

Universidad del Rosario



Centro de emprendimiento | UR Emprende

Título de proyecto:

Cruthadesign

Emprendimiento

Autor:

Adriana Cetina Valderrama Bajo la dirección de:

Bogotá
2023

Universidad del Rosario



Título de proyecto:

Cruthadesign

Emprendimiento

Autor

Adriana Cetina Valderrama Bajo la dirección de:

Tutor:

María Alejandra Correa

Programa:

Administración de negocios internacionales

Bogotá
2023

Contenido

1. Modelo de negocio ampliado.....	10
1.1. La verbalización del modelo.....	10
1.2. Análisis interno del modelo de negocio	11
1.3. Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio.....	13
1.4. Matriz de impacto D.O.F.A.	15
1.5. Visión y misión.	16
1.6. Modelo ampliado.	17
2. Legal.....	21
2.1 Riesgos jurídicos.....	21
2.1.1 Riesgo Reputacional.....	21
2.1.2 Incumplimiento de Contratos.....	22
2.1.3 Estructura de gobierno corporativo ideal.....	23
2.2 Planeación legal	23
2.3 Plan de trabajo	25
3. Comercial.....	27
3.1 Meta de ventas	27
3.1.1 Semanal	28
3.1.2 Mensual	30
3.1.3 Consolidación	34
3.2 Arquetipo de clientes.....	38
3.3 Funnel de ventas	41
3.4 Actividades comerciales.....	43
3.5 Métricas	45
3.5.1 Engagement en redes:	45
3.5.2 Nuevos clientes:	45
3.5.3 Capacidad de producción:.....	46
3.5.4 Número de espacios máximo mensual:	46
3.5.5 Usuarios de página Web y compras mensuales e-commerce:	46
4. Finanzas	47
4.1 Margen de contribución por producto o servicio.....	47
4.2 Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto	51
4.3 Flujo de caja mensual 60 meses (5 años)	54
5. Mercadeo y comunicación.....	58

5.1 Objetivo	58
5.2 Tiempo	59
5.3 Propuesta de valor	60
5.4 Segmentos.....	60
5.5 Fortalezas de competidores	62
6. Referencias bibliográficas	72

Índice de tablas

Tabla 1 Modelo Canvas.....	11
Tabla 2 Matriz DOFA	15
Tabla 3 Ticket promedio de clientes	30
Tabla 4 Okr- Crutha	34
Tabla 5 Objetivo trimestral real (cuando se termine cada trimestre llenar datos)	34
Tabla 6 Resultados esperados	34
Tabla 7 Ticket promedio de clientes	37
Tabla 8 Promedio ventas mensuales	38
Tabla 9 Presupuesto.....	44
Tabla 10 Presupuesto Mensual Actualizado.....	44
Tabla 11 PV Benchmarking	48
Tabla 12 PV Crutha vs Competencia	48
Tabla 13 Gastos muebles.....	52
Tabla 14 Gastos diseño espacios	52
Tabla 15 Gasto marketing Mobiliario.	52
Tabla 16 Gasto marketing diseño espacios.	52
Tabla 17 Gastos generales y administrativos.	53
Tabla 18 Costos totales mensuales	53
Tabla 19 Balance General 5 años.....	57
Tabla 20 Indicadores financieros-5 años.....	58
Tabla 21 Presupuesto	70

Índice de figuras

Figura 1 Mapa del entorno del modelo de negocio.....	13
Figura 2 Cascada de proyectos	19
Figura 3 Plan de Trabajo.	26
Figura 4 Cuenta de Instagram-CruthaDesign.	29
Figura 5 Lámparas	31
Figura 6 Alcancías de corcho	31
Figura 7 Vajilla artesanal	32
Figura 8 Decoración en cerámica	32
Figura 9 Cojines decorativos	33
Figura 10 Buyer Persona 1	40
Figura 11 Buyer persona 2	40
Figura 13 - Precio de venta Crutha y competencia	49
Figura 12 Precio de venta unitario Crutha y competencia.	49
Figura 14 Costos arquitecto por espacio a diseñar.....	49
Figura 15 Punto de equilibrio	54
Figura 16 Flujo de caja mensual a 5 años.	56
Figura 17 Segmento	61

Glosario

Design: Un diseño es un plano o dibujo realizado para mostrar el aspecto y la función o el funcionamiento de un edificio, prenda u otro objeto antes de su fabricación.

Community Manager: Un community manager es un especialista en marketing encargado de hacer crecer y gestionar la comunidad online de una organización. Se encarga de crear, ampliar y administrar la comunidad online de la empresa, así como de interactuar con clientes y seguidores en las redes sociales y en eventos en directo.

Instagram stories: Es una función de la red social Instagram en la cual se puede poner texto, imagen o video y dura 24 horas disponible, las personas pueden interactuar con esta y así mismo ponerle canciones.

Google Analytics: Google Analytics es una herramienta que recopila información de aplicaciones y sitios web para proporcionar informes que dan una idea de como va el funcionamiento del negocio.

Objectives and Key Results (OKR): Los OKR son una herramienta de fijación de objetivos y liderazgo para articular lo que una empresa quiere conseguir y los hitos clave que debe alcanzar para lograrlo.

Buyer persona: La representación ficticia de un cliente ideal, se denomina buyer persona. Se basa en datos reales sobre el comportamiento y las características demográficas de sus clientes, así como en una creación de sus historias individuales, motivaciones, objetivos, retos y preocupaciones.

Social media engagement: La palabra “engagement” en redes sociales es un término genérico que engloba las acciones que reflejan y miden el grado de interacción de su audiencia con su

contenido. La interacción en redes sociales puede incluir "me gusta", "comentarios" y "compartir", pero varía según la plataforma.

Instagramers: Son aquellos individuos que se dedican a esta red social y reciben una retribución económica por su labor en esta red social.

Black Friday: Coloquialmente en Estados Unidos, el viernes siguiente a Acción de Gracias se conoce como "Viernes Negro". Este día suele marcar el inicio de la temporada de compras navideñas, repleto de ofertas exclusivas y cuantiosos descuentos. Hoy en día esta tradición de descuentos se ha expandido por el mundo en diferentes países, entre esos Colombia.

Loyalty Program: Un programa de fidelización de clientes, normalmente conocido como programa de recompensas, es una estrategia que ayuda a retener a los clientes y los motiva a seguir utilizando o comprando en una tienda o marca.

Resumen ejecutivo

CruthaDesign es una empresa B2C de diseño interior y mobiliario 100% personalizado, cualquiera de las dos opciones se hace de la mano del cliente, el cual siempre participa en todo el proceso de creación, de este modo nos aseguramos que cada espacio o mueble es único y hecho a la medida para cada consumidor.

Crutha no tiene tienda física, todo se maneja online, por medio de la página web y nuestra red social principal: Instagram. Todos los muebles que ponemos en nuestros espacios son hechos y elaborados por nosotros desde cero, por lo que tenemos un taller de carpintería más no exhibición para el público.

Empresas de diseño hay varias en el mercado, sin embargo, ninguna ofrece cumplimiento en los tiempos del 100%, visitas personalizadas en el hogar del cliente o diversidad de opciones en los productos. Por esta razón no se mantiene un portafolio, esto debido a que el cliente es el que decide qué quiere ver en su espacio. Tenemos otra gran ventaja y es que nos podemos acomodar al presupuesto del cliente según la calidad que esté buscando, no ofrecemos sólo una opción sino hasta tres.

Nuestro objetivo es impactar vidas por medio de nuestro trabajo y gran servicio, demostrarles a las personas que aún existen empresas que se comprometen y cumplen con sus tiempos sin ningún tipo de excusa y que además pueden tener el servicio completo siempre desde la comodidad de su hogar. De la mano de este objetivo, buscamos generar empleo y crear una marca colombiana que exponga el talento del diseño colombiano no solo a nivel nacional sino internacional, vendiendo diseño digital alrededor de todo el mundo.

Palabras clave

Empresa, clientes, operación, diseño, espacios, precios, servicio, materias primas, mobiliario, manejo, relación, pedidos, hogar, arquitectura, proveedores, fabricación, herramientas, desarrollo, organización, adecuación, carpintería, confianza, compromiso, creatividad, presupuesto, decoración, exclusividad, calidad, personalización, catálogo, digitalización, áreas, percepción, ventas, intereses, estrato, legalización, misión, visión.

Abstract

CruthaDesign is a B2C company of interior design and furniture 100% customized, either of the two options is done hand in hand with the client, he is key in the whole process of creation, thus we ensure that each space or piece of furniture is unique and tailored to each consumer.

Crutha has no physical store, everything is handled online, through the website and our main social network: Instagram. All the furniture we put in our spaces is made and elaborated by us from scratch, so we have a carpentry workshop but no exhibition for the public.

There are several design companies in the market, however, none of them offer 100% on- time delivery, personalized visits to the client's home, and diversity of options in our products, since we do not handle any kind of portfolio, this thanks to the fact that the client is the one who decides what he wants to see in his space, not us. We have another great advantage and that is that we can accommodate the client's budget according to the quality they are looking for, we do not offer only one option but up to three.

Our goal is to impact lives through our work and great service, to show people that there are still companies that are committed and meet their deadlines without any excuse and also can have the full service always from the comfort of your home. Hand in hand with this goal, we seek to generate employment and create a Colombian brand that exposes the Colombian design talent not only nationally but internationally, selling digital design around the world.

Keyword.

Company, clients, operation, design, spaces, prices, service, raw materials, furniture, management, relationship, orders, home, architecture, suppliers, manufacturing, tools, development, organization, adequacy, carpentry, trust, commitment, creativity, budget, decoration, exclusivity, quality, customization, catalog, digitalization, areas, perception, sales, interests, stratum, legalization, mission, vision.

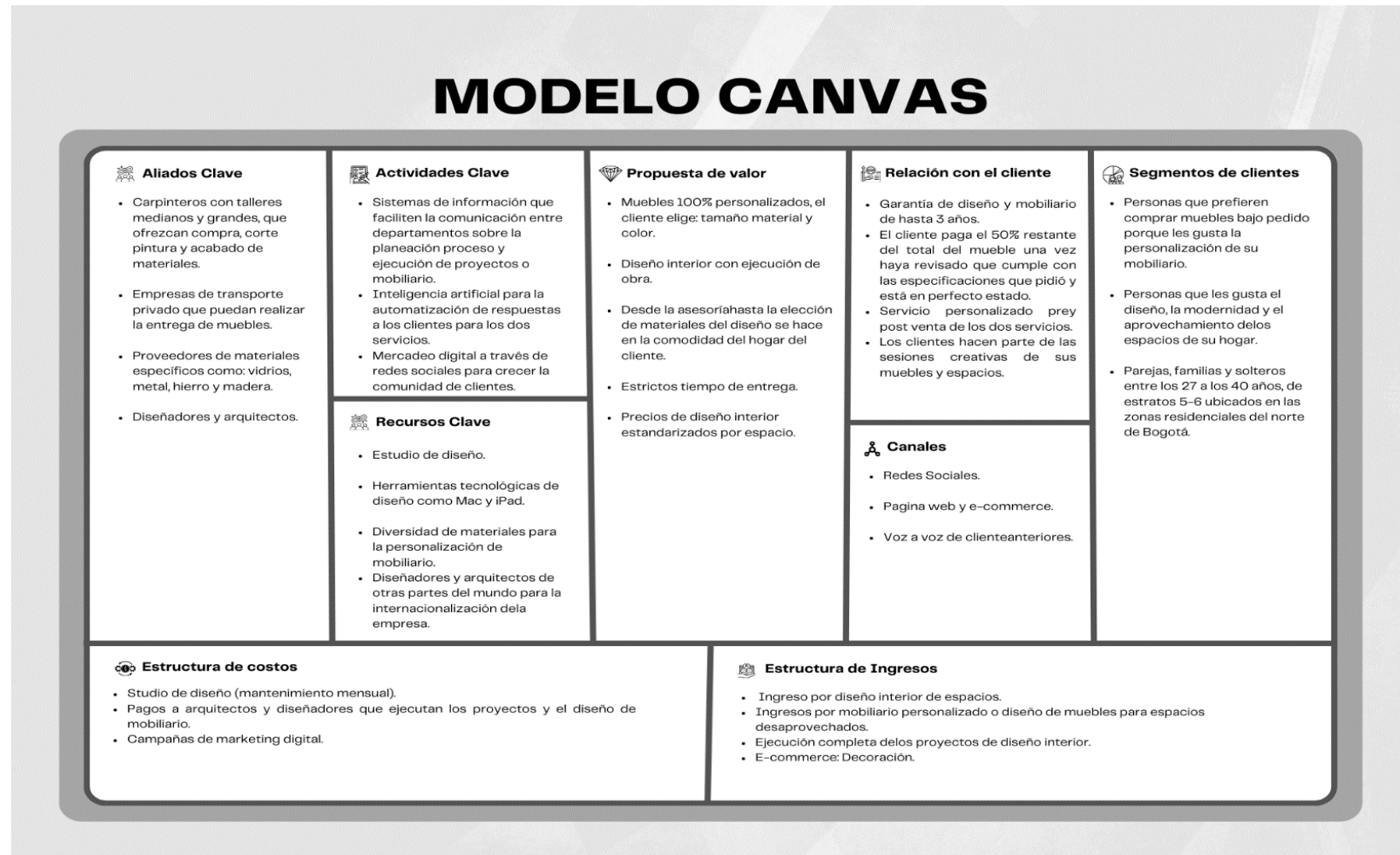
1. Modelo de negocio ampliado

1.1.La verbalización del modelo.

Somos una empresa que ofrece diseño interior personalizado y mobiliario a la medida bajo pedido, a las personas de treinta a cuarenta y cinco años en la ciudad de Bogotá, que hacen parte de los estratos cinco y seis que buscan tener los espacios de su hogar totalmente renovados, iluminados y frescos, apropiándose de cada rincón de su casa. Esto lo hacemos a través de nuestro servicio puerta a puerta y siempre a tiempo, el cual podemos desarrollar gracias a nuestro equipo de profesionales de diseño, arquitectura y construcción, que utilizan herramientas de tecnología avanzada para entregar espacios ergonómicos y funcionales. Nuestros clientes han adquirido nuestros servicios porque saben que somos una empresa puntual, profesional y responsable con el presupuesto.

1.2. Análisis interno del modelo de negocio

Tabla 1 Modelo Canvas



Fuente: Elaboración propia

CruthaDesign tiene una estructura organizada la cual ha permitido definir los 2 tipos de servicios que se prestan por medio de un análisis extensivo de la competencia, de la cual se habla más adelante en este documento. El modelo canvas permite ver cómo funciona el negocio, sus principales, aliados, recursos, estructura de ingresos y de costos, lo anterior ayuda a entender cuál es el valor que está aportando el negocio a la comunidad y como lo desarrolla (Osterwalder, A., Pigneur Y. 2011). Crutha tiene grandes fortalezas en su estructura financiera, ya que sus costos fijos son muy pocos y permite operar sin altos riesgos, para ser más precisos, la empresa paga a sus proveedores sobre proyecto con el dinero de los clientes, se maneja un pago para las dos partes (clientes y trabajadores) 50%-50%, 50% al inicio del proyecto y el 50% restante una vez se finalice el proyecto y las dos partes hayan quedado satisfechas (clientes) y hayan cumplido con su trabajo (carpinteros, arquitectos, ingenieros, etc.).

Otra gran fortaleza, es la personalización en todo el servicio que ofrece la empresa, tanto para el diseño como para el mobiliario, el cliente en ningún momento tendrá que desplazarse de la comodidad de su hogar ya que el equipo de Crutha siempre realizara la asesoría, sesión de creación y elección de materiales en donde él viva, lo que facilita la interacción con el cliente y una mejor ejecución del proyecto según las necesidades y requerimientos del mismo, además, se le garantiza al cliente estrictos tiempos de entrega, lo que generalmente es una falencia en el tipo de negocio que desempeña CruthaDesign.

CruthaDesign actualmente tiene una desventaja, el servicio de diseño interior no solo incluye el diseño mismo del espacio sino la ejecución del proyecto, lo que quiere decir que el proyecto completo es diseño más obra. Sin embargo, por la parte de obra, aún no se tiene el capital humano suficiente para poder ejecutar una obra de gran magnitud, se pueden hacer

todos los muebles del proyecto, pero no se podría intervenir la parte eléctrica y de plomería, ya que requiere de conocimientos de ingeniería los cuales aún no se tienen en la empresa.

1.3. Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio.

Figura 1 Mapa del entorno del modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia.

Dentro del entorno existen varias fortalezas, pero a su vez debilidades o complicaciones que tiene el modelo de negocio elaborado, para la empresa ha sido de gran impacto la pandemia, lo que suponía ser una dificultad u obstáculo termino siendo una puerta abierta para entrar al mercado con un gran diferenciador; la personalización completa de espacios a través de mobiliario y diseño interior de alta calidad.

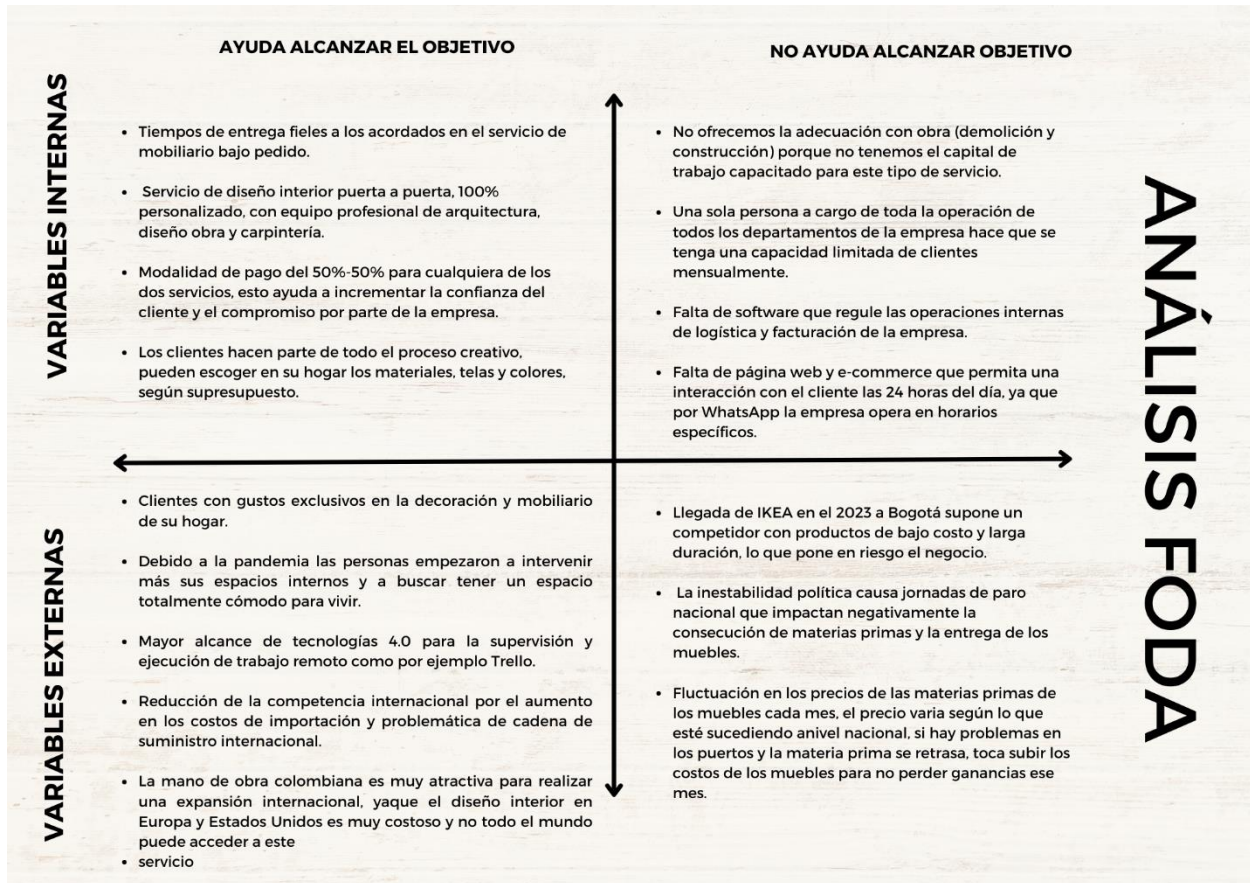
Durante la pandemia las personas han cambiado sus hábitos y comportamientos, se pasa más tiempo en casa que en las oficinas, colegios u otros lugares, lo que generó la necesidad de tener espacios cómodos, aptos y ergonómicos, además, no es una tendencia temporal sino a largo plazo, porque las personas se han dado cuenta que pueden tener una

productividad mayor desde la comodidad de su hogar evitando largos desplazamientos y situaciones como robos, trafico, etc. Lo anterior, ocasionó que la empresa pudiera despegar rápidamente y empezara a ser conocida, paralelo a este crecimiento los proveedores de la empresa aumentaban también, se logró identificar el segmento de clientes y estructurar mejor el negocio internamente.

Se tuvieron algunos contratiempos que no dependían de los proveedores ni de la empresa misma, debido a la emergencia sanitaria mundial que se está viviendo y la situación política del país, algunas materias primas se agotaban y no llegaban de nuevo, por lo que fijar precios de los productos o promocionarlos era un obstáculo para el buen desarrollo del negocio, por lo tanto, se aprendieron a manejar mayores plazos de entrega y a ajustar el encargo de pedidos sobre material disponible, con el tiempo lo anterior genera la estandarización de los procesos internos dentro de la empresa.

1.4. Matriz de impacto D.O.F.A.

Tabla 2 Matriz DOFA



Fuente: Elaboración propia

El análisis interno ha permitido identificar que la propuesta de valor genera un alto impacto en los clientes y el buen desarrollo y crecimiento de la empresa, la industria en la que CruthaDesign se desempeña no suele tener buenas opiniones sobre los tiempo de entrega y compromiso por parte de las empresas, además, así como se ha dicho anteriormente y se enfatizará, la personalización es clave en la propuesta de valor, por eso se ha tratado al máximo de estructurar un modelo que permita a los clientes hacer parte realmente de todo el proceso y no solo del resultado final, no obstante, ofrecer un servicio de la magnitud que se desea, implica un alto potencial y capital humano por parte de todo el equipo que ejecuta los

proyectos, de lo cual en este momento CruthaDesign no dispone. Esto puede ocasionar la pérdida de clientes y proyectos importantes, adicionalmente, se requieren altas inversiones en tecnología como Inteligencia Artificial y Sistema de Información, un software que permitan la interacción de distintos departamentos en tiempo real y facilite la toma de decisiones futuras, así mismo, una Página web que ayude a la interacción con potenciales clientes o clientes las 24 horas los 7 días de la semana.

La competencia en la industria es significativamente alta, en Colombia existen varios negocios de diseño y más aún de fabricación de muebles, a pesar de ello, la llegada de IKEA al país en 2023 va a revolucionar el consumo y las ventas de todas las empresas relacionadas a la industria del diseño y la construcción, ya que IKEA es el fabricante de muebles más reconocido y con mayor presencia a nivel mundial, ofreciendo mobiliario económico, de excelente calidad y diseño para los hogares. El impacto que va a tener la llegada de esta empresa para Crutha será relevante y motivara a la empresa a seguirse destacando con su propuesta de valor, pero además, Crutha se verá en la obligación de ofrecer decoración para los hogares como opción de un nuevo ingreso y de sopesar las pérdidas de clientes, por otro lado, un factor que podría jugar a favor de Crutha seria los precios finales de los muebles, IKEA suele ser económico, pero por la situación del país y el cambio de la moneda tal vez IKEA no pudiese ofrecer sus mismos precios.

1.5. Visión y misión.

Misión: Somos la alternativa creativa que plasma tu personalidad y la conecta con el entorno. Nacemos con la convicción de entregar calidad, confianza y sostenibilidad en cada

uno de nuestros productos. Todos nuestros diseños están ajustados a tu personalidad, necesidades y aspiraciones. Contamos con profesionales de diseño y manufactura que convierten ideas e imágenes, en obras de arte para ti.

Visión: Para 2028 buscamos ser la mejor opción que genere felicidad y bienestar a través de espacios únicos y disruptivos que reflejen lo mejor de cada persona. Llevar el diseño interior colombiano a otro nivel posicionándolo a nivel mundial.

1.6. Modelo ampliado.

Cruthadesign está diseñado de forma tal que pueda operar sin tener grandes dependencias internas, lo que facilita ofrecer un buen servicio, calidad y diversidad en sus productos, la razón por la que se ha elegido operar sin catalogo es porque se encontró una gran oportunidad en la personalización de mobiliario, se identificó la necesidad (aún más por la pandemia) de tener espacios únicos pero sobre todo cómodos ajustados a las necesidades de cada persona, los catálogos aunque hacen los procesos de compra más rápido no generan un alto impacto de generación de valor.

La propuesta que tiene Crutha no solo facilita tener un servicio especial sino por otro lado generar mucho más empleo, ya que actualmente la empresa cuenta con más 10 proveedores diferentes para la realización de sus productos, los cuales han sido claves en el crecimiento del negocio. Cada uno es especializado en un material y provee a la empresa productos acabados, por ejemplo, uno de ellos tiene un taller de hierro y metal, entonces con él se realizan espejos, bases, comedores y todo lo relacionado con ese material, en otro lugar, está

el proveedor de luz led con el que se realiza todos los proyectos de iluminación especial; interior y exterior.

El proveedor principal que es clave para la empresa es el “carpintero jefe”, con el cual se hizo una alianza estratégica, este se encarga de hacer el mayor porcentaje de muebles, el taller cuenta con 10 empleados los cuales hacen desde la planificación del mueble hasta el corte, pintura y acabado, a su vez, el carpintero provee la instalación y transporte de los muebles, garantizando su entrega en el tiempo acordado y con todas las especificaciones con que fue encargado.

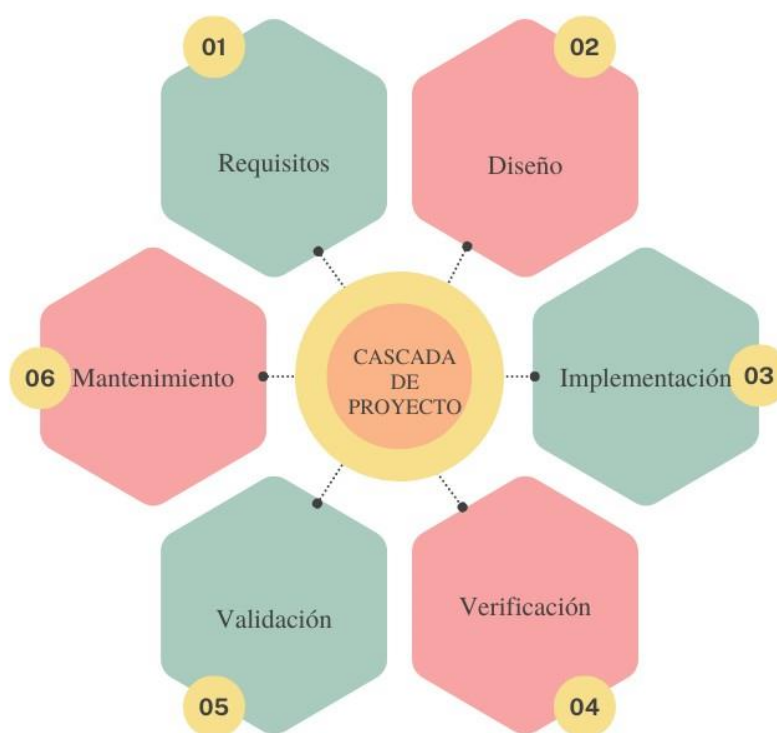
Otro aliado clave, son los diseñadores, los cuales se encargan de toda la parte de la creación del folleto final de diseño que se le entrega a los clientes, ellos hacen parte del proyecto desde la primera visita con el cliente, ya que en esta toman todas las medidas y explican al cliente que partes y aspectos del espacio se pueden mejorar y como la empresa a través de su servicio puede hacerlo realidad, generalmente en la primera visita se empieza la sesión de co-creación y una vez está listo todo el diseño el arquitecto o diseñador le enseña el folleto al cliente para que le dé su opinión y se puedan hacer ajustes y nuevas mejoras, en el entregable de diseño final se encuentran todos los muebles que se van a utilizar, los renders de los espacios con diferentes visuales (ángulos del espacio) y planos generales y eléctricos.

Por último, un aliado no físico muy importante para la empresa son las redes sociales, todo el crecimiento que ha tenido la empresa ha sido gracias a las herramientas de promoción de Instagram y Facebook, aunque aún no se hagan grandes inversiones en mercadeo digital, a futuro se espera poder explotar esta herramienta al máximo y poder expandir el negocio a otras ciudades, por lo pronto, ha sido el aliado clave para que las personas conozcan de la marca y la forma más cercana de comunicación directa e interacción con seguidores y futuros clientes, así

mismo permite a las personas ver el trabajo y la calidad que se manejan en los servicios prestados, lo que genera confianza y visibilidad en el mercado.

1.7. Cascada de proyectos.

Figura 2 Cascada de proyectos



Fuente: Elaboración propia.

1. Estandarización de procesos internos y externos.
2. Evaluación costo por cliente.
3. Número de clientes satisfechos
4. Número de devoluciones.

En CruthaDesign la estandarización es uno de los mayores retos y metas que se tienen dentro de la organización, por esta razón crear reales indicadores de desempeño es fundamental. El proceso de venta de Crutha es largo comparado a otras empresas, desde que se genera el

primer contacto con el cliente hasta que se realiza la venta puede pasar de una a dos semanas y media, los potenciales clientes llegan por medio de las promociones que se hacen en Instagram, los posts que se promocionan son imágenes de producto, para ser más específicos, de mobiliario.

¿Por qué llegan a ser tan largos los procesos de venta? Porque al ser un servicio personalizado, el cliente puede cambiar el producto y pedir la cotización como lo desee, por esta razón hasta que no quede claro el precio, las especificaciones del mueble y tiempos de entrega, no será posible generar la venta, para esto se deben realizar un KPI que permita analizar del número de campañas que se hacen cuantos clientes reales se obtienen, para de esta manera saber si el tiempo que se invierte en el proceso de venta está teniendo un buen efecto o debería ser reducido de alguna manera.

Una vez se realiza la venta se debe llevar un seguimiento muy riguroso del proceso de fabricación, para esto se quiere realizar otro KPI que mida el tiempo de producción, y permita implementar mejoras en el mismo, también que ayude a analizar el rendimiento del equipo de producción, dentro de la empresa el promedio de tiempo que se da para un mueble es de 3 semanas, dentro de esas tres semanas se ponen unos parámetros para cumplir con el tiempo que se le prometió al cliente, la primera semana se compra el material, se corta y se pule, después para el proceso de pintura dura una semana en pintura y secado, al final, se hace un chequeo de todos los requerimientos que hizo el cliente y una vez este esté aprobado, se hace prueba de calidad y se contacta al cliente para hacer la entrega del mismo.

Una vez los muebles son entregados, es necesario realizar otro KPI que muestre cuantos muebles devuelve el cliente y cuantos son recibidos porque cumplen con todas

las especificaciones dadas, con esto se pondrán tomar mejores decisiones para mejorar el proceso de producción y aumentar la satisfacción del cliente, lo cual es muy importante para el negocio ya que uno de sus canales es el voz a voz y las recomendaciones que los clientes den sobre si están satisfechos o no con el servicio prestado.

2. Legal

2.1 Riesgos jurídicos

2.1.1 Riesgo Reputacional

El riesgo es un factor al que siempre la empresa estará expuesta, el servicio que se maneja es 100% personalizado, lo que significa que siempre se hará contacto físico con el cliente en algún momento del servicio prestado. La forma en la cual la empresa construye una comunidad y confianza para sus clientes es a través del grado de satisfacción con el cual el cliente termina una vez se finaliza el servicio, además, un porcentaje del pago total va ligado a el cumplimiento y calidad con el que se entregue el proyecto o los muebles.

La empresa siempre asegura su responsabilidad y compromiso para cada servicio que presta, además, no solo durante sino después del servicio tenemos una relación post venta con el cliente, en donde están incluidas las garantías y futuros cambios que se quieran hacer en sus espacios o muebles.

Como empresa se tiene la responsabilidad de cumplir de manera honesta y transparente con todas las cosas charladas, escritas y estipuladas en el contrato, correo o medio que se maneja para realizar el negocio con el cliente. Por lo anterior, CruthaDesign tiene una

responsabilidad con sus clientes y en dado caso de incumplimientos o problemas los clientes podrían ejercer acciones legales en contra de la empresa, lo que afectaría el buen nombre y reputación de la empresa, trayendo consecuencias negativas para el negocio.

2.1.2 Incumplimiento de Contratos

Dentro de la organización manejamos relación con muchos proveedores, por lo tanto, realizamos constantes negociaciones por medio de contratos lo que nos obliga a cumplir los deberes pautados. Por otro lado, también tenemos obligaciones a cumplir con nuestros clientes, lo que nos compromete a celebrar todos nuestros contratos de manera legal, responsable y eficiente, en este punto es fácil que se generen malentendidos por eso, se debe ser muy delicado y meticuloso.

Debido a la naturaleza del negocio, no solo la empresa tiene obligaciones para con los clientes sino también las personas naturales o jurídicas que adquieran uno o varios servicios de CruthaDesign deberán cumplir con las fechas de pago estipuladas en el contrato. De manera general, se ha fijado un sistema de pago 50-50, el 50% del valor total deberá ser pagado al inicio de cada proyecto y el valor restante, una vez el cliente haya verificado que su pedido esta completo y cumple con todas las especificaciones y estándares de calidad debidos, seguido de esto el cliente deberá consignar o pagar en efectivo el valor correspondiente antes que el equipo abandone el domicilio una vez han sido entregados e instalados los muebles, lo anterior, no es objeto de discusión o negociación con el cliente ya que es especificado al principio de cada servicio.

La empresa tiene un escudo legal con la ley N° 2024 del 23 de Julio de 2020, Art 3° “*Obligación de Pago en Plazos Justos*”, ley en la cual se especifica que los pagos deberán ser ejecutados en un plazo máximo a 45 días una vez sean terminados los servicios prestados al o las personas, este artículo ayudara a mediar el incumplimiento de pago por parte de los clientes.

2.1.3 Estructura de gobierno corporativo ideal

Definir los roles y porcentaje de cada socio dentro de la empresa es uno de los pasos más relevantes en términos legales y de la misma empresa, ya que será la organización interna la que definirá quien desempeña cada cargo y que le corresponde a cada individuo dentro de la organización. Este punto es clave para la empresa dado que puede traer severos problemas en el futuro si no se escoge a la persona o personas adecuadas que van a estar al frente de la organización.

2.2 Planeación legal

Antes de constituir la empresa, se debe realizar un registro de marca por parte del propietario, el cual permite realizar la verificación de la marca, más concretamente, del nombre que será utilizado por el público y el ecosistema empresarial. Este registro de marca debe cumplir con todos los requisitos impuestos por la ley, de esta manera se evitarán confusiones y problemas legales con otras empresas, la empresa debe tener un nombre que la diferencie de las demás y que haya sido validado por la Superintendencia de Industria y Comercio. Solamente se podrá dar el siguiente paso si la empresa ya ha verificado y recibido

el aval de que su marca ha sido registrada satisfactoriamente (Superintendencia de Industria y Comercio. 2021).

Seguido de lo anterior, los propietarios o propietarias deben tener claros los estatutos de la empresa, haber desarrollado un documento que especifique quiénes participan en las acciones de la empresa, sus respectivos porcentajes y la relación que estos tienen frente a la compañía, este documento debe tener el objeto social de la empresa, las condiciones, cláusulas, representante legal, participación accionaria, entre otros, cabe aclarar que este documento debe estar autenticado en notaria y firmado.

Después, se debe solicitar el registro mercantil, este generara un impuesto según el patrimonio de respaldo que se estipulo tiene la empresa. Consecutivamente se puede abrir una cuenta bancaria empresarial con todos los documentos previamente mencionados, listo esto, es necesario dirigirse a la DIAN para pedir formalmente la solicitud del Registro Único Tributario (RUT) que va a tener la compañía, con el RUT se puede adquirir el Número de Identificación Tributaria (NIT) que se diligencia en la cámara comercio y es con este que se identifica a la compañía.

Una vez se tenga lista la documentación anterior, se puede acceder a la expedición del certificado de existencia y representación legal definitivo, dentro de este se incluirá el contenido estatutario, la razón social y las siglas con la identificación tributaria final para efecto de impuestos en Colombia. Igualmente, se debe registrar ante la Cámara de Comercio el informe del libro de accionistas y el libro de actas según la norma del artículo 28 del Código de Comercio referente a la inscripción en Cámara de Comercio de su libro de registro de

accionistas. Posteriormente, en la DIAN se debe pedir la solicitud de autorización de facturación basada en la expectativa de venta de la empresa (Dilisolver, 2021).

Finalmente, el empleador deberá como lo establece La Ley 100 de 1993, afiliarse a sus trabajadores al Sistema Social Integral a fin de proporcionar las garantías de salud, pensión y riesgo laboral a los trabajadores (ANDI, 2013).

2.3 Plan de trabajo

La empresa se encuentra en fase de aceleración, debido a su desempeño en los últimos meses ha podido pasar la etapa de prueba y, validar su plan y modelo de negocio. Inicialmente, CruthaDesign solo tenía la capacidad de ofrecer uno de los dos servicios; venta de mobiliario. Toda vez se logró consolidar el negocio con los proveedores y se volvió estable, el siguiente paso que se dio fue implementar la parte de diseño interior para poder ofrecer el servicio de adecuación de espacios completo. Se trabajó con un arquitecto y un diseñador por medio de un contrato de servicios o labor contratada, lo que facilitó las negociaciones de pago y hace eficiente el modelo de negocio ya que siempre se les paga a los trabajadores por proyecto, ninguno es empleado fijo por lo tanto la empresa no incurre en costos fijos en esta área específica.

Como consecuencia de lo anterior se logró consolidar a finales del 2020 un equipo de 10 personas, entre estos: proveedores, carpintero jefe, diseñadores, arquitectos y Community Manager. Así mismo, haber obtenido ventas totales de más de cincuenta millones de pesos en 12 meses, sin pérdidas y con una página en Instagram con mucho más movimiento y reconocimiento

Sin embargo, el siguiente plan de acción que se hizo fue analizar de qué manera podía funcionar la empresa sin que la fundadora necesariamente tuviera que hacer parte de todos los departamentos para el buen funcionamiento de la empresa, así que se creó un Mapeo del negocio, un documento que pueda ser utilizado por cualquier persona y entienda cómo funciona todo el negocio sin necesidad de tener a la fundadora al lado.

En este momento, la empresa se encuentra en una pausa, pese a esto, se está utilizando este tiempo para mejorar el funcionamiento interno de la misma, por consiguiente, la página web, el sitio web, el e-commerce con productos de decoración de venta rápida y reforzamiento en el capital de trabajo han sido trabajos a lo largo de estos meses. Pese a no tener una fecha fija para retomar operaciones, se ha estado trabajando en el próximo plan de acción, en cual es tratado en este documento, adicionalmente, en este literal se agregará una línea del tiempo para poder ver con mayor claridad los planes que se tienen dentro de la empresa y cuales son de mayor prioridad

Figura 3 Plan de Trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

3. Comercial

3.1 Meta de ventas

La empresa ha tenido un funcionamiento total de 10 meses, en el cual se ha validado el modelo de negocio y la necesidad de los clientes en la personalización de su mobiliario y espacios, gracias a esto se ha tenido un crecimiento muy rápido el cual ha generado un apuro de tener una estructura operacional y comercial más organizada.

Como ha sido mencionado anteriormente, se ofrecen dos servicios específicos: diseño interior y mobiliario personalizado, la idea para los siguientes 12 meses será tener un flujo de ventas promedio en los dos servicios, que siga permitiendo el crecimiento y reconocimiento de la empresa y la marca.

Debido a lo anterior, se ha establecido como meta inicial para los siguientes 12 meses tener un total de doce clientes mensuales en donde tres de ellos sean de diseño interior y los nueve restantes de mobiliario, lo anterior, podría verse como un numero pequeño, sin embargo, al final del año se tendría una base de datos con 144 clientes nuevos, 36 nuevos proyectos ejecutados y 108 nuevos hogares con muebles artesanales hechos a la medida.

Por otro lado, no solo se tiene una nueva meta operacional sino también digital, en la cual se hará el lanzamiento de la nueva página Web y el e-commerce, los clientes tendrán conocimiento de este nuevo servicio a través de las redes sociales de la empresa ya que también se tiene una meta en crecimiento de redes utilizando promoción de Instagram y nuevas estrategias de mercadeo que harán posible traer nuevos clientes, las estrategias y

nuevas herramientas implementadas para cumplir las metas serán explicadas a lo largo de este literal.

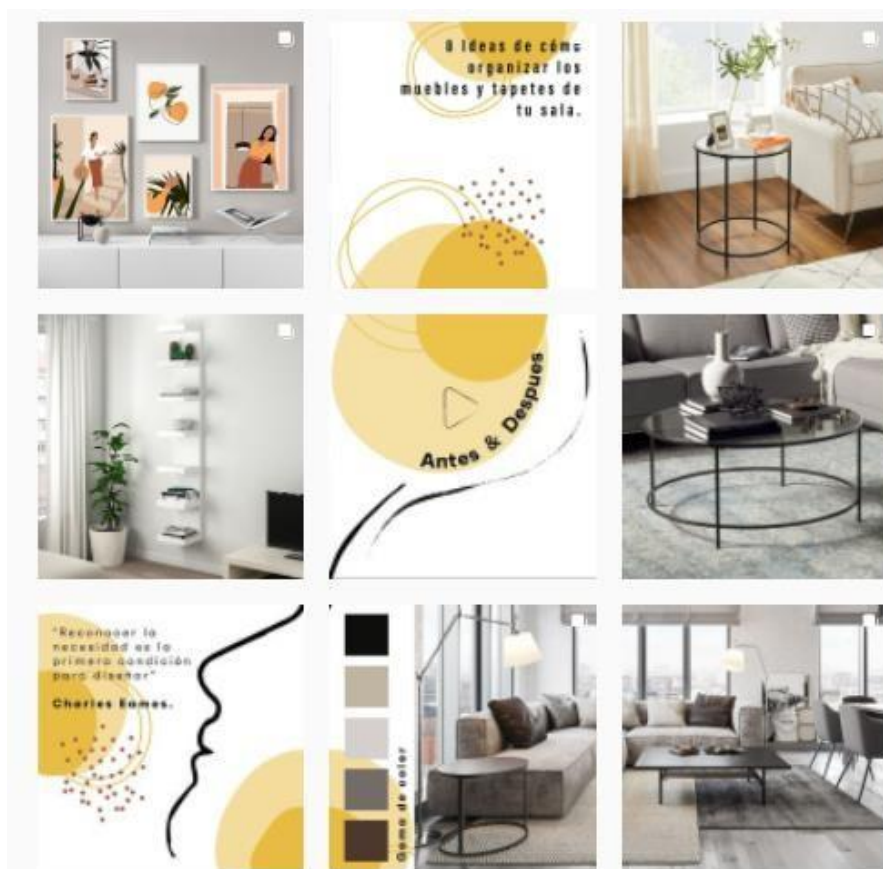
3.1.1 Semanal

Una vez mencionada la meta para el próximo año, se deben evaluar los nuevos esfuerzos y mejoras en la parte digital y de producción de la empresa, por lo tanto, la tracción de nuevos clientes va a ser de suma importancia para cumplir la nueva meta planteada.

La herramienta de promoción de Instagram ya ha sido utilizada anteriormente, esta ha sido de gran ayuda y la responsable de traer el 95% de los clientes que se han tenido hasta hoy, además, se debe aclarar que la inversión que se ha hecho en redes no es significativamente alta. Por lo general, las promociones se hacían cada dos semanas durante los fines de semana, a la semana se publicaban 6 post e Instagram stories 6 días, para ser más precisos, las promociones comenzaban los viernes y se acababan los domingos o los lunes dado caso que fuera festivo, gracias a esto, se pudo llegar a tener más de 2.000 seguidores.

Los fines de semana eran claves para hacer promociones, no obstante, no se cumplía la meta de realizar las 2 promociones al mes debido a que no se podía cubrir la demanda que generaba la monetización de la cuenta de Instagram. Ahora bien, para la nueva estrategia, la línea digital de contenido se manejará de la misma manera como será ilustrado a continuación.

Figura 4 Cuenta de Instagram-CruthaDesign.



Fuente: Elaboración propia.

Justo a continuación de que la página Web y el E-commerce sean terminados, las promociones que se hagan en Instagram serán enfocadas en generar nuevo tráfico para la página Web en vez de enfocarse solo en la visibilidad de la página de Instagram, esta página web tendrá una mayor claridad sobre los servicios que se ofrecen, ayudara a la recolección de datos y respuesta al cliente de manera más rápida y también incluirá productos de decoración de entrega inmediata para trabajar en la parte de recompra y adquisición de nuevos clientes de manera digital. La digitalización del negocio facilitara resolver problemas de tiempos de respuesta y servicio al cliente, permitiendo que una parte del negocio funcione 24 horas y 7 días a la semana

3.1.2 Mensual

Crutha quiere operar todos los meses del año. En su primer año, los resultados de clientes que se tuvieron ayudaron a la empresa a generar ganancias del 38% de los ingresos totales, pese a que fueron resultados positivos, hubo algunos meses en donde solo se tuvo un cliente por mes, son dos razones las que se identificaron fueron la causa de lo ya mencionado.

Tabla 3 Ticket promedio de clientes

Ticket promedio de clientes	
Junio	1
Julio	9
Agosto	6
Septiembre	2
Octubre	4
Noviembre	6
Diciembre	1
Enero	1
Febrero	2
Marzo	5
Abril	3
Mayo	3
Junio	1
Promedio	3.666666667

Fuente: Elaboración propia.

Por lo general los meses de vacaciones como lo son diciembre, enero y junio son aquellos en donde las personas no suelen adquirir el servicio de mobiliario y diseño interior. A diferencia de varios negocios en los cuales diciembre es un mes en donde se suben las ventas por ser pagos de primas y fiestas, en Crutha como se puede evidenciar en la tabla adjuntada, los clientes prefieren hacer sus muebles antes de irse de vacaciones ya que prefieren estar presentes y ser parte de todo el proceso creativo y de producción de sus muebles. Además, en el mes de noviembre se empezó un proyecto de diseño interior y mobiliario de 35 muebles, el cual ocupo toda la capacidad operacional y productiva que se tenía en ese momento y por esa razón no se podían tomar más proyectos en los meses de diciembre y enero, hasta liberal un poco la carga que se tenía en los talleres de carpintería.

Siguiendo la nueva meta planteada, la estrategia digital general seria la misma que se planteó en el numeral anterior 3.1.1 semanal, adicionando la medición de los resultados de las nuevas estrategias implementadas como lo son la página Web y el e-commerce. La idea que se tiene sobre los nuevos productos de fácil acceso será ilustrada a continuación.

Figura 5 Lámparas



Fuente: Elaboración propia

Figura 6 Alcantías de corcho



Fuente: Elaboración propia

Figura 7 Vajilla artesanal



Fuente: Elaboración propia

Figura 8 Decoración en cerámica



Fuente: Elaboración Propia

Figura 9 Cojines decorativos

Fuente: Elaboración propia

La medición y tracción del rendimiento mensual y semanal de la página para implementar mejoras continuas será evaluada con Google Analytics, herramienta que será clave para la toma de decisiones de cada nuevo mes, además, a través de tablas dinámicas mensuales se revisara el ingreso de nuevos clientes a la base de datos, con esta se podrá también se podrá analizar el comportamiento de los clientes, cuales productos han sido de mayor interés, que color prefieren, si están conformes con el precio, observaciones sobre el servicio, etc.

3.1.3 Consolidación

Tabla 4 Okr- Crutha

OKR - Crutha				Porcentaje de participación anual			
				10%	20%	30%	40%
				Objetivo Estadístico			
Cliente	Línea de servicio	Unidad de medida	Objetivo anual	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Personas	e-commerce	Productos	200	20	40	60	80
Personas	Mobiliario	No. clientes mobiliario	36	3,6	7,2	10,8	14,4
Personas	Diseño interior	No. clientes diseño interior	108	10,8	21,6	32,4	43,2
Personas	Contenido multimedia	Seguidores en Instagram	15000	1500	3000	4500	6000
Personas	Contenido multimedia	Seguidores en Facebook	5000	500	1000	1500	2000
Personas	Contenido multimedia	Contactos en LinkedIn	1000	100	200	300	400

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 Objetivo trimestral real (cuando se termine cada trimestre llenar datos)

Objetivo Trimestral Real			
Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 Resultados esperados

Percentage trimester 1			Percentage trimester 2			Percentage trimester 3			Percentage trimester 4		
10%	35%	55%	45%	40%	15%	59%	23,00%	18,00%	55%	35%	10%

Objetivo Mensual Real											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2	7	11	18	16	6	35	14	11	44	28	8
0	1	2	3	3	1	6	2	2	8	5	1
1	4	6	10	9	3	19	7	6	24	15	4
150	525	825	1350	1200	450	2655	1035	810	3300	2100	600
50	175	275	450	400	150	885	345	270	1100	700	200
10	35	55	90	80	30	177	69	54	220	140	40

Fuente: Elaboración propia

Para tener más claridad con la meta de ventas y tener un manejo más claro de los resultados, en este apartado se ha utilizado una herramienta estratégica de objetivos específicos.

el “OKR”, es un término en inglés que significa “objectives and key results” creado por Andrew Grove, ex-CEO de Intel (Rock Content, 2018) y hoy implementado en empresas como Google, Spotify y LinkedIn, es una herramienta en la que se pueden clasificar los objetivos de manera más amplia y precisa, para que las empresas o individuos puedan entender como operar cada mes en cada una de sus áreas según el objetivo.

Como se observa en la gráfica, el objetivo global está definido anualmente, sin embargo, no es clara la meta que se debe cumplir ni trimestral ni mensualmente, debido a esta razón, se ha creado este modelo donde se puede ver el objetivo estadístico por trimestre, además, el modelo se basa en un esfuerzo progresivo, por esa razón, empieza en 10% para el primer trimestre del año y termina con 40% para el último trimestre, seguido de lo anterior, se agrega al modelo objetivo trimestral real lo que quiere decir es el resultado, una vez termine cada trimestre se deberá llenar la casilla y evaluar los resultados, de esos resultados implementar nuevas estrategias, modificar o continuar con aquello que este o no funcionando.

Después, el modelo se remite a cada mes, teniendo en cuenta la meta del trimestre, adicionalmente, en la parte superior de la tabla mensual se ponen unos porcentajes considerando la estacionalidad de los meses, lo que quiere decir que el porcentaje del mes es clasificado según la intensidad de demanda por los diferentes factores que han sido explicados en el literal.

3.1.3.1 Mensual.

Los meses que tienen porcentajes más altos son en los que se espera tener más clientes y también tener una mayor actividad en redes, para de esta manera llegar a los meses de mayor demanda con un reconocimiento de marca mayor y negocios consolidados. Cabe resaltar, que la negociación de la venta del servicio puede demorarse dentro de 2 a 3 semanas por cliente, por

esta razón se toma en cuenta este factor y es utilizado en la tabla para tener una manera más clara de ejecución de las estrategias para alcanzar las metas.

3.1.3.2 Número de nuevos clientes y ticket promedio actual.

La meta inicial para retomar las actividades laborales y de producción es tener un total de 12 clientes por mes, 9 de mobiliario y 3 de diseño interior. La empresa debe aumentar su portafolio de proveedores, teniendo por lo menos mínimo 2 carpinteros con taller y 10 trabajadores a su disposición, además, la empresa debe crecer su red de contactos de arquitectos y diseñadores, lo ideal sería tener 3 nuevos profesionales en el área de diseño para un total de 5, de esta forma, el equipo total estaría conformado por 16 personas, 3 nuevos diseñadores, 1 carpintero, 2 maestros de obra y las 10 personas con las que ya cuenta la empresa el día de hoy.

Adicionalmente, se ha trabajado en un documento llamado “mapeo del negocio” el cual permita liberal la carga que se ha tenido en los primeros meses de operación, este documento ayuda a tener a un administrador a cargo del negocio sin que la fundadora deba hacerse cargo de todos los departamentos y procesos que se manejan, lo que genera más productividad y flexibilidad. Dentro del documento, se encuentra el paso a paso de cómo se genera la venta con el cliente, desde el primer contacto, hasta el cierre y finalización del servicio.

Tener todos estos procesos por escrito ayudan a su vez a analizar que parte está fallando o cual se debe estructurar, el objetivo principal, es estandarizar todos los procesos dentro de la empresa y ser lo más productivos posible, por eso se ha hecho énfasis en este documento y en los nuevos pasos a seguir con la empresa en la parte comercial y de producción.

Tabla 7 Ticket promedio de clientes

Ticket promedio de clientes	
Junio	1
Julio	9
Agosto	6
Septiembre	2
Octubre	4
Noviembre	6
Diciembre	1
Enero	1
Febrero	2
Marzo	5
Abril	3
Mayo	3
Junio	1
Promedio	3.666666667

Fuente: Elaboración propia

La tabla adjuntada anteriormente es el ticket promedio que se tenía de clientes en el año trabajado 2020-2021, de nuevo, estos clientes se quieren aumentar a un máximo de 12 clientes por mes para los próximos 5 años, la meta de 12 clientes mensuales será alcanzada progresivamente, primero se trabajará por construir una comunidad solida en redes sociales y una identidad de marca, de la mano de estas estrategias se aumentará la base de clientes que se tienen hasta hoy, generando más confianza y llevando la propuesta de valor aún más lejos.

El ticket promedio actual se sacó de analizar los ingresos totales de cada mes y una vez obtenido el ingreso total de los 12 meses se hizo un promedio mensual de ventas en pesos. El análisis anterior no se puede hacer por producto o servicio ya que al ser un servicio personalizado los pedidos siempre cambian y tienen especificaciones diferentes, por lo que la forma en la que se evalúa el rendimiento de la empresa es analizando el valor total de las ventas

de cada mes y de esta forma ver los ingresos y las ganancias mensuales que se tienen una vez finaliza cada mes.

Tabla 8 Promedio ventas mensuales

Ventas mensuales promedio (12 meses)	
Junio	\$1,010,000.00
Julio	\$2,535,000.00
Agosto	\$1,318,000.00
Septiembre	\$650,000.00
Octubre	\$4,510,000.00
Noviembre	\$31,025,000.00
Diciembre	\$1,910,000.00
Enero	\$325,000.00
Febrero	\$1,180,000.00
Marzo	\$1,613,000.00
Abril	\$1,280,000.00
Mayo	\$3,200,000.00
Junio	\$1,500,000.00
Total	\$52,056,000.00
Promedio mensual	\$4,338,000.00

Fuente: Elaboración propia

3.2 Arquetipo de clientes

Al tratarse de una empresa con un servicio 100% personalizado ha sido de suma importancia entender cómo se comportan el segmento de clientes y cuáles son sus gustos, ubicación, preferencias, etc. Como ha sido ya analizado, hay dos grupos del mismo sector que hacen parte del target, las mujeres o hombres casados y con hijos, que buscan tener un hogar cómodo, ordenado y visualmente atractivo. Por otro lado, las mujeres y hombres solteras que tienen trabajo son independientes y ya tienen su propio hogar.

Los hombres y mujeres por igual de 28 a 45 años ubicados en la ciudad de Bogotá y grandes ciudades como Medellín y Cali, que en general son de estatus económico alto, más específicamente aquellos que son clasificados en estratos 5 y 6 (Cigüenza Riaño, 2019) que tienen un empleo estable y un poder adquisitivo más alto al promedio, estas personas disfrutan

del tiempo que pasan en su hogar a solas, en pareja o con sus hijos, además, durante sus momentos libre o fines de semana invitan a sus amigos o familiares a compartir con ellos en sus hogares, lo que genera la necesidad de tener espacios aptos de esparcimiento social, descanso y practicidad.

Además de la necesidad que ya fue mencionada, se despierta una adicional: la personalización. Los comercios reconocidos como Falabella, Tugo, Homecenter, ofrecen muebles de diferentes tipos, colores y materiales, aun así, son muebles y decoración fabricada al por mayor que debe ser amada por el mismo cliente, si el cliente no tiene el espacio o no le gustan las opciones disponibles simplemente no va a llevar el producto o si lo compra es porque no tiene más opción. La respuesta para esta necesidad es Crutha, ya que cuenta con un servicio que no solo puede hacer el mueble que la persona desea, sino que también lo podrá hacer todo desde la comodidad de su hogar, el cliente no tendrá que armar el mueble, ir al taller o salir de su casa a menos que el mismo lo desee.

El común denominador de los gustos del cliente que tiene Crutha son apasionados por marcas de lujo, que tienen acceso a educación superior, cargos ejecutivos o dueños de empresas que buscan una opción de calidad y servicio premium por esta razón Crutha se ha enfocado en tener un servicio que pueda ofrecer todo tipo de mobiliario, diferentes materiales, medidas colores y materiales.

Figura 10 Buyer Persona 1

Buyer persona

- **Name:** Juan David Gomez
- **Sexo:** Hombre
- **Idioma:** Español
- **Ubicación:** Bogotá
- **Estado civil:** Soltero.
- **Estrato:** 5
- **Hijos:** No.
- **Nivel de formación:** Superior y Maestría.
- **Campo de estudio:** Financiero.
- **Marcas preferidas:** Apple, Diesel, Mercedes Benz, Amazon.
- **Intereses:** Deportes, Vino, Filosofía, Supply Chain.
- **Redes:** Instagram, twitter, zoom, LinkedIn, Trello.
- **Frases de Búsqueda que usaría en Google:** Nuevos espacios, decoración exclusiva, personalización, servicio puerta a puerta.



Fuente: Elaboración propia

Figura 11 Buyer persona 2

Buyer persona

- **Name:** Catalina Blanco
- **Sexo:** Mujer
- **Idioma:** Español
- **Ubicación:** Bogotá
- **Estrato:** 5
- **Hijos:** Si, dos.
- **Nivel de formación:** Superior y Maestría.
- **Campo de estudio:** Abogada.
- **Marcas preferidas:** Zara Home, Kare, Carolina Herrera, Coach.
- **Intereses:** Deportes, vida saludable, decoración, minimalismo, lectura, historia.
- **Redes:** Facebook, Instagram y twitter, zoom, LinkedIn.
- **Frases de Búsqueda que usaría en Google:** Decoración exclusiva, renovación de espacios, cumplimiento en entrega, servicio personalizado, servicio a domicilio.



Fuente: Elaboración propia

3.3 Funnel de ventas

Desde un principio se decidió no tener una tienda física debido al tipo de negocio que se maneja, la personalización de espacios hacia más difícil crear un portafolio fijo y por lo mismo tener un show room, por esta razón el canal principal de ventas de la empresa es digital. Crutha Design maneja 3 redes sociales; WhatsApp, Instagram y Facebook, la red principal y con la que se dio a conocer la marca desde sus inicios fue Instagram, por medio de esta red social se subía contenido del producto, tanto de mobiliario como de diseño interior. Al comienzo la página tuvo un crecimiento orgánico, pero al cabo de un mes se vio la necesidad de utilizar la herramienta paga de promoción.

La herramienta mencionada anteriormente facilitó el crecimiento, reconocimiento y llegada de nuevos clientes al negocio, las estadísticas y resultados de las promociones fueron clave para mejorar el segmento al que la empresa debía sumar sus esfuerzos, con el tiempo la promoción se fue volviendo cada vez más estandarizada, logrando de esta forma las primeras ventas y de ahí mantenerse en el tiempo con nuevos clientes cada mes.

El plan que se sigue para el contenido siempre es el mismo, ya está estandarizado y un mes antes se hace el contenido del mes siguiente. Cada semana se suben 6 posts, 2 por día y las historias se suben todos los días a excepción del jueves. Instagram también se asoció a Facebook Business Manager lo que permitió un mayor control de las publicaciones y de esta manera tomar futuras decisiones sobre el tipo de contenido y la forma en que se ejecuta la promoción.

Por otro lado, una vez se ponen en marcha las promociones que usualmente son los fines de semana, el primer contacto que se tiene con el cliente se hace por medio del mensaje que será adjuntado a continuación.

➤ *Hola, gracias por escribir a Cruthadesign, somos felices de ayudar a diseñar y decorar espacios únicos, hacemos mobiliario a la medida y personalizado, ¿En qué ciudad te encuentras?*

Se tiene como protocolo dentro de la empresa preguntar de que ciudad es la persona para asegurar que efectivamente se le puede brindar el servicio completo. Si el cliente pregunta por alguna de las promociones se le envía la información del mueble, si pregunta por otro mueble o servicio se empieza a generar la interacción completa con el cliente.

Si está preguntando por el servicio de diseño interior se le envía el portafolio con la información y si le interesa, se agenda una reunión o se realiza una llamada. Si, por el contrario, el cliente solo está interesado en mobiliario, le pedimos la imagen, las especificaciones del mueble y a los 2-3 días le entregamos la cotización y tiempos de entrega. Para cualquiera de las dos opciones, una vez el cliente paga se le envía a su correo un recibo de caja con toda la información de pago, especificaciones del mueble y fecha de entrega.

3.4 Actividades comerciales

El negocio ha estado frenado durante un año y aún no se tiene una fecha fija de regreso, por esta razón una vez se vuelva de nuevo al mercado, la necesidad de hacer un gran lanzamiento.

La identidad de marca para la empresa es muy importante y será la mano derecha para reactivar la empresa de nuevo. A pesar de que siempre se ha prestado un servicio personalizado y que detrás de el hay varias personas trabajando para que todo sea posible, no se ha utilizado como herramienta de mercadeo digital, para ser más claros, nunca se ha mostrado al equipo completo ni a los clientes hablando de sus experiencias con nosotros. Se es consciente del gran potencial que el contenido humano tiene, por esa razón se quiere mostrar la otra cara de Crutha, hacer visibles a todos los trabajadores dentro de la organización y también que los potenciales clientes puedan escuchar y ver las experiencias que los clientes han tenido con la empresa.

El plan que se tiene primero con los trabajadores es comprar indumentaria: chaquetas, camisas, pantalones, riñoneras, etc. Esta indumentaria será personalizada con el logo y colores de la marca, para los nuevos servicios los trabajadores usaran la nueva indumentaria. Se quiere realizar un video en donde se muestre al equipo de Crutha trabajando y contando su experiencia con la empresa, este video tendrá como fin ser lanzado en la página web y promocionado en las redes sociales para generar un impacto visual y pertenencia de marca con los clientes y posibles nuevos clientes, la empresa está consciente de que en el mundo digital es difícil confiar, pero con este tipo de contenido será más fácil generar de nuevo seguridad en la comunidad a la que el servicio esta dirigió.

Por otro lado, se aumentará la inversión en promoción de redes sociales y publicidad de la marca, en un principio se invertía muy poco y se tenían muy buenos resultados, a pesar de que se pudiese invertir mas no era posible porque la empresa no podía cubrir la demanda de mensajes y pedidos. Ahora bien, con el nuevo plan la idea es utilizar las herramientas digitales al máximo y aumentar el presupuesto mensual que se tenía anteriormente para promociones mensuales.

Tabla 9 Presupuesto.

Presupuesto Mensual	
Mes	Valor
Junio	\$120,000.00
Julio	\$100,000.00
Agosto	\$100,000.00
Septiembre	\$100,000.00
Octubre	\$60,000.00
Noviembre	\$150,000.00
Diciembre	\$100,000.00
Enero	\$60,000.00
Febrero	\$60,000.00
Marzo	\$60,000.00
Abril	\$100,000.00
Mayo	\$120,000.00
Total	\$1,130,000.00

Tabla 10 Presupuesto Mensual Actualizado

Presupuesto Mensual Actualizado	
Mes	Valor
Junio	\$168,000.00
Julio	\$140,000.00
Agosto	\$140,000.00
Septiembre	\$140,000.00
Octubre	\$84,000.00
Noviembre	\$210,000.00
Diciembre	\$140,000.00
Enero	\$84,000.00
Febrero	\$84,000.00
Marzo	\$84,000.00
Abril	\$140,000.00
Mayo	\$168,000.00
Total	\$1,582,000.00

Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto mensual anterior estaba basado en la capacidad que la empresa podía manejar en ese momento. Con el nuevo plan, se espera aumentar la inversión de promoción en un 40% como es mostrado en la tabla llamada “presupuesto mensual actualizado”, teniendo en cuenta la estacionalidad y los mejores meses para atraer clientes, que como se ve con claridad son los meses de vacaciones. Anteriormente se hizo énfasis en los meses de vacaciones, lo cierto es que los clientes empiezan conversaciones en los meses de vacaciones o antes de navidad y el negocio se consolida una vez estos están en la ciudad o para ser entregado antes de las fechas especiales de fiestas (navidad y año nuevo).

Por otra parte, nunca se han hecho alianzas con influenciadores, publicidad o paginas relacionadas. Para esta nueva etapa, se podría evaluar un nuevo plan con alguna figura que trajera clientes potenciales e hiciera mucho más efectivas las campañas y el regreso al mercado.

3.5 Métricas

3.5.1 Engagement en redes:

Como ha sido explicado anteriormente, el 95% de los clientes que ha tenido la empresa hasta el momento provienen de Instagram, la alta tracción de clientes ha sido gracias a el buen manejo de las promociones hechas en Instagram, lo que ha permitido crecer de manera orgánica y ganas clientes y seguidores fieles. Ahora bien, cuando hay inactividad por más de un año en las redes se vuelve más difícil tener el mismo engagement incluso en los que ya son seguidores de la página, por eso evaluar mensualmente el engagement que se está teniendo en redes es clave para el buen desarrollo del negocio.

3.5.2 Nuevos clientes:

La meta que se quiere cumplir al cabo de 12 meses es precisa y debe ser medida constantemente, por lo que se ha hecho una estimación de clientes global de clientes por mes y luego para ser más preciso se utilizó el OKR y se fijó un porcentaje según la estacionalidad que va ligada a la demanda de cada mes. Aunque se tiene en cuenta siempre que el proceso de crecimiento es progresivo, se debe ir midiendo cuantos clientes nuevos van llegando al negocio.

3.5.3 Capacidad de producción:

En el momento que se retomen operaciones se quiere incrementar la capacidad de producción que a su vez va a permitir el crecimiento de clientes por mes, en la métrica anterior se explicó cómo se va a analizar y seguir este indicador, el cual va de la mano de la capacidad que se tenga por mes de producción, por eso se quiere empezar a medir cual va a ser el nuevo límite máximo que se va a tener en mobiliario para no superar el límite de tiempo que ha sido dado a los clientes y además el posible riesgo de perder dinero por tener una mala organización en logística.

3.5.4 Número de espacios máximo mensual:

CruthaDesign tiene unos precios fijos en el portafolio de diseño interior por espacio, esto quiere decir que el precio por proyecto (solo de diseño) ya está estandarizado, el precio se ha fijado por número de espacios y no por metros cuadrados. En la meta que ha sido ya expuesta, se habla de tener 3 clientes de diseño por mes, sin embargo, debe ser tenido en cuenta cuantos espacios va a tener cada proyecto por cliente para no exceder la capacidad que pueden manejar los arquitectos y de nuevo no generar incumplimientos por parte de la empresa y un mal servicio.

3.5.5 Usuarios de página Web y compras mensuales e-commerce:

La digitalización del negocio ha sido creada para estar en contacto con el cliente 24/7, el e-commerce le abre la puerta a Crutha de tener un nuevo ingreso y además estar conectado con el cliente de una forma más rápida y menos personal, por esto, se quiere potencializar al

máximo este nuevo servicio y por ello este indicador es otro clave en las métricas mensuales de medición. Se espera realizar el seguimiento de duración en la página web, numero de clics y productos comprados, así mismo estudiar el target que está adquiriendo los productos de decoración del e- commerce.

4. Finanzas

4.1 Margen de contribución por producto o servicio

La empresa cuenta con dos servicios y ofrece diversos productos que se ajusta a cada necesidad del cliente, todo el servicio que se presta está establecido de manera personalizada por lo cual no hay un catálogo de mobiliario de referencia en el cual se tengan precios fijos. Las dos líneas de servicio son diseño interior y mobiliario, en el modelo financiero cada una se maneja de manera aparte ya que así mismo funcionan.

El servicio de diseño interior el cual está clasificado por espacios tiene precios fijos en la parte del diseño más no en la ejecución del proyecto, para ser más exactos, el espacio tiene un valor unitario establecido y a medida que estos aumentan (cuando el cliente elige más espacios para modificar) el precio unitario por espacio va disminuyendo y partir de un punto es el mismo. Estos precios han sido fijados para poder realizar alianzas sobre proyecto con los diseñadores y/o arquitectos y también para que los clientes puedan tener una referencia clara de precios del servicio de diseño interior. Este modelo fue adaptado al negocio una vez se analizó la competencia y se estudió la forma en que ellos ofrecían y cobraban el servicio, además, a partir de las negociaciones realizadas con los arquitectos aliados se fijó el precio final de mercado que se ofrecería por cada espacio teniendo en cuenta que se obtuviera una utilidad y que el precio no

fuera superior al de la competencia, pero tampoco desleal. A continuación, se adjuntará el análisis de benchmarking que se hizo para llegar al sistema de cobro que se maneja hasta el momento.

Tabla 11 PV Benchmarking

Espacios	Costo bruto	Descuento	Costo final	Margen	Utilidad	PV Crutha	PV Minn (Sin IVA)	PV Colore (Sin IVA)
1	\$ 740.000	0%	\$ 740.000	70%	\$ 518.000	\$ 1.258.000	\$ 1.300.000	\$ 1.500.000
2	\$ 1.480.000	4%	\$ 1.420.800	55%	\$ 781.440	\$ 2.202.240	\$ 2.200.000	\$ 2.500.000
3	\$ 2.220.000	6%	\$ 2.086.800	45%	\$ 939.060	\$ 3.025.860	\$ 3.000.000	\$ 3.300.000
4	\$ 2.960.000	8%	\$ 2.723.200	40%	\$ 1.089.280	\$ 3.812.480	\$ 3.800.000	\$ 4.100.000
5	\$ 3.700.000	10%	\$ 3.330.000	37%	\$ 1.232.100	\$ 4.562.100	\$ 4.500.000	\$ 4.800.000
6	\$ 4.440.000	12%	\$ 3.907.200	35%	\$ 1.367.520	\$ 5.274.720	\$ 5.100.000	
7	\$ 5.180.000	12%	\$ 4.558.400	35%	\$ 1.595.440	\$ 6.153.840	\$ 5.950.000	
8	\$ 5.920.000	12%	\$ 5.209.600	35%	\$ 1.823.360	\$ 7.032.960	\$ 6.800.000	
9	\$ 6.660.000	12%	\$ 5.860.800	35%	\$ 2.051.280	\$ 7.912.080		

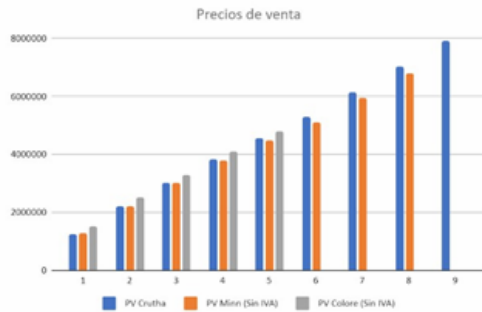
Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 PV Crutha vs Competencia

Crutha				
Costo unitario	Utilidad unitaria	PV unitario Crutha	PV unitario Minn	PV Unitario Colore
\$ 740.000	\$ 518.000	\$ 1.258.000	\$ 1.300.000	\$ 1.500.000
\$ 710.400	\$ 390.720	\$ 1.101.120	\$ 1.100.000	\$ 1.250.000
\$ 695.600	\$ 313.020	\$ 1.008.620	\$ 1.000.000	\$ 1.100.000
\$ 680.800	\$ 272.320	\$ 953.120	\$ 950.000	\$ 1.025.000
\$ 666.000	\$ 246.420	\$ 912.420	\$ 900.000	\$ 960.000
\$ 651.200	\$ 227.920	\$ 879.120	\$ 850.000	
\$ 651.200	\$ 227.920	\$ 879.120	\$ 850.000	
\$ 651.200	\$ 227.920	\$ 879.120	\$ 850.000	
\$ 651.200	\$ 227.920	\$ 879.120		

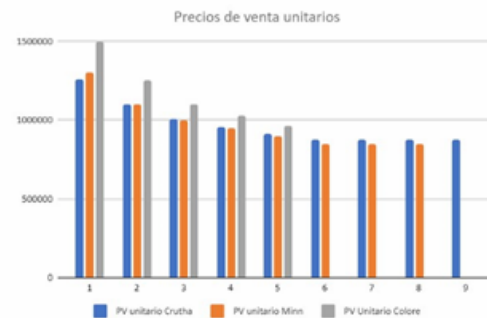
Fuente: Elaboración propia

Figura 12 - Precio de venta Crutha y competencia



Fuente: Elaboración Propia

Figura 13 Precio de venta unitario Crutha y competencia.



Fuente: Elaboración propia

Figura 14 Costos arquitecto por espacio a diseñar

	Costo unitario	Espacios: 1		Espacios: 2		Espacios: 3		Espacios: 4	
		Cantidad	Costo total	Cantidad	Costo total	Cantidad	Costo total	Cantidad	Costo total
Modelado	\$ 60.000	1	\$ 60.000	2	\$ 120.000	3	\$ 180.000	4	\$ 240.000
Visuales	\$ 250.000	2	\$ 500.000	4	\$ 1.000.000	6	\$ 1.500.000	8	\$ 2.000.000
Esquemas	\$ 40.000	2	\$ 80.000	4	\$ 160.000	6	\$ 240.000	8	\$ 320.000
Planos	\$ 50.000	2	\$ 100.000	4	\$ 200.000	6	\$ 300.000	8	\$ 400.000
			\$ 740.000		\$ 1.480.000		\$ 2.220.000		\$ 2.960.000

Espacios: 5		Espacios: 6		Espacios: 7		Espacios: 8	
Cantidad	Costo total	Cantidad	Costo total	Cantidad	Costo total	Cantidad	Costo total
5	\$ 300.000	6	\$ 360.000	7	\$ 420.000	8	\$ 480.000
10	\$ 2.500.000	12	\$ 3.000.000	14	\$ 3.500.000	16	\$ 4.000.000
10	\$ 400.000	12	\$ 480.000	14	\$ 560.000	16	\$ 640.000
10	\$ 500.000	12	\$ 600.000	14	\$ 700.000	16	\$ 800.000
	\$ 3.700.000		\$ 4.440.000		\$ 5.180.000		\$ 5.920.000

Fuente: Elaboración propia.

Como se pueden observar en las tablas de referencia, se hizo un estudio del precio por espacio de Minn y Colore, una vez se tuvo esa información se empezó a fijar los precios y entender cuál debía ser el precio de venta (PV) y su respectiva ganancia. La parte del descuento hace referencia a el beneficio que dan los arquitectos a la empresa en su valor por hacer parte de los proyectos, al no tener empleados fijos era de suma necesidad crear un sistema de pago en el cual las dos partes se beneficiaran y con los precios del mercado se fue

acomodando la columna que tiene como nombre “descuento” lo que facilitó el pago y fijo el precio del servicio para los clientes. Después, en las gráficas se puede ver el Precio de Venta Unitario (PVU) y el Precio de venta (PV) de cada uno de los negocios y su comparación.

Toda vez se obtuvo esa información fue posible establecer un precio de venta estimado, también, después de varias negociaciones y discutir sobre el costo unitario de modelado, visuales, esquemas y planos, se calculó el costo total y después el precio de venta final que fue y ha sido ofertado al mercado.

Por otro lado, al no tener un catálogo fijo para el servicio de mobiliario, se decidió clasificarlo por líneas para poder realizar un seguimiento sobre las ventas y estructurar un modelo que facilitase la proyección mensual y a 5 años del negocio. Dentro de Crutha se ofrece todo tipo de mobiliario para el hogar, por lo cual se definieron 4 categorías para el hogar; muebles de cocina, muebles de sala, muebles de cuarto y muebles de entretenimiento. De lo anterior, se realizó un estimado promedio de precios sobre los históricos o datos sobre las ventas del primer año para ver cuál de ellos tiene más utilidad y cual tiene un costo mayor, una vez hechas las categorías, con base a las ventas se agregó la probabilidad de que un cliente llevara un tipo de categoría u otra y sobre estos dos se realizó la primera proyección.

Ahora bien, el PV del mobiliario varia constantemente, al principio de este documento en la matriz D.O.F.A se hablaron de amenazas en la parte del precio de mobiliario debido a que este servicio es tercerizado y el negocio que se tiene con los proveedores es entregar el mueble completamente terminado, la empresa no pone las materias primas, ni el transporte o incluye nominas, todo lo mencionado le corresponde al proveedor, por lo tanto se tiene una dependencia directa en el negocio con los proveedores. Los precios de venta de fijan una vez se tienen todos

los materiales y la cotización está terminada, según la categoría, material, medida y complejidad del mueble se fija el precio final que se le va a ofrecer al cliente.

4.2 Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto

Para hallar el punto de equilibrio en unidades monetarias dentro del modelo se incluyeron todos los gastos que tendría la empresa en su operación natural, los gastos se separaron siguiendo las dos líneas que se tienen: diseño de espacios y mobiliario, cada una tiene un costo diferente y por ende debe ser diferenciado en el modelo de negocio. En general hay otros costos como dominio, logística y Siigo (el software que se utilizara para el proceso contable y administrativo) que están clasificados en la pestaña de estados financieros como gastos generales y administrativos, por otra parte, los gastos de marketing y ventas que representan unos gastos mensuales a la empresa debido a la digitalización del negocio y el uso de anuncios en las redes sociales están clasificados en la misma pestaña como ventas y mercadeo.

Por último, “personal y beneficios” son los salarios que se van a pagar mensualmente y dentro de esta nomina está incluido: CEO, Manager, Community Manager y servicio al cliente.

A continuación, se van a proporcionar todas las tablas por separado de cada costo para entender al final como se definió cada categoría de gasto y finalmente como se llegó al punto de equilibrio a partir del estado de resultados.

Tabla 13 Gastos muebles.

Fecha	31/7/2022	31/8/2022	30/9/2022	31/10/2022	30/11/2022	31/12/2022	31/1/2023
Mes	7	8	9	10	11	12	1
Año	2.022	2.022	2.022	2.022	2.022	2.022	2.023
Gastos Directos Mobiliario							
Costo Mueble Cocina	4.222.000	4.222.000	4.222.000	4.222.000	4.222.000	4.222.000	4.222.000
Muebles Cocina	1	1	1	1	1	1	1
Gastos por Muebles Cocina	2.121.372	2.386.026	2.660.212	2.946.680	3.248.955	3.571.540	3.920.175
Costo Mueble Sala	6.050.500	6.050.500	6.050.500	6.050.500	6.050.500	6.050.500	6.050.500
Muebles Sala	1	1	1	1	1	1	1
Gastos por Muebles Sala	3.316.487	3.730.240	4.158.894	4.606.749	5.079.317	5.583.636	6.128.682
Costo Mueble Cuartos	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Muebles Cuartos	1	1	1	1	1	1	1
Gastos por Muebles Cuartos	1.370.336	1.541.294	1.718.409	1.903.458	2.098.718	2.307.097	2.532.304
Costo Mueble Entretenimiento	1.828.750	1.828.750	1.828.750	1.828.750	1.828.750	1.828.750	1.828.750
Muebles Entretenimiento	1	1	1	1	1	1	1
Gastos por Muebles Entretenimiento	1.002.401	1.127.457	1.257.016	1.392.380	1.535.212	1.687.641	1.852.380

Fuente: Elaboración propia**Tabla 14** Gastos diseño espacios

Fecha	31/7/2022	31/8/2022	30/9/2022	31/10/2022	30/11/2022	31/12/2022	31/1/2023
Mes	7	8	9	10	11	12	1
Año	2.022	2.022	2.022	2.022	2.022	2.022	2.023
Gastos Directos Diseño Espacios							
Costo Un Espacio	740.000	740.000	740.000	740.000	740.000	740.000	740.000
Diseño de Un Espacio	0	0	0	0	0	0	0
Gastos por Un Espacio	34.113	36.132	38.623	41.710	45.552	50.347	56.343
Costo Dos Espacios	1.420.800	1.420.800	1.420.800	1.420.800	1.420.800	1.420.800	1.420.800
Diseño de Dos Espacios	0	0	0	0	0	0	0
Gastos por Dos Espacios	71.452	75.681	80.897	87.364	95.411	105.454	118.013
Costo Tres Espacios	2.086.800	2.086.800	2.086.800	2.086.800	2.086.800	2.086.800	2.086.800
Diseño de Tres Espacios	0	0	0	0	0	0	0
Gastos por Tres Espacios	104.945	111.156	118.818	128.315	140.135	154.885	173.331
Costo Cuatro Espacios	2.732.200	2.732.200	2.732.200	2.732.200	2.732.200	2.732.200	2.732.200
Diseño de Cuatro Espacios	0	0	0	0	0	0	0
Gastos por Cuatro Espacios	137.402	145.534	155.565	168.000	183.475	202.788	226.938

Fuente: Elaboración propia**Tabla 15** Gasto marketing Mobiliario.

Fecha	31/7/2022	31/8/2022	30/9/2022	31/10/2022	30/11/2022	31/12/2022	31/1/2023
Mes	7	8	9	10	11	12	1
Año	2.022	2.022	2.022	2.022	2.022	2.022	2.023
CAC Clientes Mobiliario (Costo de Adquisición de Clientes)	42.760	42.760	42.760	42.760	42.760	42.760	42.760
Gasto Marketing Mobiliario	4.849	6.155	7.811	9.908	12.562	15.917	20.153

Fuente: Elaboración propia**Tabla 16** Gasto marketing diseño espacios.

Fecha	31/7/2022	31/8/2022	30/9/2022	31/10/2022	30/11/2022	31/12/2022	31/1/2023
Mes	7	8	9	10	11	12	1
Año	2.022	2.022	2.022	2.022	2.022	2.022	2.023
CAC Clientes Diseño de Espacios (Costo de Adquisición de Clientes)	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Gasto en Marketing Diseño Espacios	2.794	3.547	4.501	5.709	7.238	9.172	11.613

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17 Gastos generales y administrativos.

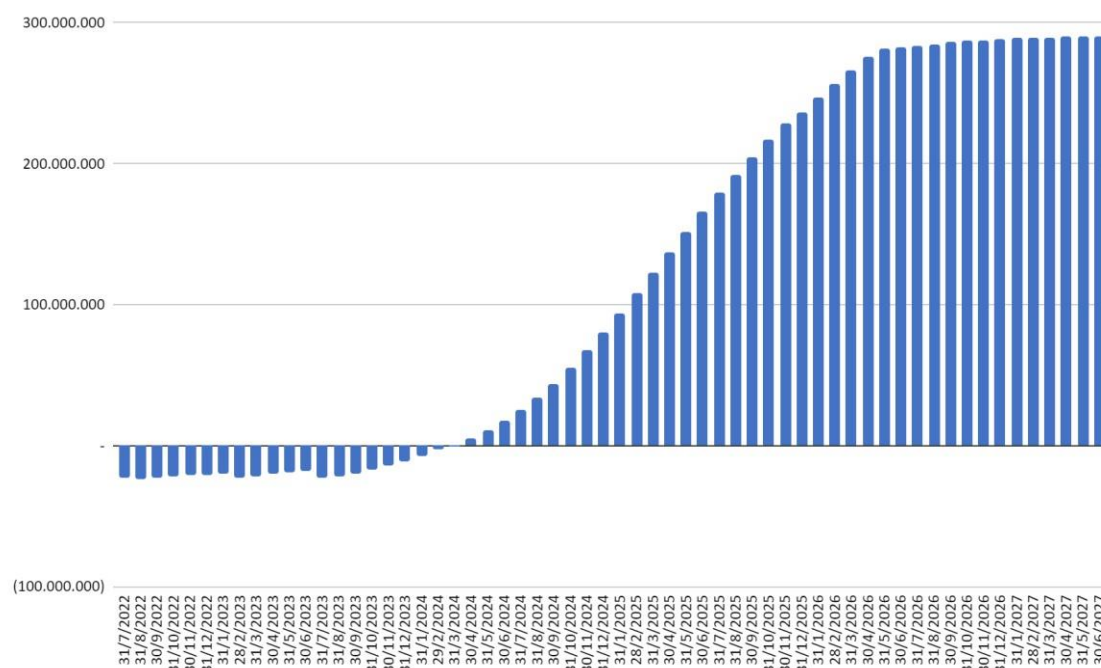
Fecha	31/7/2022	31/8/2022	30/9/2022	31/10/2022	30/11/2022	31/12/2022	31/1/2023
Mes	7	8	9	10	11	12	1
Año	2.022	2.022	2.022	2.022	2.022	2.022	2.023
Gastos Fijos							
Dominio	16.666	16.666	16.666	16.666	16.666	16.666	16.666
Logística	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000
Sílo	40.500	40.500	40.500	40.500	40.500	40.500	40.500

Fuente: Elaboración propia**Tabla 18** Costos totales mensuales

Fecha	31/7/2022	31/8/2022	30/9/2022	31/10/2022	30/11/2022	31/12/2022	31/1/2023	28/2/2023	31/3/2023
Mes	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Año	2.022	2.022	2.022	2.022	2.022	2.022	2.023	2.023	2.023
Income Statement									
Ingresos Mobiliario	14.333.350	16.121.524	17.974.100	19.909.665	21.952.027	24.131.618	26.487.223	29.068.116	31.936.655
Ingresos Diseño	1.325.389	1.403.834	1.500.595	1.620.543	1.769.814	1.956.108	2.189.063	2.480.693	2.845.904
Total Revenues	14.333.350	16.121.524	17.974.100	19.909.665	21.952.027	24.131.618	26.487.223	29.068.116	31.936.655
Gastos Mobiliario	7.810.596	8.785.016	9.794.531	10.849.267	11.962.201	13.149.914	14.433.541	15.839.933	17.403.073
Gastos Diseño Espacios	941.111	996.812	1.065.518	1.150.689	1.256.681	1.388.962	1.554.375	1.761.451	2.020.774
Total COGS	8.751.707	9.781.828	10.860.049	11.999.956	13.218.882	14.538.876	15.987.916	17.601.384	19.423.847
Gross Profit	5.581.643	6.339.696	7.114.052	7.909.708	8.733.145	9.592.743	10.499.307	11.466.732	12.512.808
Selling & Marketing Expenses	7.643	9.702	12.312	15.617	19.800	25.088	31.766	40.187	50.785
General & Administrative Expenses	1.207.166	1.207.166	1.207.166	1.207.166	1.207.166	1.207.166	1.207.166	1.207.166	1.207.166
Personnel & Benefit Expenses	28.200.600	28.200.900	28.201.200	28.201.500	28.201.800	28.202.100	31.802.400	31.802.700	31.803.000
Total Opex	29.415.409	29.417.768	29.420.678	29.424.283	29.428.766	29.434.354	33.041.332	33.050.053	33.060.951
Costos	38.167.116	39.199.597	40.280.722	41.424.241	42.647.646	43.973.231	49.029.248	50.651.433	52.484.796

Fuente: Elaboración propia

A través de los costos e ingresos totales se identificó que el punto de equilibrio será después de 1.5 años de operación, lo que quiere decir que el negocio tendrá unos costos superiores de operación que sus entradas de dinero por 20 meses y esos 20 meses equivalen a 380.000.000 millones de pesos que deberán ser apalancados de otra forma para cumplir con el pago de los costos. Como empresa no se tiene la opción de adquirir un crédito por parte de un banco, debido a que se prefiere buscar inversión haciendo parte de concursos de ruedas de inversión y de esta manera obtener el alivio económico, pero además una alianza poderosa que permita al negocio potenciar aún más sus capacidades y producción para el futuro.

Figura 15 Punto de equilibrio

Fuente: Elaboración propia

4.3 Flujo de caja mensual 60 meses (5 años)

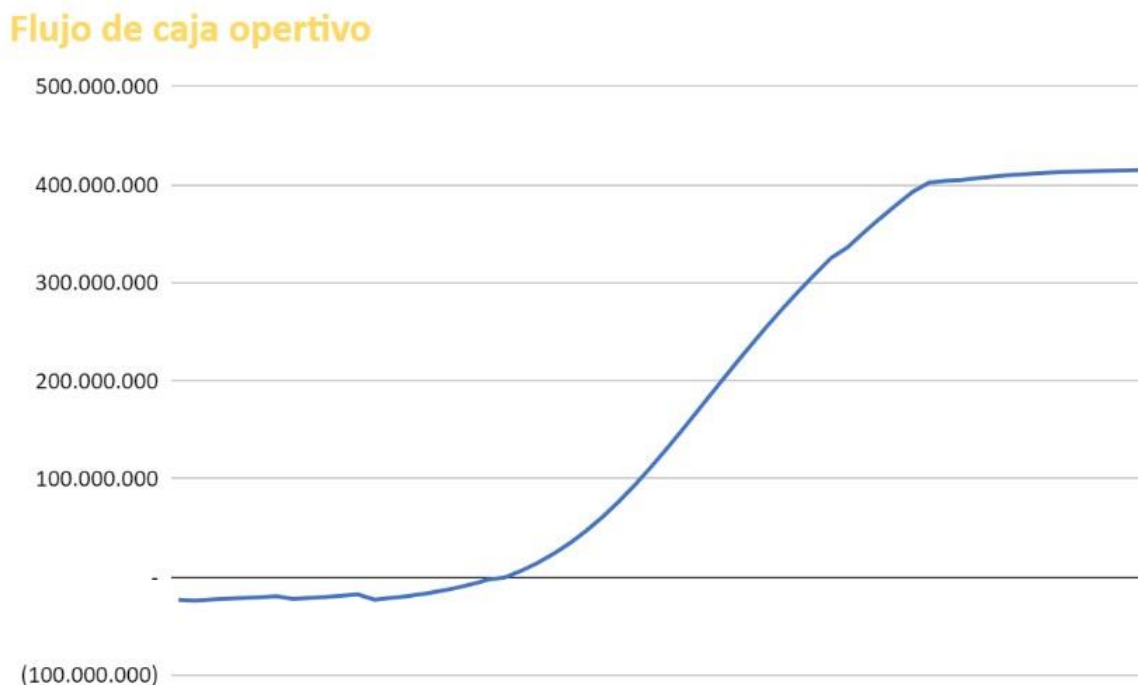
La cantidad de efectivo o equivalente de efectivo que la empresa recibe o entrega en forma de pagos a los acreedores se conoce como flujo de caja. El análisis del flujo de caja suele utilizarse para analizar la posición de liquidez de la empresa, con ello es posible saber la cantidad de efectivo que entra en la empresa, desde dónde, y la cantidad que sale. Los flujos de caja pueden ser positivos o negativos. Se calcula restando el saldo de caja al principio de un periodo, también conocido como saldo inicial, del saldo de caja al final del periodo (puede ser un mes, un trimestre o un año) o el saldo final.

Si la diferencia es positiva, significa que tiene más efectivo al final de un periodo determinado, lo que quiere decir que la empresa tiene menos gastos que ingresos en ese determinado periodo. Si la diferencia es negativa, significa que tiene menos efectivo, por tanto, más gastos que ingresos.

Para analizar el origen y la salida de efectivo, se preparan los estados de flujo de caja. Se tiene tres categorías principales: el flujo de caja de operación, que incluye las transacciones cotidianas, el flujo de caja de inversión, que incluye las transacciones que se realizan con fines de expansión, y el flujo de caja de financiación, que incluye las transacciones relacionadas con el importe de los dividendos pagados a los accionistas.

En el caso de Crutha, el flujo de caja es de operación lo que muestra el resultado de sus transacciones cotidianas en un periodo determinado (mensual) según los costos y los ingresos que se tienen, los gastos se especificaron en el literal anterior y vale aclarar que la empresa por el momento no tiene ningún préstamo ni planea tener activos como maquinaria que se pueda depreciar, la financiación será buscada por medio de rondas de inversión más no por entidades financieras, por lo tanto, tampoco se tienen créditos.

Figura 16 Flujo de caja mensual a 5 años.



Fuente: Elaboración Propia.

4.4 Balance general y estado de resultados

Una vez hecho el balance general de la empresa se puede evidenciar que en la parte de los activos no se tiene inventarios ni propiedad planta y equipo, la razón por la que no se tienen valores en estos indicadores es porque el servicio completo se realiza bajo pedido y cada mueble se encarga a medida, de esta forma aseguramos que el cliente obtenga un producto único y exclusivo que resulte en su total satisfacción. Así mismo, no se tiene maquinaria ni equipos ya que el servicio de producción de mobiliario se terceriza y en la parte de diseño cada diseñador tiene sus herramientas digitales para ejecutar su trabajo según como fue pactado en la negociación de alianza. En el largo plazo se espera tener un estudio de diseño en donde el equipo de trabajo pueda interactuar de manera más cercana y así mismo facilite la ejecución de

los proyectos y la rapidez de su entrega, sin embargo, por ahora se tercerizan los servicios y este proyecto se llevará a cabo en 5-8 años.

Tabla 19 Balance General 5 años.

Balance General						
Caja	(3.859.803.289)	(3.443.486.506)	(2.548.814.808)	19.650.254.731	69.842.331.819	279.177.159.248
Cuentas por Cobrar	63.441.343	50.143.894	266.907.656	778.270.125	1.083.320.369	2.776.669.303
Activos Corrientes	(3.796.361.946)	(3.393.342.612)	(2.281.907.153)	20.428.524.856	70.925.652.188	281.953.828.551
Propiedad, Planta y Equipo	-	-	-	-	-	-
Activos No Corrientes	-	-	-	-	-	-
Total Activos	(3.796.361.946)	(3.393.342.612)	(2.281.907.153)	20.428.524.856	70.925.652.188	281.953.828.551
Cuentas por Pagar	63.441.343	50.143.894	266.907.656	778.270.125	1.083.320.369	2.776.669.303
Pasivos Corrientes	63.441.343	50.143.894	266.907.656	778.270.125	1.083.320.369	2.776.669.303
Deuda de Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
Pasivos No Corrientes	-	-	-	-	-	-
Total Pasivos	63.441.343	50.143.894	266.907.656	778.270.125	1.083.320.369	2.776.669.303
Pagado en Capital	-	-	-	-	-	-
Retained Earnings	(3.859.803.289)	(3.443.486.506)	(2.548.814.808)	19.650.254.731	69.842.331.819	279.177.159.248
Total Equity	(3.859.803.289)	(3.443.486.506)	(2.548.814.808)	19.650.254.731	69.842.331.819	279.177.159.248
Total Equity + Pasivos	(3.796.361.946)	(3.393.342.612)	(2.281.907.153)	20.428.524.856	70.925.652.188	281.953.828.551

Fuente: Elaboración propia.

En el año 2024, en noviembre se espera tener activos positivos como se muestra en el modelo, inicialmente no se tendrá un valor positivo debido a las responsabilidades de nómina y el sistema de pago que maneja la empresa con sus clientes. El sistema de pago con los clientes y proveedores tiene un plazo, no es un pago inmediato por lo que la empresa con más veras debe cumplir con sus metas mensuales para poder cumplir con las obligaciones y no buscar más deuda para cubrir los gastos, por esta razón el tiempo de cuentas por pagar y cobrar es el mismo, siendo este de 30 días, lo que da flexibilidad de pago para con los proveedores y así mismo de los clientes para con la empresa, siempre siguiendo la fecha límite de pago. Después de dos años y medio de operaciones, según la proyección se espera tener un

patrimonio de \$65'458.234, funcionado tal cual como se ha planteado a lo largo del documento.

4.5 Indicadores financieros

Tabla 20 Indicadores financieros-5 años

Fecha		10/6/2022	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027
Mes		6	12	12	12	12	12	12
Año		2.022	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027
Razon Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente		-59,8	-67,7	-8,5	26,2	65,5	101,5
Capital Neto de Trabajo	Activo Corriente-Pasivo Corriente		(643.300.548)	(3.443.486.506)	(2.548.814.808)	19.650.254.731	69.842.331.819	46.529.526.541
Prueba Acida	(Activo Corriente-Otros Activos Corrientes)/Pasivo Corriente		-19,8	-39,8	-52,7	-62,3	-69,3	-74,2
Margen Bruto	Utilidad Bruta/Ventas Netas		39,2%	36,8%	33,9%	38,2%	41,0%	41,3%
Margen Operacional	Utilidad Operacional/Ventas Netas		-120,9%	-36,1%	17,6%	32,4%	36,4%	36,8%
Margen Neto	Utilidad Neta/Ventas Netas		-120,9%	-36,1%	17,6%	32,4%	36,4%	36,8%
Nivel de Endeudamiento	Total Pasivos/Total Activos		-0,017	-0,015	-0,117	0,038	0,015	0,010
EBITDA			(933.254.067)	(220.510.327)	569.963.141	3.070.585.413	4.799.524.689	12.427.090.209

Fuente: Elaboración propia.

5. Mercadeo y comunicación

5.1 Objetivo

Crutha busca posicionarse en el largo plazo como la empresa de diseño interior y mobiliario a la medida más grande del país, ofreciendo servicios puerta a puerta para que los clientes hagan parte de todo el proceso creativo y en la comodidad de su hogar escojan los materiales, colores y telas que quieren tener en sus espacios, para comenzar el objetivo en el siguiente año será alcanzar un promedio mensual de 12 clientes, 3 de diseño interior y 9 de mobiliario del segmento que se describirá a continuación y de esta manera aumentar las ventas mensuales en un 30%.

5.2 Tiempo

El objetivo que se quiere lograr requiere aumentar la capacidad de producción, por lo tanto, se empleara tiempo en conseguir nuevos proveedores de material y un nuevo carpintero con taller de gran capacidad y mano de obra considerable, el proceso de escoger nuevos proveedores requiere de un tiempo de prueba de un mes, en el cual se revisara que cumpla con la calidad y tiempos de entrega, el último punto siendo uno de los más importantes dentro de la propuesta de valor de la empresa.

La segunda acción que requerirá tiempo implementar es la nueva página web, por el momento solo se maneja Instagram y WhatsApp, sin embargo, es totalmente claro que para poder manejar un tráfico de clientes más alto y de manera más rápida se debe incluir esta herramienta digital. Para la página web se ha destinado un total de 2 meses, para crearla, diseñarla y por último probar que el funcionamiento de esta sea impecable y definitivamente ayude a generar respuestas para los clientes más rápido y así mismo la recolección de la información de datos personales quede registrada y sea más eficiente.

La siguiente acción que se requiere tomar debe ser con el manejo de las redes sociales, si el tráfico de potenciales clientes aumenta la cantidad de mensajes y llamadas va a ser mayor, por lo tanto, se deberá tener un equipo que responda de la misma manera como siempre se ha tratado al cliente, por lo tanto, esto requerirá de un tiempo de reclutamiento y entrenamiento, lo que podría llevar aproximadamente 3 meses.

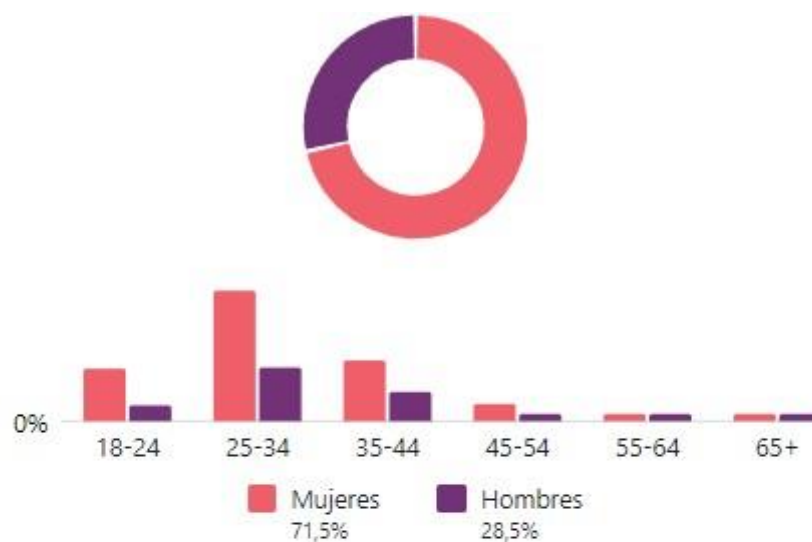
Por último, la forma en que se postea y se maneja el contenido no cambiaría en un principio, se ha tratado siempre de mantener una línea estética sobresaliente y a su vez de manejar contenido de valor y de producto, por lo que los esfuerzos de cumplir el objetivo de mercadeo serian en las actividades mencionadas anteriormente.

5.3 Propuesta de valor

Alrededor del 90% del tiempo los seres humanos estamos metidos dentro de un edificio, los espacios en su mayoría no son frescos, ergonómicos y cómodos, estas razones afectan la productividad de las personas y disminuyen su felicidad, sin embargo, la respuesta es CruthaDesign. CruthaDesign es la empresa de muebles y diseño hecho a la medida que cuenta con un servicio de personalización de espacio y mobiliario en donde no solo las personas pueden cambiar los materiales, colores y medidas del mueble sino también hacer parte del proceso creativo y por su fuera poco, todo desde la comodidad del hogar de cada cliente, ningún cliente deberá ir hasta los talleres a menos que lo desee ya que el equipo siempre estará dispuesto a ir al domicilio del cliente y por ultimo pero no menos importante, cada proyecto o mueble será entregado bajo el tiempo de entrega prometido, incluso algunas veces antes.

5.4 Segmentos

El público objetivo de la empresa son las personas de 28-45 años que viven en la ciudad de Bogotá en el norte de la ciudad, a las cuales les gusta tener los espacios de su hogar renovados, afables, personalizados y ergonómicos, que a su vez tengan ingresos altos y sean de estrato 5 y 6.

Figura 17 Segmento**Principales ciudades**

Bogotá, Colombia

60.6%

Medellín, Colombia

3.9%

Cali, Colombia

2.5%

Barranquilla, Colombia

1.1%

Fuente: Elaboración propia.

- Subsegmento 1: Parejas recién casadas con su primer apartamento nuevo por amoblar.
- Subsegmento 2: Padres de familia motivados por tener un espacio más cómodo y organizado.
- Subsegmento 3: Parejas que hacen de su hogar el centro de reuniones para sus familiares y amigos.

Con respecto al mercado en 2014, el mercado de mobiliario tuvo un valor de 21.389,5 millones de dólares, y se espera que alcance los 28.600,7 millones de dólares en 2022 (Procolombia, 2019). Por decirlo de otra manera, se espera que el costo aumente un 3,7% a lo largo de este tiempo. El crecimiento de esta industria se debe al aumento de la demanda de los consumidores, que a su vez incrementa el deseo de viviendas personalizadas, lo que permite que los mercados se expandan a otras partes del mundo, como lo es Colombia, según Grand View Research INC.

El Covid-19 también es un factor de incremento para este mercado, debido a que las personas empezaron a pasar aún más tiempo en sus casas y el trabajo remoto tomo más fuerza, la necesidad de tener espacios cómodos para el buen desarrollo de las labores se volvió casi que esencial para todos los hogares y como adaptar los espacios de los empleados para las empresas era muy costoso pues los mismos empleados buscaron formas de mejorar sus espacios y adecuarlos de manera tal que pudiesen sentirse como en la oficina o incluso mucho mejor, de paso, el resto de espacios dentro del hogar tomaron mayor relevancia en cuanto a importancia y también empezaron a ser modificados, de hecho, el negocio tomo fuerza en junio de 2020, una fecha en donde aún el mundo seguía en cuarentena en la mayoría de países.

5.5 Fortalezas de competidores

Minn:

- Ejecución del proyecto completo, pueden realizar todo un proyecto de renovación de espacios desde la obra hasta la adecuación, dentro de su equipo tienen el capital de

trabajo esencial para poder ofrecer la parte de “obra del sitio” (equipo de demolición y construcción) al cliente.

- Taller de carpintería propio en donde pueden realizar toda la fabricación total de su mobiliario, no necesitan tercerizar para llevar a cabo su mobiliario.
- Estudio de diseño, lugar en donde trabaja el equipo y van los clientes a consolidar el negocio, ver las muestras y opciones para la ejecución del proyecto.
- Tienen un E-commerce que funciona a todo momento, lo que hace que tengas ventas por este canal y generen mayores ingresos.

Colore-design:

- Su mercado objetivo en su mayoría son Influenciadores e Instagramers, lo que hace que tengan una mayor visibilidad y fácil reconocimiento por parte de la población colombiana.
- Manejan varias herramientas de contenido como Tik Tok y YouTube lo que las hace virales en más de una plataforma.
- Tienen más de setenta mil seguidores en Instagram con un crecimiento constante mensual.
- Es una empresa muy moderna porque las fundadoras son muy jóvenes y así mismo sus diseños están alineados con las tendencias.
- Realizan murales personalizados en los espacios de sus clientes.

Homecenter:

- Mobiliario disponible para entrega inmediata.
- Pago a varias cuotas.
- Alta variedad en objetos complementarios de decoración.
- Precios económicos y diversidad de opciones.
- Varios puntos de venta a nivel nacional.
- Homecenter cuenta con personal capacitado de asesorías de reformas para el hogar y materiales.
- Venta al por mayor para empresas.

Mercado Libre:

- Alta variedad de referencias, incluso mobiliario de marcas importadas.
- Mercado libre tiene facilidad de pago, ofrece varias opciones como tarjeta de crédito, PayPal, bonos de descuento, tarjetas débito, PSE y las compras pueden ser pagadas en cuotas.
- Precios muy bajos con los que se vuelve inviable competir por precios.
- Entregas rápidas de pedidos.

5.6 Debilidades de competidores.

Minn:

- Precios de obra y mobiliario muy elevados, en promedio el cliente debe tener por espacio diez millones de pesos (\$10'000.000) sólo para el montaje del espacio (mobiliario), por lo tanto, su nicho se vuelve más reducido.
- Tiempos de entrega largos, comparado con nuestros tiempos de entrega realizan el diseño de solo 1 espacio en 8 semanas, mientras que nosotros de 3 a 4 semanas.
- Los diseños que entregan a sus clientes siempre están sin renderizar, lo que quiere decir que el acabado final de las imágenes es de menor calidad y no muestra cosas claves en el espacio como el efecto de sombra por la luz.
- Tienen un estilo muy marcado en sus diseños lo que hace que no sea personalizado y no se note mucho la diferencia de proyectos.

Colore-design:

- Su mobiliario no es hecho por la empresa, la mayoría lo compran ya terminado a las grandes superficies como Tugó, Home Center, etc.
- Sus estándares de calidad del mobiliario se ven afectados porque los muebles no son fabricados por ellos, dependen de un tercero en esta parte de su servicio.
- Su servicio al cliente es regular, tienen un tiempo de respuesta demorado y la información brindada cuando se genera la primera interacción con el cliente es por medio de notas de voz (pregrabadas) e imágenes, no manejan un portafolio estandarizado.

Homecenter:

- No ofrecen variedad de color en muchas de sus referencias, su negocio está basado en producir masivamente y generar ventas rápidas, por lo que de cada referencia solo tienen dos modelos diferentes o muchas veces no hay otra opción.
- Su calidad se ve afectada por los precios que tienen como objetivo.
- Los muebles deben ser armados por los mismos clientes, esto puede afectar el producto final esperado.
- No ofrecen asesorías personalizadas por expertos de diseño, usualmente los asesores que los atienden son comerciales, su mayor objetivo es vender, por lo que puede haber un gran sesgo en las recomendaciones

Mercado Libre:

Incumplimiento en tiempos de entrega o retrasos por vías en mal estado, transportadoras comerciales, o acontecimientos nacionales que afectan la movilidad del país.

- Robo de dinero o clonación de tarjetas por medios de pago online.
- Insatisfacción del cliente por productos de mala calidad o defectuosos.
- Recibir un producto totalmente diferente al que fue ordenado.
- Riesgo de información personal mal utilizada en plataformas online, que puede ser vendida a otras entidades o empresas con fines mal intencionados.

5.7 Modelo de ventas

En este apartado hemos estudiado cuántas personas exactamente tiene nuestro segmento de mercado, como dijimos anteriormente nuestro ‘buyer persona’ son las personas entre treinta y cuarenta y cinco años que viven en la ciudad de Bogotá en el norte de la ciudad, a las cuales

les gusta tener los espacios de su hogar renovados, afables, personalizados, ergonómicos y que a su vez tengan ingresos altos y sean de estrato cinco y seis, el número de personas que viven en estrato cinco y seis son exactamente trescientas sesenta y cinco mil cuatrocientas cincuenta y nueve personas (365.459) este es el equivalente al 4.54% del total de la población. Nuestro modelo de ventas está diseñado para acceder a este mercado con un servicio exclusivo, el cual permite una total interacción con el cliente y hace más fácil la eficiencia de nuestro servicio y la satisfacción final de nuestros clientes.

Según nuestra experiencia, nos hemos dado cuenta de que por el tipo de negocio que manejamos no hay fechas o varias temporadas en el año que muestren un aumento significativo en el volumen de ventas. Sin embargo, una tendencia que podemos evidenciar por parte de nuestros clientes para adquirir nuestro servicio de diseño interior específicamente es que lo adquieren cuando tienen vacaciones, ya que quieren tener toda la disponibilidad y tiempo para atender el servicio, así como también involucrar a sus familiares. Por otro lado, el mobiliario tiene un flujo de ventas constante, depende más de que tan activos o no estemos en nuestras redes sociales y a su vez de las promociones que manejamos en fechas especiales como navidad, black friday, día de la madre, etc.

5.8 Lanzamiento

El momento concreto de lanzamiento no ha sido establecido y no será establecido por el momento, sin embargo, en este documento se ha trabajado lo que más se ha podido en crear una estrategia sólida y real que pueda traer los beneficios que se esperan y permita a la empresa seguir existiendo, pero sobre todo posicionarse en el país para en un futuro poder ofrecer sus servicios a nivel nacional. La forma en la que será llevada la estrategia ha sido

detallada en el literal número 4, para llevar una tracción real de los resultados y el avance del negocio se han implementado estrategias que han sido utilizadas en grandes empresas como también ha sido ilustrado en este documento.

5.9 Equipo necesario

Dentro del equipo de comunicación se tiene a la Community Manager que es la encargada de subir el contenido semanal. En Instagram, se suben 6 post por semana (2 imágenes por día), en distintas horas cada día, debido a que el tráfico de usuarios es diferente dependiendo del día, por esto, se eligió subir contenido solo entre semana, lunes, miércoles y viernes, al final del viernes se revisa cuál post (de producto) tiene una mayor interacción.

Siempre las promociones son realizadas durante los fines de semana, las promociones empiezan a correr a partir del viernes y se acaban el domingo o el lunes si es día festivo. No se hacen promociones todos los fines de semana ya que no se puede cubrir una demanda tan alta, no se tiene el personal suficiente para servicio al cliente.

En el mediano plazo, como se ha expuesto durante el documento, se busca crear un departamento de servicio al cliente sólido, que sea capaz de atender la demanda que se recibe por medio de las promociones en Instagram y a su vez tener más profesionales en el área de contenido para que la carga de trabajo de la Community Manager pueda ser menor.

Actualmente para el contenido multimedia se usan herramientas profesionales de edición como Illustrator, Photoshop e InDesign, las cuales ayudan a mantener un diseño llamativo y único que conecta con la imagen de la marca y genera una mayor visibilidad.

El servicio al ser personalizado implica tener diversidad en las opciones para los clientes, ya que ellos pueden escoger, material, color y medida de sus muebles y espacios, por esto se debe tener un amplio portafolio de proveedores que nos permitan ofrecer un servicio único y también volver realidad la adecuación de los proyectos de diseños y mobiliario, pasar de lo digital a lo real. A continuación, se nombrará la parte del equipo que trabaja en producción.

Lista de proveedores:

- Carpintero jefe: El carpintero jefe debe tener su propio taller y es el encargado de ejecutar la mayoría del mobiliario de la empresa con su equipo, él nos ofrece corte, pintura, ejecución, tapizado, entrega e instalación de algunos muebles, en su mayoría de madera, MDF y aglomerado.
- Marquetero: El marquetero es el encargado de realizar los cuadros personalizados de los clientes y las enmarcaciones, él nos provee la ejecución e instalación de esta línea de producto.
- Vidriero: El vidriero es el encargado de la fabricación de espejos personalizados, cobertores de vidrio para mesas o superficies y materia prima para otros muebles.
- Lámparas: Nuestra proveedora es la encargada de fabricar lámparas para piso y techo de todo tipo, en su mayoría de metal con pintura química o cromada.
- Iluminación: Está proveedora es la encargada en su mayoría de la luz led para interiores y exteriores, es la encargada de adaptar la luz adecuada para muebles especiales que tienen este tipo de luz.

- **Metalúrgico:** Este proveedor es el encargado de fabricar y ensamblar todos los muebles que traen metal y hierro, en su mayoría bases y espejos decorativos.
- **Tapetes:** Este proveedor nos da tapetes y cojines 100% turcos de todos los tamaños y calidad de hilos para acompañar el montaje y decorar los espacios.
- **Papel de colgadura:** Este proveedor nos facilita más de 300 opciones en papeles de colgadura exclusivos, también entrega e instalación estos.
- **Ceramista:** Este proveedor tiene su propio taller en donde fabrica y pinta decoración y vajilla para el hogar en cerámica.

Las negociaciones con todos los proveedores se manejan bajo un sistema de pagos 50-50, se les debe depositar el 50% inicial del valor total y el 50% restante una vez me se entregue el mueble o servicio en perfecto estado y cumpla con todas las especificaciones.

5.10 Presupuesto

Tabla 21 Presupuesto

Presupuesto	
Plan	Valor
Pagina Web con e-commerce	\$3,500,000.00
Dominio	\$1,200,000.00
Personal servicio al cliente mensual	\$1,000,000.00
Promoción en Instagram primer mes	\$168,000.00
Nuevo sistemas de pago digital	\$600,000.00
Contenido Emotional Marketing	\$2,230,000.00
Total	\$8,698,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Durante el desarrollo del documento se han ido especificando los cambios que se van a tomar para retomar operaciones, en este apartado en específico se están poniendo las actividades que hacen parte del plan inicial del área de mercadeo. La estrategia digital será el protagonista principal una vez se comience a operar de nuevo, la página web se lanzará y el e-commerce deberá estar funcionando en conjunto con la página web, esta vez, se enfocará el objetivo en no solo tener un mayor porcentaje de clientes y usuarios sino también en ir creando una base de datos para poder en un futuro implementar un programa de lealtad o “loyalty program” que genere recompras y asegure la fidelización del cliente a los servicios que se ofrecen, además, el negocio se ve proyectado también con una página que tenga inteligencia artificial y de la oportunidad a los usuarios de crear en tiempo real diseños según sus gustos y preferencias. A raíz de este se podrán crear tendencias de consumo que también serán vendidas a empresas de materias primas para la industria de la construcción.

La razón de una estrategia digital sólida va encaminada a seguir subsistiendo si algo como lo que vive el mundo actualmente vuelve a pasar, que el negocio haya nacido durante esta época dejó muchas herramientas de valor para el actuar a mediano y largo plazo. Así mismo, las empresas se han dado cuenta de la importancia de las redes sociales para sus negocios, cada vez hay más competencia y la forma de usarlas se vuelve distinta en un periodo de tiempo muy corto, es por eso que siempre se nombran y se trazan las metas en la parte digital, pese a esto, no solamente la parte digital sino el capital humano que tienen las empresas es de gran valor hoy.

El servicio al cliente es una de las cosas en las que más ha trabajado la empresa, como se ha visto, el equipo debe crecer y ser más dinámico, por esto, para la estrategia se quiere

poner una persona más a cargo de servicio al cliente, que facilite la comunicación y rápida respuesta a las inquietudes o nuevos servicios que las personas quieran adquirir.

En conclusión, se quiere hacer una campaña que una lo digital y lo humano en una sola meta, por lo que se ha puesto también la parte del contenido emocional, no solo queremos ser más cercanos al cliente también queremos mostrar quienes hacen parte de la empresa y todas las personas que hacen cada mueble o proyecto posible, en el logo se puede ver una silueta de una cara de manera horizontal, por lo que se quiere utilizar todos esos atributos de marca que se tienen para potenciar la identidad de la marca y así cumplir las metas fijadas.

6. Referencias bibliográficas

ANDI. (2013). *Obligaciones especiales del CRAR*. 1.2 Contratación: Marco Legal Laboral y de la Seguridad Social 2013.

<http://proyectos.andi.com.co/es/GAI/GuiInv/VisEst/MLSS/Paginas/OblEmp.aspx>

Cigüenza, N., & Dyner, I. (2019, May 27). *Conozca cómo es el mapa de los estratos en las grandes ciudades de Colombia*. LaRepublica.co. Retrieved November 25, 2021, from <https://www.larepublica.co/economia/este-es-el-mapa-de-los-estratos-en-las-grandes-ciudades-del-pais-2866032>

Dilisolver. (2021). *Trámite para CREAR EMPRESA en Colombia de cara al 2022*. Dilisolver. Retrieved November 25, 2021, from <https://www.dilisolver.com/tramite-crear-empresa-colombia/>

Efficy. (2023). *Guía de cómo hacer un plan de ventas estratégico y comercial*. Efficy.

<https://www.efficy.com/es/crear-plan-ventas-pyme/>

- Lanzatesolo. (2021). *5 Riesgos legales más comunes de las empresas*.
<https://www.lanzatesolo.cl/consejos/5-riesgos-legales-mas-comunes-de-las-empresas>
- Maat. (2018). ¿Cómo cumplir con la Resolución 472 de 2017 en los proyectos de construcción en Colombia?. <https://www.maat.com.co/cumplir-la-resolucion-472-2017-proyectos-construccion-colombia/>
- Osterwalder, A. , Pigneur Y. (2011). *Generación De Modelos De Negocio*. Deusto
<https://eco.mdp.edu.ar/emprende/images/2.1Generacion-de-modelos-de-negocios-CANVAS.pdf>
- Procolombia. (2019). *Industria del mueble colombiano, un mercado de muchas oportunidades*.
<https://www.colombiatrader.com.co/noticias/industria-del-mueble-colombiano-un-mercado-de-muchas-oportunidades>
- Procolombia. (2019). *Industria del mueble colombiano, un mercado de muchas oportunidades*.
<https://www.colombiatrader.com.co/noticias/industria-del-mueble-colombiano-un-mercado-de-muchas-oportunidades>
- Rock Content. (2018). OKR: qué es y cómo implementar la metodología de objectives and key results. <https://rockcontent.com/es/blog/okr>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2021). *Pasos para solicitar el registro de una marca*. Superintendencia de Industria y Comercio.
<https://www.sic.gov.co/tema/propiedad-Industrial/pasos-para-solicitar-el-registro-de-una-marca>
- Procolombia. (2020). *Análisis del mercado de muebles de metal y madera en | Portal de Exportaciones*. <https://www.colombiatrader.com.co/noticias/analisis-del-mercado-de-muebles-de-metal-y-madera-en-estados-unidos>

Castro, J., 2015. *Cómo interpretar el balance general de una empresa 2021*.
<https://blog.corponet.com/como-interpretar-el-balance-general-de-una-empresa>