

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UNA NUEVA
SEDE DE UNA EMPRESA DE MUEBLES Y DECORACIÓN DEL SECTOR
RETAIL EN LA CIUDAD DE ARMENIA**

LINA MARÍA FLÓREZ TORO

PAULA ANDREA ALZATE AYALA

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

PEREIRA

23 de julio de 2021

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UNA NUEVA
SEDE DE UNA EMPRESA DE MUEBLES Y DECORACIÓN DEL SECTOR
RETAIL EN LA CIUDAD DE ARMENIA**

LINA MARÍA FLÓREZ TORO

PAULA ANDREA ALZATE AYALA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en
Gerencia de Proyectos.

Asesor temático: JHON MIGUEL DÍEZ BENJUMEA

Asesor metodológico: JHONNY ALEJANDRO AGUDELO CALLE

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

PEREIRA

23 de julio de 2021

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Pereira, (23 de julio de 2021)

CONTENIDO

1. Resumen	11
Palabras clave	11
2. Introducción	12
3. Planteamiento del problema	13
3.1 Descripción de la situación.....	13
3.2 Análisis de involucrados.....	16
3.2.1 Involucrados internos.....	16
3.2.2 involucrados externos.....	17
3.3 Árbol del problema	19
3.4 Árbol de objetivos.....	22
3.5 Análisis de alternativas.....	23
4. Objetivos.....	24
4.1 Objetivo general	24
4.2 Objetivos específicos	24
5. Marco de referencia conceptual.....	25
5.1 Proyecto	25
5.1.1 Etapas de un proyecto.....	25
5.1.2 Etapa de idea.....	26
5.1.3 Etapa de preinversión	26
5.1.4 Etapa de inversión	28
5.1.5 Etapa de operación.....	28
5.2 Metodología ONUDI	29

5.2.1 Estudio del entorno y del sector.....	30
5.2.2 Estudio de mercado.....	30
5.2.3 Estudio técnico.....	31
5.2.4 Estudio legal y normativo.....	31
5.2.5 Estudio ambiental.....	31
5.2.6 Estudio económico.....	32
6. Método de solución.....	33
7. Justificación.....	36
8. Estudio del entorno y análisis sectorial.....	37
8.1 Entorno económico.....	38
8.2 Entorno político y legal.....	45
8.3 Entorno social.....	47
8.4 entorno demográfico.....	49
8.5 Entorno cultural.....	50
8.6 Entorno tecnológico.....	51
9. Estudio de mercado.....	53
9.1 Descripción de la empresa.....	53
9.2 Producto.....	55
9.3 Demanda.....	56
9.4 Oferta.....	65
9.4.1 Competencia.....	65
9.4.2 Análisis de la oferta.....	69
10. Estudio técnico del proyecto.....	71
10.1 Localización del proyecto.....	71

10.1.1 Macro localización	72
10.1.2 Micro localización.....	72
10.2 Ingeniería del proyecto	76
10.2.1 Maquinaria y equipos.....	76
10.2.2 Adecuaciones e instalaciones.....	77
11. Estudio ambiental del proyecto	79
12. Estudio organizacional del proyecto	80
12.1 Diseño de la estructura organizacional	80
13. Estudio legal y normativo	83
14. Estudio económico del proyecto	85
14.1 Presupuesto	85
14.1.1 Presupuesto de ingresos	85
14.1.2 Presupuesto de egresos	87
14.1.3 Préstamos.....	89
14.1.4 Depreciaciones y salvamentos	89
14.1.5 Capital de trabajo.....	90
14.2 Estado de resultado y flujo de caja.....	90
15. Análisis de riesgos	94
15.1 Análisis cualitativo del proyecto.....	94
15.2 Análisis cuantitativo del proyecto	96
16. Conclusiones	108
17. Referencias.....	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de involucrados.....	18
Tabla 2. Conexiones terrestres con ciudades capitales.....	38
Tabla 3. Población del Quindío por género 2018.....	49
Tabla 4. Población del municipio de Armenia por género 2018.....	49
Tabla 5. Población del municipio de Armenia por rango de edad 2018.....	50
Tabla 6. Tiendas a nivel nacional según formato.....	55
Tabla 7. Productos ofrecidos por la marca y su participación.....	56
Tabla 8. Análisis de ingreso de personas del Quindío por día vs. total de visitas por día.....	58
Tabla 9. Zonificación de áreas requeridas para una sede.....	71
Tabla 10. Factores determinantes para la localización de la nueva sede.....	73
Tabla 11. Ponderación para la ubicación de la nueva sede por medio del método cualitativo de puntos.....	75
Tabla 12. Maquinaria y equipos.....	76
Tabla 13. Presupuesto de adecuaciones de obra.....	77
Tabla 14. Cargos requeridos para la nueva sede.....	80
Tabla 15. Proyección de ventas sede Armenia 2021-2025.....	86
Tabla 16. Análisis horizontal histórico de ventas de la organización.....	87
Tabla 17. Presupuesto de inversiones.....	87
Tabla 18. Costo de recursos humanos.....	88
Tabla 19. Presupuesto de costos y gastos anual.....	88
Tabla 20. Amortización del préstamo.....	89
Tabla 21. Depreciaciones y Salvamentos.....	89
Tabla 22. Capital de trabajo.....	90
Tabla 23. Costo de capital promedio ponderado y costo de capital para la financiación del proyecto.....	90
Tabla 24. Flujo de caja del proyecto.....	91

Tabla 25. Flujo de caja del inversionista	92
Tabla 26. Comparación de indicadores financieros	92
Tabla 27. Matriz de identificación de riesgos	94
Tabla 28. Matriz de impacto de riesgos	95
Tabla 29. Mapa de impacto y probabilidad	96
Tabla 30. Identificación de riesgos	97
Tabla 31. Matriz de impacto si ocurre	98
Tabla 32. Resultado riesgos	98

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Árbol de problemas.....	21
Ilustración 2. Árbol de objetivos	22
Ilustración 4. Método de solución.....	33
Ilustración 5. Triángulo de oro.....	37
Ilustración 6. Crecimiento histórico del PIB mundial	39
Ilustración 7. Crecimiento histórico del PIB Colombia.....	40
Ilustración 8. Proyecciones de crecimiento del PIB mundial y grandes regiones...41	
Ilustración 9. Crecimiento sectorial del PIB (enero-septiembre 2020)	42
Ilustración 10. Variación IPC 2010-2020.....	43
Ilustración 11. Composición sectorial del PIB 2019	44
Ilustración 12. Resultado elecciones presidenciales 2018.....	46
Ilustración 13. Tasa de desempleo total nacional 2020	48
Ilustración 14. Oferta de servicio/producto empresas de Armenia.....	52
Ilustración 15. Categorías y su porcentaje de participación en la organización	53
Ilustración 16. Ubicación de sedes	54
Ilustración 17. Segmentación por costo de envío	58
Ilustración 18. Segmentación por servicio de armado	59
Ilustración 19. Segmentación por ubicación de domicilio.....	60
Ilustración 20. Segmentación apertura sede Armenia	60
Ilustración 21. Segmentación decisión de compra.....	61
Ilustración 22. Segmento por rango de precio	62
Ilustración 23. Segmentación por tipo de inmueble	63
Ilustración 24. Sistema de información hotelero - SIH de Cotelco	64
Ilustración 25. Porcentaje de obtención de clientes por canal	65
Ilustración 26. Ranking empresas líderes de muebles en Colombia.....	66
Ilustración 27. Porcentaje de participación nacional de la competencia con sede en Armenia	67
Ilustración 28. Flujograma de procesos	76

Ilustración 29. Organigrama sede Armenia.....	82
Ilustración 30. Resumen principales proyecciones económicas	85
Ilustración 31. Proyección de ventas sede Armenia 2021-2025	87
Ilustración 32. Probabilidad de manifestación de riesgos	99
Ilustración 33. VPN del inversionista.....	100
Ilustración 34. VPN del inversionista vs VPN riesgos	100
Ilustración 35. Variables de mayor impacto en el proyecto.....	101
Ilustración 36. VPN del inversionista vs. VPN del proyecto	101
Ilustración 37. TIR del inversionista	102
Ilustración 38. TIR del proyecto	102
Ilustración 39. BAUE inversionista	103
Ilustración 40. RBC inversionista	103
Ilustración 41. Periodo de recuperación de la inversión.....	104
Ilustración 42. Cambios en impuestos/VPN riesgo	104
Ilustración 43. Alza del dólar/VPN riesgo	1045
Ilustración 44. Disminución de ventas/VPN riesgo.....	1045
Ilustración 45. Aumento de costos de producción/VPN riesgo	1046
Ilustración 46. Nuevas pandemias/VPN riesgo	1046
Ilustración 47. Pérdidas o robos/VPN riesgo	1047
Ilustración 48. VPN riesgos.....	1047

1. RESUMEN

Este trabajo pretende hacer un estudio de prefactibilidad para la apertura de una nueva sede de una empresa de muebles y decoración del sector retail en la ciudad de Armenia. Partiendo del potencial encontrado en el mercado de la región del Quindío, y el Eje Cafetero, donde ya se encuentra establecida una de las 14 tiendas a nivel nacional, a partir de la cual se observó una posible dinámica de consumo en crecimiento por parte de las personas que habitan en la ciudad de Armenia y sus alrededores. Adicionalmente, el beneficio a nivel logístico por su ubicación cercana con el Túnel de la Línea, la cual conecta de manera directa a la ciudad de Bogotá y el Pacífico colombiano, teniendo en cuenta que en Bogotá se encuentra el centro de distribución nacional de los productos ofrecidos por la tienda, lo que permitiría abordar la entrega de los productos a los compradores de manera más agilizada disminuyendo tiempos, teniendo un valor agregado para la fidelización y persuasión de nuevos clientes.

Es así como se presenta un estudio de prefactibilidad que contiene los elementos planteados por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y la metodología para el desarrollo de los mismos. Partiendo de un estudio de mercado que llevará a la segmentación de clientes y estrategias, un estudio técnico para analizar los procesos productivos y las necesidades puntuales para la creación de la empresa, un análisis financiero para evaluar que el proyecto genere valor agregado y rentabilidad por medio de los indicadores VPN, TIR y TIR modificado.

Palabras clave: Sector retail, muebles y decoración, metodología ONUDI, prefactibilidad, Armenia.

2. INTRODUCCIÓN

La organización objeto de estudio es una empresa de Bogotá enfocada en el sector de venta minorista o retail, dedicada a la comercialización de muebles y decoración para el hogar. En la actualidad cuenta con catorce tiendas, localizadas a lo largo del país, la última apertura se realizó en la ciudad de Pereira hacia el mes de octubre del año 2019.

La decisión de abrir una nueva sede en la organización, está basada en el objetivo de expansión que se tiene contemplado a largo plazo, adicionalmente, se tuvo en cuenta el mercado potencial encontrado en el Quindío y el Eje Cafetero, lo que genera la facilidad de encontrar los productos ofrecidos en las ciudades principales del país, logrando una agilización de entregas, fidelización en los clientes y un aumento de ingresos para la organización.

En este documento, se presenta el estudio de prefactibilidad para la apertura de una nueva sede de una empresa de muebles y decoración del sector retail en la ciudad de Armenia, en el cual se desarrollarán los diferentes estudios (sectorial, de mercado, técnico y financiero) con el objetivo de determinar la rentabilidad, la aceptación de los posibles consumidores y la localización adecuada, lo que brindará las herramientas para determinar si es viable. Partiendo del marco de referencias conceptuales y la metodología de la ONUDI para la evaluación de proyectos, como también la definición de conceptos adicionales pertinentes para entender el estudio a realizar.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 Descripción de la situación

En la actualidad, se puede destacar la importancia de las actividades comerciales, al ser éstas una fuente de ingresos para los productores y que proporciona bienes y servicios a los consumidores, es así como se observa la distribución mayorista y minorista dentro de los eslabones de esta actividad. El presente trabajo estará centrado en este último canal, para comprenderlo se puede destacar la definición planteada por Burruezo, quien afirma que “El comercio detallista o minorista es el último eslabón de la distribución comercial, es el intermediario que se dedica a la venta de productos, bienes o servicios a los consumidores o usuarios finales” (2003). Entendiendo dichos bienes y servicios con un enfoque hacia el cumplimiento de una necesidad de uso doméstico, personal o familiar.

A partir de las estadísticas realizadas desde el análisis de desempeño financiero y años fiscales terminados entre los años 2013 y 2018, se evidencia un aumento del 4,1% en los ingresos recibidos en promedio por las 250 empresas minoristas más destacadas en los cinco continentes, con un margen neto de utilidad del 2,8% más, lo que demuestra una estabilidad clara en este sector denominado retail (Deloitte, 2020).

Para Colombia “en diciembre de 2019 las ventas reales del comercio minorista aumentaron 7,1%, [...]. Excluyendo el comercio de vehículos automotores y motocicletas, la variación de las ventas reales de este sector fue de 8,1%” (DANE, 2020, p. 3). Es así como en la actualidad se evidencia una dinámica de crecimiento constante y consumo masificado en las personas, pues se han diversificado los bienes y servicios ofrecidos siendo atractivos para el consumo de estos, teniendo en cuenta la facilidad de acceso, la apertura constante de nuevas marcas, centros comerciales, la facilidad de adquisición y disponibilidad de entrega. Además, los puntos de venta juegan un papel fundamental en la experiencia que ofrecen para atraer clientes.

Uno de los sectores que hace parte de la venta minorista o retail, es el de muebles y decoración, donde se encuentra una dinámica interesante, pues:

En Colombia ascendió a los 1.71 billones con un crecimiento del 0,94% para el 2017 empujado especialmente por el sector de la construcción en ciudades principales como son Bogotá, Medellín, Cali, y Barranquilla con un 40% de la producción nacional, actualmente existen aproximadamente 4.781 fabricantes de muebles, que contribuyen al sector industrial con el 1,44%. (Marin, 2017)

A lo largo de la historia, los muebles y la decoración de los hogares han sido algo infaltable, “el uso de mobiliario va unido a la evolución del hombre, [como también al] reflejo de la posición social de sus propietarios” (Fernandez, 2018). Ya sea de manera sutil o con un estilo marcado, pues es una forma de mostrar la personalidad de quien habita un espacio, sin estos no tendría un simbolismo que caracterice a las personas y dinamice la vida cotidiana, facilite y dé un confort en las actividades rutinarias, adicionalmente, enmarca un estatus y un estilo de vida para cada individuo.

Entendiendo esta relevancia, encontramos una gran cantidad de empresas con características especiales para alimentar la necesidad de adquisición constante por parte de los consumidores de estos productos, una de estas empresas es la tienda de muebles y decoración objeto de estudio.

La organización cuenta hoy con cobertura en las principales ciudades del país: Bogotá con 3 tiendas de gran formato y 2 tiendas ubicadas en los centros comerciales Colina y Fontanar; Medellín con 2 tiendas de gran formato y una en el centro comercial Arkadia; Cali cuenta con dos tiendas de gran formato; Bucaramanga con una tienda al igual que Barranquilla; para el año 2019 se realiza el lanzamiento de una tienda en Pereira, ciudad intermedia del país, ubicada específicamente en el centro comercial Parque Arboleda perteneciente a Parque

Arauco S.A., uno de los desarrolladores y operadores de activos inmobiliarios de uso comercial más importantes.

La tienda ubicada en la ciudad de Pereira es una apuesta por el mercado del Eje Cafetero, el cual no había sido explorado por la organización, para sorpresa y agrado de los gerentes y personal administrativo se encuentra un gran acierto con el proyecto que abre al público el 2 de octubre de 2019, donde se reciben más de 1.000 personas en un solo día. Adicional a ello, se superan las expectativas financieras durante el año corrido hasta el día de hoy, también se observa un comportamiento en los consumidores de la tienda ubicada en Pereira, pues se evidencia una aceptación por parte de la región del Quindío de manera significativa, en una tentativa estadística se presume que por cada 10 compradores en la ciudad de Pereira, 2 pertenecen a dicha zona del país, el impacto de compra ha sido tan significativo que a nivel de logística frente al transporte y prestación del servicio de armado de productos se decide adicionar la ciudad de Armenia entre los recorridos y servicios prioritarios, ya que en la organización no se prevé este servicio para ciudades que no pertenecen al área metropolitana donde esté establecida una tienda.

Es así como se observa un mercado potencial en la ciudad de Armenia, teniendo en cuenta el crecimiento exponencial en centros comerciales en el país, lo que genera “un reflejo del crecimiento económico de Colombia y el interés de los inversionistas. Entre 2009 y 2019, con la apertura de 109 nuevos centros comerciales, la superficie arrendable prácticamente se duplicó al pasar de 3.053.349 m² a 5.825.573 m²” (JLL Research, 2020, p. 13).

Cabe destacar la importancia en las ciudades y municipios aledaños a la ciudad de Armenia, los cuales hacen parte fundamental de la diversidad hotelera y turística del Quindío, con lo cual la organización puede verse beneficiada, ya que es uno de los sectores que busca a la empresa para implementar en sus negocios el mobiliario y decoración ofrecidos, negociaciones que en algunas ocasiones no se logran concretar al no contar con una buena propuesta en costos de envío, negación del

servicio de armado, falta de disponibilidad inmediata y tiempo de entrega, el cual se puede ver solucionado con la apertura de una nueva tienda aprovechando el mercado potencial que se percibe en la región, logrando una expansión adicional en la organización y el aumento de la fidelización en los clientes.

3.2 Análisis de involucrados

Un punto importante a destacar en esta investigación, para lograr una adecuada propuesta, es el análisis de involucrados, el cual será descrito y, adicionalmente, se entenderá su grado de importancia en el proyecto.

3.2.1 Involucrados internos

3.2.1.1 Presidente y CEO de la organización

Desarrollar las estrategias de la empresa como Continuar con la propuesta de expansión de la compañía como uno de los puntos estratégicos fundamentales a largo plazo, teniendo en cuenta el Eje Cafetero, Quindío y Caldas como focos actuales de gran potencial.

Fidelización de clientes mediante la consolidación de marca de manera exponencial, creando un valor agregado, como la ubicación estratégica en todo el país para la adquisición fácil y rápida de los productos ofrecidos.

Potencializar la marca para sobresalir entre la posible competencia del sector.

Aumento de ventas y rentabilidad en la compañía.

3.2.1.2 Áreas administrativas

Área de gestión humana: la cual tendrá el deber de realizar la búsqueda del personal apropiado, capacitarlo y realizar las contrataciones respectivas en la compañía.

Área contable: quienes serán los encargados de la creación de un nuevo centro de costos, realizar las respectivas relaciones de información y control financiero.

Área de operaciones: donde se definirán los aspectos logísticos en cuanto a despachos, tipo de transportadora encargada de recolección y entrega, bodegaje, control de mercancía y surtido de productos en tienda.

Área de *visual merchandising*: quienes distribuirán de manera estratégica los productos, creando espacios y acciones específicas que atraigan el ingreso y recorrido del cliente por la tienda, destacando puntos específicos y brindando una experiencia diferenciadora.

Área de mercadeo: la cual tendrá la labor de promocionar la marca por medio de diferentes instrumentos publicitarios, para atraer el interés del público objetivo.

Área comercial: encargados de tener el acercamiento final con el cliente para realizar el cierre de ventas de manera acertada, ofreciendo un servicio de asesoramiento profesional respecto a los productos encontrados en la tienda, con el fin de dar cumplimiento al presupuesto de ventas planteado.

3.2.1.3 Gerencia de proyectos y expansión

Con base en las diferentes fuentes de información y estudios realizados en la investigación, será quien tomará la decisión de llevar a cabo o no el proyecto.

3.2.2 Involucrados externos

3.2.2.1 Competencia

En la ciudad de Armenia se encuentran 3 tiendas de muebles y decoración como posibles competidoras directas, ya que ofrecen la misma línea de productos en el sector, sin embargo, el valor agregado ofrecido por la organización objeto de estudio no se encuentra fácilmente, como la asesoría en visual, decoración de interiores y la posibilidad de ver ambientes completamente diseñados con base a diferentes tendencias que surgen a nivel mundial, adicionalmente, los estilos marcados y diferenciados para entender las necesidades puntuales de los gustos de cada cliente que se acerca a realizar una compra.

Entre los posibles competidores se encuentran: “Muebles y Muebles”, la cual está ubicada en Armenia, pero no cuenta con expansión en otras ciudades, al igual que la tienda “De Casa Muebles & Decoración”, y se encuentra la tienda “Only Muebles” ubicada en Pereira, Cali, Manizales, Buenaventura y Armenia.

3.2.2.2 Organismo regulador

Donde se verificará el cumplimiento de las obligaciones legales y contractuales por la apertura de una nueva tienda, así mismo se deberán asumir los costos tributarios de la misma.

3.2.2.3 Clientes

Se pretende, con la apertura de la nueva sucursal en la ciudad de Armenia, tener la disponibilidad inmediata de los productos ofrecidos para los clientes potenciales que realizan sus compras desplazándose de dicha ciudad hacia Pereira, donde encuentran la tienda más cercana, mejorando la calidad del servicio.

3.2.2.4 Proveedores

Se debe tener en cuenta que la empresa cuenta con dos tipos de proveedores, importados y nacionales, a partir de esto y del aumento en el volumen de ventas, se podrá negociar en los descuentos por el volumen incremental de productos comprados, encontrar la manera de agilizar el tiempo de entregas y abrir la posibilidad de buscar nuevas negociaciones para aumentar la variedad en el portafolio ofrecido a clientes.

3.2.2.5 Entidades financieras

Para el proyecto, la organización contará con entidades financieras para obtener un gran porcentaje de apalancamiento en su realización.

Tabla 1. Análisis de involucrados

Involucrados	Intereses	Problemas percibidos	Mandatos recursos	y
---------------------	------------------	---------------------------------	------------------------------	----------

Competencia	Desplazamiento del mercado potencial	Ninguno	Ninguno
Organismo Regulador	Verificar el cumplimiento de obligaciones legales Aumento ingresos por impuestos	Ninguno	Ninguno
Clientes	Disponibilidad inmediata Calidad del servicio Precios competitivos Satisfacción de necesidades	Poca cobertura de entrega de productos Baja calidad del servicio Precios no competitivos Clientes insatisfechos	Dinero Buzón de sugerencias
Proveedores	Mayor rotación de sus productos Aumento de ingresos	Menor rotación de sus productos Disminución de ingresos	Contrato
Entidades financieras	Contribución al desarrollo y crecimiento del país	Ninguno	Ninguno

Fuente: elaboración propia.

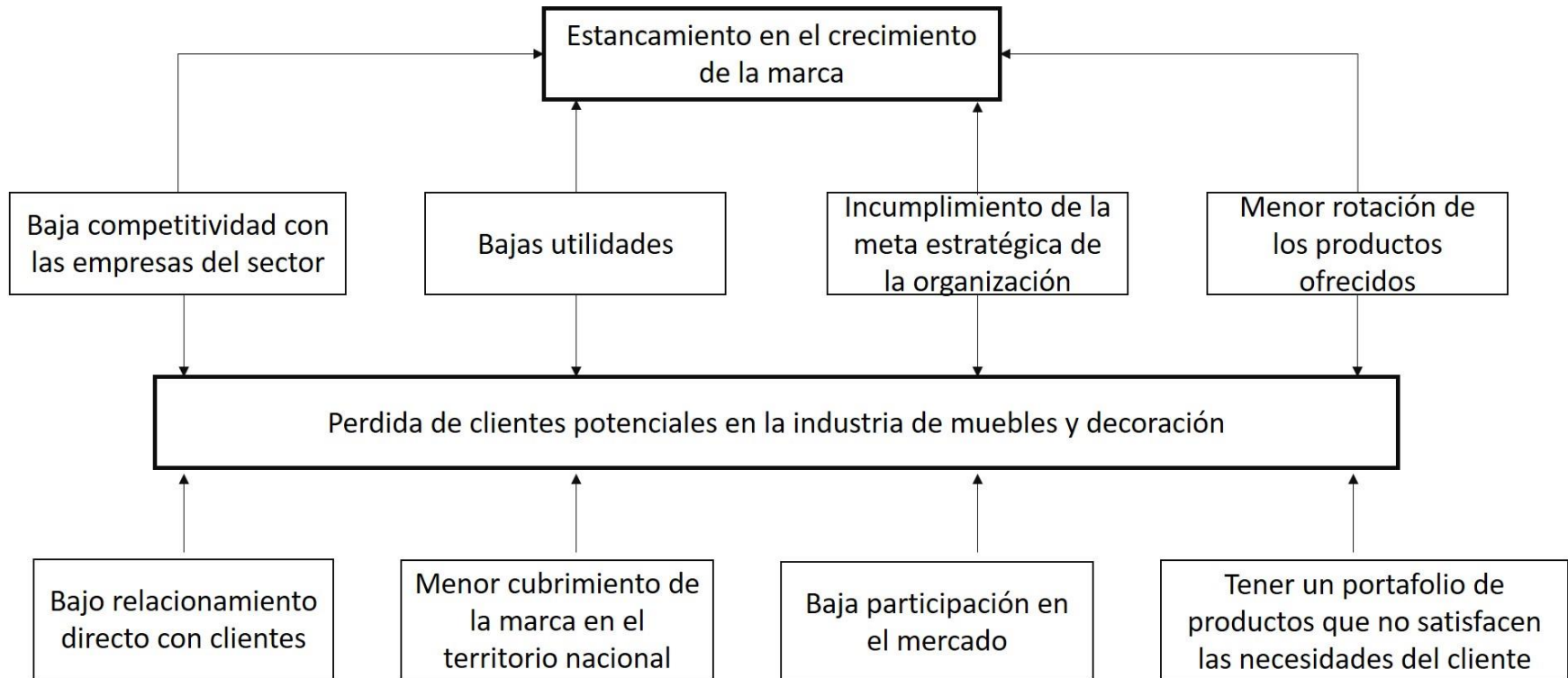
3.3 Árbol del problema

A continuación, se realizará una lluvia de ideas por medio de la cual se logrará llegar al problema principal:

- Capacidad insuficiente de prestar el servicio integral de instalación de productos con alta complejidad.
- Poco cubrimiento de la marca en el territorio nacional.
- Demora en los tiempos de entrega de productos en las ciudades donde no hay existencia de tiendas directas.
- Disminución de participación en el mercado.
- Altos costos de envío en las regiones donde no hay participación de la marca.
- Bajo relacionamiento directo con los clientes.
- Incumplimiento de las metas estratégicas de la organización.
- Ingresos concentrados en una misma población de clientes.
- Pérdida de clientes potenciales ubicados en regiones sin cobertura.

Es así como se determina que la problemática principal para la organización se encuentra en la pérdida de clientes potenciales en la industria de muebles y decoración.

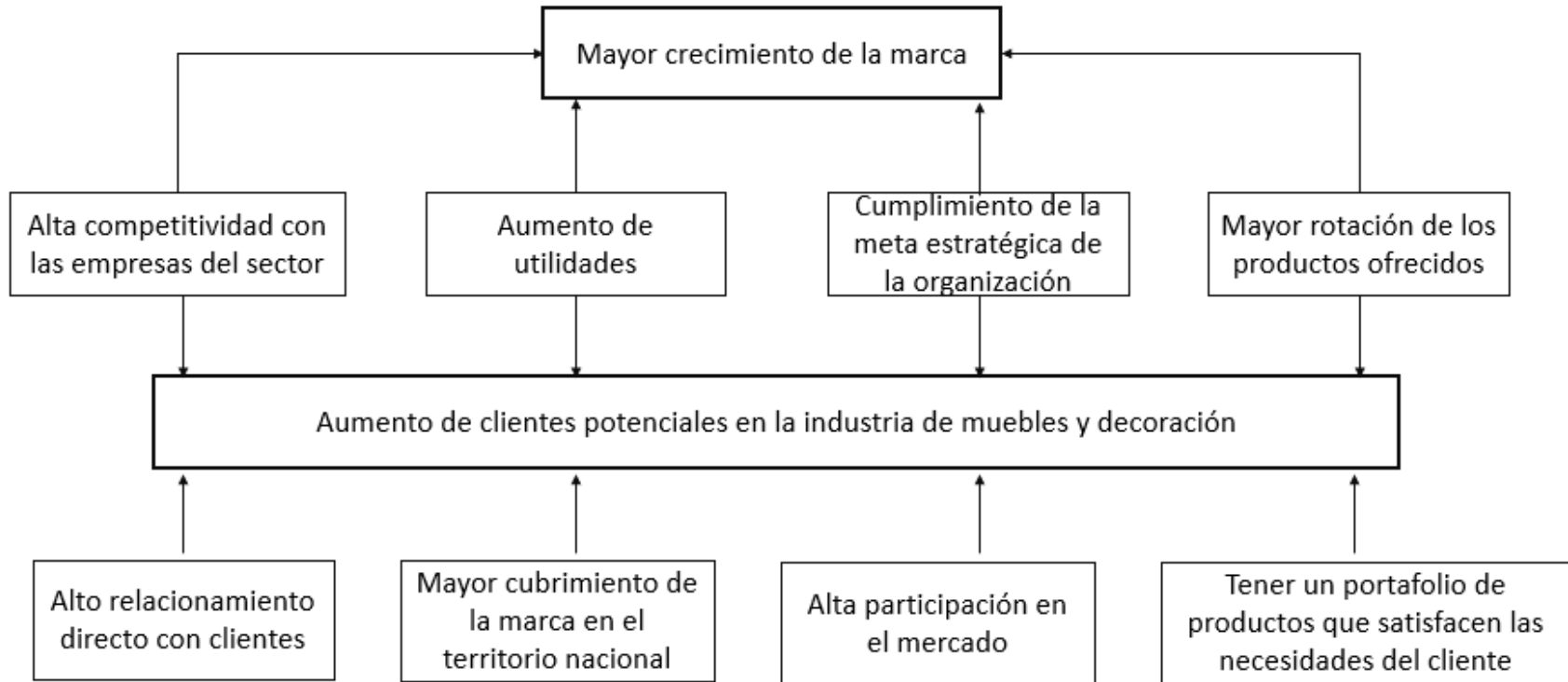
Ilustración 1. Árbol de problemas



Fuente: elaboración propia.

3.4 Árbol de objetivos

Ilustración 2. Árbol de objetivos



Fuente: elaboración propia.

3.5 Análisis de alternativas

A partir de los problemas arrojados, se busca la alternativa más apropiada para brindar solución a una de las problemáticas existentes en la organización.

Con el fin de brindar un mayor cubrimiento de la marca en el territorio nacional y brindar una mayor participación en el mercado, la empresa considera pertinente y necesario realizar la apertura de una nueva sucursal en la ciudad de Armenia - Quindío, siendo una región comercialmente estratégica donde no hay presencia de la marca, adicionalmente, se observa un desplazamiento constante de clientes de dicha región hacia la tienda más cercana ubicada en la ciudad de Pereira - Risaralda, por lo tanto se realizará un estudio de prefactibilidad para comprobar su viabilidad.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Realizar un estudio de prefactibilidad para la apertura de una nueva sede de una empresa de muebles y decoración del sector retail en la ciudad de Armenia.

4.2 Objetivos específicos

1. Identificar la oferta, demanda, proveedores potenciales y comercialización por medio de un estudio de mercado en la ciudad de Armenia.
2. Elaborar un estudio técnico para analizar la localización adecuada del proyecto, el tamaño, personal e insumos con los que se contará.
3. Realizar la evaluación financiera del proyecto para determinar su rentabilidad a través de la proyección de flujos de caja con indicadores como el VPN, TIR, CAUE y análisis IRVA.
4. Definir los requisitos legales y tributarios mediante el análisis de leyes, normas, decretos y beneficios que influyen en el proyecto.
5. Elaborar un análisis de riesgos que permita identificar y cuantificar las variables asociadas al proyecto.

5. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

Este trabajo de grado pretende realizar un estudio de prefactibilidad para la apertura de una nueva sede de una empresa de muebles y decoración del sector retail en la ciudad de Armenia, por lo que se planteó emplear la metodología ONUDI, la cual brinda los instrumentos necesarios en el proyecto para lograr los objetivos propuestos anteriormente.

En este punto se presentarán los conceptos clave que se desarrollarán a lo largo del presente trabajo.

5.1 Proyecto

Un proyecto es definido de diversas maneras, si bien está presente en diferentes escenarios, su estructura parte de los mismos conceptos. Álvarez afirma que “un proyecto es [un conjunto de actividades] que describe la idea dinámica de una acción organizada para lograr determinados fines u objetivos, que se puede planear, administrar y evaluar por sí mismo” (2006, p.15).

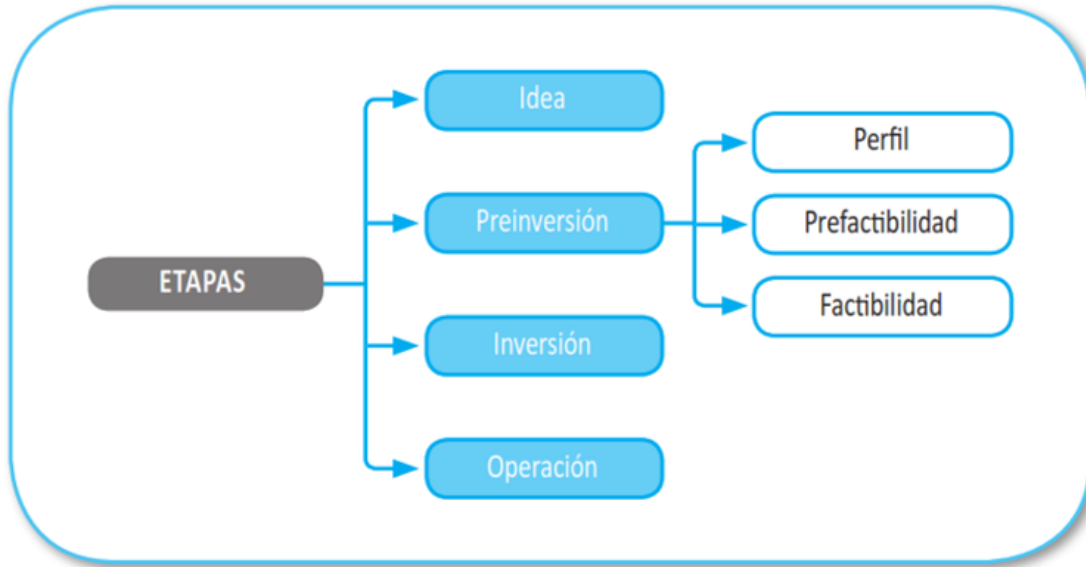
Por otra parte, Project Management Institute afirma que “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (2013, p. 3).

En otras palabras, teniendo en cuenta las definiciones anteriormente mencionadas, un proyecto es la ejecución de diferentes actividades que brindan las herramientas para llegar a un objetivo con un inicio y un fin determinado, donde se deben tener en cuenta tiempos, costo y alcance.

5.1.1 Etapas de un proyecto

Existen diferentes fases o etapas para los proyectos de inversión. “Una de las más comunes, [...] identifica cuatro etapas básicas: la generación de la idea, los estudios de preinversión para medir la conveniencia económica de llevar a cabo la idea, la inversión para la implementación del proyecto, y la operación” (Sapag, 2011, p. 29).

Ilustración 3. Etapas de un proyecto



Fuente: Sapag, 2011.

5.1.2 Etapa de idea

En esta primera etapa se identifican “nuevas oportunidades de negocios o de posibilidades de mejoramiento en el funcionamiento de una empresa, proceso que surge de la identificación de opciones de solución de problemas e ineficiencias internas que pudieran existir” (Sapag, 2011, p. 30).

Es así como se puede indicar que esta etapa es fundamental para identificar las posibles soluciones a problemas encontrados en la organización y así desarrollar un proyecto que brinde las alternativas de mejoramiento a estos indicadores.

5.1.3 Etapa de preinversión

El proyecto de este trabajo de grado estará enfocado en la etapa de preinversión, la cual cuenta a su vez con tres niveles de estudio: perfil, prefactibilidad y factibilidad.

Esta etapa, “corresponde a todos los estudios que se precisa adelantar antes de tomar la decisión de canalizar recursos hacia algún objetivo particular; esta fase incluye los procesos de identificación, selección, formulación y evaluación del proyecto”. (Miranda, 2005, p. 26).

Así también, se puede definir la etapa de preinversión como un análisis de la viabilidad a nivel económico de un proyecto planteado, donde cabe la posibilidad de llegar a diferentes niveles de detalle dependiendo de la información obtenida para su evaluación (Sapag, 2011).

5.1.3.1 Estudio a nivel de perfil

El estudio a nivel de perfil se enfoca en la recolección de información secundaria que determine las consideraciones básicas para lograr un acercamiento a las necesidades del proyecto, a su vez podrá entregar pautas para avanzar hacia el nivel de prefactibilidad, del cual se podrá obtener información más precisa para la determinación de la viabilidad del proyecto.

Dicho estudio busca “antecedentes que justifiquen abandonar el proyecto sin efectuar mayores gastos futuros en estudios que proporcionen mayor y mejor información; y por otra, reducir las opciones de solución, seleccionando aquellas que en un primer análisis podrían aparecer como las más convenientes” (Sapag, 2011, p. 33).

5.1.3.2 Estudio a nivel de prefactibilidad

Previo a la ejecución de un proyecto, es fundamental realizar un análisis de prefactibilidad que posibilite la observación de variables cualitativas y cuantitativas, que brinden información clara al inversionista para encontrar si es viable o no dicho negocio. Miranda (2005) afirma que: “En esta etapa se depuran, en un mayor grado de detalle, los aspectos de consumo, técnicos, financieros, institucionales, administrativos y ambientales (...) acudiendo si es preciso a información primaria para algunas variables consideradas como relevantes”.

Por otra parte, Baca Urbina (2010) y Sapag (2011) coinciden en afirmar que los estudios de prefactibilidad en los proyectos se basan en criterios cuantitativos alimentados por fuentes de información primaria y secundaria, partiendo de dicha recolección de datos se realiza el flujo de caja del proyecto para analizar los costos y rentabilidad.

5.1.3.3 Estudio a nivel de factibilidad

Por último, el estudio a nivel de factibilidad se enfoca específicamente en información primaria:

Cuando persisten dudas en torno a la viabilidad del proyecto en algunos de sus aspectos fundamentales, se procede a depurar la información que permita otorgar mejores y más confiables soportes a los indicadores de evaluación. La decisión de pasar de la etapa anterior al estudio de factibilidad debe ser tomada por las altas jerarquías, pues siempre implica su elaboración altos gastos financieros y consumo de tiempo. (Miranda, 2005, p. 35)

Dicho nivel de estudio brinda una certeza en los cálculos y estudios realizados, aportando una decisión hacia la viabilidad o no del proyecto.

5.1.4 Etapa de inversión

A partir del análisis de la viabilidad del proyecto, se avanzará a la etapa de inversión o ejecución del mismo, donde se financiará con recursos propios o con apalancamiento de entidades externas.

Una vez que el proyecto ha sido suficientemente estudiado y se ha determinado su conveniencia, y aprobada su inversión, y se dispone además de todas las circunstancias de orden económico, financiero y político, se procede a su ejecución, que no es otra cosa que la disposición de los recursos humanos, técnicos, financieros y administrativos para llevar a cabo la obra necesaria para la producción de un bien o de prestación de un servicio. (Miranda, 2005, p. 50)

5.1.5 Etapa de operación

Esta etapa se inicia a partir del momento en el cual se generan las actividades operativas del proyecto.

En esta fase los recursos humanos, técnicos y administrativos son orientados hacia la producción de un bien o hacia la prestación de un servicio, que constituye el objeto social permanente de la empresa. En la etapa de operación se presenta el ciclo típico de la acción administrativa: planeación, acción y control. (Miranda, 2005, p. 52)

En esta ocasión, este trabajo de grado pretende brindar la suficiente información para analizar la viabilidad del proyecto, sin embargo, la mayor fuente de información que se utilizará será secundaria, dado el tiempo que se requiere y los altos costos para llegar a

un estudio de factibilidad, lo que no permitirá llegar a esta etapa, por lo tanto, la investigación estará enfocada en el nivel de estudio de prefactibilidad.

Partiendo de este punto, se presentarán las diferentes metodologías acordes a este nivel.

5.2 Metodología ONUDI

Teniendo claro en qué etapa se encuentra el proyecto, es importante analizar las diferentes metodologías existentes para la formulación y evaluación de proyectos, para así determinar cuál cuenta con las herramientas adecuadas para aportar al desarrollo oportuno del estudio de prefactibilidad.

En la actualidad, se pueden evidenciar diferentes tipos de metodologías, como: EML (Enfoque del Marco Lógico), ZOPP, Banco mundial, BPIN, Coop. internacional, ILPES; las cuales tienen como finalidad el estudio de los involucrados, áreas o procesos que requieran mejoras y presentar propuesta de métodos de solución.

En este estudio se utilizará la metodología de la organización de las naciones unidas para el desarrollo industrial (ONUDI), Establecida en 1979, la cual [...] es la agencia especializada de las Naciones Unidas que promueve el desarrollo industrial para disminuir la pobreza, alcanzar una globalización inclusiva y la sostenibilidad ambiental de las actividades productivas. Con la Declaración de Lima del 2 de diciembre de 2013, en el marco de 15° Conferencia General de la Organización, se acoge su nuevo mandato de promover y acelerar el desarrollo industrial sostenible e inclusivo en países en desarrollo y economías en transición. (Cansillería de Colombia, 2020)

“En los últimos años, la ONUDI ha asumido un papel destacado como un organismo de cooperación técnica, que proporciona apoyo especializado en la ejecución de proyectos (...) [con] un estándar general, ordenado, confiable y sistemático” (Franco & Montoya, 2012).

Como se mencionó anteriormente, un proyecto cuenta con cuatro diferentes etapas, por su parte la ONUDI en su metodología las tiene como pilar para entender desde qué punto se debe iniciar con el estudio del proyecto que se plantea desarrollar.

Teniendo en cuenta el punto de partida desde la etapa de preinversión y dando un enfoque al estudio a nivel de prefactibilidad, se desprenderán una serie de estudios fundamentales para la construcción del flujo de caja, análisis de costos, rentabilidad y toma de decisiones:

5.2.1 Estudio del entorno y del sector

Este estudio está enfocado en abarcar y analizar de manera global el proyecto, teniendo en cuenta variables sociales (estrato, población, sexo, edad, tasa de desempleo, entre otros), como también las variables geográficas.

Mediante el análisis del entorno se estudian variables externas que escapan del control del proyecto con las que, al tomarlas en consideración, se busca minimizar al máximo las incertidumbres que se presentan en el desarrollo correspondiente. Cabe destacar que el análisis de entorno debe enfocarse hacia las variables que se considere que tienen mayor impacto, ya sea positivo o negativo, y que pueden presentar, en su orden, oportunidades o amenazas. (Méndez Lozano, 2016)

Por otra parte, el estudio del sector identifica los posibles competidores, proveedores e interesados.

5.2.2 Estudio de mercado

El objeto del estudio de mercado es “elegir la mejor forma de asignar recursos limitados a la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades y los deseos ilimitados de los individuos y las empresas”. (Sapag, 2011, p. 45).

En otro orden de ideas, Miranda afirma:

El estudio de mercado permite estudiar algunas variables sociales y económicas, que condicionan el proyecto aun siendo aparentemente ajenas a este. Entre ellas podemos mencionar: la tasa de crecimiento de la población, los niveles de ingresos de la misma, el precio de los bienes competitivos, el precio de los bienes complementarios, el crecimiento de algún renglón estratégico de la economía. (2005, p. 90)

Es así como se puede concluir que un estudio de mercado realiza un análisis por medio de instrumentos socioeconómicos clave para definir el proyecto, servicio o producto

adecuado que se presentará y así determinar el grado de aceptación en los consumidores.

5.2.3 Estudio técnico

Este aspecto es uno de los que requiere una atención puntual, ya que es fundamental para el proyecto, Baca Urbina (2010) y Miranda (2005) coinciden en dicha importancia pues es donde se determina el tamaño adecuado, la localización apropiada, la ingeniería y tecnología para el proyecto planteado; partiendo de estas determinaciones se estiman las inversiones a realizar, costos y financiaciones necesarias.

5.2.4 Estudio legal y normativo

Es importante considerar el marco regulatorio para la apertura del proyecto, teniendo en cuenta las leyes, normas, decretos y reglamentos que apliquen en el momento de estudio, empleándolas según la normatividad planteada en el país y región donde será ejecutado.

Al respecto, Sapag afirma que:

Un estudio legal se encarga de determinar tanto la inexistencia de trabas legales para la instalación y la operación normal del proyecto como la falta de normas internas de la empresa que pudieran contraponerse a alguno de los aspectos de la puesta en marcha o la posterior operación del proyecto. (2011, p. 26)

5.2.5 Estudio ambiental

El estudio ambiental cada vez ha tomado más fuerza, por lo que se incluye dentro de las etapas fundamentales a tener en cuenta para entender los efectos que genera la ejecución de los proyectos en el ambiente que lo rodea, según Miranda:

Se busca entonces prever, mitigar o controlar esos efectos nocivos que afectan las condiciones de vida de la población presente y futura, al depredar los llamados bienes ambientales. Por lo tanto, cualquiera de las formas de valuación expuestas anteriormente puede ser utilizadas como punto de partida para lograr la identificación y valoración, en la medida de lo posible, de los efectos positivos o negativos que se desprenden de un proyecto sobre el medio ambiente. (2005, p. 95)

5.2.6 Estudio económico

La razón de esta etapa es monetizar todo lo analizado en el estudio técnico, “en términos de cantidad de materia prima necesaria [...], cantidad de mano de obra directa e indirecta, cantidad de personal administrativo, número y capacidad de equipo y maquinaria necesarios para el proceso [apareciendo] en forma de inversiones y gastos” (Baca Urbina, 2010, p. 138).

6. MÉTODO DE SOLUCIÓN

A continuación, se presentará el método de solución que se utilizará para el desarrollo del proyecto propuesto:

Ilustración 3. Método de solución

Objetivo general	Objetivos específicos	Información necesaria ¿Qué necesito saber para lograr este objetivo?	Técnicas de generación de información y su justificación ¿Cómo hago para obtener esta información?	Sujetos del estudio ¿Cuáles son las fuentes? Personas, documentos, organizaciones...
<i>Estudio de prefactibilidad para la apertura de una nueva sede de una empresa de muebles y decoración del sector retail en la ciudad de Armenia.</i>	Identificar la oferta, demanda, proveedores potenciales y comercialización por medio de un estudio de mercado en la ciudad de Armenia.	Informes y perfiles de empresas del sector, análisis de los líderes en el mercado, comportamiento de los clientes, análisis DAFO.	Por medio de investigaciones en diferentes empresas del sector, información existente en la empresa.	Fuentes secundarias, documentos, revistas especializadas, organizaciones del sector.
	Elaborar un estudio técnico para analizar la localización adecuada del proyecto, el tamaño, personal e insumos con los que se contará.	Localización del proyecto, mano de obra requerida, recursos materiales requeridos, distribución y diseño de las instalaciones.	Investigaciones dentro de la empresa, Investigación acerca de los aspectos socioeconómicos, de infraestructura e institucionales.	Fuentes secundarias, documentos, organizaciones del sector.
	Definir los requisitos legales y tributarios mediante el análisis de leyes, normas, decretos y beneficios que influyen en el proyecto.	Identificar las características generales del marco legal del proyecto, definir estructura jurídica, afectación tributaria, requisitos de operación.	Investigación de las leyes que tengan inferencia directa o indirectamente en la operación de la empresa, Obtener información existente de la empresa.	Fuentes secundarias, documentos, organizaciones del sector, libros especializados.
	Realizar la evaluación financiera del proyecto para determinar su rentabilidad a través de la proyección de flujos de caja con indicadores como el VPN, TIR, CAUE, y análisis IRVA.	Detectar los recursos económicos que se tienen para llevar a cabo el proyecto, costo y gastos totales del proyecto, Ingresos esperados, proyección flujo de caja.	Realizar la evaluación financiera en un Excel, donde se pueda efectuar la proyección del flujo de caja y hallar indicadores financieros como el VPN, TIR, CAUE, IRVA, análisis de sensibilidad.	Fuentes secundarias, documentos, libros especializados en finanzas y economía, estudios de prefactibilidad, presentaciones e insumos otorgados en la especialización en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT.

Fuente: elaboración propia.

Partiendo del objetivo general del proyecto “Estudio de prefactibilidad para la apertura de una nueva sede de una empresa de muebles y decoración del sector retail en la ciudad de Armenia”, se desarrollan 4 objetivos específicos con el fin de identificar los estudios y actividades que se deben realizar para dar cumplimiento a este.

El primer objetivo específico hace referencia a la identificación de la oferta, demanda, proveedores potenciales y comercialización por medio de un estudio de mercado en la ciudad de Armenia; la información que se necesita para desarrollar este objetivo es la investigación de los perfiles de empresas del sector, análisis de los líderes en el mercado objetivo, el comportamiento de los clientes del sector e identificar por medio de un análisis DAFO las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que la empresa tiene en la apertura de una nueva tienda; la información se obtendrá por medio de investigaciones en diferentes empresas del sector e información existente en la empresa, utilizando fuentes secundarias como documentos, revistas especializadas y organizaciones del sector.

El segundo objetivo específico se realiza con el propósito de elaborar un estudio técnico para analizar la localización adecuada del proyecto, el tamaño, personal e insumos con los que se contará; partiendo de la localización del proyecto, la mano de obra requerida, recursos materiales requeridos y la distribución y diseño de las instalaciones; esta información se obtendrá por medio de investigaciones dentro de la empresa, investigación acerca de los aspectos socioeconómicos, de infraestructura e institucionales, utilizando documentos referentes a estudios técnicos, revistas y documentos acerca de la ciudad de Armenia.

El tercer objetivo es definir los requisitos legales y tributarios mediante el análisis de leyes, normas, decretos y beneficios que influyen en el proyecto; por medio de la identificación de las características generales del marco legal del proyecto, se puede definir la estructura jurídica, cuál es la afectación tributaria y cuáles son los requisitos de operación; esta información se puede obtener a través de la investigación de las leyes que tengan injerencia directa o indirectamente en la operación de la empresa, la cual se puede encontrar en documentos existentes de la empresa, libros especializados y demás fuentes secundarias.

El último objetivo específico se desarrolla con el fin de conocer la viabilidad económica del proyecto, realizando la evaluación financiera para determinar la rentabilidad a través de la proyección de flujos de caja con indicadores como el VPN, TIR, CAUE, y análisis IRVA; para cumplir con este objetivo se deben hallar los recursos económicos que se tienen para llevar a cabo el proyecto, identificando y evaluando los costos y gastos totales del proyecto, los ingresos esperados y realizando la proyección del flujo de caja, obteniendo como resultado el hallazgo de diferentes indicadores financieros como el VPN, TIR, CAUE, IRVA y la inversión inicial; los cuales se realizan con la información financiera encontrada en la empresa, utilizando fuentes como estudios financieros, libros especializados y el conocimiento adquirido e insumos aportados por la especialización de Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT.

Logrando la debida ejecución de cada objetivo específico, se puede dar cumplimiento al objetivo general, ya que estos se realizaron con el propósito de evaluar la viabilidad del proyecto por medio de diferentes estudios, los cuales han sido expuestos anteriormente por cada objetivo.

7. JUSTIFICACIÓN

Partiendo del potencial encontrado en la región del Eje Cafetero y la oportunidad de entrar a nuevos mercados, permitiendo a la empresa de muebles y decoración objeto de estudio una expansión significativa, no solo en la región, sino en el Quindío, se observó la posibilidad de crecimiento logístico y de ventas significativamente amplio, entendiendo el dinamismo actual en el que se encuentra embarcado el sector retail para cumplir con las necesidades del cliente y la agilidad en la que se deben entregar los productos, se ha identificado que se debe entender dicha apertura de una nueva tienda no solo como un punto estratégico de ventas, sino también como una bodega que permita agilizar los tiempos de entrega, ya que se tendrá una disponibilidad de productos inmediata sin la necesidad de esperar que sea despachado desde la bodega principal ubicada en la ciudad de Bogotá.

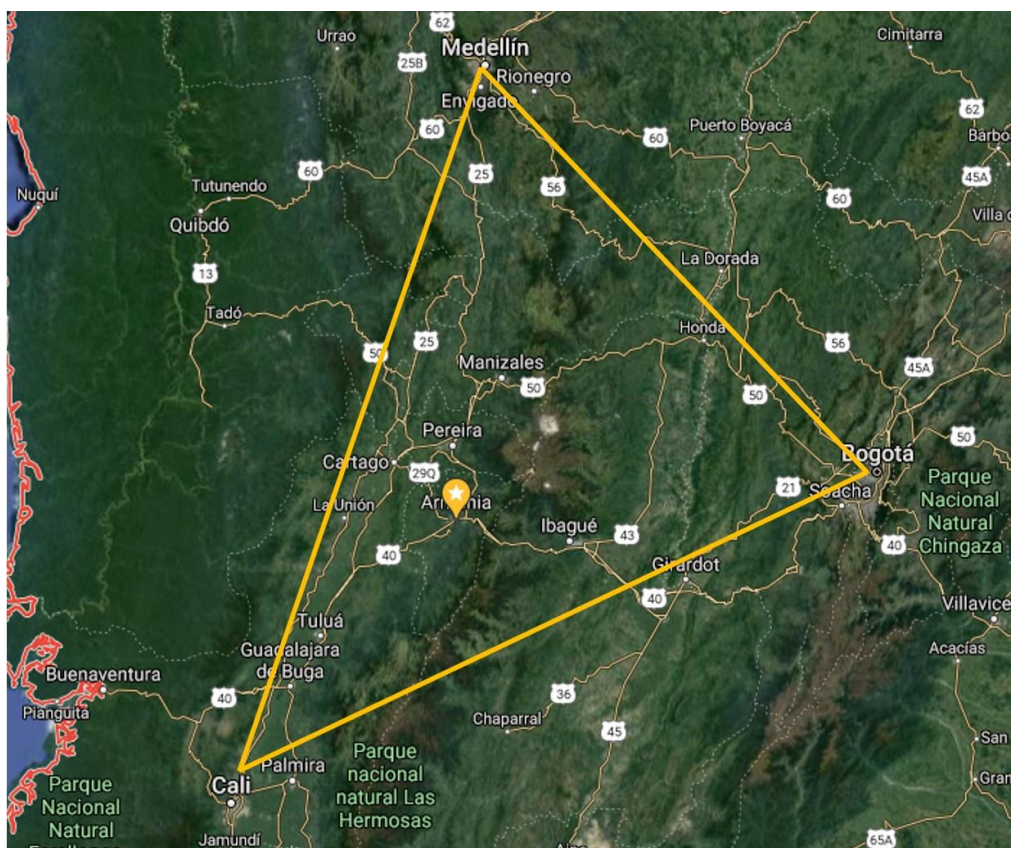
El presente trabajo se realiza con el fin de proveer información comercial, técnica y económica, necesaria para analizar la viabilidad del proyecto con base en los resultados de la investigación, llevando a cabo los diferentes estudios necesarios para lograr este objetivo, por medio de investigaciones de fuentes secundarias, revistas especializadas del sector e información otorgada por la empresa; permitiéndole llegar a nuevos clientes, ofreciendo bienes y servicios únicos y de calidad, generando mayores utilidades y beneficios para sus socios y colaboradores.

Es así como el presente trabajo aporta a los interesados en el Eje Cafetero y a estudiantes de gerencia de proyectos información en términos técnicos y económicos sobre la viabilidad de la apertura de una nueva tienda, identificando los diferentes pasos y estudios que se deben realizar para llegar al objetivo de la investigación.

8. ESTUDIO DEL ENTORNO Y ANÁLISIS SECTORIAL

Armenia es la capital del departamento de Quindío, uno de los 12 municipios que lo conforman, la cual se encuentra ubicada en la zona Centro Occidente del país, localizada en el denominado “Triángulo de oro”, conformado por las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali.

Ilustración 4. Triángulo de oro



■ Triángulo de oro

Fuente: Elaboración propia.

El departamento de Quindío se encuentra rodeado por el departamento del Valle del Cauca (por norte, sur y oeste) y por el departamento del Tolima (sur y oeste); también limita con Risaralda, por el norte. Su área comprende 1.845 km², haciéndolo el segundo departamento más pequeño del país (Plan Departamental de Desarrollo, 2016, p. 13).

Según el Censo Nacional de Vivienda y Población de 2018, realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE, 2019), el departamento de Quindío cuenta con una población de 509.640 personas, De igual manera, el municipio de Armenia cuenta con una población de 275.641 personas, siendo el 47,2% representado por hombres y el 52,8% por mujeres.

Cabe destacar una de las características fundamentales del departamento de Quindío, como lo es su ubicación estratégica como epicentro logístico y de inversión gracias a las conexiones terrestres a menos de 300 km a la redonda con 8 ciudades capitales, así mismo, la inauguración del Túnel de la Línea que logra una comunicación entre el Occidente, Oriente y Centro del país, como también la conexión con la capital (Bogotá) a 6 horas, fortaleciendo las negociaciones logísticas y el turismo en la región.

Tabla 2. Conexiones terrestres con ciudades capitales

Ítem	Conexiones terrestres	kilómetros
1	Armenia – Bogotá	273
2	Armenia – Medellín	258
3	Armenia – Cali	179
4	Armenia – Pereira	44
5	Armenia – Manizales	97
6	Armenia – Buenaventura	224
7	Armenia – Ibagué	77
8	Armenia - Quibdó	293

Fuente: elaboración propia.

8.1 Entorno económico

La economía mundial para el año 2019 registró un crecimiento del Producto Interno Bruto de 2,3%, siendo este el crecimiento más bajo de los últimos 10 años desde la crisis financiera mundial de 2008-2009, esto debido a los conflictos comerciales, la crisis climática y a las tensiones geopolíticas.

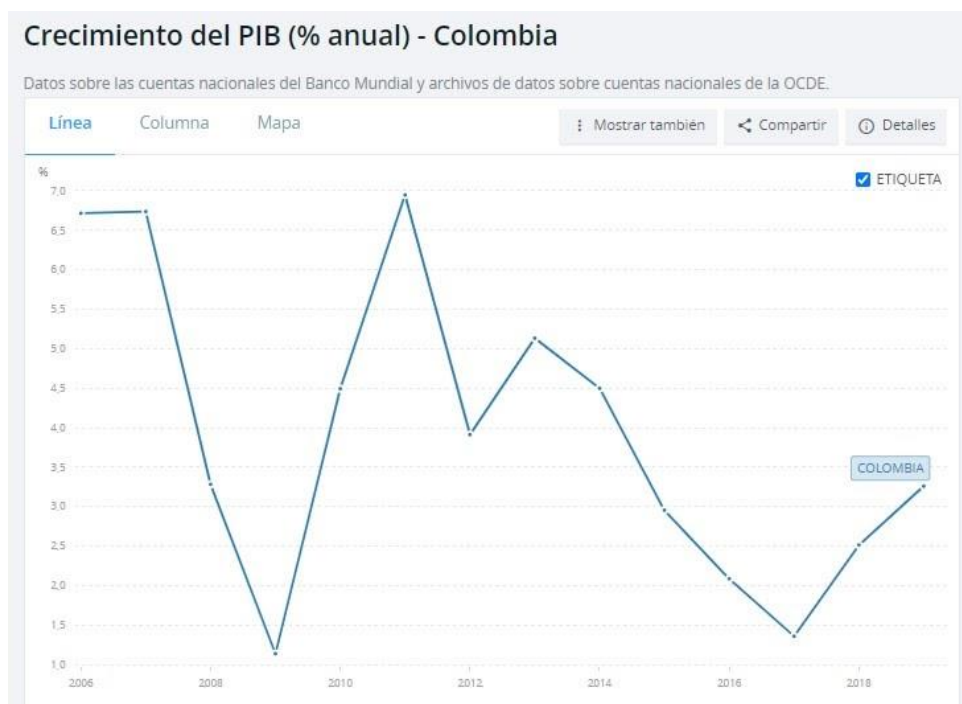
Ilustración 5. Crecimiento histórico del PIB mundial



Fuente: Banco Mundial, 2021.

En un contexto de desaceleración de la economía mundial, el crecimiento de la economía de Colombia fue del 3,3%, siendo la mayor tasa registrada desde el 2014 que fue del 4,5%, esto impulsado por la demanda interna como resultado de las buenas condiciones domésticas, destacando el dinamismo del consumo de los hogares y de la inversión.

Ilustración 6. Crecimiento histórico del PIB Colombia



Fuente: Banco Mundial, 2021.

Los sectores con mayor dinamismo fueron los no transables, con excepción de la construcción, el cual fue el único sector con un crecimiento negativo.

Los sectores de mayor crecimiento fueron: actividades financieras (5,7%), administración pública (4,9%), comercio transporte, alojamiento y comidas (4,8%) y actividades profesionales y científicas (3,7%) por otro lado, los sectores que registraron la mayor pérdida de empleos fueron el agropecuario y la industria manufacturera la cual creció 1,6%. (Mincomercio, 2021, p. 3)

Según el reporte anual de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2019), se pronosticó que para el 2020 se tendría una pequeña aceleración en el crecimiento mundial alcanzando 2,5% y 2,7% en 2021.

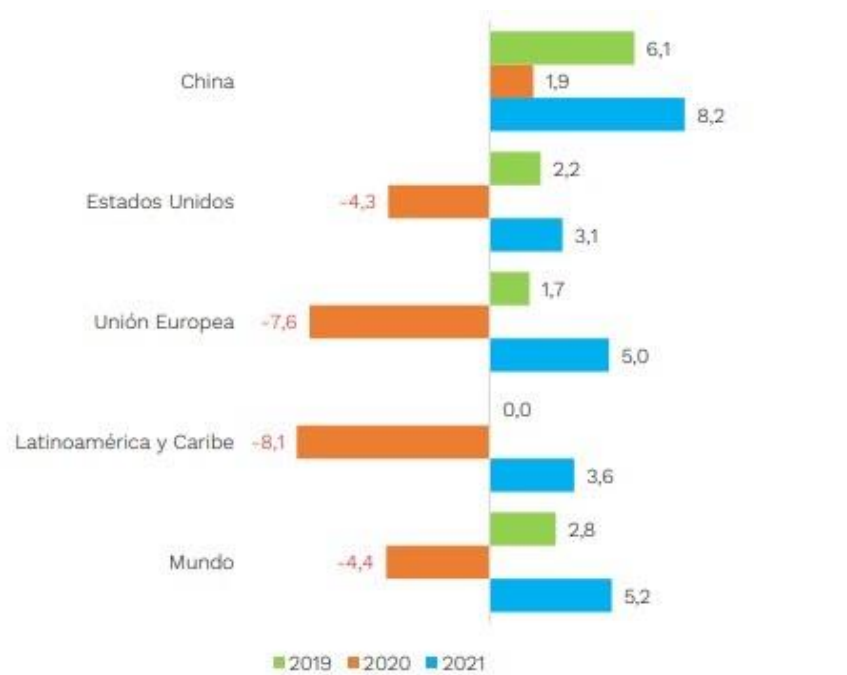
Debido a la llegada del virus COVID-19, el panorama económico mundial cambió rápidamente, el virus empezó a propagarse velozmente por todo el mundo, por lo cual los países empezaron a tomar medidas estrictas para garantizar la vida y salud de sus habitantes: aislamiento preventivo, el cierre de fronteras, escuelas, transporte público y de establecimientos de comercio; fueron algunas de las medidas adoptadas por gran

parte de países para mitigar los contagios del virus, generando impactos altamente negativos en la economía de los países y evidenciando la precariedad del sistema de salud a nivel mundial, puesto que la infraestructura y los servicios ofrecidos no respondieron adecuadamente a este nuevo virus, sobrepasando las capacidades de las entidades de salud y del personal, demostrando que ningún país en el mundo contaba con un sistema de salud y estructura política y económica con las capacidades para enfrentar nuevos retos de un virus tan grande como desconocido.

La crisis sanitaria afectó el consumo, la inversión y la producción, siendo los sectores económicos más afectados el comercio, turismo, construcción y recreación, afectando a su vez el mercado laboral en todo el mundo.

Las proyecciones económicas para el 2020 y 2021, según el Fondo Monetario Internacional (FMI) en su informe Perspectivas de la economía mundial (2020), reflejan que el crecimiento económico a nivel mundial para el periodo de 2020 se contrajo un 4,4%, así mismo se proyecta una recuperación para el 2021 de 5,2%, como se puede observar en el siguiente gráfico.

Ilustración 7. Proyecciones de crecimiento del PIB mundial y grandes regiones

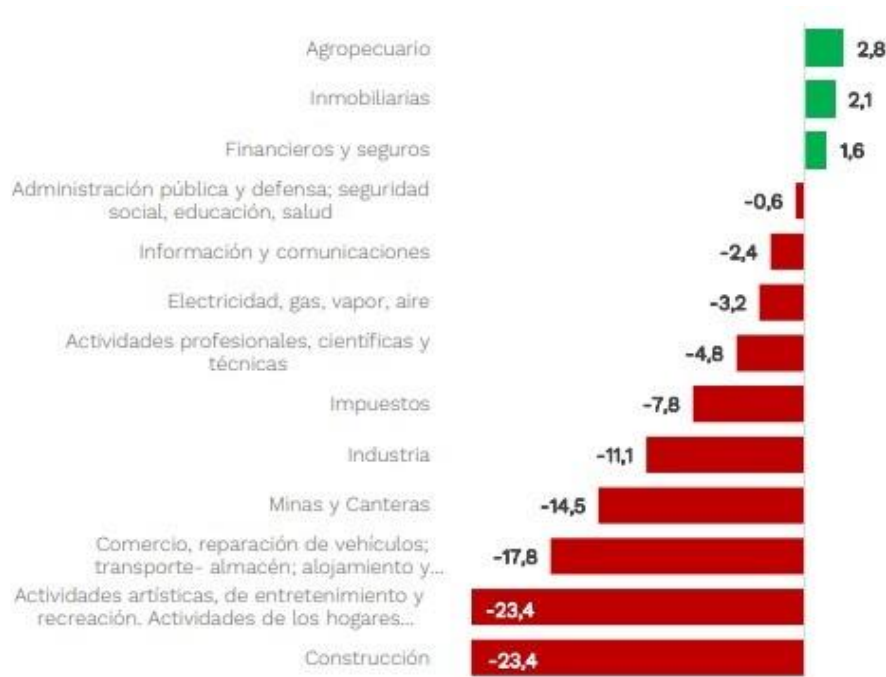


Fuente: Fondo Monetario Internacional, 2020.

Para las grandes economías del mundo la crisis también afectó notablemente su crecimiento, debido a las medidas que se tomaron para prevenir la propagación del virus muchas empresas no sobrevivieron y tuvieron que cerrar, afectando directamente el mercado laboral en todo el mundo y muchas de las empresas que sobrevivieron quedaron debilitadas financieramente; para el 2021 se refleja una recuperación en todas las economías del mundo, esto debido a las diferentes acciones tomadas por los gobiernos y los bancos centrales de cada país para enfrentar la emergencia sanitaria y económica, también los avances en las vacunas y en los tratamientos han mejorado, por lo que se espera que todos los países puedan obtener la vacuna rápidamente.

Para Colombia la pandemia no ha sido nada fácil, puesto que las medidas de aislamiento y el cierre de las actividades productivas “generó que el crecimiento económico para el tercer trimestre de 2020 fuera de -9,0%” (DANE, 2020).

Ilustración 8. Crecimiento sectorial del PIB (enero-septiembre 2020)



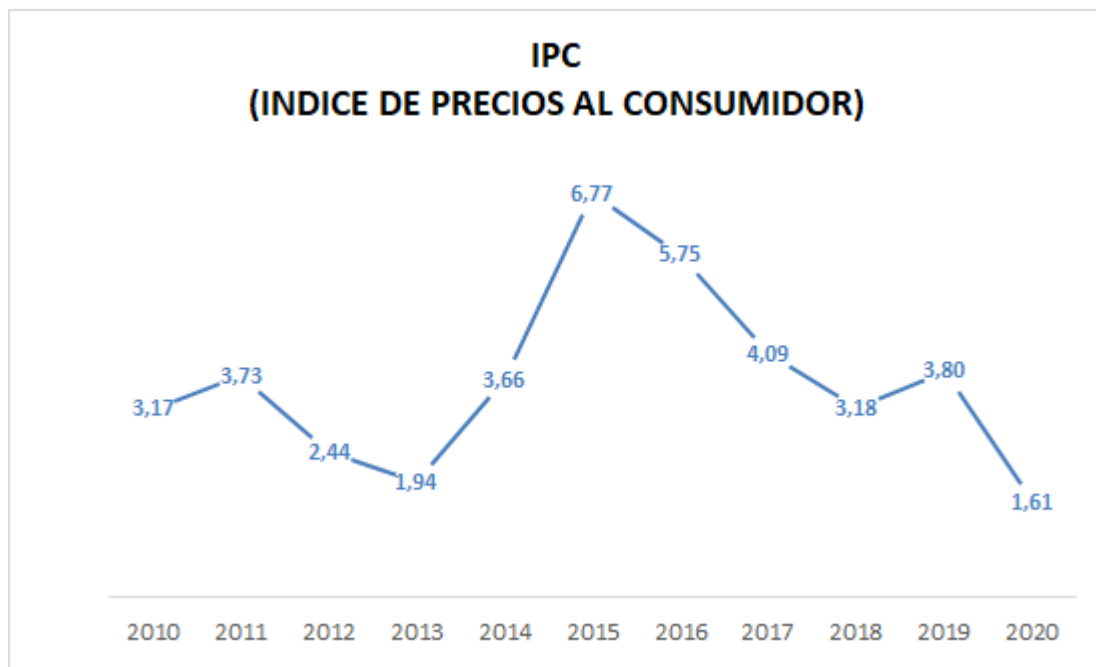
Fuente: Mincomercio, 2021.

Los diferentes sectores de la economía se vieron fuertemente afectados, reflejando un comportamiento negativo en su crecimiento, con excepción del sector agropecuario, inmobiliarias, financieras y seguros; los sectores más afectados fueron construcción y

actividades artísticas, de entretenimiento y recreación “reflejando una caída de -23,4%, este comportamiento se vio reflejado en el aumento de la inactividad y en la tasa de desempleo, la cual cerró en un 13,3% para el 2020” (DANE, 2020), donde gracias a las medidas adoptadas por el Gobierno Nacional el desempleo fue recuperándose.

La política diseñada por el Gobierno Nacional, para enfrentar la emergencia económica y sanitaria ocasionada por el COVID-19, se ha cimentado alrededor de tres ejes: i) el fortalecimiento del sistema de salud y su capacidad de respuesta; ii) ayuda social a la población en condición vulnerable y iii) la protección del empleo y mitigación de la afectación sobre el aparato productivo. (Presidencia de la República, 2020)

Ilustración 9. Variación IPC 2010-2020



Fuente: elaboración propia, con base en DANE 2020.

La inflación para los años 2015 y 2016 fue de 6,77% y 5,8% respectivamente, esto debido al incremento de los alimentos como consecuencia de la ola invernal; para los 2 años siguientes, la inflación comenzó a estabilizarse, cumpliendo con la meta del Banco de La República del 3%, esto como consecuencia de la recuperación de la oferta agropecuaria, golpeada anteriormente por la ola invernal, y por una menor depreciación de la moneda.

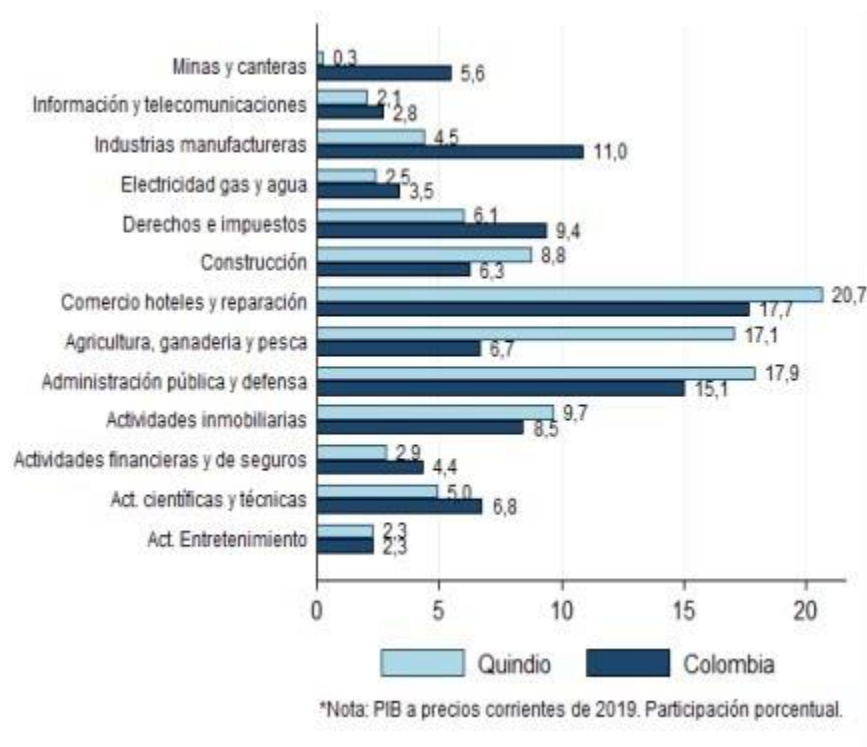
En el 2019 aumentó posicionándose en un 3,8% explicado por la depreciación del peso y por afectaciones a los precios de los alimentos.

Ante la crisis sanitaria actual, la inflación se ubicó en 1,61%, esto como consecuencia de las medidas adoptadas para enfrentar la pandemia.

El congelamiento de los cánones de los arriendos y de las tarifas de servicios públicos, la disminución del precio de los combustibles, la eliminación o rebaja transitoria del IVA a un grupo de bienes y servicios y del impuesto al consumo (del 8%) de los restaurantes. Por otra parte, la debilidad de la demanda, los alivios en precios, junto con los cierres de los mercados, impidieron que la depreciación acumulada del tipo de cambio se reflejara en la inflación. (Mincomercio, 2021)

El departamento de Quindío, en el 2019, registró un PIB del 2,7%, donde los sectores con mayor crecimiento fueron el comercio, hoteles, reparación, administración pública y defensa, agricultura, ganadería y pesca (DANE, 2020).

Ilustración 10. Composición sectorial del PIB 2019



Fuente: DANE, 2020.

A causa de la situación actual ocasionada por la pandemia, la tasa de desempleo de la ciudad de Armenia se ubicó en un 19,4% para el periodo septiembre-noviembre de 2020, siendo una de las ciudades con mayor desempleo en el país, esto se debe a que su economía depende altamente del turismo, el cual se ha visto afectado por las restricciones que se han implementado por el COVID-19. Se espera que con las nuevas medidas adoptadas y con la apertura del comercio y del turismo en el departamento, el resultado para el 2021 sea mucho más favorable.

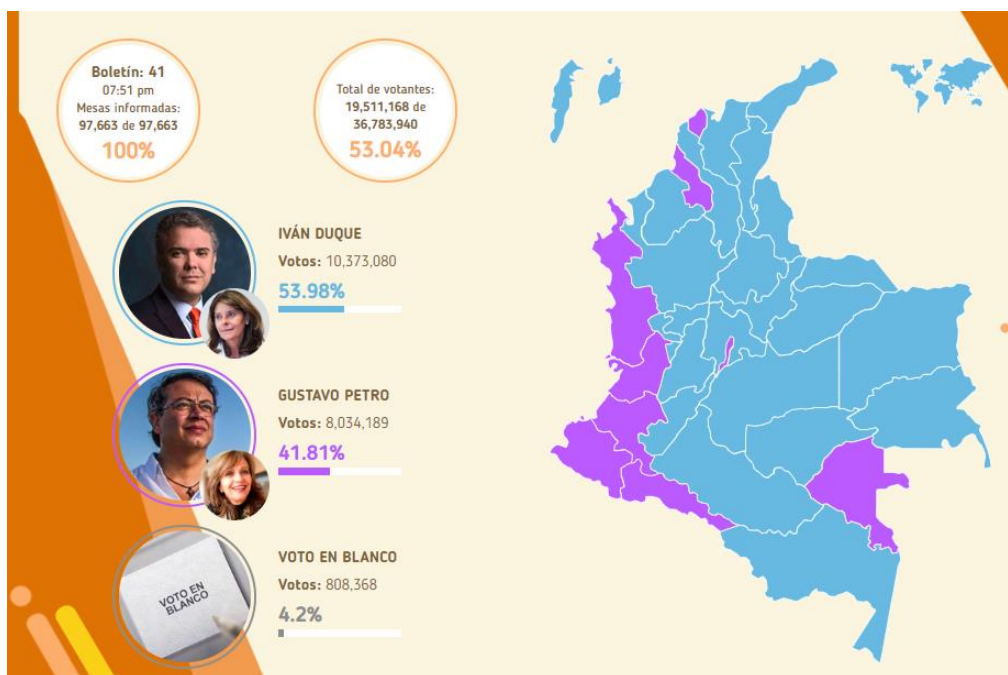
8.2 Entorno político y legal

Frente al panorama político en Colombia, a partir de las elecciones presidenciales del año 2018, se encuentra una perspectiva nueva para el país, dada la fuerza que obtuvo la izquierda como una alternativa de gran alcance, por un lado, Gustavo Petro exmilitante de la extinta guerrilla M-19 e izquierdista, contra Iván Duque, tecnócrata y candidato apoyado por el partido liderado por el expresidente Álvaro Uribe.

Según el politólogo Jorge Restrepo “desde la década del 40 (del siglo XX) que no hay una opción viable de izquierda que pudiera ganar. Eso marca mucho esta elección”.

Es así como se evidencia más de un 41,81% de votantes del país inconformes con el posicionamiento presidencial de Iván Duque, quien, a pesar de haber ganado dichas elecciones, demuestra un nuevo panorama en la política nacional.

Ilustración 11. Resultado elecciones presidenciales 2018.



Fuente: Registraduría Nacional del Estado Civil, 2018.

A pesar de dicha inconformidad de ese significativo porcentaje de la población nacional, se encontró por otro lado un aire de tranquilidad para los inversionistas extranjeros y propios del país, según Guillermo Botero, presidente de Fenalco, quien llegó a señalar que de haberse posesionado Gustavo Petro a la presidencia “le tenían pánico a sus propuestas económicas, otros mencionaron que no harían las inversiones previstas, lo cual hubiera creado un caos en la economía, por todo lo que eso hubiera representado en empleo y crecimiento” (Dinero, 2018).

Para inicios del año 2019, el presidente Duque se enfrentaba a un aumento significativo de migrantes del país vecino Venezuela, llegando aproximadamente a los 1.8 millones de personas acogidas por Colombia, donde tuvo que tomar “un papel de liderazgo en la adopción de una política de fronteras abiertas, [...] en la prestación de servicios a la población venezolana y colombiana retornada, en áreas como educación hasta salud, servicios de empleo y ayuda humanitaria” (Banco Mundial, 2020).

En marzo de 2020, el Gobierno Nacional atraviesa una difícil situación de salud pública y un quiebre en la economía con la llegada del COVID-19, el cual genera una recesión profunda y desestabiliza el crecimiento que se iba evidenciando en el país.

El Gobierno respondió rápidamente a la crisis y tomó medidas decisivas para apoyar la economía. Se retrasó el recaudo de impuestos en sectores seleccionados, se ayudaron a las empresas más afectadas a pagar la nómina de los empleados. El Gobierno también estableció líneas especiales de crédito y garantías de préstamos para empresas en sectores específicos o que se vieron afectadas por la crisis, por un total potencial de 72 billones (o el 6,8% del PIB de 2019). Para asegurar un apoyo fiscal adecuado, se activó la cláusula de suspensión de la regla fiscal para 2020 y 2021. (Banco Mundial, 2020)

A partir de los hechos evidenciados durante los dos últimos años, y en especial el 2020, se puede encontrar una dinámica temerosa en un principio de inversión y reactivación económica, no obstante, con las propuestas que plantea el Gobierno Nacional como ayudas e incentivos para los inversionistas y empresarios del país, se espera un crecimiento del 5,3% del PIB para el 2021 en Colombia, así mismo un aumento del PIB mundial superior al 5%.

Dichas estadísticas se sustentan “en un progreso temprano de las campañas de vacunación en los países desarrollados, una amplia liquidez en los mercados internacionales debido a una política monetaria persistentemente acomodaticia y un eventual paquete fiscal adicional en EE. UU” (Portafolio, 2020).

Dadas las proyecciones y alivios financieros ofrecidos por el gobierno, así como incentivos, se prevé un crecimiento en el sector de la construcción, especialmente en edificaciones residenciales, lo cual inyecta así mismo un dinamismo en el comercio al por menor de bienes para el hogar, el cual “se vería favorecido por la permanencia de la inflación en la parte inferior del rango meta, así como por la recuperación de los niveles de confianza del consumidor, y en especial de la disposición a comprar bienes durables y semidurables” (Portafolio, 2020).

8.3 Entorno social

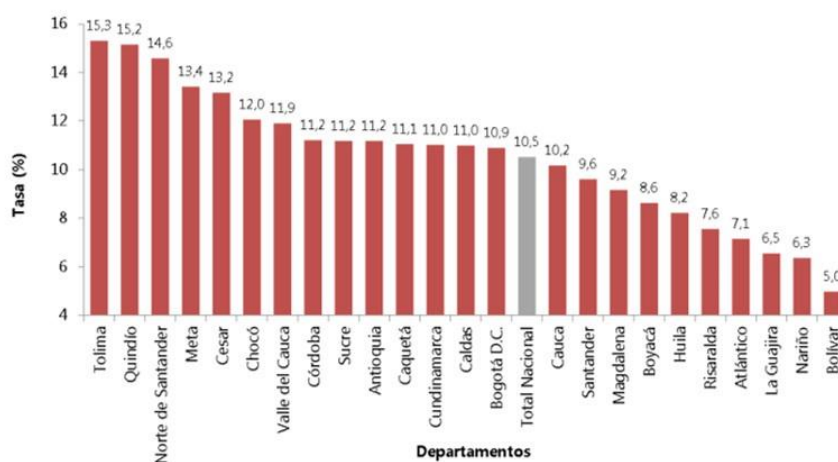
Colombia es un país que ha sufrido la guerra de manera constante, por parte de bandas organizadas en las ciudades, grupos al margen de la ley y un conflicto armado que ha condenado regiones enteras a la miseria y abandono del Estado.

Por otro lado, la lucha contra el paramilitarismo, las BACRIM y la disidencia de las FARC no está siendo efectiva, y la muerte sistemática de cientos de líderes sociales, en todo el territorio nacional, es una mancha que opaca de forma seria los avances en el proceso de paz y mina la confianza en los aparatos de seguridad del Estado. Paramilitarismo, Bandas Criminales y Disidencias que se sostienen y actúan sobre la falta de presencia estatal en los territorios, y ante la incapacidad estatal de gestionar democráticamente los conflictos generados en las regiones, especialmente los derivados de los cultivos de uso ilícito, la minería ilegal y la explotación indebida de recursos naturales (Revista Sur, 2019).

Adicionalmente, con la llegada del COVID-19 a Colombia, los índices de pobreza aumentaron significativamente en todas las regiones del país, con problemáticas como el desempleo y reducción de salarios, el investigador de Fedesarrollo, Núñez (2020) afirma que “una vez se tiene en cuenta la contracción del empleo en el segundo trimestre (-22%) y la fuerte contracción de salarios e ingresos (-37%), la estimación de pobreza para 2020 es de 38% (un incremento de 11,1 puntos porcentuales)”.

A su vez, según el DANE, en la siguiente gráfica se puede observar que el departamento de Quindío es uno de los más golpeados por esta crisis, donde las cifras lo posicionan en segundo lugar a nivel nacional con una tasa del 15,2% de desempleo para el año 2020.

Ilustración 12. Tasa de desempleo total nacional 2020



Fuente: DANE, 2020.

Con dicha información, se puede observar un beneficio en la generación de nuevas opciones de empleo para la población del departamento de Quindío con la apertura de una nueva tienda en la ciudad de Armenia, su capital, con aproximadamente 20 empleados directos y más de 10 indirectos, para los cuales existe una oferta de salarios y cargos que se ajustan al estilo y costo de vida en estos municipios.

8.4 Entorno demográfico

Según el Censo Nacional de Vivienda y Población de 2018 realizado por el DANE, el departamento de Quindío cuenta con una población de 509.640 personas, de las cuales 245.646 representadas en el 48,2% de la población son hombres y 263.994 personas representadas en el 51,8% de la población son mujeres.

Tabla 3. Población del Quindío por género 2018

Total	Hombres	Mujeres
	245.646	263.994
509.640	48,2%	51,8%

Fuente: DANE, 2019.

De igual manera, el municipio de Armenia cuenta con una población de 275.641 personas, siendo el 47,2% representado por hombres y el 52,8% por mujeres.

Tabla 4. Población del municipio de Armenia por género 2018

Total	Hombres	Mujeres
	130.103	145.538
275.641	47,2%	52,8%

Fuente: DANE, 2019.

Según los resultados definidos por el Censo Nacional de Población y Vivienda, la población entre 0 y 14 años en la ciudad de Armenia es de 16,9%, la población entre 15 y 64 años es de 69,5%, siendo esta la población con mayor participación tanto en el Departamento de Quindío como en el municipio de Armenia, por otro lado, la población mayor a 65 años representa el 13,1%.

Tabla 5. Población del municipio de Armenia por rango de edad 2018

Indicadores Demográficos	Colombia	Quindío	Armenia
Población entre 0 y 14 años	22,6%	17,7%	16,9%
Población entre 15 y 64 años	68,3%	69,5%	70,0%
Población mayor a 65 años	6,3%	12,8%	13,1%

Fuente: DANE, 2019.

A pesar de ser una de las poblaciones más pequeñas del país, se puede evidenciar que el porcentaje de personas más alto se encuentra en el rango de edad laboralmente activa y con un poder adquisitivo apropiado para la oferta que presenta la empresa a los consumidores potenciales.

Adicionalmente, dentro de dicho rango de edades se encuentra la población joven adulta, que se puede encontrar en la búsqueda de vivienda propia, adquisición de bienes y servicios para el hogar, impulsando los productos que se ofrecen en la marca.

8.5 Entorno cultural

Armenia, capital del Quindío, es uno de los municipios que se encuentran en el corazón del Eje Cafetero, donde sus tierras fértiles lograron llamar la atención de los demás departamentos del territorio nacional y en la actualidad incluso a nivel internacional, de manera turística y económica, ha sido declarado por la UNESCO como patrimonio en el Paisaje Cultural Cafetero.

El Comité de Patrimonio Mundial de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura – Unesco, inscribió en la Lista de Patrimonio Mundial el Paisaje Cultural Cafetero el 25 de junio de 2011. Este reconocimiento compromete al Estado colombiano, a la comunidad internacional, nacional y local a su protección, pero es a la vez una oportunidad para que sus habitantes y visitantes conozcan el paisaje y participen en su preservación. (Paisaje Cultural Cafetero, 2021)

La cultura de la ciudad de Armenia ha girado en torno a su sector económico principal desde principios del siglo XIX: el cultivo de café, el cual se puede entender y argumentar

bajo la colonización antioqueña que se vivió en la región, un legado que se puede evidenciar de manera adicional en su arquitectura, costumbres y rutinas de la población.

Durante todo el siglo XIX llegaron al territorio del actual departamento, miles de familias que tumbaron el bosque, organizaron fincas, levantaron poblaciones, trazaron caminos, construyeron puentes y desarrollaron relaciones económicas, sociales y culturales, en un proceso que recibió el nombre de colonización antioqueña. Los descendientes de estos colonos constituyen el mayor porcentaje de la población quindiana, gente emprendedora, con gran capacidad de trabajo y vocación agrícola (Sistema Nacional de Información Cultural, 2021)

Un factor que fortalece las ventajas de vivir o visitar la ciudad de Armenia, es el aire de modernización que se evidencia en sus calles, por su urbanismo y arquitectura, pero de manera adicional, se puede encontrar un aire de tranquilidad entre sus habitantes, la cual es atraída por la cercanía con sus zonas rurales.

Así mismo, “Muchas de esas mismas personas que nacieron y crecieron en la ciudad, han contribuido a su consolidación económica y turística, porque se siente respeto y afinidad por el entorno” (Turismo Quindío, 2021).

Es fundamental tener en cuenta la cultura de los posibles consumidores, así como también de los posibles empleados que harán parte de la organización, ya que a partir de este conocimiento se puede entender la dinámica de vida, las necesidades que se deben resolver y de qué manera llegar a dicho público objetivo.

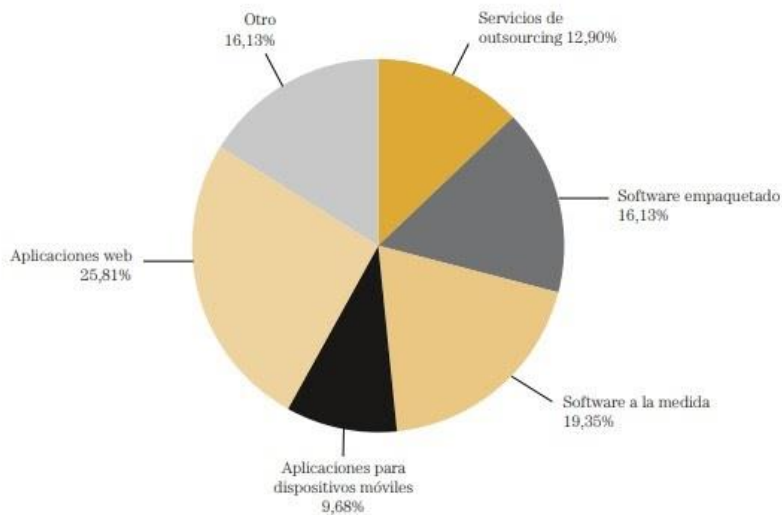
8.6 Entorno tecnológico

Las posibilidades de innovación y desarrollo tecnológico para las Mipymes en el Quindío son pocas, esto debido a que hacen referencia a una economía de subsistencia y no a un modelo integral de desarrollo que pueda generar grandes impactos en la competitividad y productividad. Durante los últimos años, los sectores con mayor dinamismo son el comercio, el turismo y la construcción, aportando en gran medida al crecimiento económico del departamento.

La Agenda de Ciencia, Tecnología e Innovación para el departamento de Quindío resalta los objetivos para promover la cultura de la ciencia, tecnología e innovación con el fin de incrementar los índices de productividad y competitividad, estos son:

- Fortalecimiento de la capacidad de pensamiento estratégico y prospectivo en la región.
- Integración de un Sistema Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación que apoye la formalización de acuerdos interinstitucionales.
- Robustecimiento de la capacidad de gestión del conocimiento a través de sistemas de información.
- Consolidación de redes de investigación organizadas en torno a proyectos que aporten al desarrollo empresarial, científico y social de la región.

Ilustración 13. Oferta de servicio/producto empresas de Armenia



Fuente: elaboración propia.

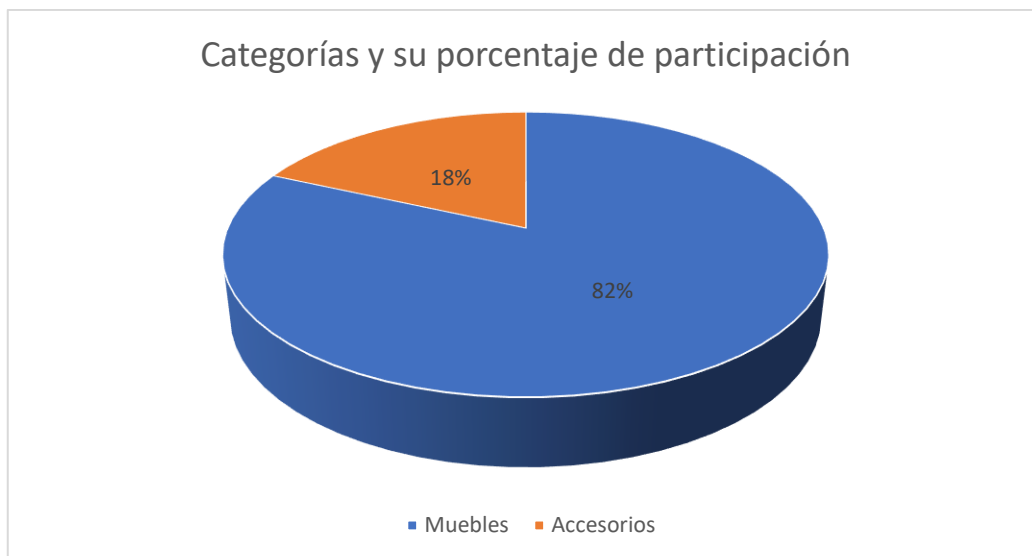
9. ESTUDIO DE MERCADO

9.1 Descripción de la empresa

La organización objeto de estudio es una empresa privada, la cual pertenece al sector de la comercialización al por menor de muebles y accesorios de decoración para el hogar, abre sus puertas al público en el año 2002, con una tienda en la ciudad de Bogotá tipo “*stand-alone*”, lo que significa que es una tienda “independiente que no suele estar conectada a un centro comercial, sino que se ubica en sitios estratégicos de manera individual y cuenta con estacionamiento propio” (Conexión ESAN, 2019).

Según la siguiente gráfica, se puede evidenciar el porcentaje de participación de las dos categorías principales que maneja la organización, muebles y accesorios:

Ilustración 14. Categorías y su porcentaje de participación en la organización



Fuente: elaboración propia.

La organización ha logrado posicionarse como una de las empresas líderes en el sector del comercio al por menor de muebles y accesorios en Colombia, la revista digital La Nota (2019) refiere, según el *ranking* realizado para las 95 empresas líderes de dicho sector correspondiente al periodo 2014-2018, que muebles Jamar se consolidó en el primer puesto, en segundo lugar, se posiciona Plásticos Rimax y la empresa objeto de estudio

ocupa el tercer lugar, manifestando así que estas tres empresas son las más importantes en lo que corresponde a muebles y decoración para el país.

En la actualidad, la empresa cuenta con sedes en las ciudades de Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali, Bucaramanga y Pereira.

Ilustración 15. Ubicación de sedes



Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, la compañía cuenta con 14 tiendas a nivel nacional, de las cuales 8 se encuentran consolidadas con un formato *stand-alone* y las 6 tiendas restantes se encuentran ubicadas en centros comerciales, siendo este último formato una apuesta por disminuir los m² de las tiendas que se llevaban implementando, pero presentando los mismos ambientes y productos al consumidor final.

A continuación, se presenta una tabla con la totalidad de tiendas que se encuentran actualmente activas a nivel nacional, según su formato:

Tabla 6. Tiendas a nivel nacional según formato

Tiendas a nivel nacional según formato			
Ítem	Cantidad	Ubicación	Formato
1	3 tiendas	Bogotá	<i>Stand-alone</i>
2	2 tiendas	Bogotá	Centro comercial
3	1 tienda	Chía	Centro comercial
4	1 tienda	Barranquilla	<i>Stand-alone</i>
5	1 tienda	Bucaramanga	Centro comercial
6	2 tiendas	Cali	<i>Stand-alone</i>
7	2 tiendas	Medellín	<i>Stand-alone</i>
8	1 tienda	Medellín	Centro comercial
9	1 tienda	Pereira	Centro comercial

Fuente: elaboración propia.

9.2 Producto

La empresa cuenta con un amplio portafolio de productos, el cual se divide en dos grandes categorías, muebles y accesorios, anteriormente se evidenció el peso que tiene cada una de estas con base a la proporción de ingresos por ventas que generan a la compañía, es así como la categoría de muebles cuenta con una participación del 82% siendo esta fundamental para el sostenimiento de la organización, el 18% restante lo conforma la categoría de accesorios, dichas categorías cuentan con un listado de grupos que la conforman, a continuación se presenta tabla con las dos categorías y sus grupos según la importancia en porcentaje de ventas de cada uno:

Tabla 7. Productos ofrecidos por la marca y su participación

Productos ofrecidos por la marca y su participación		
Categoría	Grupo	Porcentaje de participación
Muebles		
	Salas	39,72%
	Oficinas	19,65%
	Muebles auxiliares	15,34%
	Comedores	13,62%
	TV y sonido	5,93%
	Alcobas	5,74%
Accesorios		
	Decoración	33,68%
	Organización	18,75%
	Iluminación	11,59%
	Tapetes	9,77%
	Baños	8,58%
	Lencería de cama	7,91%
	Mesa	5,62%
	Cocina	4,11%

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta la información suministrada en la tabla, se puede evidenciar que el grupo más importante dentro de la categoría de muebles es el de salas, ya que tiene un peso del 39,72%, demostrando que es el grupo con la mayor relevancia en ingresos para la compañía, así mismo, dentro de la categoría de accesorios el grupo de decoración es fundamental para sostenerla y darle el cumplimiento requerido a su meta de ventas.

9.3 Demanda

El consumo de muebles y decoración para el hogar, en los últimos años, ha tenido una dinámica favorable en ventas, logrando dicho aumento favoreciéndose de manera indirecta por diferentes sectores económicos, entre ellos se encuentra el sector de la construcción.

Los metros cuadrados licenciados mostraron un crecimiento de 6% en el acumulado anual a enero de 2020 frente al -6,4% observado al corte de enero de

2019. Esto obedeció a las expansiones registradas tanto en las licencias de vivienda (4,6% vs. -6,6%), como en las no residenciales (10,3% vs. -5,9%). De esta manera, las licencias totales alcanzaron 19,8 millones de m² en el acumulado anual a enero de 2020, destacándose la participación de las licencias de vivienda (79% del total). (La República, 2020)

Las facilidades de acceso a vivienda por medio de subsidios otorgados por el Gobierno para los estratos 3 y 4 del país, ha logrado captar la atención de las nuevas familias jóvenes, conformadas por personas con edades entre los 28 y 35 años, quienes normalmente conforman un núcleo familiar de dos a tres personas.

A partir del incremento de ventas de inmuebles tipo VIS, se destaca el incremento en ventas de muebles y decoración para dichos hogares nuevos en el país, adicionalmente, debido a la emergencia sanitaria que está atravesando el mundo, las dinámicas laborales, sociales y familiares han cambiado significativamente, donde las personas han tenido que adecuar sus hogares como un espacio donde puedan trabajar y compartir tiempo de ocio.

Se ha evidenciado que los escritorios y sillas son los muebles con mayor demanda, debido a las largas jornadas laborales que ahora muchos realizan desde sus hogares; así como un sofá nuevo y cómodo, se ha convertido también en un enser fundamental para todos, con el objetivo de reunir a cada uno de los integrantes de la familia y disfrutar tiempo de calidad juntos. (El Diario, 2020)

Al abrir la nueva sede de la empresa objeto de estudio, se espera abarcar la población de clientes potenciales ubicados en la ciudad de Armenia y los municipios aledaños. En la actualidad, según información entregada por la empresa, 2 de cada 10 clientes que compran en la ciudad de Pereira son del departamento de Quindío, de los cuales en un porcentaje significativo son empresas del sector hotelero, turístico e inmobiliario, otro medio utilizado por dicha población para acceder a los productos ofrecidos por la marca es por *e-commerce*.

Tabla 8. Análisis de ingreso de personas del Quindío por día vs. total de visitas por día

Análisis ingreso de personas del Quindío por día vs total de visitas por día

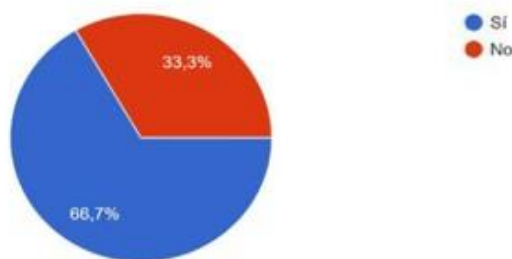
Día de la semana	Ingreso total personas	Ingreso personas provenientes del Quindío	Visita con compra	Compra por una empresa	Compra persona natural
Lunes	328	66	45	15	30
Martes	531	109	52	12	40
Miércoles	290	54	43	19	24
Jueves	399	81	40	11	29
Viernes	424	86	48	16	32
Sábado	897	180	79	29	50
Domingo	962	191	55	23	32

Fuente: elaboración propia.

Durante la semana analizada del ingreso de personas del departamento de Quindío, de manera aleatoria se escogieron 3 personas por día, quienes a pesar de visitar la tienda y encontrar una intención de compra no la finalizan de manera exitosa, por esta razón se realizan una serie de preguntas para entender la razón por la cual no se concreta una venta con este tipo de clientes. A continuación, se presentan las preguntas con los resultados obtenidos de dicha encuesta:

Ilustración 16. Segmentación por costo de envío

¿La decisión de no comprar los productos que deseaba el día de hoy tiene relación con el costo de envío?
21 respuestas



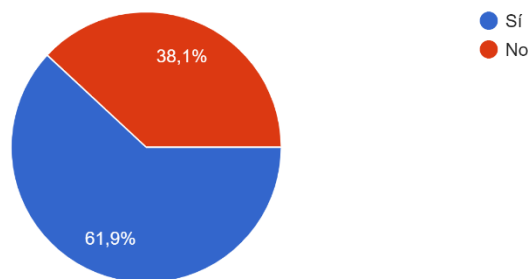
Fuente: elaboración propia.

Según la respuesta brindada por las 21 personas encuestadas durante la semana analizada, se puede detectar que el 66,7% desistieron de la compra que esperaban realizar por motivos de costo del envío, ya que se incrementaba de una manera significativa al enviarse a los municipios correspondientes al departamento de Quindío. La empresa objeto de estudio cuenta con negociaciones de transporte de manera tercerizada y se analizan los costos de acuerdo al área metropolitana de Pereira y sus alrededores, dando beneficio a los municipios de Risaralda, pero siendo una evidente problemática para otros departamentos que no cuentan con una sede de la marca en cuestión.

Ilustración 17. Segmentación por servicio de armado

¿El perder la garantía al no tener el servicio de armado con la marca fue un motivante para no finalizar la compra?

21 respuestas



Fuente: elaboración propia.

El 61,9% de personas encuestadas indican no finalizar el proceso de compra al no tener la posibilidad de adquirir el servicio de armado de los productos con la marca, pues esto generaría una pérdida de la garantía al dañarse en el proceso de armado realizado por personas fuera del área de instalaciones de la compañía.

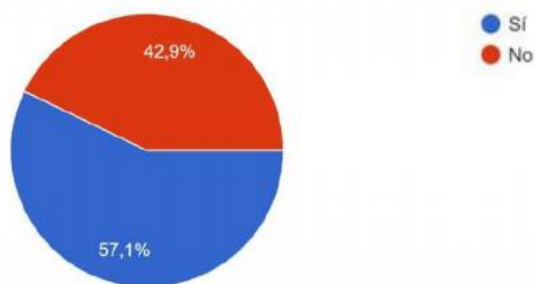
Este servicio de armado no puede ser adquirido por personas que cuenten con su empresa o residencia fuera del departamento de Risaralda, lo que excluye a los compradores potenciales que se encuentran en Armenia y los municipios restantes de Quindío, si bien un 38,1 % de personas indican que esto no afecta su decisión de compra, pues consideran sencillo armar los productos que deseaban adquirir o cuentan con

habilidades para realizar este tipo de actividad, un porcentaje relevante ha dejado de comprar bajo este argumento.

Ilustración 18. Segmentación por ubicación de domicilio

¿La decisión de no comprar el día de hoy, tiene relación con la ubicación de su empresa o residencia?, teniendo en cuenta que no se hacen entregas fuera del casco urbano de Armenia.

21 respuestas



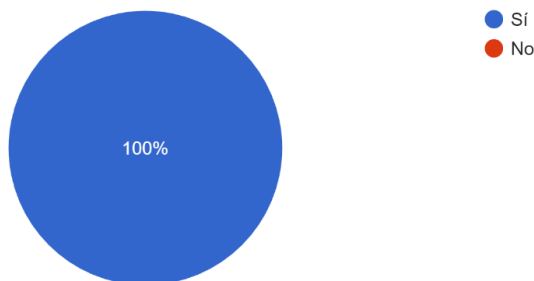
Fuente: elaboración propia.

El 57,1 % de las personas encuestadas desistieron de la compra ya que no vivían dentro del casco urbano del municipio de Armenia, indicando que contaban con sus negocios (hoteles, restaurantes y bares) en zonas rurales o municipios aledaños, pues es uno de los ingresos principales de dicha región, el 42,9% restante indican que no desistieron de la compra por este motivo, ya que sí viven dentro del perímetro urbano de Armenia.

Ilustración 19. Segmentación apertura sede Armenia

¿Compraría los productos ofrecidos por la marca si se abriera una sede en Armenia?

21 respuestas

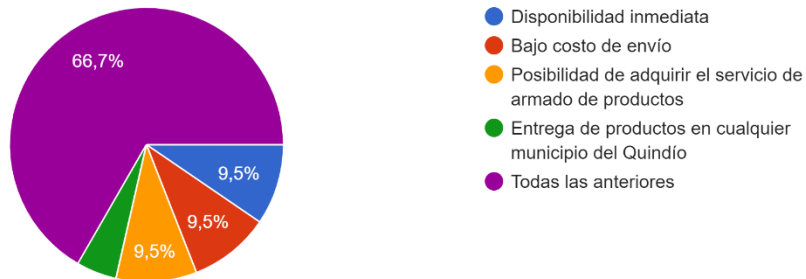


Fuente: elaboración propia.

Ilustración 20. Segmentación decisión de compra

Sí su respuesta a la pregunta anterior fue "Sí", indique cual de las siguientes opciones justifican dicha compra:

21 respuestas



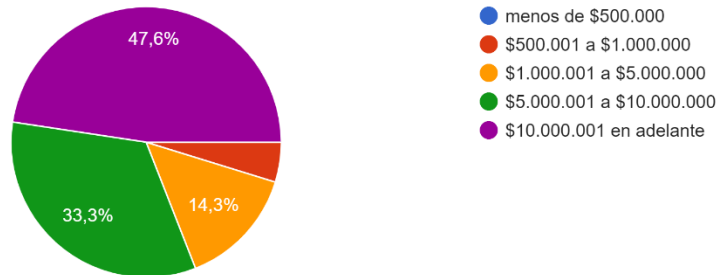
Fuente: elaboración propia.

De las respuestas hacia las preguntas 4 y 5 se puede detectar que: el 100% de las personas que desistieron de comprar estarían dispuestas a hacerlo si se abriera una nueva sede en el municipio de Armenia, al consultar la razón por la cual de esta manera sí realizarían una compra, se puede detectar que el 66,7% de las personas considera que dicha apertura generaría disponibilidad inmediata de los productos ofrecidos, bajo costo de envío pues se tendría un nuevo convenio dirigido al público de Quindío y sus alrededores, posibilidad de adquirir el servicio de armado de productos, lo que posibilita continuar con la garantía que ofrece la marca de 2 años por producto, adicionalmente, no tendrían que pagar un costo adicional a una empresa externa para realizar dicha labor y la entrega de productos en cualquier lugar del departamento, sin importar que se encuentren a las afueras del casco urbano de Armenia.

Ilustración 21. Segmento por rango de precio

¿La compra que esperaba realizar el día de hoy en que rango de precio estaba?

21 respuestas



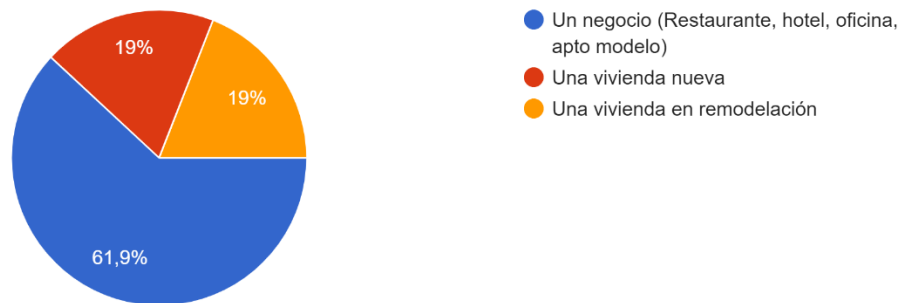
Fuente: elaboración propia.

El 47,6% de las personas encuestadas esperaban realizar una compra por un valor alrededor de \$10.000.001 en adelante, el 33,3% tenía una intención de compra por un valor entre \$5.000.001 a \$10.000.000, el 14,3% de las 21 personas encuestadas pretendía realizar una compra por un valor entre \$1.000.001 a \$5.000.000, mientras que el 4,8% de los encuestados restantes estaba por un valor de compra entre \$500.001 a \$1.000.000; esto quiere decir que la empresa dejó de recibir grandes ventas por parte de los residentes del departamento de Quindío, por lo cual se ve reflejada la necesidad de una nueva sede en la ciudad de Armenia, en la cual las personas estarían dispuestas a realizar la compra deseada, como se indica anteriormente, ya que se contaría con mayores facilidades de envío y de servicio de armado dentro del departamento.

Ilustración 22. Segmentación por tipo de inmueble

Los productos que esperaba comprar el día de hoy en la sede Pereira eran para amoblar:

21 respuestas

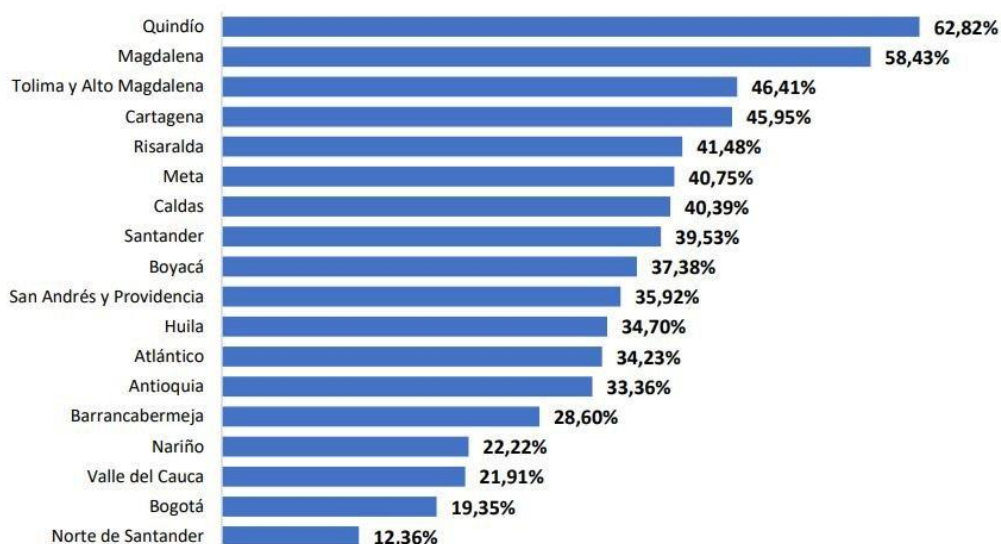


Fuente: elaboración propia.

De las 21 personas encuestadas, el 61,9% deseaba realizar una compra para amoblar un negocio correspondiente a restaurante, hotel, oficina o un apartamento modelo, por otro lado, un 19% deseaba amoblar una vivienda nueva, mientras que el otro 19% de los encuestados pretendía amoblar una vivienda en remodelación, por lo tanto, el mercado objetivo en su gran mayoría va dirigido a las personas con un negocio, lo cual generaría una mayor entrada de ingresos para la empresa por medio de este tipo de ventas que corresponden a grandes cantidades de productos.

Cabe destacar al departamento de Quindío como uno de los principales destinos turísticos escogidos por las personas, logrando “la mejor ocupación hotelera en Colombia para el periodo analizado, logrando un indicador de 62,82 %, lo que va en línea con la tendencia de la demanda actual ávida de destinos de naturaleza, salud y bienestar” (Valora Analitik, 2021), como se puede evidenciar en la siguiente ilustración:

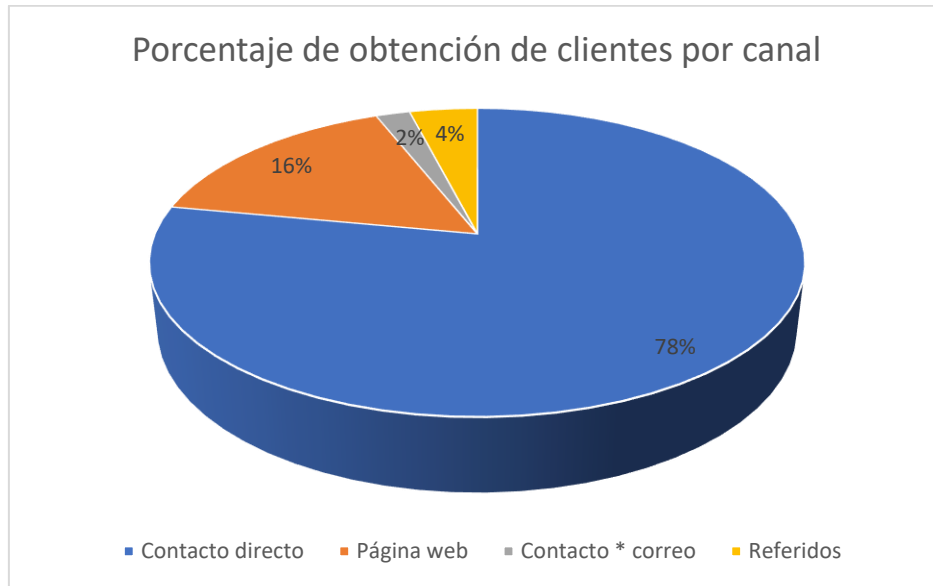
Ocupación hotelera por regiones para la temporada de fin de año 23/12/2020 al 10/01/2021



Fuente: Valora Analitik, 2021.

Por otra parte, la organización objeto de estudio en la actualidad cuenta con un porcentaje de obtención de clientes por contacto directo del 78%, un porcentaje que es coherente con la cantidad de sedes que se encuentran actualmente en el país, donde aún existen ciudades importantes económicamente sin la participación de la marca, se espera que al realizar la apertura de una nueva sede en la ciudad de Armenia se incremente dicha participación directa, la información que se presenta en el siguiente gráfico fue brindada por la organización como fuente primaria:

Ilustración 24. Porcentaje de obtención de clientes por canal



Fuente: elaboración propia.

Es así como se puede concluir, que el mercado potencial al realizar la apertura de la nueva sede en Armenia son personas con alto poder adquisitivo, de estratos 3, 4, 5 y 6, quienes cuenten con negocios (restaurantes, bares, hoteles, oficinas) y, adicionalmente, se cuenta con las nuevas familias que adquieren viviendas y requieren amoblar sus nuevos hogares, los cuales se encuentran ubicados en zonas rurales y los municipios restantes que conforman el departamento de Quindío.

9.4 Oferta

9.4.1 Competencia

Se realiza un análisis de los principales competidores de la marca objeto de estudio, basado en el *ranking* de las empresas líderes en el sector de muebles y decoración obtenido de la revista M&M, que se presenta a continuación:

Ilustración 25. Ranking empresas líderes de muebles en Colombia

Las principales empresas del sector del mueble en Colombia									
Millones de pesos (COP)									
Empresa	Ventas			Activo			Patrimonio		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Madecentro	280.178	334.053	406.471	148.712	170.109	185.244	46.568	55.753	65.169
Challenger SAS*	266.251	291.358	324.497	339.703	402.226	502.158	192.033	246.209	322.185
M.J. S.A. Muebles Jamar	300.689	275.809	292.233	132.332	129.603	193.300	24.291	34.264	46.360
Tablemac MDF S.A.S.	124.635	172.926	189.919	178.605	198.867	217.274	133.733	168.570	198.963
Plásticos Rimax SAS**	144.816	159.345	171.876	146.760	163.731	184.882	75.995	77.983	74.188
Industrias Spring	91.052	111.090	113.416	93.681	117.866	99.793	65.089	88.144	58.730
Tugo SAS	85.900	95.249	104.673	42.211	53.999	53.698	7.277	5.501	5.822
Espumas Plásticas S.A. Colchones. Comodísimos	75.848	80.385	86.990	99.426	109.143	108.445	86.501	98.478	87.898
Espumados S.A.	74.148	73.631	73.104	76.327	77.215	80.644	59.120	62.714	55.674
Espumas Santafé de Bogotá	70.811	74.440	71.582	62.073	72.240	84.407	36.407	37.611	51.179
Masisa Colombia S.A.	76.906	80.879	68.558	63.586	74.846	70.202	-11.026	47.757	47.324
Espumados del Litoral S.A.	60.107	66.011	68.668	70.418	78.522	78.253	54.466	59.449	49.335
C. I. RTA Design	34.059	44.413	59.985	22.815	28.957	45.384	6.282	7.309	12.978
Dist-Plex. - Moduart S.A.	57.817	56.672	58.844	49.407	56.721	61.443	9.682	5.300	5.740
Socoda S.A.	54.198	52.905	56.730	79.989	74.892	73.011	31.688	32.981	33.069
Espumas del Valle	49.103	51.821	55.672	69.430	71.353	69.304	40.155	44.975	40.022
Pentagrama SAS	40.891	44.390	49.571	22.200	29.185	31.995	8.035	9.349	10.332
Espumas Medellín	35.406	42.730	49.430	64.818	65.041	70.981	35.902	35.684	35.628
Trimco S.A.	50.697	47.667	47.774	63.213	60.306	60.589	14.229	13.626	13.240
Americana de Colchones	43.468	45.138	47.431	23.284	24.425	24.931	10.056	13.148	9.153
Muebles y Accesorios	47.887	49.663	46.309	28.079	37.028	44.274	17.204	18.210	19.156
Carvajal Espacios SAS	119.228	105.844	45.027	85.444	72.028	40.783	34.459	8.478	5.618
Domina S.A.	37.482	44.511	43.783	22.515	25.865	28.458	5.707	5.948	5.702
Solinoff Corp S.A.	39.602	41.741	42.820	54.742	48.529	60.317	27.049	27.351	26.992
Famoc Depanel S.A.	47.868	41.675	39.957	34.867	34.585	45.317	20.122	22.562	23.047
Industrias Zabra	34.200	32.468	35.800	23.398	29.643	39.856	12.307	13.040	14.424
Manufacturas Muñoz S.A.	33.926	31.512	33.973	51.598	51.519	50.948	41.998	40.391	36.358
Industria de Muebles del Valle S.A. INVAL S.A.	35.180	37.161	33.943	25.012	24.893	27.232	9.018	5.925	8.078
Ind. Cruz Hermanos	25.579	27.422	30.906	33.549	36.551	52.574	21.455	22.148	32.241
Placacentros Masisa S.A.	26.494	31.495	30.831	21.326	24.886	24.035	2.046	2.601	-1.763
Servex Colombia SAS	22.025	28.250	28.960	8.911	11.355	12.395	4.505	5.290	6.333
Maderkit S.A.	28.903	25.336	27.499	25.868	25.650	26.576	9.946	12.460	13.545
Espumas Santander	29.394	30.139	27.339	21.619	21.798	23.311	13.050	14.043	10.955
Metálicas JEP S.A.	22.001	27.728	27.280	16.433	17.127	20.156	10.350	10.497	10.945
Ducon SAS	24.863	26.637	26.822	14.770	16.940	16.321	5.264	6.301	6.032
Industrias Fantasía S.A. (Colchones Fantasía)	24.901	24.865	26.582	7.944	9.306	10.408	2.779	3.105	4.183
I									
Modertline SAS	24.082	25.110	26.362	19.891	20.171	23.863	11.509	10.091	9.586
Industrias Doñi SAS	27.962	25.468	25.299	29.131	29.553	36.571	7.236	7.475	10.354
Rejillas Plásticas S.A. / Reiplas	18.973	23.282	24.037	20.073	28.322	22.968	17.452	20.854	16.239
Crusardi SAS	22.119	20.936	23.375	10.406	14.020	13.608	2.139	2.256	5.690
Comercial Electromuebles Ltda.	18.567	24.193	21.983	7.192	8.307	8.983	1.319	1.475	2.267
Ofipartes S.A.	24.169	n.d	21.979	24.444	n.d	26.401	14.568	n.d	26.401
Series Ltda	15.478	16.549	21.780	15.296	18.662	16.289	10.233	10.814	8.885
Muebles y Cochones Relax S.A.	19.203	21.819	21.682	16.470	17.480	18.176	6.758	7.296	10.045
Artesa S.A.	17.596	18.608	21.051	13.803	17.117	27.684	11.032	12.704	22.372
Industrias Dormiluna S.A.S	16.905	19.891	19.559	6.770	7.502	6.941	3.725	4.377	3.632
Industrias Metálicas Los Pinos Ltda	20.695	22.866	18.951	20.286	22.590	36.132	14.593	15.118	19.041
Triplex Acemar S.A.S.	16.232	19.107	20.295	24.583	27.197	31.018	10.422	10.395	12.925
Grupo Sasa SAS / Sanicoc	13.551	17.426	18.917	17.088	18.892	22.278	6.784	7.445	1.016
C D I Exhibiciones	18.342	17.508	18.567	21.569	21.995	28.415	8.554	9.310	11.844
Tomillería Industrial Ltda TOIN	13.634	13.982	16.950	15.319	18.359	21.551	7.400	7.945	8.913
Kassani Diseño S.A.	13.456	16.669	18.554	16.856	16.690	15.877	9.323	8.935	8.662
Botero Losada S.A.	19.682	19.206	18.348	12.808	13.447	11.970	4.363	5.019	4.832
Mueblimaquinas Ltda.	12.221	14.249	16.901	14.427	18.553	20.610	6.907	8.104	9.250
Cueros y Diseños SAS	11.680	14.054	16.833	17.916	19.577	22.699	9.722	9.938	9.197
Coldiseño SAS - Zientte	12.309	15.762	16.540	11.964	12.851	12.383	7.058	6.749	4.708
Muebles Fábricas Unidas SAS	14.044	14.674	15.207	8.386	7.620	6.684	6.695	5.805	3.929
C.A.S. Mobiliario S.A.	14.795	15.215	14.810	10.990	10.485	14.348	6.221	5.789	6.049
Manufacturas Terminadas S.A. Mantesa	18.477	16.023	14.667	24.254	17.415	4.110	14.603	3.692	83.9
Inbima S.A.	14.333	14.822	14.588	17.481	18.682	21.497	6.766	6.892	8.355
Industrias Offiline SAS	9.888	12.023	14.466	8.756	10.669	8.198	5.335	6.561	4.926
Wonderful Muebles Spazio S.A.S.	14.797	12.502	13.894	9.774	9.667	8.395	2.433	1.986	988,8
Demetálicos S A S	13.820	16.301	12.764	12.585	11.906	15.962	2.841	3.137	6.012
Organi. K. S.A.	11.817	12.671	12.164	6.166	5.055	4.972	2.541	3.014	3.341
Industria Colombiana de Dotaciones Metálicas SAS / Dometal	9.012	12.132	12.098	4.812	6.203	5.468	2.078	2.467	2.052
Dispano SAS	11.872	12.055	11.769	6.892	7.488	5.905	3.265	3.272	2.878
Muebles y Plásticos SAS. Compumuebles	11.226	11.085	10.650	11.656	12.171	12.287	8.806	9.212	9.107
Multiproyectos S.A.	22.441	13.597	9.935	47.298	33.135	36.801	24.432	13.602	16.058

Fonte: Sistema De Información Empresarial. **Supersocietades.** *Los resultados de Challenger SAS incluyen sus ingresos por la venta de electrodomésticos y tecnología. ** Los datos de Plásticos Rimax incluyen sus ventas de productos plásticos diferentes a muebles. (Datos no disponibles: n.d.)

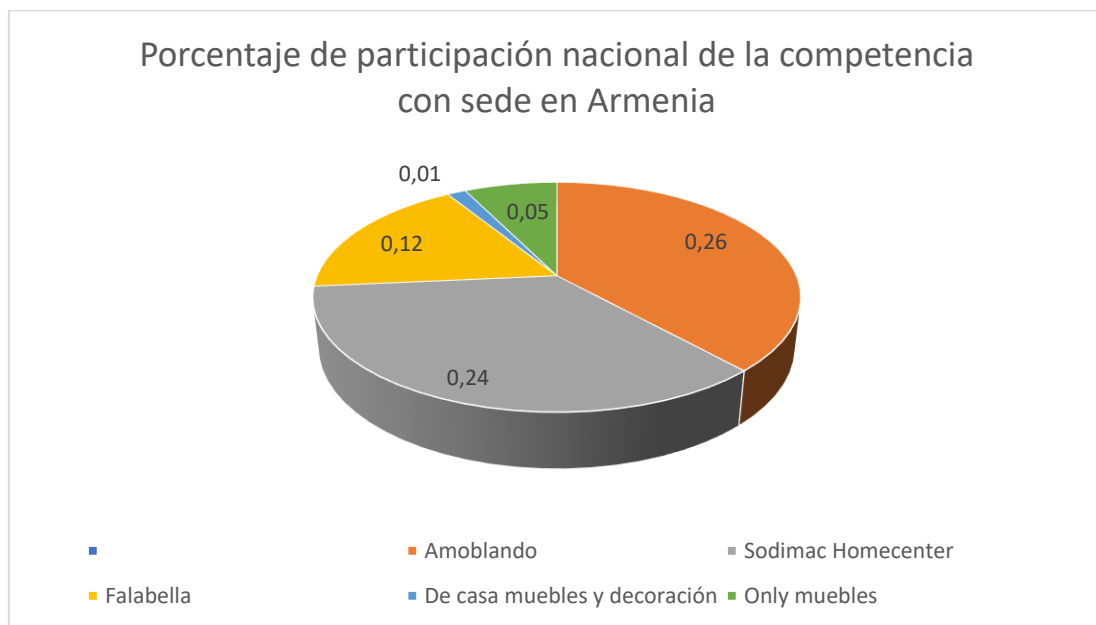
Fuente: Revista M&M, 2021.

A partir de esta información, se detectan las empresas que cuentan con participación en la ciudad de Armenia, analizando a su vez el porcentaje de participación nacional con base en la cantidad de sedes con las que cuentan en todo el país.

Se observa como tienda especializada que cuenta con características similares, en la categoría de productos ofrecidos por la empresa objeto de estudio, a muebles Jamar S.A. y la empresa Muebles y Accesorios, quienes presentan gran participación nacional, pero aún no se han consolidado en los municipios comprendidos en los departamentos de Risaralda, Caldas y Quindío, por lo tanto, no existe competencia directa en el municipio de Armenia de las grandes superficies que se presentan en el listado anterior.

Por otra parte, se observa en el municipio de Armenia la existencia de 5 superficies que ofrecen categorías de productos semejantes a las ofrecidas por la empresa objeto de estudio, las cuales no se encuentran enlistadas en el *ranking* mencionado anteriormente, a continuación, se muestra un gráfico que permite observar su participación:

Ilustración 26. Porcentaje de participación nacional de la competencia con sede en Armenia



Fuente: elaboración propia.

9.4.1.1 Falabella y Homecenter

Actualmente, hay presencia en Armenia de dos grandes superficies del sector retail como Falabella y Homecenter, como se puede evidenciar en el gráfico tienen gran fuerza a nivel nacional, ya que cuentan con 12 y 24 sedes respectivamente alrededor del país, a pesar de contar con la venta de muebles y decoración, no son tiendas especializadas en diseño interior como la tienda objeto de estudio. Además, cuentan con otro tipo de categorías diferentes a la venta de mobiliario que suman un porcentaje de participación mayor en sus empresas, como la venta de electrodomésticos, ropa, tecnología y materiales de construcción, es así como se pueden tener en cuenta como posibles competidores al contar con algunas categorías similares, pero no directos.

9.4.1.2 Only muebles y Amoblado

Por otra parte, se encuentra la tienda de muebles Amoblado, con 26 sedes en todo el país, y la tienda Only Muebles, con 5 sedes en el país.

Only Muebles tiene 3 tiendas en Armenia y Amoblado tiene una sede, estas empresas carecen de la categoría de decoración con la que cuenta la empresa objeto de estudio, es así como la competencia directa se ve ligada solo en la categoría de muebles, sin embargo, los diseños y el portafolio de productos no es amplio, adicionalmente, las tiendas físicas no tienen empleados espacios con un manejo de *visual merchandising* atractivo al cliente, con ambientes elaborados que simulen espacios de un hogar.

9.4.1.3 De Casa Muebles & Decoración

Esta empresa es de origen local en la ciudad de Armenia, no cuenta con sedes en otras ciudades del país, sin embargo, posee características semejantes ofrecidas por la empresa objeto de estudio, cuenta con la categoría de muebles y decoración, con un trabajo de *visual merchandising* atractivo al cliente en sus superficies.

Posee 4 sedes ubicadas en toda la ciudad, tres de los locales son tipo *stand-alone*, el tercero está enfocado exclusivamente en muebles y decoración para niños, la cuarta sede es la fábrica, donde también realizan la venta de sus productos. Entre sus fortalezas está la alta calidad de los productos ofrecidos, fabricación a medida y diseño según la necesidad del cliente, el prestigio logrado por la marca en la población del Quindío y el

buen manejo de la imagen; entre sus debilidades se encuentran los altos costos de los productos, portafolio reducido y poco reconocimiento de la marca a nivel nacional.

9.4.2 Análisis de la oferta

La empresa objeto de estudio cuenta con grandes ventajas competitivas respecto a los competidores del sector que se enmarcan en la comercialización de muebles y decoración, anteriormente descritas.

En primer lugar, cuenta con un amplio portafolio de productos en todas sus categorías, el cual presenta una rotación de inventario alto, lo que genera exclusividad para los clientes por su capacidad de contar con novedades cada mes.

Cabe destacar el manejo de precios altamente competitivo en el sector, adicionalmente, poseen convenios con bancos, aseguradoras y revistas destacadas en el país para brindar ofertas atractivas durante el mes, promociones que cuentan con excelente acogida por parte del público por su alto grado de divulgación nacional y ventajas ofrecidas por dichas alianzas.

En tercer lugar, es una marca con prestigio nacional, la cual ha logrado ser reconocida por ser una de las empresas de comercialización de muebles y decoración más importantes del país, con respaldo de clientes enfocados en arquitectura y diseño interior.

Las tiendas físicas cuentan con grandes áreas donde logran, como mínimo, la elaboración de 8 ambientes que son cambiados mes a mes por diseñadores de interiores especializados, los cuales buscan recrear zonas de impacto en un hogar como la zona de la sala-comedor o alcobas. Además, cuentan con un equipo de visual quienes estudian las tendencias en el mundo en cuanto a colores, diseños y productos, logrando un acondicionamiento total hasta en el color de las paredes e iluminación, que también son modificados cada tres meses por los diseñadores contratados, dándole un constante dinamismo a las tiendas.

Cuentan con un equipo de servicio posventa de más de 40 personas contratadas directamente con la empresa, para mantener un buen servicio de garantía o cambios requeridos por los clientes, teniendo en cuenta que el tiempo de garantía de los productos es de dos años.

Por último, la empresa tiene un músculo financiero consolidado que le ha permitido expandirse a nivel nacional, logrando la apertura de 2 tiendas nuevas por año en el país.

10. ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO

La empresa objeto de estudio deberá contar con las siguientes zonas:

Tabla 9. Zonificación de áreas requeridas para una sede

Zonificación de áreas requeridas para una sede		
Item	Descripción de la zona	área (m2)
1	Caja (3 puntos de atención)	15,13
2	Vitrina (ambiente 1)	17,62
3	Nicho de poltronas	13,74
4	Sillas y mesas auxiliares	19,73
5	Butacos neumáticos y fijos	18,44
6	Nicho de decoración	7,94
7	Nicho de cocina	4,51
8	Iluminación	12,11
9	Tapetes	12,11
10	Ambientes por estilo (6 espacios)	145,32
11	Oficinas	36,05
12	Modulares	31,38
13	Alcobas (2 espacios)	27,26
14	Terraza	26,12
15	Oficinas administrativas empleados	14,75
16	Locker empleados	11,77
17	Cafetería empleados	19,91
Total m2 requeridos		433,89

Fuente: elaboración propia.

A partir de esta información, se sugiere arrendar un local como mínimo de 450 m². La zonificación propuesta se realiza a partir de los diseños de tiendas existentes con locales alquilados en centros comerciales.

Cabe aclarar que la tienda será ubicada en centro comercial, no se tendrá en cuenta el tipo *stand-alone*, ya que la compañía, desde el año 2016, descartó la apertura de las tiendas con dicho formato, esto se debe a los altos costos que conlleva con el mismo beneficio que traen las tiendas de menor formato y con menores gastos.

10.1 Localización del proyecto

Por medio de este análisis, se pretende encontrar la localización adecuada que permita la comercialización de los productos ofrecidos de la nueva sede, teniendo en cuenta 2 puntos: la macro localización y la micro localización.

10.1.1 Macro localización

Se pretende la ubicación general de la nueva sede en el departamento de Quindío.

10.1.2 Micro localización

El municipio de Quindío que se tendrá en cuenta para la ubicación de la nueva sede será Armenia, ya que de los 12 municipios es el único que cuenta con centros comerciales acordes a las necesidades buscadas.

Actualmente, Armenia cuenta con 3 grandes centros comerciales que aplican como posible ubicación de la nueva sede:

- Centro comercial Portal del Quindío
- Centro comercial Unicentro
- Centro comercial Calima

El centro comercial Portal del Quindío se encuentra ubicado en el norte de Armenia, considerado por sus habitantes como el más exclusivo e importante de la ciudad, cuenta con 100 locales comerciales, con marcas nacionales e internacionales, su almacén ancla es SAO.

El centro comercial Unicentro se encuentra ubicado en la esquina de la Avenida Bolívar, “se posiciona como el centro comercial más visitado de la ciudad por sus atractivos y beneficios, con aproximadamente 14.000 visitantes diarios” (Unicentro de Armenia, 2021). Cuenta con 129 locales comerciales distribuidos en tres pisos, 410 parqueaderos con dos sótanos, con las marcas más importantes a nivel nacional e internacional, su almacén ancla es Súper Almacenes Éxito. Adicionalmente, tienen 6 salas de cine de la cadena Cinemark.

El centro comercial Calima se encuentra ubicado en el sur de la ciudad, “Creado pensando en la expansión de unas de las vías arteriales más importantes de la ciudad, La Avenida Centenario, llamada a ser la zona de expansión comercial y de vivienda de la ciudad con más proyección” (Calima Armenia, 2021). Cuenta con 65 locales comerciales distribuidos en dos pisos, su almacén ancla es Homecenter.

La metodología que se utilizará para tomar la decisión de la mejor alternativa de ubicación de la nueva sede, será el método cualitativo por puntos:

Este método, define los principales factores determinantes de una localización, para asignarles valores ponderados de peso relativo, sobre la base de una suma igual a 1, dependiendo fundamentalmente del criterio y experiencia del proyectista. Se compara dos o más localizaciones dependiendo de la naturaleza del proyecto, se procede a asignar una calificación a cada factor en una localización de acuerdo con una escala predeterminada de 0 a 10. (Corrillo Machicado & Gutiérrez Quiroga, 2016, p. 30)

Finalmente, la localización que sume el mayor puntaje en la ponderación será la más adecuada.

Los criterios que se tuvieron en cuenta para la selección adecuada de la localización son los siguientes:

Tabla 10. Factores determinantes para la localización de la nueva sede

Factores determinantes para la localización de la nueva sede

Criterio	Factor determinante.
Flujo de personas	Es necesario que el ingreso de personas al centro comercial sea alto, esto aumenta la probabilidad de compra y reconocimiento de la marca por divulgación.
Fácil acceso	Se requiere fácil acceso vehicular, ya que la mercancía debe ser descargada a los locales de manera oportuna, así mismo el cliente deberá contar con la facilidad de retirar y llevarse los productos comprados.

Tamaño de los locales	El local requiere como mínimo 500 m ² para la oportuna ubicación de la zonificación de áreas establecidas en cualquiera de las sedes de la marca.
Costos de alquiler	Es importante observar el costo vs. beneficio que genere el alquiler del local, para no contar con un gasto elevado sin unas características adecuadas para comercializar los productos y visibilizar la marca.
Cercanía a los empleados	Las vías de acceso al centro comercial deben estar articuladas con zonas residenciales principales del casco urbano, para el fácil desplazamiento de gran parte de los empleados.
Locales con posibilidad de bodegaje	Los locales deben contar con una bodega como mínimo de 200 m ² , ya que se debe tener stock de los productos más vendidos para entrega inmediata a clientes, como también el resurtido de productos en tienda para no tener problemas de desabastecimiento.

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presenta desarrollado el método cualitativo por puntos, teniendo en cuenta los factores mencionados:

Factor determinante	Peso	C. Comercial Portal del Quindío		C. Comercial Unicentro		C. Comercial Calima	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Flujo de personas	0,3	8	2,4	10	3	6	1,8
Fácil acceso	0,1	8	0,8	9	0,9	7	0,7
Tamaño de los locales	0,2	6	1,2	8	1,6	5	1
Costo de alquiler	0,1	4	0,4	8	0,8	6	0,6
Cercanía a los empleados	0,1	9	0,9	9	0,9	8	0,8
Locales con posibilidad de bodegaje	0,2	7	1,4	8	1,6	5	1
Total	1		7,1		8,8		5,9

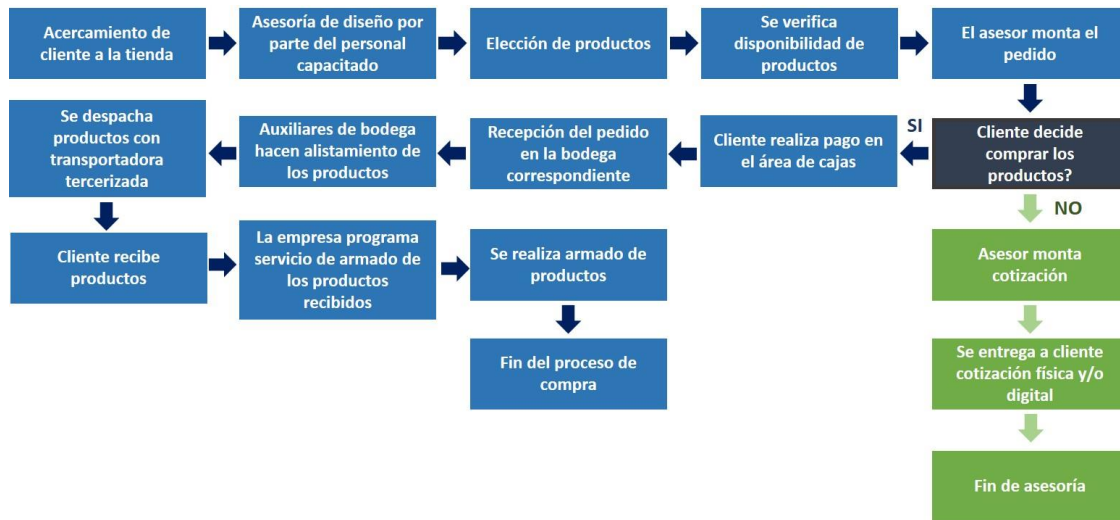
Tabla 11. Ponderación para la ubicación de la nueva sede por medio del método cualitativo de puntos

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mejor alternativa para la ubicación de la nueva sede de la empresa objeto de estudio es el centro comercial Unicentro, al contar con la mayor capacidad de flujo diario de personas, un acceso fácil a nivel vehicular y peatonal, como también el tamaño de los locales adecuados para la ubicación de las zonas requeridas para la estandarización de cada tienda a nivel nacional.

10.2 Ingeniería del proyecto

Ilustración 27. Flujoograma de procesos



Fuente: elaboración propia.

Los procesos evidenciados en el flujoograma anterior muestran la dinámica usual de compra que se realiza en las sedes, cabe aclarar que cada una de las tiendas existentes tienen su bodega de abastecimiento, sin embargo en Bogotá se encuentra la bodega principal, la cual realiza quincenalmente el surtimiento necesario para todas las bodegas, de igual manera por su gran capacidad de almacenaje cuenta con todas las referencias del portafolio que se ofrece a los clientes, por lo tanto, gran parte de los productos seleccionados son despachados desde dicha bodega y en algunas ocasiones el cliente podrá llevarse, de manera inmediata, los productos si se encuentran disponibles en el stock de tienda.

10.2.1 Maquinaria y equipos

La maquinaria y equipos necesarios para la operación adecuada de una sede son las siguientes:

Tabla 12. Maquinaria y equipos

Descripción	Valor unitario	Cant.	Valor total
Televisor 82" para vitrina	\$ 8.597.400	1	\$ 8.597.400
Televisor 50"	\$ 1.799.000	3	\$ 5.397.000
Computador todo en uno 20"	\$ 1.459.000	6	\$ 8.754.000
Teléfono de escritorio	\$ 65.000	5	\$ 325.000

Impresora láser	\$	449.900	1	\$	449.900
Caja fuerte electrónica	\$	399.900	1	\$	399.900
Caja monedero SAT	\$	159.900	3	\$	479.700
Butaco neumático	\$	219.990	3	\$	659.970
Locker metálico * 16 puestos	\$	859.900	1	\$	859.900
Mesa auxiliar cafetería	\$	479.900	2	\$	959.800
Sillas auxiliares cafetería	\$	99.990	8	\$	799.920
Horno microondas	\$	294.900	1	\$	294.900
Nevera	\$	1.100.000	1	\$	1.100.000
Dispensador de agua	\$	280.900	1	\$	280.900
Escritorio administración	\$	599.990	2	\$	1.199.980
Silla giratoria oficina	\$	329.990	2	\$	659.980
Archivador oficina	\$	299.900	2	\$	599.800
Rack gabinete Servidor	\$	1.062.532	1	\$	1.062.532

Fuente: elaboración propia.

10.2.2 Adecuaciones e instalaciones

Teniendo en cuenta las características de estandarización de las tiendas a nivel nacional, se requiere la realización de adecuaciones pertinentes para cumplir con dichos requisitos, como: instalación de pisos, montaje de fachada, instalación de divisiones en estructura liviana, montaje de cajas y estantería metálica para exhibición de producto, iluminación y modificaciones hidrosanitarias para la cafetería.

A continuación, se presenta el desglose del presupuesto de obra y el costo total de su ejecución:

Tabla 13. Presupuesto de adecuaciones de obra

Ítem	Descripción de las adecuaciones	Unidad	Cant.	Valor unitario	Valor total
1	Suministro e instalación de piso laminado	m ²	450	\$ 56.000	\$ 25.200.000
2	Suministro e instalación de muros en <i>drywall</i>	m ²	65	\$ 23.000	\$ 1.495.000
3	Pintura vinilo tipo 1 sobre paredes interiores	m ²	65	\$ 16.000	\$ 1.040.000

4	Suministro e instalación de puertas en madera	Unidad	2	\$	450.000	\$	900.000
5	Suministro e instalación de puerta en vidrio templado	Unidad	1	\$	870.000	\$	870.000
6	Suministro e instalación de cocineta	Unidad	1	\$	510.000	\$	510.000
7	Adecuación de puntos hidrosanitarios	Unidad	2	\$	45.000	\$	90.000
8	Canalización de cableado y ductos eléctricos	ml	35	\$	20.000	\$	700.000
9	Suministro e instalación de interruptores	Unidad	5	\$	40.000	\$	200.000
10	Suministro e instalación de luminaria tipo spot	Unidad	16	\$	139.000	\$	2.224.000
11	Red eléctrica regulada (toma naranja)	Unidad	9	\$	75.000	\$	675.000
12	Red eléctrica no regulada (toma blanca)	Unidad	18	\$	70.000	\$	1.260.000
13	Estantería metálica x 18 espacios	Unidad	6	\$	800.000	\$	4.800.000
14	Suministro e instalación de mueble en madera para área de cajas	Unidad	1	\$	4.500.000	\$	4.500.000
15	Letrero tridimensional fachada	Unidad	1	\$	1.900.000	\$	1.900.000
16	Fachada en vidrio templado	Global	1	\$	11.000.000	\$	11.000.000
17	Puerta enrollable microperforada para fachada	m ²	9	\$	289.000	\$	2.601.000
Total							\$ 59.965.000

Fuente: elaboración propia.

El costo total de las adecuaciones es de \$59.965.000, como se evidencia en la anterior tabla.

Por otra parte, el costo de arrendamiento para el local en el centro comercial Unicentro es de \$45.000 x m², el cual incluye el canon de administración, en este caso el local tendrá un tamaño de 450 m², por lo tanto, el costo mensual del alquiler será de \$20.250.000.

11. ESTUDIO AMBIENTAL DEL PROYECTO

De acuerdo con la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA), este proyecto no requiere licencia ambiental, ya que, de acuerdo al Plan de Ordenamiento Territorial, si la actividad en la que se encuentra enmarcado el proyecto es compatible con el uso del suelo no existe una afectación de deterioro ambiental el cual requiera prevención y control.

Por lo tanto, no se requiere un estudio ambiental que determine la aprobación o no del proyecto.

12. ESTUDIO ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO

12.1 Diseño de la estructura organizacional

Para la nueva sede se crearán los siguientes cargos, con base a la estructura organizacional establecida en las demás sedes del país:

Tabla 14. Cargos requeridos para la nueva sede

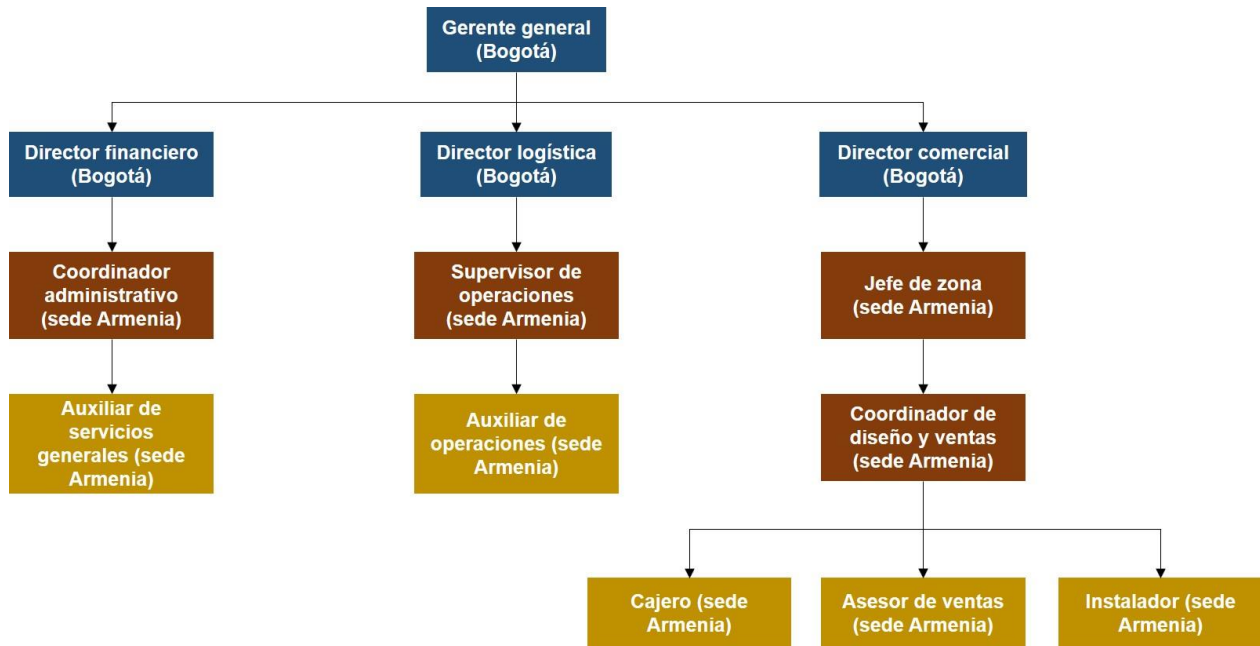
Cargo	Perfil	Nivel de estudios	Funciones	Vacantes
Jefe de zona	Administrativo	Profesional	Planificación de presupuesto de ventas, seguimiento de metas establecidas, informes semanales a gerencia de ventas, visita a puntos de venta asignados.	1
Coordinador de diseño y ventas	Administrativo	Profesional	Diseño mensual de ambientes acorde al estilo y tendencia establecidos por el área de visual, negociación con contratistas necesarios para adecuaciones pertinentes, pedido de productos de novedad y abastecimiento de referencias, seguimiento de ventas diarias y presupuesto, elaboración de estrategias para impulsar ventas.	1
Coordinador administrativo	Administrativo	Profesional	Gestionar y realizar pedido de material requerido en la sede, mantener registros físicos y digitales de los empleados, informe de gastos y necesidades de la sede, programación de mantenimiento de equipos.	1
Supervisor de operaciones	Administrativo	Técnico	Coordinar la gestión de productos y despacho, control de inventario, trazabilidad y preparación de pedidos.	1

Asesor de ventas	Comercial	Bachiller-técnico	Conocer los productos ofrecidos, según estilo y precio, brindar asesoría a clientes en cuanto a materialidad, garantía, formas de pago y cierre de venta, cumplir con el presupuesto establecido.	5
Cajera	Operativo	Bachiller	Cobrar, hacer cierre de caja, vigilar y cuidar los fondos generados en su puesto de trabajo, gestionar devoluciones o cambios de productos.	3
Auxiliar de servicios generales	Operativo	Bachiller	Realizar aseo de las áreas, oficinas y muebles de la sede, servicio de cafetería para los empleados.	1
Auxiliar de bodega	Operativo	Bachiller	Recibir y almacenar los productos ingresados, preparar y entregar los pedidos con previa verificación de su estado, conteo de inventario.	1
Instalador	Operativo	Bachiller	Realizar armado de productos a clientes por compra nueva o garantía, realizar armado de productos de exhibición en la sede.	1

Fuente: elaboración propia.

A partir de los cargos establecidos, se realizó el siguiente organigrama donde se evidencian las jerarquías de cada uno:

Ilustración 28. Organigrama sede Armenia



Fuente: elaboración propia.

La estructura organizacional de la empresa se desarrolla a partir de jerarquías y departamentos que componen a la organización, por lo tanto, es una estructura simple que radica en las funciones y los cargos asignados. Este organigrama se divide por áreas, con el fin de llevar un control directo de la productividad y el desarrollo de las actividades específicas, como la financiera, logística y comercial.

13. ESTUDIO LEGAL Y NORMATIVO

Actualmente, la empresa se encuentra constituida bajo la modalidad de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), por lo tanto, se realizará el registro de la nueva sede ante la cámara de comercio de acuerdo a las condiciones que se establecen para este tipo de sociedad.

Grupo Bancolombia (2021), indica los pasos para constituir una S.A.S. a continuación:

- Verificar la disponibilidad del nombre de la empresa ante la Cámara de Comercio.
- Consultar la clasificación por actividad económica.
- Elegir el tipo de sociedad que se va a constituir.
- Realizar los trámites ante la Cámara de Comercio y la DIAN.
- Verificar el estado del trámite ante las entidades.
- Realizar los trámites ante la Notaría Pública de la constitución de la sociedad.
- Abrir una cuenta bancaria y depositar el capital de la empresa.
- Hacer la inscripción en los libros de comercio.

Los trámites ante Cámara de Comercio para el registro y la expedición de la matrícula mercantil, ante la DIAN para la inscripción del RUT y la obtención del NIT y en Notaría Pública para la constitución de la sociedad, son obligatorios.

Adicionalmente, la empresa debe tener presentes los siguientes certificados:

Certificado de control de plagas, este es entregado por el centro comercial, quien tiene la obligación de realizar el proceso antes de cerrar la negociación del local, la vigencia es de un año, a partir de ese tiempo la empresa adquiere la obligación de actualizar dicha certificación.

Certificado de seguridad a establecimiento comercial, el cual indica que cumple con los requisitos mínimos de prevención y control de incendios, debe ser solicitado por la empresa al Cuerpo Oficial de Bomberos de la ciudad donde se vaya a abrir el establecimiento comercial.

Por otra parte, se deben tener en cuenta las obligaciones tributarias que le competen a la empresa:

- Impuesto de industria y comercio
- Impuesto complementario de avisos y tableros
- Obligación de expedir factura

14. ESTUDIO ECONÓMICO DEL PROYECTO

14.1 Presupuesto

Para la elaboración del flujo de caja y el estado de resultados, se tendrá en cuenta una proyección a 5 años de los ingresos, costos, gastos, depreciaciones, inversiones y amortizaciones, a partir de las proyecciones económicas para Colombia en el periodo 2021-2025 propuesta por el grupo Bancolombia, como se evidencia en la siguiente imagen:

Ilustración 29. Resumen principales proyecciones económicas

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021py	2022py	2023py	2024py	2025py
Crecimiento del PIB (var. % anual)	2,1%	1,4%	2,6%	3,3%	-6,8%	4,7%	3,5%	3,6%	3,4%	3,2%
Balance del Gobierno Nacional (% PIB)	-4,0%	-3,7%	-3,1%	-2,5%	-8,2%	-8,0%	-6,2%	-5,6%	-4,7%	-4,0%
Balance en cuenta corriente (% PIB)	-4,2%	-3,3%	-3,9%	-4,3%	-3,3%	-3,7%	-3,9%	-3,7%	-3,5%	-3,5%
Tasa de desempleo urbano (% PEA, promedio año)	10,0%	10,6%	10,8%	11,2%	18,4%	16,5%	15,3%	14,1%	13,0%	12,0%
Inflación al consumidor (var. % anual, fin de año)	5,75%	4,09%	3,18%	3,80%	1,62%	2,4%	3,0%	3,5%	3,7%	3,1%
Tasa de referencia BanRep (% anual, fin de año)	7,50%	4,75%	4,25%	4,25%	1,75%	2,00%	3,25%	4,00%	4,50%	4,75%
DTF 90 Días (% anual, fin de año)	6,92%	5,28%	4,54%	4,52%	1,93%	2,29%	3,16%	4,05%	4,63%	5,14%
IBR Overnight (% E.A, fin de año)	7,50%	4,69%	4,24%	4,26%	1,74%	1,93%	3,26%	4,00%	4,49%	4,74%
Tasa de cambio USDCOP (promedio de año)	\$ 3.053	\$ 2.951	\$ 2.957	\$ 3.282	\$ 3.691	\$ 3.550	\$ 3.530	\$ 3.570	\$ 3.640	\$ 3.730
Tasa de cambio USDCOP (promedio 4T)	\$ 3.016	\$ 2.986	\$ 3.161	\$ 3.411	\$ 3.660	\$ 3.570	\$ 3.530	\$ 3.570	\$ 3.640	\$ 3.730
Devaluación nominal (% promedio año)	11,2%	-3,3%	0,2%	11,0%	12,5%	-3,8%	-0,6%	1,1%	2,0%	2,5%
Precio promedio del petróleo (Ref. Brent, USD por barril)	\$ 45,0	\$ 54,8	\$ 71,5	\$ 64,2	\$ 43,2	\$ 58	\$ 63	\$ 64	\$ 63	\$ 63

Fuente: Grupo Bancolombia, 2021.

14.1.1 Presupuesto de ingresos

Los ingresos son calculados con base al porcentaje de captación de la demanda. Actualmente la empresa objeto de estudio tiene un 0,36% del mercado en Bogotá, un 0,28% en Medellín, Cali posee el 0,15%, continuando con Barranquilla con un 0,08%,

Bucaramanga y Pereira con el 0,04% y, por último, el municipio de Chía con el 0,03% del mercado.

Al realizar una comparación de los diferentes mercados, se puede observar que los más similares al del municipio de Armenia son los de Bucaramanga y Pereira. Por esta razón, se esperan unas ventas del 0,04%, equivalente a unas ventas de \$2.327.500.000 durante el primer año, proyectadas con una tasa de crecimiento igual al promedio durante los últimos 6 años de la organización (16%). Información obtenida de las ventas históricas de la organización.

Tabla 15. Proyección de ventas sede Armenia 2021-2025

Tasa de crecimiento anual	16%	0,1637			
Proyección de ventas sede Armenia 2021-2025					
Año	2021	2022	2023	2024	2025
Transacciones anuales	6.650	7.739	9.005	10.480	12.195
*Ticket promedio de ventas	\$ 350.000	\$ 360.500	\$ 373.118	\$ 386.923	\$ 398.917
Ingresos por ventas	\$ 2.327.500.000	\$ 2.789.767.103	\$ 3.360.077.796	\$ 4.054.797.065	\$ 4.864.842.933
*Ticket promedio: valor promedio de gastos de un cliente, calculado por medio de la división de la facturación de un periodo de tiempo determinado por las transacciones realizadas en ese mismo periodo. Información entregada por la empresa objeto de estudio.					

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 30. Proyección de ventas sede Armenia 2021-2025



Fuente: elaboración propia.

Tabla 16. Análisis horizontal histórico de ventas de la organización

Análisis horizontal histórico de ventas de la organización						
2015	2016	2017	2018	2019	2020	Promedio (%)
\$ 30.990.514.552	\$ 36.003.476.003	\$ 42.307.693.812	\$ 48.900.317.021	\$ 57.537.467.032	\$ 66.123.043.424	
	16,18	17,51	15,58	17,66	14,92	16,37

Fuente: elaboración propia.

14.1.2 Presupuesto de egresos

14.1.2.1 Inversión inicial

En este punto se contempla el consolidado de las inversiones, anteriormente descritas en el estudio técnico del proyecto, requeridas para la puesta en marcha de la sede en Armenia.

Tabla 17. Presupuesto de inversiones

Inversiones	
Descripción	Valor
Arrendamiento local	\$ 20.250.000
Servicios públicos iniciales	\$ 820.000
Capacitación del personal inicial	\$ 1.900.000
Salarios iniciales	\$ 27.972.604
Maquinaria y equipos	\$ 32.880.582
Adecuaciones de obra	\$ 59.965.000
Total	\$ 143.788.186

Fuente: elaboración propia.

14.1.2.2 Costos de operación

Tabla 18. Costo de recursos humanos

Costo de recursos humanos								
Cargo	# de empleados	Salario base	Auxilio de transporte	Factor prestacional (%)	Valor de la carga prestacional	Dotación	Salario mensual	Total
Jefe de Zona	1	\$ 4.000.000		30%	\$ 1.200.000		\$ 5.200.000	\$ 5.200.000
Coordinador de diseño y ventas	1	\$ 2.500.000		30%	\$ 750.000		\$ 3.250.000	\$ 3.250.000
Coordinador administrativo	1	\$ 1.900.000		30%	\$ 570.000		\$ 2.470.000	\$ 2.470.000
Supervisor de operaciones	1	\$ 1.200.000	\$ 106.454	30%	\$ 391.936	\$ 70.000	\$ 1.768.390	\$ 1.768.390
Auxiliar de servicios generales	1	\$ 908.526	\$ 106.454	30%	\$ 304.494	\$ 70.000	\$ 1.389.474	\$ 1.389.474
Cajera	3	\$ 908.526	\$ 106.454	30%	\$ 304.494	\$ 70.000	\$ 1.389.474	\$ 4.168.422
Asesor de ventas	5	\$ 908.526	\$ 106.454	30%	\$ 304.494	\$ 70.000	\$ 1.389.474	\$ 6.947.370
Auxiliar de operaciones	1	\$ 908.526	\$ 106.454	30%	\$ 304.494	\$ 70.000	\$ 1.389.474	\$ 1.389.474
Instalador	1	\$ 908.526	\$ 106.454	30%	\$ 304.494	\$ 70.000	\$ 1.389.474	\$ 1.389.474
Total mensual								\$ 27.972.604

Fuente: elaboración propia.

En salarios, la empresa asumirá un valor anual de \$335.671.248, el cual irá aumentando de acuerdo a la proyección de la inflación estimada por cada año anteriormente mencionado.

En la siguiente tabla, se puede evidenciar el presupuesto de costos y gastos con proyección a cinco años para la nueva sede, el arrendamiento tiene aplicada por cada año la proyección de la inflación, en cuanto a la logística, el porcentaje calculado del pago por transporte de los productos se realizó con base al 2,1% sobre el total de las ventas, la comisión de las ventas para los asesores tiene un cálculo del 1% sobre el total de las mismas y los salarios se proyectaron con la inflación.

Tabla 19. Presupuesto de costos y gastos anual

Año	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Costos de la mercancía vendida		\$ 2.129.001.753	\$ 2.192.871.806	\$ 2.269.622.319	\$ 2.353.598.345	\$ 2.426.559.893
Arrendamiento	\$ 20.250.000	\$ 248.832.000	\$ 256.296.960	\$ 265.267.354	\$ 275.082.246	\$ 283.609.795
Servicios públicos (agua, energía, internet y telefonía)	\$ 820.000	\$ 839.680	\$ 864.870	\$ 895.141	\$ 928.261	\$ 957.037
Costos fijos	\$ 21.070.000	\$ 249.671.680	\$ 257.161.830	\$ 266.162.494	\$ 276.010.507	\$ 284.566.832
Logística de transporte (2,1%)		\$ 64.966.650	\$ 77.869.741	\$ 93.788.614	\$ 113.180.057	\$ 135.790.568
Capacitación del personal	\$ 1.900.000	\$ 1.460.000	\$ 1.503.800	\$ 1.556.433	\$ 1.614.021	\$ 1.664.056
Comisión de ventas		\$ 30.936.500	\$ 37.080.829	\$ 44.661.245	\$ 53.895.265	\$ 64.662.175
Costos variables	\$ 1.900.000	\$ 97.363.150	\$ 116.454.371	\$ 140.006.291	\$ 168.689.343	\$ 202.116.800
Salarios	\$ 27.972.604	\$ 335.671.248	\$ 345.741.385	\$ 357.842.334	\$ 371.082.500	\$ 382.586.058
Gastos de administración		\$ 335.671.248	\$ 345.741.385	\$ 357.842.334	\$ 371.082.500	\$ 382.586.058
Total costos y gastos		\$ 2.811.707.831	\$ 2.912.229.392	\$ 3.033.633.438	\$ 3.169.380.694	\$ 3.295.829.583

Fuente: elaboración propia.

14.1.3 Préstamos

El valor para financiar la apertura de la nueva sede se estimó, con el 60% de la inversión inicial, por \$86.272.912 en un plazo de cinco años, el 40% restante será con recursos propios.

Para la financiación, se analizaron las diferentes tasas de interés ofrecidas por los bancos, donde finalmente se optó por el banco BBVA, quien ofrece una tasa de interés del 12% EA, con cuotas uniformes durante el periodo de tiempo establecido.

A continuación, se presenta la tabla con la amortización del crédito en un periodo de cinco años:

Tabla 20 Amortización del préstamo

Inversión inicial	\$ 143.788.186					
Monto del préstamo	\$ 86.272.912					
Tasa de interés	12% EA					
Periodo de tiempo (n)	5 Años					
Cuotas uniformes						
Periodo	0	1	2	3	4	5
Saldo	\$ 86.272.912	\$ 69.018.329	\$ 51.763.747	\$ 34.509.165	\$ 17.254.582	\$ -
Abono a capital		\$ 17.254.582	\$ 17.254.582	\$ 17.254.582	\$ 17.254.582	\$ 17.254.582
Intereses		\$ 10.352.749	\$ 8.282.200	\$ 6.211.650	\$ 4.141.100	\$ 2.070.550
Cuota		\$ 27.607.332	\$ 25.536.782	\$ 23.466.232	\$ 21.395.682	\$ 19.325.132

Fuente: elaboración propia.

14.1.4 Depreciaciones y Salvamentos

Se realiza el método de depreciación en línea recta, el cual consiste en dividir el valor del activo entre los años de vida útil del mismo; por otro lado, el valor de salvamento corresponde a la resta entre el valor inicial y la depreciación acumulada de cada activo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se presenta la tabla de depreciación de activos y salvamentos para un periodo de 5 años.

Tabla 21. Depreciaciones y Salvamentos

Depreciaciones y Salvamentos					
Item	Valor	Años	Depreciación	Valor depreciado al 5 año	Valor de Salvamento
Maquinaria	\$ 24.585.832	\$ 5	\$ 4.917.166	\$ 24.585.832	\$ -
Muebles y enseres	\$ 8.294.750	\$ 10	\$ 829.475	\$ 4.147.375	\$ 4.147.375
Total			\$ 5.746.641	\$ 28.733.207	\$ 4.147.375

Fuente: elaboración propia.

Transcurridos 5 años desde la apertura de la tienda, se obtiene un valor de salvamento de \$4.147.375.

14.1.5 Capital de trabajo

En la Tabla 22 se presenta el capital de trabajo requerido, su variación y recuperación para los próximos 5 años. Para hallar el capital de trabajo se dividieron los gastos de cada año de la empresa entre los 360 días del año, multiplicando el resultado por 25 días, los cuales, según experiencia de la empresa, es el tiempo que se tarda aproximadamente el producto en ser entregado al cliente final iniciando desde su compra al proveedor y su posterior comercializado por la empresa.

Tabla 22. Capital de trabajo

Año	0	1	2	3	4	5
CAPITAL DE TRABAJO		\$ 40.750.203	\$ 41.972.709	\$ 43.441.754	\$ 45.049.099	\$ 46.445.621
VARIACIÓN DE CAPITAL DE T	\$ 40.750.203	\$ 1.222.506	\$ 1.469.045	\$ 1.607.345	\$ 1.396.522	
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE T						\$ 46.445.621

Fuente: elaboración propia.

14.2 Estado de resultado y flujo de caja

A partir de los datos anteriores, se procede a construir el flujo de caja neto del proyecto para un periodo de 5 años.

Con la actualización del modelo de valoración de activos de capital y el beta comparable, se calcularon el costo promedio ponderado de capital o WACC, por sus siglas en inglés, y el costo de los recursos propios K_e , arrojando los siguientes resultados:

Tabla 23. Costo de capital promedio ponderado y costo de capital para la financiación del proyecto

con recursos propios

Ke\$	23,83%	E.A
-------------	---------------	-----

WACC	14,50%	E.A
-------------	---------------	-----

Fuente: elaboración propia.

Se utilizaron los siguientes indicadores para determinar la viabilidad financiera del proyecto: Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Neto (VPN), Beneficio Anual Uniforme Equivalente (BAUE), relación beneficio costo (RBC) y Periodo de Recuperación de la Inversión Descontado (PRID).

Ahora bien, se presenta el detalle del flujo de caja del proyecto y el flujo de caja del inversionista, realizado para la organización objeto de estudio:

Tabla 24. Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO CORRIENTE							
		0	1	2	3	4	5
=	INGRESOS POR VENTAS		\$ 2.327.500.000	\$ 2.789.767.103	\$ 3.360.077.796	\$ 4.054.797.065	\$ 4.864.842.933
-	Costo materia prima		\$ 2.129.001.753	\$ 2.192.871.806	\$ 2.269.622.319	\$ 2.353.598.345	\$ 2.426.559.893
-	Costos variables		\$ 73.612.500	\$ 87.986.580	\$ 105.718.845	\$ 127.312.730	\$ 152.474.187
-	Salarios		\$ 335.671.248	\$ 345.741.385	\$ 357.842.334	\$ 371.082.500	\$ 382.586.058
-	Costos fijos		\$ 249.671.680	\$ 257.161.830	\$ 266.162.494	\$ 276.010.507	\$ 284.566.832
=	Costos y gastos totales		\$ 2.787.957.181	\$ 2.883.761.602	\$ 2.999.345.992	\$ 3.128.004.082	\$ 3.246.186.970
=	UTILIDAD BRUTA	EBITDA	-\$ 460.457.181	-\$ 93.994.499	\$ 360.731.805	\$ 926.792.984	\$ 1.618.655.962
-	Depreciaciones		\$ 5.746.641	\$ 5.746.641	\$ 5.746.641	\$ 5.746.641	\$ 5.746.641
=	UAII		-\$ 466.203.822	-\$ 99.741.141	\$ 354.985.163	\$ 921.046.342	\$ 1.612.909.321
-	Gastos financieros						
=	UAI		-\$ 466.203.822	-\$ 99.741.141	\$ 354.985.163	\$ 921.046.342	\$ 1.612.909.321
-	IMPUESTOS		\$ -	\$ -	\$ 110.045.401	\$ 285.524.366	\$ 500.001.890
=	UTILIDAD NETA		-\$ 466.203.822	-\$ 99.741.141	\$ 244.939.763	\$ 635.521.976	\$ 1.112.907.432
+ Depreciación			\$ 5.746.641	\$ 5.746.641	\$ 5.746.641	\$ 5.746.641	\$ 5.746.641
+ Ingresos X Préstamos							
- Abono a capital							
- Inversión Activos Fijos	\$ 92.845.582						
- Inversión en capital de W	\$ 40.750.203						
- Variación capital de trabajo		\$ 1.222.506	\$ 1.469.045	\$ 1.607.345	\$ 1.396.522	\$ -	
+ Recuperación capital de trabajo						\$ 46.445.621	
+ Valor de Desecho						\$ 4.147.375	
=	F. DE C. NETO	-\$ 133.595.785	-\$ 461.679.687	-\$ 95.463.544	\$ 249.079.059	\$ 639.872.095	\$ 1.169.247.069

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25. Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA CORRIENTE							
		0	1	2	3	4	5
=	INGRESOS POR VENTAS		\$ 2.327.500.000	\$ 2.789.767.103	\$ 3.360.077.796	\$ 4.054.797.065	\$ 4.864.842.933
-	Costo materia prima		\$ 2.129.001.753	\$ 2.192.871.806	\$ 2.269.622.319	\$ 2.353.598.345	\$ 2.426.559.893
-	Costos variables		\$ 73.612.500	\$ 87.986.580	\$ 105.718.845	\$ 127.312.730	\$ 152.474.187
-	Salarios		\$ 335.671.248	\$ 345.741.385	\$ 357.842.334	\$ 371.082.500	\$ 382.586.058
-	Costos fijos		\$ 249.671.680	\$ 257.161.830	\$ 266.162.494	\$ 276.010.507	\$ 284.566.832
=	Costos y gastos totales		\$ 2.787.957.181	\$ 2.883.761.602	\$ 2.999.345.992	\$ 3.128.004.082	\$ 3.246.186.970
=	UTILIDAD BRUTA	EBITDA	-\$ 460.457.181	-\$ 93.994.499	\$ 360.731.805	\$ 926.792.984	\$ 1.618.655.962
-	Depreciaciones		\$ 5.746.641	\$ 5.746.641	\$ 5.746.641	\$ 5.746.641	\$ 5.746.641
=	UAI		-\$ 466.203.822	-\$ 99.741.141	\$ 354.985.163	\$ 921.046.342	\$ 1.612.909.321
-	Gastos financieros		\$ 10.352.749	\$ 8.282.200	\$ 6.211.650	\$ 4.141.100	\$ 2.070.550
=	UAI		-\$ 476.556.572	-\$ 108.023.340	\$ 348.773.513	\$ 916.905.242	\$ 1.610.838.771
-	IMPUESTOS		\$ -	\$ -	\$ 108.119.789	\$ 284.240.625	\$ 499.360.019
	UTILIDAD NETA		-\$ 476.556.572	-\$ 108.023.340	\$ 240.653.724	\$ 632.664.617	\$ 1.111.478.752
+	Depreciación		\$ 5.746.641	\$ 5.746.641	\$ 5.746.641	\$ 5.746.641	\$ 5.746.641
+	Ingresos X Préstamos	\$ 86.272.912					
-	Abono a capital		\$ 17.254.582	\$ 17.254.582	\$ 17.254.582	\$ 17.254.582	\$ 17.254.582
-	Inversión Activos Fijos	\$ 92.845.582					
-	Inversión en capital de W	\$ 40.750.203					
-	Variación capital de trabajo		\$ 1.222.506	\$ 1.469.045	\$ 1.607.345	\$ 1.396.522	\$ -
+	Recuperación capital de trabajo						\$ 46.445.621
+	Valor de Desecho						\$ 4.147.375
=	F. DE C. NETO	-\$ 47.322.874	-\$ 489.287.019	-\$ 121.000.326	\$ 227.538.438	\$ 619.760.154	\$ 1.150.563.807

Fuente: elaboración propia.

Así mismo, se presenta la siguiente tabla con la comparación de los indicadores financieros de ambos flujos anteriormente mencionados para realizar el análisis de viabilidad:

Tabla 26. Comparación de indicadores financieros

COMPARACIÓN INDICADORES FINANCIEROS		
	INVERSIONISTA	PROYECTO
Ke / WACC	23,83%	14,50%
VPN	\$ 257.207.100	\$ 522.699.245
TIR	39,97%	36,95%
TVR	31,31%	29,08%
BAUE	\$ 93.357.589	\$ 154.088.515
RBC	1,03	1,05
PRI	4,00	4,00
PRID	5,00	5,00
PRID	4,52	4,19

Fuente: elaboración propia.

Según la información brindada, se puede concluir que el proyecto a nivel financiero es viable, donde se obtiene una TIR mayor al costo de los recursos propios de 39,97%, indicando que la tasa de rendimiento interno que se obtiene es superior a la tasa mínima

de rentabilidad exigida para la inversión, esto se explica dado que el modelo de negocio de la empresa, en donde se tiene una marca consolidada y conocida a nivel nacional, es por esto que las ventas, dados los históricos de la empresa, son altas. Por otro lado, se analizan otros indicadores como el VPN, el cual nos arroja un valor positivo determinando las ganancias del proyecto con un valor de \$257.207.100, la relación beneficio costo es mayor a 1, lo cual indica que los beneficios son mayores a los costos, donde se espera 1,03 pesos en beneficios por cada 1 peso en los costos, se presenta también un beneficio anual uniforme equivalente de \$93.357.589; de igual manera se obtiene que la inversión inicial se recuperará en un periodo de 4 años y 5 meses.

15. ANÁLISIS DE RIESGOS

Un riesgo en proyectos es un evento o condición incierta que, en caso de que ocurra, tiene un efecto positivo o negativo sobre al menos un objetivo del proyecto, llámese tiempo, costo, alcance o calidad (Project Management Institute, 2013).

Puesto que el proyecto financieramente es viable, se deben tener en cuenta los riesgos que probablemente puedan ocurrir, cómo estos afectarían la apertura de la nueva sede y cómo se pueden mitigar; para este proceso se elaborará la matriz de riesgos, donde se tiene en cuenta la probabilidad de que ocurra un riesgo y de qué forma impacta en el proyecto; logrando analizar la prioridad del riesgo, para así disminuir la probabilidad de impacto negativo en caso de que ocurran.

15.1 Análisis cualitativo del proyecto

A continuación, se presentan los riesgos, tanto internos como externos, que se identificaron como aquellos que podrían afectar el desarrollo del proyecto, se aplicó la

Tabla 27. Matriz de identificación de riesgos

MATRIZ IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS						
Riesgo	Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico-ambiental	Legal
1	Debido a la inestabilidad en las relaciones políticas con otros países, puede ocurrir el cierre temporal de fronteras, lo que provocaría desabastecimiento de los productos comercializados en la tienda.	Debido a fenómenos inflacionarios o hiperinflacionarios puede ocurrir volatilidad en los precios de los productos y un menor poder adquisitivo, lo que provocaría una disminución en las ventas.	Debido a la presencia de grupos al margen de la ley puede ocurrir alteraciones de orden público que provoquen daños sobre los bienes físicos del proyecto.	Debido a la no innovación de productos y servicios puede ocurrir la insatisfacción de las necesidades de los clientes, lo que provocaría disminución en ventas.	Debido a la presencia de fenómenos biológicos, puede ocurrir una pandemia, lo que provocaría una disminución en los ingresos o el cierre del proyecto.	Debido a nuevas normas implementadas por teletrabajo puede ocurrir el incumplimiento de la protección, salud o seguridad de los empleados, lo que provocaría demandas contra la empresa.
2	Debido a un cambio de tendencia política, puede ocurrir expropiación por parte del gobierno, lo que provocaría pérdida del capital invertido.	Debido al alza del dólar puede ocurrir un incremento en el precio de los productos comercializados, lo que provocaría un aumento en los costos del proyecto.	Debido al cierre de vías por manifestaciones puede ocurrir la no entrega de los productos solicitados, provocando sobrecostos en la comercialización.	Debido a la presentación de accidentes laborales puede ocurrir ausentismo laboral lo que provocaría disminución de los ingresos por interrupción de actividades productivas.	Debido a fenómenos naturales como un sismo puede ocurrir pérdidas materiales o humanas, provocando sobrecostos en la empresa.	Debido a cambios en el estatuto tributario puede ocurrir incrementos en los impuestos, lo que provocaría un aumento en los egresos de la empresa.
3	Debido a cambios en las políticas monetarias puede ocurrir un aumento en la tasa de interés, lo que provocaría un sobrecosto en la deuda generada para financiar el proyecto.	Debido a una proyección financiera equivocada puede ocurrir falta de cobertura de la tienda, lo que provocaría pérdidas para la empresa.	Debido a la mala atención a los clientes puede ocurrir daño a la reputación de la empresa, lo que provocaría una disminución en ventas.	Debido a incapacidades del personal contratado puede ocurrir un retraso en las actividades programadas lo que provocaría un aumento en el costo y/o gasto de la ejecución del contrato.	Debido a una mala instalación del circuito eléctrico puede ocurrir un incendio, lo que provocaría pérdidas materiales y humanas en la empresa.	Debido a la no atención oportuna de PQRS se puede generar demandas y tutelas, lo que provocaría sanciones económicas o judiciales.
4	Con un cambio de gobierno en el departamento del Quindío se puede modificar el beneficio a la exención al impuesto de renta que actualmente se ofrece a las nuevas empresas ubicadas en los municipios que le corresponden	Debido a un cambio en el precio del petróleo puede ocurrir aumentos en la gasolina, lo que provocaría un aumento en los costos de comercialización.	Debido a la no generación de estrategias para la retención del personal, se perdería personal capacitado para los puestos de trabajo lo que generaría un sobrecosto en nuevos contratos y capacitaciones.	Debido a fallas en el sistema de bases de datos de la empresa puede ocurrir la no finalización de la compra, lo que generaría pérdida en ventas.	Debido a una mala política de bioseguridad en la empresa puede ocurrir el cierre temporal o definitivo de la empresa, lo que provocaría pérdidas del capital invertido.	Debido a cambios en las regulaciones arancelarias, pueden ocurrir aumentos de precio de los productos importados, lo que provocaría sobrecostos en la comercialización.
5	Aumento en el pago de impuestos al cambiar las políticas actuales de la región que se establecieron para incentivar la inversión y aumento de emprendimientos en el Quindío	Debido a una disminución en los cupos de crédito de la empresa puede ocurrir la no obtención de los recursos necesarios para financiar el proyecto, lo que provocaría la no viabilidad del proyecto.	Debido a los requisitos requeridos para asesorar ventas en la nueva sede, de no encontrarse personal capacitado para los puestos de trabajo la proyección de ventas mensual no tendría cumplimiento.	Debido a fallas en la seguridad cibernética de la plataforma implementada para el ingreso de ventas y contabilidad de la empresa se puede perder la información de todas las transacciones realizadas.	Debido a una filtración en tuberías hidráulicas del centro comercial puede generarse filtración de agua en el local lo que generaría daños materiales de los productos expuestos	Robo de mercancía por parte del personal por falta de rigurosidad en la contratación lo que impactaría de forma negativa en el presupuesto de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

técnica PESTEL, compuesta por 6 categorías de riesgo: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) con su respectiva descripción.

Posteriormente, se realizó la matriz de impacto, donde se identificaron los riesgos más relevantes con mayor probabilidad de ocurrencia y de impacto; la calificación se realizó tomando el puntaje de la probabilidad sumando el impacto y el resultado dividido entre dos, dicha calificación permitió determinar si el riesgo se debe asumir, reducir o transferir.

Tabla 28. Matriz de impacto de riesgos

ID	Probabilidad	Impacto	Calificación (P+I)/2	Fecha de Riesgo	Estrategia de Respuesta
P1	30	70	50	Determinada	Reducir
P2	15	90	52,5	Determinada	Reducir
P3	60	90	75	Indeterminada	Asumir
P4	25	30	27,5	Determinada	Reducir
P5	40	20	30	Determinada	Asumir
E1	30	80	55	Determinada	Reducir
E2	50	60	55	Indeterminada	Asumir
E3	15	30	22,5	Indeterminada	Transferir
E4	30	40	35	Indeterminada	Asumir
E5	10	80	45	Determinada	Reducir
S1	10	40	25	Determinada	Reducir
S2	40	30	35	Determinada	Asumir
S3	10	60	35	Indeterminada	Reducir
S4	15	40	27,5	Indeterminada	Reducir
S5	20	60	40	Indeterminada	Transferir
T1	10	50	30	Indeterminada	Reducir
T2	10	40	25	Determinada	Reducir
T3	15	30	22,5	Determinada	Asumir
T4	20	60	40	Indeterminada	Reducir
T5	25	70	47,5	Indeterminada	Transferir
EC1	50	90	70	Indeterminada	Asumir
EC2	10	60	35	Indeterminada	Asumir
EC3	15	50	32,5	Indeterminada	Reducir
EC4	30	80	55	Determinada	Reducir
EC5	20	65	42,5	Determinada	Reducir
L1	10	30	20	Determinada	Transferir
L2	15	20	17,5	Determinada	Asumir
L3	20	40	30	Indeterminada	Reducir
L4	25	60	42,5	Determinada	Asumir
L5	30	90	60	Indeterminada	Reducir

Fuente: elaboración propia.

15.2 Análisis cuantitativo del proyecto

Para el análisis cuantitativo, se tuvieron en cuenta los riesgos externos que más afectan al proyecto si se llegaran a materializar, los cuales, a su vez, contaron con una asignación de impacto monetario, así como la probabilidad de ocurrencia por año de dichos riesgos.

Estos riesgos fueron seleccionados por medio del mapa de impacto y probabilidad alta, media o baja, como se puede evidenciar en la siguiente tabla:

Tabla 29. Mapa de impacto y probabilidad

Magnitud de impacto	Alto			
	Medio			
	Bajo			
		Bajo	Medio	Alto
		Probabilidad de ocurrencia		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 30. Identificación de riesgos

IDENTIFICACION DE RIESGO									
FACTOR DE RIESGO	TIPO		RIESGO	DESCRIPCION	POSIBLES CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	PRIORIDAD	CONTINGENCIA
	INTERNO	EXTERNO							
Politico		X	Cambios en Impuestos	Con un cambio de gobierno en el departamento del Quindío se puede modificar el beneficio a la exención al impuesto de renta que actualmente se ofrece a las nuevas empresas ubicadas en los municipios que le corresponden	Aumento en las tasas Impositivas	50%	\$ 7.711.417,76	\$ 3.855.708,88	Riesgo no mitigable.
Economico		X	Alza del Dólar	Debido al alza del dólar puede ocurrir un incremento en el precio de los productos comercializados, lo que provocaría un aumento en los costos del proyecto.	Aumento de Costos de Materiales	15%	\$ 110.250.000,00	\$ 16.537.500,00	Riesgo no mitigable.
Social		X	Disminucion de Ventas	Debido a la mala atención a los clientes puede ocurrir daño a la reputación de la empresa, lo que provocaría una disminución en ventas.	Disminucion de ingresos y utilidades	5%	\$ 315.000.000,00	\$ 15.750.000,00	Comision por ventas
Tecnologico		X	Aumento de Costos de Produccion	Debido a incapacidades del personal contratado puede ocurrir un retraso en las actividades programadas lo que provocaría un aumento en el costo y/o gasto de la ejecución del contrato.	Aumento de Costos de fabricacion	5%	\$ 152.246.000,00	\$ 7.612.300,00	Riesgo no mitigable.
Ecologico-ambiental		X	Nuevas Pandemias	Debido a la presencia de fenomenos biologicos, puede ocurrir una pandemia, lo que provocaría una disminución en los ingresos o el cierre del proyecto.	Disminucion de ingresos y utilidades	0,1%	\$ 2.205.000.000,00	\$ 2.205.000,00	Riesgo no mitigable.
LEGAL	X		Perdidas o Robos	Robo de mercancia por parte del personal por falta de rigurosidad en la contratación lo que impactaría de forma negativa en el presupuesto de la empresa.	Disminucion de utilidades	10%	\$ 44.100.000,00	\$ 4.410.000,00	Instalacion de Sistema de Seguridad

Fuente: elaboración propia.

Para realizar la simulación de los riesgos y calcular el valor máximo que estos representan, se utilizó el modelo con la extensión @Risk, el cual fue configurado con 10.000 iteraciones para lograr una mayor precisión en los resultados. Adicionalmente, se configuró la simulación con un tipo de muestreo Montecarlo (Aleatorio simple sin reposición), este tipo de muestreo ayuda a tomar mejores decisiones ante la incertidumbre, ya que logra la observación de todos los resultados posibles según la decisión que se tome, ayudando a comprobar la viabilidad del proyecto aún con la ocurrencia de dichos eventos.

Tabla 31. Matriz de impacto si ocurre

Impacto si ocurre (\$)					
Periodo	1	2	3	4	5
Cambios en Impuestos	3.855.709	3.855.709	3.855.709	3.855.709	3.855.709
Alza del Dólar	16.537.500	16.537.500	16.537.500	16.537.500	16.537.500
Disminucion de Ventas	15.750.000	15.750.000	15.750.000	15.750.000	15.750.000
Aumento de Costos de Produccion	7.612.300	7.612.300	7.612.300	7.612.300	7.612.300
Nuevas Pandemias	2.205.000	2.205.000	2.205.000	2.205.000	2.205.000
Perdidas o Robos	4.410.000	4.410.000	4.410.000	4.410.000	4.410.000
Total Año	50.370.509	50.370.509	50.370.509	50.370.509	50.370.509

Fuente: elaboración propia.

Tabla 32. Resultado riesgos

Tio	23,8%
VPN Risk	\$ 38.858.306
VERI (Valor esperado de los riesgos)	159.317.643,0
VPN Proyecto	458.032.692
VPN Real	298.715.050
RRV (Relacion Riesgo VPN)	34,78%
VPN libre de Riesgo	65,22%
Prob (Risk >=VPN Proyecto)	4,13%

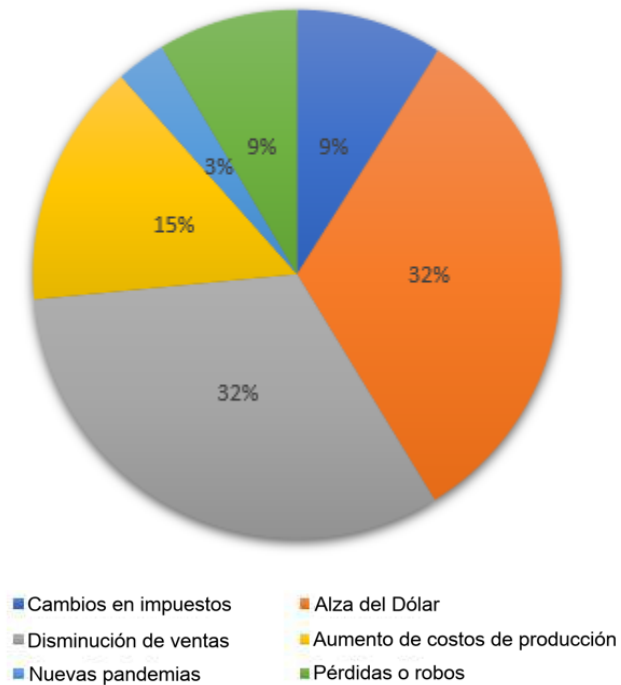
Fuente: elaboración propia.

El proyecto tiene una probabilidad de quebrar por manifestación de riesgos del 4,13%, siendo 38,8 millones el valor promedio de los riesgos, lo cual indica que el 65,22% del VPN es superior al valor esperado de los riesgos y por ende estaría libre de riesgos.

De acuerdo con la información obtenida, se realiza la siguiente gráfica:

Ilustración 31. Probabilidad de manifestación de riesgos

Probabilidad de manifestación de riesgos

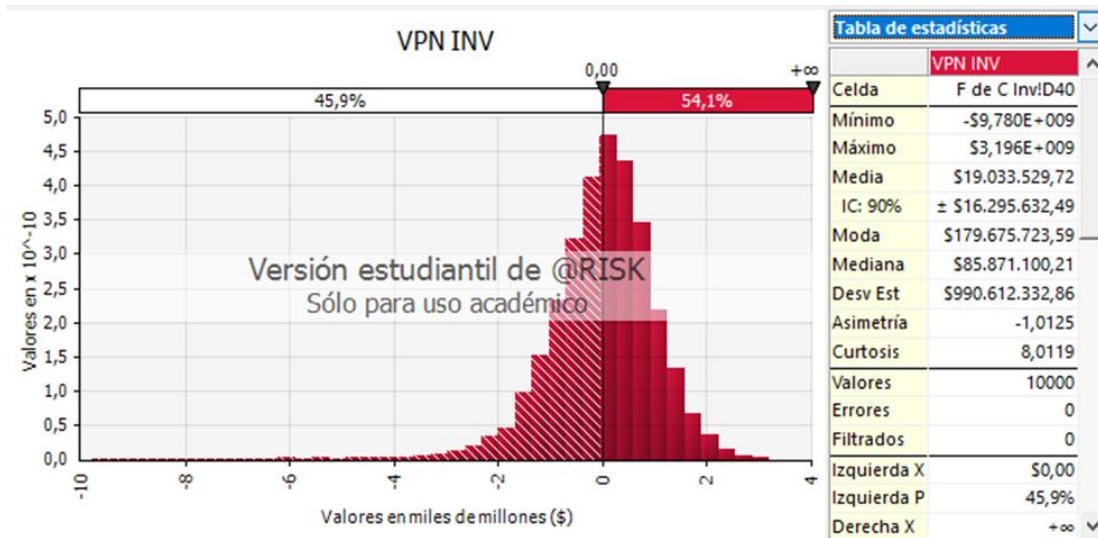


Fuente: elaboración propia.

En esta gráfica se puede evidenciar que los dos riesgos con mayor porcentaje de probabilidad de manifestación es el alza del dólar y la disminución de ventas, lo cual sería desfavorable para la organización ya que al presentarse un alza del dólar los productos importados tendrán un costo mayor, lo que provocaría un aumento en los precios al consumidor final, disminuyendo las ventas de los productos ofrecidos lo que impactaría en el cumplimiento de las metas presupuestadas.

En la siguiente gráfica se presentará el resultado de la simulación del VPN del proyecto y el VPN de los riesgos:

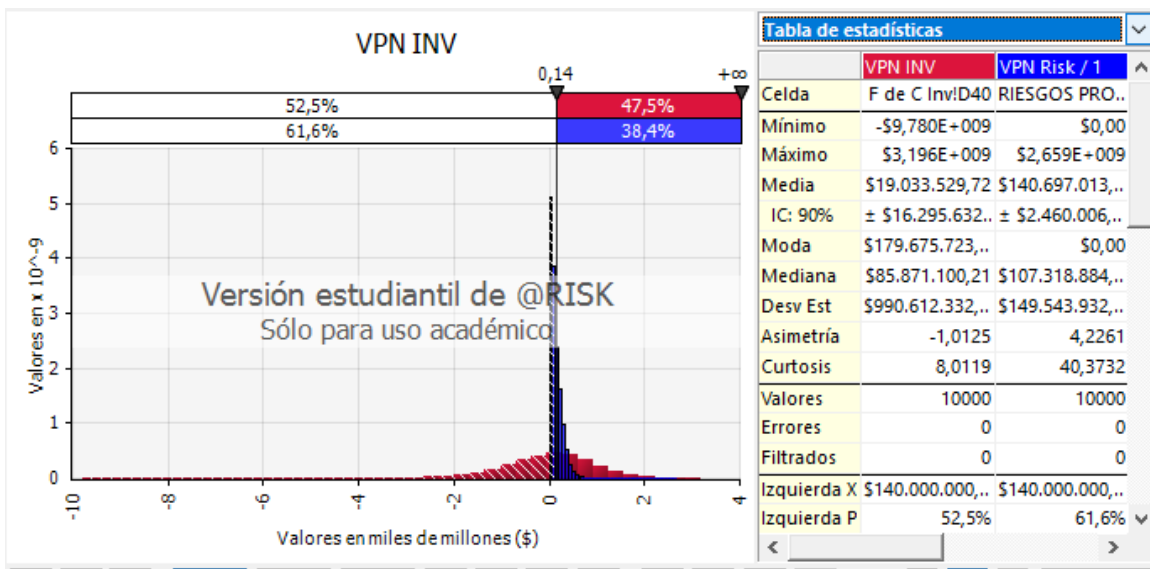
Ilustración 32. VPN del inversionista



Fuente: elaboración propia.

El proyecto genera valor con un nivel de certeza del 54%. Siendo el valor promedio generado 19 millones de pesos. No obstante, el valor que más se repite en las simulaciones es 179,67 millones.

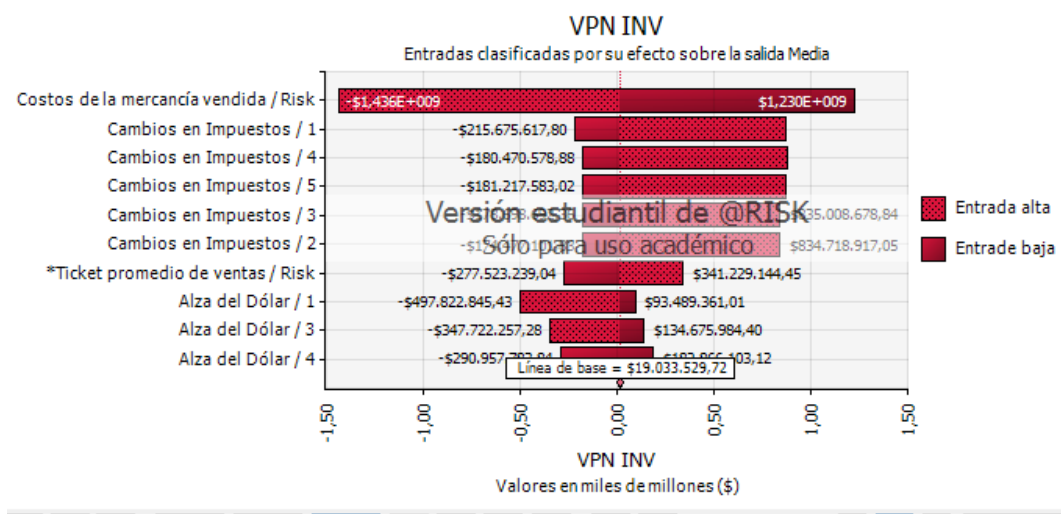
Ilustración 33. VPN del inversionista vs VPN riesgos



Fuente: elaboración propia.

El Valor Presente Neto del inversionista supera el promedio de VPN de los riesgos, con un nivel de certeza del 47,5%.

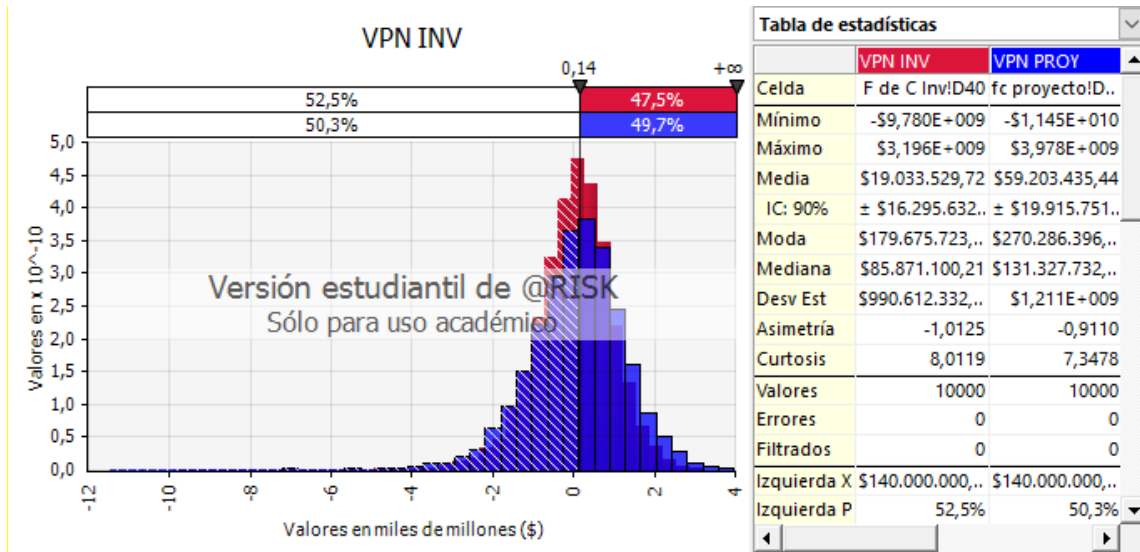
Ilustración 34. Variables de mayor impacto en el proyecto



Fuente: elaboración propia.

La variable de mayor impacto en los indicadores financieros es el costo de la mercancía vendida, así mismo, los cambios en los impuestos, las ventas promedio y el alza del dólar impactan sobre la rentabilidad del proyecto.

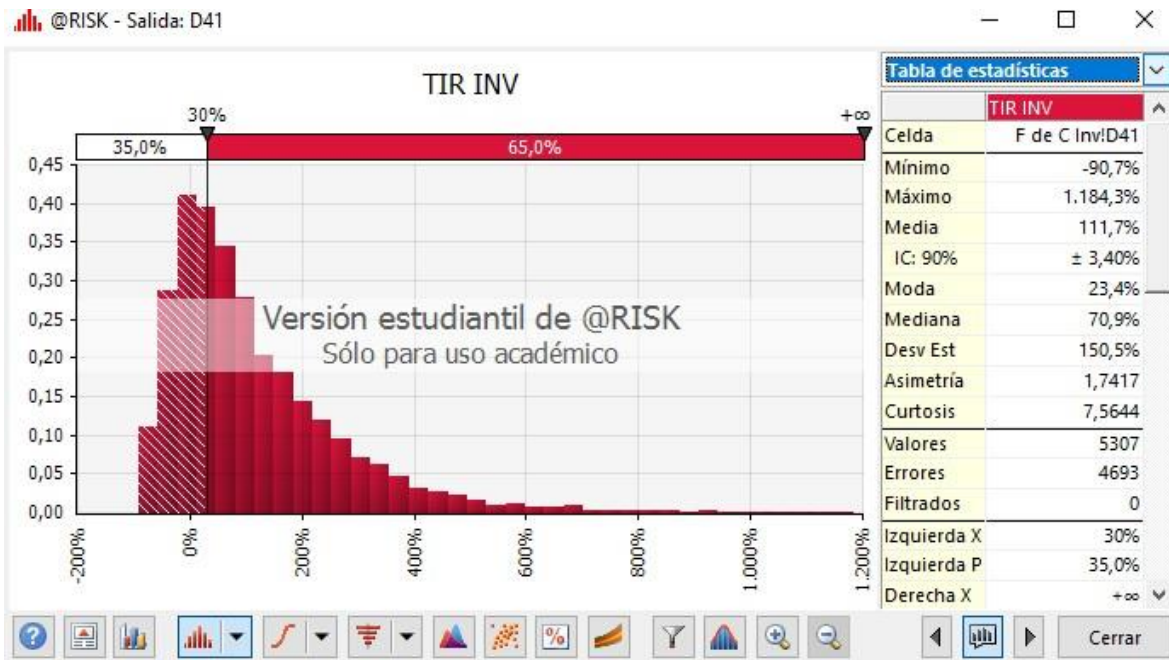
Ilustración 35. VPN del inversionista vs. VPN del proyecto



Fuente: elaboración propia.

El VNP del proyecto es superior al VPN del inversionista, esta situación se da debido a que el costo de capital es superior para el inversionista.

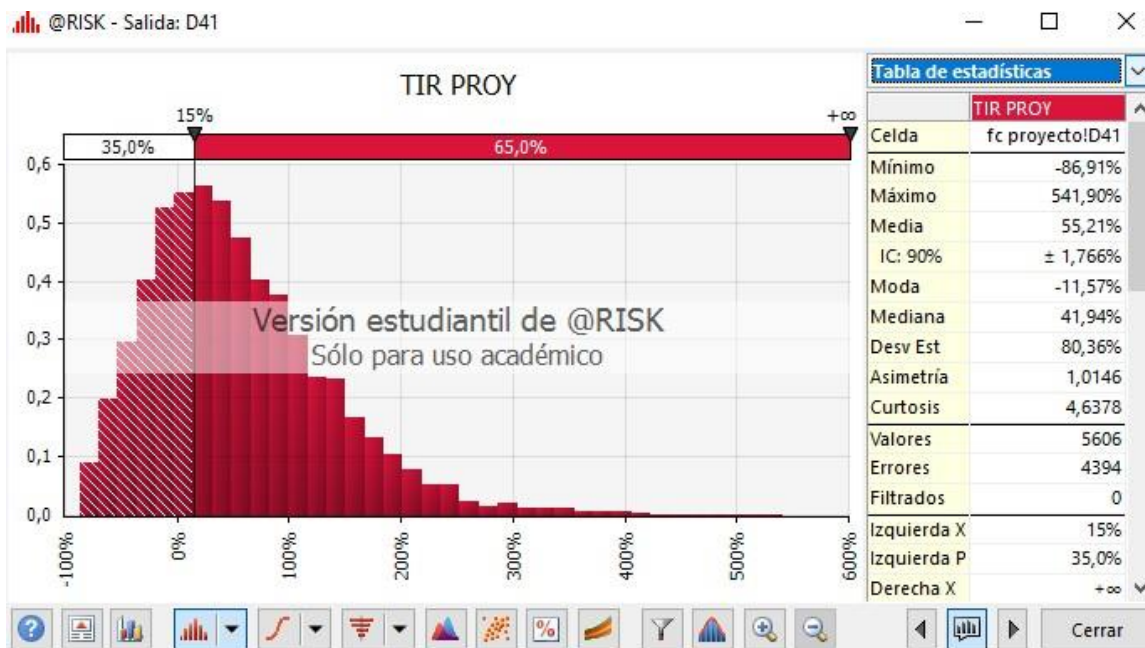
Ilustración 36. TIR del inversionista



Fuente: elaboración propia.

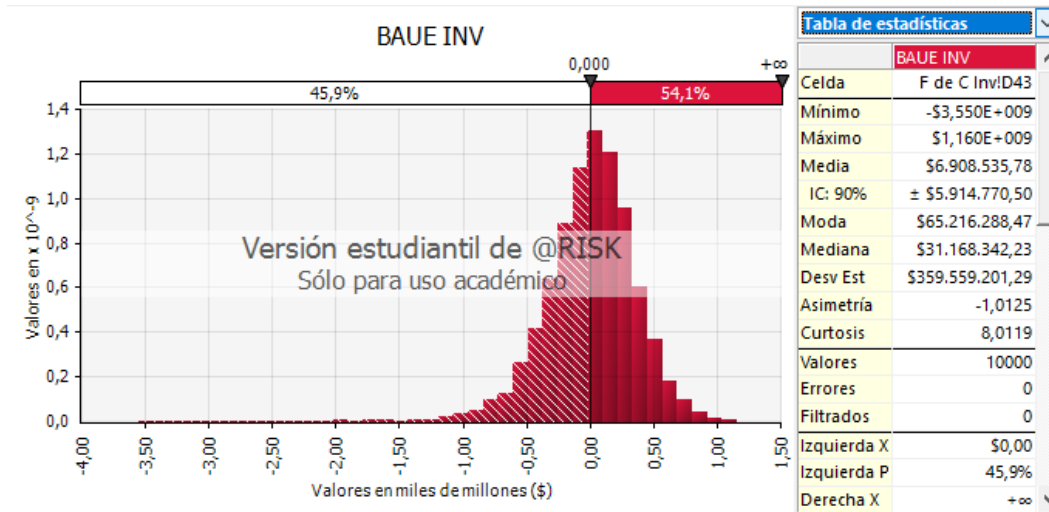
La TIR es superior a la TIO, con un nivel de certeza del 65%, siendo el valor promedio 111,7%, este valor es alto teniendo en cuenta que el modelo de negocio es un modelo montado y que ha presentado viabilidad en otras ciudades.

Ilustración 37. TIR del proyecto



Fuente: elaboración propia.

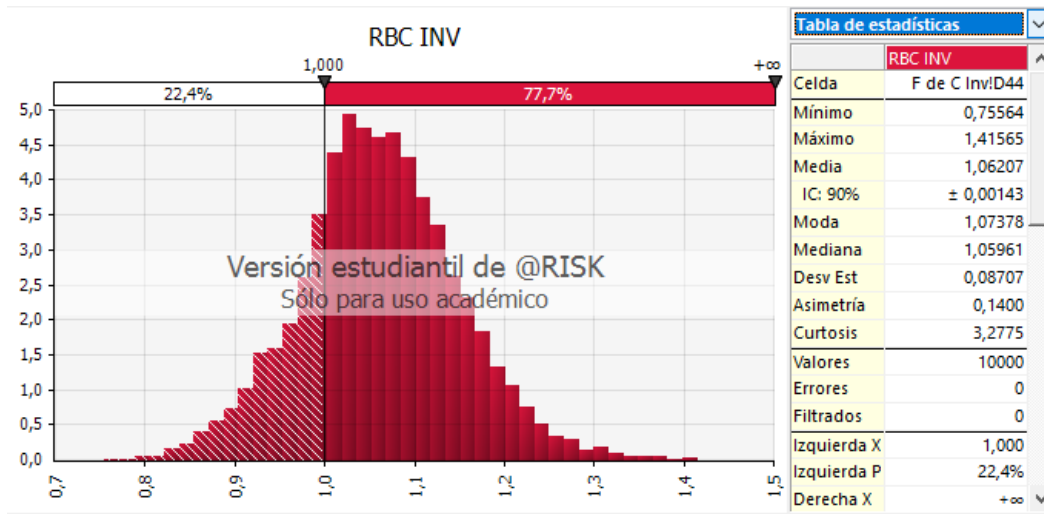
Ilustración 38. BAUE inversionista



Fuente: elaboración propia.

El proyecto genera valor agregado equivalente anual con un nivel de certeza del 54,1%, siendo el valor agregado equivalente anual, en promedio, 6,9 millones de pesos.

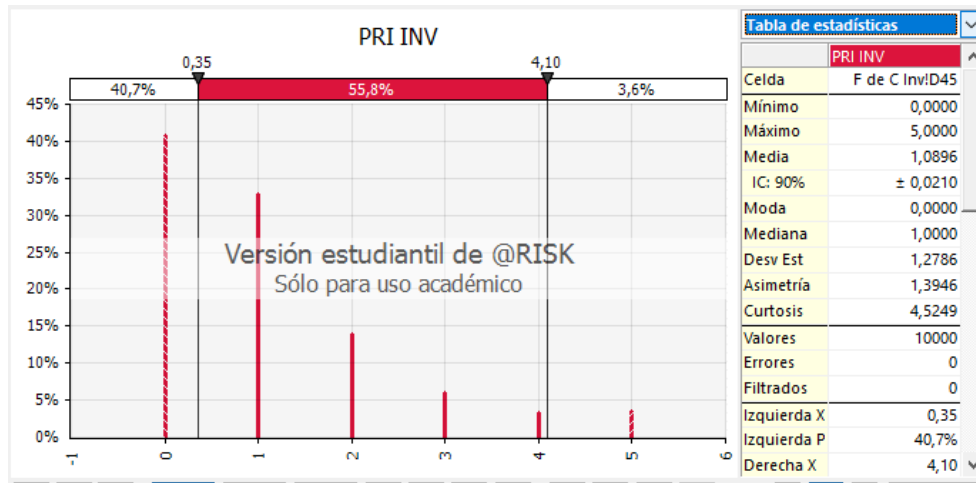
Ilustración 39. RBC inversionista



Fuente: elaboración propia.

La relación-beneficio costo (RBC) es superior a 1, con un nivel de certeza del 77,7%, siendo el valor promedio 1,06.

Ilustración 40. Periodo de recuperación de la inversión



Fuente: elaboración propia.

El periodo de recuperación de la inversión se da entre el año 1 y 4, con un nivel de certeza del 55,8%.

Ilustración 42. Cambios en impuestos/VPN riesgo



Fuente: elaboración propia.

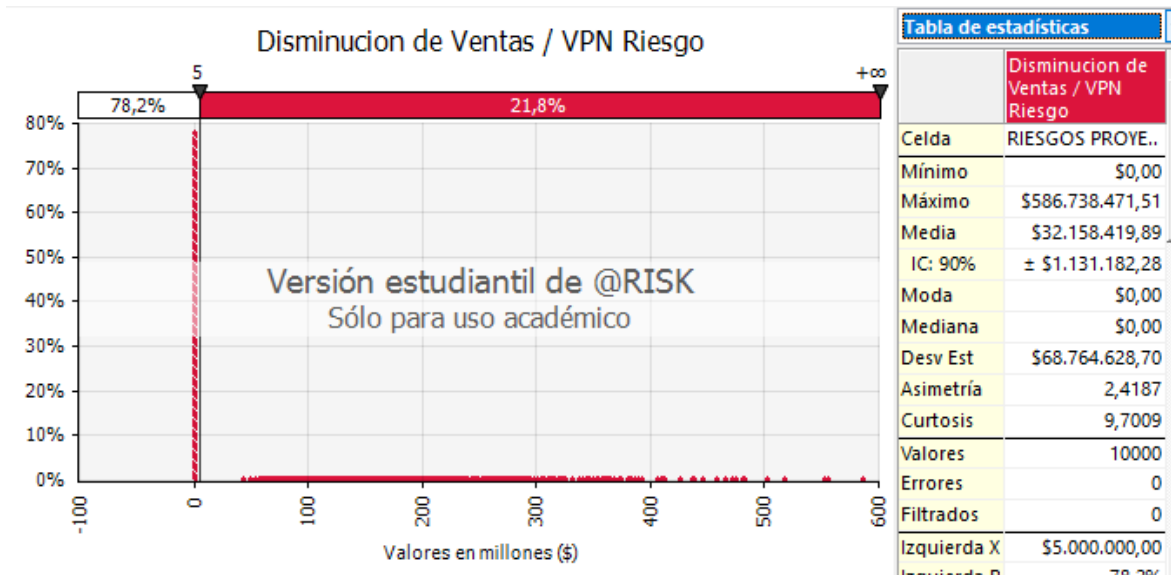
Los cambios de impuestos impactan en promedio 5 millones de pesos del proyecto, es un riesgo que tiene probabilidad de ocurrencia del 46,5%, pudiendo impactar hasta en 100 millones de pesos el valor presente del proyecto.

Ilustración 43. Alza del dólar/VPN riesgo



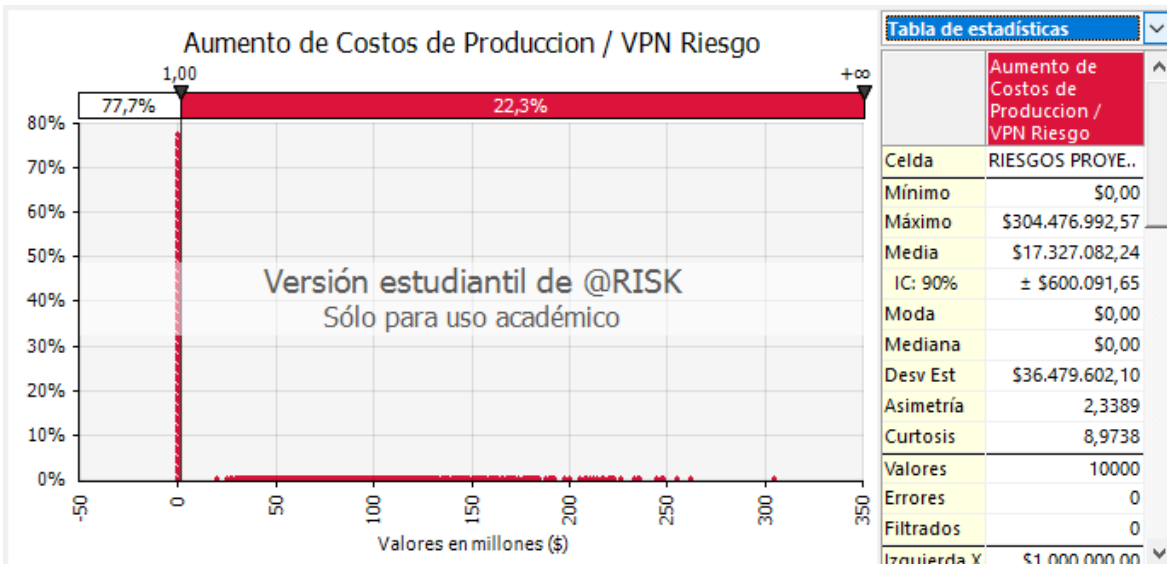
Fuente: elaboración propia.

Ilustración 44. Disminución de ventas/VPN riesgo



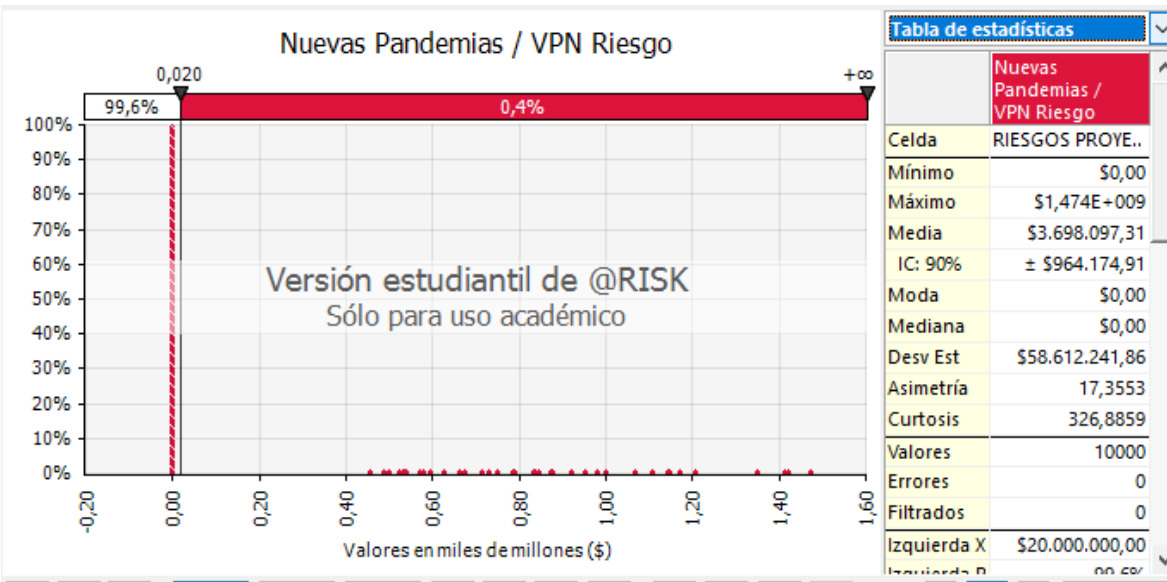
Fuente: elaboración propia.

Ilustración 45. Aumento de costos de producción/VPN riesgo



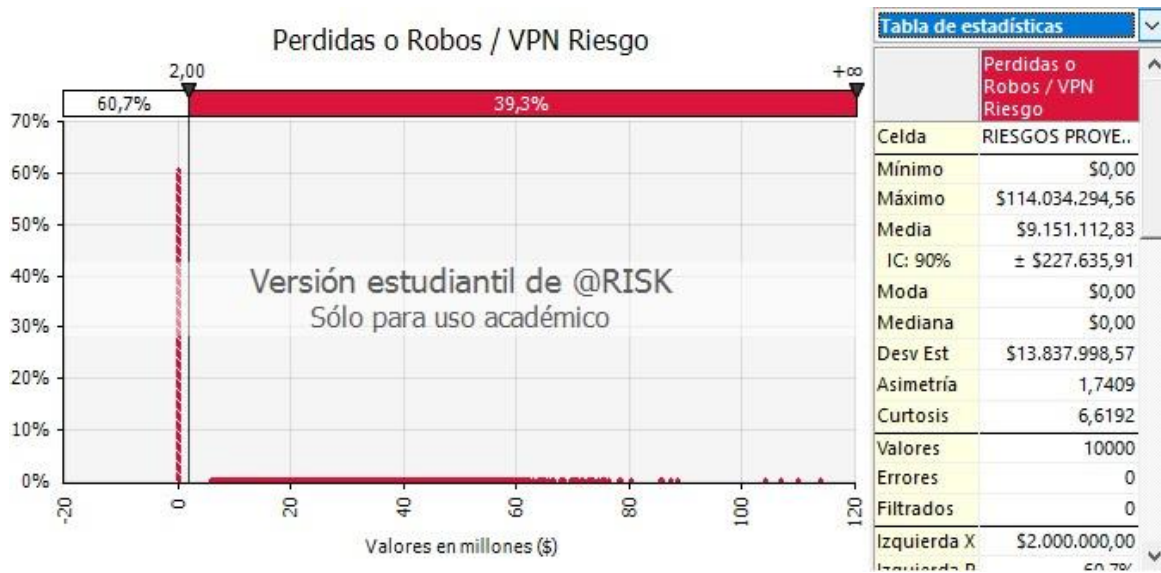
Fuente: elaboración propia.

Ilustración 46. Nuevas pandemias/VPN riesgos



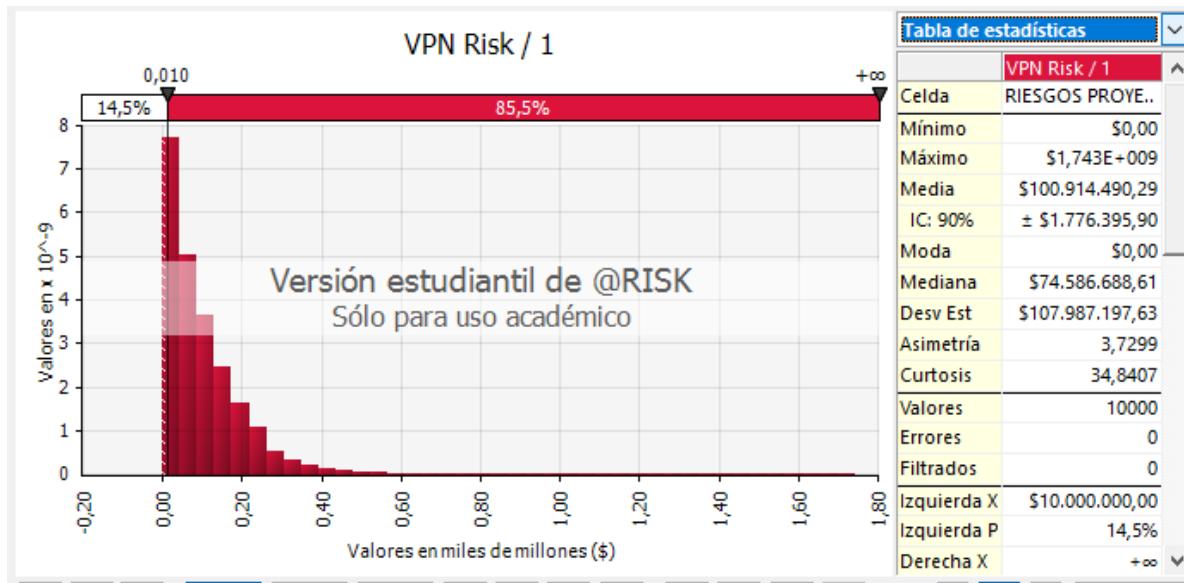
Fuente: elaboración propia.

Ilustración 47. Pérdidas o robos/VPN riesgo



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 48. VPN riesgos



Fuente: elaboración propia.

El valor promedio de los riesgos es de 100 millones de pesos, existiendo manifestación de ellos en el 85,5% de las veces.

16. CONCLUSIONES

Desde el 2019, la economía mundial ha registrado un menor crecimiento, esto debido a conflictos comerciales, crisis climática y tensiones geopolíticas; por otro lado, Colombia presentó un crecimiento económico favorable en el 2019 con un 3,3%, impulsado por la demanda interna; pero debido a la llegada del virus COVID-19 el panorama económico mundial cambió drásticamente afectando el consumo, la inversión y la producción, dejando un mercado laboral débil y un crecimiento económico negativo. Para el 2021, con la creación de la vacuna y con las diferentes estrategias aplicadas por el Gobierno para la reactivación económica, se refleja una recuperación en todos los sectores de la economía.

El consumo de muebles y decoración para el hogar ha tenido una dinámica favorable en ventas, determinada indirectamente por diferentes sectores, entre ellos el sector de la construcción; adicionalmente, debido a la pandemia que está atravesando el mundo, las dinámicas laborales, sociales y familiares han cambiado significativamente, donde las personas ven la importancia de adecuar sus hogares con espacios amplios donde puedan trabajar, pero al tiempo compartir con familia y amigos.

Uno de los sectores más importantes en el Departamento de Quindío es la hotelería y el turismo, por lo que al abrir una sede en la ciudad de Armenia se abarcaría este segmento de la población, generando un mejor servicio, ya que se tendría disponibilidad inmediata de los productos, bajo costo de envío y la posibilidad de adquirir el servicio de armado de productos.

Para determinar la mejor alternativa de la ubicación de la nueva sede, se utilizó el método cualitativo por puntos, arrojando como resultado el centro comercial Unicentro, ya que cuenta con mayor capacidad de flujo de personas diario, un acceso fácil a nivel vehicular y peatonal, como también un tamaño adecuado de los locales, el cual permite la ubicación de las zonas requeridas de cada tienda a nivel nacional.

Se debe realizar el registro de la nueva sede ante la Cámara de Comercio de la ciudad de Armenia, teniendo en cuenta las obligaciones tributarias y los certificados requeridos.

A través de la generación del flujo de caja del proyecto y del análisis de los indicadores financieros realizados, se obtiene como resultado la viabilidad del proyecto, considerando la rentabilidad obtenida, mostrando ser sostenible y con recuperación de la inversión.

Al realizarse el análisis de riesgos, se puede evidenciar que el proyecto cuenta con la capacidad económica de asumir los posibles eventos que puedan ocurrir, lo que sigue siendo positivo para la viabilidad de éste.

17. REFERENCIAS

- Álvarez, I. (2006). *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. México: Limusa.
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de proyectos, sexta edición*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Banco Mundial. (2020). *Banco Mundial*. Obtenido de: <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>
- Banco Mundial. (22 de enero de 2021). *Banco Mundial*. Obtenido de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2019&start=2005>
- Banco Mundial. (22 de enero de 2021). *Banco Mundial*. Obtenido de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2019&locations=CO&start=2005>
- Burruezo, J. C. (2003). *La gestión moderna del comercio minorista. El enfoque práctico de las tiendas de éxito*. Madrid: ESIC.
- Calima Armenia. (08 de mayo de 2021). *Calima Armenia*. Obtenido de: <https://calimaarmenia.com/sobre-nosotros/>
- Cansillería de Colombia. (2020). *Cansillería de colombia*. Obtenido de: <https://www.cancilleria.gov.co/organizacion-naciones-unidas-desarrollo-industrial-onudi>
- Conexión ESAN. (21 de enero de 2019). *Conexión ESAN*. Obtenido de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/01/21/los-principales-formatos-de-retail-que-destacaran-en-el-2019/#:~:text=%2D%20Stand%2Dalone%20stores.,y%20cuentan%20con%20estacionamiento%20propios>.
- Corrillo Machicado, F. & Gutierrez Quiroga, M. (2016). Estudio de localización de un proyecto. *Ventana científica vol. 7*, pp. 29-33.

- DANE. (2019). *Resultados censo nacional de población y vivienda 2018*. Armenia, Quindío.
- DANE. (2020). *Boletín técnico cuentas departamentales 2019*. Bogotá.
- DANE. (13 de febrero de 2020). *Encuesta mensual de comercio al por menor y comercio de vehículos (EMCM) Diciembre 2019*. Obtenido de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol_emcm_dic19.pdf
- Deloitte. (2020). *Las potencias globales del comercio minorista 2020*. Reino Unido: Deloitte S-Latam, S.C.
- Dinero. (2018). *revista semana*. Obtenido de: <https://www.semana.com/nacion/articulo/ivan-duque-presidente-el-cambio-de-la-politica-en-colombia/571824/>
- El Diario. (10 de junio de 2020). *El Diario*. Obtenido de: <https://www.eldiario.com.co/general/los-muebles-mas-pedidos-durante-la-cuarentena/>
- Fernandez, M. M. (2018). *Entender el arte: El mobiliario*. Cordoba, España: Seminario permanente de artes decorativas.
- Fondo Monetario Internacional. (2020). *Perspectivas de la economía mundial*.
- Franco, M. A. & Montoya, L. M. (2012). *Aplicación de la metodología ONUDI para proyectos de crecimiento orgánico en grupo EMI*. Medellín.
- Grupo Bancolombia. (11 de mayo de 2021). *Grupo Bancolombia*. Obtenido de Grupo Bancolombia: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/legal-y-tributario/como-constituir-tu-empresa>
- Grupo Bancolombia. (2021). *Resumen-Actualización de proyecciones económicas para Colombia 2021-2025*. Bogotá.
- JLL Research. (2020). *Reporte retail Colombia 2020*. Bogotá.

La República. (15 de abril de 2020). *La República*. Obtenido de: <https://www.larepublica.co/analisis/mauricio-santa-maria---anif-2941063/desempeno-del-sector-construccion-y-perspectivas-2020-2991939#:~:text=Los%20metros%20cuadrados%20licenciados%20mostraron,%2D5%2C9%25>).

Lanota.com. (16 de junio de 2019). *Lanota.com*. Obtenido de: <https://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/ranking-2018-lideres-sector-muebles-de-colombia.html>

Marín, C. (2017). *El Sector de muebles bajo la lupa: cifras claves para el 2017*. Obtenido de: <https://revista-mm.com/economia-sectorial/sector-mueble-bajo-lupa-cifras-claves-2017/>

Méndez Lozano, R. (2016). *Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores*. Bogotá: ICONTEC proyectos y emprendimiento, Evaproyect.

Mincomercio. (22 de enero de 2021). *mincit.gov.co*. Obtenido de: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-economicos/informes-macroeconomicos/2020/informe-economico-04/oee-mab-informe-coyuntura-economica-dic-2020-23122020.pdf.aspx>

Miranda, J. J. (2005). *Gestión de proyectos. Identificación - Formulación - Evaluación financiera, económica, social, ambiental*. Bogotá: MM Editores.

Naciones Unidas. (2019). *Situación y perspectivas de la economía mundial*.

Paisaje cultural cafetero. (25 de enero de 2021). *Paisaje Cultural Cafetero*. Obtenido de: <http://paisajeculturalcafetero.org.co/contenido/descripcion>

(2016). *Plan departamental de desarrollo*. Quindío.

Portafolio. (2020). *Portafolio*. Obtenido de: <https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/perspectivas-de-la-economia-en-2021-coyuntura-547196>

Presidencia de la República. (26 de junio de 2020). *Presidencia de la República*. Obtenido de: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/En-2021-el-Producto-Interno-Bruto-de-Colombia-creceria-un-6-coma-6-por-ciento-MinHacienda-200626.aspx>

Project Management Institute. (2013). *A guide to the project management body of Knowledge (PMBOK guides) (5° ed.)*. Pennsylvania: Project Management Institute.

Registraduría Nacional del Estado Civil. (17 de junio de 2018). *Registraduría Nacional del estado civil*. Obtenido de: https://elecciones1.registraduria.gov.co/pre_pres_2018/resultados/2html/resultados.html

Revista M&M. (3 de mayo de 2021). *Revista M&M*. Obtenido de: <https://revista-mm.com/sin-categoria/ranking-principales-empresas-industria-mueble-colombia/>

Revista Sur. (28 de enero de 2019). *Revista Sur*. Obtenido de: <https://www.sur.org.co/analisis-de-contexto-colombia-2019/>

Sapag, N. (2011). *Proyectos de inversión, formulación y evaluación (2° Ed.)*. Chile: Pearson Educación.

Sistema Nacional de Información Cultural. (25 de enero de 2021). *Sistema Nacional de Información Cultural*. Obtenido de: <http://www.sinic.gov.co/SINIC/ColombiaCultural/ColCulturalBusca.aspx?AREID=3&SECID=8&IdDep=63&COLTEM=216>

Turismo Quindío. (25 de enero de 2021). *Turismo Quindío*. Obtenido de: <https://www.turismoquindio.com/municipios/armenia/>

Unicentro de Armenia. (08 de Mayo de 2021). *Unicentro de Armenia*. Obtenido de: <https://unicentrodearmenia.com/quienes-somos/>

Valora Analitik. (25 de enero de 2021). *Valora Analitik*. Obtenido de: <https://www.valoraanalitik.com/2021/01/25/ocupacion-hotelera-en-colombia-a-finales-de-2020/>

