

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Muebles de Lujo

Trabajo de Grado

Esteban Cabrera Mojica

Bogotá, D.C.

2018

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Muebles de Lujo

Trabajo de Grado

Esteban Cabrera Mojica

Angela Patricia Pulido Casteblanco

Escuela de Administración

Programa de Administración en Logística y Producción

Bogotá, D.C.

2018

Contenido

Abstract	10
Glosario	13
Introducción	16
1. Presentación De La Empresa	17
1.1. Datos generales de la empresa	17
1.2. Antecedentes del proyecto	17
1.2.1. El emprendedor y/o su equipo	17
1.2.2. Emprendimientos anteriores	18
1.2.3. Origen de la idea de negocio	18
1.3. Objetivo y cronograma	19
2. Concepto De Negocio	21
2.1. Concepto de negocio (propuesta de valor)	21
2.2. Modelo de negocio	21
2.3. Orientación estratégica	24
2.3.1. Misión	24
2.3.2. Visión	24
2.3.3. Filosofía orientadora	25
2.3.4. Imagen tangible	25
3. Producto o Servicio	26
4. Análisis del Mercado	27
4.1. Descripción del entorno de negocios	27
4.2. Descripción del mercado	28
4.2.1. Segmento objetivo	28
4.2.2. Necesidades	29
4.2.3. Tamaño del mercado	30
4.3. Análisis de la competencia	34
4.4. Análisis dofa	35
5. Estrategia De mercado	36
5.1. Mezcla de mercado	36
5.1.1. Producto o servicio	36
5.1.2. Precio	36
5.1.3. Distribución	37

5.1.4.	Comunicación	38
5.2.	Presupuesto de mercadeo.	39
5.3.	Objetivos comerciales	40
5.4.	Estimativos de ventas	40
6.	Estrategia Operativa	42
6.1.	Descripción técnica de productos y/o servicios	42
6.2.	Localización y tamaño de la empresa	44
6.3.	Procesos	45
6.4.	Programa de producción	45
6.5.	Gestión de calidad	46
7.	Estrategia Administrativa	48
7.1.	Estructura organizacional	48
7.1.1.	Áreas funcionales	48
7.1.2.	Criterios de organización	49
7.1.3.	Diseño del organigrama y análisis de cargos	49
7.2.	Estructura de personal	51
7.2.1.	Política de contratación	51
7.2.2.	Política salarial	52
7.2.3.	Política ambiental	52
8.	Plan Económico	54
8.1.	Plan de inversiones	54
8.1.1.	Presupuesto de inversión fija	54
8.1.2.	Presupuesto de capital de trabajo	55
8.2.	Estructura de costos	55
8.3.	Determinación del margen de contribución	57
9.	Plan Financiero	58
9.1.	Los estados financieros	58
9.1.1.	El balance.	58
9.1.2.	Estados de resultados.	59
9.1.3.	Flujo de caja.	60
9.2.	Proyección de los estados financieros a tres años	61
9.2.1.	Estado de resultados proyectado.	61
9.2.2.	Flujo de caja proyectado.	62

9.2.3. Balance proyectado.	63
Referencias	64

Índice de Figuras

Figura 1. Datos Generales.....	17
Figura 2. Logo Muebles de Lujo.....	25
Figura 3. “The Value Proposition Canvas”.....	30
Figura 4 Organigrama	50

Índice de Tablas

Tabla 1 Cronograma	20
Tabla 2 Precio Sillas	36
Tabla 3 Precio Mesas	37
Tabla 4 Presupuesto de Mercadeo	39
Tabla 5 Estimado de Ventas	41
Tabla 6 Descripción Técnica de Sillas.....	42
Tabla 7 Descripción Técnica de Mesas	43
Tabla 8 Plan Económico	54
Tabla 9 Capital de Trabajo.....	55
Tabla 10 Estructura Costos Fijos	55
Tabla 11 Estructura de costos Variables Unitarios	56
Tabla 12 Margen de Contribución	57
Tabla 13 Balance General	58
Tabla 14 Estados de Resultados.....	59
Tabla 15 Flujo de Caja.....	60
Tabla 16 Estado de Resultados Proyectado	61
Tabla 17 Flujo de Caja Proyectado	62
Tabla 18 Balance Proyectado.....	63

Resumen Ejecutivo

Este proyecto muestra la creación de una idea de negocios, la cual satisface las necesidades de una industria que está en crecimiento y que no está siendo totalmente satisfecha en Colombia.

La industria de Bodas y Eventos en Colombia ha venido expandiéndose exponencialmente los últimos 10 años, sin embargo los proveedores no ha venido creciendo de igual manera. Por lo que las casas de Eventos, Wedding Planners, Hoteles y Clubes Sociales se han visto en la necesidad de buscar soluciones fuera del país para poder satisfacer esta necesidad y seguir cumpliendo con las exigencias y expectativas de sus clientes.

Muebles de Lujo nace hace 2 años cuando durante las vacaciones de la universidad trabajaba con Adriana Santos Mora & eventos, empresa familiar dedicada a la realización de todo tipo de eventos en la ciudad de Cartagena y sus alrededores. Trabajando en este medio se pudo identificar una gran necesidad no solo de esta empresa sino de toda la industria en la región caribe.

La necesidad era la carencia de proveedores nacionales de equipos mobiliarios a precios razonablemente cómodos, de buena calidad y con tiempos de entrega cortos. Todas las casas de eventos, Wedding Planners y salones sociales estaban adquiriendo sus equipos fuera del país, importándolos de países como Panamá, México y China.

Luego de haber analizado el mercado, se decidió iniciar la búsqueda de proveedores nacionales que pudieran cumplir con estas condiciones técnicas y estéticas que pedía el mercado. Luego de varios intentos y pruebas con diferentes proveedores, en diferentes regiones de la costa caribe, se encontró en la ciudad de Barranquilla el proveedor adecuado para poder comenzar a fabricar estos equipos mobiliarios.

Luego con la casa de Eventos donde se trabajó y conociendo a la propietaria, se le pidió la oportunidad de realizar unas muestras prototipo de las mismas sillas y mesas que ella pretendía comprar en China a un menor costo pero en mayores cantidades.

El resultado de estas muestras resultó en un contrato inicial de fabricación de 200 Sillas de referencia Cross Back y es así como comenzó a materializarse esta idea de negocio que hoy se está presentado como proyecto de grado.

Palabras Clave:

- Intermediario Comercial
- Industria de “*Catering*”
- Equipos Mobiliarios

Abstract

This project show the design and materialization of a business idea, which meets the needs of an industry that is growing in Colombia.

The wedding and catering industry in Colombia has been expanding exponentially in the last 10 years, however, suppliers have not been growing at the same rate. Therefore, catering companies, wedding planners, hotels and social clubs have been obliged to find solutions outside the country to meet the demands of their customers.

Luxury furniture started 2 years ago when I worked with Adriana Santos Mora & Eventos, a company dedicated to the setting up of all kinds of events in the city of Cartagena and its surroundings. While been there, I identify a great need, not only in a single company but in the entire industry in the Caribbean region.

The need was the lack of national suppliers of furniture with low prices, good quality and with short delivery times. All the catering companies, wedding planners and social clubs were acquiring their equipment outside the country, importing them from countries such as Panama, Mexico and China.

After having analyzed the market, I decided to start looking for suppliers that would meet these conditions that the market required. After several attempts and tests with different suppliers, in different regions of the coast, the appropriate supplier was found in Barranquilla to be able to start manufacturing these movable equipment.

Later with the catering company where I worked and knew the owner, I asked for the opportunity to make prototype samples of the same chairs and tables that she intended to buy in China at a lower cost but in larger quantities.

The result of these samples resulted in an initial contract for the manufacture of 200 Cross Back Reference Chairs, and this is how this business idea began to materialize, which today is being presented as a degree project.

Key Words:

- Commercial Intermediary
- Catering Industry
- Furniture Equipment

Glosario

1. Carpintería: La noción de carpintería alude a la actividad, la obra y el lugar de trabajo de un carpintero. Los carpinteros, por su parte, son los individuos que se dedican a trabajar con madera. (Gardey, 2016)
2. Casas de Eventos: Es la empresa dedicada al proceso de diseño, planificación y producción de congresos, festivales, ceremonias, fiestas, convenciones u otro tipo de reuniones, cada una de las cuales puede tener diferentes finalidades. (Wikipedia, 2018)
3. “Catering”: Se llama catering al servicio que consiste en elaborar y/o servir bebidas y alimentos en un evento, un lugar público o un medio de transporte. (Gardey, 2016)
4. Centros de Convenciones: Edificio donde se llevan a cabo actividades de la comunicación, que tiene por objeto reunir personas con intereses comunes y distintos conceptos ideológicos, culturales, comerciales, sociales, exposiciones y espectáculos de tipo cultural. (Sánchez, R., 2010)
5. Ebanistería: Se designa con el término de ebanistería al arte y al oficio de fabricar muebles a partir de maderas finas como es el caso del ébano, del cual a propósito tomó su denominación. (Flores Ucha, 2015)
6. Equipo Mobiliario: Muebles que poseen una superficie horizontal separada del suelo, como sillas y camas, mesas, o bien, muebles para el almacenaje o archivado de libros, revistas, ropa, etc. (Wikipedia, 2018)
7. Importación: Son el conjunto de bienes y servicios adquiridos por un país en otro territorio para su uso en territorio nacional. (Economía Simple, 2016)

8. Intermediario Comercial: Éste es el individuo que media en el proceso productivo, ya sea entre el productor de las materias primas y el fabricante; ya sea entre fabricante y consumidor final. (Emprendepyme.net, 2016)
9. Liderazgo Transformador: Generar un cambio valioso y positivo en las personas. (Union Andina de Transportes, 2018)
10. Mezcla de Mercado: La mezcla de mercadeo es una disciplina del marketing que tiene como objetivo estudiar el comportamiento tanto de los consumidores como de los mercados para, así, poder llevar al mercado, de la forma más hábil posible, un producto de acuerdo a las necesidades mostradas por los consumidores. (Bir, 2015)
11. Millare: El millare es un encaje en tela, el cual adorna y decora los muebles. Es un camino de mesa.
12. Mimbres: El mimbres es una fibra vegetal que se obtiene de un arbusto de la familia de los sauces y que se teje para crear muebles, cestos y otros objetos útiles. (Wikipedia, 2018)
13. Producto Pareto: El principio de Pareto¹² es también conocido como la regla del 80-20, distribución A-B-C, ley de los pocos vitales. (Wikipedia, 2018)
14. “Show Room”: Sala de exposición o, abreviadamente, exposición a un espacio en el que el vendedor o fabricantes exponen sus novedades a los compradores. (Wikipedia, 2018)
15. Teca pre Fabricada: Es un tipo de madera que destaca por sus magníficas características de durabilidad natural, además de poseer una buena estabilidad dimensional. La madera de teca posee una resina antiséptica que la hace resistente al ataque de diversos organismos, como las termitas o los hongos. (Maderea, 2017)
16. Torneado: Tornear es quitar parte de una pieza mediante una cuchilla u otra herramienta de corte para darle forma (moldear). El torno es una máquina-herramienta que realiza

17. el torneado rápido de piezas de revolución de metal, madera y plástico. También se utiliza en muchas ocasiones para pulir piezas. (areatecnologia, 2018)
18. “Wedding Planners”: Un *wedding planner* es una persona que se encarga de la planificación, coordinación y desarrollo de eventos nupciales, ocupándose de todos los aspectos relacionados con la boda, permitiendo descargar en él todo el trabajo y esfuerzo necesario para llevar a cabo la celebración de la boda. (Blog Esah, 2013)

Introducción

Este trabajo es el desarrollo, creación y estructuración de una idea de negocio que lleva trabajándose dos años y que actualmente se encuentra en curso, consiste en ser una empresa intermediaria entre proveedores nacionales de equipos mobiliarios en madera y las diferentes casas de eventos, wedding planners, centro de convenciones, hoteles y clubes sociales de la region Caribe colombiana.

Este proyecto evalúa la viabilidad, rentabilidad y productividad de esta idea de negocio, teniendo en cuenta aspectos cualitativos y cuantitativos del mercado y de la industria de bodas en Colombia. Esta idea de negocio busca la formalización y estructuración adecuada de una organización que cumpla todos los requisitos legales que requiere la creación de una empresa Colombiana.

El documento hace parte del trabajo de grado del estudiante Esteban Cabrera Mojica del programa de Administración en Logística y Producción de la Universidad del Rosario. Se escogió la opción de grado de emprendimiento para aprovechar los conocimientos que los asesores de la universidad podrían brindar al proyecto y para facilitar la estructuración y constitución de esta idea de negocio en empresa.

1. Presentación De La Empresa

1.1. Datos generales de la empresa

Ítem	Descripción
Nombre	Muebles de Lujo
Emprendedor	Esteban Cabrera Mojica
Actividad	Intermediario Comercial
Fecha de creación	22 de Marzo de 2017
Email	Cabrera.esteban95@gmail.com
Contacto	(+57) 318-2256-429

Figura 1. Datos Generales

Fuente: Elaboración Propia

1.2. Antecedentes del proyecto

1.2.1. El emprendedor y/o su equipo

Este proyecto está conformado por una única persona, Esteban Cabrera Mojica, estudiante de Administración en Logística y Producción de la Universidad del Rosario. Tiene 22 años y siempre se ha caracterizado por ser una persona activa, audaz y recursiva, lo cual le hace querer estar enterado de muchas cosas y en especial de lo nuevo. Le gusta trabajar duro para conseguir lo que quiere, se adapta fácil a cualquier ámbito, cambio o entorno en el que se encuentre. Esto lo hace una persona amigable y sociable que le permite abrir nuevas puertas y por lo tanto encontrar nuevas oportunidades.

1.2.2. Emprendimientos anteriores

Un año antes de haber comenzado con la idea de negocios Muebles de Lujo, Esteban y dos amigos más del colegio decidieron crear una marca de entretenimiento nocturno, Diamond Group. Esta con el fin de crear diferentes conceptos de fiesta para personas entre los 18 y 25 años de edad. Esta idea nació en la ciudad de Cartagena, de donde los tres emprendedores son originarios y se ha venido expandiendo a las ciudades de Barranquilla y Bogotá.

Este tipo de negocio demanda tener constantes y muy buenas interacciones sociales con todo tipo de persona, esto ha permitido desarrollar una personalidad para estos tres emprendedores de pro actividad, no temerle al hablar en público, ser personas muy recursivas y con mucha personalidad que les permite ser convincentes al momento de hablar. Esto les ha facilitado poder transmitir sus ofertas a varias ciudades de Colombia y poder llegarle a la mayor cantidad de personas.

1.2.3 Origen de la idea de negocio

La idea de emprendimiento sobre Muebles de Lujo se concentró en una primera parte en la ciudad de Cartagena. Este proyecto está dirigido a las grandes casas de eventos las cual no se toman el tiempo o no lo tienen para buscar proveedores nacionales que puedan cumplir sus necesidades de mobiliario con rapidez, a bajo costo y de calidad.

Se pudo identificar esta necesidad durante el tiempo que se trabajó en una de las casas de eventos más grande de Cartagena, Adriana Santos Mora & Eventos. Se notó que esta casa de eventos necesitaba renovar constantemente su mobiliario para los diferentes tipos de eventos y así poder mantenerse a la vanguardia en este mercado tan exigente y novedoso.

También se pudo identificar que estas casas de eventos no encontraban proveedores en Colombia sino que se desplazaban a países como Panamá, México y China para poder renovar su mobiliario y satisfacer sus necesidades.

Luego de haber analizado estos factores se puso en la tarea de buscar proveedores nacionales que pudieran satisfacer estas necesidades cambiantes de este mercado y así poder ofrecer un servicio de intermediación entre las grandes casas de eventos de la ciudad de Cartagena y los proveedores, para así poder satisfacer sus requerimientos de forma rápida y efectiva, cumpliendo con todos los estándares de calidad requeridos por los clientes.

1.3. Objetivo y cronograma

Objetivos:

- Ventas Semestrales de \$30.000.000 de Pesos.
- Expandirme al interior del país (Bogotá) al año 2019.
- Montar un *show Room* en Cartagena y Bogotá.

Cronograma:

Tabla 1

Cronograma

Actividad	Fecha Inicial	Fecha Semestral	Total Días
Apertura Show Room	01/12/2018	31/01/2019	62 Días
Búsqueda del Local	01/12/2018	20/12/2018	20 Días
Adecuación del Local	21/12/2018	08/01/2019	19 Días
Preparación de la Inauguración	09/01/2019	31/01/2019	23 Días
Formalización y constitución de la empresa.	01/02/2019	01/06/2019	5 Meses
Expansión a Bogotá	02/06/2019	30/11/2019	6 Meses
Proveedor de transporte	02/06/2019	01/07/2019	29 Días
Búsqueda de clientes	02/07/2019	01/09/2019	2 Meses
Firma de Contratos	02/09/2019	30/11/2019	3 Meses

Fuente: Elaboración Propia

2. Concepto De Negocio

2.1. Concepto de negocio (propuesta de valor)

Muebles de Lujo viene a satisfacer la demanda de equipos mobiliarios de la ciudad de Cartagena en el sector de eventos, por medio de la creación de una empresa la cual sea principalmente una intermediaria entre proveedores, fabricantes de equipos mobiliarios y las casas de eventos, garantizando así una fácil, rápida y activa comunicación a precios justos, con tiempo de entrega cortos y garantizando una excelente calidad entre las partes.

2.2. Modelo de negocio

Segmento de clientes: Casas de eventos, Wedding Planners, Centro de Convenciones, Hoteles, Clubes y Salones Sociales que puedan mantenerse a la vanguardia en equipos mobiliarios en la ciudad de Cartagena.

Los clientes tienen las siguientes características:

- Necesidad de estar en constante renovación e innovación de sus equipos mobiliarios.
- Atienden todo tipo de evento social, empresarial o público.
- Tener la capacidad de atender mínimo a más de 500 personas en sus eventos.
- Un nivel de recompra medio (2 veces al semestre).
- Comprar mínimo 10 Mesas y/o 50 Sillas de cualquier referencia en cada compra.

Si por lo menos dos clientes cumplen estas características de dos compras al semestre y cada compra con un mínimo de 10 mesas y/o 50 sillas logro el objetivo de venta estipulado de \$30.000.000 de pesos semestrales de la siguiente manera:

Tabla 2

Objetivo Ventas Semestrales

	Compra 1	Compra 2	Total
Cliente 1	10 Mesas * \$1.000.000= \$10.000.000	50 Sillas * \$170.000= \$8.500.000	\$18.500.000
Cliente 2	50 Sillas * \$170.000= \$8.500.000	10 Mesas * \$1.000.000= \$10.000.000	\$18.500.000
Total ventas Semestre			\$37.000.000

Fuente: Elaboración Propia

Relación con el cliente: Relación cercana, activa, personalizada y fácil la cual permita establecer un nivel de confianza alto para fidelizarlos y aumentar las ventas. Poder comunicarse por una llamada, un mensaje de Whatsapp o simplemente visitándolos una vez al mes para asegurarse que se están satisfaciendo correctamente sus necesidades y poder identificar nuevas.

Relación con el proveedor: Relación cercana, activa y fácil la cual permita comunicar cualquier inconformidad en los productos con el menor traumatismo posible, garantizando la cobertura de la garantía. Crecer de la mano con los proveedores para poder ampliar nuestras operaciones y tener mayor cobertura a nivel nacional.

Canales de venta:

- T a T: Yendo directamente a las oficinas de los clientes con las muestras para generar confianza y seguridad en los productos que se venden. Permitiendo establecer una relación más personalizada y confiable.
- Online: Por medio de la página Web, redes sociales o simplemente por un mensaje de *Whatsapp*.

Propuesta de valor: Ser un facilitador entre los proveedores de equipos mobiliarios y casas de eventos garantizando una fácil, rápida y activa comunicación. Ofreciendo precios bajos, tiempos de entrega cortos y alta calidad.

Muebles de Lujo estará operando principalmente en la ciudad de Cartagena con una cobertura en ciudades aledañas como Barranquilla y Santa Marta.

Se usaran diseños según marque la tendencia internacional de equipos mobiliarios, con una constante innovación según las preferencias y necesidades de los clientes. Estar renovando los catálogos constantemente para no caer en un ciclo donde nos quedemos atrás de la moda y las tendencias.

Actividades claves:

- Comunicación constante con el proveedor para garantizar los tiempos de entrega y la calidad pactada.
- Mantener una constante comunicación con los clientes para calificar el grado de satisfacción y poder detectar oportunidades de mejora a tiempo.

- Ofrecer un servicio Post venta, el cual garantice un alto nivel de recompra.
- Diseños únicos e innovadores.

Recursos clave:

- Conocimientos de las nuevas tendencias y modelos.

Aliados clave:

- Ebanistería OD
- Adriana Santos Mora & Eventos

2.3. Orientación estratégica

2.3.1. Misión

Muebles de Lujo es un facilitador de equipos mobiliarios entre proveedores nacionales y clientes. Garantiza una fácil, rápida y activa comunicación con precios justos, tiempos de entrega cortos y excelente calidad de los bienes y servicios prestados.

Ayuda y apoya a los pequeños fabricantes, carpinteros y artesanos colombianos para acaparar las necesidades de la industria de Boda en Colombia y poder crecer con esta misma.

2.3.2. Visión

Muebles de Lujo tendrá en el 2025 operaciones en toda la región caribe y en el interior del país, ayudando al crecimiento de la industria, principalmente en el desarrollo de potenciales proveedores nacionales.

2.3.3. Filosofía orientadora

2.3.3.1. Valores

- Compromiso y entrega
- Responsabilidad
- Respeto
- Perseverancia

2.3.3.2. Creencias

- Creemos en la Flexibilidad y en la Innovación
- Creemos en un liderazgo transformador
- Creemos en la disciplina

2.3.4. Imagen tangible



Figura 2. Logo Muebles de Lujo

Fuente: Elaboración Propia (Herramienta Canva)

3. Producto o Servicio

Muebles de Lujo comercializa, vende y diseña cualquier tipo de equipo mobiliario en Madera. Desde sillas, mesas hasta bandejas rusticas para la comida. Principalmente vendemos los productos en 4 tipos de maderas:

- Roble
- Pino
- Teca
- Triplex

Con estas maderas se encontró que son de la mejor resistencia y calidad para el tipo de uso que los clientes les dan, garantizando un precio justo y competitivo en el mercado.

Nuestros productos se componen en tres categorías, Sillas, Mesas y otros: (Ver Anexo 1)

- Sillas: Silla Cross Back, Silla Cross Back Bar, Silla de Herradura, Silla Torneada.
- Mesas: Mesa Teca, Mesa de Teca para Novios, Mesa en “S”, Mesa de Triplex, Mesa de Roble, Mesa Circular.
- Otros: Bandejas, Separadores, cualquier diseño.

4. Análisis del Mercado

4.1. Descripción del entorno de negocios

Para llegar a conocer y entender el entorno de negocios tuve la oportunidad de trabajar durante dos años en este sector de eventos en la ciudad de Cartagena. Se realizó un estudio de tendencias en el cual se pudo identificar diferentes patrones y comportamiento por parte de las casas de eventos y por parte de los usuarios de estas casas.

Como principal hallazgo es importante hablar de la ciudad donde se realizó este estudio, la cual es una ciudad turística de mucha importancia para el país y en general para la región, siendo un Distrito Turístico y Cultural del país. Es conocida por ser una de las ciudades más bellas del mundo, por sus atardeceres, bahías y murallas de más de 400 años. Está declarada como Patrimonio Histórico de la Humanidad, conservando así su arquitectura colonial. Recibe al año alrededor de 1.184 millones de personas, la cual la hace un punto de encuentro y celebraciones de muchas personas alrededor del mundo.

Basándonos en lo anterior, esta ciudad alberga durante todo el año innumerables congresos, ferias, celebraciones, exposiciones, seminarios, asambleas y demás eventos empresariales, corporativos y privados de los cuales hacen uso de este único escenario.

Debido a esta característica en la ciudad de Cartagena existe un mercado de más de 600 casas de eventos, wedding planners, Hoteles, Centros de Convenciones y Clubes los cuales buscan abastecer y satisfacer toda esta demanda de servicios de eventos durante todo el año.

Una importante característica es que la mayoría de eventos realizados son dirigidos para una clientela foránea, mayormente extranjera o del interior del país, lo cual impone tener presente que los gustos son totalmente diferentes a los locales. Esta población es marcada por una tendencia europea principalmente, la cual cambia constantemente en cada temporada y siempre tiene muchas variaciones.

Estas tendencias analizadas tienen un impacto positivo en el proyecto, debido a que como están en constante cambio obliga a las casas de eventos a tener siempre nuevos equipos mobiliarios para poder satisfacer su demanda, por lo que conlleva a tener que adquirir este mobiliario de un proveedor sea extranjero o nacional.

Considero que es un entorno bastante incierto, muy dinámico y con muchas posibilidades de expansión. Estas cualidades son positivas ante el proyecto, pues la idea es poder satisfacer esta demanda constante e incierta rápidamente, a bajos precios y con excelente calidad.

4.2. Descripción del mercado

4.2.1. Segmento objetivo

El segmento de mercado el cual se atacara seria en un principio casas de eventos, centro de convenciones, clubes sociales, salones para eventos y hoteles en la ciudad de Cartagena, los cuales tengan la necesidad de actualizar su equipo mobiliario constantemente para mantenerse a la vanguardia y poder seguir en el mercado.

Este segmento debe tener un poder adquisitivo alto, que sea una empresa que atienda todo tipo de eventos como desayunos, almuerzos, cenas, cumpleaños, matrimonios, grados, eventos empresariales, corporativos o privados, cocteles, etc.

Estas empresas deben actualizar su mobiliario en un tiempo de 4 a 6 meses máximo, pues esto es lo que la tendencia marca. Su nivel de recompra debe ser de mínimo 2 veces al Semestre.

El usuario de estos productos seria todas las personas que atienden a los diferentes eventos realizados por estas casas de eventos, centro de convenciones, clubes sociales y hoteles de la ciudad de Cartagena. Debido a que ellos serían las personas que harían uso de estos muebles.

4.2.2. Necesidades

La idea de negocio es atractiva en este mercado debido a que no hay proveedores nacionales que estén dispuestos a buscar e indagar por clientes los cuales les interesen sus productos y por lo tanto este mercado se ha ido a satisfacer sus necesidades afuera del país.

Para identificar mejor las necesidades se optó por utilizar una herramienta cualitativa la cual permitió identificar correctamente el problema. Se decidió aplicar una herramienta aprendida en las sesiones de emprendimiento, esta es “The Value Proposition Canvas”, la cual nos permitirá definir la proposición de valor de nuestro modelo de negocio. Esta tiene en cuenta como principal factor los “Clientes” pues así logra tener un resultado más acorde a la realidad.

Permite identificar un producto o servicio que encaje perfectamente con un mercado. Este logra entender lo que realmente desea y necesita el cliente para poder darle una respuesta que satisfaga esta necesidad.

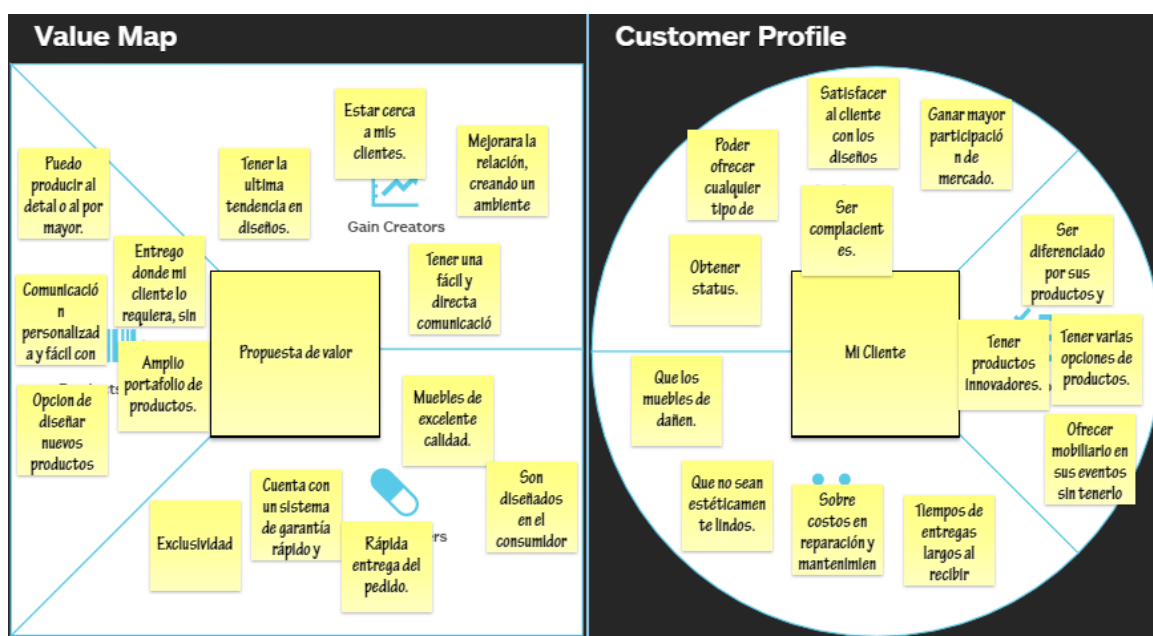


Figura 3. "The Value Proposition Canvas"

Fuente: Elaboración Propia (Herramienta Canva)

4.2.3. Tamaño del mercado

En la ciudad de Cartagena existen más de 600 Casas de Eventos, Wedding Planners, centro de Convenciones, Hoteles, clubes y Salones Sociales. Este mercado está dividido según el poder adquisitivo de sus usuarios finales. Es decir realmente solo son 50 casas de eventos, las cuales están en capacidad operativa y financiera de poder atender un evento de más de 500 personas y cumplir con los estándares de moda internacionales que estos usuarios finales demandan.

Luego de haber definido el segmento objetivo, Muebles de Lujo tiene posibilidad de interactuar con el 8,33% del total del tamaño del mercado en la industria de Catering y Bodas en la ciudad de Cartagena.

Esto es debido a que de las 600 casas de eventos que existen en la ciudad de Cartagena, únicamente 50 de estas cumplen con las condiciones operativas y financieras para poder adquirir el inmobiliario que vendo con el nivel de recompra que exijo para poder ser un potencial cliente.

Algunos de los 50 potenciales clientes son y están divididos de la siguiente manera:

- Casas de eventos (5): Adriana Santos Mora & Eventos, Gema Wedding & Events, Alcira de Guevara, Eleganza Weddings, Monica Angulo de Consuegra.
- Wedding Planners (5): Florarte Weddings, Mary Cueter bodas y Eventos, Adriana Satizabal, Andrés Cortes y Viva Flor eventos.
- Centro de Convenciones (2): Centro de Convenciones de Cartagena y Centro de Convenciones del Hotel las Américas.
- Hoteles (9): Sofitel Legend Santa Clara, Intercontinental, Hotel las Américas, Hyatt Regency, Charleston Santa Teresa, Estelar Cartagena, Conrad Hotel, Bastion Luxury Hotel y Hotel Almirante Estelar.
- Clubes (3): Club Cartagena, Club Naval y Club Unión.
- Salones Sociales (6): Casa 1537, Teatro Adolfo Mejía, Casa Fernández de Madrid, Claustro de Santo Domingo, Museo Naval del Caribe y Casa del conde Pestagua.

“En Colombia en el año 2016-2017 el número de bodas fue de 64.709, cuando en el 2014 fue de 26.000. Los costos de una boda pueden estar entre 20 Millones de pesos a 200 Millones de pesos”. (Dinero, 2014)

Estas cifras abren oportunidad al crecimiento de toda una industria de Bodas y eventos en Colombia. “En Cartagena se reportaron alrededor de 500 bodas durante lo que lleva del 2017, estas con un presupuesto superior a los 100 millones de pesos.” (El Universal, 2017)

Es un mercado que se encuentra en estado de crecimiento debido al aumento anual de bodas realizadas en la ciudad de Cartagena. Se ha evidenciado la necesidad de constante innovación en el mobiliario de los eventos y no ha habido proveedor que supla esto.

Tabla 3

Estimación del tamaño del Mercado para Mesas:

Concepto	Cantidad
Total casas de Evento en Cartagena	600
Casas de Eventos segmento Objetivo	50
Numero de recompras al año/Cliente	4
Número de Mesas por compra	10
Número de Mesas al año/Cliente	40
Precio promedio por mesa	\$978.000

Fuente: Elaboración Propia

Tamaño del Mercado de Mesas = 50 Casas de Eventos * (4 Compras al año*10 Mesas por Compa)* \$978.000 Precio Promedio por mesa = \$1.956.000.000 de pesos.

Tabla 4

Estimación del tamaño del Mercado para Sillas:

Concepto	Cantidad
Total casas de Evento en Cartagena	600
Casas de Eventos segmento Objetivo	50
Numero de recompras al año/Cliente	4
Número de Sillas por compra	50
Número de Sillas al año/Cliente	200
Precio promedio por Silla	\$220.000

Fuente: Elaboración Propia

Tamaño del Mercado de Sillas = 50 Casas de Eventos * (4 Compras al año*50 Sillas por Compa)* \$220.000 Precio Promedio por Silla = \$2.200.000.000 de pesos.

El tamaño del mercado de Equipos Mobiliario en la ciudad de Cartagena es de \$4.156.000.000 de pesos al año, esto muestra una gran oportunidad de crecimiento para Muebles de Lujo, debido a que actualmente solo está trabajando con 3 de estos 50 potenciales clientes.

4.3. Análisis de la competencia

La competencia directa son los fabricantes de otros países como Panamá, México y China los cuales pocas veces al año les envían grandes cargamentos de productos similares o iguales a los que vendo.

La competencia tiene una característica de mayor capacidad de producción, sin embargo algo que los hace débiles es la distancia y las cantidades mínimas de producción. Debido a que la importación de esas mercancías debe ser en grandes cantidades y por lo tanto se demora aproximadamente 3 meses en recibir la mercancía en Colombia.

Otra debilidad de la competencia es que al estar tan lejos de los clientes, tener tiempos de entrega largos, la inversión que se justifica es bastante alta, debido a que estos clientes no les sirven traer 50 sillas sino en unidades de 1000 por el tiempo que van a esperar y al precio que lo van a pagar. Esto obliga al cliente a tener que invertir una cantidad bastante alta de dinero para poder traer los productos que desea.

Se identificó que la comunicación entre los clientes y estos proveedores internacionales no era fácil en especial con China por la barrera del idioma. Esto causaba problemas y dificultades en la comunicación.

Existe una gran debilidad en la competencia la cual es el servicio poste venta, este no existe para ellos. Una vez el pedido era despachado y el dinero pagado, los proveedores se desentendían de los clientes, y debida a la distancia y la dificultad en la comunicación los clientes no podían hacer mucho al respecto. Tanto al punto en que ellos ya eran conscientes de que ciertas cantidades de la mercancía ya iba a llegar dañada o averiada.

4.4. Análisis dofa

Las amenazas serian principalmente la dependencia de mis proveedores, los cuales son carpinterías y ebanisterías las cuales producen bajo pedido. Este gremio en la región de la costa del país es bastante incumplido y desordenado lo cual expone mi trabajo y la reputación de mi negocio.

Las fortalezas de mi idea de negocio son que mis proveedores están muy cerca a mis clientes, lo cual facilita costos de transporte y al estar dentro del mismo país evita gastos de transporte internacional y aduaneros. También es poder ofrecer cantidades más bajas de pedidos que mis competidores debido a que me encuentro en la misma región y no incurro en mayores gastos de transportes o aduanas, de esta manera puedo satisfacer rápidamente los requerimientos de los clientes a un bajo costo.

Una oportunidad es que este mercado es influenciado por tendencias internacionales, debido a que los clientes de mis clientes son personas que pertenecen a una clase social alta y tienen exigencias mayores. Estos clientes son influenciados por la tendencia europea en cuanto a los muebles de lujo y desean poder obtener eso mismo aquí en Colombia. La tendencia está en constante cambio, siempre hay algo nuevo y lo viejo pasa de moda por lo que obliga a mi cliente (casas de eventos) a estar a la vanguardia con estas nuevas tendencias. Esto abre la oportunidad de tener un alto nivel de recompra por parte de los clientes.

La principal debilidad de Muebles de Lujo es que cuenta con una capacidad limitada de producción, esta es de máximas 200 sillas mensuales y 10 mesas mensuales. A diferencia de mis competidores internacionales ellos si pueden producir mayores cantidades de unidades en menor tiempo.

5. Estrategia De mercado

5.1. Mezcla de mercado

5.1.1. Producto o servicio

Muebles de Lujo realmente ofrece es un servicio, es una empresa facilitadora y una intermediaria. Este tipo de servicio se denomina un “Intermediario Comercial” el cual media en el proceso productivo, entre el productor y el consumidor.

5.1.2. Precio

Tabla 2

Precio Sillas

Producto	Precio
Silla Cross Back	\$170.000
Silla Cross Back Bar	\$190.000
Silla Herradura	\$350.000
Silla Torneada	\$170.000

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3

Precio Mesas

Producto	Precio
Mesa Teca	\$1.000.000
Mesa de Teca para Novios	\$450.000
Mesa en “S”,	\$1.600.000
Mesa de Triplex	\$700.000
Mesa de Roble	\$850.000
Mesa Circular	\$650.000
Mesa Pera	\$1.600.000

Fuente: Elaboración Propia

5.1.3. Distribución

La distribución monetaria se maneja por medio de transferencias bancarias, consignaciones o en efectivo. Se pide un 50% al momento de comenzar la producción y un 50% antes de la entrega. De esta manera no se requiere de ninguna inversión por parte de Muebles de Lujo porque con el primer adelanto de 50% se trabaja con el proveedor y al final se paga el saldo pendiente y se obtiene las ganancias.

La distribución física solamente es al finalizar el pedido, pues doy la opción de recoger en fábrica o llevar a cualquier ubicación deseada. Para el caso de llevar la mercancía algún punto específico, se maneja un proveedor de transportes, el cual llega al punto de fabricación, carga la mercancía cuidadosamente y entrega en el punto pactado.

El punto de fábrica se encuentra en la ciudad de Barranquilla en el sector del centro de la ciudad. Es un lugar un poco retirado y apartado, lo que permite tener un mayor control sobre estos proveedores ante mis clientes.

5.1.4. Comunicación

Al ser esta industria, un mercado que se caracteriza y destaca por sus relaciones sociales, es importante estar en este medio. Poder atender a las mismas reuniones, fiestas, conferencias y demás ámbitos sociales que los clientes de mis clientes asisten y por lo tanto poder estar en constante comunicación con ellos.

En Cartagena, es muy común hacer negocios durante celebraciones, reuniones sociales o conferencias. Es este el principal medio de comunicación con los clientes para dar a conocer los servicios ofrecidos por Muebles de Lujo.

Sin embargo con el cliente principal que es Adriana Santos Mora & Eventos, al haber trabajado durante tantos años con ellos se pudo entablar una relación no solo de negocios sino de amistad. Con este cliente en especial hago presencia muy constantemente en sus oficinas y Show Rooms, para mostrarle confianza y seguridad.

Demostrarle que si hay algún inconveniente con algún producto estaré ahí para responder por la garantía de este. Esto me ha funcionado muy bien con este cliente y el nivel de recompra es bastante alto.

Otro medio de comunicación que uso muy frecuentemente es el envío de catálogos y muestras a los posibles clientes interesados, para que ellos tengan en sus Show Rooms y oficinas las muestras y puedan venderlas sin tener que haberlas adquirido.

Es decir, Muebles de Lujo envía una Mesa en “S” con diez sillas de Herradura de manera gratuita a un potencial cliente. Este cliente lo exhibe en su salón y cuando llegan sus clientes, estos se antojan y comprar o alquilan estos productos para su evento. Luego de que el cliente de mi cliente confirma este pedido, es cuando hace oficialmente el pedido y se pasa de ser un potencial cliente a un cliente real.

De esta manera los clientes no adquiere mobiliario que no estén seguros que puedan mover y/o alquilar y a nos da tiempo suficiente para producir cualquier pedido que nos requieran.

5.2. Presupuesto de mercadeo.

Tabla 4

Presupuesto de Mercadeo

Ítem	Descripción	Presupuesto
Página Web	Diseño, desarrollo y mantenimiento.	\$2.500.000
Imagen Corporativa	Diseño y desarrollo de imagen corporativa.	\$300.000
Tarjetas de Presentación	Diseño e impresión de 1.000 tarjetas.	\$250.000
Publicidad Redes Sociales	Instagram y Facebook	\$100.000
Catalogo	Diseño y desarrollo.	\$1.500.000
Inversión Total		\$4.650.000

Fuente: Elaboración Propia

5.3. Objetivos comerciales

- Lograr tener 3 clientes con el mismo nivel de recompra como Adriana Santos Mora & Eventos para finales del 2019. (Cada dos Meses)
- Poder posicionarme en toda la región caribe como el intermediador y facilitador número uno en esta industria de Catering y Bodas.

5.4. Estimativos de ventas

Basándose en las siguientes premisas que están acorde a los objetivos planteados, invirtiendo \$4.650.000 que se tienen estipulados para impulsar la empresa con el mercadeo y teniendo en cuentas las ventas de los dos últimos años se proyecta lograr los siguientes resultados en ventas:

Premisas:

- Durante el 2017 y 2018 se ha vendido en total \$61.200.000 pesos.
- Esto únicamente con Adriana Santos Mora & Eventos y otros dos clientes de menor nivel de recompra.
- Expandiendo la cobertura a mas ciudades en la región caribe.
- Apuntándole a poder adquirir dos clientes más con el mismo o superior nivel de recompra de Adriana Santos Mora & Eventos.

El estimativo de ventas nos da poder llegar a \$30.000.000 de pesos en ventas Semestrales con 3 clientes principales para los próximos dos años.

Luego de haber analizado todos los productos vendidos durante los últimos dos años y ver que el producto Pareto está entre las sillas Cross back y las Mesas Teca, se plantea concentrar todos los esfuerzos en la venta de estos dos productos y venderlos con diferentes características en cuanto a color y medidas. Para así poder llegar al estimativo de ventas planteado.

Tabla 5

Estimado de Ventas

Productos	<i>Total Ventas</i>	%
Silla Cross Back	\$35.700.000	58%
Mesa Teca	\$15.000.000	25%
Mesa “S”	\$8.000.000	13%
Mesa Pera	\$1.600.000	3%
Mesa para Novios	\$900.000	1%
Total	\$61.200.000	100%

Fuente: Elaboración Propia

6. Estrategia Operativa

6.1. Descripción técnica de productos y/o servicios

Tabla 6

Descripción Técnica de Sillas

Producto	Descripción Técnica
Silla Cross Back	Hecha con madera de roble, 75 cm de alto y 25 cm de ancho. Asiento puede ser en madera o en cojín. Diferentes presentaciones en colores.
Silla Cross Back bar	Hecha con madera de roble, 115 cm de alto y 25 cm de ancho. Asiento puede ser en madera o en cojín. Diferentes presentaciones en colores.
Silla Herradura	Puede ser con brazos o sin. Puede ser asiento de mimbre o en Tela. El asiento es de tela con un acabado en los borde con Millare. Espuma de 7 cm amarilla para el asiento.
Silla Torneada	Silla con madera de roble de 75 cm de alto y 25 cm de ancho.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7

Descripción Técnica de Mesas

Producto	Descripción Técnica
Mesa de Teca	Mesa con Madera Teca pre fabricado en tablones de 3 Metros. Con borde en roble y doble fondo. Medidas de 300 x 120 x 77. Patas en triangulo.
Mesa de madera cubierta de Triplex	Mesa en roble el esqueleto, cubierta en Triplex. Medidas de 240 x 120 X 77. Patas torneadas o de Bolas.
Mesa Redonda	Mesa con madera Roble. Diámetro de 150 cm. Para 10 Puestos. Patas torneadas o de Bolas.
Mesa en “S”	Compuesta por 2 cuerpos. Cada cuerpo de 260 X 100 X 77 cm. Largo Total de los 2 cuerpos 520 cm. Acabado en DECAPE. Medidas de 120 x 250 x 77. Patas en triangulo.
Mesa en Roble	Tapa en roble con reborde 3 cms y reborde pecho paloma. Soporte mesa 10 cms en tono natural mate.
Mesa para Novios	Mesa en madera Teca pre fabricada con medidas de 144 X 80 X 77. Patas en triangulo

Fuente: Elaboración Propia

6.2. Localización y tamaño de la empresa

Es una empresa unipersonal¹, manejada principalmente desde el teléfono celular y con constantes visitas tanto a los clientes como proveedores. No se tiene una oficina fija, pues hasta el momento no se ha visto la necesidad de abrir una.

Sin embargo el proveedor principal está ubicado en la calle 30 # 33-10, Barrió San Roque en Barranquilla. La clienta principal está ubicada en la ciudad de Cartagena en la Calle 121 Cra. 23 #25, Barrio manga.

La empresa tiene la facilidad de trabajar con clientes de cualquier ciudad de la región caribe, entonces de pronto no tener un punto fijo es un beneficio, al no estar amarrados a ningún lugar. Se tiene pensado en un futuro cercano, cuando ya estén totalmente operativos los dos Show Rooms, tanto en Bogotá como en Cartagena, abrir una oficina para poder administrar adecuadamente estos dos lugares.

En un principio hasta no lograr el objetivo de ventas semestrales planteado, no se optara por tener algún costo fijo mensual que sea innecesario. Esto con el fin de cuidar la rentabilidad y la productividad de la empresa.

¹ Empresa Unipersonal: “Una empresa unipersonal o empresa individual es aquella en la cual **el propietario es una sola persona**, dicha persona será quien reciba todas las ganancias que genere la actividad económica de la empresa; sin embargo así como se beneficiará de las utilidades, también se responsabilizará de las pérdidas que se originen, aún a costa de su patrimonio” (Concepto Definicion, 2017)

6.3. Procesos

En la actualidad Muebles de lujo cuenta con 3 Procesos principales. El primero es la venta, la cual consta del envío del catálogo, posteriormente la cotización y por ultimo confirmación del pedido con todos sus detalles. El segundo es la realización del pedido al proveedor asegurando transmitir efectivamente todos los detalles de los productos pedidos. Por ultimo tenemos la prueba de calidad la cual se hace al finalizar la producción y justo antes de la entrega al cliente.

6.4. Programa de producción

En cuanto al programa de producción dependerá de las cantidades pedidas de cada producto. Los tiempos estipulados y pactados con los proveedores son para la fabricación de 200 Sillas, 45 días y para la fabricación de 10 mesas, 30 días. Esto variara según el tipo de mesa y silla que se pida y con las condiciones de color y medidas requeridas.

Estos tiempos son acordamos antes de confirmar el pedido para que el cliente sepa y cuente con el tiempo necesario antes de su evento. Cuando son pedidos con muy poco tiempo el proveedor contrata mano de obra adicional para acelerar el proceso y poder cumplir satisfactoriamente con el pedido.

Muebles de Lujo es empresa intermediaria, por lo tanto no es el fabricante de los equipos mobiliarios. Esto significa que no cuenta con un plan de compras en cuanto a materiales de producción, esta parte es responsabilidad absoluta de los proveedores.

Muebles del lujo tiene que garantizar que los tiempos pactados entre las partes se cumplan. Antes de confirmar el pedido al cliente, se le informa los tiempos de fabricación necesarios para la entrega de su pedido y este al aceptar estas condiciones se acoge a estos tiempos.

Sin embargo debido a la experiencia que tiene Muebles de Lujo y la trayectoria que tiene con sus proveedores ha aprendido a que siempre debe conservar un tiempo de holgura para imprevistos y novedades al momento de la fabricación.

Esto significa que el proveedor pide 30 días para la fabricación de 200 sillas y muebles de lujo le añade 15 días más para tener tiempo de reacción ante cualquier posible novedad o imprevisto.

Una novedad puede ser falta de materiales, largos tiempos de secado de la madera, fallas de calidad en la entrega final, diferencias en los colores requeridos, entre otros. Estas novedades son posibles de solucionar con un tiempo de 10 días y es esta la razón por la cual Muebles de Lujo pide 15 días más y así poder siempre cumplirle al cliente con los tiempos pactados.

6.5. Gestión de calidad

- Relación de mutuo beneficio con proveedores

Muebles de Lujo busca tener una misma relación de confianza y cercanía tanto con sus clientes como proveedores. Debido a que Muebles de lujo depende de la calidad de sus proveedores, es necesario tratarlos como un socio más de la empresa.

Muebles de Lujo siempre tiene el pensamiento de que si la empresa gana el proveedor gana. Es una relación Gana-Gana la cual permite tener una satisfacción de la relación comercial por ambas partes. Esto ayuda a mejorar la comunicación y una mejor gestión de la calidad y cumplimiento de los tiempos de entrega.

Siempre después de cada pedido Muebles de Lujo cree de vital importancia tener una retroalimentación de la producción que se acaba de terminar. Con el fin de siempre mejorar en la calidad de los productos y también para brindar un apoyo y crecimiento a nuestros proveedores. Es importante tener claro que Muebles de Lujo crecerá a medida que crecen sus proveedores, es una relación directamente proporcional que sin uno no se puede lograr los objetivos planteados.

- Enfoque de procesos

Esteban Cabrera cuenta con una certificación Black Belt en Lean Six Sigma² esto le permite concentrarse en los tres procesos que Muebles de Lujo manejan. Este garantiza su óptimo funcionamiento y la mayor productividad y rentabilidad de cada uno de ellos.

- Enfoque al cliente

El cliente es una pieza fundamental en este negocio y hay que tratarlo como tal. Toca tener en cuenta cada una de sus opiniones y ellos siempre tiene la razón. Tanto al punto que se ha llegado a responder por todos los daños que el mismo cliente le cause a sus equipos mobiliarios por el mal uso o trato, sin embargo esto vale la pena cubrirlo con el fin de mantener el nivel de recompra alto.

² Lean Six Sigma: "Lean Six Sigma es una metodología orientada para la mejora de procesos, con el propósito de aumentar la rentabilidad y productividad de los mismos." (Sinnaps, 2018)

7. Estrategia Administrativa

7.1. Estructura organizacional

7.1.1. Áreas funcionales

Muebles de Lujo es una empresa dedicada a la intermediación y comercialización de todo tipo de equipo mobiliario de madera en la región del caribe Colombiano. Por lo tanto se plantea tener las siguientes áreas, las cuales serían de vital importancia para un correcto funcionamiento de la empresa:

- Operaciones: Esta área se encargara del manejo de todos los proveedores a nivel nacional. Cuidando siempre de cumplir con los tiempos estimados de entrega y garantizando su adecuado transporte al destino final.
- Jurídico: Este departamento seria tercerizado para que nos ayude en la elaboración de todos los trámites legales, contratos, aplicación de garantías y pólizas de mercancías.
- Finanzas, Facturación y Cartera: Esta área es de vital importancia en todas las empresas, es donde se debe llevar el control del dinero invertido y recibido.
- Comercial: Esta área sería la encargada de atender directamente al cliente, generar las ventas de la compañía y servicio post venta.

La forma jurídica que Muebles de Lujo tiene pensando inscribirse ante la Cámara de Comercio es como Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S). “Es un tipo societario que vio la luz con la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008 y que reúne todas las cualidades para convertirse

en el modelo de constitución que se impondrá en los próximos años. Las Sociedades por Acciones Simplificadas no exigen un número mínimo de accionistas y, de hecho, permiten la unipersonalidad. Además, se constituyen por documento privado que ha de registrarse en la Cámara de Comercio.” (Pymerang, 2017)

La simplicidad de esta figura jurídica tanto al momento de constituirla, como de su funcionamiento ha permitido que se convierta en una de las principales formas jurídicas utilizadas en el país actualmente. Esta permite no especificar el objeto social, ni requiere de una junta directiva, tampoco una revisión fiscal y la responsabilidad se limitara a la aportación del accionista.

7.1.2. Criterios de organización

Muebles de Lujo pretender ser una organización en la cual transmita confianza, seguridad, confiabilidad tanto dentro de la organización como hacia afuera. Pretende seguir las raíces de sus inicios, que son la practicidad, recursividad y sencillez para desarrollar y solucionar cualquier inconveniente o problema. No se desea ser una empresa con mucha burocracia, donde estén marcados los cargos y funciones.

La compañía que se está construyendo, quiere que sus colaboradores internos y externos se sientan felices y orgullos de trabajar en Muebles de Lujo. Desea tener colaboradores con sentidos de pertenencia, transparentes y muy talentosos.

7.1.3. Diseño del organigrama y análisis de cargos

- Gerente general: Esteban Cabrera, tendría la responsabilidad de que la compañía tenga un direccionamiento estratégico claro y orientado para así poder perdurar en la industria y seguir

- creciendo. Este se encargara de establecer los objetivos y metas de la compañía para que los directores y coordinadores las cumplan.
- Director de operaciones: Esta persona será la encargada de controlar y gestionar toda la cadena logística de la compañía, velando por que los pedidos se cumplan y entreguen a tiempo.
- Coordinador de Negocios: Esta persona será la encargada de brindarle el mejor servicio al cliente posible, satisfaciéndolo en cualquier necesidad que tenga y garantizando su satisfacción. Esta persona es clave en la organización porque es la cara directa con todos los clientes y esto a veces es más importante que el mismo producto.
- Director de Finanzas, facturación y Cartera: Esta persona será la encargada de tener todo el control del dinero de la compañía, desde cobrarlo, recibirlo hasta que el dinero nuevamente sale de la compañía. Debe gestionar el correcto flujo de dinero, cuidando la liquidez, rentabilidad y productividad de la empresa.

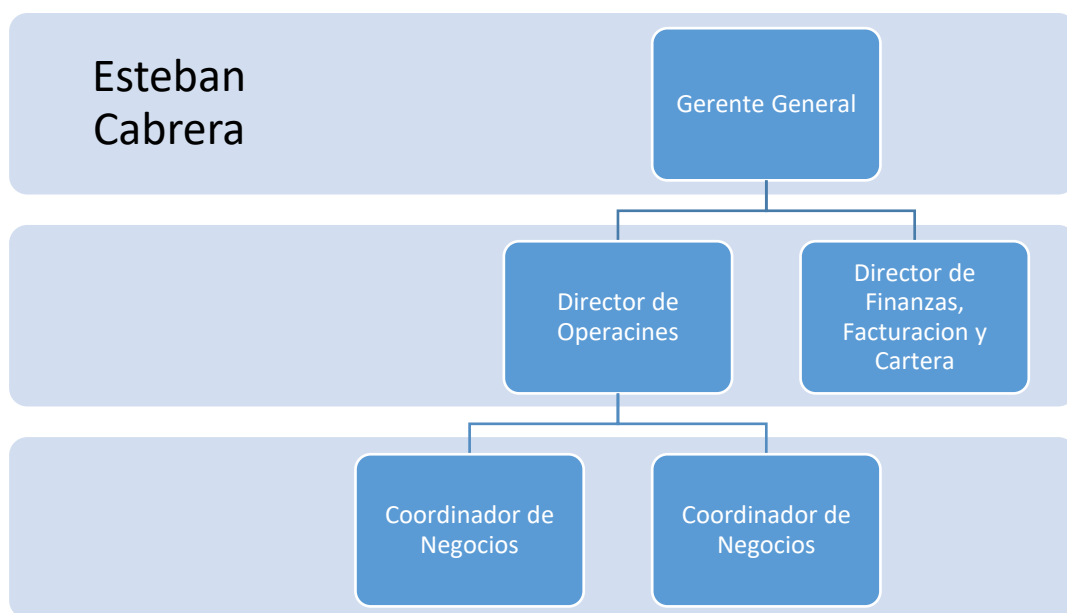


Figura 4 Organigrama
Elaboración Propia

7.2. Estructura de personal

7.2.1. Política de contratación

Muebles de lujo tiene un proceso de contratación y selección del personal muy sencillo y rápido. Este proceso durara aproximadamente una semana y media. Con el fin de no tener en incertidumbre a las personas interesadas y hacer este proceso lo más rápido y ameno posible.

- El colaborador debe tener estudios profesionales.
- No tener antecedentes penales o judiciales.
- El colaborador debe superar el periodo de prueba de 3 meses en los cuales tanto la persona como la empresa podrá prescindir del servicio u la oferta sin ninguna justificación.
- Todos los colaboradores deberán tener una entrevista con el gerente general de la compañía, para evaluar sus aptitudes y cualidades.

El tipo de contrato que maneja Muebles le lujo actualmente tanto con sus proveedores como con sus clientes es por Prestación de Servicios. “El contrato de prestación de servicios es de carácter civil y no laboral, por lo tanto no está sujeto a la legislación de trabajo y no es considerado un contrato con vínculo laboral al no haber relación directa entre empleador y trabajador, por ello, no cuenta con período de prueba y no genera para el contratante la obligación de pagar prestaciones sociales.” (Elempleo, 2010)

Este tipo de contrato tiene tres elementos que lo constituyen, estos son:

- “La actividad personal del trabajo.
- La continua subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador.

- Un salario como retribución del servicio.” (Eempleo, 2010)

7.2.2. Política salarial

La compañía tiene una jerarquía salarial dentro de la compañía, en la primera está el gerente general, luego viene los directores de operaciones y finanzas y por ultimo esta los coordinadores de negocios que tiene un salario fijo más un variable por ventas realizadas.

Se espera poder ofrecer 3 tipos de salarios, primer nivel sería de \$5.000.000, luego viene el de los directores con \$3.500.000 y por último el de los coordinadores de negocio con \$1.200.000 + variable por ventas.

Este esquema de salario está sujeto a los aumentos en el IPC anuales más 3%. Se espera poder comenzar a tener este esquema salarial a partir del 2020.

7.2.3. Política ambiental

Muebles de Lujo es solidario en cuanto a la contaminación ambiental que los equipos mobiliarios con el tiempo puedan llegar a causar. Es por esta razón que ha diseñado dos planes para ejecutar a partir del 2019, pensando en el reciclaje y reutilización de estos productos.

Propone recomprar los equipos mobiliarios que ya no estén en uso a las diferentes casas con el fin de re venderlas a otras casas de eventos de menor poder adquisitivo, el cual no exijan o necesiten estar constantemente a la moda de estos equipos y le pueda interesar utilizarlos.

Esto permite alargar la vida útil de estos equipos, trayendo tres beneficios:

- Liberación en el espacio de almacenamiento de mis potenciales clientes, permitiéndoles la posibilidad de generar nuevos ingresos por algo que pensaron era obsoleto.

- Permitirles a casas de eventos de menor poder adquisitivo renovar sus equipos mobiliarios a un buen precio.
- Generar nuevos ingresos para Muebles de Lujo por medio de otro tipo de intermediación.

Una segunda propuesta que Muebles de Lujo propone para la reutilización del material y poder prolongar la vida útil de este es que se re compre los equipos mobiliarios a las casas de eventos y llevarlas con los proveedores a ver que materiales se pueden volver a reutilizar y crear nuevos productos con los mismos materiales. De pronto solo sea necesario un poco de pintura y restauración en ciertas partes para el nuevo funcionamiento de estos pero seguramente no en todos los equipos.

Esto traerá 3 beneficios puntuales:

- El cliente tendrá la posibilidad de repotenciar equipo mobiliario que creyó ser obsoleto a un bajo costo o simplemente generar nuevos ingreso de la venta de estos.
- Permitirles a casas de eventos de menor poder adquisitivo renovar sus equipos a un buen precio.
- Generar nuevos ingresos para Muebles de Lujo por medio de otro tipo de intermediación.

Promover la eficiencia en la utilización de recursos, fomentando el reciclaje, la recuperación y la reutilización de materiales, así como la reducción de la generación de residuos es la principal meta de esta empresa.

8. Plan Económico

8.1. Plan de inversiones

Al iniciar este proyecto, esta parte era la más atractiva. Porque no es común idear un negocio el cual no requiera de ninguna inversión. Como lo explique anteriormente mi modelo de financiamiento operativo es con el pago inicial del 50% del total del pedido realizado por el cliente. El proveedor me exige un 50% para comenzar la producción y el resto al finalizar el pedido. Esto me da suficiente holgura para no tener que invertir dinero de mi propio fondo.

Tabla 8

Plan Económico

Pedido	Cliente	Proveedor	Margen
100 Sillas Cross Back	\$17.000.000	\$12.000.000	\$5.000.000
50% Inicial	\$8.500.000	\$6.000.000	\$2.500.000
50% Final	\$8.500.000	\$6.000.000	\$2.5000.000

Fuente: Elaboración Propia

8.1.1. Presupuesto de inversión fija

Al comenzar el proyecto no se realizó ninguna inversión, sin embargo se tiene presupuestado invertir \$4.650.000 para el plan de mercadeo en los próximos 4 Meses. Capital que se cuenta por las ganancias obtenidas durante los últimos dos años.

8.1.2. Presupuesto de capital de trabajo

Tabla 9

Capital de Trabajo

	2017	2018	2019	2020
Cuentas por Cobrar	7.650.000	13.819.450	14.690.075	15.615.550
Cuentas por Pagar	7.340.000	15.379.633	16.199.035	17.069.854
Capital de Trabajo	310.000	1.560.183	1.508.035	1.454.304
Delta Capital de Trabajo	310.000	1.870.183	51.224	54.656

Fuente: Elaboración Propia

8.2. Estructura de costos

8.2.1. Estructura y presupuesto de los Costos Fijos

Dentro de esta estructura de costos y gastos fijos, encontramos todos aquellos que no variaran según el volumen de unidades. Por lo consiguiente esta estructura se basara en los salarios de los funcionarios que son fijos, el arrendamiento, servicios públicos, gastos de mercadeo y gastos administrativos (Celulares, Rodamiento y Papelería).

Tabla 10

Estructura Costos Fijos

	2017	2018	2019	2020
Gastos de Admon	2.420.000	2.499.860	2.582.355	2.667.573
Transporte Gerente	1.200.000	1.239.600	1.280.507	1.322.764
Celular	720.000	743.760	768.304	793.658
Papelería	500.000	516.500	533.545	551.151

Fuente: Elaboración Propia

8.2.2. Estructura de costos variables

Tabla 11

Estructura de costos Variables Unitarios

	2017	2018	2019	2020
Costos Directos	44.040.000	92.277.800	97.194.209	102.416.124
Costos de Intermediación	42.840.000	77.388.920	82.264.422	87.447.081
Costo Silla 1	24.990.000	26.564.370	28.237.925	30.016.915
Costos Silla 2	-	3.990.000	4.241.370	4.508.576
Costos Silla 3	-	9.800.000	10.417.400	11.073.696
Costos Silla 4	-	11.900.000	12.649.700	13.446.631
Costos Mesa 1	5.600.000	5.952.800	6.327.826	6.726.479
Costos Mesa 2	10.500.000	11.161.500	11.864.675	12.612.149
Costos Mesa 3	630.000	669.690	711.880	756.729
Costos Mesa 4	1.120.000	1.190.560	1.265.565	1.345.296
Costos Mesa 5	-	1.960.000	2.083.480	2.214.739
Costos Mesa 6	-	2.380.000	2.529.940	2.689.326
Costos Mesa 7	-	1.820.000	1.934.660	2.056.544
Salario Gerente	-	13.649.280	13.649.280	13.649.280
Transporte Mecánica	1.200.000	1.239.600	1.280.507	1.322.764

Fuente: Elaboración Propia

8.3. Determinación del margen de contribución

El margen de contribución se estableció luego de hacer una investigación de mercado, comparando los precios de la competencia y luego definiendo que para Muebles de Lujo el margen promedio que desea trabajar es de 30%. Sin embargo estos precios se basan después de una negociación con los proveedores y luego se les aplicó el 30% de margen promedio a cada producto.

Tabla 12

Margen de Contribución

Producto	Valor Venta	Costo	Margen de Contribución	Porcentaje de Contribución
Silla Cross Back	\$170.000	\$120.000	\$50.000	29%
Silla Cross Back Bar	\$190.000	\$130.000	\$60.000	32%
Silla Herradura	\$350.000	\$280.000	\$70.000	20%
Silla Torneada	\$170.000	\$130.000	\$40.000	24%
Mesa Teca	\$1.000.000	\$750.000	\$250.000	25%
Mesa Teca para Novios	\$450.000	\$250.000	\$200.000	44%
Mesa “S”	\$1.600.000	\$900.000	\$700.000	44%
Mesa Triplex	\$700.000	\$500.000	\$200.000	29%
Mesa de Roble	\$850.000	\$650.000	\$200.000	24%
Mesa Circular	\$650.000	\$550.000	\$100.000	15%
Mesa Pera	\$1.600.000	\$900.000	\$700.000	44%
Promedio			\$233.000	30%

Fuente: Elaboración Propia

9. Plan Financiero

9.1. Los estados financieros

9.1.1. El balance.

Tabla 13

Balance General

	2017
ACTIVOS	
Activos Corrientes	23.080.000
Caja	15.430.000
Cuentas por Cobrar	7.650.000
Activos Fijos	
Total Activos	23.080.000
PASIVOS	
Pasivos Corrientes	7.340.000
Cuentas por Pagar	7.340.000
Intereses Corto Plazo	
Pasivos no corrientes	
<u>Total Pasivos</u>	7.340.000
PATRIMONIO	
Capital Social	1.000.000
Utilidades Retenidas	14.740.000
<u>Total Patrimonio</u>	15.740.000
<u>Total Pasivo+Patrimonio</u>	23.080.000

Fuente: Elaboración Propia

9.1.2. Estados de resultados.

Tabla 14

Estados de Resultados

	2017
Ingresos	61.200.000
Costos Directos	44.040.000
<u>Utilidad Bruta</u>	17.160.000
Gastos de Admon & Ventas	2.420.000
<u>EBITDA</u>	14.740.000
Depreciación	
Amortización	
Utilidad Operacional (Ebitda)	14.740.000
Intereses	
<u>Utilidad Antes de Impuestos</u>	14.740.000
Impuestos	
<u>Utilidad Neta</u>	14.740.000
Fuente: Elaboración Propia	

9.1.3. Flujo de caja.

Tabla 15

Flujo de Caja

	2017
Ebitda	14.740.000
Impuestos	-
Delta Capital de Trabajo	310.000
Flujo de Caja Operacional	14.430.000
Capex	
Flujo de Caja de Inversion	14.430.000
Deuda/Pago deuda	
Flujo de Caja Deuda	14.430.000
Dividendos/ Capitalizaciones	1.000.000
Flujo de Caja de Accionista	15.430.000
Caja	15.430.000

Fuente: Elaboración Propia

9.2. Proyección de los estados financieros a tres años

9.2.1. Estado de resultados proyectado.

Tabla 16

Estado de Resultados Proyectado

	2017	2018	2019	2020
Ingresos	61.200.000	110.555.600	117.520.630	124.924.401
Costos Directos	44.040.000	92.277.800	97.194.209	102.419.124
<u>Utilidad Bruta</u>	<u>17.160.000</u>	<u>18.277.800</u>	<u>20.326.394</u>	<u>22.505.277</u>
Gastos de Admon & Ventas	2.420.000	2499.860	2.582.355	2.667.573
<u>EBITDA</u>	<u>14.740.000</u>	<u>15.777.940</u>	<u>17.744.039</u>	<u>19.837.704</u>
Depreciación				
Amortización				
Utilidad Operacional (Ebitda)	14.740.000	15.777.940	17.744.039	19.837.704
Intereses				
<u>Utilidad Antes de Impuestos</u>	<u>14.740.000</u>	<u>15.777.940</u>	<u>17.744.039</u>	<u>19.837.704</u>
Impuestos		5.206.720	5.855.533	6.546.442
<u>Utilidad Neta</u>	<u>14.740.000</u>	<u>10.571.220</u>	<u>11.888.506</u>	<u>13.291.261</u>

Fuente: Elaboración Propia

9.2.2. Flujo de caja proyectado.

Tabla 17

Flujo de Caja Proyectado

	2017	2018	2019	2020
Ebitda	14.740.000	15.777.940	17.744.039	19.837.704
Impuestos	-	5.206.720	5.855.533	6.546.442
Delta Capital de Trabajo	310.000	1.870.183	51.224	54.656
Flujo de Caja Operacional	14.430.000	12.441.403	11.837.282	13.236.606
Capex				
Flujo de Caja de Inversión	14.430.000	12.441.403	11.837.282	13.236.606
Deuda/Pago deuda				
Flujo de Caja Deuda	14.430.000	12.441.403	11.837.282	13.236.606
Dividendos/ Capitalizaciones	1000000			
Flujo de Caja de Accionista	15.430.000	12.441.403	11.837.282	13.236.606
Caja	15.430.000	27.871.403	39.708.685	52.945.291

Fuente: Elaboración Propia

9.2.3. Balance proyectado.

Tabla 18

Balance Proyectado

	2017	2018	2019	2020
ACTIVOS				
Activos Corrientes	23.080.000	41.690.853	54.398.760	68.560.841
Caja	15.430.000	27.871.403	39.708.685	52.945.291
Cuentas por Cobrar	7.650.000	13.819.450	14.690.075	15.615.550
Activos Fijos				
<u>Total Activos</u>	<u>23.080.000</u>	<u>41.690.853</u>	<u>54.398.760</u>	<u>68.560.841</u>
PASIVOS				
Pasivos Corrientes	7.340.000	15.379.633	16.199.035	17.069.854
Cuentas por Pagar	7.340.000	15.379.633	16.199.035	17.069.854
Intereses Corto Plazo				
Pasivos no corrientes				
<u>Total Pasivos</u>	<u>7.340.000</u>	<u>15.379.633</u>	<u>16.199.035</u>	<u>17.069.854</u>
PATRIMONIO				
Capital Social	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Utilidades Retenidas	14.740.000	25.311.220	37.199.726	50.490.987
<u>Total Patrimonio</u>	<u>15.740.000</u>	<u>26.311.220</u>	<u>38.199.726</u>	<u>51.490.987</u>
<u>Total Pasivo+Patrimonio</u>	<u>23.080.000</u>	<u>41.690.853</u>	<u>54.398.760</u>	<u>68.560.841</u>

Fuente: Elaboración Propia

Referencias

- areatecnologia. (2018). *Torno*. Obtenido de <http://www.areatecnologia.com/herramientas/torno.html>
- Bir, A. (2015). *Infocif*. Obtenido de <https://noticias.infocif.es/noticia/en-que-consiste-la-mezcla-de-mercadeo>
- Blog Esah. (23 de Junio de 2013). *Qué hace un Wedding Planner*. Obtenido de <https://www.estudiahosteleria.com/blog/esah-estudios-superiores-abiertos-de-hosteleria/que-hace-un-wedding-planner>
- Concepto Definicion. (2017). *Definición de Empresa unipersonal*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/empresa-unipersonal/>
- Dinero. (01 de Enero de 2014). *asarse, toda una empresa*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/casarse-toda-empresa/26978>
- Economia Simple. (2016). *Definición de Importación*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/importacion>
- El Universal. (14 de Junio de 2017). *El Clúster de Turismo de Bodas se casa con Cartagena*. Obtenido de <http://www.eluniversal.com.co/economica/el-cluster-de-turismo-de-bodas-se-casa-con-cartagena-163108-NXEU256391>
- Empleo. (7 de Abril de 2010). *Detalles del contrato de prestación de servicios*. Obtenido de <https://www.empleo.com/co/noticias/investigacion-laboral/detalles-del-contrato-de-prestacion-de-servicios-3802>
- Emprendepyme.net. (2016). *El intermediario de comercio*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/el-intermediario-de-comercio.html>
- Florencia Ucha. (08 de 05 de 2015). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/?s=Ebanister%C3%ADa>
- Gardey, J. P. (2016). *Definicion.De*. Obtenido de <https://definicion.de/carpinteria/>

Maderea. (10 de Julio de 2017). *La madera de teca; propiedades y características*. Obtenido de <https://www.maderea.es/la-madera-de-teca-propiedades-y-caracteristicas/>

Pymerang. (2017). *Tipos de Empresas y Sociedades en Colombia*. Obtenido de <http://www.pymerang.com/emprender/920-tipos-de-empresas-y-sociedades-en-colombia>

Sinnaps. (2018). *Lean Six Sigma*. Obtenido de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/lean-six-sigma>

Union Andina de Transportes. (2018). *Valores*. Obtenido de <https://unionandina.com.co/empresas-de-transporte-terrestre/>

Wikipedia. (18 de Noviembre de 2018). *Equipo Mobiliario*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Mobiliario>

Wikipedia. (25 de Julio de 2018). *Mimbre*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Mimbre>

Wikipedia. (18 de Octubre de 2018). *Organización de eventos*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_de_eventos

Wikipedia. (Octubre de 2018). *Principio de Pareto*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Principio_de_Pareto

Wikipedia. (5 de Julio de 2018). *Showroom*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Showroom>