

ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS MOBILIARIOS
PARA EL HOGAR CON DISEÑOS MULTIFUNCIONALES Y PERSONALIZADOS,
EN EL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO

ALINSON DEUTEY VISCUE VITONAS
JUAN SEBASTIÁN BALANTA

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2025

ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS MOBILIARIOS
PARA EL HOGAR CON DISEÑOS MULTIFUNCIONALES Y PERSONALIZADOS,
EN EL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO

ALINSON DEUTEY VISCUE VITONAS
JUAN SEBASTIÁN BALANTA

Trabajo de grado en su modalidad de creación de empresa para optar al título de
Administrador de Empresas

Director
Jefferson Santamaria Ayala

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2025

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santander de Quilichao, Cauca
Abril de 20025

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primeramente a Dios que me ha dado fuerza y voluntad para salir adelante. También quiero agradecer a mi familia los cuales me han apoyado mucho en este proceso; especialmente quiero agradecer a mis padres Ezequiel Viscue y Sandra Milena Vitonas los cuales me han brindado todas las posibilidades para alcanzar mis objetivos; además de eso, quiero agradecer a mi hermano Jefferson Eyder Viscue por ser quien me inspira a ser correcto, a ser leal y a luchar por los sueños. Sumando a mi pareja Mabel Mojica por ayudarme, por motivarme y por brindarme todo su apoyo.

ALINSON VISCUE VITONAS

Dedico este documento a mis padres Alberto Balanta y mi madre Laura Sandoval por haber insistido y haberme apoyado en la realización de mis estudios en Univalle en la carrera que escogí para mi formación profesional.

Agradezco a mis profesores y en particular al Director Jefferson Santamaria Ayala por haberme guiado en la carrera de Administración de Empresas y haber podido completar mi tesis de grado.

JUAN SEBASTIAN BALANTA

DEDICATORIA

Dedico este triunfo a Dios porque es mi motor espiritual, también dedico esto a mis padres Ezequiel Viscue Cuetia y Sandra Milena Vitonas, los cuales siempre me han apoyado y me han motivado a seguir adelante. Dedico esto a toda mi familia, mi hermano y hermanas, mis sobrinos y sobrina, mi pareja Mabel Mojica a Natalia Vásquez los cuales han sido de gran ayuda para mi formación personal y profesional.

ALINSON VISCUE VITONAS

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	18
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.1. PREGUNTA PROBLEMA.....	21
1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
2. OBJETIVOS	23
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	23
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
3. JUSTIFICACIÓN	24
4. MARCO DE REFERENCIA	26
4.1. ANTECEDENTES.....	26
4.2. MARCO TEÓRICO.....	29
4.2.1. Empresario.....	29
4.2.2. Emprendimiento	31
4.2.3. Plan de empresa.	33
4.2.4. Estudio de mercado.	34
4.2.5. Mico y macro-entorno.....	35
4.2.6. Marketing mix.....	35
4.2.7. Diagrama de operaciones.	36
4.3. MARCO CONTEXTUAL	37
4.4. MARCO LEGAL.....	39
5. METODOLOGIA.....	41
5.1. TIPO DE ESTUDIO	41
5.2. MÉTODO.....	41
5.3. FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	42

5.3.1.	Fase uno.....	42
5.3.2.	Fase dos.....	42
5.3.3.	Fase tres.....	43
5.4.	FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	43
5.4.1.	Fuentes primarias.....	43
5.4.2.	Fuentes secundarias.....	43
5.5.	MUESTRA.....	44
5.5.1.	Tipo de muestra.....	44
5.5.2.	Cálculo de la muestra.....	44
5.5.3.	Cálculo de la muestra.....	46
6.	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	47
7.	ANÁLISIS DEL MICRO Y MACROENTORNO.....	52
7.1.	ENTORNO ECONÓMICO.....	52
7.1.1.	Producto Interno Bruto.....	52
7.1.2.	Índice del Precio al Consumidor.....	54
7.1.3.	Créditos y Tasas para el sector.....	55
7.1.4.	Tratados de Libre Comercio.....	56
7.2.	ENTORNO POLÍTICO.....	57
7.2.1.	Políticas de apoyo a las MIPYME.....	57
7.2.2.	Reforma tributaria.....	58
7.2.3.	Instrumentos de financiación.....	59
7.2.4.	Políticas de Comercio Exterior.....	59
7.3.	ENTORNO TECNOLÓGICO.....	60
7.3.1.	Analítica de datos.....	60
7.3.2.	Transformación Digital y E-Commerce.....	60
7.3.3.	Gastos de investigación.....	61
7.3.4.	Nivel de desarrollo tecnológico.....	62
7.3.5.	Inversión gubernamental en I + D.....	63
7.4.	ENTORNO LEGAL Y JURÍDICO.....	63

7.4.1.	Normatividad ambiental.....	64
7.4.2.	Normativa laboral.	64
7.5.	ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	65
7.5.1.	Tasa de crecimiento de la población.	66
7.5.2.	Tasa de natalidad.....	66
7.5.3.	Evolución de inmigración en Colombia.....	66
7.5.4.	Ubicación geográfica.....	67
7.5.5.	Nivel educativo.....	68
7.6.	ENTORNO SOCIAL Y/O CULTURAL.....	69
7.6.1.	Cultura y costumbres.	69
7.6.2.	Infraestructura de Santander de Quilichao.	70
7.6.3.	Tendencias de consumo.	71
7.6.4.	Importancia del sector para el país.....	71
7.7.	ENTORNO AMBIENTAL.....	72
7.7.1.	Cambio climático.....	72
7.7.2.	Manejo de recursos naturales.	73
7.7.3.	Impacto ambiental.....	74
7.8.	MATRIZ (MEFE) EVOLUCIÓN DE FACTORES EXTERNO.....	74
7.8.1.	Análisis de matriz MEFE.	76
7.8.2.	Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM).....	76
7.9.	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	79
7.9.1.	Fortalezas.	79
7.9.2.	Debilidades.	80
7.10.	MATRIZ DE EVOLUCIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	81
7.10.1.	Interpretación de la matriz MEFI.	83
8.	ANÁLISIS DEL MERCADO.....	84
8.1.	PERFIL COMPETITIVO DE LA MUEBLERÍA DELTA BLANCO.....	84
8.2.	CINCO FUERZAS DE PORTER.....	84
8.3.	BENCHMARKING DE LA EMPRESA.....	87
8.3.1.	Variables de comparación.....	88

8.3.2.	Matriz de perfil competitivo MPC.	88
8.4.	ANÁLISIS DEL MERCADO META.	91
8.4.1.	Resultados y análisis del instrumento aplicado.	91
9.	DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA MUEBLERÍA DELTA BLANCO	103
9.1.	DOFA	103
9.2.	PRODUCTO/SERVICIO	109
9.2.1.	Objetivos de producto.	110
9.2.2.	Estrategias de producto.	110
9.3.	PRECIO	111
9.3.1.	Objetivos de precio.	111
9.3.2.	Estrategias de precio.	111
9.4.	PLAZA/DISTRIBUCIÓN	112
9.4.1.	Objetivos de plaza/distribución.	112
9.4.2.	Estrategias de plaza/distribución.	113
9.5.	PROMOCIÓN	114
9.5.1.	Objetivos de promoción.	114
9.5.2.	Estrategias de promoción.	114
10.	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO DE DELTA BLANCO	116
10.1.	TIPOLOGÍA Y CLASIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	116
10.2.	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL PARA LA MUEBLERÍA DELTA BLANCO	117
10.2.1.	Misión.	117
10.2.2.	Visión.	117
10.2.3.	Valores.	117
10.2.4.	Cultura Corporativa.	118
10.2.5.	Principios de la empresa.	118
10.3.	POLITICAS DE CALIDAD	119
10.4.	ORGANIGRAMA DE DELTA BLANCO	119
10.5.	DESARROLLO DE PERFIL DE CARGOS.	120

11.	ANÁLISIS TÉCNICO.....	126
11.1.	PROPUESTA DE VALOR DE DELTA BLANCO.....	126
11.2.	DETERMINACION DE MATERIA PRIMA.....	127
11.3.	APROVISIONAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS.....	127
11.4.	MAQUINARIA REQUERIDA.....	128
11.5.	MAPA DE PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	129
11.6.	DESARROLLO DEL DIAGRAMA DE FLUJO	130
11.7.	ACTIVIDADES CLAVES.....	132
11.7.1.	Determinación de los atributos físicos y técnicos del producto.	132
11.7.2.	Imagen de marca.	132
11.7.3.	Relación con los clientes.....	133
12.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	134
12.1.	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	136
12.1.1.	Inversión total.....	137
12.1.2.	Capital de trabajo.....	138
12.1.3.	Mano de obra.....	139
12.1.4.	Materia prima.....	140
12.1.5.	Costos de fabricación.....	142
12.2.	ESTRUCTURA DE COSTOS DEL PROYECTO.....	145
12.2.1.	Precio de venta.....	145
12.2.2.	Punto de equilibrio.....	145
12.3.	INDICADORES DE VIABILIDAD	148
12.4.	ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS	150
	CONCLUSIONES.....	151
	RECOMENDACIONES.....	153
	ANEXOS	163

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Mobiliario a lo largo de las civilizaciones	26
Tabla 2: Cálculo de la muestra	46
Tabla 3: Crecimiento de las empresas para el sector de muebles (2020)	48
Tabla 4: Actividades económicas de mueblería en el departamento del Cauca	50
Tabla 5: Matriz de Evaluación Externa (MEFE)	75
Tabla 6: 7.8.2. Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM).....	76
Tabla 7: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	82
Tabla 8 Cinco Fuerzas de Porter	85
Tabla 9 Matriz Perfil Competitivo	89
Tabla 10: Análisis de la encuesta	101
Tabla 11: Matriz DOFA	103
Tabla 12: Estrategias de Fortalezas	104
Tabla 13: Estrategias de Debilidades	107
Tabla 14 Productos - Delta Blanco	109
Tabla 15: Manual de funciones - director comercial y de Mercadeo.....	121
Tabla 16 Manual de funciones - director financiero y administrativo.	122
Tabla 17 Manual de funciones - director de producción.....	122
Tabla 18 Manual de funciones - asesor de ventas.	123
Tabla 19 Manual de funciones - auxiliar administrativo.....	124
Tabla 20 Manual de funciones - auxiliar operativo y logístico.	125
Tabla 21 Programa de calendario de inversiones	135
Tabla 22 inversión en capital fijo.....	137
Tabla 23 Capital de trabajo - Componente: mano de obra.....	139
Tabla 24 Proyección de nominada a cinco años.....	140
Tabla 25: Capital de trabajo - componente: materia prima.....	140
Tabla 26: Proyección - Capital de trabajo	141
Tabla 27: Impuestos	142
Tabla 28 Costos de fabricación.....	142

Tabla 29: Fijación de precio de venta	144
Tabla 30: Punto de equilibrio	147
Tabla 31 Punto de equilibrio pesos	148
Tabla 32: Obligación financiera.....	163
Tabla 33: Balance	163
Tabla 34: Balance general	164
Tabla 35: Indicadores	165
Tabla 36: Evaluación	165

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pasos Estudio de Mercado	34
Figura 2: Diagrama de operaciones	37
Figura 3: Ubicación del Municipio de Santander de Quilichao, Cauca	38
Figura 4: Mapa de Santander de Quilichao.....	39
Figura 5: Número de hogares en el Municipio de Santander de Quilichao	44
Figura 6: Número de personas por edades y genero de Santander de Quilichao .	45
Figura 7: principales problemas del sector Industrial	48
Figura 8: Proyecciones Crecimiento del PIB real	53
Figura 9: Variación mensual, año corrido y anual - 2023 - 2024	54
Figura 10: Identidad de género	92
Figura 11: Estrato socioeconómico	92
Figura 12: Nivel de formación	93
Figura 13: Ingresos mensuales.....	94
Figura 14: Compra de artículos mobiliarios.....	94
Figura 15: Artículos mobiliarios más comparados.....	95
Figura 16; Canal de compra preferido.....	96
Figura 17: Materia prima preferida	96
Figura 18: Rango de precios.....	97
Figura 19: Frecuencia de compra	97
Figura 20: Relevancia de factores al comprar	98
Figura 21: Implementación de tecnología	99
Figura 22: Disposición de compra.....	100
Figura 23: Posible rango de precios	100
Figura 24: Organigrama Empresa.....	120
Figura 25: Mapa de Proceso.....	129
Figura 26: Diagrama de flujo de Delta Blanco.....	131

GLOSARIO

Administración: “Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Chiavenato, 2006).

Innovación: La innovación es el instrumento del emprendimiento. Es el evento que otorga a los recursos una nueva capacidad de crear riqueza. La innovación crea un recurso. No existe tal cosa como un “recurso” hasta que el hombre encuentra un uso de algo natural y así le permite dar un valor económico (Drucker P. , 1986).

Empresa: Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio (Código de Comercio Colombiano, 1991).

Viabilidad: “significa que un proyecto de inversión tiene posibilidades de éxito y cumple con los criterios establecidos para su aceptación” (Morales, J., 2009c, pp. 259).

Estudio de Factibilidad: “Provee la información necesaria para decidir la conveniencia de ejecutar el proyecto y las características con las que debe realizarse con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos” (Solarte, 2001).

Estudio de mercado: “consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y estudio de la comercialización” (Baca G. , 2010c).

Estudio Técnico: “verificar la posibilidad técnica de fabricación del producto que se pretende, analizar y determinar el tamaño, la localización, los equipos, las instalaciones y organización óptimos requeridos para realizar la producción” (Baca G. , 2010c).

Estudio Económico: “ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica” (Baca U. , 2013).

Marketing: para-Kotler, P. & Armstrong, G. (2013) “marketing es la gestión de relaciones redituables con los clientes. La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes mediante la promesa de un valor superior y conservar a los actuales mediante la entrega de satisfacción” (p.5).

Plan de Empresa: Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y, en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse (Varela R. , 2018).

Planeación Estratégica: Para Serna H. (2008) es un proceso mediante el cual se obtiene, se procesa y se analiza información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna, 2008), p.55)).

RESUMEN

La empresa Delta Blanco en Santander de Quilichao, dedicada a la producción y comercialización de muebles multifuncionales y personalizados para el hogar. El objetivo principal fue elaborar un estudio de viabilidad para determinar la factibilidad de este emprendimiento, considerando factores tanto cuantitativos como cualitativos y se llevó a cabo una metodología mixta que incluyó investigación exploratoria y descriptiva, con el fin de comprender el comportamiento del mercado y evaluar los procesos necesarios para la producción y comercialización, así como la viabilidad económica a través de un análisis financiero detallado.

El estudio abordó diversos aspectos cruciales para la viabilidad de Delta Blanco. Se realizó un análisis del sector de muebles en Colombia, prestando atención a las tendencias del mercado, la competencia y el entorno tanto micro como macro. Se aplicó el modelo de las cinco fuerzas de Porter para comprender el panorama competitivo y se llevó a cabo un benchmarking para comparar a Delta Blanco con sus principales competidores.

El análisis interno de la empresa identificó fortalezas como la ubicación estratégica, el potencial de fidelización de clientes y la planificación estratégica, así como debilidades relacionadas con el nivel de formación del capital humano y el desarrollo tecnológico. Con esta información, se elaboró una matriz DOFA para diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y fortalezas, mitigar las debilidades y contrarrestar las amenazas. En cuanto al producto/servicio, Delta Blanco se enfocaría en muebles multifuncionales como sofás cama, camas con almacenamiento, mesas extensibles y escritorios plegables, ofreciendo también servicios de instalación. El estudio también contempló el análisis organizacional y administrativo de Delta Blanco, definiendo su filosofía organizacional, organigrama y perfiles de cargo. Se realizó un análisis técnico que incluyó la propuesta de valor, la determinación de la materia prima (PVC de alto espesor y madera), la maquinaria requerida y el mapa de procesos de la organización. Finalmente, el análisis financiero proyectó resultados positivos, con un VAN de \$ 4.124.964.798 y una TIR del 35%, lo que sugiere una viabilidad económica y financiera del proyecto.

Palabras clave: Viabilidad, Creación de empresa, Muebles, Multifuncionales, Estudio de mercado.

ABSTRACT

The Delta Blanco company in Santander de Quilichao is dedicated to the production and marketing of multifunctional and personalized furniture for the home. The main objective was to conduct a feasibility study to determine the viability of this venture, considering both quantitative and qualitative factors. A mixed methodology was used, including exploratory and descriptive research, to understand market behavior and evaluate the processes required for production and marketing, as well as economic viability through a detailed financial analysis.

The study addressed several crucial aspects for Delta Blanco's viability. An analysis of the Colombian furniture sector was conducted, focusing on market trends, competition, and the micro and macro environment. Porter's Five Forces model was applied to understand the competitive landscape, and a benchmarking analysis was conducted to compare Delta Blanco with its main competitors.

The company's internal analysis identified strengths such as its strategic location, customer loyalty potential, and strategic planning, as well as weaknesses related to human capital training and technological development. Based on this information, a SWOT matrix was developed to design strategies to leverage opportunities and strengths, mitigate weaknesses, and counteract threats. Regarding the product/service, Delta Blanco would focus on multifunctional furniture such as sofa beds, storage beds, extendable tables, and folding desks, also offering installation services. The study also included an organizational and administrative analysis of Delta Blanco, defining its organizational philosophy, organizational chart, and job profiles. A technical analysis was conducted that included the value proposition, raw material selection (thick PVC and wood), required machinery, and the organization's process map. Finally, the financial analysis projected positive results, with an NPV of \$4,124,964,798 and an IRR of 35%, suggesting the economic and financial viability of the project.

Keywords: Viability, Business creation, Furniture, Multifunctional, Market study.

INTRODUCCIÓN

Este proyecto tiene un propósito práctico y social que consiste en evaluar desde distintos estudios, la viabilidad de la creación y operación de la empresa Delta Blanco y un objetivo académico, de elaborar el trabajo de grado como requisito para optar el título de administradores de empresas de la Universidad Del Valle.

Así pues, este plan de negocios para la creación de dicha empresa dedicada a la producción y comercialización de productos mobiliarios para el hogar con diseños multifuncionales y personalizados para el hogar, se llevaron a cabo en cinco estudios, con el propósito de evaluar la factibilidad de iniciar una nueva unidad de negocio. Estos estudios abordaron diversas perspectivas de análisis, incluyendo el mercado, aspectos técnicos, administrativos, así como la viabilidad económica y financiera del proyecto.

Se llevó a cabo un análisis del mercado para identificar su segmentación; un estudio técnico para comprender las necesidades de la empresa; un examen administrativo para definir la planificación estratégica, considerando factores ambientales, y un análisis económico-financiero para evaluar la viabilidad del proyecto y los servicios requeridos.

Se empleó una metodología explicativa que se ajustó a las causas específicas de cada área estudiada. Inicialmente, se llevó a cabo una investigación detallada del sector de muebles en Colombia, abordando aspectos de producción y temas comerciales. Se prestó especial atención a las importaciones, ya que estas proporcionan una medida del tamaño del mercado y ofrecen acceso a segmentos específicos de la demanda. Esto se debe a que el producto que se planea fabricar guarda similitudes significativas con los que podrían ser importados.

Posteriormente, se hizo un análisis de mercado con el objetivo de determinar el alcance del mercado de muebles multifuncionales, abordando tanto la demanda presente como la proyectada para el futuro. A continuación, se procedió con el estudio técnico, el cual se centró en examinar el proceso de fabricación adaptado a las características específicas de los muebles deseados, como, por ejemplo, los multifuncionales. Este análisis también incluyó la evaluación de los tipos de maquinaria y equipos necesarios para la producción, considerando no solo sus aspectos técnicos, sino también su disponibilidad en el mercado.

Finalmente, el proceso de investigación concluye con el estudio económico-financiero, donde se evalúa la rentabilidad y el nivel de riesgo de los recursos invertidos, tanto los propios como aquellos respaldados por financiamiento externo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El conflicto bélico entre Rusia y Ucrania ha provocado que los precios de la energía y los costos de producción de varios productos suban. Esto ha causado presiones inflacionarias en todo el mundo. Para contrarrestar la pérdida de valor del dinero, los bancos centrales han aumentado sus tasas de interés, como señala un informe económico (Camacol, 2023).

Según Camacol (2023) (Camacol, 2023), el Banco Mundial predice un crecimiento económico global del 1,7%. Sin embargo, se espera un menor crecimiento para América Latina y el Caribe, con un 1,3% en 2023 y un 2,4% en 2024. En cuanto a Colombia, el Banco de la República estima un modesto aumento real del PIB del 0,2% este año y del 1% en 2024. Esto marca una marcada desaceleración después de tasas de crecimiento del 10,7% y 8% en 2021 y 2022, respectivamente. Esta tendencia a la baja también afecta la construcción de viviendas, como indican los principales indicadores.

Así pues, el informe indica claramente que el sector de la construcción de viviendas en Colombia experimentará una desaceleración en 2024, al igual que la economía nacional. Esto afectará los préstamos para la compra de viviendas en los bancos, ya que los altos costos de los materiales de construcción y la mano de obra están impactando negativamente en la adquisición de viviendas nuevas o usadas. Además, los indicadores de riesgo, están en niveles máximos históricos de la última década, lo que debe ser considerado al diseñar estrategias. Dado que la vivienda es crucial para el empleo, el desarrollo del país y el bienestar social, es fundamental que los desarrolladores, las entidades financieras y el Gobierno comprendan las causas de esta desaceleración y trabajen juntos para encontrar soluciones y garantizar la continuidad de programas como Mi Casa Ya, que impulsan el crecimiento del sector. (Camacol, 2024).

Cabe mencionar que la demanda de vivienda en Colombia ha aumentado, según León D. (2023), donde manifiesta que los colombianos estamos aumentando la demanda de vivienda, dado que los hogares en esta época están conformados por 4 personas y se espera que para el 2050 bajen a 2 personas, es importante mencionar también en la actualidad hay partes o ciudades donde las personas ya no tienen hijos y su preferencia es optar por mascotas. Lo que incide en que, al crearse más hogares, aunque sean de menor tamaño, requieren más lugares o espacio. (León D., 2025)

Debido a la alta concentración de personas en una zona, se ha decidido construir edificios de viviendas con unidades de espacio reducidas (Baena et

al., 2016). Esta limitación se traduce en una disminución del tamaño de las áreas habitables. Es así, como una posible solución a este problema es optimizar el espacio de los muebles, utilizando principios de ergonomía y antropometría para analizar cómo interactúan las personas con su entorno. El objetivo principal de esta aproximación es fomentar el bienestar y la eficiencia humana dentro de un contexto específico. (Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, 2020).

Por otro lado, el número de ocupados para el 2022 mejoró muchísimo, según lo dice el informe económico planteado por la (ANDI, 2023), donde afirma que las cifras del DANE, manifiestan que los ocupados a nivel nacional aumentaron en +1.551.000 personas en promedio en el periodo enero – octubre del 2022. Este incremento en los ocupados le permite al mercado laboral colombiano estar nuevamente por encima de los 22 millones de ocupados, lo que es un hecho conveniente para la ciudadanía, debido a que, las personas tendrán más posibilidad para la obtención de su casa propia, en vista de que podrán estar afiliados a los fondos de ahorro y, por ende, acceder a los programas estatales. (ANDI, 2023).

En Colombia uno de los sectores más importantes y que contribuyen al PIB de la nación es el de construcción según lo manifestado por (Fedesarrollo), puesto que es un elemento clave para la economía, dado que requiere maquinaria, materia prima, insumos y mano de obra. También impulsa los sectores encadenados a estas industrias como lo es la producción y venta de muebles y enseres, y por tanto ayuda a la generación de empleo. También es importante mencionar que la disposición de comprar bienes muebles disminuyó a comparación de meses anteriores según la encuesta al consumidor realizada por Fedesarrollo. (Fedesarrollo, 2016).

En la actualidad las nuevas tendencias en la construcción de interiores en el hogar han venido cambiando su infraestructura, implementando diseños clásicos hasta contemporáneos y modernos muebles multifuncionales e innovadores, sin cambiar los estándares de calidad y precios, los cuales emplean accesorios en madera como lo son; puertas, closet, camas, muebles, cocinas integrales; sin dejar de usar materiales como aluminio, hierro, vidrio y aglomerados como el MDF y el triples, los cuales son muy utilizados en la carpintería. No obstante, a partir de las experiencias y observación del entorno, se identifica que las tendencias del sector van encaminadas a la producción de muebles que difieren de las tendencias tradicionales y se enfocan en nuevos métodos de producción, ayudando al medio ambiente y utilizando materiales ecológicos y reutilizables. Así pues, las tendencias más notables para esta época está la de mobiliario sostenible y ecológico, tecnología de personalización avanzada, necesidad de presencia online y muebles multiusos. Para comprender mejor las 4 tendencias, es importante tener en cuenta 3 elementos los cuales son, tecnología, medio ambiente y el mercado, dado que, estos tienen los efectos más significativos en la industria del mueble.

Por otro lado, se puede decir, que las obras y contratos en y alrededor del municipio de Santander de Quilichao – Cauca, aumentan, esto ha ayudado que en el sector hayan surgido más hogares que necesitan productos diseñados especialmente para ellos. También es claro que la mayoría de las empresas de este sector trabajan de manera informal, lo que demuestra la ausencia de empresas formalizadas con mandatos para procesos de producción específicos que permite establecer legalmente empresas especializadas en estas áreas con implementación de nuevos métodos para aumentar la eficiencia de los trabajos que se realizan. Además, se puede decir que, el sector de producción y comercialización de productos mobiliarios es muy competitivo, puesto que hay más de 63 empresas dedicadas a esta labor, asimismo, es importante tener en cuenta, que hay otras empresas, que aún no se encuentran registradas ante la cámara y comercio.

El municipio de Santander de Quilichao es un lugar estratégicamente ubicado, dado que, es donde la mayoría de las personas se abastecen, se puede decir que el municipio es un puerto terrestre, porque vienen personas de Mondomo, Caloto, Toribio, Jámalo, Tacuello y Timba, sin contar todas las veredas que quedan alrededor del municipio. Por ello, resulta ser una significativa oportunidad para crear una empresa productora y comercializadora enfocada en la fabricación de productos para el hogar (camas y colchones, sofás y sillones, muebles y enseres). Ante esta situación se hace necesario un estudio de viabilidad para la creación de una empresa que se dedicara a la producción y comercialización de productos mobiliarios en el municipio de Santander de Quilichao Cauca, que permita identificar fortalezas y debilidades de la empresa; así como su futuro desarrollo empresarial, por ello es pertinente realizarnos la siguiente pregunta de investigación.

1.1. PREGUNTA PROBLEMA

¿Cómo elaborar un estudio de viabilidad para una empresa que se dedicará a la producción y comercialización de productos mobiliarios para el hogar con diseños multifuncionales y personalizados en el municipio de Santander de Quilichao?

1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo evaluar las oportunidades y amenazas del estudio del micro y macroentorno con respecto a la empresa de mueblería?

¿Cómo elaborar un análisis de mercado que determine variables estratégicas para la producción y comercialización basadas en el Marketing Mix (precio, plaza, promoción y producto)?

¿Cómo diseñar un estudio administrativo, organizacional, técnico y financiero que determine la viabilidad de la empresa?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un estudio de viabilidad para una empresa que se dedicará a la producción y comercialización de productos mobiliarios para el hogar con diseños multifuncionales y personalizados en el municipio de Santander de Quilichao.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Evaluar las oportunidades y amenazas del estudio del micro y macroentorno con respecto a la empresa de mueblería.
2. Elaborar un análisis de mercado que determine variables estratégicas para la producción y comercialización, basadas en el Marketing Mix (precio, plaza, promoción y producto).
3. Diseñar un estudio administrativo, organizacional, técnico y financiero que determine la viabilidad de la empresa.

3. JUSTIFICACIÓN

La realidad de tener un mayor espacio para disfrutar se ha convertido en un aspecto importante a la hora de construir y diseñar un ambiente amigable, sea interno o externo. Es allí donde el ingenio y uso de materiales adecuados transforman la realidad en la que se habita. Un alto porcentaje de muebles son de madera o base de madera, dada su buena presentación; estos muebles pueden ser de necesidad básica que se encuentran en todos los espacios o muebles complementarios, que son muebles de lujo. Es así, como la creación de una empresa implica proyectar hacia el futuro los diseños y la implementación de materiales primarios como la madera, telas, cuerotex, entre otros, que ofrecen una amplia variedad en el mercado. El objetivo es satisfacer al máximo las necesidades del cliente y cumplir con sus expectativas en cuanto a diseño y funcionalidad.

Los muebles multifuncionales, por su parte, permiten ampliar espacios en áreas reducidas sin perder su utilidad. Esto se logra mediante diseños que se adaptan a las funciones tradicionales de los muebles, lo que posibilita liberar espacio dentro del hogar según sea necesario. Por ejemplo, una cama puede utilizarse para dormir por la noche y convertirse en un área de trabajo durante el día, sin requerir un espacio adicional.

Aquí es donde **Delta Blanco** intervendrá para convertir los espacios pequeños en lugares que promuevan la plenitud emocional, convirtiéndolos en componentes esenciales y funcionales del hogar al aprovechar eficientemente las áreas desaprovechadas desde un punto de vista antropométrico. Su enfoque funcional se basa en el principio de equilibrio mecánico, lo que asegura que, con un esfuerzo mínimo se logre transformar esas áreas con restricciones de espacio.

Por consiguiente, resulta esencial resaltar en mayor profundidad los beneficios que la empresa **Delta Blanco** puede ofrecer a la comunidad en general. Esto se debe a que su actividad económica afecta varios aspectos de la estabilidad emocional de las personas, ya que posibilita la creación de diseños exclusivos adaptados a los gustos individuales de cada cliente. La aceptación del diseño y la personalización de productos para el hogar ha sido notable entre los consumidores, ya que muchos encuentran en estos servicios la paz y tranquilidad que anhelan en sus hogares. La prestación de este tipo de servicios no solo contribuiría al crecimiento y reconocimiento de **Delta Blanco** en el municipio, sino que también tendría un impacto positivo en todo el sector, al impulsar su desarrollo.

Las condiciones socio económicas del municipio de Santander de Quilichao permiten el desarrollo y producción de muebles y otros enseres para el hogar siempre y cuando se lleve su respectivo control en cuestiones administrativas de dicha actividad. Esto en gran medida, gracias a la ubicación estratégica del

municipio, ya que cuenta con una gran ventaja de inter comunicación con los otros municipios aledaños y a su vez con el interior del país donde se encuentran por lo general gran parte de los proveedores, también la zona ofrece mano de obra experimentada y creativa, que permitirá la producción productos ingeniosos.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. ANTECEDENTES

Se puede decir que los muebles se originaron como una necesidad, dado que, las personas necesitaban satisfacer necesidades como; donde dormir, donde sentarse y donde almacenar sus cosas. Los muebles han existido desde que los pueblos se convirtieron de nómadas a sedentarios.

La historia artística de estos pueblos comenzó, con las construcciones que hacían, y cabe mencionar, que los egipcios fueron los que tomaron la ventaja con el trabajo artístico del mueble que aun hoy en día se consideran modelos, por su adecuada forma, su belleza al crearlos y el acertado tratamiento de la madera, los sillones, las sillas y taburetes, los lechos, las cajas, los cofres y los ataúdes egipcios.

Los diseños y métodos de hacer muebles han reflejado siempre el estilo característico de cada época, y de cada cultura, desde la antigüedad hasta nuestros días. Cabe mencionar que los periodos de cada época se caracterizan con un solo estilo, aun así, desde el pasado aún están presente en los diseños actuales. Por ello es importante conocer la historia, es decir los estilos y momentos más importantes de la antigüedad.

Tabla 1: Mobiliario a lo largo de las civilizaciones

Tipo de Mobiliario	Especificaciones
Mobiliario Egipcio	El mobiliario egipcio, cuyas piezas pertenecen a las dinastías IV y V del Antiguo Egipto (2680-2255 A.C), ofrece sencillez estructural. Perfectamente cúbico y fluido, da una impresión de rigidez, severidad y sutil estilización, desde las formas naturalistas de las plantas (especialmente lotos y papiros) hasta maravillosas interpretaciones de animales como leones, escarabajos, halcones y patos. etc. La madera es un material casi indispensable para la construcción de muebles, incluyendo el cedro, el ciprés y el fresno.
Mobiliario Griego	Los muebles griegos de los tiempos arcaicos, es decir, del siglo VI A.C, son de la misma rígida construcción, en ángulos rectos, que los muebles egipcios. Al contemplar el sillón de dos sitios representado en un relieve de piedra procedente de Lacedemonia, con su respaldo y sus brazos rígidos, y sostenido en patas de toro estilizadas, no solo se observa parecido con los muebles egipcios, sino que se reconstituye la ajustada vestidura de los que se sentaron en él y hasta parece que se adivinan sus rasgos fisonómicos.

Tipo de Mobiliario	Especificaciones
Mobiliario Romano	Los muebles romanos tienen de común con los muebles griegos arcaicos la rigidez de la construcción y la estilización severa. Es sorprendente la riqueza de la época etrusca en muebles y elementos de mueble de bronce, característica que se transmite al arte romano del mueble. En los utensilios caseros de los etruscos: trípodes, calderos, cubos, así como en los escudos y armas ofensivas, se aprecia la alta calidad del trabajo en bronce de aquel pueblo.
Mobiliario del Renacimiento	Este mobiliario se inicia en Italia, en la primera mitad del siglo XV, este fue un despertar de la admiración hacia las formas artísticas de la antigüedad. La dirección que el renacimiento imprimió a este arte en Italia fue extendiéndose poco a poco, en la primera mitad del siglo XVI, a los muebles de Francia, de Alemania, de los Países Bajos, de Escandinavia, de Inglaterra y de España, cuyo aspecto cambio por completo. Existe una clara diferencia entre los muebles del renacimiento y los del final de la edad media, la cual radica en que los del renacimiento ofrecen, en moldura, pilastras y perfiles, un trasunto de la arquitectura, recién transformada en una imitación de los modelos clásicos.
Mobiliario Barroco	El mobiliario barroco emergió a mediados del siglo XVI, se dio primero en Italia y luego en Francia, bajo el reinado de Luis XIV. El barroco dio una nueva mirada, una forma impetuosa exuberante, a fórmulas existentes antes del renacimiento, desbordando normas clásicas y rompiendo estructuras tradicionales. Para la época barroca los muebles se hacen más confortable y elegante, decorado con una gran riqueza que ha heredado la nobleza de las formas anteriores, este mobiliario era más elegante, puesto que se realizaba para la corte de Luis XIV.
Mobiliario Regencia: Rococo	Este estilo corresponde al periodo de los últimos tiempos de Luis XIV es decir hacia 1710 y el año 1735, el cual llevaba el nombre de estilo Regencia, tomado de la que ejerció el duque Felipe de Orleáns de Francia. Este estilo es una transición del barroco al rococó. La característica del estilo regencia es la simplificación de las pesadas formas del estilo Luis XIV, del barroco de fines del siglo XVIII. La regencia se reconoce con más facilidad en los revestimientos murales de madera, con talla de bajo relieve, que estaban en boga. Se puede decir que las características principales entre la regencia y el estilo de Luis XV son; la reducción de proporciones adaptando el mobiliario a las estancias más pequeñas y más acogedoras.
Mobiliario del siglo XIX Biedermeier	El estilo biedermeier comprende desde la terminación de las guerras de la liberación 1815, hasta la revolución de 1848. El origen de este estilo está en el arte del mueble burgués, que tenía hacia 1800. Para el tapizado de los muebles se emplea el tejido de crin, el percal con dibujos y flores y el reps. A la comodidad que se busca en los muebles responden el sofá y el diván, en cuyos brazos curvados y redondos el estilo biedermeier desarrolla su ornamentación en variaciones siempre nuevas, entre las que predominan los cisnes con el cuello encorvado,

Tipo de Mobiliario	Especificaciones
	los cuernos de la abundancia, los grifos, y el follaje, las más de las veces en dorado.
Mobiliario Moderno	La guerra mundial trajo varios retrasos en los avances que se venían viendo en la industria del mueble, dado que, la vida artística y cultural en los países europeos es prácticamente inexistente. En esta época tan caótica los únicos que tenían parte eran los muebles hechos con acero de superficies planas y esquinas redondeadas, ningún otro mueble moderno estaba disponible en los Estados Unidos hasta la II guerra mundial. Durante la guerra, cuando la producción estaba muy reducida, la firma de H. G. Knoll comenzó la producción de un pequeño grupo de diseños desarrollados para dicha firma por Jens Risom (1916). Este era un danés que había aprendido el arte y el diseño del mueble en Copenhague, y era el que estaba destacando en esa firma.
Mobiliario Postmoderno	Si el modernismo se considera un estilo perteneciente al período que comienza a principios del siglo XX, entonces lógicamente todo lo que sigue a este estilo debería llamarse posmodernismo. En la práctica, el término se asocia con desarrollos estilísticos caracterizados por un cambio de la lógica funcionalista a una recepción más abierta, un trato consciente con estilos y tradiciones existentes en lugar de una búsqueda constante de innovación. A fines de la década de 1970, la incorporación del ornamento y el uso de la forma fuera de la lógica de la función comenzaron a aparecer en el mobiliario posmoderno, junto con materiales ricos, colores inesperados y estilos que sugerían el manierismo tradicional. Diseños de muebles de Michael Graves (1934), el arquitecto cuya obra es conocida por su carácter posmoderno. Hoy en día, los muebles modernos, posmodernos y late modern son ampliamente aceptados en oficinas, tiendas e instituciones, con arquitectos profesionales y decoradores de interiores involucrados en la selección de muebles. Por otro lado, existe cierta nostalgia conservadora en los hogares, lo que lleva a los consumidores a elegir muebles que intentan recrear épocas históricas, como los estilos Luisiano, Victoriano, Colonial (pile, 1991)

Fuente: elaboración propia.

4.2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico es el pilar donde se sustenta un proyecto de investigación con base en diferentes teorías y modelos para la creación, formulación y evaluación.

4.2.1. Empresario

Un empresario es considerado una persona que ofrece y elabora bienes y servicios con una finalidad de lucro o con el objetivo de mejorar su condición de vida, de su empresa o de las personas que colaboran en el desarrollo empresarial. Con el propósito de entender mejor la forma como se entiende el término empresario, es conveniente revisar algunas definiciones que se han dado a través de los años.

- Richard Cantillon, en 1755, establece las diferencias entre capitalista (inversionista) y empresario, al definirlo como “alguien que realiza actividades de empresa, con un nivel de incertidumbre, y que espera lograr utilidades de ello”.
- En 1803, Jean Baptiste Say formaliza la diferenciación de Cantillon entre el empresario y el capitalista: “Empresario es el agente que reúne y combina los medios de producción (recursos naturales, recursos humanos y recursos financieros) para constituir un ente productivo, y encuentra en el valor recibido de los productos, la recuperación del capital que él emplea, de los gastos en que incurre y de la utilidad que busca. Es el punto de apoyo (pivot) sobre el cual gira toda la empresa. Para ser exitoso, debe tener juicio, perseverancia y un conocimiento tan bueno del mundo como de su empresa., debe poseer el arte de la superintendencia y de la administración”. (Varela R. , 2018).
- En 1934, Joseph Schumpeter redescubre para la economía al empresario y afirma: “La función del empresario es reformar o revolucionar el esquema de producción, bien sea explotando una invención, o usando una tecnología no tratada para elaborar un nuevo bien, o produciendo un producto viejo en una nueva forma, o abriendo una nueva fuente de oferta de materiales, o un nuevo punto de venta, o reorganizando una industria”, y añade “El empresario es el portador del mecanismo de cambio, es el agente fundamental y, por tanto, es vital como eje de las actividades de producción y capaz de vencer las dificultades que el entorno le presente”. Pero la destrucción creadora schumpeteriana, la innovación dirigida por el empresario, involucra algo más que la simple creatividad o la invención, implica volverla realidad, llevarla al mercado, vencer las dificultades del entorno y, sobre todo, lograr el éxito continuo y prolongado por la aplicación repetitiva del proceso. Schumpeter establece la diferencia entre el inventor y el empresario innovador, y asocia el concepto de empresario innovador con el de liderazgo. (Schumpeter J., 2004)

- Richard Cantillon, en 1755, plantea que el capitalista (inversionista), es definido como “alguien que realiza actividades de empresa, con un nivel de incertidumbre, y que espera lograr utilidades de ello”. (Cantillon, M., 2021).
- En 1803, Jean Baptiste Say formaliza la diferenciación de Cantillon entre el empresario y el capitalista: “Un emprendedor es un productor que recolecta y combina los medios de producción (recursos naturales, recursos humanos y recursos financieros) en una unidad productiva y encuentra el valor obtenido de los productos para reembolsar el capital utilizado y los gastos. Para tener éxito, debes tener perseverancia, determinación y conocimiento del mundo, así como de su negocio, además de eso debe tener habilidades de liderazgo y gestión”. (Terán Yépez & Guerrero Mora, 2020).
- En 1893, Richard T. Elis y Ralph H. Hess consideran que existen cuatro factores básicos de producción: mano de obra, tierra, capital y empresarios; y que a estos cuatro factores les corresponden las cuatro partes de distribución de lo producido: “salario, arrendamiento, interés y utilidades”. Esta concepción de Elis y Hess es básica, pues coloca al empresario en el sitio correcto y plantea que los recursos (humanos, físicos y financieros) sólo son funcionales en la medida que exista el empresario que los reúna, los asigne y los opere con conciencia empresarial. (Meza, 2006). Definiendo así al empresario (capitán de industria) como la persona o conjunto de personas que toman para sí la tarea y la responsabilidad de combinar los factores de producción en una organización de empresas y de mantener la organización en operación. El empresario organiza y opera una empresa para su utilidad personal; contribuye con su propia iniciativa, habilidad e ingenio para planear, organizar y administrar la empresa; toma para sí la oportunidad de ganar o perder y se enfrenta con circunstancias imprevistas e incontrolables.
- En 1959, Arthur Cole afirma que “ser empresario es la actividad intencional (incluida una secuencia lógica de decisiones) de un individuo o un grupo de individuos que inician, mantienen y hacen crecer una unidad de negocio orientada a la producción y/o distribución de bienes y servicios”. (Jean-Baptiste Say, 1959).
- En 1961, David McClelland indica que “el empresario es la persona que ejerce control sobre los medios de producción y produce más de lo que consume con el fin de venderlo o intercambiarlo y lograr un beneficio propio”. (McClelland, 2017).
- En 1964, Peter F. Drucker dice: “La tarea de un empresario es maximizar las oportunidades, por lo que su tarea principal es determinar qué acciones se deben tomar (eficiencia), no hacer bien las acciones (eficiencia), que es el trabajo principal de los gerentes; y los recursos y esfuerzos deberían centrarse

más en estas oportunidades de negocio que en cuestiones de gestión.” (Drucker P. , 2020).

- En 1966, Kirk Draheim establece que “el empresario es el que inicia una nueva organización, el cual desempeña un papel básico en empezar la compañía y en administrarla y, generalmente, quien tiene una participación en la misma”. (Draheim, 2008)
- En 1968, William Baumol considera “que el trabajo del empresario es identificar nuevas ideas y oportunidades, también es responsabilidad de él ponerlas en marcha. Es la persona que lidera y es fuente de inspiración en el desarrollo de una nueva empresa”. (Baumol, 2017)
- En 1970, Orvis Collins y David G. Moore plantean: “El empresario independiente es el hombre que ha creado de la nada una organización en funcionamiento”. (Collins & Moore, 1970)
- En 1971, John Hornaday y John Aboud definen “al empresario exitoso como el hombre o la mujer que empieza una empresa donde antes no existía, y la desarrollan”. (Hornaday & Aboud, 1971).

Considerando las diversas perspectivas de los autores, que convergen en la idea de que el empresario es el pilar fundamental para la sostenibilidad y éxito de una empresa en su mercado objetivo y el logro de sus metas financieras, el perfil del empresario va más allá de la gestión. Debe ser una figura dotada de creatividad, innovación y liderazgo, pues su rol implica una inversión integral de recursos: energía, tiempo, conocimiento y capital, elementos esenciales para el desarrollo y ejecución de su idea empresarial.

La gestación de una empresa no solo representa la materialización de una idea, sino un proceso fundamental donde el empresario toma la iniciativa de dar vida a su proyecto. Sin embargo, este impulso inicial debe ir acompañado de un profundo entendimiento de los entornos en los que se desenvolverá la empresa: social, económico, legal, político y tecnológico. Esta comprensión multifacética le permite al empresario identificar tanto las potenciales amenazas como las oportunidades que su negocio podría enfrentar, estableciendo así las bases para obtener beneficios significativos al momento de llevar a cabo su proyecto.

4.2.2. Emprendimiento

El emprendimiento ha sido una constante a lo largo de la historia de la humanidad, arraigado en el deseo innato del ser humano por mejorar su calidad de vida desde tiempos inmemoriales. Desde la antigüedad, se evidencia la capacidad del hombre para innovar y crear, como lo demuestran hitos como la invención de la rueda en la época de Mesopotamia, cuya utilidad perdura hasta nuestros días, o el desarrollo

del bombillo por Thomas Alva Edison, que revolucionó la forma en que iluminamos nuestro entorno. Estos ejemplos, entre muchos otros, subrayan la naturaleza intrínseca del emprendimiento en la evolución humana.

Para muchos, el emprendimiento va más allá de una simple búsqueda de mejora personal; lo consideran un concepto innovador y vanguardista. Sin embargo, es crucial comprender que, aunque el término "emprender" puede ser relativamente reciente en nuestra jerga, la práctica misma ha existido desde tiempos inmemoriales. Esta noción nos lleva a reconocer que el impulso de crear, innovar y mejorar ha sido una constante en la experiencia humana mucho antes de que se acuñara el concepto moderno de emprendimiento.

El emprendimiento proviene del francés (*entrepreneur*) lo que significa pionero. Según (Felipe & Cardona) manifiesta en su investigación que este término comenzó a usarse por el economista Joseph Schumpeter, la cual hoy en día todos conocemos como aquella acción que una persona ejerce gracias a su capacidad de innovación y creatividad, para proponer proyectos con alto impacto social y económico; entendiendo además que para emprender no es necesariamente decir que se crea una organización, emprender basta con crear una idea, propuesta o proyecto que puede ejecutarse en una empresa o en la comunidad que reside.

A continuación, se mostrarán definiciones que han dado diferentes autores relacionados con el emprendimiento:

- 1803: Jean-Baptiste Say: un emprendedor es un agente económico que une todos los medios de producción. La tierra de uno, el trabajo de otro y el capital de un tercero y produce un producto. Mediante la venta de un producto en el mercado, paga la renta de la tierra, el salario de sus empleados, interés en el capital y su provecho es el remanente. Intercambia recursos económicos desde un área de baja productividad hacia un área de alta productividad y alto rendimiento.
- 1934: Schumpeter: los *entrepreneur* son innovadores que buscan destruir el *status-quo* de los productos y servicios existentes para crear nuevos productos y servicios.
- 1964: Peter Drucker: un *entrepreneur* busca el cambio, responde a él y explota sus oportunidades. La innovación es una herramienta específica de un emprendedor, por ende, el emprendedor efectivo convierte una fuente en un recurso.
- 1975: Howard Stevenson: el emprendedorismo es la búsqueda de oportunidades, independientemente de los recursos controlados inicialmente. (Alzate Cardona, 2011)

Así pues, el emprendedor debe estar en la capacidad de innovador, crear y ser vanguardista; debe ser una persona que busque oportunidades donde no las haya, debe ser una persona que esté informada de los fenómenos que están pasando, una persona que esté en contacto con su ambiente, además de eso, debe ser un

visionario, dado que, está en el deber de visualizar todas las posibles alternativas y eventos que puedan llegar a suceder en un futuro no muy lejano.

4.2.3. Plan de empresa

Para comprender el proceso empresarial, es esencial entender la figura del empresario. Según Varela (2008), el empresario se caracteriza por identificar una oportunidad para generar, crear y dirigir la inversión o adquisición de recursos financieros, humanos, naturales y tecnológicos con el propósito de establecer una empresa basada en una idea, confiando en su intuición y ambición. Además de buscar crear valor para sí mismo y los inversores, el empresario también se enfoca en la generación de empleo y en contribuir al desarrollo social y económico (p.126a). En este sentido, la visión del empresario impulsa la creación y gestión de empresas, no solo con fines lucrativos, sino también con el objetivo de generar impacto en la sociedad y la economía. (Varela R. , 2018).

En consecuencia, el plan de empresa representa un proceso esencial que busca conferir identidad y vitalidad a la organización. Es un procedimiento destinado a expresar de manera clara y precisa los objetivos, las ideas, los conceptos, las estrategias operativas, los posibles resultados y la visión que el empresario tiene sobre el proyecto. A su vez, funciona como un mecanismo para proyectar el futuro de la empresa, anticipar obstáculos y proponer posibles soluciones ante las eventualidades que puedan surgir (p. 316b). Por tanto, el plan de empresa no solo establece la dirección y los fundamentos del proyecto empresarial, sino que también proporciona un marco para la planificación estratégica y la gestión de riesgos a largo plazo. Basándose en lo anterior, para iniciar un plan empresarial, es esencial que el empresario posea la motivación y las habilidades necesarias para llevarlo al éxito. Según el autor Rodrigo Varela (2008), en su obra "Innovación Empresarial", estas habilidades fundamentales incluyen una fuerza vital, un deseo de superación y progreso, la capacidad para identificar oportunidades, una visión de futuro, habilidades creativas e innovadoras, aceptación al cambio, iniciativa, libertad, autonomía, capacidad de toma de decisiones, confianza, actitud mental positiva, compromiso, constancia, perseverancia, capacidad de ejecución, coraje, capacidad para administrar recursos, habilidad para el control, responsabilidad y liderazgo. Tras identificar estas cualidades o conjuntos de valores, Varela los denomina como el "espíritu empresarial", que actúa como la fuerza impulsora detrás del desarrollo de una idea de cambio que se internaliza en el individuo. Este proceso se desarrolla de manera personal en cada individuo, convirtiéndose en su principal motor de impulso (p.19c). En este sentido, el espíritu empresarial representa un conjunto de atributos esenciales que catalizan la capacidad del empresario para llevar adelante su visión y convertirla en realidad.

De lo anterior podemos definir que el espíritu empresarial permite una oportunidad de controlar su propio desarrollo, aportando energía, dinamismo, orientación al trabajo y otros elementos de gran importancia.

4.2.4. Estudio de mercado

Para el desarrollo del proyecto, se evaluaron algunas metodologías y herramientas con el fin de dar cumplimiento a los objetivos propuestos. Es importante desarrollar un estudio de mercado con el fin de identificar el comportamiento de los clientes que adquieren estos muebles, la segmentación de manera geográfica, demográfica y psicográfica, la percepción de los clientes acerca de los muebles diseñados, producidos y comercializados en la industria, la demanda por tipo de producto y las nuevas tendencias; y así precisar variables relevantes, como demanda y participación en el mercado. (Miranda, Zambrano, & Yaguana, 2020).

Según Codeglia (2021), el objetivo de un estudio de mercado es recolectar datos e informaciones, para posteriormente analizarla, con el objetivo de obtener un mayor conocimiento del nicho de mercado, clientes objetivos y tomar decisiones comerciales de una manera más asertiva. (Codeglia A. , 2021). Por lo cual, se deben tener en cuenta algunos pasos claves para desarrollar un buen estudio de mercado, que se pueden observar en la Figura 1.

Figura 1: Pasos Estudio de Mercado



Fuente: (Alcázar, 2020)

Por otra parte, como se ha visto el estudio de mercado es una parte importante en el momento de crear empresa. Según Malhotra (2008) “la investigación de mercado es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor, mediante la información, esta se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing” (Malhotra N. , 2016).

4.2.5. Mico y macro-entorno

Asimismo, es esencial llevar a cabo un análisis del sector en el que opera la organización. Según Betancourt, B. (2014), el análisis de la industria implica una investigación detallada del sector económico específico en el que se encuentra la empresa u organización. Este análisis se lleva a cabo mediante procesos de vigilancia competitiva, como la supervisión de actividades y el estudio de las tendencias y pronósticos del sector. En este sentido, el autor identifica una serie de elementos que permiten determinar la estructura competitiva del sector, con el objetivo de reconocer tanto las oportunidades como las amenazas a través del estudio del mercado y la competencia (p.24). Por consiguiente, al entender el entorno en el que opera la empresa y al identificar las fuerzas que moldean la competencia en ese sector, se pueden tomar decisiones estratégicas más informadas que impulsen el éxito y la sostenibilidad del negocio (Betancourt, B., 2014).

Porter (1980) introdujo el modelo de análisis de competitividad conocido como las 5 fuerzas, que incluyen la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos ingresantes al sector, el poder de negociación de los proveedores y compradores, y la amenaza de productos sustitutos (Porter M., 2008).

En el ámbito administrativo, Morales, (2009a) definen la administración como una actividad presente en todas las empresas, destinada a alcanzar resultados óptimos. En proyectos de inversión, es esencial cumplir con las metas establecidas, lo cual requiere una gestión eficaz. La administración sigue un conjunto de pasos conocido como proceso administrativo, que abarca etapas como la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control (Morales, 2009, pág.108). Por lo tanto, al combinar el análisis de competitividad de Porter con la aplicación del proceso administrativo, se facilita la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno empresarial, así como la implementación de estrategias efectivas para alcanzar los objetivos del proyecto de inversión de manera eficiente.

4.2.6. Marketing mix

Teniendo en cuenta las teorías expuestas, la definición de marketing de Kotler y Armstrong (2008), lo definen como el proceso de establecer relaciones rentables con los clientes a través de la creación de valor para ellos y la captación de valor en reciprocidad. Esta conceptualización subraya la importancia de entender las necesidades y deseos del cliente y de ofrecer productos o servicios que satisfagan esas demandas de manera efectiva. Además, Kotler y Armstrong proponen una estructura conceptual conocida como las 4P del marketing o Marketing Mix, que se refiere a las estrategias fundamentales para la gestión del marketing: producto, precio, promoción y

plaza. Estos elementos abarcan desde la creación del producto o servicio adecuado para el mercado objetivo, pasando por la fijación de precios competitivos, la promoción efectiva para comunicar el valor ofrecido y la distribución estratégica para garantizar que los productos estén disponibles donde los clientes los necesiten. Al integrar esta comprensión del marketing con las cualidades y habilidades del espíritu empresarial según Varela, se establece una base sólida para el desarrollo y la ejecución del presente proyecto de creación de empresa dedicada a la producción y comercialización de muebles multifuncionales con diseños personalizados. Al comprender las necesidades del mercado y crear valor para los clientes, el empresario puede utilizar su iniciativa, creatividad y capacidad de toma de decisiones para desarrollar estrategias de marketing efectivas que impulsen el éxito del negocio. Asimismo, al adoptar un enfoque integral que abarque tanto la teoría del Marketing Mix como las características del espíritu empresarial, el proyecto de creación de empresa estará mejor equipado para enfrentar los desafíos del mercado y aprovechar las oportunidades de manera efectiva, lo que conducirá a resultados exitosos y sostenibles a largo plazo (Kotler, P. & Armstrong, G., 2008).

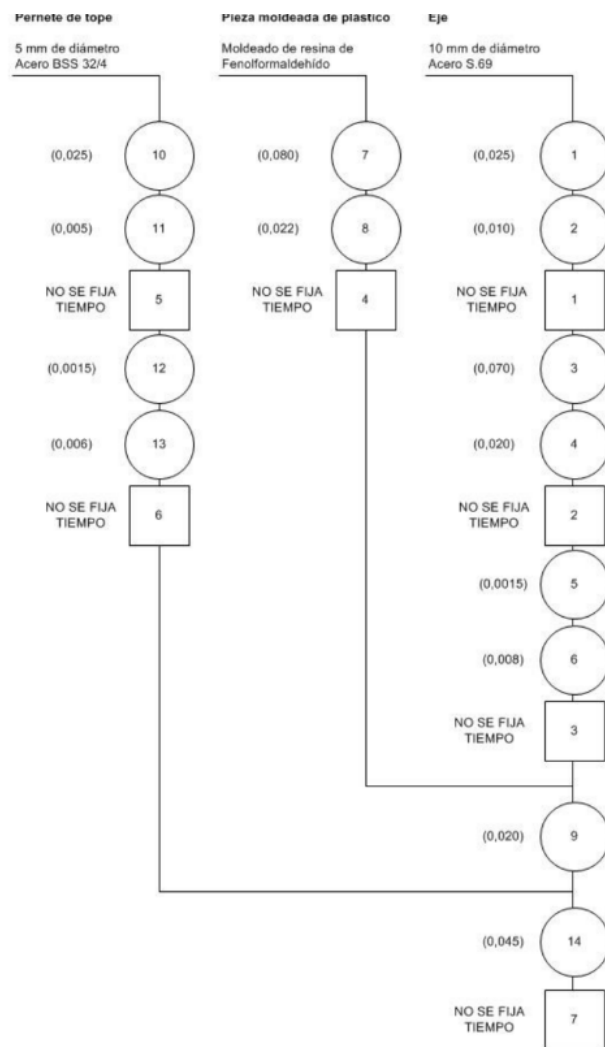
4.2.7. Diagrama de operaciones

Este diagrama es una representación gráfica de las secuencias del proceso en las cuales se dibujan las operaciones del proceso, las inspecciones, los tiempos de las actividades y los materiales utilizados y no se tienen en cuenta actividades como demoras, transportes o almacenamientos y se puede hacer un análisis preliminar de la situación actual (Salazar, 2019). Este diagrama busca entregar una imagen clara de todo el proceso, con el fin de estudiar las fases del proceso para reducir las demoras y eliminar el tiempo improductivo; con los resultados de este diagrama se pueden identificar las operaciones e inspecciones que tienen relación con el proceso (Torres, 2018).

En el diagrama de operaciones, sus símbolos representan lo siguiente:

- Circulo: Hace referencia a una operación, es decir una actividad que se realizó con el fin de generar una transformación física o química.
- Cuadrado: Hace referencia a una inspección, es decir una medición, una verificación o el control (Niebel, 2004). El diagrama de operaciones se ve de la siguiente manera:

Figura 2: Diagrama de operaciones



Fuente: (Niebel, 2004)

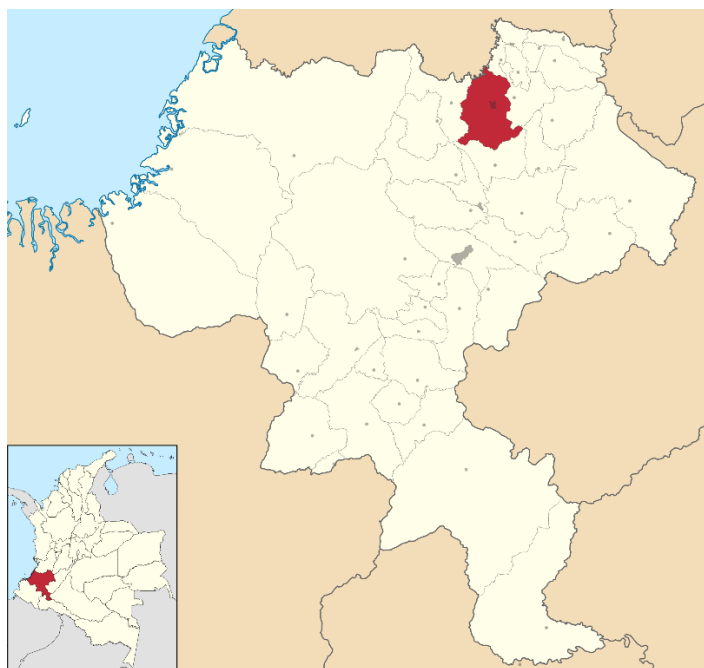
4.3. MARCO CONTEXTUAL

El objetivo del marco contextual es brindar información sobre la zona demográfica donde tendrá lugar el presente proyecto de la creación de la empresa productora y comercializadora de muebles multifuncionales con diseños personalizados. Por lo tanto, se destacaron características demográficas y datos pertinentes sobre el entorno económico del municipio de Santander de Quilichao.

El Municipio de Santander de Quilichao, está ubicado en la República de Colombia, en el sector Norte del Departamento del Cauca, a 97 Km al norte de Popayán y a 45 Km al Sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca, Limita al Norte con los Municipios de Villarrica y Jamundí, al Occidente con el Municipio de Buenos Aires, al Oriente con los Municipios de Caloto y Jámalo y al Sur con el Municipio de Caldon. Su extensión es de 597 Km², su posición geográfica respecto al meridiano de Bogotá es de 3° 0' 38" Latitud Norte y 2° 23' 30" latitud Oeste, su altura sobre el nivel del mar es de 1.071 metros.

Por consiguiente, la ubicación geográfica del municipio es una ventaja competitiva debido a que está cerca del gran centro de producción y consumo como es Cali, al Puerto de Buenaventura, a los puertos secos de Yumbo y Buga y otras ciudades del Departamento (Alcaldía de Santander de Quilichao, 2020). Para el año 2024, se estima que la población del municipio de Santander de Quilichao, en el departamento del Cauca, podría rondar alrededor de 115.001 habitantes. Sin embargo, es importante tener en cuenta que las proyecciones poblacionales pueden variar debido a diversos factores como tasas de natalidad, migración y políticas demográficas, por lo que esta cifra es aproximada y sujeta a cambios. Departamento Nacional de Planeación, [DPN, 2023]

Figura 3: Ubicación del Municipio de Santander de Quilichao, Cauca



Fuente: (Alcaldía de Santander de Quilichao, 2023)

Figura 4: Mapa de Santander de Quilichao



Fuente: (Alcaldía de Santander de Quilichao, 2023).

4.4. MARCO LEGAL

Decreto 3743 de 1950, (Código sustantivo del trabajo). Es el marco legal que regula y disciplina las relaciones, obligaciones y deberes de las empresas con los trabajadores, es decir, hace explícito las obligaciones contraídas de los empleadores con los empleados en marco de un contrato de trabajo.

Decreto 410 de 1975, (Código de comercio). Es la disposición legal que regula la actividad comercial de los comerciantes. Entre sus facultades se encuentra disciplinar y regular la actividad comercial en la sociedad. Por tanto, define comerciantes (Art. C. CCIO) a las personas naturales y jurídicas “que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considere mercantiles”, es decir, cuando tenga un registro mercantil, un establecimiento comercial o haga publicidad de comerciante.

Decreto Ley 1295 de 1994, sistema de riesgos profesionales. Busca prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades profesionales y los accidentes que puedan ocurrirles producto de las actividades laborales.

Decreto 3626 de 2005. Reglamenta el Decreto ley 765 de 2005, hace referencia en su artículo primero, a las funciones y perfiles del rol de los empleados en la unidad administrativa especial dirección de impuestos y aduanas nacionales y hace

claridad sobre la responsabilidad de la secretaria de desarrollo humano o quien haga sus veces, de la actualización de las funciones, la definición de las responsabilidades de los empleados; el perfil del rol y su consecuente ubicación en las áreas funcionales y procesos de sistemas específico de carreras.

5. METODOLOGIA

5.1. TIPO DE ESTUDIO

Para llevar a cabo el estudio de viabilidad destinado al diseño, fabricación y venta de muebles multifuncionales con diseños personalizados en el municipio de Santander de Quilichao, es imperativo realizar un análisis del mercado. Este análisis debe abarcar la comprensión del comportamiento actual de los niveles de consumo y la identificación precisa de la población objetivo. Además, es fundamental evaluar y establecer los procesos necesarios tanto para la producción como para la comercialización de estos productos. Por último, se debe realizar un estudio financiero detallado para determinar la viabilidad económica de los procesos. Este análisis financiero debe examinar tanto los costos involucrados en la ejecución de los procesos como las proyecciones de ingresos esperados, garantizando así una evaluación completa de la factibilidad del proyecto en su conjunto.

Dicho lo anterior, para garantizar la efectividad de este estudio de factibilidad, es esencial la utilización de una metodología de investigación que englobe los principales niveles de indagación. Estos niveles incluyen la investigación exploratoria, ya que, a pesar de la disponibilidad de diversos antecedentes sobre estudios de factibilidad de empresas, no se dispone de información clara y detallada que aborde específicamente el estudio de factibilidad de empresas dedicadas a la producción y comercialización de mobiliario para el hogar con diseños multifuncionales y personalizados en la zona de Santander de Quilichao. Asimismo, resulta crucial realizar una investigación descriptiva, puesto que, en el curso de la investigación, se llevarán a cabo encuestas con el propósito de comprender el comportamiento, las tendencias y las preferencias de aquellos que adquieren y producen productos de mobiliario para el hogar.

5.2. MÉTODO

Se utilizó una metodología de tipo mixta, debido a que para desarrollar el trabajo será necesario desarrollar procesos sistemáticos, incluyendo datos característicos y cantidades cuantificables que cambian con base al tipo de variable, en el transcurso del desarrollo del documento. El enfoque mixto se utilizó, de manera que permitió interpretar y analizar, por medio de encuestas y análisis de datos según lo expresado por Hernández Sampieri (2008) en su libro de la metodología de la investigación donde manifiesta que los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, que además de eso

implican la recolección y el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recaudada, todo esto con el fin de obtener un mayor entendimiento de la investigación bajo estudio (Hernández Sampieri y otros, 2008)

Además, desde la mirada de Chen (2006) donde define el método mixto como la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, asimismo, señala que éstos pueden ser coordinados de modo que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales, dicho de otra forma, esta metodología de investigación podrá ser adaptada, alterada o sintetizada, todo con el fin de llevarla a cabo (Chen y otros, 2006).

5.3. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

5.3.1. Fase uno

Conocer la situación actual del sector de las mueblerías, mediante métodos como el análisis del estudio del macroentorno a través del modelo PESTEL (político, económico, socio-culturales, tecnológico, ecológico y legal), y para el estudio del micro entorno se utilizarán las 5 fuerzas de Porter (amenaza de competidores, amenaza de nuevos productos, poder de negociación con los proveedores, poder de negociación de consumidores y la rivalidad entre competidores).

5.3.2. Fase dos

En esta fase se realizará un estudio de mercado, con el fin de enfocar quienes van a ser los consumidores de los bienes y servicio, desarrollando una estrategia de mercadeo que tenga en cuenta los cuatro componentes del Marketing Mix. El estudio de mercado se hará de la siguiente manera:

- Establecer los objetivos del estudio de mercado
- Investigar y conocer el mercado objetivo
- Definir los productos teniendo en cuenta las necesidades del mercado objetivo
- Definir el precio, se debe fijar un precio justo y atractivo para el mercado objetivo
- Definir la plaza, esta se debe planificar y seleccionar cuidadosamente los canales de distribución.
- Definir la promoción, se deben elegir métodos adecuados para llegar al mercado objetivo
- Control, se debe monitorear y controlar los resultados obtenidos y ajustarlos según sea necesario para lograr los objetivos establecidos.

5.3.3. Fase tres

Para determinar la viabilidad de la creación de la empresa, se llevará a cabo un estudio integral que abarca diferentes aspectos. En primer lugar, se realiza un estudio técnico que evalúa la factibilidad de la infraestructura, procesos de producción y recursos necesarios. Luego se realiza un estudio administrativo para establecer la estructura organizativa, sistemas de gestión y políticas operativas. Paralelamente, se realiza un estudio jurídico para asegurar el cumplimiento de regulaciones legales, permisos y contratos. Finalmente, se efectúa un estudio financiero que evalúa la inversión inicial, los costos operativos, los ingresos proyectados y la rentabilidad del proyecto, considerando fuentes de financiamiento y estrategias de gestión del riesgo. Estos estudios se complementan entre sí para proporcionar una evaluación exhaustiva de la viabilidad del proyecto empresarial.

5.4. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

5.4.1. Fuentes primarias

Para realizar la recolección de datos se analizará la información y los resultados encontrados en encuestas, entrevistas y sondeos, donde se permita valorar cada uno de los objetivos del proyecto, además de eso, se investigará y consultará en textos, libros, revistas, tesis, trabajo de grado, base de datos y fuentes en internet con el objetivo de tener una vista más clara de cómo está el sector en Santander de Quilichao, es decir, oferta, demanda y los precios que manejan los competidores. Cabe mencionar que se recolectará información de fuentes primarias y secundarias con el fin de facilitar una buena información sobre los posibles problemas que se pueden llegar a generar y la necesidad de identificar los planes de acción a seguir.

5.4.2. Fuentes secundarias

Como se conoce, los datos secundarios son información ya publicada y recolectada para fines diferentes de la necesidad inmediata y específica de la investigación, por ello para efectuar la recolección de la información es necesario investigar fuentes bibliográficas, publicaciones de revistas, informes de censos, base de datos, etc. Dado que esto, puede proporcionar información muy útil sobre posibles problemas. Asimismo, se usará información de características demográficas, socioeconómicas y geográficas, así como también tasas de consumo, con el objetivo de realizar y cumplir los objetivos del documento.

5.5. MUESTRA

5.5.1. Tipo de muestra

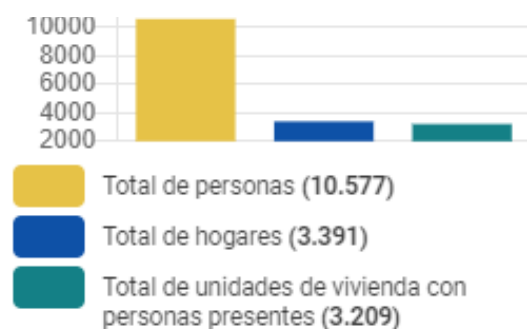
El tipo de muestra utilizado para la investigación fue la muestra probabilística, dado que, este es un método utilizado que tiene una probabilidad conocida de inclusión, es decir, que es realizada mediante procesos aleatorios. Puede decirse que el principal objetivo en el diseño de una muestra probabilística es el de reducir al mínimo el error estándar (Hernández Sampieri, R., 2010).

Las muestras probabilísticas son de suma importancia en los diseños de investigación donde se harán encuestas, ya que, todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos, estos valores muestrales de los elementos tendrán valores muy parecidos a los de la población, de manera que, nos darán estimados con mayor precisión. La precisión ya dependerá de error en el muestreo, el cual será calculado matemáticamente. (Hernández Sampieri y otros, 2008).

5.5.2. Cálculo de la muestra

La población de Santander de Quilichao cuenta con 115.745 habitantes según cifras de TERRIDATA, para el 2023. La población se presenta más en lo rural que en lo urbano, teniendo un porcentaje de 54,2% para lo rural y de 45,8% para lo urbano. Estos habitantes se dividen de la siguiente manera; el 51,3% (59.370) son mujeres y el 48,7% (56.375) son hombres (DNP -Departamento Nacional de Planeación-, 2023). Se puede decir que el total de personas que habitan en los centros poblados son 10.577, además de eso, que se cuenta con 3.209 viviendas habitadas según fuentes del DANE.

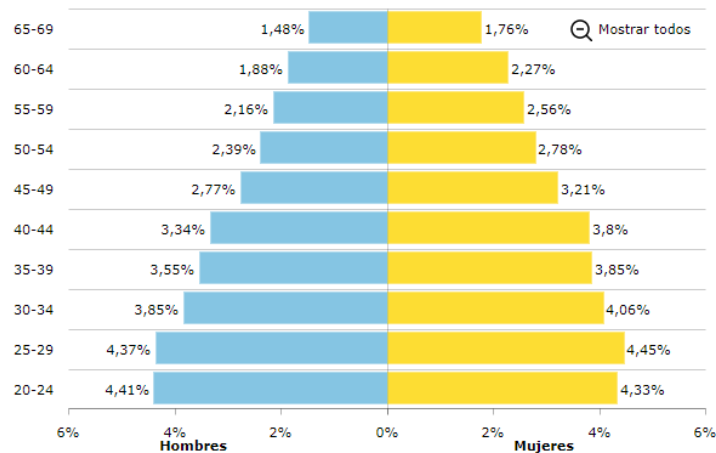
Figura 5: Número de hogares en el Municipio de Santander de Quilichao



Fuente: DANE Geovisor departamental CNPV 2018

El objeto de la muestra del siguiente estudio son personas mayores de edad que estén generando ingresos desde un salario mínimo en adelante. Ya que, el cálculo de la muestra es uno de los factores más importantes para la investigación, debido a que, se precisa las fases previas de la investigación, además de eso, esta determina el grado de credibilidad de los resultados obtenidos.

Figura 6: Número de personas por edades y género de Santander de Quilichao



Fuente: (TerriData: DNP, 2023)

Es decir que la población total será de 15.131 para hombres y de 17.241 para mujeres para un total general de 36.658. Por lo cual, la fórmula con la que se llevará a cabo la realización del tamaño de la muestra para datos globales será la siguiente:

$$n = \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{H} \sigma \right)^2$$

Donde

N: es el tamaño de la población (número total de posibles encuestados)

Z: es una constante que depende del nivel de confianza que la persona quiera asignarle.

El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos. Por ejemplo; teniendo un 95% de confianza es lo mismo a decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 5%.

H: El error de la muestra, es el que nos indica que tan precisa es probablemente la estimación de la muestra.

O: Es la desviación estándar del conjunto de datos elegido, la cual nos permite observar cuanto pueden alejarse los valores respecto al promedio.

5.5.3. Cálculo de la muestra

Tabla 2: Cálculo de la muestra

Cálculo de la muestra	
N	32.372
Confianza	1,645
P	50,00%
Q	50,00%
e	5,50%
No	222

Elaboración propia

El número de personas a las que se le deberá aplicar el instrumento encuesta, para realizar el estudio de viabilidad de la empresa de muebles multifuncionales con diseños personalizados es de 222 personas.

6. ANÁLISIS DEL SECTOR

El sector de fabricación de muebles ha adquirido gran relevancia a nivel mundial, especialmente, en la economía colombiana. Según cifras del DANE, para el año 2019, las exportaciones de muebles colombianos con destino a Europa alcanzaron los 2,1 millones de dólares. Siendo como principales destinos de exportación de muebles en Europa, Países Bajos, en segundo Alemania, y en tercer lugar España (BID -Banco Interamericano de Desarrollo-, 2023)

Según ProColombia, en Colombia hay un aproximado de 5484 empresas dedicadas a la fabricación de muebles, por este motivo, se ha reportado un crecimiento y diversificación en las exportaciones que el sector realiza. Para enero de 2021, el sector de fabricación de muebles logró una tasa de crecimiento de las exportaciones con destino al Reino de los Países Bajos de 3,18%. Así mismo, las exportaciones de muebles con destino a Aruba crecieron 177% teniendo como punto de referencia enero de 2020 y de 2021 (Procolombia, 2020).

Es importante destacar que, por la naturaleza del sector, la fabricación de productos de madera, están relacionados con otros sectores como la silvicultura y la fabricación de otras industrias manufactureras, las cuales también tienen gran importancia para la economía del país latinoamericano. Algunos productos destacados de estos sectores son los muebles de madera utilizados en cocinas, los cuales lograron aumentar el monto exportado desde Colombia con destino a Aruba 116% en enero de 2021 con respecto al mismo mes del año anterior (Fedemaderas, 2022). De igual forma, predomina la exportación de diferentes tipos de muebles de plástico y demás asientos, los cuales representaron el 99% de las exportaciones del sector de fabricación de muebles colombianos que tienen como destino Países Bajos, durante el mes de enero del año 2021 (CEPAL, 2020).

Ahora bien, se puede evidenciar que los destinos de exportación de Colombia hacia el Reino de los Países Bajos están representados de la siguiente forma: el 85% de las exportaciones del sector de fabricación de muebles tiene como destino Aruba, el 9% son llevados hacia Países Bajos y el 4% tiene como destino Curazao. Por esta razón es destacable la cabida que ha tenido Colombia en el mercado de muebles con Aruba (Proexport, 2023).

Sin embargo, las pequeñas empresas a nivel nacional mostraron un deterioro en su situación económica debido a que el sector de muebles y otras industrias manufactureras tuvo un decrecimiento bastante notorio, debido a la contingencia mundial del COVID-19; por lo cual, el sector del mueble puede ser un sector de bastante complicación, bien sea por su exceso de competencia o por su poca demanda (La República, 2021).

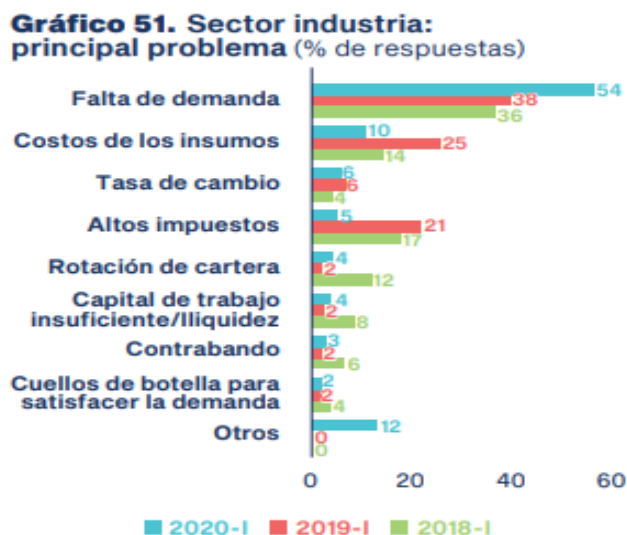
Tabla 3: Crecimiento de las empresas para el sector de muebles (2020)

Resultados de crecimiento de las empresas para el sector de muebles (2020)	
Situación económica general	Tuvo una respuesta negativa del -72 %
Volumen de ventas	Tuvo una respuesta negativa del -79%
Volumen de pedidos recibidos	Tuvo una respuesta negativa de -81%
Volumen de producción	Tuvo una respuesta negativa del -79%
Inversión en maquinaria y equipo	Tuvo una respuesta negativa del -60%
Costo de producción	Tuvo una respuesta negativa del -73%
Generación de empleo	Tuvo una respuesta negativa del -68%

Fuente: Informe nacional Anif-gep (2019). Matriz propia

Es decir que el sector del mueble a nivel nacional no es una fuente de ingresos a la cual las personas puedan acceder fácilmente; las empresas que más tienen salidas son las del sector del mueble. Se puede decir que la causa de estas salidas del mercado es por falta de demanda y por los altos impuestos, según lo expresado por el informe nacional de la cámara de comercio.

Figura 7: principales problemas del sector Industrial



Fuente: Informe Nacional de la Cámara de Comercio

Es importante señalar que los datos mencionados corresponden al año 2020, lo que significa que no reflejan necesariamente la situación actual en el año 2023. Sin embargo, estos datos aún son relevantes para comprender las posibles tendencias, desafíos y oportunidades que podrían surgir con el tiempo. En la actualidad, se observa un crecimiento en las empresas dedicadas al sector del mueble, principalmente debido a la supervivencia de las más sólidas en medio de las dificultades económicas, especialmente aquellas generadas por la pandemia del COVID-19. Este fenómeno se ve respaldado por las estadísticas posteriores a la crisis sanitaria. No obstante, es importante destacar que el mercado de muebles está experimentando un aumento, ya que los proyectos de renovación y remodelación en el hogar están en aumento, lo que conlleva a un incremento en la demanda de productos mobiliarios (EMR -Newsletter-, 2023)

Así pues, es probable que la preocupación por la sostenibilidad y el medio ambiente siga influyendo en el sector de la mueblería en 2024. Los consumidores pueden estar buscando productos fabricados de manera sostenible, con materiales reciclados o procedentes de fuentes renovables. Además, la competencia en el sector de la mueblería podría haber aumentado con la entrada de nuevos actores y la expansión de empresas existentes. La digitalización también puede desempeñar un papel importante, con un aumento en las ventas en línea y la adopción de tecnologías como la realidad aumentada para mejorar la experiencia de compra de muebles en línea (EMR -Newsletter-, 2023).

En cuanto al sector del mueble en el departamento del Cauca, está compuesto por una variedad de empresas, desde pequeñas hasta grandes, que han contribuido significativamente al crecimiento sorprendente de esta industria en la zona. En la actualidad, el sector de los muebles juega un papel crucial en la generación de empleo, la producción y las ventas, ya que la demanda de productos nuevos y diversificados continúa en aumento. Esta tendencia ha fortalecido la economía del departamento del Cauca, mejorando su competitividad a través de varios pilares fundamentales. Entre estos pilares se destacan la educación básica y media, la sostenibilidad ambiental y, lo que es más importante, la salud para todos los habitantes del Cauca. Estos factores se presentan como premisas clave que contribuyen al desarrollo económico y social sostenible en la región, como se evidencia en el Estudio Económico del 2022 (Procolombia, 2020). Dentro del sector de los muebles podemos observar 4 actividades económicas representadas en los códigos de la clasificación internacional industrial uniforme (CIIU).

Tabla 4: Actividades económicas de mueblería en el departamento del Cauca

C1630	C1690	C3110	C3120
Carpintería	Fabricación de otros productos de madera	Fabricación de muebles	Comercio de muebles domésticos

Fuente: Elaboración propia

El tejido empresarial en el departamento del Cauca se caracteriza por la predominancia de microempresas, que representan el 96,3% del total, seguidas de las pequeñas empresas con un 2,8%, las medianas con un 0,6% y las grandes empresas con un 0,3%. En términos de densidad empresarial, se observa que el departamento cuenta con un índice del 16,6%, lo que significa que, por cada mil habitantes, existen aproximadamente 16 empresas operando en la región. Estos datos, proporcionados por el informe económico de la cámara de comercio, reflejan la estructura empresarial predominante en el departamento y su contribución al panorama económico local.

Hay que destacar, que el sector del mueble en el departamento del Cauca muestra un panorama prometedor para la creación de nuevas empresas. Con una amplia variedad de empresas, ya que existe un tejido empresarial diverso que ha contribuido significativamente al crecimiento de esta industria en la región. Además, se destaca que el sector de los muebles desempeña un papel crucial en la generación de empleo, lo que sugiere un mercado laboral activo y una demanda continua de mano de obra. Esta situación se refleja en el índice de densidad empresarial del 16,6%, lo que indica una alta concentración de empresas en relación con la población del departamento (MinComercio, 2022).

Además, se observa un aumento constante en la demanda de productos nuevos y diversificados en el sector de los muebles, lo que sugiere un mercado consumidor en crecimiento y en busca de opciones variadas y de calidad. Este incremento en la demanda ha fortalecido la economía del departamento del Cauca, mejorando su competitividad a través de varios pilares fundamentales, como la educación básica y media, la sostenibilidad ambiental y la salud para todos los habitantes. En este contexto, se identifican cuatro actividades económicas dentro del sector de los muebles, representadas en los códigos de la clasificación internacional industrial uniforme (CIIU). Estas actividades económicas ofrecen oportunidades para la diversificación y el crecimiento empresarial en el sector.

El sector del mueble en el departamento del Cauca ofrece un entorno propicio para la creación y el crecimiento de nuevas empresas, respaldado por una sólida demanda de productos, un mercado laboral activo y una economía en crecimiento.

La economía del municipio de Santander de Quilichao se sustenta principalmente en el sector primario, donde la agricultura juega un papel fundamental. Cultivos como el café, la caña de azúcar y la yuca son pilares importantes que generan ingresos significativos para los agricultores locales. Además, la promulgación de la Ley Páez y la llegada de empresas manufactureras han fortalecido el sector secundario, contribuyendo así al crecimiento económico tanto a nivel local como regional. Paralelamente, el sector terciario desempeña un papel crucial como generador de empleo y actividad económica dinámica en la zona.

En comparación con otros municipios del departamento, Santander de Quilichao posee varias características que favorecen el desarrollo activo de los tres sectores económicos. En primer lugar, su ubicación geográfica estratégica lo sitúa cerca de importantes centros de producción y consumo como Cali, el Puerto de Buenaventura y los puertos secos de Yumbo y Buga, así como otras ciudades relevantes del departamento. Además, su topografía presenta dos zonas bien diferenciadas: una zona plana, que marca el inicio del Valle geográfico del río Cauca y es propicia para la agricultura con tecnologías adecuadas, y una zona de ladera, con topografía ondulada suave y una variedad de pisos térmicos que permiten una amplia gama de actividades agropecuarias (Alcaldía de Santander de Quilichao, 2023).

Hay que destacar, la infraestructura vial y de comunicaciones en Santander de Quilichao es adecuada, lo que facilita la conectividad con los principales centros económicos de la región. Además, se proyecta la ampliación de la red vial a doble calzada para mejorar aún más la comunicación, especialmente con la Panamericana. Estas condiciones favorables proporcionan un entorno propicio para el desarrollo económico y la inversión en el municipio.

Sin embargo, es importante destacar que Santander de Quilichao es un municipio lleno de personas emprendedoras y proactivas. La comunidad local se caracteriza por su espíritu empresarial y su disposición para buscar nuevas oportunidades de negocio. Muchos de sus habitantes se capacitan constantemente en la producción de artículos y la elaboración de muebles y carpintería. Esta mentalidad emprendedora y la búsqueda de la excelencia en la elaboración de productos son valores arraigados en la cultura local.

La presencia de estos emprendedores y especialistas en la elaboración de artículos, especialmente en el ámbito de la mueblería, añade un valor significativo al tejido económico y social de Santander de Quilichao. Estos artesanos y empresarios locales no solo contribuyen al crecimiento económico del municipio, sino que también fomentan el desarrollo de la identidad cultural y la promoción de productos locales de alta calidad.

7. ANÁLISIS DEL MICRO Y MACROENTORNO

Las organizaciones deben de cumplir con una función económica que se divide en factores tales como:

Disminuir la ineficiencia en la organización, generar oportunidades, evaluar el futuro y disminuir la incertidumbre y por último innovar de forma constante, por lo cual es de gran importancia analizar el entorno organizacional, lo cual consiste en conocer el mercado, la competencia y el medio ambiente compuesto por el entorno económico, entorno cultural, entorno jurídico, entorno político, entorno tecnológico, y por último el entorno demográfico.

7.1. ENTORNO ECONÓMICO

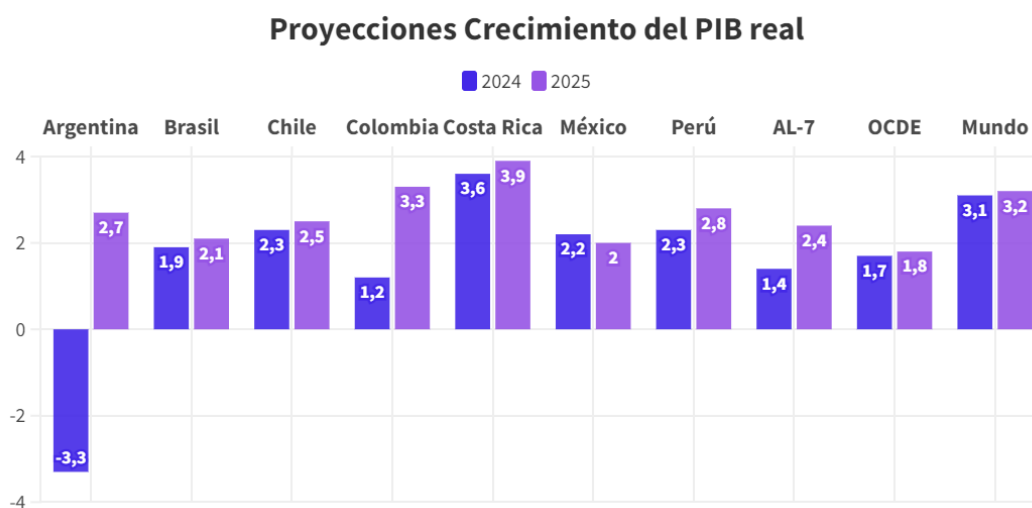
El concepto de entorno económico abarca las variables externas y económicas que influyen en los consumidores y en el mercado, lo que repercute en sus patrones de compra y en la rentabilidad de las empresas (Retos Directivos, 2021). Dado que se trata de un entorno dinámico y cambiante, es crucial tenerlo en cuenta en la planificación empresarial y en el desarrollo de estrategias. En este sentido, las siguientes variables del entorno económico son de particular relevancia para la Mueblería Detal Blanco, por consiguiente, han sido objeto de análisis detallado:

7.1.1. Producto Interno Bruto

Se espera un crecimiento lento del producto interno bruto (PIB) en Colombia del 0.2 % para el primer trimestre del año y del 0.9 % para todo el 2024, recordando que en 2023 el crecimiento fue de apenas 0.6 %, debido a factores relacionados con la disminución en la inversión, la baja productividad y la incertidumbre que afecta al sector privado, lo que plantea una coyuntura compleja para el país (OECD, 2024).

Estas proyecciones responden a un panorama global que proyecta tener entre 2024 y 2025 mayor estabilidad, pero que avanza a diferentes velocidades, con riesgos regionales asociados a una persistente inflación y a las tensiones geopolíticas, las cuales aumentan la incertidumbre y volatilidad. Prueba de eso es que, mientras que en Estados Unidos la economía crece de manera gradual (2,5 % en 2023) y se debate sobre cuándo relajar la política monetaria, Europa sufre los efectos de la guerra entre Rusia y Ucrania, y China busca cómo tomar impulso nuevamente.

Figura 8: Proyecciones Crecimiento del PIB real



Fuente: (OECD, 2024)

Las implicaciones para la región, y en particular para Colombia, de un aterrizaje suave en la economía estadounidense son positivas, ya que refuerzan la idea de aprovechar el potencial de una mayor integración en las Américas, sin embargo, las exportaciones todavía crecen poco en el país, mientras que las importaciones se han desacelerado, algo que tiene que ver con la poca inversión que se hace en maquinaria y equipos de transporte.

A pesar de los desafíos políticos y sociales que enfrenta el país, así como de la reforma tributaria aún sin concluir, los analistas prevén un crecimiento económico superior al 0,5 % para el año 2025. El desarrollo de varios sectores ha generado resultados muy alentadores durante el primer trimestre en la nación. Estos factores indican un panorama prometedor para la economía, a pesar de las dificultades previas y los retos que aún persisten (Fondo Monetario Internacional, 2010).

El sentido de optimismo que los analistas económicos muestran respecto al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) resulta crucial para la recuperación y el desarrollo del sector de muebles para el hogar. Este sector se ha visto especialmente afectado por problemas de distribución y una baja demanda. Es decir, el pronóstico positivo sobre el PIB no solo es importante a nivel general para la economía, sino que también tiene un impacto directo en la revitalización de sectores específicos como el de los muebles para el hogar, ofreciendo oportunidades de crecimiento y superación de los desafíos actuales.

7.1.2. Índice del Precio al Consumidor

Según los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), la inflación anual estimada del Índice de Precios al Consumidor (IPC) en marzo de 2024 se sitúa en el 3,2%. Este dato representa un incremento de cuatro décimas con respecto al mes anterior, cuando la variación fue del 2,8%. Esta evolución al alza se atribuye principalmente al aumento en los precios de la electricidad y los carburantes, en contraste con la disminución registrada en marzo de 2023. Estos datos muestran una tendencia hacia un aumento en el costo de vida para los consumidores, lo que puede tener implicaciones significativas en la economía nacional y en el poder adquisitivo de los ciudadanos. Es importante tener en cuenta estos indicadores para comprender el panorama económico actual y tomar decisiones informadas en materia de política fiscal y monetaria (INE -Instituto Nacional de Estadística-, 2024)

Figura 9: Variación mensual, año corrido y anual - 2023 - 2024

IPC	Abril					
	Variación mensual		Variación año corrido		Variación anual	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024
IPC total	0,78	0,59	5,38	3,34	12,82	7,16

Fuente: DANE 2024.

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) en Colombia ha experimentado un aumento notable, y este fenómeno puede ser atribuido a una serie de factores interrelacionados. Por un lado, se ha observado un marcado incremento en los precios de los alimentos básicos y los combustibles, lo cual ha impactado directamente en los costos de vida de los ciudadanos. Además, las políticas monetarias expansivas implementadas por el Banco Central han inyectado liquidez en la economía, generando presiones inflacionarias adicionales. A esto se suma la devaluación de la moneda colombiana frente a otras divisas, lo que ha encarecido los bienes importados y ha contribuido a un aumento generalizado en los precios. Por otro lado, el incremento en la demanda agregada, que ha superado la capacidad productiva del país, también ha ejercido presión sobre los precios al alza. Estos elementos, combinados, han creado un escenario de inflación persistente que ha impactado significativamente en el IPC nacional. Es fundamental considerar estos factores interrelacionados para comprender la complejidad de la situación económica actual y diseñar estrategias efectivas para mitigar el impacto inflacionario en el bienestar de la población (DANE, 2024).

Así pues, debido a que los muebles no son considerados productos de primera necesidad, el sector de los muebles se encuentra entre los más afectados por la disminución en los niveles de consumo. Esto se debe a que las circunstancias económicas actuales obligan a las personas a destinar la mayor parte de sus ingresos a la adquisición de bienes esenciales. Como resultado, el sector mueblero registra una escasa participación en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) acumulado del país (BanRep -Banco de la República-, 2024).

Para una empresa productora y comercializadora como la **Mueblería Delta Blanco**, el aumento de los precios tiene repercusiones directas en su operación. Esto se debe a que cuando los precios se incrementan, los consumidores se ven obligados a restringir sus compras principalmente a los productos de primera necesidad, lo que resulta en una disminución en la demanda de productos ofrecidos por la empresa. En consecuencia, la empresa se ve afectada negativamente ya que se ve obligada a suspender o reducir la venta de sus productos. Es decir, el alza de precios no solo afecta el comportamiento de compra de los consumidores, sino que también impacta directamente en la rentabilidad y operatividad de la empresa.

7.1.3. Créditos y Tasas para el sector

La banca ha mostrado una respuesta significativa frente a la situación financiera actual, con un enfoque clave en la reestructuración y el apoyo a los clientes. De los 225 billones de pesos que componen su cartera, hasta el 43,5% ha sido objeto de reprogramaciones, refinanciaciones y alivios. Esta acción se complementa con la concesión de un total de 203 millones de préstamos nuevos, equivalentes a 257 billones de pesos, destinados a diversos propósitos como inversión, capital de trabajo o vivienda. Además, se destaca que alrededor de 15 billones de pesos han sido respaldados en refinanciaciones mediante avales del Fondo Nacional de Garantías. Este compromiso de la banca representa un esfuerzo significativo para mitigar los impactos económicos adversos y promover la estabilidad financiera en el país (Fedesarrollo, 2020)

Hay que tener en cuenta que, la banca en Colombia ha desempeñado un papel activo en el apoyo a la sociedad y al gobierno, buscando impulsar el sector productivo y fomentando la inversión. Además de respaldar las actividades de producción e inversión, la banca ha mantenido programas de inclusión financiera, colaborado en la entrega de subsidios gubernamentales y promovido el desarrollo sostenible del país. Es crucial mantener la recuperación económica y la generación de empleo durante el último trimestre del 2022, con el objetivo de lograr un crecimiento económico estimado entre el 4,5% y el 5% para los próximos años. Esta colaboración entre la banca, el gobierno y otros actores económicos es fundamental para fortalecer la economía nacional y promover un crecimiento sostenible a largo plazo (BanRep -Banco de la República-, 2024).

El papel de la banca es fundamental tanto para el sector de los muebles para el hogar como para el sector del comercio en general, ya que actúa como un importante instrumento de apoyo para impulsar el crecimiento y el desarrollo de los nuevos proyectos de creación de empresa u objetivos empresariales establecidos a partir de la planificación. La banca desempeña un papel crucial al proporcionar el respaldo financiero necesario para acelerar la implementación de iniciativas empresariales y alcanzar metas establecidas. Su participación facilita el acceso a recursos financieros que permiten a las empresas llevar a cabo inversiones, expandirse en el mercado y mejorar su competitividad. En conclusión, la colaboración con la banca es esencial para el progreso y la prosperidad de muchas empresas, considerando que, la intención de Aso bancaria de mantener las tasas bajas, facilidades de pago a los créditos y programas para incentivar a las empresas, representa una oportunidad importante para la creación de la mueblería Delta Blanco permitiéndole apalancarse financieramente.

7.1.4. Tratados de Libre Comercio

En la actualidad, Colombia cuenta con un total de 17 Tratados de Libre Comercio (TLC) vigentes, lo que refleja un nivel relativamente bajo de acuerdos comerciales y una limitada participación del comercio internacional en el Producto Interno Bruto (PIB). Esta situación nos coloca como una economía predominantemente cerrada. Los TLC existentes son el resultado de extensas negociaciones y análisis entre las partes involucradas, por lo que su valor estratégico es significativo. Es crucial no subestimar su importancia, ya que la renegociación de estos acuerdos implicaría un proceso largo y complejo, sin garantía de obtener mejores resultados. Por lo tanto, la conservación y la implementación efectiva de estos tratados son fundamentales para promover el crecimiento económico y fortalecer las relaciones comerciales internacionales de Colombia a largo plazo (ProColombia, 2020).

En efecto, los Tratados de Libre Comercio (TLC) siempre son motivo de debate y controversia, especialmente en épocas de llamados al proteccionismo, como durante lo vivido en la pandemia. Sin embargo, estos acuerdos tienen como objetivo principal acercar a los empresarios locales a mercados más amplios sin menoscabar el comercio ni la producción local. Sin embargo, para los socios comerciales, representamos una fracción relativamente pequeña de su comercio total, lo que puede llevarlos a no ceder fácilmente y a buscar mayores beneficios. Es importante reconocer que los TLC son instrumentos que pueden generar tanto oportunidades como desafíos para las economías involucradas, y su implementación requiere un equilibrio cuidadoso entre la apertura a nuevos mercados y la protección de los intereses nacionales (Vargas, 2020).

Los Tratados de Libre Comercio (TLC) ofrecen una oportunidad única de crecimiento y expansión para el sector de los muebles, así como para el

comercio en general. Estos acuerdos pueden ser un catalizador para el desarrollo del sector de los muebles para el hogar al facilitar la creación de alianzas comerciales que permitan acceder a nuevos proveedores y expandir las exportaciones hacia mercados hasta ahora no explorados. Es decir, los TLC no solo representan la posibilidad de establecer relaciones comerciales más amplias, sino también de diversificar las fuentes de suministro y de abrirse paso en mercados internacionales en constante evolución. En resumen, estos tratados ofrecen una ventana de oportunidad para el crecimiento sostenible y la competitividad del sector de los muebles para el hogar (TLC, 2024).

Para la mueblería Delta Banco, la regulación de los Tratados de Libre Comercio (TLC) en la actualidad se percibe como una oportunidad. Esto se debe a que, como empresa en proceso de consolidación, requiere tanto tiempo como recursos para fortalecer su posición competitiva en el mercado. La entrada de nuevos competidores en este contexto puede dificultar aún más este proceso inicial de consolidación. Sin embargo, a mediano y largo plazo, la empresa debe proyectarse para aprovechar los TLC como una herramienta estratégica para potenciar su crecimiento y expandir su presencia en nuevos mercados. Es decir, aunque la competencia inicial pueda representar un desafío, la visión a futuro implica aprovechar los beneficios de la apertura comercial que ofrecen los TLC para impulsar el crecimiento y la competitividad de la empresa.

7.2. ENTORNO POLÍTICO

El control de una variable externa de una organización no es posible. Por consiguiente, resulta fundamental estudiarla para comprenderla y reconocer el impacto que podría ocasionar. En este contexto, se hace mención al entorno político, entendido como el marco institucional en el que una empresa opera dentro de la sociedad. La volatilidad de un gobierno puede provocar cambios repentinos en políticas y acciones, lo cual podría influir positiva o negativamente en la creación del presente proyecto, en su planificación y decisiones de administración. Por ende, es esencial mantener una vigilancia constante y estar al día con las políticas del país para ajustar y consolidar las estrategias organizacionales conforme a los cambios (Bonilla Sánchez y otros, 2024).

7.2.1. Políticas de apoyo a las MIPYME

Actualmente el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo adelanta una serie de programas para fortalecer a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas del país. Dentro de estos, destacan:

7.2.1.1. INNpulsa Colombia:

Cuyo objetivo es liderar e integrar la estrategia nacional para el desarrollo económico a través del emprendimiento, la innovación, el fortalecimiento del ecosistema innovador y empresarial de mipymes y de la economía popular para la reindustrialización del país y el cierre de brechas sociales y territoriales. Apoyar proyectos del fondo de modernización e innovación para las micro, pequeñas y medianas empresas a través de instrumentos financieros y no financieros (INNpulsa Colombia, 2023).

Programa de Centros de Desarrollo Empresarial-CDE-Small Business Development Centers-Sbdc El objetivo estratégico de estos CDE es contribuir a la dinamización de la economía local, regional y nacional, a través del crecimiento empresarial, la innovación, la productividad, la rentabilidad y la internacionalización. Los centros ofrecen asesoría, acompañamiento a largo plazo y capacitación específica, dirigida a responder a las necesidades de los emprendedores y empresarios, e incentivan en los negocios la productividad y la competitividad (SBA -Agencia federal de pequeños negocios-, 2024)

7.2.1.2. Emprende Colombia:

El emprendimiento y la Innovación se han venido consolidando como fuerzas indiscutibles de progreso, de creación de empleo y de generación de riqueza en todas las economías del mundo. Colombia no es la excepción, y por esto, ha venido avanzado decididamente en el fortalecimiento de ecosistemas que provean soluciones estructurales para que todos los emprendedores del país puedan construir más y mejores empresas innovadoras, competitivas y con un alto potencial de crecimiento (MinTIC, 2024).

Estos son algunos de los programas que favorecen a los emprendedores y que están en vigencia en el país.

7.2.2. Reforma tributaria

El gobierno de Gustavo Petro propone varios cambios para el sector empresarial en el país en su ponencia propuesta ante el congreso. En un principio, se plantea que la tarifa general del impuesto sobre la renta será del 35 %. No obstante, habrá excepciones para las micro, pequeñas y medianas empresas obligadas a pagar el impuesto sobre la renta y complementarios, fijando una tarifa diferencial del 20% para micro y pequeñas empresas y del 25% para medianas (Portafolio, 2022). Por otra parte, el Gobierno Nacional plantea una medida estructurada entre los Ministerios de Comercio y Hacienda, que reemplazaría al impuesto ya existente del 15%. El actual presidente Gustavo Petro afirma que dicho impuesto fomentará el desarrollo de la industria de confecciones en el país y frenaría el contrabando.

7.2.3. Instrumentos de financiación

Actualmente el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo presenta productos de financiamiento empresarial para impulsar las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, a través del Fondo Nacional de Garantías S.A o FNG tiene como objeto facilitar el acceso a la financiación de recursos que mejoren su competitividad. Este instrumento busca respaldar las obligaciones contraídas por las Mipymes a través de los Intermediarios Financieros como bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial, cooperativas financieras, cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas multiactivas, fondos de empleados, cajas de compensación entre otras entidades especializadas en el otorgamiento de crédito a las Empresas (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023). Entre las iniciativas se destaca la creación de una línea directa de crédito para las Pymes, a través de Bancóldex, la cual pone a disposición del sector empresarial diferentes alternativas de financiación y líneas de crédito incluidas dentro de su portafolio de productos y servicios financieros y no financieros, para empresas de todos los tamaños sin importar la región o el sector al que pertenezcan.

Otro de los programas es el Fondo Emprender, Es un Fondo de Capital Semilla, creado por el Gobierno Nacional y opera como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, para financiar iniciativas empresariales que provengan de emprendedores que cumplan con el perfil de beneficiarios (SENA, 2024).

7.2.4. Políticas de Comercio Exterior

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en colaboración con Colombia Productiva, ha inaugurado la quinta edición del programa 'Certificaciones de Calidad para Exportar'. Para el presente año, se destinarán más de 4350 millones de pesos en recursos que serán entregados a empresas y laboratorios del país, sin la necesidad de ser reembolsados, según lo establecido por el Ministerio de Comercio en 2022 (Mincomercio, 2022).

Mediante este proyecto el Ministerio de Comercio, tiene como finalidad preparar a un mayor número de empresas en la exportación de bienes y servicios. Esto les permitirá obtener la certificación de calidad, lo que a su vez facilitará el aprovechamiento de los beneficios asociados al proceso de exportación y la entrada en los mercados internacionales (Mincomercio, 2022).

De igual manera que los TLC, las políticas de comercio exterior son medidas gubernamentales que afectan de manera directa a los sectores económicos del país, por tanto, se debe buscar su aprovechamiento y controlar su impacto en caso de ser negativo.

7.3. ENTORNO TECNOLÓGICO

La tecnología se entiende como el cómo hacer las cosas, este conocimiento soportado por la ciencia, este nivel tecnológico es uno de los aspectos más importantes de una empresa para su mejora continua, para mantener niveles altos de competitividad en el mercado y sin importar el sector.

La tecnología provee herramientas para generar desarrollo de nuevos productos, maquinas, herramientas, materiales y servicios, a partir de una mayor productividad y eficiencia en los procesos, desarrollo de innovación y reducción en costos de producción y distribución llevando, además, bienestar para el capital humano (Peñalver, 2012). Las siguientes son las variables más relevantes de entorno tecnológico para la creación de la mueblería Delta Blanco.

No están las variables

7.3.1. Analítica de datos

La analítica de datos se encuentra dentro de los componentes que han impulsado la transformación digital, por ende, está adquiriendo un rol fundamental para la adaptación de las empresas a las nuevas exigencias del mercado. Vale aclarar, que la pandemia impulso también esta etapa., pues muchos procesos que se iban a digitalizar en un mediano plazo adelantaron su transformación. “Van a haber dos tipos de empresas en el futuro: las que hacen uso adecuado de los datos y las que van a desaparecer”, explica Nelson Beltrán, líder de Data & Analytics de EY Latinoamérica Norte (Semana, 2022). Una de las áreas con mayor potencial en el uso de la analítica está relacionada con los clientes. “Ya hay muchas empresas que cuentan con sistemas para capturar datos. Pero hay otras que tienen muy poca información. Ese es el primer paso, ¿cómo recolectar más datos de los clientes?”, explica Beltrán. Ese debería ser el primer gran esfuerzo de las empresas, encontrar formas para obtener datos suficientes y de calidad de sus clientes. (Semana, 2022)

La analítica de datos puede apalancar no importa el negocio. Por ejemplo, en el sector de mueblería, la empresa que tenga más y mejores datos va a poder construir mejores productos, que se adecuen a las necesidades de las personas de forma más eficiente, pues podrá tomar decisiones a partir de sustentos concretos que permitirá entender mejor las necesidades de su cliente, y de este modo mejorar su servicio o diseñar productos a su medida

7.3.2. Transformación Digital y E-Commerce

Transformarse digitalmente brinda grandes oportunidades a las empresas tales como: identificar nuevas oportunidades o mercados, mejorar la eficiencia,

productividad y/o competitividad, ajustarse a las nuevas tendencias de consumo y transformar los procesos de comercialización. Por esta razón, nacional y regionalmente se han puesto a disposición de las empresas diferentes alternativas, como el programa Vende en Línea, donde el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones apoyó a 6.000 mipyme y comerciantes colombianos para que incursionaran de manera exitosa en el comercio electrónico.

Empresarios de 447 municipios, en 30 departamentos del país fueron impactados por la iniciativa. La ciudad con mayor participación fue Bogotá, con 1.503 beneficiarios; seguida de Cali, con 557; Medellín con 339, y Barranquilla, con 231. En cuanto a departamentos, Valle del Cauca fue el de mayor porcentaje de participación con 13,9 % del total, por encima de Antioquia (12,6 %), Cundinamarca (6,6%) y Atlántico (6%). Los beneficiarios del programa ahora cuentan con conocimientos en comercio electrónico que les permitirán impulsar la visibilidad de sus productos o servicios, llegar a más mercados, alcanzar más clientes y aumentar sus ventas (MinTIC, 2022).

Por otra parte, el Ministerio CIT e iNNpulsa Colombia en alianza con las principales cámaras de comercio, gremios empresariales del país, cajas de compensación e instituciones de educación superior lideran una estrategia denominada Centros De Transformación Digital Empresarial (CTDE) los cuales tienen como objetivo acompañar a las mipyme en su proceso de apropiación táctica de tecnologías como una estrategia de largo plazo, que les ayudará a mejorar su productividad y competitividad (Cámara de Comercio de Cali, 2023).

7.3.3. Gastos de investigación

Los propietarios y administradores de negocios en el sector comercial tendrán acceso a una variedad de servicios de forma gratuita, tales como diagnósticos en línea para detectar posibles problemas financieros y comerciales en sus empresas. Esta iniciativa fue anunciada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en colaboración con Colombia Productiva, con el objetivo de transformar y reactivar la economía. Además de los diagnósticos en línea, se ofrecerá apoyo en la creación de páginas web, la gestión de herramientas de pago electrónico y el acceso a códigos de barras para los micro negocios (MinComercio, 2022).

A pesar del retraso en la adopción de herramientas tecnológicas, virtuales y electrónicas en el país, el 46,2% del empleo proviene de los aproximadamente 5,4 millones de micro negocios. Esto evidencia un aumento del 18,5% en el uso de dichas herramientas en el año 2022 en comparación con el año anterior. Sin embargo, lamentablemente, alrededor del 69% de estos negocios aún no utilizan medios tecnológicos y virtuales.

Específicamente este proyecto, beneficia al sector comercial el cual según cifras presenta serias deficiencias especialmente en sus Pymes y su bajo desarrollo en herramientas tecnológicas y su aprovechamiento lo impulsaría y potencializaría su crecimiento en la economía. Programas como el ofrecido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo brindan a empresas como Delta Blanco la oportunidad de impulsar su desarrollo tecnológico y aumentar su competitividad sin necesidad de realizar inversiones o gastos financieros adicionales. Por lo tanto, constituye una oportunidad que debe ser considerada y aprovechada al máximo.

7.3.4. Nivel de desarrollo tecnológico

Según lo informado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Colombia se ubicó en la posición número 78, con una calificación de 0,44 sobre 1, al ser evaluada entre 158 países en términos de desarrollo tecnológico. Aunque esta puntuación se encuentra dentro del promedio de los países evaluados, sigue siendo considerablemente baja en comparación con naciones altamente desarrolladas como Estados Unidos, que ocupa el primer lugar (Portafolio, 2021).

En la actualidad, Colombia enfrenta serias deficiencias en la adaptación y utilización de herramientas tecnológicas que podrían impulsar su crecimiento económico. Esto es preocupante dado el gran peso que estas herramientas tienen tanto en el presente como en el futuro para la competitividad global de las naciones (Portafolio, 2021).

El nivel de desarrollo tecnológico de un país es un factor crucial que influye en todos los sectores de su economía. Las tecnologías modernas no solo facilitan la eficiencia y la productividad, sino que también impulsan la innovación y la competitividad a nivel nacional e internacional. Cuando un país carece de un desarrollo tecnológico adecuado, todos sus sectores económicos se ven afectados. Por ejemplo, las industrias manufactureras pueden enfrentar dificultades para mantenerse al día con las demandas del mercado global, mientras que los servicios pueden experimentar limitaciones en su capacidad para ofrecer soluciones avanzadas a clientes tanto locales como extranjeros.

En un mundo cada vez más interconectado y competitivo, el retraso tecnológico puede ser especialmente perjudicial. Los países compiten no solo a nivel nacional, sino también a nivel global, y aquellos que no logran adoptar y adaptarse a las últimas tecnologías corren el riesgo de quedarse rezagados. Por lo tanto, es fundamental que los países se esfuercen por desarrollar y aplicar tecnologías innovadoras en todos los ámbitos de su economía para mantenerse relevantes y competitivos en el escenario mundial.

7.3.5. Inversión gubernamental en I + D

El Consejo Nacional de Beneficios Tributarios de Ciencia, Tecnología e Inversión (CNBT) aprobó subsidios por valor de 1,5 billones de pesos para el año 2023 con el objetivo de respaldar 476 proyectos relacionados con Ciencia, Tecnología e Innovación (CTel). Esta medida busca incentivar las inversiones en investigación y desarrollo (I+D) por parte del sector privado, con el fin de impulsar la innovación y el avance tecnológico en el país. Además, estos subsidios representan un aumento del 50% con respecto al año anterior, lo que refleja un mayor compromiso gubernamental en este ámbito (Minciencias, 2011).

Con el respaldo del gobierno, se han destinado \$169 mil millones de pesos para beneficiar a un total de 136 MiPymes en todo el país. Asimismo, se han fortalecido diversas iniciativas en 18 departamentos, lo que ha contribuido al impulso del desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación en una extensa área del territorio nacional (MinCiencias, 2021).

De modo que, la innovación y el desarrollo son pilares esenciales que trascienden todos los sectores económicos y sociales. No se limitan únicamente al ámbito tecnológico, sino que abarcan una amplia gama de áreas, desde la medicina hasta la agricultura, pasando por la educación y la industria. Estos elementos son fundamentales para impulsar el progreso y el bienestar en una sociedad, ya que permiten la creación de nuevas soluciones, productos y servicios que satisfacen las necesidades de las personas y mejoran su calidad de vida.

La innovación no solo implica la creación de nuevos productos o tecnologías, sino también la adopción de nuevas formas de pensar y de hacer las cosas. Se trata de un proceso dinámico que impulsa el cambio y la transformación en todos los ámbitos de la sociedad. Además, la innovación está estrechamente ligada al desarrollo, ya que este último proporciona los cimientos necesarios para que la innovación florezca. En conjunto, la innovación y el desarrollo constituyen un motor clave para el crecimiento económico y social de un país. Promover un entorno propicio para la innovación y la investigación, así como invertir en el desarrollo de capacidades y talentos, son aspectos cruciales para fomentar un ambiente de progreso sostenible a largo plazo.

7.4. ENTORNO LEGAL Y JURÍDICO

Para las organizaciones, el entorno legal abarca las instituciones estatales, su legislación y normativas, así como los grupos de presión presentes en la sociedad. Las decisiones gubernamentales tienen un impacto directo en la economía de los mercados y, por consiguiente, en las organizaciones, ya que el estado puede

fomentar o restringir el desarrollo de un negocio (Melgar, 2011). A continuación, se procederá a analizar las variables seleccionadas para su estudio, las cuales se consideran importantes para comprender el entorno en el que operara la mueblería Delta Blanco.

7.4.1. Normatividad ambiental

Con el objetivo de erradicar la producción y el consumo de Sustancias Agotadoras de Ozono (SAO), la Corte Constitucional implementará un mecanismo internacional que permitirá al país continuar su lucha contra el cambio climático. Se trata de la Enmienda de Kigali, una modificación del Protocolo de Montreal, un tratado internacional en vigor desde el 1 de enero de 1989 que salvaguarda la capa de ozono y que exige la eliminación progresiva de las SAO (MinAmbiente, 2021).

Desde su implementación en Colombia en 1993, este Protocolo ha sido el primero de naturaleza ambiental que ha asignado responsabilidades entre las partes interesadas, estableciendo objetivos de eliminación específicos por país. Los principales sectores responsables de la contaminación por hidrocarburos en el país son aquellos que utilizan equipos de aire acondicionado, refrigeración, y espumas de poliuretano, entre otros. La meta tanto para Colombia como para las naciones comprometidas es evitar que la temperatura del planeta aumente más de 0.5 grados Celsius para el año 2100 (MinAmbiente, 2019)

Este tipo de regulaciones resulta especialmente relevante para sectores como el de los muebles para el hogar, cuyo proceso de fabricación está vinculado a materias primas e insumos que podrían tener un impacto ambiental negativo. Al establecer regulaciones sobre ciertos productos e insumos esenciales para el funcionamiento del sector de los muebles, empresas como Delta Blanco podrían enfrentar el riesgo de sufrir el impacto directo de estas medidas. Esto podría manifestarse a través de posibles aumentos en los precios de los productos por parte de los proveedores, quienes podrían buscar mitigar los efectos de los cambios regulatorios.

7.4.2. Normativa laboral

El Decreto 654 del 16 de junio de 2021 adiciona la Sección 6 al Capítulo 2 del Título 6 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1072 de 2015, conocido como el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Además, este decreto adopta la Clasificación Única de Ocupaciones para Colombia (CUOC) y establece otras disposiciones. Asimismo, crea la Dirección Nacional del Empleo y Recursos Humanos, definiendo sus funciones (Gobierno de Colombia, 2021).

A través de este Decreto, se establece que el Ministerio del Trabajo, a través de su Dirección Nacional del Empleo y Recursos Humanos, específicamente en la Sección de Análisis Ocupacional, asume diversas funciones. Entre estas se

encuentran el estudio, establecimiento y evaluación de las funciones correspondientes a las distintas categorías de cada nivel ocupacional. Asimismo, se encargará de analizar las necesidades y la posible implementación de un carnet ocupacional, así como de mejorar la distribución del empleo en cada sector económico mediante estudios. Además, clasificará las ocupaciones y los niveles existentes en dichos sectores (MinTrabajo, 2014)

La instauración de un reglamento laboral unificado representa un hito trascendental que abarca a todos los sectores económicos de un país. Este enfoque integral implica una gestión más coherente y eficiente del recurso humano en las empresas y organizaciones, lo que a su vez conlleva a la promoción de condiciones laborales más justas y humanas. Al establecer estándares comunes para la protección y el bienestar de los trabajadores, se busca elevar la calidad de vida de estos y garantizar su dignidad en el entorno laboral.

Además, la unificación del reglamento laboral tiene el potencial de generar un impacto positivo en la productividad nacional. Al establecer un marco normativo claro y uniforme, se eliminan confusiones y conflictos entre las distintas regulaciones sectoriales, lo que facilita la operación de las empresas y fomenta un ambiente laboral más estable y predecible. A su vez, puede traducirse en un incremento de la eficiencia y la competitividad empresarial a nivel nacional e internacional.

Asimismo, al priorizar el bienestar de los trabajadores y crear condiciones laborales más favorables, se fomenta la retención del talento y la atracción de inversiones. Las empresas son percibidas como lugares donde los empleados son valorados y respetados, lo que contribuye a su reputación y fortalece su posición en el mercado. En última instancia, un reglamento laboral unificado no solo impulsa el crecimiento económico, sino que también promueve un desarrollo más equitativo y sostenible de la sociedad en su conjunto.

7.5. ENTORNO DEMOGRÁFICO

Los factores externos que se basan en estadísticas de los mercados donde opera una organización se utilizan habitualmente para segmentar y caracterizar una población. Estos factores conforman el entorno demográfico, el cual es crucial para llevar a cabo un marketing efectivo. Por lo tanto, este entorno se refiere a las características de la población que rodea a la organización y que influyen directamente en su mercado (Rael, J., 2015). Entre los elementos del entorno demográfico se encuentran características utilizadas para la segmentación, como la educación, la tasa de natalidad, la tasa de mortalidad, la edad, entre otros, que se analizarán a continuación.

7.5.1. Tasa de crecimiento de la población

Según las proyecciones del censo Nacional de Población 2005, que realizó el DANE (2022), la población total para el año 2022 fue de 49.395.678 millones de habitantes. El departamento del Cauca cuenta con 1.426.938 habitantes para el año anterior 2021 (DNP, 2022). Con respecto a las proyecciones del año 2023 según el DANE se estima que el crecimiento total de la población nacional sería de 50.372.424 millones de habitantes, y para el departamento del Cauca sería 1.491.937 habitantes para el año 2023, de igual forma para el municipio de Santander de Quilichao en el año 2021 su población era de 99.354 habitantes, de acuerdo con el año 2023 se estima que la población será de 113.001 habitantes (DANE, 2022)

7.5.2. Tasa de natalidad

De acuerdo con la información suministrada por el DANE el número de nacimientos en Colombia entre enero y marzo de 2022 fue 145.619, lo que refleja una reducción del 2,6% con respecto al mismo periodo de 2021, cuando se contaron 149.528. El 51,6% de los nacimientos fueron de hombres. Con respecto con los grupos de edad de la madre, las mayores proporciones de nacimientos entre enero y marzo de 2021 se registraron en el grupo de madres entre 20 y 24 años (29,1%), y entre 25 y 29 años (24,7%). El número de nacimientos cuya madre se encontraba entre los 15 y 19 años disminuyó en un 5,7%, pasando de 27.358 casos en el primer trimestre de 2021 a 25.801 en el mismo periodo de 2021. Así mismo, entre enero y marzo de 2021 se redujo en 12,3% el número de nacimientos cuya madre tenía entre 10 y 14 años, en comparación con el primer trimestre del año anterior (DANE, 2022).

También según el DANE, para el tercer trimestre móvil de 2022, se presentaron un total de 4.302 nacimientos en el departamento del Cauca, dato que ratifica que para el trimestre en mención se redujeron las muertes en personas de 25 a 29 años en un 2,8%, situación similar se presenta en las edades de 20 a 24 años las cuales disminuyeron en 2,8% (DANE, 2022).

7.5.3. Evolución de inmigración en Colombia

A pesar de registrar un descenso del 2.35% en el número de migrantes en el año 2021 con respecto al año previo, Colombia actualmente exhibe una significativa presencia de ciudadanos venezolanos, totalizando 1,729,537 según datos de Migración Colombia. Este fenómeno ha sido notablemente creciente en los primeros meses del año 2020, aunque se vio afectado por la emergencia sanitaria mundial en 2021 (Migración, 2021).

La disminución en la tasa de migración se produjo tras la declaración de emergencia sanitaria por parte del Gobierno Nacional. Esta medida ocasionó que muchos venezolanos optaran por regresar voluntariamente a su país. Además, el cierre de

los pasos fronterizos por decisión gubernamental resultó en la salida del país de aproximadamente 138 mil migrantes venezolanos, la mayoría de los cuales se dedicaban a la economía informal. Es ampliamente conocido que la situación económica y social en el país vecino, Venezuela, ha generado una problemática migratoria sin precedentes para Colombia en tiempos recientes. Este fenómeno ha exacerbado los problemas locales tanto de índole social como económica, afectando así a todos los sectores económicos del país.

En cuanto a la situación actual en Colombia en tema de inmigración para el año 2023, se observa una continuidad en los desafíos asociados con la migración venezolana. Aunque puede haber fluctuaciones en los flujos migratorios debido a cambios en políticas gubernamentales, condiciones económicas y sociales tanto en Colombia como en Venezuela, la presencia de ciudadanos venezolanos en Colombia sigue siendo significativa, lo que plantea desafíos continuos en áreas como la integración social, la provisión de servicios básicos y la gestión de recursos.

La inmigración en Colombia en el presente año, presenta un panorama complejo, con una serie de ventajas y desventajas para las empresas emergentes. Por un lado, la llegada de inmigrantes puede proporcionar un aumento en la mano de obra disponible, diversidad cultural y perspectivas enriquecedoras para las empresas. Esto podría traducirse en mayor creatividad, innovación y acceso a nuevos mercados y consumidores. Sin embargo, también existe la posibilidad de enfrentar una competencia laboral más intensa, tensiones sociales y culturales, así como costos adicionales asociados con la integración de trabajadores inmigrantes. Por lo tanto, si bien la inmigración puede ofrecer oportunidades de crecimiento, es crucial abordar los desafíos de manera efectiva para maximizar sus beneficios en el ámbito empresarial.

7.5.4. Ubicación geográfica

El departamento del Cauca se encuentra ubicado al suroccidente del país, entre las regiones andina y pacífica. Dentro de sus límites están el Valle del Cauca y Tolima al norte, Huila y Caquetá al oriente, Nariño y Putumayo al sur y el Océano Pacífico al occidente. El Departamento agrupa un total de 42 municipios en un territorio de 3.050.900 hectáreas, representando una porción de tierras del 2,5% dentro del territorio nacional. Cuenta con una importante variedad de recursos, más de un millón de hectáreas de bosques, 150 kilómetros de costa sobre el Pacífico, tres regiones naturales, los pisos térmicos cálido, templado y frío y los bioclimáticos subandino, altoandino y páramo, tres valles y cinco grandes cuencas hidrográficas: Alto Cauca, Pacífico, Alto Magdalena, Patía y Caquetá (Cámara de Comercio del Cauca, 2019)

El municipio de Santander de Quilichao es uno de los más importantes en el contexto social y económico, debido a su ubicación geográfica, lo cual genera una

ventaja competitiva, está ubicado en la República de Colombia, en el sector Norte del Departamento del Cauca, a 97 Km al norte de Popayán y a 45 Km al Sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca. El municipio limita al norte con los municipios de Villa Rica y Jamundí, al sur con el municipio de Caldono, al occidente con el Municipio de Buenos Aires, al Oriente con los Municipios de Caloto y Jámalo. Su posición geográfica respecto al meridiano de Bogotá es de 3° 0' 38" Latitud Norte y 2° 23' 30" latitud Oeste. La extensión total del municipio de Santander de Quilichao es de 518 Km², de la cual la extensión del área urbana representa 8,58 Km² y la extensión del área rural representa 509,42 Km². El municipio presenta una temperatura media de 26° C. En cuanto a la altitud, la cabecera municipal se encuentra a 1.071 metros sobre el nivel del mar. Tiene una distancia de referencia a Popayán de 97 Km (Gobernación del Cauca, 2021).

7.5.5. Nivel educativo

De acuerdo con el Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA), la cobertura de educación media en Colombia experimentó un aumento del 62% al 72% entre 2005 y 2020, mientras que en educación superior pasó del 34% al 52%. Sin embargo, este crecimiento evidencia un rezago en comparación con otros países evaluados, incluso frente a naciones latinoamericanas similares. De los 79 países que participaron en las pruebas de 2020, Colombia ocupó los últimos puestos en las tres competencias evaluadas: lectura (puesto 60), matemáticas (70) y ciencias (63). Además, se observó que el porcentaje de estudiantes con desempeño bajo continuó siendo significativamente elevado, alcanzando el 50% en lectura, 65% en matemáticas y 50% en ciencias (MinEducación, 2023)

A pesar de los progresos en la cobertura educativa en Colombia, tal como se evidencia en los actuales niveles de escolaridad, existen dos aspectos significativos que requieren atención. En primer lugar, la falta de una cobertura universal hasta el grado noveno, en contraste con el actual porcentaje del 72%. En segundo lugar, se destaca la baja calidad en la educación, la cual debe ser prioritaria en los esfuerzos de mejora. La educación es el foco principal, el motor de desarrollo para cualquier economía. Todos los sectores dependen del recurso humano calificado para enfrentar los desafíos que la sociedad presenta constantemente. La educación no solo aumenta la productividad laboral, sino que también fomenta la innovación, facilita la difusión del conocimiento e información, y proporciona una serie de beneficios sociales adicionales (MinEducación, 2023).

Ahora bien, en la constante búsqueda de competitividad y expansión en los mercados, empresas como lo sería Delta Blanco reconocen la importancia crucial de la educación en su camino hacia el éxito empresarial. En este sentido, la formación de un personal altamente capacitado se vuelve fundamental, ya que este

equipo humano es el activo más valioso para afrontar los desafíos y aprovechar las oportunidades del entorno empresarial actual. La educación no solo proporciona a los empleados las habilidades técnicas y conocimientos necesarios para resolver problemas de manera eficiente, sino que también fomenta una mentalidad innovadora y proactiva. Esto significa que no solo están preparados para abordar las dificultades cotidianas, sino que también están capacitados para identificar nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo para la empresa.

Además, la inversión en educación dentro de la empresa tiene un impacto más amplio en la sociedad en general. Un personal bien formado no solo contribuye al éxito de la empresa, sino que también puede influir positivamente en la comunidad local al compartir conocimientos, experiencias y buenas prácticas. Esta interacción puede llevar a la creación de redes de colaboración y al intercambio de ideas que benefician a todos los involucrados. Por lo tanto, la educación no solo es una herramienta para el crecimiento empresarial, sino también un motor de desarrollo social y económico más amplio (CEPAL, 2012).

7.6. ENTORNO SOCIAL Y/O CULTURAL

Los factores externos, que abarcan aspectos demográficos, culturales, el comportamiento de la población, sus hábitos y tendencias de consumo, así como sus preferencias, constituyen lo que comúnmente se conoce como el entorno social. Con el fin de abordar este componente, se han seleccionado algunas variables representativas para la empresa dentro de este entorno, las cuales serán analizadas a continuación.

7.6.1. Cultura y costumbres

Santander de Quilichao cuenta con un gran patrimonio cultural, sus expresiones artísticas y manifestaciones culturales son numerosas, ricas y variadas. Los principales actores que hacen parte de este amplio sistema cultural son: “los artesanos, Agentes culturales tales como (artistas y gestores culturales), grupos artísticos y culturales, Entidades culturales públicas y privadas, organizaciones Etnias (Indígenas y Afrodescendientes), proyectos culturales (Banco de proyectos) y eventos artísticos y culturales. Calendario cultural. (Colecciones, música, libros, videos, fotografías, álbumes, etc.) Patrimonio cultural tangible y patrimonio cultural intangible” (Alcaldía de Santander de Quilichao, 2020).

El parque Francisco de Paula Santander, la iglesia de San Antonio de Padua, la Capilla del Rosario, la iglesia de la Santísima Trinidad, el parque Simón Bolívar, entre otros lugares destacados, así como los monumentos nacionales declarados

como la Capilla de Domingullo, la hacienda Cuprecia, la estación del ferrocarril y el puente los Libertadores, forman parte del valioso patrimonio cultural y material del municipio. Estos sitios no solo tienen un profundo significado histórico, sino que también son elementos fundamentales de la cultura local y la identidad de sus habitantes. Por otro lado, las expresiones culturales de las comunidades afrodescendientes e indígenas, como el intercambio de semillas, los refrescamientos, las fugas y las adoraciones al niño Dios, así como el ensamble musical de los violines caucanos y las manifestaciones propias del sincretismo cultural, como las celebraciones de Semana Santa, Navidad, la grima y la música campesina, son consideradas parte de nuestro valioso patrimonio inmaterial (Alcaldía de Santander de Quilichao, 2020).

7.6.2. Infraestructura de Santander de Quilichao

La Agencia de Renovación del Territorio, específicamente la subregión Alto Patía y Norte del Cauca, entregó tres proyectos estructurados de infraestructura vial. Estos proyectos, con una inversión total de \$5.551 millones, están destinados a los municipios de Buenos Aires, Miranda y Santander de Quilichao en el departamento del Cauca. Entre las iniciativas se incluye el Mejoramiento de la vía que conecta las veredas El Carmen y El Ceral en el Municipio de Buenos Aires, con un presupuesto de \$2.293.229.588. Además, se contempla el Mejoramiento de la vía que enlaza las veredas Monterredondo y La Mina en el Municipio de Miranda, con una inversión de \$1.575.473.100. Por último, se ha planificado el Mejoramiento de la vía que conecta las veredas Tres Quebradas, El Parnazo, Aguablanca, El Arbolito, Arauca y Guaitalá del municipio de Santander de Quilichao, con una inversión estimada en presupuesto de \$1.682.465.462 (Presidencia de la República, 2020).

En primer lugar, la mejora de las vías de comunicación entre las diferentes veredas y municipios facilitaría el acceso tanto para los proveedores de materiales como para los potenciales clientes. Esto significa una reducción en los costos logísticos y un aumento en la eficiencia operativa del presente proyecto, al poder trasladar los productos de manera más rápida y económica. Además, una infraestructura vial mejorada puede atraer un mayor flujo de visitantes y residentes a las zonas cercanas a las vías renovadas. Esto incrementa el potencial de clientes para la mueblería Delta Blanco, ya que se generaría un aumento en la población local y en el turismo en la región. Por lo cual, la inversión en infraestructura también suele estar asociada con un aumento en el desarrollo económico y la generación de empleo en las áreas beneficiadas. Esto podría resultar en un mayor poder adquisitivo de la población local, lo que se traduce en una mayor demanda de muebles y productos para el hogar.

7.6.3. Tendencias de consumo

Los nuevos modelos de ciudades, los cuales priorizan la cercanía y el consumo local, están generando una demanda creciente de disponibilidad y entrega inmediata de diversos productos. Esto está dando lugar a una nueva forma de consumo que otorga una gran importancia a la logística. Además, los cambios en los estilos de vida, como el aumento del teletrabajo y el crecimiento del comercio electrónico, han obligado a las marcas a asumir una mayor responsabilidad y adaptar sus estrategias y publicidad a estas nuevas tendencias. Hay que hacer notar, que la adaptación de las marcas se convierte en una necesidad imperativa, dado los cambios significativos en los hábitos de consumo de los colombianos, los cuales han sido influenciados por la tensión provocada por la pandemia. Esta situación ha llevado al consumidor a reconectar con aspectos esenciales de su vida, como la salud y la seguridad en su hogar, priorizando su bienestar mental y reduciendo su capacidad de adquisición debido a la crisis económica. Considerando que, comprender las transformaciones en el comportamiento del consumidor y adaptar las tecnologías del sector para satisfacer sus demandas emergentes constituye el desafío clave de esta industria. Esto se realiza con el objetivo de mejorar su competitividad, aprovechando el crecimiento y el impulso que el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación representa para la sociedad en general (MinDerechos Sociales , 2020).

De modo que, una empresa como lo sería Delta Blanco se enfrenta al desafío de comprender las cambiantes tendencias de consumo y adaptarlas de manera efectiva a sus estrategias de marketing y ventas. Este enfoque estratégico es fundamental para asegurar una ventaja competitiva en un mercado dinámico y altamente competitivo. Es importante destacar que, a diferencia de sus competidores directos, que pueden carecer de un nivel tecnológico avanzado y de herramientas adecuadas, Delta Blanco tiene la oportunidad de capitalizar el uso inteligente de la tecnología y las tendencias emergentes en el mercado. Al hacerlo, la empresa puede no solo satisfacer las necesidades y expectativas cambiantes de los consumidores, sino también diferenciarse de sus competidores y posicionarse como líder en su sector. Por lo tanto, es crucial que la empresa esté atenta a las nuevas oportunidades que ofrecen las tendencias de consumo y que adapte proactivamente sus estrategias para aprovecharlas al máximo.

7.6.4. Importancia del sector para el país

El diseño, la calidad y la innovación han impulsado cambios significativos en el sector de los muebles en los últimos tiempos. Estos cambios están orientados hacia el crecimiento del sector, especialmente considerando que, para competir en mercados globalizados, las empresas deben contemplar la exportación, lo que requiere procesos tecnológicos y avanzados, así como un enfoque creativo.

Además, se aprovecha el auge de la economía naranja en el país (Procolombia, 2020).

Si bien, la economía naranja, junto con los movimientos en los mercados, la innovación y la creatividad, están generando oportunidades significativas para el sector de muebles en Colombia. Se están estableciendo sinergias con la construcción y el turismo para la producción de mobiliario y decoración. Se espera que esta colaboración impulse una transformación en el sector inmobiliario y comercial, lo que a su vez beneficiará a la industria de muebles en el país. Además, se prevé un impulso en la exportación, el comercio electrónico y la apertura a nuevos mercados (Procolombia, 2020).

El impulso del sector a través de la economía naranja refleja su relevancia en los planes del estado, siendo reconocido como un sector importante y con proyección que puede contribuir significativamente al crecimiento económico del país. Esto se logra mediante la colaboración estrecha con otros sectores, como la construcción. En este contexto, las empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de muebles y elementos para el hogar deben desarrollar estrategias atractivas para atraer la atención de potenciales clientes. Además, es crucial colaborar estrechamente con ellos en proyectos inmobiliarios y turísticos, aprovechando así el impulso que el gobierno busca brindar al sector (Procolombia, 2020).

7.7. ENTORNO AMBIENTAL

El uso indiscriminado de los recursos es una de las principales causas de la contaminación generada por las empresas. Sin embargo, estas organizaciones pueden abordar esta problemática mediante innovación y desarrollo, lo que les permite generar soluciones y, en última instancia, contribuir a mejorar el medio ambiente que las rodea. Por lo tanto, el análisis del entorno medioambiental de una organización cobra una gran importancia, ya que le permite identificar tanto las amenazas como las oportunidades para abordar la problemática de la contaminación (Díaz, 1990). A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos en el presente proyecto de la creación de la empresa Delta Blanco en relación con este entorno medioambiental.

7.7.1. Cambio climático

La presión mundial por la recuperación de los ecosistemas, junto con el retorno de Estados Unidos a la lucha climática, sugiere un escenario favorable para el cambio climático y la sostenibilidad en 2023. A pesar del enfriamiento causado por La Niña,

el año 2021 se clasificó como uno de los más cálidos en la historia, con una temperatura media global de 1,2 °C por encima del nivel preindustrial entre 1850 y 1900. Esto señala un progreso en el aumento de las temperaturas durante los últimos seis años, con periodos registrados como algunos de los más cálidos en la historia, incluido el más cálido registrado hasta la fecha (Crespo Garay, 2022).

En otras palabras, el cambio climático representa una amenaza significativa debido al incremento de las temperaturas en la tierra y los océanos, así como al aumento de las concentraciones de gases de efecto invernadero y otras consecuencias que ponen en peligro el desarrollo y la vida de los seres vivos en el planeta (Crespo Garay, 2022).

Por consiguiente, el cambio climático representa una problemática global que afecta a toda la humanidad. Para el sector de los muebles de hogar, esta situación puede tener un impacto directo, ya que puede influir en la regulación de los recursos naturales necesarios para la maquinaria productiva. Es crucial para esta empresa reconocer que el cambio climático es una amenaza futura para el desarrollo de sus planes, ya que podría generar cambios drásticos que afecten el negocio y requieran la toma de decisiones importantes en cuanto a su dirección y objetivos a mediano y largo plazo.

7.7.2. Manejo de recursos naturales

El Ministerio de Ambiente, en colaboración con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), está implementando un programa de forestería comunitaria con el objetivo de impulsar la economía en áreas con alta deforestación. Además, este programa busca promover el trabajo legal y el manejo adecuado de los recursos naturales. Actualmente, el programa dispone de 10.553 hectáreas (ha) y tiene prevista una expansión adicional de 35.964 ha (Minambiente, 2021).

Estos logros positivos son resultado del trabajo eficiente y efectivo del Estado, que colabora estrechamente con el sector privado y la sociedad en general. El proyecto tiene como objetivo optimizar los recursos disponibles, mientras se asegura el respeto por los bosques y las comunidades que dependen de ellos. Además, se garantiza el respeto por las instituciones a nivel local, regional y nacional que se encargan de velar por la preservación de los recursos naturales (Minambiente, 2021).

En el caso de la madera, como materia prima esencial para el sector de los muebles en Colombia, representa un recurso natural de gran valor. Por lo tanto, su desarrollo y uso de manera responsable y sostenible son cruciales para garantizar el crecimiento del sector sin comprometer nuestros recursos naturales ni causar impactos negativos en el medio ambiente. Para Delta Blanco, la atención consciente

hacia la utilización responsable de estos recursos naturales ofrece una excelente oportunidad para cultivar la fidelidad de sus clientes. Es su responsabilidad conocer a fondo a sus proveedores y su postura frente a esta importante problemática social y medioambiental.

7.7.3. Impacto ambiental

El incremento de la tendencia hacia el mobiliario rápido, junto con el rápido aumento en su producción en varios países, y la facilidad en términos de logística y transporte, han convertido este modelo en algo novedoso y atractivo. Sin embargo, este consumo masivo tiene un impacto ambiental negativo debido al gran volumen de desechos que genera. En Europa, por ejemplo, aproximadamente 10 millones de toneladas de muebles son desechadas anualmente, terminando en vertederos o siendo incineradas.

El ciclo de vida de este tipo de productos pone de manifiesto su impacto ambiental. La producción de madera requiere alrededor de 1,2 GJ/m³ de energía y emite aproximadamente -838 Kg de carbono por metro cúbico. El transporte de la materia prima y los productos también contribuye a la contaminación debido a las emisiones de gases, además de fomentar la explotación de madera en países con regulaciones ambientales menos estrictas.

No obstante, la misión de los diversos sectores económicos es contribuir al crecimiento y bienestar de la sociedad colombiana, no solo en términos monetarios, sino también en términos de calidad de vida. El cuidado del medio ambiente es una responsabilidad compartida por todos los miembros de la sociedad, y el sector de los muebles desempeña un papel crucial en este aspecto. Un manejo inadecuado de sus recursos podría ocasionar un daño ecológico de gran impacto.

Por lo tanto, es imperativo que las organizaciones desarrollen sus planes en un marco de sostenibilidad y manejo responsable de los recursos utilizados. En el caso específico de esta empresa, es fundamental que haya una conciencia clara sobre las implicaciones de las decisiones tomadas por sus directivos en relación con el manejo de sus productos y toda su cadena de valor.

7.8. MATRIZ (MEFE) EVOLUCIÓN DE FACTORES EXTERNO

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) permite que los investigadores, resuman y evalúen información acerca de los entornos económico, político, tecnológico, demográfico, social, legal y ambiental.

Los pasos según (Fred, 2008) para desarrollar la siguiente matriz son:

1. Se da un valor entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) a cada factor. La valoración indica la importancia que se le da a un determinado factor, para que la empresa logre el éxito en su industria.
2. Adicional, se valora nuevamente cada valor de 1 a 4 puntos para indicar el impacto que este factor tiene sobre la empresa, donde 4 es el mayor impacto y 1 es el impacto menor.
3. Se multiplica la primera ponderación, por la segunda valoración para hallar el peso de cada factor y finalmente se suman estos valores para determinar el total ponderado de la organización.

Tabla 5: Matriz de Evaluación Externa (MEFE)

Matriz de Evaluación Externa (MEFE)			
Oportunidades	Peso	Valor	Ponderado
IPC	0.7	3	2.1
Créditos para el sector	0.9	4	3.6
TLC	0.5	1	0.5
Políticas de apoyo a las MyPime	0.12	2	0.24
Instrumentos de financiación	0.9	3	2.4
Políticas de comercio exterior	0.7	1	0.7
Analítica de datos	0.7	1	0.7
Transformación digital y E-Commerce	0.9	3	2.7
Gastos de investigación	0.5	1	0.5
Inversión gubernamental en I + D	0.8	2	1.6
Normativa laboral	0.15	3	0.45
Tasa de crecimiento de la población	0.8	2	1.6
Tasa de natalidad	0.7	2	1.4
Evolución de inmigración en Colombia	0.9	3	2.7
Ubicación geográfica	0.9	4	3.6
Cultura y costumbres	0.6	2	1.2
Infraestructura de Santander de Quilichao	0.6	2	1.2
Tendencias de consumo	0.9	4	3.6
Importancia del sector para el país	0.5	2	1
Manejo de recursos naturales	0.8	3	2.4
TOTAL	12,87	48,00	34,19
Amenazas	Peso	Valor	Ponderado
PIB	0.9	4	3.6
Reforma tributaria	0.7	2	1.4
Nivel de desarrollo tecnológico	0.4	1	0.4
Normativa ambiental	0.8	3	2.4
Nivel educativo	0.6	2	1.2
Cambio climático	0.9	4	3.6
Impacto ambiental	0.8	3	2.4
TOTAL	5,1	19	15

Fuente: elaboración propia (2024).

7.8.1. Análisis de matriz MEFE

A través de la elaboración de esta matriz resumen, se pone de manifiesto que de las 27 variables evaluadas en los distintos entornos que afectan a la empresa Delta Blanco, 20 de ellas se identifican como oportunidades. Estas deben ser aprovechadas para fortalecer la estrategia organizacional con el objetivo de cumplir sus metas y desarrollar futuros proyectos. Por otro lado, las 7 variables restantes se clasifican como amenazas directas para la organización, las cuales deben ser consideradas y vigiladas continuamente para implementar medidas que protejan los activos de la compañía en caso de que estas amenazas se materialicen.

Delta Blanco fundamenta su desarrollo y crecimiento en el conocimiento académico, profesional y empírico acumulado por sus fundadores y su capital humano, apoyándose de las nuevas herramientas administrativas que permiten resolver los problemas organizacionales de manera más ágil y eficiente. Sin embargo, mediante la aplicación de esta herramienta, se han podido identificar elementos valiosos que pueden ser aprovechados. Esto requiere el trabajo conjunto de todos los interesados en la organización para adaptar la información obtenida a través de esta investigación a los objetivos corporativos. Además, mediante estrategias novedosas e innovadoras, se puede aumentar la competitividad al controlar las amenazas y adaptar las oportunidades a las necesidades tanto de la empresa como de sus clientes.

7.8.2. Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

Este perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) se empleó como metodología para buscar identificar y valorar las oportunidades y las amenazas potenciales de una organización. Dependiendo de su relevancia e impacto el investigador debe valorar y tener en cuenta para la toma de decisiones, por tal razón es que se hace necesario valorar variables de todos los entornos para tener una visión más amplia de ambiente externo de una empresa como Delta Blanco, a continuación, se desarrollará la matriz correspondiente:

Tabla 6: 7.8.2. Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

Entorno	Variable	Oportunidades		Amenazas		Impacto	
		A	B	A	B	A	B
Económico	PIB			X		X	
	IPC		X				X
	Créditos y tasas para el sector	X				X	
	TLC	X					X
Político	Políticas de apoyo a MyPime	X				X	
	Reforma tributaria			X		X	

Entorno	Variable	Oportunidades		Amenazas		Impacto	
		A	B	A	B	A	B
	Instrumentos de financiación	X				X	X
	Políticas de comercio exterior	X					
Tecnológico	Analítica de datos	X				X	
	Transformación digital y E-Commerce	X				X	
	Gastos de investigación		X				X
	Nivel de desarrollo tecnológico			X		X	
	Inversión gubernamental en I+D		X				X
Jurídico	Normativa ambiental			X		X	
	Normativa laboral	X					X
Demográfico	Tasa de crecimiento de la población		X				X
	Tasa de natalidad		X				X
	Evolución de inmigración en Colombia		X			X	
	Ubicación geográfica	X				X	
	Nivel educativo				X		X
Cultural	Cultura y costumbres	X					X
	Infraestructura de SQ	X				X	
	Tendencias d consumo	X				X	
	Importancia del sector para el país		X				X
Ambiental	Cambio climático			X		X	
	Manejo de recursos naturales		X				X
	Impacto ambiental				X	X	

Fuente: elaboración propia (2024)

7.8.2.1. Análisis del POAM

Oportunidades. Las oportunidades destacadas como las más relevantes para la empresa Delta Blanco son las siguientes:

- Los créditos y las tasas de interés representan un elemento crucial para la mueblería Delta Blanco. Considerando que, se podría apoyar en el financiamiento de su creación, lo que permitirá crear y producir su portafolio de productos. Además, han desarrollar estrategias para fomentar el consumo de sus artículos ofreciendo facilidades de pago y opciones de crédito.
- El conocimiento de las tendencias de consumo es una herramienta esencial para empresas como Delta Blanco. Mediante esta información, se podrían desarrollar estrategias para crear productos que atraigan y generen una mayor demanda. Por lo tanto, esta empresa debe esforzarse por mantenerse actualizada con estas tendencias y adaptarse continuamente, lo cual implica controlar sus niveles de inventario y acelerar su rotación.
- El comercio exterior y los Tratados de Libre Comercio representan oportunidades significativas de crecimiento para los sectores económicos, ya que permiten explorar nuevos mercados e introducir su producción en ellos. Para esta empresa en particular, es una excelente ocasión para considerar la expansión de su cobertura. Esto implica identificar productos viables para ofrecer en mercados externos utilizando las nuevas herramientas digitales.

- Existen factores como la tecnología y el apoyo estatal que pueden potenciar las actividades de las empresas. Además, el manejo creativo de los recursos naturales es crucial para fortalecer sus estrategias. Para esta empresa, la adopción de tecnologías representa una oportunidad poco explorada que podría ofrecer una ventaja competitiva significativa. Esto es especialmente relevante dado que sus competidores también están atrasados en términos de avances tecnológicos y operan de manera tradicional y poco eficiente.

Amenazas. De igual manera se identificaron algunos de los factores analizados, como potenciales amenazas para la empresa Delta Blanco en el cumplimiento de sus objetivos corporativos, a continuación, se caracterizan cada una de estas:

- El Índice de Precios al Consumidor (IPC) representa una amenaza directamente vinculada con los objetivos de la creación del presente proyecto, ya que influye de manera directa en las negociaciones con proveedores y clientes, y finalmente determina el precio de venta de los productos. En la complicada situación económica actual del país, donde la capacidad de compra del colombiano promedio es muy baja, un aumento en los precios constituye un riesgo significativo que podría llevar al fracaso de la empresa.
- El nivel educativo también se presenta como una amenaza que el país y, por ende, la empresa debe enfrentar. Para ello, la empresa debe desarrollar estrategias que le permitan seleccionar personal capacitado según sus necesidades, además de crear condiciones y bienestar que les permitan continuar avanzando en su formación. Esto generará cambios positivos tanto para la organización como para la sociedad en general. Es fundamental considerar la responsabilidad social de la empresa, que implica devolver bienestar en retribución a los beneficios recibidos de la comunidad.
- La normatividad y el impacto ambiental son problemáticas actuales que Delta Blanco debe considerar. Dado que la empresa fabricara y comercializara muebles multifuncionales para el hogar, sus proveedores tienen una gran responsabilidad en el cumplimiento de las regulaciones y en el manejo sostenible de recursos como la madera. Además, deben controlar los residuos y procesos contaminantes generados por la producción industrial. Con las nuevas tendencias hacia el cuidado del medio ambiente, es esencial garantizar que toda la cadena de valor de la empresa cumpla con las normas establecidas por el Estado en materia ambiental, asegurando así el futuro del negocio de los muebles para el hogar.

7.9. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

El análisis interno de una empresa consiste en evaluar sus recursos, habilidades y competencias, así como su capacidad para aprovecharlos y obtener los mejores resultados posibles. Este análisis implica identificar sus principales fortalezas y debilidades, lo que determina su capacidad para desarrollarse frente a la competencia (Kyocera, 2021). A continuación, se describen cada uno de las variables internas consideradas por parte de los investigadores, como las de mayor relevancia para la creación del presente proyecto, las cuales permitirán un análisis a profundidad:

7.9.1. Fortalezas

Fidelización del cliente. Para Delta Blanco, sus clientes siempre serán una prioridad. La empresa trabajara para generar fidelidad y preferencia hacia la compañía, desempeñando un papel fundamental sus dueños y la cercanía con la comunidad del municipio de Santander de Quilichao. Mediante estrategias como el acompañamiento y servicio personalizado, el seguimiento y servicio postventa, así como la creación de vínculos de comunicación sólidos con los clientes y la oferta de descuentos especiales para clientes recurrentes, logrando así generar confianza y afinidad con la empresa.

Imagen corporativa. La mueblería Delta Blanco se distinguirá por ser una empresa moderna en el mercado de muebles para el hogar, ofreciendo a la comunidad del municipio de Santander de Quilichao productos de calidad aceptable, diseños multifuncionales y personalizados, a precios accesibles y con diversas modalidades de pago que facilitan las compras de sus clientes. Este enfoque, junto con su profundo conocimiento del sector, permitirá a la empresa mantener una excelente imagen corporativa a lo largo del tiempo.

Infraestructura. Como empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles multifuncionales para el hogar, Delta Blanco dedicara sus esfuerzos significativos en la inversión de capital. Donde resultará en la creación de una infraestructura adecuada que le permitirá llevar a cabo sus operaciones de manera eficiente. Contando así, con una bodega de almacenamiento y un punto de venta amplio, el cual podría ser optimizado mediante la correcta aplicación de metodologías de distribución en planta y gestión de inventario.

Portafolio de productos. Esta variable se considera una de las fortalezas más destacadas de la empresa, ya que, como comerciante, la relación establecida con

sus proveedores le permitirá construir un extenso portafolio de productos relacionados con el hogar, que incluyen muebles multifuncionales con una variedad para el hogar, cuadros y elementos de decoración, entre otros.

Seguridad y salud en el trabajo. Además de ser una empresa dirigida de manera profesional, sus propietarios siempre demostraran una preocupación por el bienestar de sus empleados, procurando proporcionar condiciones laborales aceptables y seguras para su desempeño. En este sentido, se trabajará en la implementación de un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, conforme a lo establecido en la Ley 1562 de 2012. Este sistema tiene como objetivo controlar los riesgos asociados a aspectos como el manejo de cargas, la exposición a fuerzas excesivas y otros riesgos sociales relacionados con la actividad comercial de la empresa.

Ubicación geográfica. Una de las fortalezas más significativas de la organización es la ubicación tanto de su bodega como de su punto de venta, ubicados en el centro del municipio de Santander de Quilichao. El flujo de personas que transitan por esta área es considerablemente alto, ya que no solo atraerá los residentes del área urbana del municipio, sino también a aquellos que provienen de la zona rural y de municipios cercanos. Esto convierte a esta zona en un área estratégica, donde se concentran los negocios relacionados con los muebles para el hogar y donde la empresa tiene como objetivo principal captar clientes.

Capacitación al personal. Hay que destacar que debido a su estructura administrativa en la mueblería Delta Blanco, ayuda a que la empresa tenga objetivos claros, lo cual es esencial para desarrollar estrategias de crecimiento en todos los procesos organizacionales. Esta fortaleza se manifiesta en la presencia de un plan de acción bien definido para capacitar al personal en áreas cruciales como el servicio al cliente y las estrategias de venta. Por consiguiente, este aspecto representa una fortaleza muy importante para la empresa.

Planeación estratégica. Esta variable se destaca como una de las fortalezas más significativas para la empresa, ya que la planificación estratégica es una herramienta administrativa esencial para desarrollar un plan de acción y estrategias que permitan cumplir los objetivos organizacionales. Delta Blanco emplearía esta herramienta debido al desconocimiento científico de sus creadores, teniendo en cuenta así, numerosos elementos fundamentales para una toma de decisiones acertada.

7.9.2. Debilidades

Nivel de formación del capital humano. Para el crecimiento de una organización, el nivel educativo de su talento humano desempeña un papel crucial, ya que de ello depende el desarrollo técnico y tecnológico de la empresa. El conocimiento del

personal garantiza la efectividad de los procesos y el cumplimiento de los objetivos. No obstante, se considera una debilidad para la empresa que la fuerza de ventas y demás colaboradores carecen de una educación formal y avanzada, orientada al mejoramiento de la compañía.

Desarrollo tecnológico. Para la empresa Delta Blanco, esta variable podría representar una debilidad, dado que el acceso a nueva tecnología en su entorno, generaría un retraso en su desarrollo tecnológico. Teniendo que realizarse muchas de sus operaciones de manera manual, lo que provoca una pérdida de participación en el mercado. Además, la falta de adopción de nuevas herramientas tecnológicas impide la sistematización del manejo del inventario, el impulso del comercio electrónico, la implementación de modalidades de pago electrónico y el desarrollo de estrategias de marketing digital, entre otras áreas.

Rentabilidad. Debido a la intensa competencia en el mercado de muebles para el hogar, la empresa Delta Blanco adoptaría como estrategia de venta el manejo de precios bajos. Esto le permite captar la atención de los clientes; sin embargo, resultaría en una pérdida de rentabilidad por unidad vendida. Por consiguiente, esta variable se considera actualmente una debilidad para la organización.

Limitaciones en recursos financieros. Sin suficiente capital, la empresa podría enfrentar dificultades para invertir en materiales de alta calidad, tecnología avanzada y campañas de marketing efectivas. Además, la falta de fondos puede limitar la capacidad de mantener un inventario adecuado y responder a fluctuaciones en la demanda, lo que podría llevar a problemas de liquidez y solvencia.

Cultura organizacional débil. Una cultura organizacional poco desarrollada puede afectar negativamente la moral y motivación de los colaboradores, su productividad y la retención del talento. Una cultura sólida fomenta el compromiso, la colaboración y la satisfacción laboral. Sin una cultura fuerte, puede haber un aumento en la rotación de personal, disminución en la cohesión del equipo y un ambiente de trabajo menos motivador.

7.10. MATRIZ DE EVOLUCIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Según Hernández Medrano (2016), la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) es una herramienta administrativa de análisis basada en la metodología de la matriz de factores externos (MEFE) y se elabora con el fin de resumir las variables seleccionadas para este estudio y siguiendo los mismos cinco pasos:

1. Se hizo una lista de las variables internas más determinantes para el éxito de la organización. Se tomaron el total de las variables clasificadas según su comportamiento como fortalezas y debilidades.
2. Se asignó un peso relativo a cada variable, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). Este peso indicará el valor relativo de cada factor para el éxito de los procesos internos de la empresa.
3. Se calificó de 1 a 4 las variables analizadas, con el objeto de indicar si las estrategias manejadas por la empresa son eficientes en cada, donde 4 = alta eficiencia y 1 = es la más baja eficiencia.
4. Se multiplicó las calificaciones anteriormente descritas para obtener una valoración total ponderada.

Tabla 7: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA (MEFI)			
FORTALEZAS	PESO	VALOR	PONDERADO
Fidelización del cliente	0,11	4	0,44
Imagen corporativa	0,06	3	0,18
Infraestructura	0,09	2	0,18
Portafolio de productos	0,09	4	0,36
Seguridad y salud en el trabajo	0,07	2	0,14
Ubicación geográfica	0,08	4	0,32
Capacitación al personal	0,07	3	0,21
Planeación estratégica	0,01	3	0,03
DEBILIDADES	PESO	VALOR	PONDERADO
Nivel de formación del capital humano	0,09	3	0,27
Desarrollo tecnológico	0,07	2	0,14
Rentabilidad	0,06	3	0,18
Limitaciones en recursos financieros	0,08	4	0,32
Cultura organizacional débil	0,06	2	0,12
Total	1		2,89
Subtotal Fortalezas			1,86
Subtotal Debilidades			1,03

Fuente: elaboración propia (2024).

7.10.1. Interpretación de la matriz MEFI

Lo primero que se destaca a partir del ejercicio realizado es que, de acuerdo con la metodología de la matriz MEFI, se ha logrado determinar la importancia relativa de cada debilidad y fortaleza analizada para la empresa Delta Blanco. Esta valoración se realizó con el apoyo del conocimiento de los creadores del proyecto, y se fundamenta en la evaluación proporcionada por ellos mismos.

Otro aspecto relevante identificado en esta evaluación es el valor total ponderado de los factores analizados (2,89), que indica un promedio general. Este resultado revela la presencia de varios factores significativamente débiles, como el nivel de formación del capital humano, el desarrollo tecnológico y la rentabilidad, y limitaciones en recursos financieros. Estos factores son cruciales para impulsar el desarrollo y la competitividad de la organización, por lo que es necesario intervenir mediante la toma de decisiones y la implementación de estrategias para la mejora continua.

Asimismo, se observa que el portafolio de productos, la ubicación estratégica de la organización y la fidelización de sus clientes son actualmente algunas de sus fortalezas más destacadas. Este es un aspecto muy positivo para la empresa Delta Blanco, y estas fortalezas deben ser aprovechadas al máximo para alcanzar los objetivos de la organización.

Como vemos, es importante llevar a cabo una actualización y análisis periódico de los factores internos de una organización utilizando herramientas como esta. Esto proporciona a la empresa una comprensión profunda del desempeño de sus procesos, así como una visión de su evolución a lo largo del tiempo. Además, ayuda a identificar áreas de mejora y a reconocer las fortalezas en comparación con la competencia, ofreciendo la oportunidad de capitalizarlas al máximo.

8. ANÁLISIS DEL MERCADO

Con el objetivo de realizar un análisis completo y detallado del sector y establecer comparaciones con otras empresas que operan en la misma actividad económica que la mueblería Delta Blanco, se llevó a cabo una observación minuciosa de todos los establecimientos ubicados en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca. Este proceso implicó examinar cuidadosamente cada aspecto relevante de las empresas competidoras, desde su ubicación, procesos administrativos, hasta sus productos, servicios, precios y estrategias de marketing.

8.1. PERFIL COMPETITIVO DE LA MUEBLERÍA DELTA BLANCO

Se utilizó la herramienta de las cinco fuerzas de Porter con el propósito de ampliar el panorama competitivo de la empresa Delta Blanco, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao. El objetivo era identificar elementos adicionales que facilitarían la toma de decisiones y diseño de las estrategias propuestas. Esto se logró mediante el análisis detallado de los factores que abordan estos cinco componentes externos de la organización.

8.2. CINCO FUERZAS DE PORTER

Según Michael Porter (1980), su modelo conocido como las cinco fuerzas competitivas se centra en la evaluación del comportamiento de las empresas dentro de su sector. Este modelo busca, a través del análisis de varios elementos que influyen en el desempeño organizacional, determinar la estructura competitiva del sector económico en el que operan. Al analizar estos elementos desde una perspectiva estratégica, el objetivo es identificar posibles amenazas y oportunidades para la empresa. Para evaluar el grado de competitividad y eficiencia de la empresa Delta Blanco, de acuerdo con la metodología propuesta por Porter, es necesario estudiar los siguientes aspectos:

- Rivalidad entre competidores del sector
- Amenaza de nuevos competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de Sustitución (Betancourt, B., 2014).

Tabla 8 Cinco Fuerzas de Porter

Cinco Fuerzas	Calificación	Fundamento
Rivalidad entre competidores	Baja	El sector en el que opera la empresa se caracteriza por una variedad de competencia, debido a la abundancia de empresas que realizan operaciones similares y ofrecen productos que satisfacen necesidades comunes. Esta elevada oferta ha desencadenado una guerra de precios en la que los fabricantes son los principales perjudicados, mientras que los compradores resultan beneficiados. A pesar de la amplia gama de productos disponibles en el mercado, la mayoría comparte un diseño similar, lo que genera una percepción de monotonía entre los consumidores. Esta homogeneidad en el diseño hace que los productos no se diferencien claramente unos de otros, dificultando la elección para los clientes. Además, el sector cuenta con un extenso portafolio de productos y servicios, lo que aumenta la competitividad y exige a las empresas innovar constantemente para destacarse. La capacidad de ofrecer algo único y diferente se convierte en un factor crucial para atraer y retener a los consumidores en un mercado tan saturado.
Amenaza de nuevos competidores	Baja	El acceso a la materia prima, aunque puede ser costoso, no presenta grandes dificultades. Las barreras de entrada, por lo tanto, se concentran principalmente en la cantidad de capital disponible para un nuevo competidor. En el sector maderero, las economías de escala son evidentes, ya que, a mayor volumen de material, se obtienen mayores ahorros, lo que permite ofrecer precios más competitivos en el mercado. Para competir directamente con las empresas más representativas del sector, es crucial contar con un equipo humano técnico altamente capacitado. La eficacia en el desempeño es vital tanto para el éxito de la empresa como para satisfacer las exigencias del mercado. Además, el acceso a la tecnología no es complicado, dado que existe una considerable oferta de maquinaria innovadora y de alta calidad. La inversión en tecnología está directamente relacionada con la calidad y la cantidad de maquinaria requerida, la cual debe ajustarse al comportamiento del mercado. Por consiguiente, una empresa que desee mantenerse competitiva necesita invertir proporcionalmente en tecnología de punta para optimizar sus procesos y ofrecer productos que cumplan con las expectativas del mercado.

Cinco Fuerzas	Calificación	Fundamento
Poder de negociación de los proveedores	Baja	La gran ventaja de contar con múltiples proveedores en el mercado es que su influencia se reduce significativamente. La abundancia de proveedores de materia prima diluye su poder de negociación, ya que la competencia entre ellos es alta. Además, los productos que ofrecen estos proveedores no presentan grandes diferencias, lo que facilita a las empresas la posibilidad de elegir entre varias opciones sin comprometer la calidad. Esta diversidad de proveedores permite a las empresas negociar mejores condiciones y precios, optimizando así sus costos de producción. La homogeneidad en los productos ofrecidos asegura que las empresas puedan mantener la consistencia en la calidad de sus productos finales. En consecuencia, las empresas se benefician al no depender excesivamente de un único proveedor, lo que les otorga mayor flexibilidad y estabilidad en sus operaciones.
Poder de negociación de los compradores	Alta	En un sector donde existe una amplia variedad de opciones en el mercado, los compradores que buscan muebles y electrodomésticos para mejorar la comodidad y funcionalidad de sus hogares se encuentran en una posición privilegiada. Esta diversidad en la oferta les otorga un papel crucial, ya que les permite exigir condiciones favorables al momento de la compra. Por ejemplo, pueden demandar productos de alta calidad, un excelente servicio postventa, precios accesibles, descuentos y facilidades de pago. La influencia de los compradores es predominante, ya que sus decisiones impactan directamente en el desarrollo de las empresas. El ritmo de su consumo puede acelerar o ralentizar la rotación de inventarios, provocando acumulaciones de stock y, en casos extremos, la necesidad de liquidar productos por obsolescencia. Por lo tanto, la capacidad de los compradores para imponer sus expectativas y necesidades es un factor determinante en la dinámica del mercado y en la estrategia comercial de las empresas.
Productos sustitutos	Baja	Los productos sustitutos pueden representar un obstáculo significativo para el crecimiento de muchas organizaciones, especialmente para las manufactureras. La aparición inesperada de estos productos puede causar pérdidas en las inversiones realizadas por la compañía en tecnología, maquinaria, inventarios y otros recursos. Como consecuencia, las empresas se ven obligadas a tomar decisiones inmediatas, ajustando su planificación y estrategias de desarrollo previamente establecidas. Esto se hace con el fin de mitigar el impacto de esta nueva competencia y minimizar las pérdidas en los recursos invertidos.

Cinco Fuerzas	Calificación	Fundamento
		En el caso de empresas productoras y comercializadoras como Delta Blanco, el impacto de la amenaza de sustitución, según la clasificación establecida por Porter, no afecta de la misma manera. La razón de ser de estas organizaciones es manufacturar sus productos y luego venderlos. Por lo tanto, ante la entrada de productos sustitutos al mercado, también cuenta con la opción de incorporarlos en su portafolio existente y tomar decisiones para gestionar el inventario de los productos que tienden a quedar obsoletos. Su planificación y estrategia no se ven afectadas de la misma manera que las de las empresas que solo comercializan, que deben enfrentar cambios más profundos en sus operaciones y desarrollo.

Fuente: elaboración propia (2024).

8.3. BENCHMARKING DE LA EMPRESA

El benchmarking es una herramienta de gestión que busca adaptar prácticas o aspectos positivos evidenciados en la competencia directa o incluso en otros sectores (Paz Peralta, 2019). Esta técnica se emplea para obtener información mediante una comparación de la empresa con sus principales competidores del sector. A través del benchmarking, se evalúan aspectos clave para la creación del presente proyecto, permitiéndoles entender su estado actual en relación con sus principales competidores y así identificar oportunidades de mejora.

Para la aplicación de esta herramienta, se realizó una minuciosa observación por parte de los investigadores, quienes seleccionaron las cuatro organizaciones más importantes para este estudio. Estas fueron escogidas del listado de las empresas dedicadas a la fabricación y comercio minorista de muebles, electrodomésticos y equipos de iluminación, obtenido de la cámara de comercio del municipio de Santander de Quilichao, Cauca. El objetivo de esta selección fue valorar, mediante la comparación de la mueblería Delta Blanco con sus principales competidores, diversas variables consideradas fundamentales para el desarrollo de la organización. Esta evaluación permitirá visualizar su estado actual, identificar sus puntos fuertes y aspectos por mejorar para ser más competitivos en su entorno. A continuación, se presenta la matriz que permitió su calificación y evaluación para cada componente:

8.3.1. Variables de comparación

Las variables observadas a continuación, fueron escogidas por los investigadores con el fin de obtener información valiosa para dar el enfoque correcto, a la propuesta para la composición de la empresa desde su estructura organizacional. Por tanto, las variables de análisis tenidas en cuenta, fueron las que tenían mayor relación con los objetivos siguientes a este trabajo.

- **Fidelización:** cantidad de clientes que manejan, estrategias de fidelización, relación costo-beneficio para el cliente.
- **Servicio al Cliente:** calidad y valor agregado en el servicio.
- **Portafolio de Productos:** cantidad y variedad de productos.
- **Métodos de Pago:** efectivo, tarjeta, transferencias, crédito.
- **Posicionamiento de Marca:** lugar que ocupa la marca, en la mente de los consumidores, respecto al resto de sus competidores.
- **Fortaleza Financiera:** capacidad económica con la que cuenta la empresa para realizar una inversión.
- **Manejo de Redes Sociales y Publicidad:** comercio electrónico, tiendas virtuales, redes sociales, página web.

8.3.2. Matriz de perfil competitivo MPC

De acuerdo con David (1997), la matriz que se presenta a continuación se elabora con el propósito de cuantificar, a través de una valoración realizada por los investigadores, el peso de cada variable analizada en las empresas seleccionadas. Esto permite identificar las fortalezas y debilidades de una organización como la mueblería Delta Blanco en comparación con dichas empresas, además de poner en evidencia sus puntos más bajos.

- Primero, se valoriza por medio de una columna denominada peso la cual representa la relevancia de la variable para el éxito de la empresa, teniendo en cuenta que el valor porcentual de estos pesos debe sumar en total 1 (100%).
- Una siguiente columna valor se pondrá la calificación, la cual será, la puntuación que se le dará a cada empresa de acuerdo a su desempeño en cada variable y va de 1 a 4 siendo 1 la calificación más mala y 4 la mejor.
- Finalmente, La columna total expresa el valor ponderado de multiplicar el peso de la variable por el desempeño de la empresa en esta para determinar realmente el nivel de la empresa con relación a cada variable.

Tabla 9 Matriz Perfil Competitivo

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)									
Factores Claves de Éxito	Peso relativo	Delta Blanco		Hibai		Mueblería Mundial		IBG Fábrica de Muebles	
		Valor	Total	Valor	Total	Valor	Total	Valor	Total
Fidelización	17%	2	0.34	2	0.34	2	0.34	4	1.36
Servicio al cliente	18%	3	0.54	2	0.36	3	0.54	3	1.62
Portafolio de productos	15%	4	0.6	3	0.45	2	0.3	4	2.4
Métodos de pago	10%	3	0.3	4	0.4	2	0.2	4	1.2
Posicionamiento de marca	12%	2	0.24	2	0.24	2	0.24	4	0.96
Fortaleza financiera	13%	2	0	3	0.39	2	0.26	4	1.04
Manejo de redes sociales y publicidad	15%	4	0.6	2	0.3	1	0.15	2	1.2
TOTAL	100%		2.88		2.48		2.03		9.78

Fuente: elaboración propia (2024).

Ahora bien, se llevó a cabo una comparación entre las cinco empresas seleccionadas, incluyendo a los tres competidores más relevantes para la mueblería Delta Blanco. Se evaluó el desempeño de cada una en relación con las variables escogidas para identificar las áreas que requieren mejoras. El objetivo era identificar las fortalezas de los competidores más destacados y aquellos elementos que podrían ser adoptados y adaptados a la estrategia corporativa, con el fin de aumentar la competitividad en el mercado. Posteriormente, se analizaron los resultados del estudio, teniendo en cuenta la definición de cada variable.

- Según la evaluación del concepto de fidelización, IBG es considerada, gracias a su trayectoria, una empresa con una amplia cartera de clientes fidelizados. Su trabajo durante décadas en la región le ha permitido ganar un nombre y una reputación sólida, y la calidad de sus productos ha asegurado su permanencia en el mercado. Además, IBG ha fortalecido su relación con los clientes mediante visitas de vendedores, ofreciendo sistemas de crédito y realizando cobros periódicos en los hogares tras concretar la venta. Por otro lado, La mueblería Delta Blanco debe, a través de una vigilancia

tecnológica continua, identificar las estrategias utilizadas por IBG y adaptarlas a su propia cultura organizacional. Esto permitirá potenciar la fidelización de sus clientes actuales y atraer a nuevos clientes.

- De acuerdo con el estudio realizado sobre la empresa Muebles Mundial, la variable de servicio al cliente emergió como su fortaleza más destacada. Esta notable ventaja le permite ser competitiva en el mercado, a pesar de ofrecer precios más altos. En particular, su servicio durante y postventa se distingue y debería ser analizado para mejorar la estrategia de la mueblería Delta Blanco.
- La variable del portafolio de productos resultó ser la más alentadora para la mueblería Delta Blanco, ya que se encuentra en una posición similar a la de sus competidores. Sin embargo, esta ventaja puede complementarse mediante un estudio que analice la rotación del portafolio, permitiendo así potenciar los procesos logísticos y los recursos disponibles. De esta manera, se podría gestionar adecuadamente los productos con mayor acogida en el mercado y ejercer un control menor sobre aquellos que tienen una rotación menos frecuente.
- En cuanto a la variable de modalidades de pago, se evidencia un atraso significativo para la Mueblería Mundial en comparación con sus competidores. Para el consumidor actual y futuro, contar con diversas alternativas de pago es un factor determinante al cerrar un negocio. Esto es especialmente relevante debido a que las ventas presenciales están perdiendo terreno frente al comercio virtual. Por lo tanto, es esencial que Delta Blanco, por su parte, atienda esta necesidad que el mercado demanda.
- Empresas con mayor tradición, como IBG y Mueblería Mundial, han logrado posicionar sus marcas mediante una combinación de elementos estratégicos, tales como precio, promociones, servicio al cliente, trayectoria en el sector, marketing y otros. Estos factores han generado una notable recordación y aprecio en los consumidores del municipio de Santander de Quilichao. Por consiguiente, estos elementos deben ser considerados por la mueblería Delta Blanco al elaborar su planeación estratégica y determinar la manera en que pretende alcanzar sus objetivos corporativos.
- En la variable de manejo de redes sociales y publicidad, se evidenció nuevamente un atraso significativo de la Mueblería Mundial en comparación con sus competidores, especialmente los más fuertes. Estos competidores aprovechan todos los medios disponibles para promocionar sus productos, considerando esta variable como fundamental para el desarrollo de sus organizaciones. Así pues, Delta Blanco no deberá prestar únicamente atención a utilizar medios tradicionales, y desaprovechar esta valiosa herramienta de crecimiento y desarrollo tecnológico.

8.4. ANÁLISIS DEL MERCADO META

El estudio de mercado, o marketing, es un conjunto de planes y estrategias diseñadas para promocionar y comercializar un producto o servicio. Contrario a la creencia popular de que solo implica vender y hacer publicidad, el marketing tiene un significado más profundo. Según Kotler, el marketing es "el sentido de satisfacer las necesidades de los clientes" (Kotler, 2013, p. 5). Además de atraer nuevos clientes, el marketing también busca retener a los antiguos mediante la adición de valor agregado, lo que incrementa la fidelización.

El objetivo principal del marketing es comunicar y ofrecer un valor atractivo a un mercado específico, así como gestionar la relación con los clientes de manera efectiva. Para elaborar una campaña de marketing exitosa, es crucial considerar varios factores:

- Conocer el mercado y las necesidades de los clientes: Comprender el mercado objetivo permite desarrollar productos que satisfagan adecuadamente las necesidades del cliente, fijar precios convenientes para ambas partes, y distribuir y promocionar los productos eficazmente. Esto facilita las ventas.
- Diseñar un plan centrado en los clientes: Crear una estrategia que busque solucionar las necesidades del mercado objetivo asegura que el producto o servicio sea mejor aceptado y, por ende, más rentable para la empresa.
- Crear un valor agregado: En un mercado altamente competitivo, es esencial ofrecer un valor único y atractivo en el producto o servicio para satisfacer las necesidades de los clientes y destacarse frente a la competencia.
- Construir una relación sólida con los clientes: Fomentar una relación de reciprocidad y satisfacción con los clientes es fundamental para lograr su fidelización y asegurar el éxito a largo plazo de la empresa.

Así pues, un buen estudio de mercado implica conocer a fondo el mercado objetivo, diseñar planes enfocados en el cliente, ofrecer un valor añadido y construir relaciones sólidas con los clientes. Estos elementos son esenciales para una campaña de marketing efectiva y para el crecimiento sostenible de la empresa.

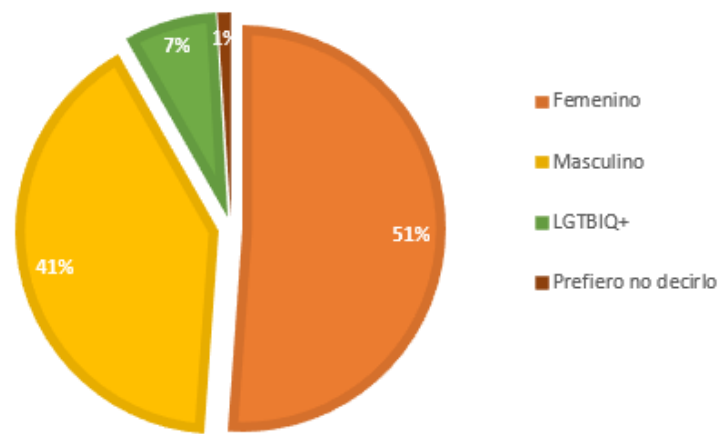
8.4.1. Resultados y análisis del instrumento aplicado

El instrumento aplicado fue la encuesta, se realizó con el objetivo de obtener información detallada sobre el mercado de muebles y productos para el hogar en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca. Además, se llevó a cabo para identificar el mercado objetivo, lo cual es importante al momento de producir y vender estos productos. La encuesta también nos permite establecer un portafolio de productos y precios competitivos. A continuación, se presentan los resultados de las encuestas realizadas en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca. En

total, se ejecutaron 222 encuestas, de acuerdo con la cifra determinada por la muestra probabilística finita.

1. ¿Cuál es su identidad de género?

Figura 10: Identidad de género

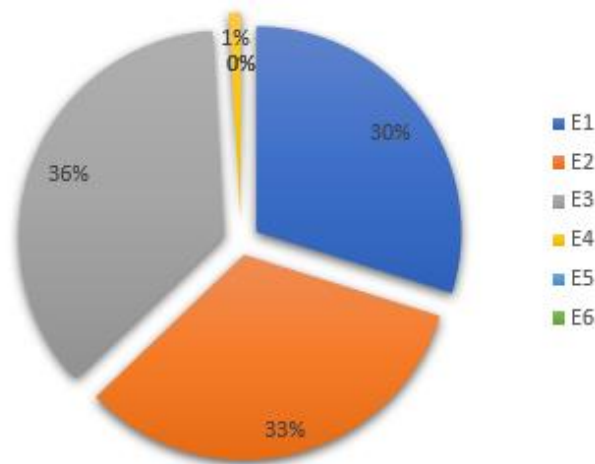


Fuente: Elaboración propia

Según el resultado de la encuesta realizada se puede observar que hay un gran porcentaje de mujeres, lo que se puede presentar como un factor positivo para el presente proyecto, dado que, en los hogares son las mujeres las que incentivan a la compra de productos para el hogar, sin embargo, en el caso de los hombres en el trabajo de campo se observó que no son indiferentes en estos temas, puesto que, les parece muy importante tener su hogar con la mayor comodidad posible.

2. ¿Cuál es su estrato socioeconómico?

Figura 11: Estrato socioeconómico

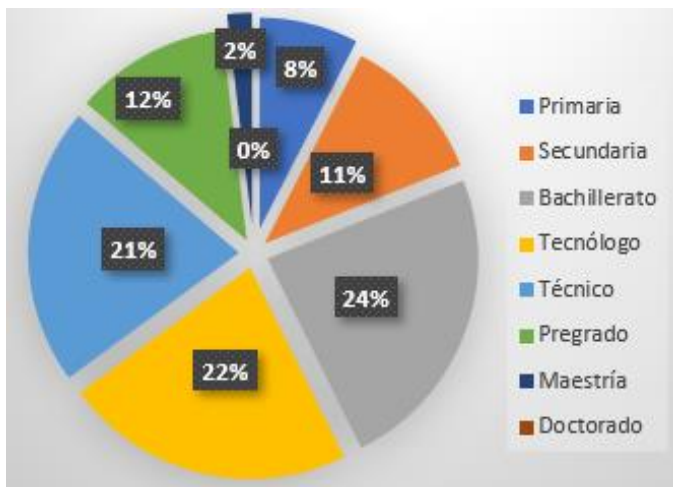


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el estrato 1,2 y 3 van a la par, con el estrato 1 de 30%, el 2 de 33% y el 3 de 36%, lo que quiere decir que la empresa se puede centrar en estos 3 estrato socioeconómicos, debido a que son los que más tienen predominancia en el municipio de Santander de Quilichao.

3. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Figura 12: Nivel de formación

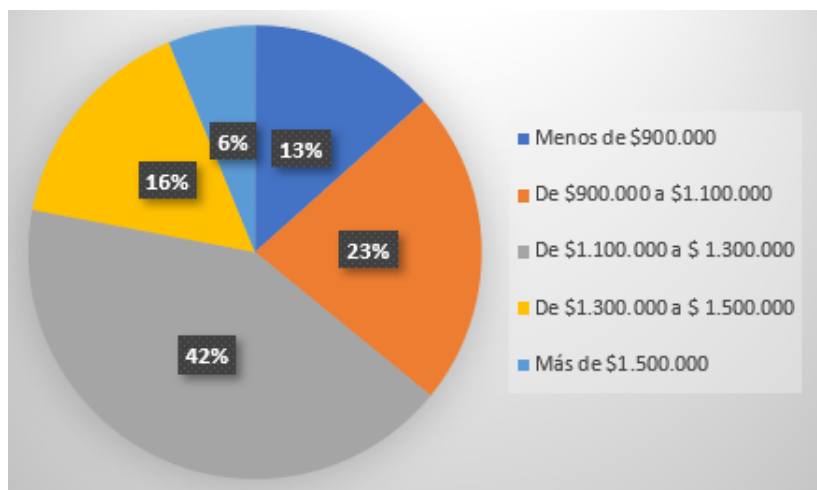


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que hay gran cantidad de personas que tienen una educación básica, pero el rango se lleva hasta la educación superior, esto quiere decir, que hay muchas personas que están en la capacidad de compra, estas personas también son las que tienen un hogar establecido o apenas lo están realizando, lo que es positivo para el desarrollo del proyecto, considerando que, con un buen diseño de estrategias de marketing la creación del proyecto se vería beneficiado.

4. Señale el rango en que se encuentra sus ingresos mensuales

Figura 13: Ingresos mensuales

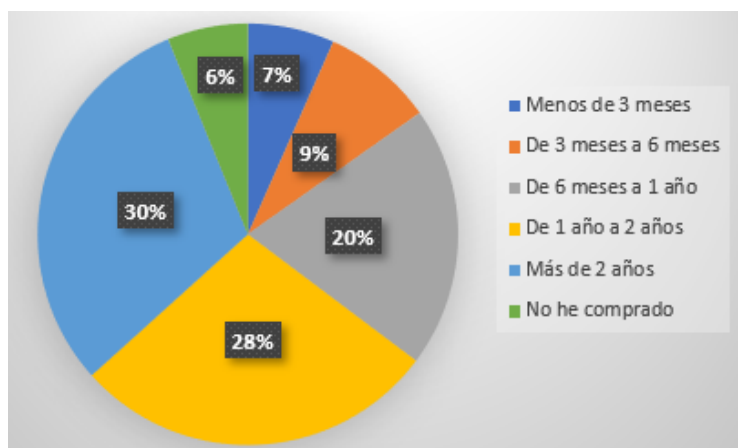


Fuente: elaboración propia

La mayoría de los encuestados manifiesta que sus ingresos van desde \$1.100.000 a \$1.300.000, lo que quiere decir que la mayoría gana el salario mínimo, esto podría significar que la empresa, debe tener en cuenta un sistema de financiación, también, es preciso decir, que hay otros porcentajes de personas que ganan más del salario mínimo, lo cual se puede inferir que puede beneficiar la empresa Delta Blanco. Además, hay que tener en cuenta el portafolio que se ofrecerá y los precios a implementar, dado que, si son muy altos, esto se vería reflejado en un resultado negativo para la empresa.

5. ¿Cuál ha sido la última vez que ha comprado productos mobiliarios (muebles, armarios, comedores, camas, etc.)?

Figura 14: Compra de artículos mobiliarios

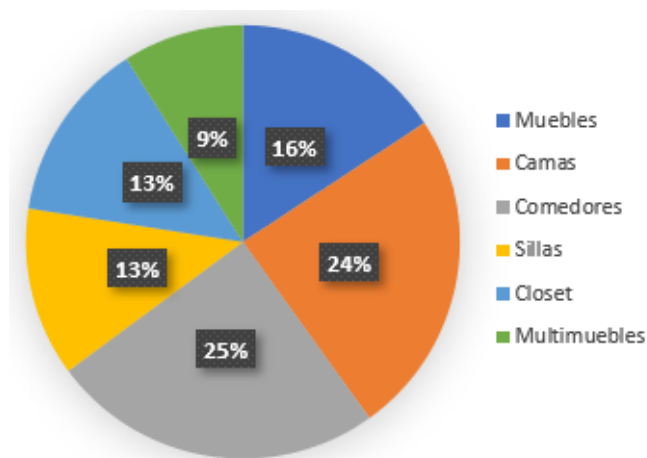


Fuente: elaboración propia

Lo que se puede apreciar en esta gráfica, es que la mayoría de personas encuestadas tienden a comprar muebles y productos para el hogar, ya cuando se han deteriorado o cuando ya ha pasado un lapso significativo de tiempo; por ello, es importante para la empresa tener en cuenta estos factores de durabilidad y calidad, cabe mencionar, que en el trabajo de campo realizado, las personas manifestaron que en los muebles, como sofás normales o multifuncionales, optan mejor por mandarlos a tapizar si están muy deteriorados, lo que quiere decir que la empresa debería implementar un plan para resolver esta problemática.

6. ¿Cuáles son los artículos mobiliarios que ha comprado?

Figura 15: Artículos mobiliarios más comparados

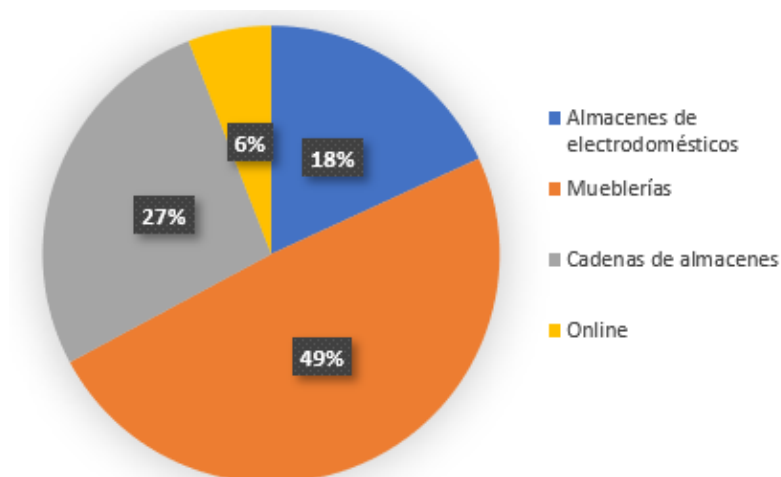


Fuente: Elaboración propia

En esta grafica se puede observar que muchas de las personas encuestadas lo que más compra son camas y comedores, algunas de estas manifestaban que las camas las compraban más por necesidad y que el comedor, porque a veces suelen ser más baratos que los muebles, es preciso inferir que, la empresa debe tener en consideración que las habitantes del municipio de Santander de Quilichao no poseen mucha experiencia con los muebles multifuncionales, lo puede convertirse en un reto para la empresa.

7. ¿En qué lugar ha comprado productos mobiliarios?

Figura 16; Canal de compra preferido

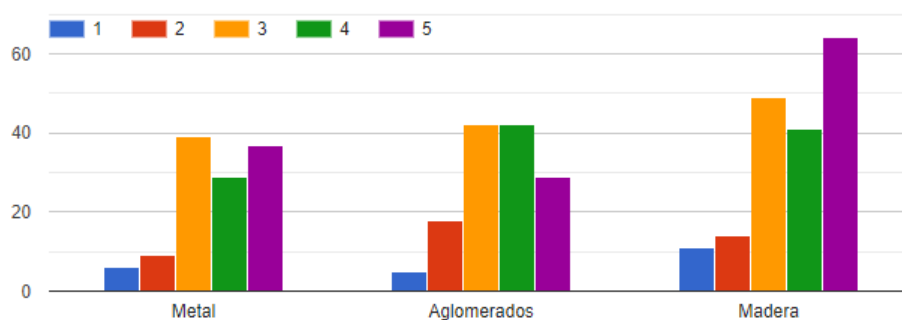


Fuente: elaboración propia

Se puede observar en esta grafica que las personas encuestadas prefieren comprar en las mueblerías, esto se debe a que, tiene más oportunidad para escoger muebles o diferentes artículos a un buen precio, visto que muchas de estas son productoras. Por el contrario, con la compra en línea, no poseen mucha experiencia, esto hace que les genere miedo a que la compra no sea segura o que les llegue algo totalmente diferente a lo que ellos pidieron.

8. ¿En qué materiales ha comprado los productos mobiliarios?, califique de 1 a 5 el nivel de preferencia.

Figura 17: Materia prima preferida

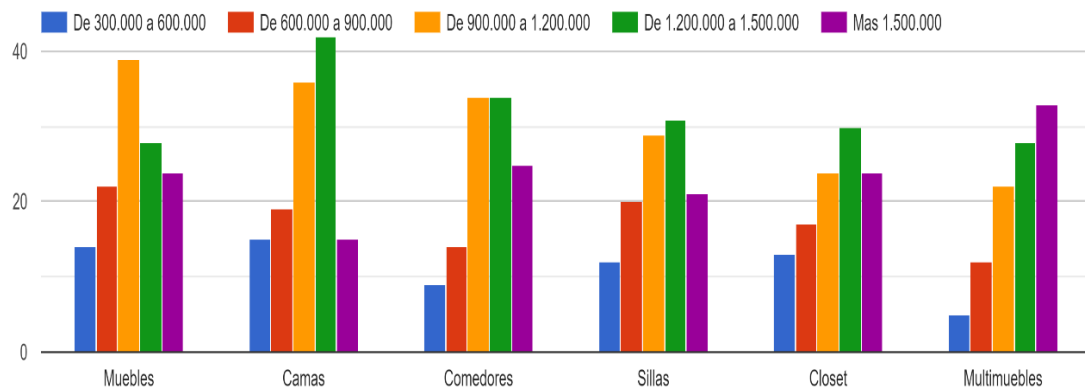


Fuente: elaboración propia

En esta gráfica, se puede observar que las personas a la que mejor puntuación le dan son: a la madera, esto puede ser a que, es el material que más dura y al que más están acostumbrados, sin embargo, a los aglomerados tampoco les va mal, lo que se infiere, que se puede incorporar como opción de materia prima en el proceso de producción.

9. Señale el rango de precio en el cual usted ha comprado sus productos mobiliarios.

Figura 18: Rango de precios

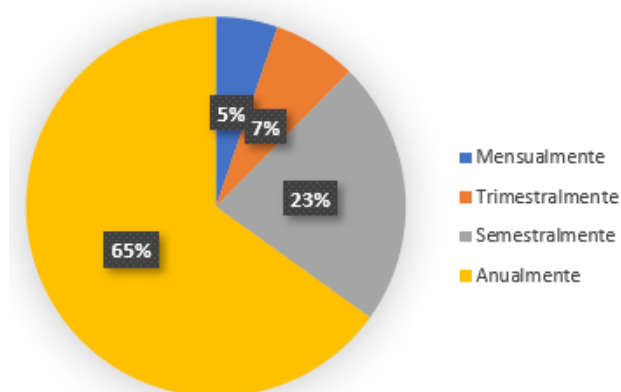


Fuente: elaboración propia

Esta grafica nos permite visualizar el rango de precios en que las personas que ya ha adquirido antes muebles para el hogar. Lo que significa para el proyecto una base para ajustar sus precios y desde el inicio ser competentes en el mercado. También permite ver el nivel de adquisición que tiene los habitantes del municipio de Santander de Quilichao, lo que son factores positivos para la configuración y adaptación del presente proyecto.

10. ¿Con qué frecuencia compra sus artículos mobiliarios?

Figura 19: Frecuencia de compra

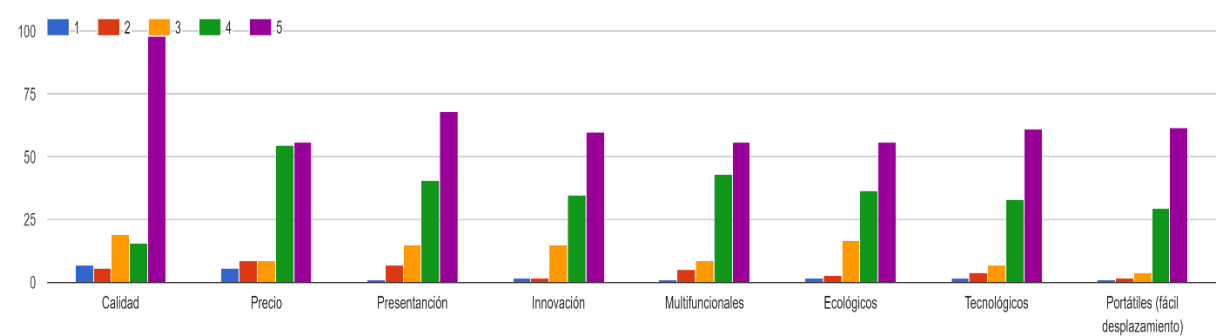


Fuente: Elaboración propia

Esta gráfica indica que las personas no están realizando una inversión significativa en artículos para el hogar. Esto sugiere que la empresa debería prestar atención a los períodos de compra para evitar posibles perjuicios. Es esencial comprender por qué los consumidores no están invirtiendo tanto en estos productos. Podría ser debido a factores económicos, cambios en las preferencias del consumidor, o la presencia de productos sustitutos en el mercado. Analizar estos aspectos podría proporcionar a la empresa información valiosa para ajustar su estrategia de marketing y ventas, así como para identificar oportunidades de crecimiento. Además, la empresa podría considerar ofrecer promociones especiales o introducir nuevos productos que se alineen con las necesidades y presupuestos de los consumidores.

11. ¿Cuál es el aspecto más importante a la hora de comprar sus productos mobiliarios?, de 1 a 5 que tan importante es para usted comprar sus productos.

Figura 20: Relevancia de factores al comprar

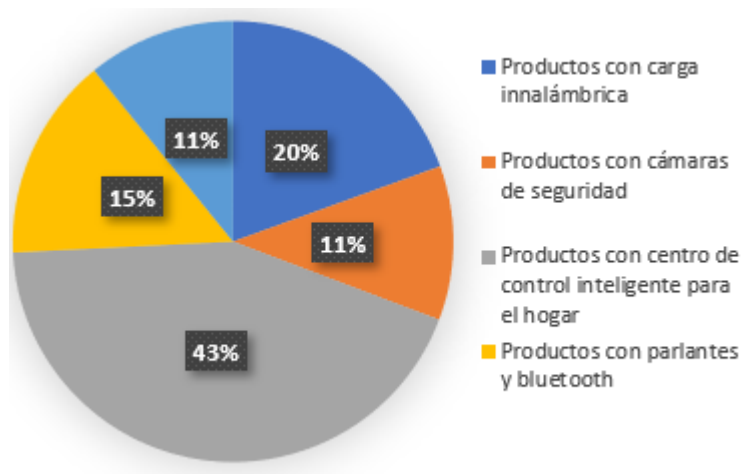


Fuente: elaboración propia

Esta gráfica nos ofrece una visión detallada de las principales consideraciones que las personas tienen al comprar muebles y artículos para el hogar. Es evidente que la calidad es el factor más destacado para los consumidores. Sin embargo, es esencial reconocer que otros factores también desempeñan un papel crucial en la creación de un producto satisfactorio. Por ejemplo, el diseño, la durabilidad, el precio y el servicio al cliente son elementos que influyen en la decisión de compra de los consumidores. Este análisis revela que la empresa debe centrarse en ofrecer productos que cumplan con altos estándares de calidad, al mismo tiempo que satisfagan las diversas necesidades y preferencias de los clientes. Además, podría ser beneficioso realizar una investigación más profunda para comprender mejor cómo estos diferentes factores impactan en las decisiones de compra de los consumidores y así poder adaptar su estrategia de marketing y producción en consecuencia.

12. ¿Le gustaría a usted que los productos mobiliarios se implemente la tecnología?, si su respuesta es positiva podría mencionar que aspectos tecnológicos le gustaría usted poseer en los productos mobiliarios?

Figura 21: Implementación de tecnología



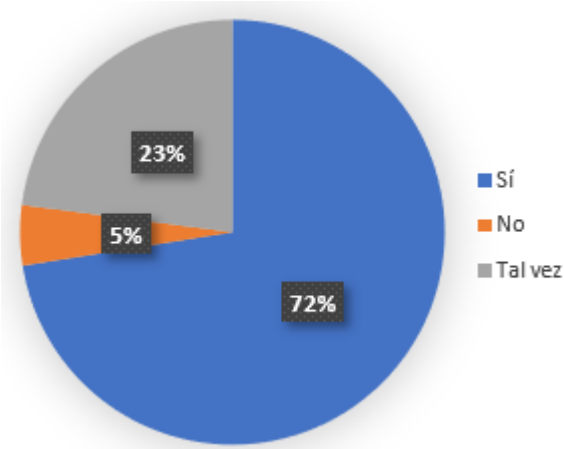
Fuente: elaboración propia

Esta gráfica ilustra el grado de preferencia de las personas hacia diversos factores tecnológicos en relación con sus muebles y artículos para el hogar. Se destaca que hay un fuerte interés por contar con un centro de control inteligente para el hogar integrado en estos productos. Este hallazgo subraya la creciente demanda de tecnología en los productos del hogar, lo cual refleja la evolución de las expectativas del consumidor en la era digital.

Es fundamental reconocer que, en un mercado cada vez más competitivo, la inclusión de elementos tecnológicos en los artículos para el hogar se ha vuelto una necesidad para mantenerse relevante y atractivo para los consumidores. Por lo tanto, resulta imperativo para el éxito del proyecto considerar cuidadosamente la integración de tecnología en los productos ofrecidos. Esto no solo puede mejorar la experiencia del usuario, sino también diferenciarlos en un mercado saturado y en constante evolución. Además, el análisis de las preferencias tecnológicas del consumidor puede proporcionar valiosa información para guiar el desarrollo de productos y la estrategia de marketing de la empresa.

13. ¿Estaría dispuesto a comprar productos mobiliarios totalmente multifuncionales con diseños personalizados, tecnológicos e innovadores?

Figura 22: Disposición de compra

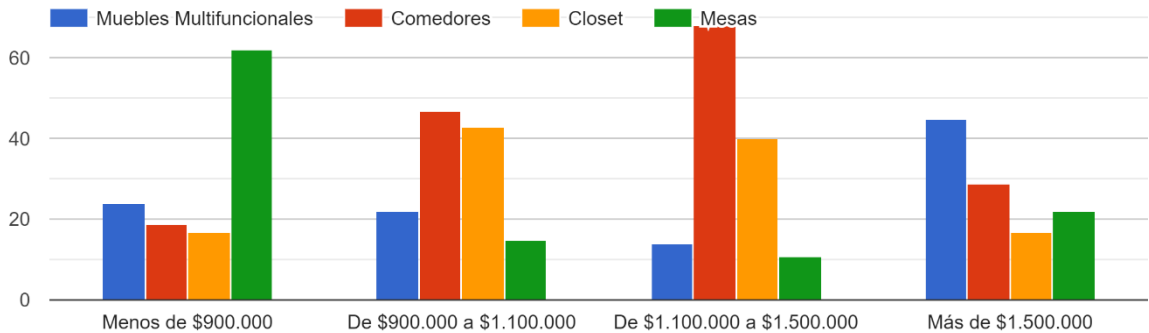


Fuente: elaboración propia

La empresa cuenta con un alto nivel de aceptación, lo que sugiere que, según las encuestas realizadas, el proyecto tiene potencial para ser exitoso. No obstante, es necesario realizar un exhaustivo trabajo en aspectos clave como precios, ubicación, calidad y tecnología para competir de manera efectiva y asegurar la rentabilidad del negocio. El análisis detallado de estos factores es esencial para identificar áreas de mejora y establecer una estrategia sólida que permita a la empresa destacarse en el mercado y alcanzar sus objetivos comerciales.

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los siguientes productos para el hogar?

Figura 23: Posible rango de precios



Fuente: elaboración propia

Esta gráfica ofrece una visión clara de cuánto estarían dispuestas las personas a pagar por ciertos artículos para el hogar. Se observa que, para productos como mesas, armarios y comedores, las personas están dispuestas a realizar una inversión considerable. Esto indica la importancia que otorgan a estos artículos,

buscando una calidad que les permita realizar una inversión única durante un largo período de tiempo. Este análisis sugiere que la empresa debe centrar sus esfuerzos en ofrecer productos de alta calidad en estas categorías, ya que hay una demanda considerable y una disposición a pagar precios más altos por ellos.

8.4.1.1. Análisis de resultados de la encuesta

Tabla 10: Análisis de la encuesta

Objetivos	Preguntas	Análisis
Elaborar un análisis de mercado que determine variables estratégicas para la producción y comercialización, basadas en el Marketing Mix (precio, plaza, promoción y producto).	¿Cuáles son los artículos mobiliarios que ha comprado? ¿En qué lugar ha comprado productos mobiliarios? - Señale el rango de precio en el cual usted ha comprado sus productos mobiliarios ¿Estaría dispuesto a comprar productos mobiliarios totalmente multifuncionales con diseños personalizados, tecnológicos e innovadores?	Con el análisis de estas cuatro preguntas, se pueden establecer los cuatro aspectos mencionados en el objetivo específico. Según las encuestas realizadas, los productos que podrían tener mayor demanda son las camas, comedores, muebles y multifuncionales. Es importante señalar que los muebles multifuncionales no obtuvieron un alto porcentaje de preferencia, posiblemente debido a la falta de experiencia de las personas con este tipo de producto. No obstante, la empresa probará el mercado con este producto para evaluar su viabilidad. En cuanto al precio de los productos a producir, se prevé que el rango oscilará entre 800.000 y 1.500.000. Las encuestas revelaron un alto nivel de aceptación de las mueblerías, ya que las personas prefieren comprar directamente a las fábricas debido a los precios más económicos. Esta preferencia de compra directa es positiva para la empresa, dado que actúa como productora y comercializadora.
Crear un portafolio de artículos para el hogar	¿Cuáles son los artículos mobiliarios que ha comprado? - Señale el rango de precio en el cual usted ha comprado sus productos mobiliarios	La información recopilada de las encuestas indica que los productos que deberían ser implementados son las camas, los comedores y los muebles multifuncionales. Esto sugiere que estos artículos tienen una demanda potencial entre los consumidores encuestados. Es importante destacar que la elección de estos productos se basa en el análisis de las preferencias del mercado, lo que proporciona una base sólida para la planificación y desarrollo del negocio. Además, este enfoque en productos específicos puede ayudar a la empresa a optimizar sus recursos y esfuerzos en áreas que tienen un mayor potencial de generación de ingresos.
Segmentación del mercado	¿Cuál es su identidad de género? ¿Cuál es su estrato socioeconómico? - Señale el rango en que se encuentra sus ingresos mensuales	De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas, se puede afirmar que el género predominante entre los encuestados son las mujeres. No obstante, se observa que, aunque la presencia masculina es menor, estos tienen un papel significativo en la toma de decisiones de compra. Esto se debe a que, en muchas ocasiones, son los

Objetivos	Preguntas	Análisis
	Señale el rango de precio en el cual usted ha comprado sus productos mobiliarios	principales proveedores de ingresos en el hogar. En consecuencia, es crucial tener en cuenta las preferencias de ambos sexos para garantizar una amplia cobertura en términos de gustos y diseños de los productos ofrecidos. Así pues, el mercado objetivo estará dirigido a personas cuyo estrato socioeconómico sea mayor a 2 y que cuenten con ingresos superiores al salario mínimo vigente. Este enfoque nos permite dirigir los esfuerzos de la empresa hacia un segmento de la población que tiene mayor capacidad adquisitiva y, por lo tanto, un potencial más alto de convertirse en clientes. Además, al apuntar a este grupo demográfico específico, se puede adaptar estrategias de marketing y oferta de productos para satisfacer mejor sus necesidades y preferencias.

Fuente: elaboración propia (2024).

Basándose en los datos recopilados de las encuestas, se puede deducir que la empresa Delta Blanco deberá dirigirse a personas con un nivel socioeconómico superior a 2, cuyos ingresos igualen o superen el salario mínimo vigente. En cuanto a los productos a ofrecer, se incluirán camas, comedores y muebles multifuncionales. Además, se anticipa un alto nivel de aceptación, dado que los resultados de las encuestas han sido favorables. Esta información nos proporciona una sólida base para orientar el diseño de las estrategias de mercado y asegurar la viabilidad y éxito del presente proyecto.

9. DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA MUEBLERÍA DELTA BLANCO

9.1. DOFA

Con el objetivo de desarrollar estrategias que se alineen perfectamente con las necesidades de la creación de la mueblería Delta Blanco, se llevó a cabo una investigación exhaustiva. Esta investigación se centró en analizar las oportunidades y amenazas del entorno externo, utilizando herramientas como el benchmarking y las cinco fuerzas de Porter que influyen en la organización. Asimismo, mediante el análisis de las variables internas de la empresa, se identificaron las principales fortalezas y debilidades que presenta en la actualidad.

Una vez obtenida esta información, es necesario aplicar una herramienta administrativa para formular estrategias que impulsen la creación y el crecimiento de la organización en cada uno de sus procesos. En este caso, se empleará la matriz DOFA. Esta metodología permitirá agrupar y aprovechar los datos obtenidos, analizando de manera sistémica las variables externas e internas previamente estudiadas. Así, se buscará fortalecer las debilidades, explotar las fortalezas, aprovechar las oportunidades de manera inmediata y prevenir el impacto de las amenazas (Gomez, 2008).

La herramienta desarrollada a continuación permitió formular estrategias mediante el cruce de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas. Este enfoque se basó en la capacidad de los investigadores, adquirida a través de su proceso formativo profesional, académico y del conocimiento obtenido en esta investigación. De esta manera, se aseguró la pertinencia y relevancia de las estrategias sugeridas.

Tabla 11: Matriz DOFA

DOFA	
Oportunidades	Amenazas
IPC	PIB
Créditos y tasas para el sector	Reforma tributaria
TLC	Nivel de desarrollo tecnológico
Políticas de apoyo a las MYPIME	Normativa ambiental
Instrumentos de financiación	Nivel educativo
Políticas de comercio exterior	Cambio climático
Analítica de datos	Impacto ambiental
Transformación Digital y E-Commerce	

DOFA	
Oportunidades	Amenazas
Gastos de investigación	
Inversión gubernamental en I + D	
Normativa laboral	
Tasa de crecimiento de la población	
Tasa de natalidad	
Evolución de inmigración en Colombia	
Ubicación geográfica	
Cultura y costumbres	
Infraestructura de Santander de Quilichao	
Tendencias de consumo	
Importancia del sector para el país	
Manejo de recursos naturales	

Fuente: elaboración propia (2024).

Tabla 12: Estrategias de Fortalezas

Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
Fidelización del cliente	Crear convenios con bancos para facilitar préstamos de libre inversión a los clientes para impulsar las ventas de la empresa, teniendo en cuenta la mejora en la tasa de desempleo que viene presentando el país.	Promocionar y comercializar productos de bajo precio en el mercado, buscando mitigar el impacto económico que representan un IPC bajo en el consumidor, brindándole la opción de participar de ofertas.
	Desarrollar campañas para sensibilizar y actualizar a los clientes fidelizados, acerca de las nuevas tendencias en muebles y electrodomésticos, invitándolos a renovar sus hogares con los nuevos productos que ofrece la compañía.	Fidelizar al cliente mediante campañas dedicadas a promover su educación financiera y manejo de sus recursos de manera eficiente y responsable, generando en el mayor bienestar, aprecio por la empresa y tranquilidad a la hora de decidir adquirir los productos de la compañía para mejorar su calidad de vida.
Imagen corporativa	Desarrollar e incorporar una estrategia de redes sociales y pagina para impulsar y mejorar el área comercial de la empresa, aprovechando los créditos, tasa de interés y la capacidad de inversión que demuestra la organización.	Implementar técnicas y tecnologías para potencializar los procesos de la organización, buscando una mayor productividad, sostenibilidad y competitividad en el mercado.
	Desarrollar estudios de mercado para buscar mercados o segmentos nuevos en el comercio exterior, en donde pueda la organización ser participe.	Atraer talento y recursos. Implementando programas de capacitación y desarrollo que mejoren el nivel tecnológico y educativo del personal, asegurando que la empresa se

Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
Infraestructura	Realizar alianzas estratégicas con MIPYMES, aprovechando las políticas de apoyo y los instrumentos de financiación disponibles. Esto no solo mejorará la percepción de responsabilidad social y compromiso con el desarrollo económico, sino que también diversificará las áreas de influencia de la empresa.	mantenga competitiva y preparada para los cambios en el mercado.
	Implementar tecnologías avanzadas de transformación digital y E-commerce, apoyándose en la analítica de datos y la inversión gubernamental en I+D. Esto permitirá optimizar operaciones, mejorar la experiencia del cliente y posicionar a la empresa como líder en innovación tecnológica.	Ganar la confianza de inversores y socios estratégicos, permitiendo la diversificación de las fuentes de ingresos y la adaptación a cambios económicos como fluctuaciones en el PIB y reformas tributarias. Esto asegurará la estabilidad financiera y operativa de la empresa en tiempos de incertidumbre económica.
	Implementar prácticas de manejo sostenible de recursos naturales, apoyadas por gastos de investigación y políticas de apoyo a las MIPYMES. Esto fortalecerá el compromiso de la empresa con la sostenibilidad y mejorará su reputación corporativa en el mercado.	Integrar tecnologías verdes y prácticas sostenibles que cumplan con la normativa ambiental y reduzcan el impacto ambiental. Mediante proyectos de energía renovable y eficiencia energética para mitigar los efectos del cambio climático.
Portafolio de productos	Desarrollar planes que permitan a la empresa posicionarse como una de las principales del sector, a partir de sus ideas vanguardistas, actualizadas y adaptadas constantemente a las nuevas tendencias de consumo.	establecer centros de capacitación y desarrollo tecnológico que mejoren el nivel educativo y tecnológico del personal. Invertir en programas de formación y actualización tecnológica para mantener la competitividad de la empresa y adaptarse a los avances en el sector.
	Diseñar el portafolio de productos en diferentes canales digitales, con el fin de innovar y adaptar a las nuevas necesidades de los clientes y tendencias de consumo.	Diversificar el portafolio con productos que promuevan el cuidado y respeto del medio ambiente, desde su construcción, hasta su uso y posterior deterioro por el uso.
	Desarrollar campañas para impulsar la venta a crédito combinando las buenas tasas que actualmente ofrece los bancos, combinado con el portafolio de servicios, para crear combos de muebles y electrodomésticos.	Incorporar productos y servicios, al portafolio que demuestren un desarrollo tecnológico acorde a las necesidades del entorno actual e incluso demostrando creatividad e innovación en pro de las expectativas del cliente.
	Implementar normativas avanzadas que cumplan los estándares laborales, mejorando las condiciones laborales, reduciendo riesgos y aumentando la productividad y satisfacción de los empleados.	Personalizar el portafolio de productos, priorizando aquellos que sean compatibles con las tendencias regulatorias y ambientales emergentes, mientras se destaca el compromiso con la sostenibilidad.
		Colaborar con autoridades gubernamentales, instituciones educativas y organizaciones especializadas para desarrollar programas de concienciación y capacitación en seguridad laboral. Esto incluirá la promoción de mejores prácticas.

Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
Seguridad y salud en el trabajo	Implementar sistemas de monitoreo y prevención basados en datos, para crear un entorno laboral más seguro y eficiente, posicionando a la empresa como líder en innovación en salud ocupacional. Diseñar planes de gestión del personal para atraer y retener talento, destacando las condiciones laborales seguras como un valor diferenciador. Enfocar estrategias de reclutamiento, promoviendo una cultura corporativa que valore el bienestar y la diversidad cultural.	Desarrollar planes de contingencia específicos para hacer frente a los efectos del cambio climático en el lugar de trabajo, como protocolos de evacuación para situaciones de emergencia climática, asegurando un entorno laboral seguro y cumpliendo con las normativas vigentes.
Ubicación geográfica	Diseñar estrategias de mercadeo para aprovechar al máximo la ubicación estratégica del punto de venta que le permite llevar a la mayoría de la población de Santander de Quilichao y veredas aledañas. Fomentar una cultura empresarial que respete y potencie las costumbres locales, creando un ecosistema empresarial sostenible que contribuya al desarrollo económico y social de la región.	Aprovechar la ubicación estratégica y la cercanía con la gente para acelerar el proceso de sensibilización acerca del cuidado del medio ambiente y el compromiso y responsabilidad que tiene la empresa con contribuir con el mejoramiento de este. Buscar programas de desarrollo tecnológico enfocados a potencializar aspectos de la infraestructura de la empresa, tales como su distribución en planta, aprovechamiento de los espacios, flujos de entrada y salida de mercancía, etc.
Capacitación de personal	Incorporar programas de formación en transformación digital y analítica de datos para desarrollar competencias avanzadas en el equipo, mejorando la eficiencia operativa y posicionando a la empresa como líder. Formar expertos en la fabricación de muebles multifuncionales, enfocándose en prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente. Integrar el manejo eficiente de recursos naturales y promover una cultura empresarial que valore y respete las costumbres locales.	Establecer programas de capacitación adaptados a las necesidades del mercado laboral y las regulaciones ambientales. Esto garantizará que el personal esté equipado con las habilidades necesarias para prosperar en un entorno empresarial en constante evolución. Desarrollar programas de capacitación centrados en el desarrollo de habilidades blandas, como la resiliencia, la gestión del cambio y la adaptabilidad. Esto preparará a los colaboradores para enfrentar los desafíos.
Planeación estratégica	Implementar una estrategia de transformación digital utilizando analítica de datos para mejorar la toma de decisiones y optimizar operaciones, mejorando la competitividad y eficiencia operativa de la empresa. Desarrollar planes que permitan a la empresa posicionarse como una de las	Desarrollar programas que conlleven a la certificación ambiental de los procesos de Delta Blanco, generando una mayor aceptación de la población y por ende una incrementar su participación en el mercado. Aprovechar los programas de desarrollo tecnológico ofertados por el gobierno para

Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
	principales del sector, a partir de sus ideas vanguardistas, actualizadas y adaptadas constantemente a las nuevas tendencias de consumo.	impulsar las Pymes, buscando elevar el nivel educativo del personal de la empresa generando mejores competencias para generar ideas que fomenten una mayor participación en el mercado.
	Desarrollar la optimización logística y de la cadena de suministro que aproveche la ubicación geográfica. Esto permitirá reducir costos, mejorar la eficiencia y aumentar la competitividad en mercados.	Implementar técnicas y tecnologías para potencializar los procesos de la organización, buscando una mayor productividad, sostenibilidad y competitividad en el mercado.

Fuente: elaboración propia (2024).

Tabla 13: Estrategias de Debilidades

Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
Nivel de formación del capital humano	Desarrollar programas de capacitación de personal enfocados a fortalecer sus conocimientos en créditos y tasas de interés, con el fin de sensibilizar al cliente de las nuevas posibilidades de compra que puede manejar con la empresa.	Impulsar el desarrollo del personal de la organización, buscando su crecimiento personal y familiar, mejorando sus competencias laborales e impulsado su desempeño al servicio del crecimiento de la organización y la sociedad en general.
	Realizar de manera continua capacitaciones acerca de los productos que ofrece la empresa y su pertinencia con las nuevas tendencias de consumo y estilos de vida, brindando una asesoría de calidad a los clientes y la satisfacción de sus expectativas.	Apoyar al personal para que continúe o reanude su formación académica y pueda mejorar su nivel de educación actual.
	Sensibilizar al personal de la empresa sobre la importancia y el valor que tienen ellos para la organización y el cumplimiento de sus objetivos, resaltando el deseo de que puedan siempre conservar su empleo y crecer en la compañía.	Mejorar y fortalecer los canales de comunicación de todas las personas involucradas en cadena de valor, facilitando la información requerida en el momento oportuno para lograr los objetivos planteados por la organización.
Desarrollo tecnológico	Aprovechar las políticas de apoyo a las MYPIMES, los instrumentos de financiación, y la inversión gubernamental en I+D para fortalecer el desarrollo tecnológico de la empresa.	Realizar alianzas con centros de educación, donde la empresa puede acceder a conocimientos y tecnologías avanzadas. Además, la capacitación continua de empleados en nuevas tecnologías y prácticas sostenibles permitirá a la empresa mejorar su desarrollo tecnológico y cumplir con las normativas ambientales.
	Adoptar la transformación digital y expandir la presencia en E-commerce y	Adoptar tecnologías de producción sostenibles y eficientes, incluyendo la

Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
	redes sociales, utilizando analítica de datos para optimizar sus operaciones y llegar a un mercado más amplio. Formar alianzas estratégicas con instituciones de investigación y aprovechar los gastos de investigación e inversión gubernamental en I+D para impulsar la innovación en los productos y procesos.	inversión en maquinaria ecoeficiente y la utilización de materiales reciclados y sostenibles, mejorando la imagen de la empresa frente a consumidores y reguladores. Diversificar la oferta de productos y mercados, al desarrollar productos que no dependan exclusivamente de alta tecnología y explorar mercados con menos barreras tecnológicas, la empresa puede reducir su vulnerabilidad a cambios económicos, incluyendo la oferta de muebles con características sostenibles y personalizables que respondan a las crecientes demandas del mercado.
Rentabilidad	Desarrollar alianzas, nuevos convenios y para aprovechar las oportunidades que presenta el comercio exterior y los TLC de manera que se pueda ampliar las opciones de proveedores, productos y nuevos mercados que permitan mejorar la rentabilidad del negocio. Implementar la Transformación Digital y el E-Commerce y expandir la presencia en e-commerce para aumentar las ventas y mejorar la rentabilidad.	Explotar programas de investigación y análisis financiero, ofrecidos por el estado para impulsar las Pymes, con el fin de fortalecer el área administrativa y financiera de la organización y poder contar con más herramientas y elementos para analizar la información y tomar decisiones oportunas y acertadas, que conlleven a una mejora significativa en la rentabilidad de la organización. Implementar prácticas de gestión de recursos eficientes, renegociación de contratos con proveedores, y la adopción de tecnología que reduzca costos operativos. Enfocándose en la reducción de desperdicios y la maximización de la productividad.
Cultura organizacional débil	Implementar programas de capacitación y desarrollo interno, ofreciendo talleres y cursos regulares para mejorar las habilidades de liderazgo y trabajo en equipo entre los colaboradores, fomentando una cultura de colaboración y compromiso. Creación de un entorno que promueva la experimentación y la implementación de nuevas ideas, motivando a los colaboradores a participar activamente en proyectos innovadores, la empresa puede financiar iniciativas de innovación y recompensar a los empleados por sus contribuciones, generando un sentido de pertenencia y orgullo en la organización. Implementar programas de bienestar y responsabilidad social corporativa (RSC). Al desarrollar iniciativas que promuevan el	Garantizar siempre las mejores condiciones laborales de todo el personal de la organización, y el compromiso de la empresa por proteger a su capital humano, a pesar de los cambios que se puedan generar por la inestabilidad política. Fortalecer la comunicación interna y ofrecer capacitación específica en las áreas. Implementando canales de comunicación eficientes y transparentes, como reuniones regulares, puede fortalecer la cohesión y el flujo de información. Establecer y comunicar claramente los valores corporativos, implementando un liderazgo transformacional, promoviendo

Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
	bienestar físico y mental de los colaboradores, como programas de salud, actividades recreativas y políticas de trabajo flexible, la empresa puede mejorar la satisfacción y el compromiso de su equipo.	valores como la innovación, la sostenibilidad y la colaboración puede unificar a los colaboradores en torno a una misión común.

Fuente: elaboración propia (2024).

9.2. PRODUCTO/SERVICIO

Tabla 14 Productos - Delta Blanco

Descripción general del proyecto		
Nombre del emprendedor 1	Alinson Viscue Vitonas	
Nombre del emprendedor 2	Juan Sebastián Balanta	
Nombre del proyecto	Mueblería Delta Blanco	
N°	Servicios	Descripción
1	Sofá cama	Sirven como sofás durante el día y pueden convertirse en camas para la noche
2	Camas con almacenamiento	Incluyen cajones o compartimentos debajo del colchón y son perfectas para guardar ropa de cama
3	Mesas extensibles	Pueden ampliarse para acomodar más personas cuando sea necesario y luego reducirse para ahorrar espacio
4	Escritorios plegables	Pueden plegarse contra la pared o guardarse cuando no están en uso
5	Mesas de centro con almacenamiento	Incluyen espacio de almacenamiento oculto
6	Sillas plegables o apilables	Se pueden apilar o plegar cuando no están en uso, ideales para reuniones o cenas con muchos invitados
7	Escritorios - cama	Es un tipo más avanzado de cama Murphy que incluye un escritorio integrado que se mantiene nivelado incluso cuando la cama está plegada
8	Espejos con almacenamiento oculto	Ocultan detrás compartimentos para joyería, maquillaje o pequeños accesorios.

Fuente: elaboración propia (2024).

9.2.1. Objetivos de producto

- Posicionar la marca como líder en innovación y funcionalidad en muebles multifuncionales en el mercado local. Centrándose en establecer una reputación sólida y reconocida por ofrecer productos de alta calidad y diseño innovador que satisfagan las necesidades de los consumidores en cuanto a funcionalidad y estética.
- Captación del 15% de cuota de mercado de muebles multifuncionales en la región dentro de los primeros 18 meses de operación. Implicando en una estrategia creativa de penetración de mercado para ganar lugar y establecer una base sólida de clientes fieles y recurrentes.
- Aumento en la tasa de recompra de clientes dentro del primer año. Enfocándose en garantizar la satisfacción a largo plazo, asegurando que los clientes regresen y recomienden los productos a otros, lo que es crucial para el crecimiento sostenido y la reputación positiva de la marca.

9.2.2. Estrategias de producto

Estrategia 1: Diferenciación del producto

Desarrollar y promover una línea exclusiva de muebles multifuncionales que no solo sean prácticos y funcionales, sino que también se destaquen por su diseño único y adaptabilidad a diferentes espacios y necesidades del cliente.

Tácticas:

- Crear un equipo de diseño dedicado para innovar constantemente en nuevos diseños.
- Realizar encuestas y estudios de mercado para entender mejor las preferencias y necesidades de los clientes.
- Ofrecer opciones personalizadas y configurables para adaptarse a diferentes estilos de vida y espacios.

Estrategia 2: Marketing local intensivo

Implementar una campaña de marketing localizada que incluya publicidad en medios locales, participación en eventos comunitarios y colaboraciones con influencers o creadores de contenido digital locales para aumentar la visibilidad y generar interés en la empresa y sus productos.

Tácticas:

- Colaborar con influencers o creadores contenido digital local para promover los productos en sus plataformas.
- Organizar eventos de muestra y demostración en ubicaciones estratégicas de alto tráfico.
- Patrocinar eventos comunitarios y ferias locales para aumentar la exposición de la marca.

Estrategia 3: Mejora continua de la experiencia del cliente

Implementar un programa integral de atención al cliente que incluya desde la atención personalizada en la tienda hasta un servicio post-venta excepcional, asegurando que cada interacción con el cliente sea positiva y memorable.

Tácticas:

- Capacitar al personal en técnicas de servicio al cliente y resolución de problemas.
- Establecer un sistema de seguimiento de satisfacción del cliente y retroalimentación continua.
- Ofrecer garantías extendidas y políticas de devolución flexibles para construir confianza y fidelidad en la marca.

9.3. PRECIO

9.3.1. Objetivos de precio

- Establecer una estrategia de precios competitiva que posicione los muebles multifuncionales de la mueblería Delta Blanco como una opción atractiva en términos de valor por dinero en el mercado. Buscando atraer a clientes sensibles al precio sin comprometer la calidad percibida de nuestros productos.
- Maximizar la rentabilidad mediante una adecuada política de fijación de precios que refleje el valor añadido y la innovación de los muebles multifuncionales. Asegurándose que los precios sean justificados por las características únicas y la funcionalidad de los productos.
- Implementar estrategias de precios dinámicas que permitan a la empresa responder ágilmente a cambios en la demanda y la competencia, manteniendo al mismo tiempo márgenes de ganancia saludables y sostenibles.

9.3.2. Estrategias de precio

Estrategia 1: Precios competitivos

Establecer precios ligeramente por debajo de la competencia directa, enfatizando el valor y la calidad que ofrecen los muebles multifuncionales en comparación con productos similares en el mercado.

Tácticas:

- Realizar análisis de precios de la competencia regularmente para ajustar las tarifas de la empresa.
- Ofrecer descuentos por volumen o promociones por tiempo limitado para incentivar la compra rápida.

- Implementar precios psicológicos, como precios terminados en 9 o 5, para mejorar la percepción de valor.

Estrategia 2: Política de valor añadido y premium

Diferenciar los productos mediante la incorporación de características exclusivas, materiales de alta calidad y diseño innovador, justificando así precios relativamente altos en comparación con la competencia.

Tácticas:

- Destacar las características únicas y beneficios específicos de cada producto en las comunicaciones de marketing.
- Ofrecer opciones de personalización y acabados premium que justifiquen un precio más elevado.
- Proporcionar garantías extendidas o servicios adicionales incluidos en el precio para agregar valor percibido.

Estrategia 3: Implementación de precios dinámicos.

Utilizar herramientas y tecnologías para monitorear y ajustar los precios en tiempo real según la demanda, la disponibilidad de inventario y las condiciones del mercado.

Tácticas:

- Emplear software de gestión de precios para automatizar ajustes basados en datos y análisis en tiempo real.
- Implementar estrategias de precios diferenciados según segmentos de clientes, como precios personalizados para clientes corporativos o minoristas.
- Lanzar campañas de precios dinámicos durante eventos especiales o temporadas de alta demanda para maximizar ingresos.

9.4. PLAZA/DISTRIBUCIÓN

9.4.1. Objetivos de plaza/distribución

- Establecer una red de distribución eficiente que asegure la disponibilidad de los muebles multifuncionales en puntos estratégicos de venta, facilitando el acceso conveniente para los clientes potenciales. Maximizando la cobertura geográfica y la accesibilidad de los productos.
- Construir alianzas estratégicas con minoristas clave y plataformas de comercio electrónico para ampliar el alcance y visibilidad en el mercado. Buscando aprovechar canales de distribución existentes para llegar a nuevos segmentos de mercado y aumentar las ventas.

- Optimizar la logística y el servicio de entrega para garantizar tiempos rápidos y precisos de entrega de los muebles multifuncionales, mejorando así la experiencia del cliente y la satisfacción post-venta.

9.4.2. Estrategias de plaza/distribución

Estrategia 1: Expansión de la red de distribución

Establecer acuerdos con distribuidores locales o regionales para ampliar la presencia física en tiendas minoristas clave y puntos de venta estratégicos.

Tácticas:

- Identificar y contactar a distribuidores potenciales que compartan los valores y objetivos de negocio.
- Negociar términos de distribución favorables que incluyan ubicaciones preferenciales en las tiendas y espacios de exhibición dedicados.
- Proporcionar capacitación y soporte continuo a los distribuidores para asegurar una representación adecuada de la marca y productos.

Estrategia 2: Alianzas estratégicas con minoristas y E-commerce

Colaborar con minoristas reconocidos y plataformas de comercio electrónico para ofrecer los muebles multifuncionales a una audiencia más amplia y diversificada.

Tácticas:

- Identificar y establecer alianzas con minoristas de muebles y tiendas especializadas que compartan el mismo público objetivo de la empresa.
- Listar los productos en plataformas de comercio electrónico populares con descripciones detalladas y fotos de alta calidad.
- Desarrollar campañas promocionales y ofertas exclusivas para minoristas y plataformas de e-commerce para incentivar las ventas y aumentar la visibilidad.

Estrategia 3: Mejora de la logística y servicio de entrega

Implementar un sistema de gestión de la cadena de suministro eficiente que optimice los procesos de almacenamiento, transporte y entrega de los muebles multifuncionales.

Tácticas:

- Invertir en tecnología de seguimiento de inventario y gestión de pedidos para mejorar la precisión y la eficiencia.
- Establecer acuerdos con proveedores logísticos confiables y capacitados en la manipulación de muebles delicados.
- Ofrecer opciones de entrega flexible, incluyendo servicios de instalación y montaje para mejorar la experiencia del cliente.

9.5. PROMOCIÓN

9.5.1. Objetivos de promoción

- Incrementar el conocimiento de marca de la mueblería Delta Blanco que fabrica y comercializa muebles multifuncionales en un 30% en el primer año de operación. Aumentando la visibilidad de los productos y servicios entre el público objetivo, fortaleciendo así la percepción de la marca como líder en innovación y funcionalidad en muebles.
- Aumentar las ventas en un 20% durante los primeros 6 meses mediante campañas promocionales efectivas y estrategias de marketing integradas. Generando interés y demanda por los muebles multifuncionales, convirtiendo la conciencia de marca en acción de compra por parte de los consumidores.
- Fomentar la lealtad del cliente y aumentar la tasa de recompra en un 25% mediante programas de fidelización y comunicaciones personalizadas. Asegurando que los clientes actuales regresen y recomienden los productos a otros, contribuyendo así al crecimiento sostenido de la mueblería.

9.5.2. Estrategias de promoción

Estrategia 1: Campañas publicitarias integradas

Desarrollar y ejecutar campañas publicitarias omnicanal que incluyan medios tradicionales como televisión, radio y prensa, así como medios digitales como redes sociales, PPC (pago por clic) y marketing de contenido.

Tácticas:

- Crear anuncios visuales y vídeos promocionales que resalten las características únicas y beneficios de los muebles multifuncionales.
- Segmentar y dirigir las campañas publicitarias al público objetivo utilizando datos demográficos y comportamientos de compra.
- Colaborar con influencers y creadores de contenido digital en el sector de decoración y hogar para promocionar los productos a través de reseñas y recomendaciones.

Estrategia 2: Promociones y descuentos estratégicos

Diseñar e implementar promociones atractivas y descuentos especiales que estimulen la compra inmediata y aumenten la conversión de visitantes a clientes.

Tácticas:

- Lanzar promociones de temporada, como rebajas de vacaciones o descuentos por festividades, para aprovechar momentos de alta demanda.
- Ofrecer descuentos por compras combinadas o paquetes promocionales que incentiven compras adicionales.
- Implementar programas de cupones y códigos de descuento exclusivos para clientes suscritos a la lista de correo electrónico o seguidores en redes sociales.

Estrategia 3: Programas de fidelización y experiencia del cliente

Establecer un programa de fidelización efectivo que premie a los clientes recurrentes y promueva una experiencia personalizada y memorable en cada interacción.

Tácticas:

- Crear un programa de puntos o recompensas por cada compra que los clientes puedan canjear por descuentos.
- Enviar correos electrónicos mensajes de difusión en la aplicación de WhatsApp personalizados con ofertas exclusivas y contenido relevante basado en el historial de compras y preferencias del cliente.
- Organizar eventos exclusivos para clientes VIP o miembros del programa de fidelización, como prelanzamientos de nuevos productos o sesiones de diseño personalizado.

10. ANALISIS ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO DE DELTA BLANCO

Según (Louffat, 2017), el diseño organizacional es una propuesta destinada a crear una estructura en las diversas unidades orgánicas de una empresa, con el objetivo de lograr un orden y sinergia entre ellas. Con base en esto, se emplean diversas herramientas administrativas para crear los procesos internos en la empresa Delta Blanco. Entre estas herramientas se incluyen el desarrollo de su filosofía organizacional, la creación de su organigrama, el mapa de procesos, el diagrama de flujo y, finalmente, un análisis y descripción de los cargos que deberían gestionarse en la organización.

10.1. TIPOLOGÍA Y CLASIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Para dar inicio al desarrollo de la propuesta de diseño organizacional, se consideró esencial llevar a cabo la tipología y clasificación de la empresa Delta Blanco. Esto permitió obtener una visión más completa de la misma. A continuación, se detalla la estructura organizativa de acuerdo con:

- El beneficio que persigue la organización se considera con fin de lucro.
- Su sector económico hace parte del sector secundario y terciario.
- Su tamaño se clasifica como una mediana empresa.
- El origen de capital es una empresa privada.
- La explotación y conformación de su capital, se considera una empresa nacional.
- La responsabilidad legal es una sociedad limitada.
- Su conformación jurídica se clasifica como una empresa jurídica.
- El número de socios se clasifica como una sociedad.
- El grado de formalización se identifica como una empresa formal.
- El grado de uso de tecnología se considera una empresa intensiva en tecnología y mano de obra.
- Su grado de cubrimiento territorial se clasifica como una organización de cubrimiento local.

10.2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL PARA LA MUEBLERÍA DELTA BLANCO

La filosofía institucional está diseñada para orientar las operaciones de la mueblería Delta Blanco. Esta filosofía constituye el fundamento de su quehacer y, a su vez, guiará las acciones de todos los colaboradores de la organización.

10.2.1. Misión

“En Delta Blanco, nuestra misión es mejorar la calidad de vida de las personas que necesitan maximizar la eficiencia y utilidad de sus espacios habitacionales o laborales reducidos. Lográndolo a través del diseño, fabricación y comercialización de muebles multifuncionales que se adaptan perfectamente a estos espacios. Nos comprometemos profundamente con las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ofreciendo soluciones ergonómicas, prácticas, sencillas de utilizar y sostenibles, con acabados de excelente calidad. Respaldados por un equipo de trabajo altamente cualificado, buscamos posicionarnos competitivamente en el mercado, contribuyendo al crecimiento económico y social de nuestras comunidades. Al tiempo que contribuimos al crecimiento económico y social del municipio de Santander de Quilichao, Cauca.”

10.2.2. Visión

“Para el año 2028, aspiramos a ser una de las empresas líderes y tener un fuerte posicionamiento en el diseño, fabricación y comercialización de soluciones inmobiliarias multifuncionales. Nuestro objetivo es mejorar la calidad de vida, el confort y la satisfacción de nuestros clientes, siguiendo nuestro modelo de negocio. Nos proyectamos como una de las principales empresas en el sector, respaldados por un servicio al cliente sobresaliente y relaciones sólidas con colaboradores, proveedores, competidores, la comunidad en general y el entorno medioambiental.

10.2.3. Valores

Delta Blanco es una empresa consciente de la importancia de las personas como activo más importante, por ello se enfoca en comprender sus sentimientos y emociones, permitiendo identificar y solucionar experiencias insatisfechas en su calidad de vida; Delta Blanco les proporcionará más vida por metro cuadrado. De esa manera se genera alegría en sus clientes al lograr alcanzar bienestar sin gran esfuerzo, gracias a la creatividad e ingenio para crear soluciones. Para Delta Blanco es vital poder transferir a sus usuarios, ese valor de calidad. Por ello sus valores son:

- **Lealtad:** Ser fieles con sus clientes, jefes, empleados, compañeros y, sobre todo, lealtad a la empresa a la que pertenece.
- **Compromiso Social:** Ser solidarios con la sociedad, apoyar a la democracia, el desarrollo social y la conservación del medio ambiente.
- **Entusiasmo, Alegría y Buen Humor:** Un ambiente positivo es bueno para todos. Ser optimistas, alegres y entusiastas, aún en los momentos de infortunio o menos gratos.
- **Sentido de Pertenencia y Orgullo:** sentirse orgullosos de pertenecer a una empresa sólida, que comparte una cultura con principios y valores.
- **Profesionalismo:** Ser responsables desarrollando su misión con la gente y el medio ambiente, a través de su extraordinario talento humano.
- **Perseverancia:** Luchar con firmeza, disciplina, empeño y dedicación para lograr sus metas. No desfallecer ante la adversidad.

10.2.4. Cultura Corporativa

Esta entidad se destacará por su equipo humano, el cual aprecia y comprende la importancia del crecimiento y la satisfacción personal en su labor. En consecuencia, abordan cada tarea con entusiasmo y dedicación. Los colaboradores de la empresa reconocen la relevancia de sus contribuciones para el éxito organizacional, lo que motiva la implementación de programas de formación integral destinados a potenciar su desarrollo individual. Asimismo, valoran los principios fundamentales de la organización como criterios clave para su crecimiento personal, el progreso de la empresa y la mejora de la comunidad.

Por último, los líderes de la empresa concentrarán sus esfuerzos y habilidades en la creación de valor para todas las partes involucradas. Por consiguiente, mantendrán una comunicación directa y continua con estas partes interesadas, con el objetivo de comprender sus necesidades y expectativas para trabajar en su satisfacción.

10.2.5. Principios de la empresa

Para la empresa es importante dar a conocer los principios que motivan a ayudar a conseguir el bienestar de nuestros clientes.

- **Respeto:** Respetamos la dignidad de nuestros clientes, empleados, colaboradores y de todos aquellos con quienes interactuamos, al igual que al entorno, al medio ambiente y la comunidad. Respeto por las diferencias y diversidad dentro del marco de nuestros principios y valores, manteniendo el ánimo conciliatorio con todos con los cuales nos relacionamos.

- **Honestidad:** Cumplir nuestros deberes, ser honrados, decentes y veraces en todos los actos, acatando las leyes y teniendo un comportamiento integro.
- **Justicia:** tener un trato justo y equitativo, propendiendo dar a cada cual lo que le corresponde, siendo objetivos. Reconocer los actos de acuerdo a la razón, justicia y verdad.
- **Generación de Valor:** Como empresa privada, se tiene la obligación de dar a la comunidad de la que hacemos parte, de lo que ella nos da. Hay un compromiso de beneficiar al cliente, trabajadores, accionistas, proveedores y la comunidad en general.
- **Servicio:** El renombre de las empresas está unido al buen servicio, el cual debe proveer satisfacción al cliente y superar las expectativas.

10.3. POLITICAS DE CALIDAD

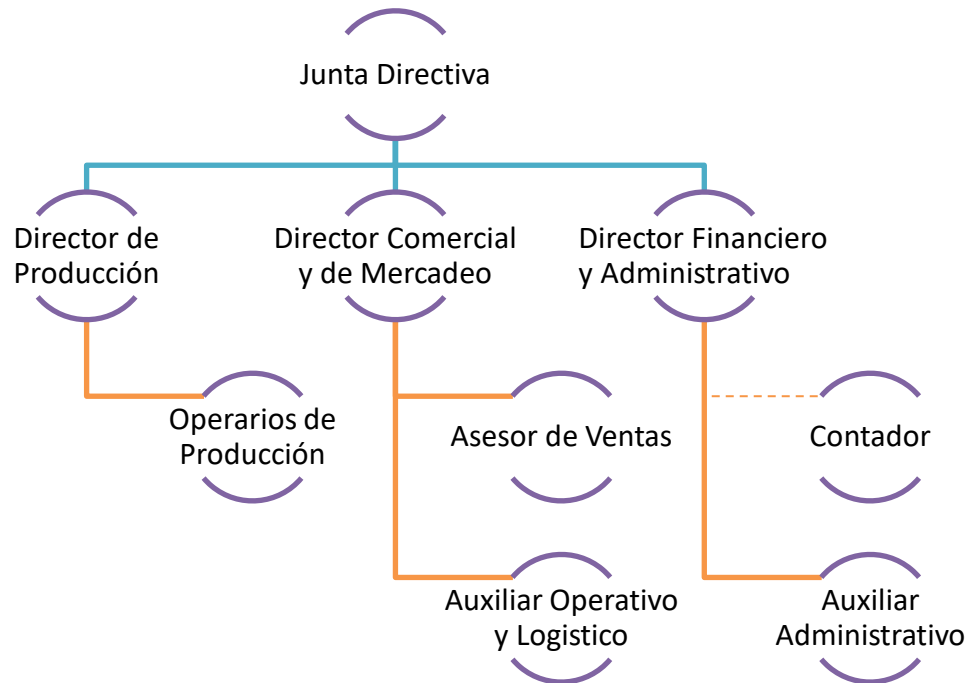
- **Propósito.** Crear calidad de vida orientada a contribuir con el logro efectivo de las aspiraciones o los objetivos vitales de las personas, dando bienestar a través de nuestros productos.
- **Productos.** Diseño y fabricación de muebles multifuncionales para diferentes espacios del hogar; Construidos de acuerdo a las necesidades y medidas del lugar en donde lo necesita usar el cliente.
- **Cliente.** Personas que habitan en lugares de espacios reducidos y que viven insatisfechas por esta situación, las cuales requieren soluciones de espacio como los muebles multifuncionales para vivir más a gusto y sacarles mayor provecho a sus espacios.
- **Necesidades a cubrir.** Aprovechar los espacios reducidos donde la gente habita o labora, que ocasiona sentimientos de frustración, incomodidad y disgusto, lo cual crea restricciones diversas para la autorrealización personal.
- **Diferenciación Competitiva.** Lo que diferencia a la mueblería Delta Blanco es la originalidad y novedad en el diseño de los muebles multifuncionales para aprovechar de una manera óptima, los espacios en todos los hogares.

10.4. ORGANIGRAMA DE DELTA BLANCO

El diseño del organigrama, se basa en la departamentalización funcional según lo planteado por Bernal Torres (2007). Este organigrama se concibe como uno de los elementos fundamentales para estructurar la organización. Hay que tener en cuenta que la empresa está gestionada de manera descentralizada por dos administradores, cada uno de los cuales posee igual autoridad de decisión. Estos administradores conformarían la junta directiva, responsable de definir la estrategia

empresarial. Posteriormente, cada uno de ellos se encargaría de ejecutar los planes establecidos en los respectivos departamentos a su cargo.

Figura 24: Organigrama Empresa



Fuente: elaboración propia (2024).

10.5. DESARROLLO DE PERFIL DE CARGOS

Considerando el organigrama diseñado para la mueblería Delta Blanco, resulta indispensable desarrollar un perfil para cada puesto. Esto permitirá obtener una visión más detallada del tipo de empleado necesario para cumplir con los objetivos establecidos por la empresa. Para llevar a cabo esta tarea, se utilizó un formato que incluye puntos específicos, los cuales se describirán a continuación:

- **Identificación del Cargo.** En este campo se describirá el nombre del cargo y área a la que pertenece.
- **Objetivo.** Es el resultado que se espera, mediante el desempeño, de la persona asignada para cubrir el cargo.
- **Funciones y responsabilidades.** Es el apartado en el cual se describirá las acciones o tareas preponderantes para garantizar que se cumpla el objetivo propuesto para el cargo asignado; además, de definir la frecuencia que debe

tener cada una de estas, además, de los compromisos y obligaciones que recibe con el cargo.

- **Interrelación con otras áreas.** Es el campo en el cual se explica, como se vincula determinado cargo, con cada una de las áreas fundamentales de la organización, u organizaciones e interesados externos.
- **Formación académica y profesional.** Es la sección donde se expondrá, los requisitos que requiere el postulante al cargo, desde su nivel de formación educativa, hasta su conocimiento y experiencia, como profesional en el área.
- **Jefe Inmediato.** Es a quien debe rendir cuentas de su gestión. Supervisa. En este apartado se relaciona las personas subordinadas a su cargo.

Tabla 15: Manual de funciones - director comercial y de Mercadeo

Manual de Funciones por Competencias Mueblería Delta Blanco	
Cargo	Director Comercial y de Mercadeo
Objetivo	Desarrollar los planes y estrategias de marketing para potencializar las ventas en la empresa.
Funciones	• Diseñar e implementar el plan de marketing de la organización. • Definir las estrategias correctas para impulsar los productos ofertados. • Elaborar el presupuesto requerido para el desarrollo de los planes del área. • Administrar los recursos disponibles para el desarrollo de los planes de marketing y velar por su eficiencia. • Desarrollar investigaciones de mercado de la demanda, competencia, nuevas tecnologías, etc. • Evaluar y controlar la efectividad de los planes desarrollados y desarrollar planes de contingencia. • Dirigir y liderar el área y al personal de apoyo.
Relación con otras áreas	Trabaja de manera conjunta con el área financiera y administrativa, área logística.
Formación académica y profesional	Profesional en carreras administrativas, mercadeo, negocios internacionales o carreras afines.
Jefe inmediato	Junta Directiva
Supervisa	Auxiliar de ventas

Fuente: elaboración propia, (2024).

Tabla 16 Manual de funciones - director financiero y administrativo.

Manual de Funciones por Competencias Mueblería Delta Blanco	
Cargo	Director Financiero y Administrativo
Objetivo	Administrar y dar manejo a los recursos financieros, tecnológicos, de infraestructura y demás, con el fin de lograr de manera eficiente el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.
Funciones	- Definir las políticas y normas administrativas y financieras, para el funcionamiento de la organización. - Velar por el crecimiento y protección de los bienes y activos de la empresa. - Monitorear los factores externos de la organización y desarrollar estrategias para minimizar su impacto. - Analizar, evaluar y controlar los factores internos, desarrollando planes de acción para su mejora continua. - Coordinar las tareas relacionadas con el análisis financiero, la contabilidad y tesorería. - Controlar los procesos de incorporación, liquidación de nómina, retiros y demás correspondientes con la parte legal de los empleados. - Velar por la sinergia y armonía entre las diferentes áreas de la compañía. - Dirigir y liderar el área y al personal de apoyo.
Relación con otras áreas	Trabaja de manera conjunta con el área comercial y de mercadeo, logística y desarrollo humano.
Formación académica y profesional	Profesional en carreras administrativas, ingeniería industrial, negocios internacionales o carreras afines.
Jefe inmediato	Junta Directiva
Supervisa	Auxiliar de administrativo

Fuente: elaboración propia, (2024).

Tabla 17 Manual de funciones - director de producción.

Manual de Funciones por Competencias Mueblería Delta Blanco	
Cargo	Director de Producción
Objetivo	Supervisar y coordinar todas las actividades de fabricación para garantizar que los muebles se produzcan de manera eficiente, segura y con alta calidad, cumpliendo con los plazos y presupuestos establecidos.

Manual de Funciones por Competencias Mueblería Delta Blanco	
Cargo	Director de Producción
Funciones	- Supervisión de la Producción: Dirigir y coordinar todas las actividades de fabricación para garantizar la eficiencia y calidad. - Gestión de Recursos: Administrar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la producción. - Control de Calidad: Asegurar que los productos cumplan con los estándares de calidad establecidos. - Optimización de Procesos: Implementar y mejorar procesos para maximizar la productividad y minimizar desperdicios. - Cumplimiento de Plazos: Garantizar que los productos se fabriquen y entreguen a tiempo. - Seguridad y Cumplimiento Normativo: Asegurar que todas las operaciones de producción cumplan con las normativas de seguridad y regulaciones aplicables. - Colaboración Interdepartamental: Trabajar en conjunto con otros departamentos para alinear la producción con las necesidades del mercado. - Innovación y Mejora Continua: Fomentar la innovación y la mejora continua en los procesos de producción. - Gestión de Inventarios: Mantener un control efectivo de los inventarios de materias primas y productos terminados.
Relación con otras áreas	Trabaja de manera conjunta con el área comercial y de mercadeo, y logística.
Formación académica y profesional	Profesional ingeniería industrial, diseño industrial o administración de empresas.
Jefe inmediato	Junta Directiva
Supervisa	Operario de producción

Fuente: elaboración propia, (2024).

Tabla 18 Manual de funciones - asesor de ventas.

Manual de Funciones por Competencias Mueblería Delta Blanco	
Cargo	Asesor de Ventas
Objetivo	Impulsar las ventas y el reconocimiento de la empresa y sus productos, mediante la satisfacción de las necesidades del cliente, a través de una asesoría especializada y de calidad.
Funciones	- Desarrollar las tareas encomendadas de acuerdo al plan de marketing de la organización. - Verificar que las estrategias para impulsar los productos ofertados se apliquen de la manera correcta. - Llevar la trazabilidad y realizar informes de la gestión del área de mercadeo. - Disponer y optimizar el manejo de los recursos disponibles para el desarrollo de los planes de marketing. - Desarrollar las actividades requeridas para el desarrollo de investigaciones de mercado de la demanda, competencia, nuevas tecnologías, etc.

Manual de Funciones por Competencias Mueblería Delta Blanco	
Cargo	Asesor de Ventas
	- Comunicar las directrices planteadas por el director del área, a las demás partes implicadas. - Demás tareas de apoyo asignadas por el jefe inmediato.
Relación con otras áreas	Trabaja de manera conjunto especialmente con el área logística y de desarrollo humano con el fin de implementar las estrategias de mercadeo.
Formación académica y profesional	Técnico o tecnólogo en carreras administrativas, mercadeo, negocios internacionales o carreras afines.
Jefe inmediato	Director Comercial y de Mercadeo
Supervisa	No aplica

Fuente: elaboración propia, (2024).

Tabla 19 Manual de funciones - auxiliar administrativo.

Manual de Funciones por Competencias Mueblería Delta Blanco	
Cargo	Auxiliar Administrativo
Objetivo	Apoyar en la ejecución de las tareas conducentes para administrar y dar manejo a los recursos financieros, tecnológicos, de infraestructura y demás, requeridos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. - Ejecutar y difundir las políticas y normas administrativas y financieras, para el funcionamiento de la organización. - Desarrollar actividades administrativas y financieras que conducen al crecimiento y protección de los bienes y activos de la empresa. - Levantar informes para monitorear los factores externos de la organización y brindar las herramientas para desarrollar estrategias para minimizar su impacto. - Levantar informes para el análisis, evaluación y control de los factores internos, con el fin de brindar elementos para el desarrollo de planes de acción para su mejora continua. - Ejecutar tareas relacionadas con el análisis financiero, la contabilidad y tesorería. - Desarrollar las tareas de incorporación, liquidación de nómina, retiros y demás, correspondientes con la parte legal de los empleados. - Apoyar con las demás tareas asignadas con el jefe inmediato.
Relación con otras áreas	Trabaja de manera conjunta con el área comercial y de mercadeo, logística y desarrollo humano para obtener información pertinente para las tareas del área administrativa y financiera.
Formación académica y profesional	Técnico o tecnólogo en carreras administrativas, mercadeo, negocios internacionales o carreras afines.
Jefe inmediato	Director Financiero y Administrativo
Supervisa	No aplica

Fuente: elaboración propia, (2024).

Tabla 20 Manual de funciones - auxiliar operativo y logístico.

Manual de Funciones por Competencias Mueblería Delta Blanco	
Cargo	Auxiliar Operativo y Logístico
Objetivo	Apoyar con las actividades o tareas conducentes a dirigir eficientemente la operación de la empresa, y el desempeño eficiente de la fuerza de ventas.
Funciones	• Ejecutar y difundir las políticas y normas para el desarrollo de la operación. • Desarrollar las tareas y actividades requeridas en el proceso logístico al interior de la organización, para garantizar el correcto flujo de la cadena de suministros. • Apoyar con la logística requerida para el desarrollo de los planes de formación y mejoramiento de la fuerza de ventas. • Velar por el orden y organización de las instalaciones, los espacios y productos al interior de la empresa. • Llevar la trazabilidad de la operación, con el fin de brindar la información requerida para el sostenimiento y aplicación de los indicadores de gestión. • Apoyar con las demás tareas asignadas por el jefe inmediato.
Relación con otras áreas	Trabaja de manera conjunta con el área comercial y de mercadeo, y el área financiera y administrativa apoyando con el flujo de los recursos que requieran para facilitar su operación.
Formación académica y profesional	Técnico o tecnólogo en carreras administrativas, ingeniería industrial, logística o carreras afines.
Jefe inmediato	Director de Mercadeo y Ventas y de Producción
Supervisa	No aplica

Fuente: elaboración propia, (2024).

11. ANALISIS TÉCNICO

11.1. PROPUESTA DE VALOR DE DELTA BLANCO

El creador de los muebles multifuncionales, señor Donald N Mainguy (Mainguy, 1969), presenta en los antecedentes de su creación, que estos se refieren a muebles, específicamente muebles convertibles, donde una unidad de muebles puede transformarse en una pluralidad de formas de muebles de diversos usos.

Los expertos en técnicas de fabricación y elaboración de muebles han aspirado durante mucho tiempo a crear piezas que se puedan convertir de una forma a otra diferente. El ejemplo más conocido de este tipo de diseño son los sofás o sillas que se transforman en camas. Sin embargo, esta técnica también se ha aplicado a otros muebles que ofrecen funciones adicionales selectivas. Según Mainguy, lamentablemente, los muebles convertibles que se conocen hoy en día, suelen ser bastante complicados de transformar debido a los numerosos pasos involucrados, que resultan poco prácticos, costosos y muy limitados. Esto se debe a que tales muebles tienen estructuras complejas que requieren pasadores, pliegues y pestañas, lo que incrementa el costo de fabricación y ensamblaje. Además, con el tiempo, estos muebles corren el riesgo de desgastarse debido al uso continuo de las transformaciones, lo que resulta en la necesidad de reemplazarlos con frecuencia. En lugar de proporcionar ahorro, esto conduce a un aumento en las inversiones en muebles para el hogar.

El valor que la mueblería Delta Blanco desea proporcionar a sus clientes es el Diseño y Fabricación de soluciones de alta calidad, que permita a los consumidores del producto final, apreciar y tener la sensación del alto nivel de rendimiento del producto, relacionado con sus expectativas. Para ello es necesario transmitir el valor de la reducción de espacios que solucionan la satisfacción de sus necesidades en sus reducidos espacios de habitación, concibiendo el uso inteligente por metro cuadrado. Por lo cual, la empresa se propone a agregar valor a la calidad de vida de residentes de áreas habitacionales con áreas muy reducidas, con el diseño y construcción de mobiliario que se puedan convertir en otros diferentes de estructura y uso, cuando la necesidad así lo determine en un área particular y de esa forma solucionar dificultades de espacio.

Asimismo, darle la sensación de espacios más amplios sin necesidad de trasladarse a áreas mayores, lo cual soluciona adicionalmente, la insatisfacción a causa de la inseguridad que se ve reflejada en su falta de confianza, lo cual le impide explorar su creatividad para alcanzar la autorrealización.

En la mueblería Delta Blanco se fabricarán muebles multifuncionales como producto y se proporciona el servicio de instalación e instrucción del manejo. El reto es tener un amplio portafolio de usos para los muebles.

11.2. DETERMINACION DE MATERIA PRIMA

Para exponer, mostrar y aplicar la creatividad en un diseño, es esencial contar con un elemento base que sirva como plataforma. En el caso de la mueblería Delta Blanco, se elabora un chasis o esqueleto donde se acoplan todas las partes que constituyen el producto final, las cuales serán posteriormente ensambladas o empalmadas. Para este procedimiento, se utiliza un material denominado Policloruro de Vinilo de Alto espesor y madera. La elección y determinación del uso de este producto se basan en la información proporcionada por PVC (PVCCConstruct, 2019).

La resistencia a la abrasión, el ligero peso, la resistencia y la tenacidad del PVC son algunas de las ventajas técnicas clave para su utilización en todo tipo de construcciones. Además, el PVC es fácil de manipular, instalar y manejar, ya que se puede cortar, moldear y unir con facilidad en una amplia variedad de estilos. Su peso ligero facilita enormemente la manipulación manual, reduciendo así las posibles dificultades en este proceso. El PVC, debido a su durabilidad, es resistente a la intemperie, a la descomposición química, a la corrosión, a los golpes y a la abrasión. Además, su rentabilidad ha hecho de este material una opción muy popular para diversas aplicaciones en la construcción durante décadas. Esto se debe a sus excelentes propiedades físicas y técnicas, las cuales ofrecen notables ventajas en términos de costo-rendimiento. Asimismo, el valor de la tubería fabricada con este material es bajo, considerando sus propiedades mecánicas, que garantizan la durabilidad de los productos y permiten prolongar su vida útil, asegurando al mismo tiempo bajos costos de mantenimiento.

11.3. APROVISIONAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS

La selección de la materia prima a utilizar en la mueblería Delta Blanco, tiene como base las propiedades funcionales de la misma, las cuales garantizan el sometimiento de dichos elementos a grandes esfuerzos del mismo tipo y una probabilidad de falla mínima.

El aprovisionamiento depende de los requerimientos de almacenamiento y el tiempo de utilización para que se dé un óptimo uso de los materiales. Se debe tener en cuenta que, para su operatividad, es necesario el uso tanto de maquinaria como de mano de obra.

Una vez finalice el proceso de ensamblaje de las partes, se almacenarán en la zona establecida para tal fin, la cual deberá estar ubicada cerca del área de entrada de la empresa y de ese modo, facilitar la entrega, exhibición y distribución del producto.

11.4. MAQUINARIA REQUERIDA

Para la elaboración y fabricación de los muebles multifuncionales de la mueblería Delta Blanco, se requiere la utilización de diversas máquinas especializadas como:

- **Sierra de mesa:** Cortar láminas de madera, MDF, o contrachapado a las dimensiones requeridas. Es esencial para el corte preciso y recto de las piezas que formarán los componentes del mueble.
- **Cepilladora y Regruesadora:** Alisar y calibrar la madera para obtener superficies planas y uniformes. La cepilladora se utiliza para aplanar una cara de la tabla, mientras que la regruesadora ajusta el grosor y hace paralela la otra cara.
- **Fresadora:** Perforar, ranurar, y moldear los bordes de las piezas de madera. Se usa para crear encajes, molduras, y otras formas detalladas en los componentes del mueble.
- **Taladro de columna:** Realizar agujeros precisos en la madera para ensamblar las piezas con tornillos, clavos, o pernos. Es crucial para la precisión en la perforación repetitiva.
- **Prensa de ensamblaje:** Mantener las piezas de madera en su lugar mientras se secan los adhesivos o se atornillan las uniones. Asegura un ensamblaje fuerte y preciso de las piezas.
- **Lijadora de banda:** Lijar y suavizar las superficies de madera, eliminando imperfecciones y preparando las piezas para el acabado final. Se usa tanto en superficies planas como en bordes.
- **Máquina de bordeado (Edge Bander):** Aplicar bordes de chapa o PVC a los cantos de las piezas de madera o MDF, proporcionando un acabado limpio y profesional.
- **Cabina de pintura:** Aplicar pintura, barniz, o lacas a los muebles. La cabina proporciona un entorno controlado para un acabado uniforme y libre de polvo.
- **Ensambladora de clavos (Nail Gun):** Clavar rápidamente piezas de madera en el ensamblaje final. Facilita el montaje rápido y eficiente de los componentes.

11.5. MAPA DE PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

Se diseñó con el propósito de visualizar de manera gráfica los procesos fundamentales que contribuyen al logro de los objetivos de la organización, así como la interacción entre ellos. Al crear este diagrama, se consideró que representa de forma visual los procesos corporativos, los cuales se entienden como actividades y recursos interconectados que transforman los insumos en productos mediante su colaboración mutua con otros procesos (Conexiones, 2016)

Figura 25: Mapa de Proceso



Fuente: elaboración propia (2024).

Recepción de pedidos y materiales:

- Recepción de pedidos de muebles por parte de los clientes.
- Adquisición de materiales necesarios para la fabricación de los muebles (madera, tela, herrajes, etc.).

Diseño y planificación:

- Diseño de los muebles según las especificaciones del cliente y las tendencias del mercado.
- Planificación de la producción, asignación de recursos y tiempos de entrega.

Corte y preparación de materiales:

- Corte de la madera y otros materiales según las dimensiones requeridas para cada mueble.
- Preparación de los materiales para su posterior ensamblaje.

Ensamblaje:

- Ensamblaje de los componentes de los muebles de acuerdo con el diseño previamente establecido.
- Utilización de herramientas y técnicas adecuadas para garantizar la calidad y resistencia de los muebles.

Acabado:

- Lijado de las superficies para suavizar y preparar para el acabado.
- Aplicación de barnices, pinturas, tintes u otros acabados según las preferencias del cliente y los estándares de calidad de la empresa.

Control de calidad:

- Inspección de los muebles terminados para detectar cualquier defecto o imperfección.
- Reparación o retrabajo de los muebles según sea necesario para cumplir con los estándares de calidad establecidos.

Embalaje y envío:

- Embalaje de los muebles de forma segura y adecuada para su transporte.
- Coordinación del envío de los muebles a los clientes, ya sea a través de servicios de entrega propios o de terceros.

Servicio al cliente:

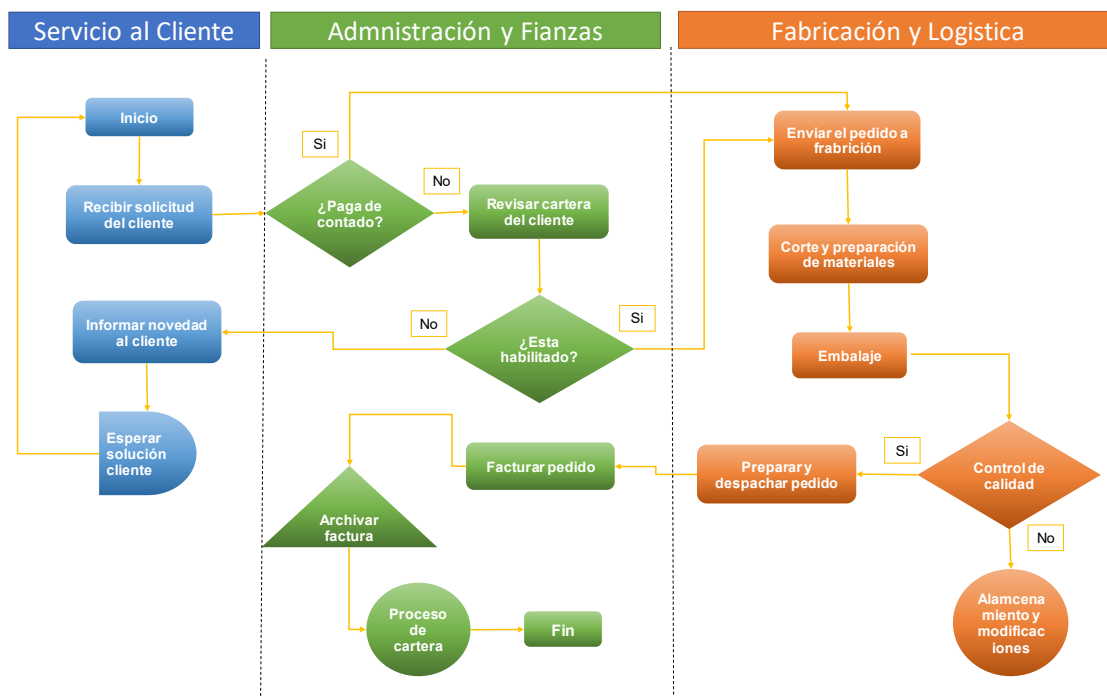
- Atención a las consultas y reclamaciones de los clientes antes, durante y después de la entrega de los muebles.
- Gestión de garantías y devoluciones según sea necesario.

11.6. DESARROLLO DEL DIAGRAMA DE FLUJO

El paso el proceso de venta en la empresa Delta Blanco y se expone gráficamente mediante un diagrama de flujo lo anteriormente descrito:

- Inicialmente, y mediante la asesoría de los vendedores, el cliente realiza una solicitud o pedido, de acuerdo a su necesidad.
- Si el cliente paga de contado se procede a realizar la venta, de lo contrario y como método de pago, si este desea solicitar un crédito, se genera una revisión del historial crediticio del cliente en la empresa, para ver si es viable la solicitud, si está habilitado se procese con la venta del producto, de lo contrario se notifica al cliente, para que se ponga al día con su situación y poder continuar con el proceso.
- Una vez se solucione el medio de pago, se procede a revisar la disponibilidad del producto en inventario o se envía el pedido a fabricación si este bajo un diseño personaliza por el cliente, si no hay disponibilidad, se solicita al encargado de compras realizar el pedido al proveedor y se notifica al cliente que la entrega no se puede realizar de inmediato; si se dispone de lo pedido por el cliente se procede a preparar y despachar el pedido.
- Complementario al proceso anterior se realiza el proceso de facturación y cierre para hacer entrega del producto y finalmente se realiza el cierre contable y archivo de la factura.

Figura 26: Diagrama de flujo de Delta Blanco.



Fuente: elaboración propia, (2024).

11.7. ACTIVIDADES CLAVES

11.7.1. Determinación de los atributos físicos y técnicos del producto

Para Delta Blanco, es primordial alcanzar un equilibrio entre la funcionalidad y el diseño del producto. Según María Victoria Sevilla, ambos factores deben tener la misma importancia, sin que uno prevalezca sobre el otro (Sevilla, 2014). El deseo de los clientes de muebles multifuncionales de obtener tanto diseño como funcionalidad está alineado con sus necesidades específicas. Sin embargo, es fundamental recordar que un diseño que no sea funcional no será elegido por nuestros clientes objetivo.

Un atributo físico importante para estos muebles, es considerar una gama de colores, para que el cliente se permita elegir o escoger según sus gustos y necesidades. De la misma manera, se considera el diseño de formas llamativas y atractivas para el ser humano, sin olvidar el diseño ergonómico de los muebles.

Dentro de los atributos técnicos del producto, se contemplan los elementos mecánicos, elementos diseñados para el debido funcionamiento, de acuerdo al principio físico de equilibrio de fuerzas (Abington, 2018), aseverando la ejecución de la operatividad de elementos mecánicos por parte del usuario, transformando la energía a través de una magnitud que resulta del equilibrio de la fuerza de sus elementos, permitiendo hacer tolerable para el cliente, la transformación de un espacio de área saturada.

11.7.2. Imagen de marca

El objetivo de la mueblería Delta Blanco es ofrecer alternativas viables y satisfactorias para resolver los inconvenientes y molestias que enfrentan las personas que residen o trabajan en espacios saturados. Tal como señala el artículo de Diana González (González, 2010), y como afirma la psicóloga María Murillo Samper, estas situaciones representan un asunto delicado que provoca afectaciones emocionales significativas. Estas molestias e insatisfacciones emocionales forman parte del problema que Delta Blanco busca abordar, constituyendo así la oportunidad y razón de ser de la empresa.

Por ello la empresa debe orientar a su personal de trabajo a realizar acciones enfocadas a la recordación de Marca sólida, demostrando las ventajas y oportunidades que ofrecen los productos y de ese modo, dar cumplimiento a los objetivos a corto plazo y su realización.

11.7.3. Relación con los clientes

La mueblería Delta Blanco es consciente de la importancia de satisfacer las necesidades del cliente y de la labor que implica consolidar su lealtad, entiende que los consumidores esperan que comprendan sus decepciones y desencantos. Por lo tanto, su objetivo es buscar soluciones y ofrecer atención inmediata cuando sea necesario. Esto busca generar una sensación de cercanía entre la empresa y el consumidor.

La empresa debe establecer una relación estrecha con el cliente:

- **Conocer y definir su cliente:** dedicar tiempo y esfuerzo en el conocimiento del cliente actual y los que anhela conquistar.
- **Acciones de Acercamiento:** Formar un vínculo de empatía con el cliente para entender el grado de frustración debido al espacio pequeño donde viven o trabajan.
- **Escuchar al cliente:** Bien sean positivos o negativos sus comentarios, para Delta Blanco es importante conocer la percepción del cliente en cuanto a la solución presentada; de esa manera establecerán un balance entre los objetivos propios y los de su mercado. Esto permite alcanzar el bien común entre ambas partes.
- **Optimizar y mejorar los productos:** De acuerdo a la Misión y Visión planteada por Delta Blanco, se trabajará en el logro de mejorar de manera continua los procesos productivos de la empresa y constituir la forma de ser más competitivos en la satisfacción de los clientes y su fidelización.

12. ANALISIS FINANCIERO

Como se mencionó en capítulos anteriores, los muebles multifuncionales constituyen una innovación útil y práctica en una época de alta densidad poblacional y donde el diseño arquitectónico de las construcciones ha cambiado; por estas circunstancias el espacio de la vivienda se reduce significativamente. Ante esta problemática los muebles multifuncionales, en la medida en que son estructuras convertibles, se constituyen en una solución ante los reducidos espacios de las viviendas.

La utilidad práctica de los muebles multifuncionales, se explica por dos razones básicas: de un lado, la oferta de vivienda de espacios grandes mayores a los 100 m² es cada vez más escasa y de otro lado, este tipo de viviendas resultan costosas, debido entre otras cosas al agotamiento del suelo urbano. En este sentido los muebles multifuncionales por su versatilidad y flexibilidad se presentan como una solución a los estrechos espacios de las viviendas actuales.

La mueblería Delta Blanco busca a través de un proceso de innovación en el diseño, ofrecer un tipo de muebles, que, por su versatilidad y sus múltiples funciones, posibilite ganar espacios para las actividades cotidianas de la familia dentro del hogar. Hasta ahora, los estudios realizados, el técnico, el de mercado y el administrativo, muestran la factibilidad y la viabilidad de proyecto para el montaje y puesta en marcha de la Empresa Delta Blanco, que como se ha mencionado anteriormente, pretende con su producto solucionar el problema de la estrechez de los espacios al interior de las viviendas con el fin de favorecer la movilidad dentro de cada unidad de vivienda familiar.

Por su parte, el estudio financiero y económico que se aborda en este punto, se soporta en la información y los resultados obtenidos de los análisis anteriores referidos a los factores de mercado, técnico y administrativo. El propósito de este estudio es identificar y calcular los costos que se derivan tanto de la fase de montaje de la empresa (inversiones fijas y diferidas), como de la fase de operación (capital de trabajo y materias primas), y los beneficios que se obtiene a partir de la producción y venta del producto elaborado.

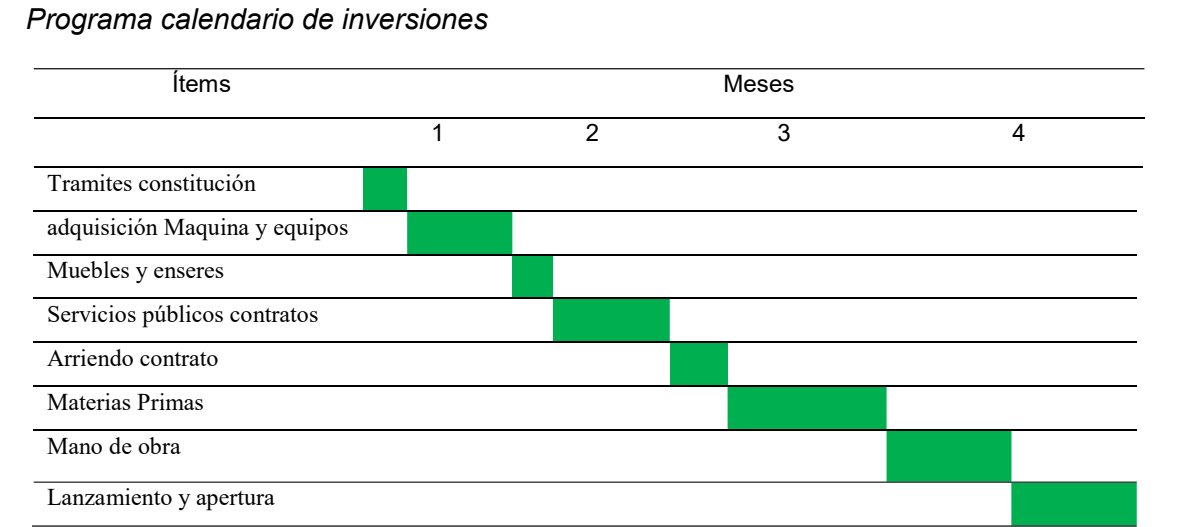
Para ello, el análisis financiero se apoya en una base de datos en la que se registra información sobre inversiones, ventas proyectadas, financiación, amortización, depreciación y otras variables como la producción proyectada para los primeros periodos de la puesta en marcha de la empresa, las materias primas y la mano de obra que será requerida para la producción. Ahora bien, por conveniencia se han hecho proyecciones para 5 años, periodo que coincide con la vida útil promedio de las máquinas y los equipos.

Estas proyecciones permitirán la información suficiente para calcular el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la relación costo beneficio, el punto de equilibrio tanto en unidades producidas como en ventas y la tasa de rentabilidad financiera, con los cuales se pretende visualizar la viabilidad financiera y económica del proyecto de creación de la empresa.

La proyección de ventas se realizó mediante ajustes en los precios y en las cantidades. Las cantidades se determinaron con base en los criterios obtenidos del estudio de mercado para el primer año, el cual indicó una producción de 204 unidades. Sin embargo, debido a que el precio de venta es relativamente alto, y considerando que las ventas reales dependen de la competencia y de que lo que las personas expresan en las encuestas no siempre se cumple en la realidad, se ajustó este número al 58% de la cantidad inicial, resultando en 118 unidades. Para calcular el valor de las ventas del primer año, se multiplicaron las 118 unidades estimadas por el precio de venta inicial del primer año, que fue de \$3.177.189. Esto resultó en un monto total de ventas de COP \$375.040.482 para el primer año. A partir de este momento este monto de ventas para el primer año se proyecta ajustándolo a 5% anual que corresponde al porcentaje de la inflación esperada. Por tanto, las proyecciones son a precios corrientes.

Dado que las inversiones a realizar no se pueden hacer de la noche a la mañana sino, que se requiere un tiempo prudente para ello, es necesario diseñar un calendario de actividades en las que queden programadas las inversiones requeridas para el montaje de la Empresa, para ello se utiliza un diagrama de Gantt, de amplia aceptación en la planeación de inversiones. En la siguiente tabla, se muestra el programa de inversiones a realizar previo al inicio de operaciones productivas, se refiere al tiempo que se dedicara para el montaje de la empresa.

Tabla 21 Programa de calendario de inversiones



Fuente. Con base en el diagrama de Gantt, adaptado por el autor.

Todo el proceso de montaje e instalación de la maquinaria, los equipos y enseres para dejar la empresa lista a iniciar operaciones, tendrá una duración de 4 meses, tiempo requerido para realizar las inversiones necesarias. Este proceso se implementará bajo un cronograma tal como se muestra en la tabla anterior. Se ha supuesto un periodo de 4 meses para la constitución de la empresa y para el inicio de operaciones de producción y distribución del producto. Por supuesto que la instalación de una empresa requiere de dotación y ajuste para así poder dar inicio a su objetivo central que es la fabricación de muebles multidimensionales.

En efecto, El diagrama de Gantt es una herramienta que se emplea para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado de tiempo. Gracias a una fácil y cómoda visualización de las acciones a realizar, permite hacer el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto, representando gráficamente las operaciones, su duración y secuencia, además del calendario general del proyecto y la fecha de finalización.

12.1. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

En primer lugar, se presentan las inversiones fijas y diferidas, las cuales se analizan de manera descriptiva sin obtener resultados sobre rentabilidad o punto de equilibrio. A continuación, se muestran en tablas las inversiones representativas del capital de trabajo, como mano de obra y materias primas, que están más relacionadas con el proceso operativo de la planta que con su montaje. Este análisis del capital de trabajo también se realizará de forma descriptiva, sin incluir aún el cálculo de indicadores, ni establecer la distinción entre capital variable y capital fijo, necesaria para calcular los puntos de equilibrio en producción e ingresos por ventas. Posteriormente, se presentará la estructura de costos, desglosando entre costos de operación (costos directos de fabricación) y costos de administración (costos indirectos de fabricación), y se procederá a su respectivo análisis descriptivo.

Una vez se ha implementado el análisis descriptivo se procederá al análisis económico y financiero de los datos de inversión y de capital de trabajo con el propósito de calcular los indicadores financieros necesarios y requeridos para determinar la viabilidad económica y financiera de la empresa.

Para el proceso de montaje se analizará y evaluará el monto de las inversiones en capital fijo (maquinaria, equipos y enseres), en capital intangible (inversiones diferidas) y para el operacional, todo lo correspondiente al capital de trabajo que incluye el costo de la mano de obra, el valor de las materias primas y de los insumos necesarios para poner en marcha la empresa en los primeros meses.

El capital de trabajo, técnicamente, debe incluir inventarios tanto de productos como de materia prima. Pero en este caso la empresa trabajará durante los siguientes años, con las materias primas justas y necesarias para la producción a elaborar, ya que se trata de producción por pedido; por esta misma razón tampoco existirá un inventario de productos acabados, ya que el único producto acabado, no vendido, es el que se encuentra en vitrinas de promoción, como muestrario.

La viabilidad de las inversiones se estudiará dentro de un horizonte de tiempo que incluye: El costo de la mano de obra, de las materias primas y de los insumos necesarios para poner en marcha la empresa en los primeros años (el horizonte de tiempo para hacer los análisis respectivos a los flujos de caja será de 5 años que es el tiempo de la vida útil de los equipos).

12.1.1. Inversión total

Incluye todos los activos con una vida útil mayor a un año y que tienen como propósito dotar a la empresa de las condiciones materiales para que pueda desarrollar todas sus operaciones productivas.

Como se muestra en la siguiente table, el valor total de las inversiones en capital fijo asciende a COP \$26.700.700 de los cuales hay tres equipos: el torno, la impresora 3D y la cortadora CNC que absorben más del 80% de la inversión total; aunque estas tres máquinas representan para la empresa un alto riesgo por su elevado costo de adquisición, también es cierto el valor a recuperar con las mismas después de haber trabajado su vida útil es relativamente alto; en efecto el valor de desecho de las tres, asciende a un total de \$2.669.200, que representa alrededor del 90% de todo el valor recuperable y cerca del 20% de la inversión realizada en estas tres máquinas; todo esto reduce el riesgo e inversión.

Tabla 22 inversión en capital fijo.

Inversión Inicial			
Concepto	Cantidad	Valor / Unidad	Inversión Año 1
Maquinaria			
Torno	1	\$6.500.000	\$6.500.000
Impresora 3D	1	\$2.346.000	\$2.346.000
Corte CNC	1	\$4.500.000	\$4.500.000
Destornillador eléctrico	2	\$85.900	\$171.800
Mesa de trabajo	2	\$400.000	\$800.000
Taladro de columna	1	\$854.900	\$854.900
Valor maquinaria			\$15.172.700
Equipos de computación			

Inversión Inicial			
Concepto	Cantidad	Valor / Unidad	Inversión Año 1
Computador para diseño	1	\$2.500.000	\$2.500.000
Computador de oficina	2	\$1.355.000	\$2.710.000
Impresora	1	\$880.000	\$880.000
Valor equipos de cómputo			\$6.090.700
Muebles y enseres			
Puestos de trabajo	2	\$1.293.000	\$2.586.000
Puesto de trabajo gerencial	1	\$1.352.000	\$1.352.000
Sala de reuniones	1	\$1.500.000	\$1.500.000
Valor equipos de cómputo			\$5.438.000
Inversión Total			\$26.700.700

Fuente: elaboración del grupo (2024).

Esta tabla, recoge toda la inversión inicial que ha de requerirse para el montaje de la planta y el inicio de las operaciones productivas. En ella se puede apreciar la estructura de dichas inversiones y su clasificación de acuerdo con su función en el proceso productivo.

De los \$26.700.700, \$7.756.688 corresponde a recursos propios, mientras que el monto restante (18.944.012) se inscriben mediante la modalidad de recursos de crédito, los cuales serán adquiridos a una tasa de interés del 1.8% mensual y se cancelarán a través del pago de 28 cuotas de amortización fijas de \$959.451,61 mensuales.

12.1.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo tiene como componente principal las materias primas; el dinero invertido en este rubro está dirigido exclusivamente a la fabricación del producto; sin embargo, el capital de trabajo también incluye algunos rubros que son propios de las inversiones fijas como la publicidad, el arriendo y todo aquello que hace parte de los activos corrientes.

Los otros dos elementos que componen el Capital de trabajo son la materia prima y la mano de obra, en su conjunto los dos componentes, materias primas y mano de obra, constituyen dentro del análisis económico, los costos primos (Gerencie.com, 2017), variable clave para determinar el precio de producción. La situación de estos dos componentes, se muestra en las tablas siguientes.

12.1.3. Mano de obra.

Tabla 23 Capital de trabajo - Componente: mano de obra.

Nómina Personal Fijo Año 1								
N°	Nombre del cargo	Sueldo Básico	Días	Horas extras	Devengado			
					Básico	Transporte	Horas extras	Total
1	Administrador	\$2.300.000	360	0	\$27.600.000	\$0	\$0	\$27.600.000
2	Director comercial	\$1.500.000	360	0	\$18.000.000	\$162.000	\$0	\$19.944.000
3	Director financiero	\$1.300.000	360	0	\$15.600.000	\$162.000	\$0	\$17.544.000
4	Director DEPN	\$1.500.000	360	0	\$18.000.000	\$162.000	\$0	\$19.944.000
5	Vendedor	\$1.300.000	360	3	\$15.600.000	\$162.000	\$16.250	\$17.560.250
6	Operario	\$1.400.000	360	0	\$16.800.000	\$162.000	\$0	\$18.744.000
Totales		\$9.300.000	2160	3	\$111.600.000	\$810.000	\$16.250	\$121.336.250

Fuente: elaboración del grupo (2024).

Tabla 24 Proyección de nominada a cinco años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación		6.70%	7.40%	8.30%	9.00%
Costo nómina anual	\$ 95.008.250	\$ 101.373.803	\$ 108.875.464	\$ 117.912.128	\$ 128.524.219
Costo Parafiscales anual	\$ 10.045.463	\$ 10.718.508	\$ 11.511.678	\$ 12.467.147	\$ 13.589.191
Costo Seguridad Social anual	\$ 31.808.600	\$ 33.939.776	\$ 36.451.320	\$ 39.476.779	\$ 43.029.689
Provisiones	\$ 26.324.374	\$ 28.088.107	\$ 30.166.627	\$ 32.670.457	\$ 35.610.798
Totales	\$ 163.186.687	\$ 174.120.194	\$ 187.005.089	\$ 202.526.511	\$ 220.753.897

Fuente: elaboración del grupo (2024).

12.1.4. Materia prima.

Tabla 25: Capital de trabajo - componente: materia prima

Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Precio x unidad	Costo total
Madera MDF	lamina 1,2 * 2,4	2	\$ 178.900	\$ 357.800
Tubería PVC	6 Mts	3	\$ 26.100	\$ 78.300
Lamina de polietileno	lamina 1,1 inches	4	\$ 119.000	\$ 476.000
PLA	Kilos 1 Kg	2	\$ 302.990	\$ 605.980
Lamina acero inoxidable	lamina acero inoxidable	2	\$ 49.900	\$ 99.800
Peso	gramos	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Espuma alta densidad	lamina 190 x 120 cm	1	\$ 390.000	\$ 390.000
Tela acolchada	metros	2	\$ 25.900	\$ 51.800
Madera	listones	5	\$ 2.900	\$ 14.500
Total			\$ 1.215.690	\$ 2.194.180

Fuente: elaboración del grupo (2024).

Tabla 26: Proyección - Capital de trabajo

Capital de trabajo					
Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arrendamiento	\$ 4.800.000	\$ 5.121.600	\$ 5.500.598	\$ 5.957.148	\$ 6.493.291
Salarios	\$ 163.186.687	\$ 174.120.195	\$ 187.005.089	\$ 202.526.512	\$ 220.753.898
Servicios públicos	\$ 840.000	\$ 896.280	\$ 962.605	\$ 1.042.501	\$ 1.136.326
depreciación maquinaria	\$ 3.547.270	\$ 3.547.270	\$ 3.547.270	\$ 3.547.270	\$ 3.547.270
dotaciones	\$ 750.000	\$ 800.250	\$ 859.469	\$ 930.804	\$ 1.014.577
COSTOS FIJOS	\$ 173.123.957	\$ 184.485.595	\$ 197.875.031	\$ 214.004.235	\$ 232.945.362
servicios	\$ 433.680.000	\$ 476.618.657	\$ 494.137.854	\$ 513.227.035	\$ 532.040.620
salarios temporales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
otros (repuestos, transporte)	\$ 480.000	\$ 512.160	\$ 550.060	\$ 595.715	\$ 649.329
mantenimiento	\$ 100.000	\$ 106.700	\$ 114.596	\$ 124.107	\$ 135.277
COSTOS VARIABLES	\$ 434.260.000	\$ 477.237.517	\$ 494.802.510	\$ 513.946.857	\$ 532.825.226
TOTAL COSTOS FIJOS Y VARIABLES	\$ 607.383.957	\$ 661.723.112	\$ 692.677.541	\$ 727.951.092	\$ 765.770.588
GASTOS					
impuestos municipales	\$ 332.000	\$ 5.853.009	\$ 6.057.610	\$ 6.327.902	\$ 6.578.072
otros (aseo, papelería)	\$ 200.000	\$ 213.400	\$ 229.192	\$ 248.215	\$ 270.554
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON	\$ 532.000	\$ 6.066.409	\$ 6.286.802	\$ 6.576.117	\$ 6.848.626
publicidad	\$ 2.200.000	\$ 2.347.400	\$ 2.521.108	\$ 2.730.360	\$ 2.976.092
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	\$ 2.200.000	\$ 2.347.400	\$ 2.521.108	\$ 2.730.360	\$ 2.976.092
TOTAL GASTOS	\$ 2.732.000	\$ 8.413.809	\$ 8.807.910	\$ 9.306.477	\$ 9.824.718
TOTAL COSTOS + GASTOS	\$ 609.365.957	\$ 669.336.370	\$ 700.625.982	\$ 763.326.763	\$ 774.580.729

Fuente: elaboración del grupo (2024).

Tabla 27: Impuestos

Impuestos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Uso del suelo	\$57.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Registro mercantil	\$100.000	\$106.700	\$114.596	\$124.107	\$135.277
Concepto sanitario	\$60.000	\$64.020	\$68.757	\$74.464	\$81.166
Concepto de seguridad	\$115.000	\$122.705	\$131.785	\$142.723	\$155.568
Otros registros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Industria y Comercio		\$5.559.584	\$5.742.472	\$5.986.607	\$6.206.061
Total impuestos municipales	\$332.000	\$5.853.009	\$6.057.610	\$6.327.902	\$6.578.072

Fuente: elaboración del grupo (2024).

12.1.5. Costos de fabricación.

Tabla 28 Costos de fabricación

SERVICIOS		COSTOS VARIABLES ASIGNADOS A CADA SERVICIO						Costo Total Unitario	Proyección ventas anual	Costo total anual servicio
Variables	Mano de obra	Lamina de polietileno	Lamina acero inoxidable	Tela acolchada	Madera MDF	Espuma alta densidad	Otros			
	PN	M2	M2	Metros	M3	M3				
Sofá cama	\$250.000	\$50.000	\$450.000	\$300.000	\$250.000	\$60.000	\$150.000	\$1.510.000	60	\$90.600.000
Cama con almacenamiento	\$425.000	\$40.000	\$300.000	\$240.000	\$300.000	\$40.000	\$150.000	\$1.495.000	72	\$107.640.000
Mesa extensible	\$250.000	\$30.000	\$300.000		\$200.000		\$180.000	\$960.000	36	\$34.560.000
Escritorio plegable	\$275.000	\$20.000	\$225.000		\$150.000		\$170.000	\$840.000	60	\$50.400.000
Mesa de centro con almacenamiento	\$200.000	\$20.000	\$150.000		\$150.000		\$150.000	\$670.000	36	\$24.120.000
Silla plegable o apilable	\$150.000	\$50.000	\$150.000	\$70.000	\$30.000	\$40.000	\$100.000	\$590.000	84	\$49.560.000

SERVICIOS		COSTOS VARIABLES ASIGNADOS A CADA SERVICIO						Costo Total Unitario	Proyección ventas anual	Costo total anual servicio
Variables	Mano de obra	Lamina de polietileno	Lamina acero inoxidable	Tela acolchada	Madera MDF	Espuma alta densidad	Otros			
	PN	M2	M2	Metros	M3	M3				
Escritorio - cama	\$200.000	\$80.000	\$120.000	\$100.000	\$150.000	\$60.000	\$50.000	\$760.000	48	\$36.480.000
Espejo con almacenamiento oculto	\$120.000	\$40.000	\$30.000	\$20.000	\$80.000		\$13.000	\$420.000	96	\$40.320.000
Total Año 1									\$433.680.000	

Fuente: elaboración del grupo (2024).

En esta tabla se detallan los costos de fabricación de los productos de la mueblería Delta Blanco, especializada en la fabricación de muebles multifuncionales. Cada entrada incluye la materia prima necesaria y el costo total estimado para la fabricación de cada artículo. Esta información es crucial para la planificación de la producción y la gestión eficiente de los recursos. A través de este desglose detallado, se puede optimizar los procesos de fabricación y asegurar el cumplimiento con los estándares de calidad esperados, al mismo tiempo que se conoce el costo unitario para cada producto.

Tabla 29: Fijación de precio de venta

N°	Servicios	% del margen de contribución	rentabilidad de la industria	precio competidor	cálculo precio de venta	precio de venta final	% IVA	precio con IVA incluido	margen contribución
1	Sofá cama	35%	30%	\$2.500.900	\$147.363	\$2.300.000	19%	\$2.737.000	34%
2	Cama con almacenamiento	30%	28%	\$3.000.000	\$136.222	\$2.800.000	19%	\$3.332.000	100%
3	Mesa extensible	40%	35%	\$1.800.000	\$101.756	\$1.900.000	19%	\$2.261.000	21%
4	Escritorio plegable	25%	25%	\$1.200.000	\$71.135	\$1.150.000	19%	\$1.368.500	-30%
5	Mesa de centro con almacenamiento	30%	30%	\$1.500.000	\$60.872	\$1.350.000	19%	\$1.606.500	29%
6	Silla plegable o apilable	20%	20%	\$800.000	\$46.628	\$580.000	19%	\$690.200	-66%
7	Escritorio - cama	35%	30%	\$3.500.000	\$74.360	\$330.000	19%	\$3.927.000	75%
8	Espejo con almacenamiento oculto	30%	28%	\$1.200.000	\$37.828	\$1.150.000	19%	\$1.368.500	27%

Fuente: elaboración del grupo (2024).

12.2. ESTRUCTURA DE COSTOS DEL PROYECTO

12.2.1. Precio de venta

Para diseñar los precios de venta competitivos de la Mueblería Delta Blanco, se tuvo en cuenta una combinación de factores estratégicos, económicos y de mercado, asegurando así tanto la rentabilidad como la competitividad.

Primero, se identificaron los márgenes de contribución óptimos para cada producto, basados en el análisis de costos de producción y la necesidad de mantener una rentabilidad adecuada. Por ejemplo, para productos como las sillas plegables, que tienen alta rotación y competencia, se estableció un margen de contribución del 20%, mientras que para productos más complejos y de mayor valor agregado, como los escritorios-cama, se optó por un margen del 35% como se puede ver en la siguiente tabla. A continuación, se analizaron los rangos de precios en el mercado colombiano, considerando los precios de competidores directos y las expectativas de los consumidores. Este análisis de mercado reveló los precios promedio en los que se venden productos similares, proporcionando una referencia crucial para posicionar los precios de manera competitiva. Por último, se incorporó el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) del 19% al precio final, garantizando que los precios propuestos fueran completamente transparentes y alineados con las regulaciones fiscales vigentes.

Esta estrategia de fijación de precios equilibró cuidadosamente la necesidad de la mueblería Delta Blanco entra a ser competitiva en el mercado con la obligación de mantener márgenes de ganancia saludables, asegurando su sostenibilidad financiera a largo plazo en el sector.

12.2.2. Punto de equilibrio

El costo total de un proyecto incluye tanto costos fijos como variables. Diferenciar entre estos dos tipos de costos es fundamental para evaluar la viabilidad económica y financiera de un proyecto de inversión. Aunque esta diferenciación no coincide exactamente con la distinción entre inversión en capital fijo y capital de trabajo, existen algunas similitudes y relaciones entre ambas.

En términos generales, el costo fijo es aquel que permanece constante independientemente de las variaciones en el volumen de producción, mientras que el costo variable fluctúa según la cantidad producida. Este punto es crucial, ya que las decisiones de continuar o detener la producción (producción cero) en un momento dado dependen en gran medida de la proporción que los costos fijos representan dentro de la estructura del costo total.

Detener la actividad productiva debido a una baja demanda u otros factores implica incurrir en costos fijos, lo cual puede resultar en pérdidas significativas y potencialmente llevar a la empresa a la quiebra. Es crucial considerar que el punto de equilibrio, donde la empresa comienza a obtener beneficios, se alcanza cuando los ingresos por ventas igualan los costos totales. Estos costos totales son la suma de los costos fijos y variables. Por lo tanto, se deduce que cuanto mayor sea la proporción de costos fijos dentro del costo total, más tiempo necesitará la empresa para alcanzar el punto de equilibrio en la producción y las ventas; en dicho punto, el beneficio es igual a cero.

El siguiente modelo ilustra la situación anterior:

$$Be = IT - CT$$

$$IT = p \times q$$

$$CT = CF + CV\mu \times q$$

Sustituyendo

$$Be = p \times q - (CF + CV\mu \times q)$$

En el punto de equilibrio

$$Be = p \times q - CV\mu \times q - CF = 0$$

Factorizando

$$q (p - CV\mu) - CF = 0$$

Despejando

$$q = CF / (p - CV\mu)$$

Donde

q: punto de equilibrio que hace que $Be = 0$

Be: es el beneficio

p: precio de la unidad producida y vendida

CV μ : Costo variable unitario

CVt: Costo variable total = $CV\mu \times q$

CF : costo fijo total

Además:

($p - CV\mu$) representa el margen de contribucion de cada unidad producida

El punto de equilibrio es cuando los ingresos totales igualan los costos totales. Este punto es crucial porque indica el volumen de producción y ventas necesario para que la empresa no incurra en pérdidas. La fórmula para calcular el punto de equilibrio en unidades (q) se presenta como $q = CF / (p - CV\mu)$, donde CF representa los costos fijos totales, p es el precio de venta por unidad y $CV\mu$ es el costo variable unitario. La expresión $(p - CV\mu)$ se conoce como el margen de contribución por unidad. En el caso de la Mueblería Delta Blanco, cada producto tiene un punto de equilibrio diferente, lo cual depende de sus respectivos precios de venta y costos variables unitarios, así como de la proporción de costos fijos.

Adicionalmente, para que la empresa se ubique en un punto de equilibrio general, donde los costos totales sean iguales a los ingresos totales y el beneficio sea cero, se requiere una producción mínima de 359 unidades por año. Este valor de 359 unidades anuales representa la suma ponderada de los puntos de equilibrio individuales de cada producto, considerando su respectiva participación porcentual en las ventas, como se observa en la Tabla 30. De esta manera, la empresa necesita vender esta cantidad total de unidades de sus diversos productos para cubrir todos sus costos fijos y variables, sin generar pérdidas ni ganancias.

Tabla 30: Punto de equilibrio

N°	Producto	% Participación	Punto de equilibrio
1	Sofá cama	35.71%	44
2	Cama con almacenamiento	42.86%	53
3	Mesa extensible	21.43%	26
4	Escritorio plegable	35.71%	44
5	Mesa de centro con almacenamiento	21.43%	26
6	Silla plegable o apilable	50.00%	61
7	Escritorio - cama	28.57%	35
8	Espejo con almacenamiento oculto	57.14%	70

Fuente: elaboración del grupo (2024).

Tabla 31 Punto de equilibrio pesos

N°	Producto	Cantidad a vender	Precio	Costo total
1	Sofá cama	44	\$2.300.000	\$99.484.043
2	Cama con almacenamiento	53	\$2.800.000	\$145.875.951
3	Mesa extensible	26	\$1.900.000	\$49.165.235
4	Escritorio plegable	44	\$1.150.000	\$49.675.036
5	Mesa de centro con almacenamiento	26	\$1.350.000	\$34.942.450
6	Silla plegable o apilable	61	\$580.000	\$35.063.533
7	Escritorio - cama	35	\$3.300.000	\$114.966.233
8	Espejo con almacenamiento oculto	70	\$1.150.000	\$80.193.475

Fuente: elaboración del grupo (2024).

A diferencia del punto de equilibrio en unidades calculado previamente, este análisis indica el valor total en pesos que la empresa necesita vender de cada producto para cubrir sus costos asociados a esa producción y alcanzar el punto donde no hay ni ganancias ni pérdidas. De esta manera, la tabla detalla para cada producto la cantidad a vender en el punto de equilibrio, multiplicada por su precio de venta. El resultado de esta multiplicación da el costo total en pesos que debe generar cada producto para alcanzar su punto de equilibrio individual. Por ejemplo, para el Sofá cama, se necesitan vender 44 unidades a un precio de \$2.300.000 cada uno, lo que resulta en un costo total de \$99.484.043 en el punto de equilibrio. De manera similar, para la Cama con almacenamiento, la venta de 53 unidades a \$2.800.000 cada una representa un costo total de \$145.875.951 en el punto de equilibrio.

12.3. INDICADORES DE VIABILIDAD

Una vez, calculados el margen de contribución, la tasa de rentabilidad y el punto de equilibrio tanto para la producción como para las ventas, se calculó y analizó 3 indicadores, que son los principales criterios de la evaluación financiera, utilizados para determinar la viabilidad de las inversiones que demanda un proyecto, las cuales son: el valor actual neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la relación Costo beneficio (B/C).

Para calcular el VAN se aplica la siguiente formula:

$$VAN = -Ii + F1/ (1 + i) + F2/ (1 + i)^2 + F3/ (1 + i)^3 + F4/ (1 + i)^4 + F5/ (1 + i)^5$$

-Ii: es la inversión inicial, en este trabajo se consideró como inversión inicial el valor correspondiente a los recursos propios aportados por los socios, ya que los recursos financiados van incluidos en los flujos como amortizaciones.

Calculado en Excel con una tasa de interés del 11,43% efectiva anual, el resultado es VAN =

\$ 4.124.964.798

Mientras que la TIR para el mismo periodo y con los mismos datos utilizados para calcular el VAN, arrojo el siguiente resultado calculado en Excel:

TIR= 35%.

La TIR Se calculó con la siguiente formula

$$-Ii + F1/ (1 + i) + F2/ (1 + i)^2 + F3/ (1 + i)^3 + F2/ (1 + i)^4 + F2/ (1 + i)^5 = 0$$

La viabilidad financiera y económica de la Mueblería Delta Blanco se calculan con base en el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la relación Costo/Beneficio (B/C). En primer lugar, para el cálculo del VAN, se aplicó una fórmula que considera la inversión inicial y los flujos de caja proyectados a lo largo de cinco años, descontados a una tasa de interés efectiva anual del 11,43%. El resultado obtenido para el VAN fue de \$ 4.124.964.798. Este valor es positivo, lo cual, según el criterio de evaluación financiera, indica que el proyecto es viable, ya que el valor presente de los flujos de caja futuros esperados supera la inversión inicial requerida, generando valor adicional para la empresa.

En segundo lugar, se calculó la Tasa Interna de Retorno (TIR) para el mismo período y con los mismos datos utilizados para el VAN. La TIR arrojó un resultado de 35%. Este porcentaje representa la tasa de descuento a la cual el VAN del proyecto se iguala a cero. El criterio para evaluar la TIR es compararla con la tasa de interés del mercado o la tasa de oportunidad del inversionista. Dado que la TIR del 35% es mayor que la tasa de interés del mercado mencionada como 11,43%, se concluye que el proyecto es atractivo y financieramente viable, ya que promete una rentabilidad superior al costo de oportunidad del capital.

Se determinó la relación Costo/Beneficio (B/C), la cual se obtuvo dividiendo el VAN de los ingresos entre el costo de la inversión. El resultado de esta relación fue de 1,34. Un valor de la relación Beneficio/Costo mayor a uno se interpreta como que

los beneficios actualizados del proyecto superan los costos actualizados, lo que confirma la viabilidad económica de la inversión. En este caso, por cada peso invertido, se espera obtener un beneficio actualizado de 1,34 pesos. Por último, con respecto al tiempo de recuperación de la inversión, calculado mediante Excel; la empresa alcanzaría a recuperar la inversión total solo a partir de 3 años, 1 mes y 28 días, un tiempo relativamente moderado para recuperar la inversión.

12.4. ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

El análisis de los estados financieros más relevantes proyectados a 5 años se centra principalmente en la Proyección de nómina y la Proyección de capital de trabajo porque ofrecen una visión detallada de la evolución de los costos operativos de Mueblería Delta Blanco. En primer lugar, al observar la proyección de nómina, se aprecia un aumento constante en el costo de la nómina anual y los costos parafiscales anuales a lo largo de los cinco años proyectados. Específicamente, el costo de la nómina anual se incrementa desde \$ 95.008.250 en el Año 1 hasta \$ 128.524.219 en el Año 5. De manera similar, los costos parafiscales anuales crecen de \$ 10.045.463 en el Año 1 a \$ 13.589.191 en el Año 5. Este crecimiento está directamente relacionado con las tasas de inflación proyectadas para cada año, que van desde un 6.70% en el Año 2 hasta un 9.00% en el Año 5. Por consiguiente, el aumento proyectado en los gastos de personal es un reflejo directo de las expectativas inflacionarias en el periodo de análisis.

En segundo lugar, la proyección del capital de trabajo desglosa diferentes rubros de costos fijos y variables. Dentro de los costos fijos, se observa un incremento paulatino en cada uno de los componentes como el arrendamiento, los salarios, los servicios públicos, la depreciación de maquinaria y las dotaciones. Los salarios constituyen la parte más significativa de los costos fijos y muestran un crecimiento consistente, lo cual concuerda con la proyección de la nómina. En total, los costos fijos se elevan desde \$ 173.123.957 en el Año 1 hasta \$ 232.945.362 en el Año 5. Por otro lado, los costos variables, representados principalmente por servicios y otros gastos operativos, también experimentan un aumento sostenido durante el periodo proyectado, pasando de \$ 434.260.000 en el Año 1 a \$ 532.825.226 en el Año 5.

El análisis de estos estados financieros proyectados revela una tendencia general al alza en los costos operativos de Mueblería Delta Blanco durante los próximos cinco años. Este incremento está influenciado por las tasas de inflación esperadas, que impactan tanto los costos de personal como otros gastos fijos y variables.

CONCLUSIONES

El estudio integral para la creación de la empresa productora y comercializadora de muebles multifuncionales Delta Blanco en Santander de Quilichao, Cauca, arroja conclusiones relevantes que en su conjunto sugieren una viabilidad prometedora para el proyecto, con una implementación estratégica y gestión operativa diligente.

En primer lugar, el análisis del mercado realizado mediante encuestas evidenció una receptividad significativa por parte de los habitantes del municipio hacia la propuesta de muebles multifuncionales con diseños personalizados, incorporando elementos tecnológicos e innovadores. Específicamente, si bien en las preferencias de compra actuales destacan artículos tradicionales como camas y comedores, existe una disposición favorable hacia la adquisición de muebles que ofrezcan múltiples funcionalidades y se adapten a las necesidades de espacios reducidos.

No obstante, es fundamental reconocer que la familiaridad del mercado local con el concepto de muebles multifuncionales puede ser limitada, lo que representa un reto inicial para la empresa en términos de educación al consumidor y generación de demanda. A pesar de esto, los resultados generales de las encuestas se consideran favorables, sentando una base sólida para la incursión de Delta Blanco en el mercado.

En segundo lugar, la evaluación financiera del proyecto, que abarca una proyección a cinco años, indica una viabilidad económica y financiera robusta. El cálculo del Valor Actual Neto (VAN) arrojó un valor positivo considerable de \$ 4.124.964.798, lo que implica que el proyecto se espera que genere un valor adicional significativo por encima de la inversión inicial requerida. Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) calculada en un 35% supera ampliamente la tasa de interés de mercado de referencia (11,43%), señalando un potencial de rentabilidad atractivo para los inversionistas. La relación Beneficio/Costo (B/C) de 1,34 refuerza esta conclusión, indicando que por cada peso invertido se espera obtener un beneficio actualizado de 1,34 pesos. Adicionalmente, el tiempo estimado para la recuperación de la inversión total se sitúa en un período relativamente moderado de 3 años, 1 mes y 28 días, lo que disminuye el riesgo percibido del proyecto.

Sin embargo, es crucial tener en cuenta que el análisis del punto de equilibrio reveló la necesidad de alcanzar un volumen de ventas específico para cubrir los costos de producción y operación. Particularmente, el punto de equilibrio calculado para el producto principal (sin especificar cuál exactamente en esta conclusión ampliada) de nueve unidades por mes subraya la importancia de implementar una estrategia de ventas eficaz y de alto impacto para asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa en sus etapas iniciales. Además, se identificó que el precio de venta proyectado podría ser percibido como elevado en comparación con las alternativas

disponibles en el mercado, por lo que se recomienda adoptar una estrategia de precios flexible y dinámica. Esta estrategia debería considerar no solo los márgenes de ganancia deseados, sino también la implementación de medidas para la reducción de los costos de producción, especialmente los costos fijos unitarios, y el desarrollo de campañas publicitarias y promocionales dirigidas a incrementar el conocimiento de la marca y estimular la demanda.

En tercer lugar, el análisis exhaustivo del micro y macroentorno, así como del entorno interno de la empresa, permitió identificar una serie de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en la viabilidad del proyecto. Entre las fortalezas destacadas se encuentran la ubicación estratégica tanto de la bodega como del punto de venta en el centro de Santander de Quilichao, lo que facilita el acceso a un flujo considerable de personas; el potencial para la fidelización de clientes a través de estrategias de servicio personalizado y postventa; y la implementación de una planificación estratégica como herramienta fundamental para la toma de decisiones. Por otro lado, se identificaron debilidades importantes como el nivel de formación del capital humano, especialmente en áreas técnicas y de ventas; y las limitaciones en el desarrollo tecnológico, lo que podría generar ineficiencias operativas y una menor competitividad en el largo plazo. La matriz DOFA elaborada a partir de este análisis interno y externo propone una serie de estrategias interrelacionadas destinadas a mitigar las debilidades, aprovechar las fortalezas existentes, capitalizar las oportunidades identificadas en el entorno (como créditos para el sector, tratados de libre comercio y tendencias de consumo favorables) y contrarrestar las posibles amenazas (como la inflación, la competencia y los cambios en la normativa).

Si bien las conclusiones del estudio integral proporcionan evidencia sólida que respalda la viabilidad de la creación de Mueblería Delta Blanco, tanto desde una perspectiva de mercado como financiera, es imprescindible enfatizar que el éxito final del proyecto dependerá en gran medida de la capacidad de los emprendedores para implementar de manera efectiva y coherente las estrategias propuestas, lo que incluye una gestión operativa eficiente, una estrategia de ventas dinámica y adaptada a las condiciones del mercado local, una administración financiera prudente y una inversión continua en el desarrollo del capital humano y la adopción de tecnologías que permitan mejorar la productividad y la competitividad de la empresa en el largo plazo; una constante evaluación del entorno y la adaptación de las estrategias a las nuevas dinámicas del mercado serán también factores clave para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de Delta Blanco en el sector de muebles multifuncionales en Santander de Quilichao.

RECOMENDACIONES

Dada la complejidad del producto y el volumen de producción necesario para alcanzar el punto de equilibrio se recomienda implementar una campaña de ventas agresiva. Esta acción es crucial para asegurar que la producción pueda ser absorbida por el mercado y así alcanzar la rentabilidad esperada.

En segundo lugar, en relación con el precio de venta, se advierte que este podría ser elevado en comparación con productos sustitutos. Por consiguiente, se sugiere adoptar una estrategia de precios flexible que esté en función del objetivo de ganancia, considerando la elevada tasa de rentabilidad proyectada. Esto podría implicar sacrificar un porcentaje de la ganancia en favor de un precio menor y, por ende, una mayor demanda, lo que podría mantener la ganancia en valor absoluto sin modificaciones significativas debido al aumento en las ventas.

Además, dentro de la estrategia de precios, se recomienda enfocar esfuerzos en la reducción del costo de producción, comenzando por el costo fijo unitario. Paralelamente, se aconseja implementar una campaña publicitaria que aumente el potencial de clientes para el producto, lo cual complementaría las acciones de reducción de costos y ajuste de precios para impulsar la demanda.

El precio podría resultar bastante elevado comparado con productos sustitutos, en este caso se recomienda una estrategia de precio que estaría en función del objetivo de ganancia, es decir, dada la elevada tasa de rentabilidad se sacrificaría un porcentaje de la ganancia en favor de un precio menor (reduciendo el margen de contribución) y una mayor demanda. En últimas, se bajaría la tasa de ganancia, pero la ganancia en valor absoluto podría quedar sin modificación ya que la demanda aumentaría. Se recomienda dentro de la estrategia de precios reducir el costo de producción, empezando por el costo fijo unitario. Y realizar una campaña publicitaria que aumente el potencial de clientes para el producto.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Santander de Quilichao. (2023). GOV.CO: <https://cauca.gov.co/Paginas/PageNotFoundError.aspx?requestUrl=https://cauca.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionControl/Plan%20de%20Desarrol>
- Alcázar, P. (2020). Cómo hacer un buen estudio de mercado. <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/como-hacer-un-estudio-de->
- Alzate Cardona, A. (2011). Emprendimiento. <https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/f75236f2-1e9a-4180-8d4b-008b3b07e3e1/content>
- Analitik, V. (4 de febrero de 2022). <https://www.valoraanalitik.com/2021/02/04/estas-son-las-nuevas-tendencias-de-consumo-en-colombia-para-2021/>
- ANDI. (2023). Comentario sobre datos de cifra del mercado laboral, Bruce Mac Master, presidente de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). <https://andi.com.co/Home/Noticia/17767-comentario-sobre-datos-de-cifra-del-mer>
- Baca, G. (2010c). Análisis y administración del riesgo. In Roig, P (Ed). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. .
- Baca, U. (2013). Estudio de mercado. In Roig, P (Ed). Mc Graw Hill interamericana editores SA de C.V.
- BanRep -Banco de la República-. (2024). Inflación al consumidor. <https://www.banrep.gov.co/es/glosario/inflacion-consumidor>
- Baumol, W. (2017). En memoria de William J. Baumol. <https://alde.es/blog/economia/en-memoria-de-william-j-baumol/>
- Bernal Torres, C. (2007). Introducción a la Administración de las Organizaciones. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Betancourt, B. (2014). Análisis sectorial y competitividad. ECOE Ediciones.
- Betancourt, B. (2014). Análisis sectorial y competitividad. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/07/An%C3%A1lisis-sectorial-y-competitividad-1.pdf?srsId=AfmBOoo1a9vNkAxIEUmAl17nQnv11qAYSVGoGRLegRU8zuJEJ2UhN4LJ>
- BID -Banco Interamericano de Desarrollo-. (Departamento de Países del Grupo Andino de 2023). Diagnóstico de la cadena forestal sustentable de Colombia. DOCUMENTO DE DISCUSIÓN No IDB-DP-01042:

file:///C:/Users/ASUS/Downloads/Diagnostico-de-la-cadena-forestal-sustentable-de-Colombia-cadena-forestal-sostenible.pdf

- Bonilla Sánchez, F., Guerrero Sánchez, P., Hernández Jaimes, B., & Pérez Mayo, A. (junio de 2024). Modelos de intervención organizacional. https://www.researchgate.net/profile/Pablo-Guerrero-12/publication/383848831_Modelos_e_intervencion_organizacional_para_el_desarrollo_de_las_organizaciones_en_Mexico/links/66dc63e3f84dd1716cd4b701/Modelos-e-intervencion-organizacional-para-el-desarrollo-d
- Bonilla, F.; Guerrero P.; & cols. (2019). Modelos de intervención organizacional. https://www.researchgate.net/profile/Pablo-Guerrero-12/publication/383848831_Modelos_e_intervencion_organizacional_para_el_desarrollo_de_las_organizaciones_en_Mexico/links/66dc63e3f84dd1716cd4b701/Modelos-e-intervencion-organizacional-para-el-desarrollo-d
- Camacol. (2024). Coyuntura y retos para el sector de la construcción en 2024. <https://camacol.co/descargable/coyuntura-y-retos-para-el-sector-de-la-construccion-en-2024>
- Cámara de Comercio del Cauca. (2019). Estudios económicos de las zonas del departamento del Cauca. https://cccauca.org.co/camara-web/_lib/file/doc/gestor_contenido/modulo_2/submodulo_34/documentos/E-STUDIO%20ECONOMICO%202023.pdf
- Cantillon, M. (2021). Dando la vuelta a la palabra: cómo Cantillon redefinió al empresario. Quarterly Journal of Austrian Economics: <https://mises.org/es/quarterly-journal-austrian-economics/dando-la-vuelta-la-palabra-como-cantillon-redefinio-al-empresario>
- Cauca, C. d. (2019). <https://www.cccauca.org.co/inicio>
- CEPAL. (2012). Las tecnologías digitales frente a los desafíos de una educación inclusiva en América Latina. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/7be78858-1bdf-4c59-b7d2-78532198900b/content>
- CEPAL. (2020). Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/c7dcbf0c-9e12-41dd-bd1c-db9f6f0f39a4/content>
- Chen, Hernández-Sampieri, R., & Chen, J. (2006). Metodología de la investigación: las rutas cualitativa, cuantitativa y mixta. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales_de_consulta/drogas_de_abuso/articulos/sampierilasrutas.pdf
- Chiavenato. (2006). Introducción en la Teoría de la Administración. MC Graw Hill.
- Codeglia, A. ((2021, 03 06). 7 Pasos Para Hacer Investigación de Mercados. <https://blog.hotmart.com/es/investigacion-de-mercados/>

- Codeglia, A. (2021). 7 Pasos Para Hacer Investigación de Mercados. <https://blog.hotmart.com/es/investigacion-de-mercados/>
- Código de Comercio Colombiano. (1991). Constitución Política de Colombia - Artículo 25. Empresa - concepto. https://leyes.co/codigo_de_comercio/25.htm
- Collins, O., & Moore, D. (1970). Visión Histórica Del Empresario. <https://www.timetoast.com/timelines/vision-historica-del-empresario-6caa122f-6ba5-4f03-9f31-cc2f582c3bbb>
- Conexiones. (6 de octubre de 2016). <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion/>
- Crespo Garay, C. (5 de junio de 2022). <https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/2021/06/2021-el-ano-clave-contra-el-cambio-climatico>
- DANE. (2022). Datos de nacimientos en Colombia. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/nacimientos-y-defunciones/nacimientos>
- DANE. (2022). Proyecciones de población. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- DANE. (2024). IPC. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>
- Díaz, F. B. (19 de noviembre de 1990). EL PAÍS. https://elpais.com/diario/1990/11/20/economia/659055625_850215.html
- DNP -Departamento Nacional de Planeación-. (2023). Fichas de caracterización de las entidades territoriales. <https://terridata.dnp.gov.co/>
- Draheim, K. (Pearson Prentice Hall de 2008). Innovación Empresarial. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25470w/231047690-Innovacion-Empresarial.pdf>
- Drucker, P. (1986). Innovación Propia y las Siete Fuentes para una Oportunidad Innovadora. Perennial .
- Drucker, P. (2020). La Gerencia efectiva. https://ciec.edu.co/wp-content/uploads/2024/04/La_gerencia_efectiva_Peter_Drucker_1714407789.pdf
- EMR -Newsletter-. (2023). Informe Del Mercado de Muebles, Crecimiento, Análisis 2023-2028. Por Tipo (Metal, Madera, Plástico, Vidrio, Otros); Por Uso Final (Comercial, Residencial); Por Canal de Distribución (Online, Offline); Por Región (América del Norte, Europa, Asia Pacífico, América Latina y Medio Oriente y África); Dinámica del Mercado : <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-muebles>

- Estadística, D. A. (2022). DANE. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/pre_estadisticasvitalles_ltrim_2020pr.pdf
- Estadística, I. N. (2024). Indicador adelantado del Índice de Precios de Consumo (IPC).
- Fedemaderas. (mayo de 2022). Industria maderera, un bosque de desarrollo, negocios y oportunidades. <https://fedemaderas.org.co/industria-maderera-un-bosque-de-desarrollo-negocios-y-oportunidades/>
- Fedesarrollo. (2016). Auge y crisis de la construcción en Colombia. https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/1465/Report_Diciembre_1996_Cardenas_y_Bernal.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Fedesarrollo. (noviembre de 2020). Respuesta ante la crisis del Covid-19. https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/4075/Report_Noviembre_2020_Arbel%C3%A1ez_et_al.pdf?sequence=4
- Fondo Monetario Internacional. (2010). Perspectivas económicas de Las Américas. file:///C:/Users/ASUS/Downloads/_wreo1010spdf.pdf
- Fred, D. (2008). Conceptos de administración estratégica. Mexico: Pearson Education.
- Gobernación del Cauca. (2021). Línea de base Indicadores Socioeconómicos. https://anterior.cauca.gov.co/sites/default/files/informes/santander_de_quilichao.pdf
- Gobierno de Colombia. (2021). Función Pública, Decreto 654 de 2021. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=164615>
- Gomez, S. (2008). http://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf
- González, D. (2010). <https://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/540696.los-espacios-reducidos-de-las-casas-van-en-contra-de-la-salud.html>
- Hernández Medrano, G. (6 de noviembre de 2016). <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2008). Metodología de la investigación. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hornaday, J., & Aboud, J. (1971). Autores del emprendimiento. <https://www.timetoast.com/timelines/autores-del-emprendimiento-bd978729-41c9-4cf5-941e-3a6f3ee08faf>

- INE -Instituto Nacional de Estadística-. (marzo de 2024). Indicador adelantado del Índice de Precios de Consumo (IPC). <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/adIPC0324.htm>
- INNpuls Colombia. (2023). <https://innpulsacolombia.com/cemprende/quienes-somos>
- Jean-Baptiste Say. (1959). Historia del Emprendedor. <https://www.sutori.com/es/historia/historia-del-emprendedor--Xk3RgYSrvCvdFrWKtNu3psb4>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing (8.a ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. &. (2013). Fundamentos de marketing. (11 ed.). Pearson Educación.
- Kyocera. (2021). <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/insights-hub/articles/analisis-interno-de-una-empresa.html>
- La República. (marzo de 2021). En medio de la pandemia por covid-19, cerraron 509.370 micronegocios en Colombia. <https://www.larepublica.co/economia/en-medio-de-la-pandemia-por-covid-19-cerraron-509370-micronegocios-en-colombia-3130382>
- León D. (2025). El mercado inmobiliario en Colombia creció un 31,5% en 2024. <https://www.ciencuadras.com/blog/tendencias/mercado-inmobiliario-en-colombia-crece-el-315-en-2024>
- Louffat, E. (4 de marzo de 2017). <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/04/que-se-entiende-por-diseno-organizacional/?fbclid=IwAR3ZDtU3QB31GSLO>
- Malhotra, K. (2008). Investigación de Mercados. México: Pearson educación .
- Malhotra, N. (2016). Investigación de mercados. https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/T3e5W7_Investigacion%20de%20mercados%202016.pdf
- McClelland, D. (2017). La teoría de las motivaciones de David McClelland. <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-motivaciones-david-mcclelland>
- Melgar, G. C. (2011). El Entorno del Marketing - Macroentorno. <https://gloriacalderon.wordpress.com/tag/entorno-politico-legal/>
- Meza, J. (2006). De emprendedor a empresario. <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/Dialnet-DeEmprendedorAEmpresario-5137542.pdf>
- Migración. (21 de enero de 2021). <https://www.migracioncolombia.gov.co/noticias/colombia-termina-el-2020-con-un-2-35-menos-de-migrantes-venezolanos-en-su-territorio>

- MinAmbiente. (2019). Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente. <https://www.cvc.gov.co/sites/default/files/Normatividad/Nacional/Leyes/Decreto-Ley2811-74-Codigo-Recursos-Naturales-Renovables-y-Proteccion-Medio-Ambiente.pdf>
- Minambiente. (24 de junio de 2021). <https://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias/5168-con-gobernanza-forestal-el-ambiente-le-apunta-a-la-conservacion-y-al-uso-sostenible-de-los-bosques>
- MinAmbiente. (18 de febrero de 2021). Colombia tiene nueva herramienta para contrarrestar el cambio climático. <https://www.minambiente.gov.co/colombia-tiene-nueva-herramienta-para-contrarrestar-el-cambio-climatico/>
- Minciencias. (7 de enero de 2011). https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/inversiones-en-ciencia-tecnologia-e-innovacion-recibieron-alivios-tributarios-por-15
- MinCiencias. (2021). Inversiones en ciencia, tecnología e innovación recibieron alivios tributarios por 1.5 billones de pesos en 2020. https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/inversiones-en-ciencia-tecnologia-e-innovacion-recibieron-alivios-tributarios-por-15
- Mincomercio. (11 de mayo de 2022). <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/certificaciones-de-calidad-para-exportar>
- MinComercio. (5 de febrero de 2022). Las microempresas fortalecen el tejido empresarial colombiano. <https://www.mincit.gov.co/prensa/foto-noticias/microempresas-fortalecen-el-tejido-empresarial>
- MinDerechos Sociales . (2020). Economía circular y consumo sostenible. https://www.dsca.gob.es/sites/consumo.gob.es/files/consumo_masinfo/Econom%C3%ADa%20circular%20y%20consumo%20sostenible_edit.pdf
- MinEducación. (2023). Pruebas PISA: Colombia cae en matemáticas, lectura y ciencia. <https://elpais.com/america-colombia/2023-12-05/colombia-pierde-puntaje-en-las-pruebas-pisa-de-2022-menos-que-el-promedio-de-la-ocde.html>
- MinTIC. (noviembre de 2022). 6.000 empresarios colombianos llevaron sus negocios al mundo digital de las ventas gracias a 'Vende en Línea'. <https://www.mintic.gov.co/porta/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/273163:6-000-empresarios-colombianos-llevaron-sus-negocios-al-mundo-digital-de-las-ventas-gracias-a-Vende-en-Linea>
- MinTIC. (2024). InnPulsa Colombia. <https://innpulsacolombia.com/cemprende/noticias/innpulsa-colombia-10-anos-construyendo-el-pais-con-mejor-entorno-para-emprender-en-america>

- MinTrabajo. (2014). Decreto del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud. Decreto 1443 de 2014: <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/51963/Decreto+1443.pdf/e87e2187-2152-a5d7-fd1d-7354558d661e>
- Miranda, Zambrano, & Yaguana. (2020). ¿Cuáles son los tipos de segmentación de mercados y cuál es su importancia para tu empresa? <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-segmentacion-mercados/>
- Morales, J. (2009, pág.108). Origen y desarrollo de la administración. Universidad Católica Boliviana San Pablo: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331004.pdf>
- Morales, J. (2009c, pp. 259).
- Niebel, B. (2004). Ingeniería Industrial 11a: Métodos, Estándares y Diseño del Trabajo. Alfaomega.
- OECD. (2024). Panorama económico de Colombia. <https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-colombia/#:~:text=Nota%20de%20Pa%C3%ADs%20%2D%20Colombia,la%20mayor%20parte%20de%202024.>
- Paz Peralta, M. (2019). <https://www.crecemujer.cl/capacitacion/quiero-mejorar-mi-negocio/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking>
- Peñalver, P. (17 de noviembre de 2012). <https://pablopenalver.com/entorno-tecnologico/>
- Pontificia Universidad Javeriana Bogotá. (Vol. 13 de 2020). Calidad de la vivienda en Colombia. El caso de ciudades dentro de la ciudad. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cvyu/article/view/32043>
- Portafolio. (25 de febrero de 2011). <https://www.portafolio.co/internacional/colombia-rezagado-en-uso-de-5g-blockchain-nanotecnologia-y-otras-nuevas-tecnologias-549504>
- Portafolio. (febrero de 2021). Colombia, con mala preparación para nuevas tecnologías. <https://www.portafolio.co/internacional/colombia-rezagado-en-uso-de-5g-blockchain-nanotecnologia-y-otras-nuevas-tecnologias-549504>
- Portafolio. (8 de junio de 2022). <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/ipc-2021-inflacion-en-colombia-a-mayo-ya-supero-la-meta-que-efectos-tiene-552743>
- Porter M. (2008). 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. (Harvard Business Review, 2008, p.2). : <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>
- Procolombia. (21 de febrero de 2020). 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. (septiembre de 2020). Tratados de Libre Comercio de Colombia: 17 acuerdos, 65 países y 1.500 millones de compradores. <https://procolombia.co/colombiatrader/exportador/articulos/tratados-de-libre-comercio-de-colombia-17-acuerdos-65-paises-y-1500-millones-de-compradores>

Proexport. (2023). Oportunidades de negocios con los nuevos acuerdos. https://procolombia.co/system/files/2024-05/periodico_oportunidades-cuarta_edicion.pdf

PVConstruct. (2019). <http://www.pvconstruct.org/en/p/material>

Rael, J. (2015). Factores demográficos que configuran el entorno de marketing global. <https://courses.lumenlearning.com/clinton-marketing/chapter/reading-demographic-factors-shaping-the-global-marketing-environment/>

Retos Directivos. (2021). El concepto de entorno económico. <https://www.ilep.mx/post/entorno-econ%C3%B3mico>

Salazar, S. F. (2019). Diagrama del proceso de la operación. <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/ingenieria-de-metodos/diagrama-del-proceso-de-la-operacion/>

Santa Maria, M. (18 de marzo de 2021). <https://www.larepublica.co/analisis/mauricio-santamaria---anif-2941063/educacion-en-colombia-avances-en-cobertura-y-desafios-encalidad-2979408>

SBA -Agencia federal de pequeños negocios-. (mayo de 2024). Centros de desarrollo de pequeñas empresas (SBDC). Programa de Centros de Desarrollo Empresarial-CDE-Small Business Development Centers-Sbdc : <https://www.sba.gov/es/asistencia-local/recursos-asociados/centros-de-desarrollo-de-pequenas-empresas-sbdc#:~:text=Los%20Centros%20de%20desarrollo%20de,la%20expansi%C3%B3n%20de%20negocios%20existentes.>

Schumpeter J. (2004). Innovación y Determinismo Tecnológico. <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/Dialnet-SCHUMPETERINNOVACIONYDETERMINISMOTECNOLOGICO-4842897.pdf>

Semana. (marzo de 2022). La analítica de datos, clave para la supervivencia de las empresas. <https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/la-analitica-de-datos-clave-para-la-supervivencia-de-las-empresas/202218/>

SENA. (2024). Fondo Emprender. <https://www.sena.edu.co/es-co/trabajo/Paginas/fondo-emprender.aspx>

- Serna, H. (2008). Planeación estratégica. In Silva, G (Ed), Gerencia Estratégica. Panamericana editorial .
- Sevilla, M. (2014). <https://www.eoi.es/blogs/escuelavidrio/2014/06/15/la-importancia-de-la-forma-y-la->
- Solarte, L. (2001). Análisis de factibilidad. GYEPRO.
- Sy Corvo, H. (15 de abril de 2020). <https://www.lifeder.com/entorno-demografico-empresa/>
- Terán Yépez, E., & Guerrero Mora, A. (2020). Teorías de emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n07/a20v41n07p07.pdf>
- TLC. (2024). Tratados de Libre Comercio-TLC. <https://www.tlc.gov.co/>
- Torres, T. B. (2018). CECyTE. Diagrama de operaciones de proceso. <file:///C:/Users/s7606652/Downloads/Diagrama%20de%20operaci%C3%B3n%20de>
- Varela, R. (2008). Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. Bogota D.C.: PEARSON Prentice Hall.
- Varela, R. (2018). Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. Colombia: Pearson Educación. <https://doi.org/Bogota D.C.: PEARSON Prentice Hall>.
- Vargas, J. M. (27 de noviembre de 2021). <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/de-los-acuerdos-comerciales-augusto-solano-mejia-551603>

ANEXOS

Anexo A:

Tabla 32: Obligación financiera.

CREDITO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VALOR CREDITO	\$ 451.607.326	\$ 361.285.861	\$ 270.964.396	\$ 180.642.931	\$ 90.321.465	\$ 0
NUMERO DE CUOTAS=		5	4	3	2	1
CUOTA ANUAL=		\$ 90.321.465	\$ 90.321.465	\$ 90.321.465	\$ 90.321.465	\$ 90.321.465
VALOR INTERES	2%	\$ 8.128.932	\$ 6.503.145	\$ 4.877.359	\$ 3.251.573	\$ 1.625.786
CUOTA CREDITO=		\$ 98.450.397	\$ 96.824.611	\$ 95.198.824	\$ 93.573.038	\$ 91.947.252
CUOTA MENSUAL=		\$ 8.204.200	\$ 8.068.718	\$ 7.933.235	\$ 7.797.753	\$ 7.662.271

Fuente: elaboración del grupo (2024).

Anexo B:

Tabla 33: Balance

ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1 A AÑO 5					
ESTADO DE RESULTADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 843.120.000	\$ 926.597.311	\$ 957.078.629	\$ 997.767.887	\$ 1.034.343.497
MENOS COSTO VENTAS Y PRESTACION SERVICIOS	\$ 606.633.957	\$ 660.922.862	\$ 691.818.072	\$ 727.020.287	\$ 764.756.011
UTILIDAD BRUTA	\$ 236.486.043	\$ 265.674.450	\$ 265.260.556	\$ 270.747.600	\$ 269.587.486
MENOS GASTOS OPERACIONALES ADMON.	\$ 532.000	\$ 6.066.409	\$ 6.286.802	\$ 6.576.117	\$ 6.848.626
MENOS GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	\$ 2.200.000	\$ 2.347.400	\$ 2.521.108	\$ 2.730.360	\$ 2.976.092
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 233.754.043	\$ 257.260.641	\$ 256.452.647	\$ 261.441.124	\$ 259.762.767
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
MENOS GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 8.128.932	\$ 6.503.145	\$ 4.877.359	\$ 3.251.573	\$ 1.625.786
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 225.625.111	\$ 250.757.495	\$ 251.575.288	\$ 258.189.551	\$ 258.136.981
MENOS IMPUESTOS DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 225.625.111	\$ 250.757.495	\$ 251.575.288	\$ 258.189.551	\$ 258.136.981

Fuente: elaboración del grupo (2024).

Anexo C:

Tabla 34: Balance general

BALANCE GENERAL AÑO 1 A AÑO 5					
ACTIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJA	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
BANCOS	\$ 774.141.247	\$ 939.888.280	\$ 1.106.767.893	\$ 1.280.687.079	\$ 1.454.990.205
CUENTAS POR COBRAR	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 774.541.247	\$ 940.288.280	\$ 1.107.167.893	\$ 1.281.087.079	\$ 1.455.390.205
MUEBLES Y ENCERES	\$ 20.610.700	\$ 20.610.700	\$ 20.610.700	\$ 20.610.700	\$ 20.610.700
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 6.090.000	\$ 6.090.000	\$ 6.090.000	\$ 6.090.000	\$ 6.090.000
Depreciación acumulada	\$ 3.547.270	\$ 7.094.540	\$ 10.641.810	\$ 14.189.080	\$ 17.736.350
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 23.153.430	\$ 19.606.160	\$ 16.058.890	\$ 12.511.620	\$ 8.964.350
0 TOTAL ACTIVO	\$ 797.694.677	\$ 959.894.440	\$ 1.123.226.783	\$ 1.293.598.699	\$ 1.464.354.555
OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PROVEEDORES	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$ 26.324.374	\$ 28.088.107	\$ 30.166.627	\$ 32.670.457	\$ 35.610.798
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 26.324.374	\$ 28.088.107	\$ 30.166.627	\$ 32.670.457	\$ 35.610.798
OBLIGACIONES FINANCIERAS (LP)	\$ 361.285.861	\$ 270.964.396	\$ 180.642.931	\$ 90.321.465	\$ 0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 361.285.861	\$ 270.964.396	\$ 180.642.931	\$ 90.321.465	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 387.610.235	\$ 299.052.503	\$ 210.809.558	\$ 122.991.923	\$ 35.610.798
CAPITAL SOCIAL	\$ 184.459.330	\$ 184.459.330	\$ 184.459.330	\$ 184.459.330	\$ 184.459.330
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 225.625.111	\$ 250.757.495	\$ 251.575.288	\$ 258.189.551	\$ 258.136.981
UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 0	\$ 225.625.111	\$ 476.382.607	\$ 727.957.894	\$ 986.147.446
TOTAL PATRIMONIO	\$ 410.084.442	\$ 660.841.937	\$ 912.417.225	\$ 1.170.606.776	\$ 1.428.743.757
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 797.694.677	\$ 959.894.440	\$ 1.123.226.783	\$ 1.293.598.699	\$ 1.464.354.555

Fuente: elaboración del grupo (2024).

Anexo D:

Tabla 35: Indicadores

INDICADORES DE LIQUIDEZ					
INDICADOR	Años				
	1	2	3	4	5
Razón corriente o circulante	29,42	33,48	36,70	39,21	40,87
Capital de trabajo neto \$	\$ 748.216.873	\$ 912.200.173	\$ 1.077.001.265	\$ 1.248.416.621	\$ 1.419.779.407

INDICADORES DE APROVECHAMIENTO DE RECURSOS					
INDICADOR	Años				
	1	2	3	4	5
Rotación de activo corriente o circulante (# Veces)	1,09	0,99	0,86	0,78	0,71
Rotación del activo fijo(# veces)	36,41	47,26	59,60	79,75	115,38
Rotación del activo total (# veces)	1,06	0,97	0,85	0,77	0,71

INDICADORES DE ESTRUCTURA O ENDEUDAMIENTO					
INDICADOR	Años				
	1	2	3	4	5
Indice de endeudamiento financiero(%)	45,29	21,75	10,73	2,53	2,43
Indice de endeud. C.P(%)	7	9	14	27	100
Indice de endeud. a L.P(%)	96,70	97,07	97,31	97,47	97,57
Indice de cobert.de inter.(# veces)	28,76	39,56	52,58	80,40	159,78
Indice de participación patrimonial (leverage)	0,95	0,45	0,23	0,11	0,02
Razón deuda o nivel de endeudamiento	0,49	0,31	0,19	0,10	0,02

INDICADORES DE RENTABILIDAD					
INDICADOR	Años				
	1	2	3	4	5
1.Indice de rendimiento bruto en ventas(%)	28,0	28,7	27,7	27,1	26,1
2.Indice de rendimiento operativo en ventas(%)	27,72	27,76	26,80	26,20	25,11
3.Indice de rendimiento neto en ventas(%)	26,76	27,06	26,29	25,88	24,96
4.Indice de rendimiento patrimonial(%)	55,02	37,95	27,57	22,06	18,07
5.Indice de rendimiento del activo total(%)	28,28	26,12	22,40	19,96	17,63

Fuente: elaboración del grupo (2024).

Anexo E:

Tabla 36: Evaluación

Para calcular la tasa de oportunidad del negocio, es recomendable el uso del WACC	RENTABILIDAD ESPERADA POR EL INVERSIONISTA=	35%		
WACC=	TASA OPORTUNIDAD(TIO) =	11,43%		
	FORMULA VPN =	\$4.124.964.798		
	MANUAL VPN=	\$4.124.964.798		
	TIR=	155%	Efectivo anual	
	TASA RI=	35%		
	TIRM=	80%	Efectivo anual	
	PB=	0,8	Años (Sin tasa de oportunidad)	
	DPB=	0,9	Años (Con la tasa de oportunidad)	

Fuente: elaboración del grupo (2024).