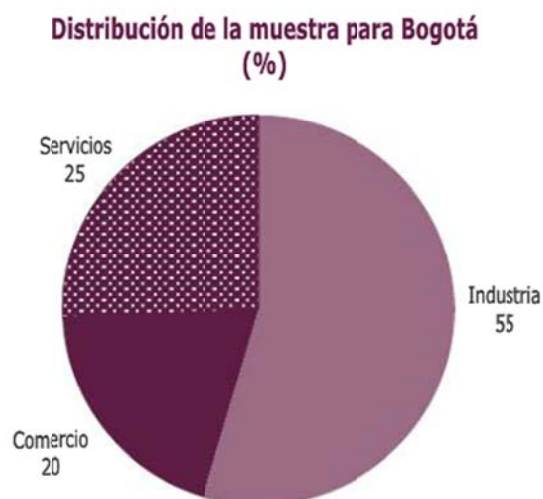


Figura 4.7 Distribución de la muestra para Bogotá – Segundo semestre de 2012
Fuente: (ANIF, 2013)

Es importante que estas compañías se encuentren interesadas en mejorar la calidad de vida y la comodidad de sus recursos humanos, esto se verá reflejado en el rendimiento y productividad de las actividades laborales. INNOVART brindará la asesoría para generar espacios y mobiliarios ergonómicos y terapéuticos, que permitan adaptar los requerimientos físicos de las actividades diarias a las limitaciones y habilidades del personal.

4.4.2 Características del mercado objetivo

Actualmente, el artículo 2º de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2º de la Ley 905 de 2004 son los que reglamentan y caracterizan las empresas por tamaño, según el recurso humano y los activos con los que cuentan. En la **Tabla 4.5** se presenta los rangos estipulados por la ley colombiana para su clasificación.

Tabla 4.5 Tamaño de las Mipymes en Colombia

TIPO DE EMPRESA	PERSONAL	ACTIVOS (SMMV*)
MICRO	51 - 200	5.001 – 30.000
PEQUEÑA	11 - 50	501 – 5.001
MEDIANA	≤ 10	≤ 500

*SMMV – Salarios Mínimos Mensuales Vigentes

Fuente: Artículo 2° de la Ley 905 de 2004

Las Mipymes, acorde al estudio realizado sobre éstas en Colombia en la Universidad del Valle, son un importante motor de la economía, generan el 63% del empleo del país y aportan el 37% de la producción nacional (**Figura 4.8**). (Universidad del Valle, 2012)



Figura 4.8 Esquema de distribución de los tipos de empresa en Colombia
Fuente: Mipymes en Colombia (Universidad del Valle, 2012)

El Ministerio de Industria, Comercio y Turismo identifica dentro de las características de las Mipymes, que éstas presentan “Dificultades en la identificación y acceso a la tecnología adecuada” y “Atraso en el uso de tecnología” (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2011). Lo cual representa para INNOVA un nicho de mercado con necesidades que podría suplir, representar un beneficio adicional en los niveles de producción de las compañías y calidad de vida de sus empleados.

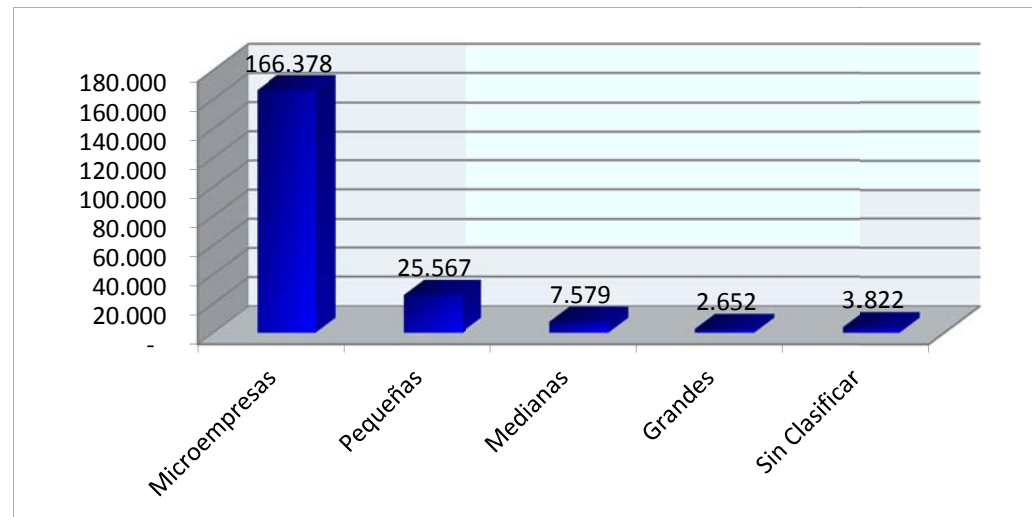
4.4.3 Estimación del mercado objetivo

Para el mes de Julio de 2012 en la Cámara de Comercio de Bogotá – CCB se encontraban registradas 205.998 empresas en la ciudad de Bogotá de acuerdo a los registros de la Base de Datos de la CCB. Según lo presentado en la **Tabla 4.6** y en la **Figura 4.9** se determina que el 80,77% de las empresas en Bogotá son Microempresas, el 12,41% son Pequeñas empresas y el 3,68% son Medianas empresas. El 3,14% restante perteneces a empresas sin clasificar y Grandes empresas. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2012)

Tabla 4.6 Cantidad de empresas según tamaño y letra del código CIU

TAMAÑO 2012	Clasificación Internacional Industrial Uniforme - CIU																TOTAL
	C	D	E	F	H	I	J	L	M	N	O	C	D	E	F	H	
Microempresas	1.812	41	719	24.468	188	9.829	64.221	14.980	7.989	3.897	25.476	72	1.937	3.348	7.390	11	166.378
Pequeñas	887	12	383	3.965	53	2.627	7.199	461	1.692	896	6.278	11	204	497	402		25.567
Medianas	482	2	219	1.092	29	1.026	1.761	123	521	449	1.632	4	38	108	93		7.579
Grandes	115	2	214	413	34	310	515	33	167	320	445	8	2	34	40		2.652
Sin Clasificar	15	2	1	109	7	37	990	115	349	1.818	94	27	19	114	25		3.822
Total general	3.311	59	1.536	30.047	311	13.829	74.686	15.712	10.718	7.380	34.025	122	2.200	4.101	7.950	11	205.998

Fuente: Base de Datos Cámara de Comercio de Bogotá – Julio de 2012

**Figura 4.9 Cantidad de empresas según tamaño**

Fuente: Base de Datos Cámara de Comercio de Bogotá – Julio de 2012

Los clientes objetivo de INNOVA se estiman en 89.710 Mipymes, que se encuentren en los grupos de CIU **D, H, F, I, J, N, M, C, E, L** (Cámara de Comercio de Bogotá, 2012), estos grupos se encuentran dentro de los prestadores de servicios e industrias. Ya que un gran número de estas empresas se encuentran en etapa de crecimiento y desarrollo, es un momento adecuado para el ofrecimiento de la consultoría para el diseño y/o mejoramiento de su inmobiliario. En la Tabla 4.7 y en la Figura 4.10 se presentan las estadísticas de las Mipymes para julio de 2012.

Tabla 4.7 Cantidad de empresas mercado objetivo

Tamaño 2012	C	D	E	F	H	I	J	L	M	N	O	Total	Participación %
Microempresas	719	24.468	188	9.829	14.980	7.989	3.897	72	1.937	3.348	7.390	74.817	83,40%
Pequeñas	383	3.965	53	2.627	461	1.692	896	11	204	497	402	11.191	12,47%
Medianas	219	1.092	29	1.026	123	521	449	4	38	108	93	3.702	4,13%
Total general	1.536	30.047	311	13.829	15.712	10.718	7.380	122	2.200	4.101	7.950	89.710	100,00%

Fuente: Base de Datos Cámara de Comercio de Bogotá – Julio de 2012

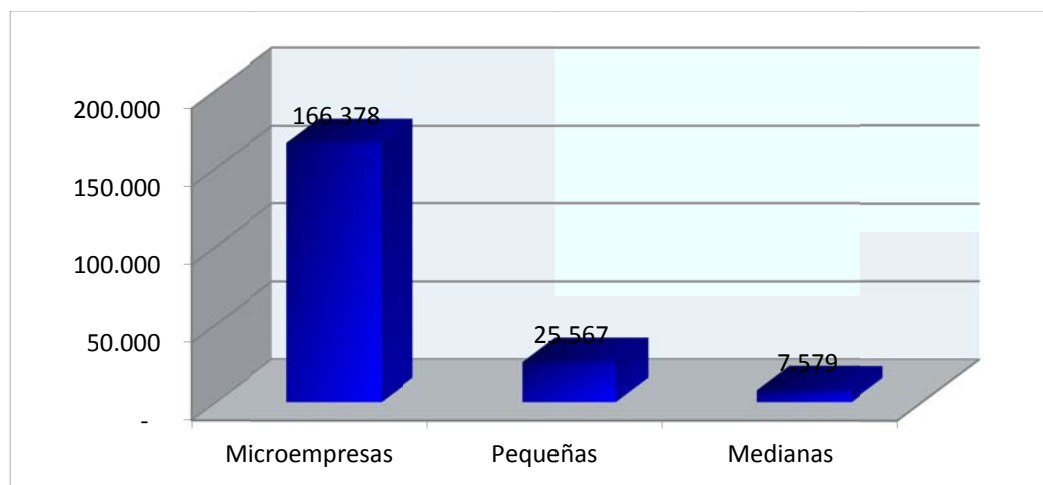


Figura 4.10 Cantidad de empresas mercado objetivo

Fuente: Base de Datos Cámara de Comercio de Bogotá – Julio de 2012

4.4.4 Herramientas de información del mercado objetivo

Para la determinación del mercado objetivo se utilizó información secundaria de la Cámara de Comercio de Bogotá - CCB, Asociación Nacional de Instituciones Financieras – ANIF, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo e Informes de La Universidad del Valle. Estas entidades como entes controladores, asesores e investigadores poseen bases de datos que permitieron la caracterización y cuantificación de los clientes objetivo de INNOVA.

4.5 Propuesta de la consultoría

Lo que busca INNOVART es implementar en el diseño del mobiliario de las empresas e industrias lineamientos ergonómicos, para prevenir los riesgos laborales e incrementar la productividad. Esto se obtendrá brindando al equipo de trabajo espacios que se adapten a sus características físicas y a los requerimientos de su actividad diaria.

Para el desarrollo los diseños se tienen en cuenta tres componentes:

- ✓ Ejecutante: Será la persona quien realiza la actividad y de quien se debe identificar sus características físicas, límites para el desarrollo de la actividad y riesgos ergonómicos a los que está expuesto.
- ✓ Actividad: Estará caracterizada principalmente por los movimientos repetitivos y posturas prolongadas que se requieren durante su ejecución.
- ✓ Equipos: Son los elementos sobre los cuales el ejecutante realizará la actividad.

Posterior a la identificación de cada uno de los tres componentes descritos en el párrafo anterior, se inicia el proceso de diseño:

1. Pre-conceptualización del diseño: En esta etapa se establecen las características y limitaciones físicas del ejecutante y se identifican los requerimientos posturales y

movimientos necesarios para la actividad. En esta etapa se realiza un informe preliminar con las recomendaciones generales para la etapa conceptual.

2. Conceptualización del diseño: Esta etapa tiene como insumo lo identificado durante la caracterización de la necesidad. Se establecen los conceptos de ergonomía a implementar en el diseño y se realizan pre-diseños del mobiliario, la distribución de espacios, los movimientos esperados y la ubicación de equipos y/o maquinaria.
3. Diseño de detalle: En esta etapa se obtiene los planos finales y detallados de los espacios, Adicionalmente se realizan las recomendaciones para la ejecución de las actividades de forma ergonómicamente seguras.

Para el desarrollo de un proyecto de consultoría de aproximadamente treinta días se requiere la intervención de un equipo base de cuatro profesionales y tres técnicos, quienes se encargan de la recopilación de información, conceptualización del diseño, diseños técnicos finales, generación de planos y cierre del proyecto. (Ver **Tabla 4.8**)

Tabla 4.8 Equipo técnico base por proyecto

PROFESIÓN	TARIFA DÍA	DÍAS	TOTAL
Coordinador de Proyecto	\$304.000	18	\$5.472.000
Arquitecto	\$208.800	20	\$4.176.000
Dibujante 1	\$75.819	30	\$2.274.570
Rederizador 1	\$152.000	15	\$2.280.000
Maquetista	\$75.819	25	\$1.895.475
Profesional en ergonomía	\$208.800	10	\$2.088.000
Profesional de calidad	\$208.800	5	\$1.044.000
TOTAL			\$19.230.045

4.6 Pronósticos de ventas

Identificado el mercado objetivo se tienen 89.710 empresas (Ver **Tabla 4.7**), sin embargo, se proyecta realizar acercamiento durante el primer año con 10 de éstas, las

cuales están compuestas por diferentes áreas de procesos, en promedio 7 áreas por empresa. Cada una de éstas requiere un diseño específico según las funciones, equipos y actividades que se realizan, lo cual nos lleva a una proyección de 70 propuestas de estudios durante el primer año y una expectativa del 12% de negocios concertados (nueve estudios). En la **Tabla 4.9** se presenta la información recolectada y el análisis realizado

Tabla 4.9 Proyección de ventas

MERCADEO		
Población Objetivo (empresas)	10,00	
Ciudad	Bogotá	
Tamaño muestra	1.560	
Resultados de la Investigación	Áreas empresa (estudios/año)	Número de Veces
	3	390
	4	320
	7	315
	8	300
	10	235
	Total	1.560
	Suma producto	9.405
	Promedio Consumo	7,00
	Precio (\$/estudios)	Número de Veces
	\$13.000.000,00	550
	\$15.000.000,00	500
	\$18.000.000,00	300
	\$40.000.000,00	160
	\$45.000.000,00	100
	Total	1.610
Suma producto	30.950.000.000	
Promedio Precio	\$19.223.602,48	
Mercado Total	70 (Estudios)	
Mercado Objetivo Porcentaje %	12%	
Mercado Objetivo Numero de estudios/año	9 (Estudios)	

5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

5.1 Nombre de la empresa

INNOVART integra las dos tendencias que se desean implementar en la empresa. El primero, ambientes acogedores inspirados en la innovación y creación y diseños artísticos.

5.2 Tipo de sociedad y sus características

De acuerdo a la Cámara de Comercio de Bogotá, las Sociedades por Acciones Simplificadas puede constituirse por una o más personas, mediante documento privado en el cual se indiquen los siguientes requisitos: Nombre, documento de identidad y domicilio del accionista o accionistas, razón social seguida de las palabras: sociedad por acciones simplificada o S.A.S., duración (puede ser indefinida), enunciación de actividades principales, cualquier actividad comercial o civil lícita, capital autorizado, suscrito y pagado, forma de administración, nombre, identificación de los administradores.

5.2.1 Características de las sociedades S.A.S

Las Sociedades por Acciones Simplificadas tienen las siguientes características y responsabilidades sobre los asociados (Cámara de Comercio de Bogotá, 2009):

4. Limita la responsabilidad laboral y fiscal de los accionistas frente al desarrollo del objeto social.
5. Permite repartir las utilidades de manera flexible.
6. No requiere la existencia de Revisor Fiscal o de Junta Directiva, salvo que por las características de la empresa se requiera.
7. Presenta un objeto social amplio que le facilita la realización de negocios sin restricciones.

8. La sociedad se puede constituir con una sola persona.
9. Su manejo administrativo es flexible.

5.2.2 Formas de constitución

El artículo 5 de la ley 1258 de 2008 indica que el documento de constitución deberá contener por lo menos los siguientes requisitos (Cámara de Comercio de Cali, 2014):

10. Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
11. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
12. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
13. El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
14. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
15. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
16. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

5.3 Misión

Involucrar en la concepción de las empresas e industrias los beneficios operacionales del mobiliario ergonómico, donde la higiene postural y salud ergonómica sean el factor determinante en la toma de una decisión de compra, entregando como valor agregado conceptos de diseño de altos estándares de innovación y aumento en la productividad.

5.4 Visión

En el año 2024, estar en los primeros niveles de liderazgo de ventas de amueblamiento en la industria y el comercio, basados en la innovación y ergonomía aumentando el concepto de autocuidado como base fundamental de la salud de los compradores.

5.5 Valores corporativos

Responsabilidad, honestidad e innovación, serán los pilares fundamentales en los que se estructurara la empresa, cabe anotar, que estos valores están focalizados tanto para la empresa, como a sus empleados y los productos finales.

La responsabilidad, al ofrecer productos ergonómicos, el compromiso de los productos ofrecidos es en cumplir estándares del cuidado postural de las personas que utilicen los productos de INNOVART.

La honestidad más que un valor corporativo es una ideal de vida para cada integrante de la empresa desde cualquier lazo que la una desde los empleados directos, proveedores y distribuidores, generando así, la percepción de confianza que permita aumentar el nivel de ventas bajo la premisa de que un cliente es quien regrese y no solamente quien consuma una sola vez nuestros productos.

Innovación, como estructura de idea de negocio es el valor corporativo que permite sostener y darle permanencia en el tiempo y el mercado a la empresa, comprometiéndonos que nuestros productos tendrán un alto componente de las tendencias más actuales de diseño aplicado al producto.

5.6 Requerimientos de la creación de empresa

INNOVA se constituirá como Persona Jurídica, la cual se define como una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, y de ser representada judicial y extrajudicialmente (Cámara de comercio de Bogotá, 2014).

5.6.1 Documentos para la inscripción en la Cámara de Comercio de Bogotá

La documentación solicitada por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) para realizar el registro es:

17. Original del documento de identidad de los socios.
18. Formulario del Registro Único Tributario RUT
19. Formularios: Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES) y Carátula única empresarial y anexos
20. Formulario registro con otras entidades.

5.6.2 El Registro Único Tributario (RUT)

Para realizar este registro, administrado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), se adjunta la siguiente documentación:

21. Fotocopia de documento de identidad de quién realiza el trámite con exhibición del original.
22. Cuando el trámite se realice mediante poder, la persona debe adjuntarlo en original o fotocopia.

23. Formulario borrador del RUT (Pre - RUT), el cual debe contener la anotación "Para Trámite en Cámara" con huella dactilar de quien hace la solicitud.

24. Fotocopia de un recibo de servicio público domiciliario con exhibición del original, que corresponda a la dirección informada en el formulario de Inscripción en el Registro único Tributario RUT o del Boletín de Nomenclatura Catastral correspondiente al año de la inscripción, última declaración o recibo del impuesto predial pagado.

5.6.3 Documento de constitución

Según los pasos descritos en la Cámara de Comercio de Bogotá, se presentan las dos alternativas para la constitución de la empresa:

Minuta de constitución: Independientemente del valor de los activos o de la planta de personal, se podrá constituir la empresa por documento privado a través de la figura de Sociedad por Acciones Simplificada con las formalidades que establece la Ley 1258 de 2008.

Escritura pública: En cualquier notaría sin importar el valor de los activos o el número de trabajadores, según lo establecido en el Artículo 110 del Código de Comercio

6. ANÁLISIS OPERACIONAL

A continuación se muestra el diagrama de flujo del proceso de consultoría para la empresa INNOVART, de acuerdo a la propuesta planteada en el numeral **4.5** Propuesta de la consultoría **del presente informe**. En la **Figura 6.1** se muestran cada una de las etapas del proceso, con sus características y entregables correspondientes:



Figura 6.1 Diagrama de flujo del proceso de consultoría

7. ANÁLISIS FINANCIERO

En el presente capítulo se hace el análisis financiero y de costos para el proyecto de la creación de la empresa INNOVART teniendo en cuenta una proyección a 5 años.

7.1 Inversión inicial

La inversión inicial necesaria para desarrollar el proyecto INNOVART asciende a la suma total de \$ 200'000.000,00 COP, correspondiente a los siguientes componentes:

Tabla 7.1 Inversiones proyecto INNOVART

Inversiones	Valor (COP)
Investigación de mercado	\$ 40.000.000
Publicidad de lanzamiento y gastos de constitución	\$ 67.000.000
Inversión en equipos	\$ 16.000.000
Inversión en muebles y enseres	\$ 7.000.000
Capital de trabajo	\$ 70.000.000
TOTAL INVERSIÓN	\$ 200.000.000

El desglose de los valores registrados en la Tabla 7.1 se detallará más adelante en el numeral de costos del proyecto.

7.1.1 Constitución del capital

La propuesta inicial de acuerdo con la liquidez de los tres socios del proyecto es que se tenga un 35 % de capital propio y el otro 65 % de capital se obtenga por medio de sistemas de financiación bancaria (Ver **Tabla 7.2**)

Tabla 7.2 Constitución del capital

Capital	Valor (COP)
Propio (35%)	\$ 70.000.000
Financiado (65%)	\$ 130.000.000
Total	\$ 200.000.000

7.1.2 Forma de financiamiento del capital inicial

El 65% del valor del proyecto será financiado con un crédito bancario. Se han contemplado varias opciones dentro de las cuales las características de uno de los bancos colombianos en particular parecen ser las ideas por la facilidad y los beneficios en materia de tasa de interés. Se tendrán pagos anuales iguales vencidos por un plazo de 5 años, con una tasa de interés del 19,7% efectiva anual. El análisis de amortización del crédito se puede observar en la Tabla 7.3:

Tabla 7.3 Amortización del crédito bancario

Periodo	Saldo inicial	Intereses	Cuota	Abono a capital	Saldo final
1	\$ 130.000.000,00	\$ 25.610.000,00	\$43.182.737,27	\$17.572.737,27	\$ 112.427.262,73
2	\$ 112.427.262,73	\$ 22.148.170,76	\$43.182.737,27	\$21.034.566,51	\$ 91.392.696,22
3	\$ 91.392.696,22	\$ 18.004.361,16	\$43.182.737,27	\$25.178.376,11	\$ 66.214.320,11
4	\$ 66.214.320,11	\$ 13.044.221,06	\$43.182.737,27	\$30.138.516,21	\$ 36.075.803,90
5	\$ 36.075.803,90	\$ 7.106.933,37	\$43.182.737,27	\$36.075.803,90	\$ 0,00

7.2 Proyección de ventas

Se estima tener una cantidad promedio, para diseño de muebles para empresas, de 12 estudios por año y con un precio promedio por estudio de \$ 19'230.000 (Ver **Tabla 4.7**), se obtiene la proyección de ventas teniendo en cuenta la participación en el mercado año a año.

En la Tabla 7.4 se observa la proyección de ventas para los primeros 5 años

Tabla 7.4 Proyección de ventas de acuerdo a la participación en el mercado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
% participación en el mercado	12%	16%	18%	18%	18%
Ventas	\$ 159.940.373	\$ 228.714.733	\$ 278.408.207	\$ 286.760.453	\$ 295.363.266

7.3 Costos

En la **Tabla 7.5** a la **Tabla 7.9** se relacionan los costos e inversiones en que se debe incurrir para la creación de la empresa INNOVART:

Tabla 7.5 Inversiones en activos fijos

Inversiones en activos fijos	\$ 23,000,000
Equipos de cómputo	\$ 8,500,000
Muebles	\$ 5,000,000
Impresoras	\$ 7,500,000
Decoración	\$ 2,000,000

Tabla 7.6 Gastos de constitución

Gastos de constitución	\$ 6.500.000
Notariales	\$ 1.000.000
Permisos y licencias	\$ 3.500.000
Registro Cámara de Comercio	\$ 1.000.000
Honorarios	\$ 1.000.000

Tabla 7.7 Gastos de publicidad y lanzamiento

Gastos de publicidad de lanzamiento	\$ 60.500.000
Gastos de promoción y publicidad	\$ 60.500.000

Tabla 7.8 Gastos pre-operativos (investigación de mercados)

Gastos pre-operativos (investigación de mercados)	\$ 40.000.000
Estudio de mercados	\$ 30.000.000
Capacitaciones	\$ 10.000.000

Tabla 7.9 Capital de trabajo

Capital de trabajo	\$ 70.000.000
Efectivo	\$ 7.000.000
Inventario	\$ 15.000.000
Nómina	\$ 30.000.000
Mantenimiento	\$ 8.000.000
Servicios públicos	\$ 10.000.000

7.4 Estados financieros

En este numeral se muestran los estados financieros correspondientes a la creación y operación de la empresa INNOVART para los primeros 5 años.

7.4.1 Balance general

En la **Tabla 7.10** se muestra el balance general proyectado para los primeros 5 años.

Tabla 7.10 Balance general proyectado a 5 años

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Efectivo	\$ 70.000.000	(\$ 6.324.329)	(\$ 34.493.578)	(\$ 32.056.443)	(\$ 26.696.198)	(\$ 22.077.758)
Cuentas por Cobrar	\$ 0	\$ 13.328.364	\$ 19.059.561	\$ 23.200.684	\$ 23.896.704	\$ 24.613.606
Total Activo Corriente	\$ 70.000.000	\$ 7.004.035	(\$ 15.434.017)	(\$ 8.855.759)	(\$ 2.799.493)	\$ 2.535.848
Equipos	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000
Muebles y enseres	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Depreciación Acumulada		(\$ 4.600.000)	(\$ 9.200.000)	(\$ 13.800.000)	(\$ 18.400.000)	(\$ 23.000.000)
Total Activo Fijo	\$ 23.000.000	\$ 18.400.000	\$ 13.800.000	\$ 9.200.000	\$ 4.600.000	\$ 0
Activos Diferidos	\$ 107.000.000	\$ 107.000.000	\$ 107.000.000	\$ 107.000.000	\$ 107.000.000	\$ 107.000.000
Amortización Diferidos		(\$ 21.400.000)	(\$ 42.800.000)	(\$ 64.200.000)	(\$ 85.600.000)	(\$ 107.000.000)
Total Activo Diferido	\$ 107.000.000	\$ 85.600.000	\$ 64.200.000	\$ 42.800.000	\$ 21.400.000	\$ 0
TOTAL ACTIVO	\$ 200.000.000	\$ 111.004.035	\$ 62.565.983	\$ 43.144.241	\$ 23.200.507	\$ 2.535.848
Cuentas por Pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Obligaciones Bancarias	\$ 130.000.000	\$ 112.427.263	\$ 91.392.696	\$ 66.214.320	\$ 36.075.804	(\$ 0)
Impuestos por Pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.014.822	\$ 4.273.361	\$ 6.889.577
Total Pasivos Corrientes	\$ 130.000.000	\$ 112.427.263	\$ 91.392.696	\$ 68.229.142	\$ 40.349.165	\$ 6.889.577
TOTAL PASIVO	\$ 130.000.000	\$ 112.427.263	\$ 91.392.696	\$ 68.229.142	\$ 40.349.165	\$ 6.889.577
Capital	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000
Utilidades Retenidas		\$ 0	(\$ 71.423.227)	(\$ 98.826.713)	(\$ 95.084.901)	(\$ 87.148.658)
Utilidades del Ejercicio		(\$ 71.423.227)	(\$ 27.403.486)	\$ 3.741.812	\$ 7.936.243	\$ 12.794.929
TOTAL PATRIMONIO	\$ 70.000.000	(\$ 1.423.227)	(\$ 28.826.713)	(\$ 25.084.901)	(\$ 17.148.658)	(\$ 4.353.729)
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 200.000.000	\$ 111.004.035	\$ 62.565.983	\$ 43.144.241	\$ 23.200.507	\$ 2.535.848

7.4.2 Estado de resultados

En la siguiente **Tabla 7.11** se muestra el estado de resultados proyectado para los primeros 5 años. Se observa que existe una utilidad negativa para los primeros dos años de operación de la empresa, sin embargo a partir del tercer año, se esperan utilidades

Tabla 7.11 Estado de resultados proyectado a 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 159.940.373	\$ 228.714.733	\$ 278.408.207	\$ 286.760.453	\$ 295.363.266
Salarios mano de Obra Directa	\$ 53.913.600	\$ 77.096.448	\$ 93.847.404	\$ 96.662.826	\$ 99.562.710
Gastos de producción	\$ 15.600.000	\$ 16.224.000	\$ 16.710.720	\$ 17.212.042	\$ 17.728.403
Depreciación maquinaria + muebles y enseres	\$ 4.600.000	\$ 4.600.000	\$ 4.600.000	\$ 4.600.000	\$ 4.600.000
Total Costo de Fabricación	\$ 74.113.600	\$ 97.920.448	\$ 115.158.124	\$ 118.474.867	\$ 121.891.113
COSTO DE VENTAS	\$ 74.113.600	\$ 97.920.448	\$ 115.158.124	\$ 118.474.867	\$ 121.891.113
UTILIDAD BRUTA	\$ 85.826.773	\$ 130.794.285	\$ 163.250.083	\$ 168.285.586	\$ 173.472.153
MARGEN BRUTO	53.66%	57.19%	58.64%	58.69%	58.73%
Gastos de Administración	\$ 109.200.000	\$ 113.568.000	\$ 116.975.040	\$ 120.484.291	\$ 124.098.820
Gastos de Amortización Activos Diferidos	\$ 21.400.000	\$ 21.400.000	\$ 21.400.000	\$ 21.400.000	\$ 21.400.000
Gastos Fuerza de Ventas	\$ 1.040.000	\$ 1.081.600	\$ 1.114.048	\$ 1.147.469	\$ 1.181.894
UTILIDAD OPERATIVA	(\$ 45.813.227)	(\$ 5.255.315)	\$ 23.760.995	\$ 25.253.825	\$ 26.791.440
MARGEN OPERATIVO	-28,64%	-2,30%	8,53%	8,81%	9,07%
EBITDA	(\$ 19.813.227)	\$ 20.744.685	\$ 49.760.995	\$ 51.253.825	\$ 52.791.440
MARGEN EBITDA	-12,39%	9,07%	17,87%	17,87%	17,87%
Intereses	\$ 25.610.000	\$ 22.148.171	\$ 18.004.361	\$ 13.044.221	\$ 7.106.933
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(\$ 71.423.227)	(\$ 27.403.486)	\$ 5.756.634	\$ 12.209.604	\$ 19.684.506
Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 2.014.822	\$ 4.273.361	\$ 6.889.577
UTILIDAD NETA	(\$ 71.423.227)	(\$ 27.403.486)	\$ 3.741.812	\$ 7.936.243	\$ 12.794.929

7.4.3 Flujo de caja

A continuación en la **Tabla 7.12** se presenta el flujo de caja proyectado para los primeros 5 años:

Tabla 7.12 Flujo de caja proyectado a 5 años

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL DE CAJA	\$ 0	\$ 70.000.000	\$ 7.004.035	(\$ 15.434.017)	(\$ 8.855.759)	(\$ 2.799.493)
Ingresos por Ventas		\$ 159.940.373	\$ 228.714.733	\$ 278.408.207	\$ 286.760.453	\$ 295.363.266

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Aportes de Socios	\$ 70.000.000					
Ingresos por prestamos	\$ 130.000.000					
TOTAL INGRESOS	\$ 200.000.000	\$ 159.940.373	\$ 228.714.733	\$ 278.408.207	\$ 286.760.453	\$ 295.363.266
Egresos por Salarios	\$ 0	\$ 53.913.600	\$ 77.096.448	\$ 93.847.404	\$ 96.662.826	\$ 99.562.710
Egresos por Administración	\$ 0	\$ 109.200.000	\$ 113.568.000	\$ 116.975.040	\$ 120.484.291	\$ 124.098.820
Egresos por Producción	\$ 0	\$ 15.600.000	\$ 16.224.000	\$ 16.710.720	\$ 17.212.042	\$ 17.728.403
Egresos por Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.014.822	\$ 4.273.361
Egresos por Gastos de Ventas	\$ 0	\$ 1.040.000	\$ 1.081.600	\$ 1.114.048	\$ 1.147.469	\$ 1.181.894
Egresos por Comisiones de Ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos Adquisición de equipos	\$ 16.000.000					
Egresos adquisición de muebles y enseres	\$ 7.000.000					
Egresos por publicidad de lanzamiento	\$ 67.000.000					
Egresos por investigación de mercados	\$ 40.000.000					
Pago Cuota Banco	\$ 0	\$ 43.182.737	\$ 43.182.737	\$ 43.182.737	\$ 43.182.737	\$ 43.182.737
TOTAL EGRESOS	\$ 130.000.000	\$ 222.936.337	\$ 251.152.785	\$ 271.829.949	\$ 280.704.187	\$ 290.027.925
SALDO FINAL DE CAJA	\$ 70.000.000	\$ 7.004.035	(\$ 15.434.017)	(\$ 8.855.759)	(\$ 2.799.493)	\$ 2.535.848
SALDO FINAL POR AÑO FLUJO DE TESORERÍA	\$ 70.000.000	(\$ 62.995.965)	(\$ 22.438.052)	\$ 6.578.258	\$ 6.056.266	\$ 5.335.341

7.5 Indicadores financieros

En este numeral se presentan los indicadores de evaluación financiera tales como el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR).

7.5.1 VPN

Al hacer la evaluación financiera del proyecto se obtiene un VPN positivo correspondiente a \$ 93'074.789, por lo tanto se puede concluir que el proyecto presenta un indicador favorable para su ejecución.

7.5.2 TIR

El valor de la TIR del proyecto es de 23,58%, que indica que estamos ante un proyecto rentable que supone un retorno de la inversión.

8. CONCLUSIONES

- ✓ El sector de muebles, según lo investigado (DANE, 2013) presenta un crecimiento del 14 % para el año 2013 con respecto al año 2012. Lo cual nos muestra que es un sector que se encuentra actualmente en desarrollo y existe la necesidad de este tipo de elementos dentro de la población colombiana.
- ✓ Según lo investigado en el sector de muebles, aunque existe un alto número de empresas diseñadoras y fabricantes de estos, la tendencia es a realizar diseños que reflejan el leguaje de la empresa que los adopta, más que a satisfacer las necesidades físicas de las actividades que se realizan en las labores cotidianas. Por este motivo INNOVART busca integrar al diseño el componente ergonómico, que represente para las empresas un mejoramiento en sus procesos y productividad.
- ✓ Buscando tener un alto porcentaje de probabilidad de iniciar procesos con los posibles clientes, INNOVART mantendrá precios asequibles para sus clientes, conservando niveles y estándares de calidad altos en los entregables. De esta manera generar reconocimiento y recordación dentro de los clientes.
- ✓ El mercado objetivo de INNOVART está enfocado a las MIPYMES en áreas prestadoras de servicios e industrias, las cuales constituyen aproximadamente un 56% de las empresas en Colombia. Esto permite que el proyecto tenga un amplio rango de clientes potenciales.
- ✓ La consultoría que propone INNOVART contempla el análisis de las características físicas de las personas que ejecuta la actividad, los equipos y espacios que se requieren y los movimientos necesarios para ejecutar la actividad. El diseño inicia con la recopilación de información, se prosigue con la conceptualización de los diseños,

posteriormente se realizan los diseños detallados e insumos para la ejecución de las adecuaciones y finalmente el cierre del proyecto a satisfacción del cliente.

- ✓ El pronóstico de ventas fue realizado con un escenario mínimo de clientes (10 empresas), requeridos para que el proyecto sea viable económicamente, conociendo que el mercado objetivo asciende a 89.710 empresas (**Tabla 4.7**). De esta forma si durante el primer año se ejecutan más de nueve proyectos, se obtendrá una rentabilidad adicional a la esperada.
- ✓ Al analizar el flujo de caja proyectado para los primeros 5 años de operación de la empresa, se espera alcanzar el punto de equilibrio al final del segundo año, y obtener de ahí en adelante utilidades positivas ascendentes, de acuerdo con las proyecciones de ventas.
- ✓ De acuerdo con la evaluación financiera del proyecto, después de 5 años de operación de la empresa INNOVART, se obtiene un VPN positivo correspondiente a \$93'074.789, por lo tanto se puede concluir que el proyecto presenta un indicador favorable para su ejecución.
- ✓ El valor de la TIR del proyecto es de 23,58%, que indica que estamos ante un proyecto rentable que supone un retorno de la inversión.

9. BIBLIOGRAFÍA

- DANE. (2013). *Boletín de prensa - Muestra Mensual Manufacturera*. Bogotá D.C., Colombia: DANE MMM.
- DANE. (2012). *Boletín de prensa - Muestra mensual de comercio al por menor*. Bogotá D.C., Colombia: DANE MMCM.
- DANE. (2013). *Boletín de prensa - Muestra mensual de comercio al por menor*. Bogotá D.C., Colombia: DANE MMCM.
- IMF. (2013). *World Economic Outlook*. Washington, DC: International Monetary Fund.
- DANE. (Septiembre de 2013). *Departamento Nacional de Estadística DANE*. From página web del DANE: <http://www.dane.gov.co/>
- Revista del Mueble y la Madera. (2013). *Perspectivas para el Sector Muebles: en el Mundo y en Italia, para el año 2013*. *Revista del Mueble y la Madera* .
- CSIL. (2014). *World Furniture Outlook 2014*. *World Forniture on line* , 124.
- CSIL. (2013). *Office furniture: world market outlook*. *World Furniture on line* , 191.
- ANIF, A. N. (2013). *La Gran Encuesta Pyme*. Informe Anual, Camara de Comercio de Bogotá - CCB, Bogotá.
- Universidad del Valle. (2012). *Mipymes en Colombia*. Trabajo, Universidd del Valle, Buga.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (03 de Agosto de 2011). *Ministerio de Industria, Comercio y Turismo*. Recuperado el 30 de Enero de 2014, de Ministerio de

Industria, Comercio y Turismo:

<http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones.php?id=21830>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2012). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá:

<http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?conID=10510&catID=94>

Revista del Mueble y la Madera Edición No. 81. (2013). 20 Datos Económicos del Mueble y la Madera. *Revista del Mueble y la Madera* .

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. (2007). *El Sector de Maderas y Muebles en Colombia*. ICEX.

Lemus Ávila, C. P. (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*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

DANE. (2012). *Clasificación Industrial Internacional Unificada de todas las actividades económicas. Revisión 4*. Bogotá.

Weinberger Villarán, K. (2009). *PLAN DE NEGOCIOS Herramienta para Evaluar un plan de negocio*. Lima, Perú: USAID-PERU-MYPIME COMPETITIVA.

Silva Duarte, J. E. (2008). *Emprendedor, crear su propia empresa*. Bogotá D.C., Colombia: Alfaomega Colombiana S.A.

IMF. (2013). *World Economic Outlook*. Washington, DC: International Monetary Found.

DANE. (2005). *Clasificación Industrial Internacional Unificada de todas las actividades económicas*. Bogotá.

Wilensky, A. (1997). *Claves de la estrategia competitiva*. Buenos Aires, Argentina: Fundación OSDE.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Cámara de Comercio de Bogotá. (Diciembre de 2009). *CCB*. Recuperado el Marzo de 2014, de <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?conID=4168&catID=637>

Cámara de Comercio de Cali. (2014). *Cámara de Comercio de Cali*. Recuperado el Marzo de 2014, de <http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas>

Cámara de comercio de Bogotá. (2014). *CCB*. Obtenido de <http://www.ccb.org.co/crearempresa/pasoapasocrearempresa.aspx>

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Chiala Hernández Silva

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 53011123

Nombre Completo Diego Ernesto Flórez Quintana

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 80164674

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Proyecto de Creación de Empresas
INNOVART - Muebles Ergonómicos

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Chiala Hernández Silva</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Diego Ernesto Flórez Quintan</u>
FIRMA: <u>Chiala Hernández S.</u>	FIRMA: <u>Diego E Flórez</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>53011123</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>80164674</u>
FACULTAD: <u>Posgrados</u>	FACULTAD: <u>Posgrados</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia de Proyectos</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia de Proyectos</u>

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 08 / Mayo / 2014