

Planteamiento y creación de empresa de fabricación de mobiliario enfocado en el diseño de interiores

Sergio Andrés Delgado Ballesteros

Trabajo de grado para optar al título de Diseñador Industrial

Director

Javier Mauricio Martínez Gómez

PhD Sistemas de producción y diseño industrial

Codirector

Manuel Antonio Márquez Díaz

Ingeniero Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas

Escuela de Diseño Industrial

Bucaramanga

2026

**Tabla de contenido**

1.	Introducción.....	10
2.	Planteamiento del problema .....	12
2.1	Descripción del problema.....	12
2.2	Marco teórico.....	12
2.2.1	Normativa y aspectos legales para creación de empresas .....	12
2.2.2	Empresas dedicadas a la fabricación de mobiliario a medida en Bucaramanga 14	
2.2.3	Materiales más utilizados en la fabricación de mobiliario. ....	15
2.2.4	Tendencias en Colombia y el mundo .....	16
2.3	Alcances.....	17
2.4	Justificación.....	18
2.5	Formulación de la pregunta que permite abordar la situación de estudio .....	19
3.	Objetivos.....	20
3.1	Objetivo general .....	20
3.2	Objetivos Específicos .....	21
4.	Desarrollo .....	21
5.	Fase 1: Análisis de mercado y competencia.....	22
5.1	Concepto de la empresa.....	22

5.2	Análisis de mercado.....	23
5.3	Competidores directos .....	27
5.4	Conclusiones primera fase.....	30
6.	Fase 2: Definición del modelo de negocio. ....	30
6.1	Propuesta de valor .....	30
6.1.1	Descripción de la propuesta de valor.....	34
6.1.2	Segmento objetivo .....	35
6.1.3	Canales .....	35
6.1.4	Relación con los clientes .....	36
6.1.5	Fuentes de ingreso .....	36
6.1.6	Recursos clave.....	37
6.1.7	Actividades clave.....	38
6.1.8	Socios clave .....	38
6.1.9	Estructura de costos .....	39
6.2	Definición de líneas de productos .....	39
6.2.1	Mobiliario para el hogar .....	39
6.2.3	Definición de servicios complementarios.....	45
6.3	Conclusión fase 2: Definición del modelo de negocio .....	46
7.1.1	Mapa de procesos de diseño, producción y comercialización.....	47
7.2.1	Definición de layout y requerimientos del espacio .....	54

7.3	Conclusiones fase 3 .....	57
8.	Fase 4: Determinar la viabilidad del modelo de negocio .....	58
8.1	Estudio de mercado .....	59
8.1.1	Buyer persona .....	59
8.1.2	Tendencias .....	60
8.1.3	Estrategias .....	61
8.2	Análisis financiero .....	62
8.3	Evaluación económica .....	63
8.4	Conclusiones fase 4 .....	66
9.1	Definición de figura jurídica y constitución legal .....	67
9.3	Trámites de licencias y permisos .....	70
10.	Conclusiones .....	71
	Referencias .....	73

**Listado de figuras**

Figura 1 Distribución materiales e insumos en el sector. Autoria propia.....	15
figura 2 Resultados encuesta de evaluación del trato al cliente. ....	26
figura 3 Síntesis de información por empresa .....	27
figura 4 User dynamic persona.....	30
figura 5 Canvas de propuesta de valor .....	34
Figura 6 Flujo de asesoría en diseño. ....	46
figura 7 Flujo de procesos anexo B .....	47
figura 8 Formato de cotización.....	48
figura 9 Plano de planta del local .....	49
figura 10 Matriz de riesgos.....	57
figura 11 Buyer persona .....	59
figura 12 Análisis PESTEL .....	60
figura 13 Organigrama actual.....	70

**Listado de tablas**

Tabla 1	Análisis de precios de los resultados obtenidos. ....	24
Tabla 2	Tiempos de entrega por empresas. ....	24
Tabla 3	Empresas que según servicio.....	25
Tabla 4	Síntesis estadística.....	26
Tabla 6	Listado de ideas.....	31
Tabla 7	Listado de tareas por área.....	50
Tabla 8	Requerimientos del espacio y seguridad según norma GTC-45. ....	54
Tabla 8	Evaluación económica de la empresa.....	63
Tabla 9	Información de la empresa constituida.....	67

**Listado de Apéndices**

Apéndice A. Análisis de mercado.

Apéndice B. Flujo de procesos.

Apéndice C. Registro en cámara de comercio

Apéndice D. RUT

Apéndice E. Análisis financiero Fondo Emprender.

## Resumen

**Título:** Planteamiento y creación de empresa de fabricación de mobiliario enfocado en el diseño de interiores<sup>1</sup>

**Autor:** Sergio Andrés Delgado Ballesteros<sup>2</sup>

**Palabras clave:** Diseño industrial, Creación de empresa, carpintería, diseño de interiores.

### Descripción:

El proyecto "Planteamiento y Profesionalización de un Pequeño Emprendimiento Familiar de Carpintería" tiene como objetivo principal transformar un negocio de carpintería familiar en una empresa que ofrezca un servicio integral de asesoría, diseño, fabricación e instalación de mobiliario y productos personalizados, con un enfoque particular en el diseño de interiores. Nuestra propuesta de valor se fundamenta en la tradición y calidad artesanal de nuestro negocio familiar, fortaleciendo estas cualidades con un enfoque profesional y una ampliación de servicios para satisfacer las necesidades únicas de cada cliente.

En este proyecto, busca identificar y definir una propuesta de valor competitiva basada en un profundo análisis de la competencia y las tendencias del mercado local. Si bien en el resumen se ha esbozado la propuesta de valor, en la metodología se detallará el proceso específico para su definición, que incluirá un análisis detallado de los competidores y la retroalimentación de los clientes potenciales

---

<sup>1</sup> Trabajo de grado de pregrado.

<sup>2</sup> Facultad de ingenierías físico mecánicas. Escuela de Diseño Industrial. Director: Javier Martinez. PhD sistemas de producción y diseño industrial. Codirector: Manuel Márquez. Ingeniero Industrial.

## Resumen

**Title:** Planning and Creation of a Furniture Manufacturing Company Focused on Interior Design<sup>3</sup>

**Autor:** Sergio Andrés Delgado Ballesteros<sup>4</sup>

**Keywords:** Industrial design, business creation, carpentry, interior design.

**Palabras clave:** Diseño industrial, Creación de empresa, carpintería, diseño de interiores.

**Description:**

The project “Planning and Professionalization of a Small Family Carpentry Business” has the main objective of transforming a family carpentry business into a company that offers a comprehensive service including consulting, design, manufacturing, and installation of furniture and customized products, with a particular focus on interior design. Our value proposition is based on the tradition and artisanal quality of our family business, strengthening these qualities through a professional approach and an expansion of services to meet each client’s unique needs.

This project seeks to identify and define a competitive value proposition based on an in-depth analysis of competitors and local market trends. Although the value proposition has been outlined in the abstract, the methodology will detail the specific process for defining it, which will include a detailed analysis of competitors and feedback from potential clients.

---

<sup>3</sup> Degree Thesis.

<sup>4</sup> Faculty of Physical and Mechanical Engineering. Industrial Design School. Director: Javier Martinez. PhD Industrial Design and production Systems. Codirector: Manuel Márquez. Industrial engineer.

## 1. Introducción

El presente proyecto se centra en la transformación y profesionalización de un emprendimiento familiar de carpintería hacia una empresa consolidada que ofrezca un servicio completo de asesoría, diseño, fabricación e instalación de mobiliario y productos personalizados, con un enfoque específico en el diseño de interiores. Se busca elevar la calidad y la eficiencia operativa de la empresa familiar, así como expandir su oferta de productos y servicios para satisfacer las demandas del mercado.

En consonancia con este enfoque, se plantea la creación de una propuesta de valor competitiva, basada en un análisis exhaustivo de la competencia y las tendencias del mercado. Este análisis servirá como base para la formulación de estrategias que permitan diferenciar nuestra empresa y destacar en un entorno empresarial competitivo.

Para lograr estos objetivos, se realizarán estudios detallados sobre la competencia, el mercado y las tendencias del sector. Estos estudios son fundamentales para el desarrollo del proyecto, ya que proporcionarán información crucial para la toma de decisiones estratégicas y la formulación de la propuesta de valor.

Asimismo, se elaborará un plan financiero detallado que establezca proyecciones de ingresos y gastos, así como estrategias de financiamiento para asegurar la viabilidad económica a largo plazo. Este plan financiero será elaborado en base a un modelo de negocio sólido y bien estructurado, que tenga en cuenta las necesidades del mercado y las capacidades internas de la empresa.

Las soluciones y estrategias propuestas serán diseñadas y validadas a lo largo del proyecto, asegurando su viabilidad y eficacia en la mejora de la empresa. Se implementarán

procesos de retroalimentación y evaluación continua para garantizar la adecuación de las soluciones a las necesidades del mercado y a los objetivos del proyecto.

Con este enfoque integral y sistemático, estamos preparados para llevar a cabo la transformación y profesionalización de nuestro negocio familiar, posicionándonos como líderes en el mercado de diseño de interiores y mobiliario personalizado.

## **2. Planteamiento del problema**

### **2.1 Descripción del problema**

La empresa familiar de carpintería enfrenta diversos desafíos que limitan su crecimiento y competitividad en el mercado. En primer lugar, carece de una estructura organizativa clara, lo cual puede conducir a problemas de gestión, toma de decisiones ineficiente y falta de responsabilidades definidas (Martínez, 2015).

En segundo lugar, no cuenta con una estrategia y planificación a largo plazo, lo que impide aprovechar oportunidades de crecimiento y mantiene una dirección incierta (Contreras, 2013). Además, existen problemas de calidad y consistencia en la producción de mobiliario, lo que puede afectar la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa (Mora et al., 2004).

Por otro lado, la empresa no ha explorado nuevas oportunidades de mercado ni ha considerado la diversificación de sus productos y servicios, limitando su expansión (Rivera, 2016). Finalmente, en un entorno empresarial altamente competitivo, la empresa familiar podría enfrentar desafíos para destacarse y competir con otros actores del mercado (Villarreal et al., 2006).

En resumen, la falta de estructura organizativa, estrategia y planificación, problemas de calidad, limitaciones en la expansión y la intensa competencia son factores que pueden obstaculizar el crecimiento y éxito de la empresa familiar de carpintería.

### **2.2 Marco teórico**

#### **2.2.1 Normativa y aspectos legales para creación de empresas**

En Colombia, la creación de una empresa se rige por el Código de Comercio (Decreto 410 de 1971) y la Ley 1258 de 2008 sobre Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS). Las empresas deben constituirse como persona jurídica ante la Cámara de Comercio, obtener el Registro Único Tributario (RUT) y cumplir con las obligaciones tributarias (IVA, renta, etc.) y laborales correspondientes (Congreso de Colombia, 2008; Superintendencia de Sociedades, 2021).

### **2.2.2 Administración y gestión de operaciones**

La gestión de operaciones comprende la planificación, programación y control de las actividades de transformación de insumos en productos y servicios (Krajewski et al., 2008). Procesos clave incluyen la gestión de la cadena de suministro, control de inventarios, planeación de la producción y distribución (Chase et al., 2009). Complementariamente, se requiere una adecuada administración estratégica, financiera, de recursos humanos y mercadeo (Daft, 2015).

### **2.2.3 Industria del mueble y mobiliario**

El sector mobiliario colombiano ha crecido impulsado por la construcción de vivienda e infraestructura (Observatorio Desarrollo Económico Bogotá, 2019). Las empresas deben considerar tendencias en diseño, materiales, procesos productivos y preferencias de los consumidores. Algunos materiales e insumos clave son maderas, laminados, herrajes, pegantes y accesorios (Vidal et al., 2005). Proveedores líderes en el país son:

Ardisa: Comercializa materiales para construcción e industria con 60 años de experiencia (Ardisa, 2023).

Homecenter: Empresa retail líder con soluciones para proyectos de remodelación y hogar (Sodimac, 2022).

Madecentro: Compañía líder en insumos para construcción, muebles y madera con 217 puntos de venta (Madecentro, 2021).

En resumen, el marco legal, la gestión administrativa y operativa, el conocimiento del sector y las tendencias, así como los proveedores estratégicos, son componentes fundamentales para una empresa de mobiliario exitosa.

#### **2.2.4 Empresas dedicadas a la fabricación de mobiliario a medida en Bucaramanga**

- En la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, se encuentran varias empresas dedicadas a la fabricación de mobiliario a medida para hogares, oficinas y proyectos comerciales. A continuación, se describen algunas de las más representativas:
- Tendencia Marca colombiana especializada en diseño interior, ofreciendo mobiliario de alta estética y elegancia, ajustado a las últimas tendencias y enfocado en brindar sensaciones de relajación y confort (Tendencia, 2022).
- Muebles Estupiñán  
Empresa familiar con más de 45 años de trayectoria, iniciando con solo dos empleados y evolucionando con la adquisición de maquinaria de vanguardia. Su constante innovación les ha permitido participar en importantes proyectos (Muebles Estupiñán, 2020).
- Muebles Garay Fábrica con más de 30 años de experiencia en la producción de muebles para hogar y oficina. Cuentan con showroom propio y ofrecen un amplio portafolio de productos personalizados según los requerimientos del cliente (Muebles Garay, 2023).
- Muebles Quintero Empresa especializada en el diseño y fabricación de cocinas integrales, closets y muebles para hogar bajo pedido. Utilizan materiales de alta calidad y ofrecen asesoría personalizada en cada proyecto (Muebles Quintero, 2021).

- Armo Muebles Taller con más de 20 años en el mercado, fabricando muebles modulares, oficinas, stands y displays. Cuentan con un equipo de diseñadores industriales que asesoran en el desarrollo de soluciones mobiliarias a medida (Armo Muebles, 2019).

### 2.2.5 Materiales más utilizados en la fabricación de mobiliario.

A partir de una muestra de empresas se han obtenido datos de los materiales más usualmente utilizados en cada tipo de fabricación.

El resultado de dicho trabajo se sintetiza en el siguiente gráfico:

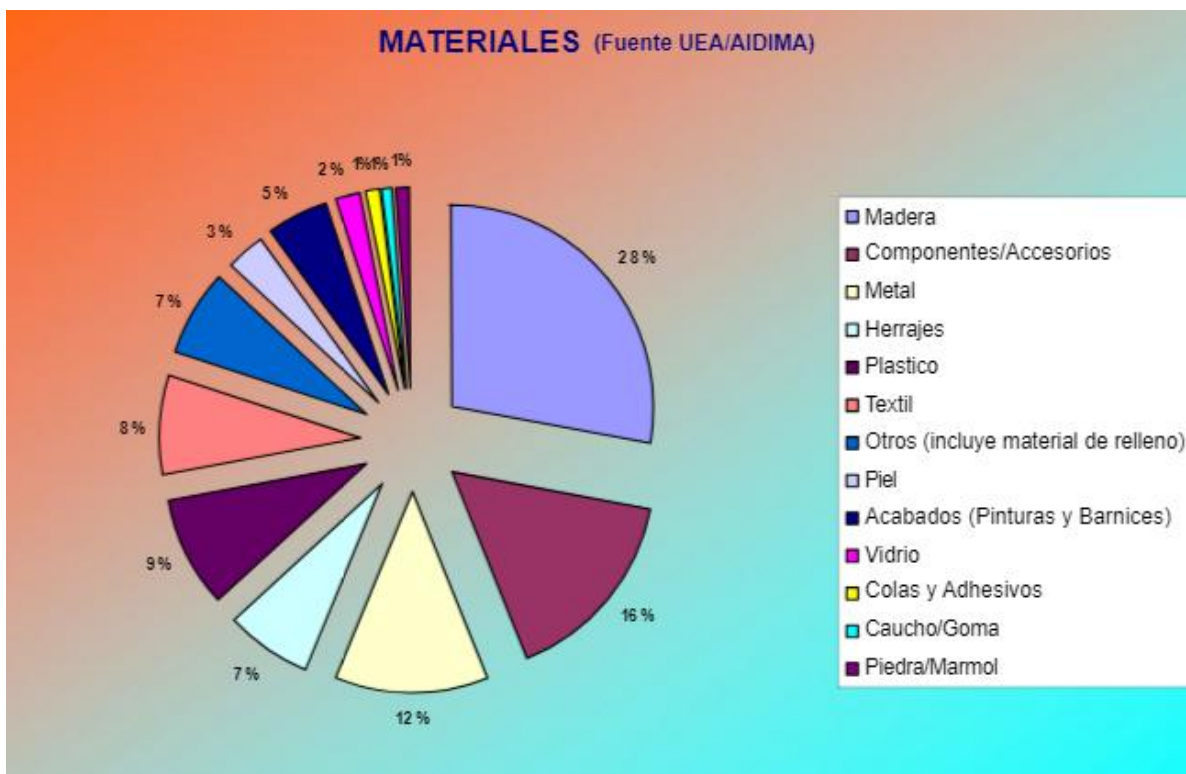


Figura 1 Distribución materiales e insumos en el sector. Autoria propia

Como puede observarse en el gráfico anterior, los principales materiales usados en la fabricación de muebles, en general, son la madera, el metal, el plástico y el textil.

La industria de componentes (sector auxiliar) adquiere una importancia vital en el desarrollo del sector por la importancia que sus semielaborados y accesorios suponen en el producto final. No es ajeno a ello el subsector de herrajes, que últimamente está haciendo un importante esfuerzo en nuevos materiales y acabados, ofertando cada vez más materiales seguros y con unas importantes novedades en diseño y calidad.

A la vista de ello se puede afirmar que sin duda la madera y sus derivados, constituye la materia prima por excelencia en la fabricación de muebles en nuestro País. Otros materiales como el vidrio y la piedra y el mármol se están abriendo un hueco importante en el desarrollo de nuevos productos en el sector, donde tienen una importante cuota de mercado. El vidrio sin duda está ganando espacio en el mueble llamado “de diseño” y en la decoración del hábitat. Todo ello evidencia la complejidad de un mueble, que lejos de ser un producto simple cada vez adquiere más tintes de complejidad por toda la variedad de componentes y variantes que día a día se van incorporando al mismo.

### **2.2.6 Tendencias en Colombia y el mundo**

En los últimos 50 años, la creciente economía industrial ha provocado la necesidad de la autoexpresión donde la gente quiere distinguirse de los demás, ya que buscan la individualidad y originalidad. Estas identidades no tienen que encajar con los perfiles demográficos tradicionales ya que la amplia gama de opciones en las zonas urbanas y el internet da a las personas más libertad para expresar su gusto y hacer una elección individual de artículos o actividades para consumir. Los consumidores desean colecciones personales y necesitan opciones para satisfacer esa necesidad, y una colección más pequeña y bien

desarrollada vale más que una amplia gama de productos de menor calidad. Algunos de los elementos más relevantes según Colombia Pro-colombia (2019) dentro del mercado se enfocan en:

- Desarrollar productos utilizando materiales y diseños ecológicos (reciclar, reutilizar, reducir).
- Agregar un toque de su contexto o cultura local a sus productos para mostrar su origen.
- Agregar valor emocional desarrollando un concepto que cuente una historia o haga que los consumidores sean parte de una experiencia. Este aspecto atrae especialmente a los consumidores millenials.
- Diseños que pueden integrarse con dispositivos móviles y controlados con estos.

Con relación a la composición de mercado mobiliario según datos de Pro-colombia (2019) el 40% del mercado de muebles lo concentran las ventas de muebles para sala, el 33% se refiere a ventas de muebles para alcobas, el 12% de las ventas de muebles se refiere a muebles de cocina y el 8% a muebles de oficina. Por otro lado, el comercio electrónico es visto como el principal medio a través del cual el mercado de muebles se ha dinamizado en los últimos años

### **2.3 Alcances**

El presente proyecto tiene como alcances principales:

1. Desarrollar un modelo de negocio completo para la empresa familiar de fabricación de mobiliario, incluyendo los aspectos legales y de formalización requeridos para su constitución y operación.

2. Diseñar la cartera de productos y servicios que ofrecerá la empresa, definiendo las líneas de muebles, características, procesos de fabricación y servicios complementarios.
3. Establecer la identidad de marca de la empresa, incluyendo nombre comercial, imagen corporativa, estrategias de posicionamiento y mercadeo.
4. Elaborar una propuesta integral que integre el modelo de negocio, cartera de productos/servicios y marca, la cual será presentada ante entes gubernamentales y entidades de apoyo al emprendimiento.
5. Desarrollar muestras físicas y prototipos de algunos productos clave que serán parte del portafolio inicial de la empresa, como evidencia práctica del modelo propuesto.

#### **2.4 Justificación**

La necesidad de profesionalizar un emprendimiento de carpintería familiar enfocado en la fabricación de mobiliario para el diseño de interiores se justifica en múltiples aspectos cruciales para el crecimiento y la competitividad del negocio. En primer lugar, la implementación de un modelo de negocio puede contribuir a una mejora sustancial en la calidad y consistencia de los productos fabricados. En el diseño de interiores, donde la estética y la funcionalidad son fundamentales, contar con estándares de calidad elevados es esencial para satisfacer las expectativas de los clientes, quienes buscan muebles atractivos y duraderos. La atención a la calidad no solo se traduce en una mayor satisfacción del cliente, sino que también contribuye a la construcción de una reputación positiva y a la fidelización de los compradores.

Además, la implementación de procesos y sistemas de gestión más eficientes es un componente esencial. Esto no solo puede resultar en una reducción de costos operativos, sino

también en una mejora significativa de la productividad. Una empresa acorde a un plan estratégico establecido puede entregar productos a tiempo, garantizando que los plazos de los proyectos de diseño se cumplan de manera confiable. La diversificación de productos y servicios es otro beneficio que se obtiene. El diseño de interiores implica una amplia variedad de necesidades, desde muebles personalizados hasta soluciones de almacenamiento y accesorios. Una empresa mejor establecida puede expandir su oferta y, por lo tanto, abordar una gama más amplia de proyectos de diseño, lo que aumenta su potencial de crecimiento.

La implementación de esta planificación también atrae y retiene talento. Los profesionales calificados buscan entornos de trabajo bien estructurados y empresas que ofrezcan oportunidades de desarrollo profesional. Una empresa familiar profesionalizada está mejor posicionada para atraer y retener empleados talentosos, lo que es esencial para la innovación y el crecimiento sostenible.

En términos financieros, todo esto es clave para garantizar una gestión financiera sólida. La implementación de prácticas de gestión financiera adecuadas puede llevar a una mayor estabilidad financiera de la empresa, lo que es esencial para mantener y hacer crecer el negocio.

Cumplir con las regulaciones y requisitos legales es una parte fundamental también. Las empresas deben garantizar que operan dentro de los marcos legales y regulaciones aplicables, lo que reduce el riesgo de problemas legales o sanciones. Finalmente, esto contribuye a una mayor confianza en el mercado. Una empresa bien gestionada y sementada da una sólida reputación y gana la confianza de los clientes y socios comerciales.

## **2.5 Formulación de la pregunta que permite abordar la situación de estudio**

¿Cuál sería el modelo de negocio más apropiado para una empresa familiar dedicada a la fabricación de mobiliario a medida?

Esta pregunta permite abordar de manera específica la definición de un modelo de negocio adecuado para el contexto de una empresa familiar enfocada en la producción de muebles personalizados según los requerimientos de los clientes.

Al plantear la pregunta de esta forma, se enfoca la investigación en analizar e identificar los componentes clave que debe contemplar dicho modelo, tales como:

- Propuesta de valor diferenciada
- Segmentos de mercado a atender
- Canales de comercialización
- Relaciones con clientes
- Fuentes de ingresos
- Recursos y actividades clave
- Aliados estratégicos
- Estructura de costos

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Desarrollar un modelo de negocio para la formalización de una empresa familiar dedicada a la fabricación y comercialización de mobiliario a medida.

### 3.2 Objetivos Específicos

1. Analizar el mercado objetivo y la competencia directa en el sector de fabricación de muebles a medida en la ciudad/región de interés, para identificar necesidades, tendencias y oportunidades.
2. Definir la propuesta de valor diferenciada, la cartera de productos y servicios que ofrecerá la empresa, alineados con las necesidades identificadas del mercado objetivo.
3. Establecer los procesos clave de diseño, producción y comercialización, estimando la capacidad operativa inicial requerida.
4. Determinar la viabilidad comercial y financiera del modelo de negocio propuesto, a través de validaciones de mercado y análisis de factibilidad.
5. Definir los aspectos legales, organizacionales y de recursos necesarios para formalizar y poner en marcha la empresa familiar de mobiliario a medida.

## 4. Desarrollo

El desarrollo del proyecto estuvo segmentado en cinco fases, que permitieron la construcción del modelo de negocio y consolidación de la propuesta de valor de la empresa, las fases se listan a continuación:

- Análisis del mercado en Bucaramanga.
- Definición de la propuesta de valor.
- Definición de servicios y procesos clave.
- Evaluar la viabilidad del modelo de negocio.
- Formalización de la empresa.

Inicialmente, se llevó a cabo el análisis del mercado objetivo y la competencia directa en el sector de fabricación de muebles a medida en Bucaramanga, Santander. Para llevar a cabo esta fase, se realizaron dos actividades, una investigación de mercado en Bucaramanga, Santander y el análisis de competidores en la región.

Seguido de esto, se definió la propuesta de valor diferenciada mediante la construcción de arquetipos de buyer persona y canvas de propuesta de valor. Una vez identificada la propuesta, se llevó a cabo el diseño de distintas líneas de productos creando categorías de muebles. Finalmente, definieron en flujos de servicio actividades complementarias.

En la tercera fase, se establecieron los procesos clave, esto se realizó por medio del mapeo en services blueprints y mapas de procesos de producción de las actividades para llevar a cabo los servicios de la empresa, posteriormente, se realizó el mapeo y distribución del espacio físico de la empresa bajo la norma GTC-45 . Finalmente, se planteó un listado de requerimientos mínimos necesarios para la distribución física del espacio.

En la cuarta fase, se evaluó la viabilidad del modelo del negocio, para esto se llevaron a cabo entrevistas y encuestas con clientes que actualmente posee la empresa, esta información recopilada se contrastó con un estudio de mercado y diagnóstico financiero de la empresa.

Finalmente, en la quinta fase, se realizó la consolidación formal de la empresa, se definió figura jurídica, establecimientos y se tramitaron los permisos requeridos.

## **5. Fase 1: Análisis de mercado y competencia**

### **5.1 Concepto de la empresa**

Previo a la identificación de la empresa, se realizó la conceptualización de Corteza como empresa. Transformar espacios de viviendas en hogares donde sus propietarios puedan proyectar sus deseos, estilos de vida, gustos y anhelos en un lugar creado a su medida.

## 5.2 Análisis de mercado

Se identificaron 26 empresas establecidas a nivel local en la ciudad de Bucaramanga, estas empresas cumplían con las siguientes características:

1. Proveedores de materiales derivados de la madera como tableros melamínicos, alistados y/o productos relacionados.
2. Fabricantes de mobiliario a demanda.
3. Proveedores de servicios de instalación en casa de mobiliario.

Una vez identificadas las empresas, se realizó una visita a las mismas para profundizar en información relacionada con el manejo de procesos, precios, tiempos de entrega y planes de asesoría. Se construyó la siguiente entrevista semiestructurada para la recolección de los datos.

4. ¿Qué procesos integra dentro de su portafolio de servicios?
5. ¿Quiénes son sus principales compradores?
6. ¿Qué tiempos de entrega suelen manejar?
7. ¿Qué rango de precios maneja para cada servicio?

En caso de ser necesario se formularon preguntas adicionales a medida que avanzaba la entrevista. Los resultados se sintetizaron en una tabla. Ver Anexo A. Análisis de mercado.

De igual forma, a continuación, se presentan de forma gráfica los resultados obtenidos.

**Tabla 1**

Análisis de precios de los resultados obtenidos.

<b>Rango de Precio</b>	<b>N° Empresas</b>	<b>% del Total</b>	<b>Precio Representativo (COP)</b>
< \$3.8M	6	23.1%	\$3.5M – \$3.8M
\$3.8M – \$4.3M	11	42.3%	\$4M – \$4.2M
\$4.3M – \$5M	4	15.4%	\$4.5M – \$4.7M
> \$5M	5	19.2%	\$5M o más
Sin precio	0	0.0%	N.A

Tal como se observa, 23 % de las empresas presentan unos rangos de precio que oscilan entre \$3.5M y \$3.8M, mientras que empresas que ofrecen servicios más relacionados con proveer insumos a otras, tienen rangos de precios entre \$4.5M y \$4.7M.

**Tabla 2**

Tiempos de entrega por empresas.

<b>Tiempo</b>	<b>N° Empresas</b>	<b>% Total</b>	<b>Días Aprox.</b>
---------------	--------------------	----------------	--------------------

1 semana	7	26.9%	7
2 semanas	10	38.5%	14
3 semanas	8	30.8%	21
4+ semanas	1	3.8%	28+

Se observa que el 38,5% tiene un rango de entrega de 2 semanas, 7 empresas tienen tiempos de 1 semana, mientras que solo el 4% demora más de un mes en entregar. De igual forma se analizaron las empresas que ofrecen servicios de instalación, envíos, asesoría y demostraciones.

### Tabla 3

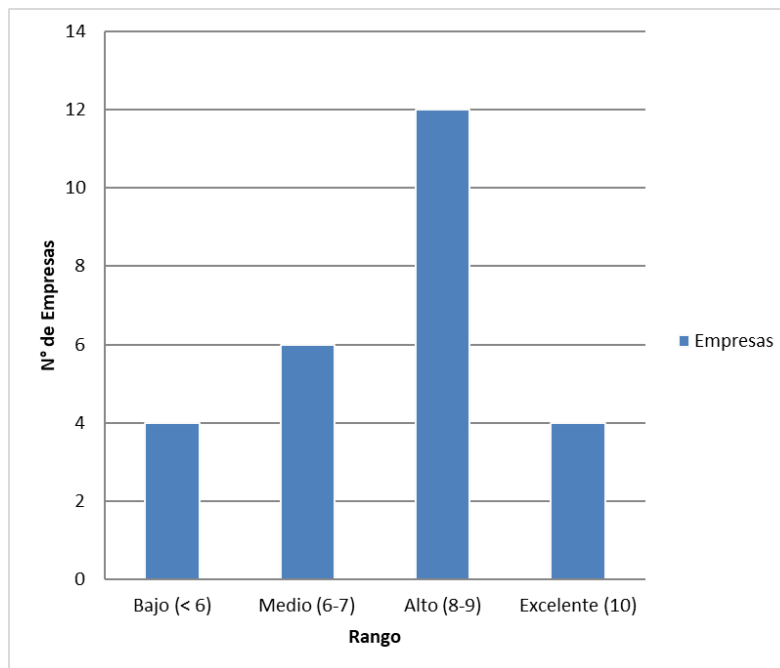
Empresas que según servicio

Servicio	Ofrecen	No Ofrecen	% Ofrecen
Instalación en sitio	14	12	53.8%
Servicio de envíos	13	13	50.0%
Muestras / Ejemplos	16	10	61.5%
Asesoría de diseño	13	13	50.0%

Se analizó también, el trato referido de las empresas a sus clientes. Los datos se evaluaron por medio de una encuesta socializada durante la entrevista que pedía evaluar esta dimensión de 1 a 10 según la importancia percibida.

**figura 2**

Resultados encuesta de evaluación del trato al cliente.



Finalmente, se evaluaron los precios mínimos y máximos en un análisis estadístico básico. Se identificó que el precio promedio por trabajo es de \$4.2M

**Tabla 4**

Síntesis estadística

Métrica	Valor (COP)
Precio mínimo	3.500.000

Precio máximo	5.800.000
Precio promedio	4.166.667
Mediana	4.050.000
Desv. estándar	565.429

### 5.3 Competidores directos

En la identificación de competidores directos, se identificó dentro de los servicios extraídos del análisis del mercado, aquellos relacionados específicamente con el servicio de creación de mobiliario a medida o demanda. Aquellos proveedores que ofrecían estos servicios con instalación y asesoría fueron seleccionados para realizar un estudio de benchmarking más detallado.

Este estudio concluyó con la identificación de la propuesta de valor y descriptores de marca de cada uno de ellos. Tres empresas fueron identificadas como competidores directos, mientras que otras diez se identificaron como competidores indirectos, pero con servicios análogos a los ofrecidos.

#### figura 3

Síntesis de información por empresa

<b>Identificación</b>
-----------------------

<b>Nombre</b>	Carpintería Siglo 21
<b>Dirección</b>	Cra. 16 #22 – 59, Bucaramanga
<b>Producto</b>	
<b>Materiales</b>	Cedro / Pino · Madefondo 5.5 · Ecoford / Tablemac / Duratex
<b>Tiempo de fabricación</b>	1 semana (7 días hábiles)
<b>Servicio</b>	
<b>Instalación</b>	<b>SÍ</b>
<b>Envíos</b>	<b>SÍ</b>
<b>Ejemplos</b>	<b>SÍ</b>
<b>Asesoramiento</b>	<b>SÍ</b>

<b>Garantía</b>	6 meses — defectos de fabricación
<b>Precio</b>	
<b>Precio (puerta + closet)</b>	\$5.800.000 COP
<b>Rango de precio</b>	> \$5M — segmento premium del mercado local
<b>Percepción del cliente</b>	
<b>Servicio al cliente</b>	SÍ (evaluado como bueno)
<b>Tiempo de respuesta</b>	1 día
<b>Trato (sobre 10)</b>	8.0 / 10 (Autoevaluación)

Una vez identificados, se realizó una sesión de entrevista semiestructurada con aquellas empresas que eran competidores directas, donde se recogió información adicional, alrededor de tres temas de interés:

- Áreas de dificultad en la ejecución de sus procesos.
- Proyecciones y visión de la empresa.

- Propuesta de valor.

#### **5.4 Conclusiones primera fase**

Se identificaron 26 empresas con servicios relacionados a la ebanistería y carpintería en la ciudad de Bucaramanga, Santander. Mediante la realización de entrevistas, se pudo obtener información detallada sobre rangos de precios, servicios, tiempos de entrega, materiales, entre otros. Posteriormente, se realizó un filtrado, para identificar empresas que ofrecieran servicios de competencia directa e indirecta con los que se plantea proyectar en el modelo de negocio.

### **6. Fase 2: Definición del modelo de negocio.**

La definición del modelo de negocio se llevó a cabo en tres etapas, primero, se construyó la propuesta de valor, seguido de esto se definieron las líneas y categorías de mobiliario ofrecido. Finalmente, se construyó un catálogo de servicios complementarios.

#### **6.1 Propuesta de valor**

La construcción de la propuesta de valor de Corteza, partió de identificar, los servicios clave que serán ofrecidos por la empresa, para esto, se identificaron los principales dolores de los potenciales compradores, por medio de entrevistas a dos clientes previos de la empresa, se construyó un Dynamic Persona, de forma que se pudiese entender las características del usuario a medida que avanza en la prestación del servicio.

#### **figura 4**

User dynamic persona.



Posteriormente, se llevó a cabo, una lluvia de ideas con integrantes de la empresa donde se identificaron alternativas de servicios para suplir las expectativas identificadas en las entrevistas con compradores.

**Tabla 5**

Listado de ideas

Dimensión	Elemento deseado	Fundamento en el brief
<b>Propuesta de valor</b>	Unir diseño y fabricación propia en un solo servicio	Los competidores locales no proyectan criterio de diseñador
<b>Diferencial</b>	Posicionarse como agencia de diseño, no solo taller	Brecha clara en el mercado local de Bucaramanga

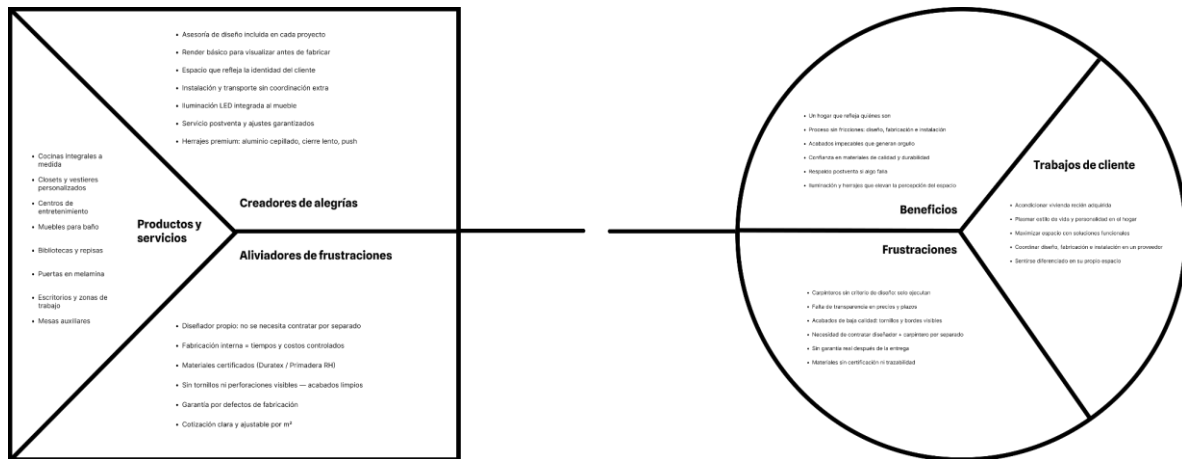
<b>Diferencial</b>	Criterio estético aplicado al resultado final	Experiencia técnica y mirada de diseñador
<b>Segmento</b>	Perfil: adulto 24–37 años recién propietario	Momento de compra: entrega o próxima adquisición de vivienda
<b>Segmento</b>	Micro-segmentación por estilo de vida / gustos	Mobiliario a medida requiere perfiles muy específicos
<b>Oferta de servicios</b>	Clósets, puertas, muebles de entretenimiento y espacios interiores	Actividad clave del modelo de negocio
<b>Oferta de servicios</b>	Soporte postventa ante fallos	Valor de responsabilidad + materiales certificados
<b>Experiencia de marca</b>	Tono cálido, materno, cercano y honesto	Personalidad: inspiradora como una madre
<b>Experiencia de marca</b>	Uso de fotografías reales para comunicar el concepto	La marca debe funcionar sobre fotografías en un solo tono
<b>Identidad visual</b>	Paleta verde diferenciadora (no azul, rojo ni negro)	Competidores locales no usan verdes

<b>Identidad visual</b>	Tipografía con variaciones de peso (regular / semibold / bold)	Requisito para implementación web
<b>Identidad visual</b>	Evaluar tipografía con serifas como diferencial adicional	Competidores usan sans-serif y monospace
<b>Identidad visual</b>	Texturas de vetas de madera como elemento gráfico de apoyo	Refuerzan el concepto de material y oficio artesanal
<b>Identidad visual</b>	Evitar anillos de madera convencionales y geometrías básicas	Conceptos a evitar explícitos en el brief
Presencia digital	Logo funcional en un solo tono sobre fondo fotográfico	Uso sobre imágenes de proyectos y espacios
Visión / largo plazo	Ser empresa líder en diseño de espacios e interiores en Santander	Proyección a 10 años
Legado / origen	Comunicar la historia familiar y el oficio transmitido	Diferencial emocional frente a competencia genérica

Finalmente, una vez conceptualizado el servicio y el usuario, se construyó un canvas de propuesta de valor que sintetiza la información recopilada.

figura 5

## Canvas de propuesta de valor



La propuesta de valor final fue: **“Transformamos espacios en hogares únicos a través del diseño y la fabricación propia.”**

### 6.1.1 Descripción de la propuesta de valor

La propuesta de valor de la empresa consiste en ofrecer soluciones integrales de mobiliario a medida y personalizado, orientadas a responder de forma precisa a las necesidades funcionales, espaciales y estéticas de cada cliente. A diferencia del mobiliario estandarizado, la empresa plantea un servicio que integra asesoría, diseño, fabricación local e instalación, permitiendo que cada proyecto se adapte a las dimensiones reales del espacio, al estilo deseado y al presupuesto disponible.

Esta propuesta se apoya en dos elementos centrales. El primero es la experiencia del negocio familiar, que aporta conocimiento técnico en carpintería y fabricación. El segundo es la profesionalización del servicio, que incorpora diseño, planeación, atención personalizada y control de calidad. De esta manera, no solo se venden muebles, sino una experiencia completa de solución para espacios interiores

### **6.1.2 Segmento objetivo**

El modelo de negocio se enfoca principalmente en clientes que valoran la personalización, la calidad y el aprovechamiento eficiente del espacio. En ese sentido, se identifican tres segmentos principales.

El primero corresponde a hogares y familias que requieren mobiliario personalizado para cocinas, clósets, salas, baños, habitaciones o zonas de almacenamiento. Este segmento incluye tanto viviendas nuevas como espacios en proceso de remodelación.

El segundo segmento está conformado por clientes de oficina y home office, quienes requieren escritorios, módulos de trabajo, archivadores y mobiliario funcional para espacios laborales pequeños o medianos.

Adicionalmente, pueden considerarse como clientes estratégicos indirectos los arquitectos, diseñadores de interiores, maestros de obra y contratistas, quienes pueden recomendar o canalizar proyectos hacia la empresa.

### **6.1.3 Canales**

Los canales permiten dar a conocer la empresa, captar clientes, comunicar la propuesta de valor y concretar ventas. Para este modelo de negocio, los canales más apropiados combinan medios digitales y contacto directo.

Entre los canales digitales se destacan las redes sociales, especialmente Instagram, como vitrinas visuales para mostrar proyectos terminados, procesos y testimonios. También es relevante el uso de WhatsApp y Pagina web como canal de atención, cotización y seguimiento.

Como canales presenciales y relacionales, son importantes las visitas técnicas al espacio del cliente, el voz a voz, las recomendaciones de clientes satisfechos y las alianzas con profesionales del diseño y la construcción.

Estos canales son coherentes con un negocio de mobiliario a medida, ya que el cliente necesita ver referencias, generar confianza y recibir atención personalizada antes de tomar la decisión de compra.

#### **6.1.4 Relación con los clientes**

La relación con los clientes se fundamenta en un enfoque cercano, consultivo y personalizado. Dado que cada proyecto tiene condiciones específicas de espacio, estilo, funcionalidad y presupuesto, la empresa no puede operar con una relación puramente transaccional, sino que debe construir acompañamiento durante todo el proceso.

Esta relación inicia con la identificación de necesidades y la asesoría preliminar, continúa con la toma de medidas, el diseño de la propuesta, la cotización y la validación con el cliente, y se mantiene durante la fabricación, entrega e instalación. Finalmente, incluye una fase de postventa orientada a resolver ajustes, reforzar la satisfacción y promover la fidelización.

Este tipo de relación es una fortaleza importante del modelo, porque transforma la compra del mueble en una experiencia de co-creación y confianza.

#### **6.1.5 Fuentes de ingreso**

Las fuentes de ingreso de la empresa provienen principalmente de la venta de mobiliario. Sin embargo, al tratarse de una solución integral, el modelo también contempla otros ingresos complementarios.

La principal fuente es la fabricación y venta de muebles personalizados para espacios residenciales, comerciales y de oficina. A esto se suman ingresos por servicios asociados, como instalación, transporte especializado, diseño o desarrollo de propuestas en ciertos proyectos, y eventuales ajustes o mantenimientos posteriores.

En la medida en que el negocio se consolide, también puede considerar la venta de líneas modulares complementarias o accesorios personalizados, siempre manteniendo el enfoque en diseño interior y optimización de espacios.

De esta manera, la empresa no depende únicamente del producto físico, sino de un conjunto de servicios de valor agregado que fortalecen la sostenibilidad financiera.

#### **6.1.6 Recursos clave**

Para operar correctamente, este modelo de negocio requiere recursos clave tanto tangibles como intangibles. Entre los recursos físicos se encuentran el taller de carpintería, la maquinaria, las herramientas, el espacio de almacenamiento y los medios de transporte o logística para entregas e instalaciones.

Entre los recursos humanos, son esenciales el conocimiento técnico en carpintería, la experiencia en fabricación, las capacidades en diseño y distribución de espacios, así como habilidades comerciales y administrativas.

También son fundamentales los recursos intangibles, como la marca, la reputación, el portafolio de trabajos realizados, las relaciones con proveedores y el conocimiento acumulado del negocio. En un modelo basado en personalización, la confianza y la capacidad de traducir necesidades en soluciones concretas se convierten en recursos estratégicos de alto valor.

### **6.1.7 Actividades clave**

En este proyecto, la primera actividad clave es la asesoría y levantamiento de requerimientos, que permite comprender el espacio, las necesidades funcionales y las expectativas estéticas del cliente.

La segunda actividad es el diseño de la solución, ya sea mediante bocetos, propuestas visuales o definiciones técnicas del mobiliario. Posteriormente, se desarrolla la cotización y planeación del proyecto, incluyendo materiales, tiempos y costos.

En la fase operativa, las actividades más importantes son la compra de materiales, la fabricación del mobiliario, el control de calidad, el transporte y la instalación. A esto se suman actividades de apoyo como la gestión de proveedores, el marketing digital, la atención al cliente y la administración financiera y legal.

### **6.1.8 Socios clave**

Los socios clave son actores externos que fortalecen la operación y reducen riesgos. En este modelo, los principales socios son los proveedores de materias primas e insumos, como madera, tableros, herrajes, acabados, pegantes y accesorios. Su papel es esencial para garantizar calidad, disponibilidad y costos competitivos.

También son relevantes como socios estratégicos los arquitectos, diseñadores de interiores y contratistas, ya que pueden generar referencias, alianzas y proyectos conjuntos. Del mismo modo, pueden existir aliados logísticos para transporte o apoyo en instalación.

Desde la perspectiva de formalización empresarial, también tienen un rol importante instituciones como la Cámara de Comercio, entidades de emprendimiento, asesores legales y contables, quienes apoyan la constitución, regulación y crecimiento del negocio.

### 6.1.9 Estructura de costos

La estructura de costos del modelo combina costos fijos y variables. Entre los costos fijos se encuentran el arriendo del taller, los servicios públicos, la nómina o pagos periódicos al personal base, los gastos administrativos, la contabilidad, el marketing y el mantenimiento de equipos.

Por otra parte, los costos variables dependen directamente de cada proyecto e incluyen la compra de materiales, herrajes, acabados, mano de obra asociada a la fabricación, transporte, instalación y posibles ajustes o reprocesos.

Dado que la empresa trabaja con mobiliario a medida, una correcta gestión de costos resulta determinante para la rentabilidad. Por ello, es necesario controlar desperdicios, tiempos de producción, uso eficiente de materiales y márgenes por la línea de producto. Este componente se conecta directamente con la viabilidad financiera del modelo de negocio planteado en el proyecto.

## 6.2 Definición de líneas de productos

### 6.2.1 Mobiliario para el hogar

#### 6.2.1.1. Cocinas Integrales

**Medidas:** Las cocinas integrales se diseñan sobre un área virtual de referencia de 2 m de longitud  $\times$  2 m de ancho  $\times$  2 m de altura, con adaptación para isla central cuando el espacio lo permite. El costo final se ajusta de manera proporcional al área real del proyecto; medidas mayores incrementan el valor y medidas menores lo reducen.

**Materiales:** Se utiliza melamina RH de 15 mm en tableros Duratex o Primadera, en el tono que el cliente seleccione. La unión de los módulos se realiza con tornillería certificada para lámina.

**Acabados:** El mesón puede ejecutarse en cuarzo, granito o piedra sinterizada, según preferencia. Todos los cantos expuestos se cantean, las superficies se pulen y se garantiza que no queden perforaciones ni tornillos visibles al exterior. Los tonos y texturas de la melamina son libres de acuerdo con el gusto del cliente.

**Herrajes:** Se instalan manijas de aluminio cepillado. Las puertas pueden llevar bisagra de parche convencional o con cierre lento, o bien sistema push para un acabado sin manijas. Los cajones y módulos cuentan con rieles livianos, pesados o con cierre lento, según la carga y el uso previstos.

**Electrodomésticos:** El proyecto puede incluir lavaplatos, cocina a gas o inducción, extractor de humos y horno. El valor de este componente varía según los equipos que el cliente elija, por lo que se cotiza de forma independiente al mobiliario.

**Iluminación:** Se ofrece iluminación LED incrustada en los módulos altos o bajo mesón, así como paneles de luz, según la preferencia del cliente.

#### **6.2.1.1**    *Closets y Vestieres*

**Medidas:** La cotización de closets se calcula por metro cuadrado de mueble. La profundidad estándar de fabricación es de 60 cm, medida que puede modificarse por petición expresa del cliente para adaptarse a las condiciones del espacio.

**Materiales:** Se emplea melamina RH de 15 mm Duratex o Primadera en el tono elegido. Dependiendo del diseño, el closet puede incorporar vidrio convencional, sistema de corredera reforzada para puertas corredizas y tubo ovalado de 3 cm para la zona de colgado.

**Acabados:** Todos los cantos se cantean y las superficies se pulen para eliminar bordes irregulares; no quedan perforaciones ni tornillos a la vista en las caras exteriores. Los tonos y texturas de la melamina se definen junto con el cliente.

**Herrajes:** Las puertas batientes llevan bisagra de parche convencional o de cierre lento; también está disponible el sistema push. Los cajones y repisas móviles utilizan rieles livianos, pesados o con cierre lento según el uso.

**Iluminación:** Iluminación LED incrustada o paneles de luz a elección del cliente, ideales para vestieres o zonas donde se requiera visibilidad detallada del contenido.

#### ***6.2.1.2. Centros de Entretenimiento***

**Medidas:** Las medidas se manejan a cotización, adaptándose al espacio y a los equipos audiovisuales que el cliente desee integrar.

**Materiales:** La estructura principal se fabrica en melamina RH de 15 mm Duratex o Primadera. Para lograr efectos decorativos y zonas de acento, se incorporan paneles vinílicos, tablaroca y paneles WPVC, materiales que amplían las posibilidades de textura y acabado.

**Acabados:** Los cantos se cantean y las superficies se entregan pulidas, sin tornillos ni perforaciones visibles. Los tonos de la melamina y de la placa vinílica se eligen libremente para armonizar con el concepto del espacio.

**Herrajes:** Se instalan manijas de aluminio cepillado, bisagras de parche convencionales o de cierre lento, sistema push y rieles livianos, pesados o de cierre lento. Además, se incluye regleta para conexiones eléctricas integrada al mueble para gestionar cables de equipos sin exponerlos.

**Iluminación:** Iluminación LED incrustada o paneles a elección del cliente, pensada para resaltar la composición visual del mueble y el ambiente del salón.

#### **6.2.1.2 Muebles para Baño**

**Medidas:** Las medidas se trabajan a cotización, ajustándose a las condiciones particulares de cada baño.

**Materiales:** Se usa melamina RH de 15 mm Duratex o Primadera con tornillería para lámina. El mesón puede ser en cuarzo, granito o piedra sinterizada. La propuesta puede complementarse con artefactos en porcelana y vidrio convencional para puertas o remates.

**Acabados:** Cantos canteados y superficies pulidas, sin perforaciones ni tornillos a la vista. Los tonos y texturas se seleccionan de la gama de melamina y cerámica disponible.

**Herrajes:** Manijas de aluminio cepillado, bisagra de parche convencional o de cierre lento, sistema push y rieles según el tipo de cajón o puerta. Para la zona de plomería se instala sistema de llaves en acero inoxidable.

**Iluminación:** Iluminación LED incrustada o paneles a elección del cliente, recomendada para zonas de espejo y lavamanos.

#### **6.2.1.3 Bibliotecas y Repisas**

**Medidas:** Las medidas se manejan a cotización, adaptándose a la altura, el ancho y la profundidad disponibles en el espacio.

**Materiales:** Estructura en melamina RH de 15 mm Duratex o Primadera con tornillería para lámina.

**Acabados:** Cantos y superficies pulidas sin tornillos ni perforaciones visibles. Los tonos y texturas de la melamina se eligen de acuerdo con el estilo del espacio.

**Herrajes:** Se utilizan apoyos en acero inoxidable para las repisas ajustables, sistema push para las puertas que así lo requieran y bisagra de parche en los módulos con apertura batiente.

**Iluminación:** Iluminación LED incrustada o paneles a elección del cliente, útil para destacar colecciones o crear ambientes de lectura.

#### **6.2.1.4 Puertas**

**Medidas:** Las puertas se fabrican a medida bajo cotización. Cuando el ancho supera los 90 cm, se aplica un valor adicional por la complejidad estructural que implica el formato.

**Materiales:** Se emplean melamina RH de 5.5 mm y 15 mm Duratex o Primadera. El alma de la puerta se construye sobre un bastidor en pino o cedro y se rellena con cartón microcorrugado de alta densidad, lo que garantiza rigidez y buen aislamiento acústico. Las zonas de montaje de bisagras cuentan con refuerzo estructural.

**Acabados:** Cantos canteados y superficies pulidas, sin puntillas ni perforaciones visibles al exterior. Los tonos y texturas de la melamina se eligen con el cliente.

**Herrajes:** Las opciones de montaje incluyen bisagra convencional o sistema de pivote. El cierre puede resolverse con chapa de pomo o de palanca. Se instala freno contrapared para proteger la pared cuando la puerta se abre completamente.

## 6.2.2 Mobiliario para zonas de oficina y estudio

### 6.2.2.1 Escritorios

**Medidas:** Las medidas se manejan a cotización, adaptándose a las dimensiones del espacio y a los requerimientos ergonómicos del usuario.

**Materiales:** Melamina RH de 15 mm Duratex o Primadera con tornillería para lámina.

**Acabados:** Cantos y superficies pulidas sin tornillos ni perforaciones visibles. Los tonos y texturas de la melamina se definen con el cliente.

**Herrajes:** Apoyos en acero inoxidable para los módulos de almacenamiento, sistema push, bisagra de parche y regleta integrada para enchufes y gestión de cables.

**Iluminación:** Iluminación LED incrustada, paneles o lámparas a elección del cliente, orientada a garantizar condiciones adecuadas de trabajo.

### 6.2.2.2 Zonas de Trabajo

**Medidas:** Las medidas se trabajan a cotización, considerando la distribución del espacio y las necesidades operativas del cliente.

**Materiales:** Melamina RH de 15 mm Duratex o Primadera, tornillería para lámina. Para particiones, acentos decorativos y revestimientos se incorporan paneles vinílicos, tablaroca y paneles WPVC.

**Acabados:** Cantos canteados y superficies pulidas, sin tornillos ni perforaciones a la vista.

Los tonos y texturas de la melamina se eligen libremente.

**Herrajes:** Manijas de aluminio cepillado, bisagra de parche convencional o de cierre lento, sistema push, rieles livianos, pesados o de cierre lento y regleta para conexiones eléctricas integrada al diseño.

**Iluminación:** Iluminación LED incrustada o paneles a elección del cliente.

### 6.2.2.3 *Mesas Auxiliares*

**Medidas:** Las medidas se manejan a cotización, ajustándose a la función específica de la mesa y al espacio disponible.

**Materiales:** Melamina RH de 15 mm Duratex o Primadera con tornillería para lámina.

**Acabados:** Cantos y superficies pulidas sin tornillos ni perforaciones visibles. Los tonos y texturas se eligen con el cliente.

**Herrajes:** Apoyos en acero inoxidable, sistema push y bisagra de parche en los módulos que lo requieran.

**Iluminación:** Iluminación LED incrustada o paneles a elección del cliente.

### 6.2.3 **Definición de servicios complementarios**

Posteriormente, se definieron los servicios complementarios, para esto se elaboró un listado de los servicios.

1. Visita técnica y toma de medidas.
2. Asesoría en diseño.

3. Modelado / render del diseño.
4. Fabricación.
5. Transporte e instalación.
6. Servicio postventa y ajustes.

Para cada servicio se elaboró una versión inicial de un flujo para facilitar su documentación. A continuación, un ejemplo con la visita técnica.

### Figura 6

Flujo de asesoría en diseño.



### 6.3 Conclusión fase 2: Definición del modelo de negocio

En esta segunda fase, se construyó la propuesta de valor, por medio de entrevistas con clientes de la empresa para validar sus deseos y necesidades del servicio. A partir de esto, se hicieron talleres dentro de la empresa para definir los servicios y construir el catálogo. También se definieron servicios secundarios.

### 7. Fase 3: Procesos clave y capacidad operativa.

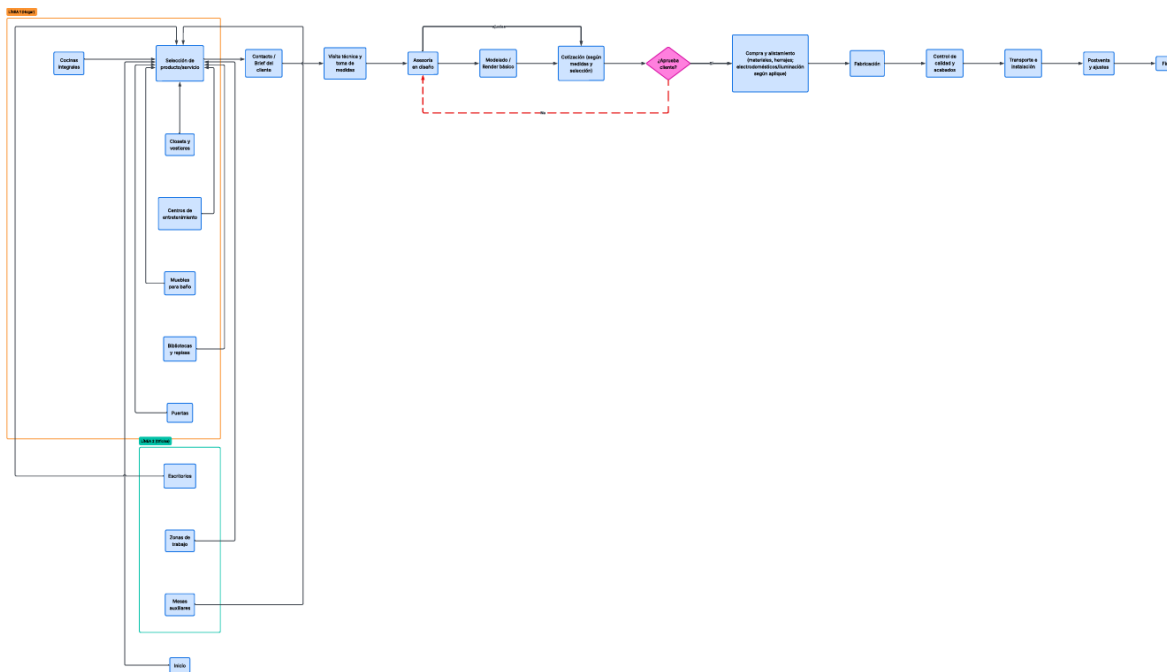
Para llevar a cabo la tercera fase, se siguieron lineamientos de seguridad industrial en la norma GTC-45, guía técnica colombiana, para la distribución de espacios y definición de flujos-proceso. Esta fase contempla tres actividades, el mapeo inicial de los procesos de diseño, producción y comercialización, la estimación de la capacidad de la planta inicial y la definición del layout de la misma mediante requerimientos espaciales.

### 7.1.1 Mapa de procesos de diseño, producción y comercialización

Inicialmente, se realizó el mapa de procesos de la empresa, se identificaron las distintas categorías de muebles y se construyó un flujo que sintetiza los pasos principales para el servicio. Esto se puede encontrar en el Anexo B. Flujo de procesos.

figura 7

Flujo de procesos anexo B



Se destaca que se identificaron dos categorías de muebles que serán ofrecidas en los servicios de Corteza, ambas categorías, comparten flujos de procesos de producción similares que varían, únicamente, en la selección del servicio y en las dimensiones particulares de las necesidades del cliente. Todos estos procesos están sujetos a variaciones en función de las características del proyecto.

Posteriormente, se realizó el mapa de flujo del servicio, para esto se construyó un service blueprint. Esta información se puede encontrar en el anexo B. Flujos de proceso.

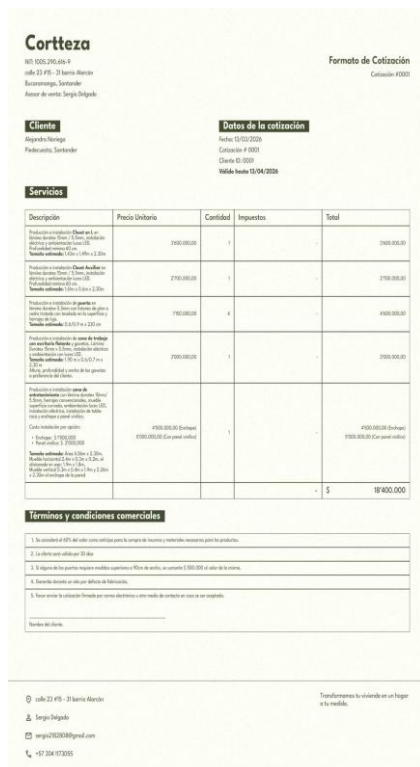
Dentro del mapa de servicios, se buscó implementar mejoras a algunas de las dolencias comunes entre los usuarios, especialmente alrededor de los siguientes puntos de contacto:

1. Realización de cotizaciones.
2. Captura de requerimientos base.

Para esto se implementó un cuestionario que permite simplificar la toma de requerimientos base para la construcción de los muebles base. Esto será implementado como parte del proceso de atención al cliente para mejorar su confianza inicial en la empresa. De igual forma, para acompañar el mapeo de procesos, se realizó la construcción de formatos para cotizaciones, catálogos y otros elementos de papelería de la empresa.

**figura 8**

Formato de cotización



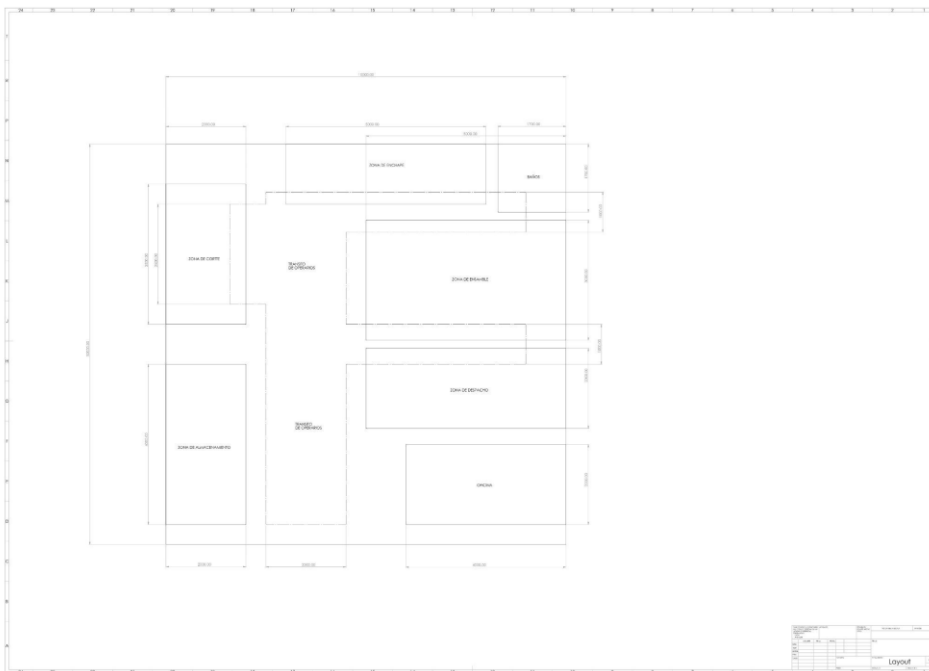
Finalmente, se realizó el mapa de flujo para la comercialización del producto, este mapa se sintetizó en un funnel de venta y flujo de transporte e instalación de forma que se abarcara el proceso de comunicación de la empresa y la logística de soporte al usuario como parte del proceso de comercialización.

## 7.2 Estimación de la capacidad de planta inicial

La estimación de la capacidad inicial de la planta se llevó a cabo siguiendo la normativa GTC-45 de la guía técnica colombiana, donde se definen lineamientos de distribución espacial y de seguridad y salud en el trabajo. A continuación, se presenta una representación gráfica del espacio final. Se identifican las áreas de despacho, producción, oficinas, entre otras donde se ejecutarán las tareas respectivas.

### figura 9

Plano de planta del local



A continuación, se listan las tareas para cada área:

**Tabla 6**

Listado de tareas por área.

Área	Nº	Tarea	Frecuencia	Herramientas / Insumos
<b>ZONA DE ALMACENAMIENTO</b>	1	Recepción y verificación de láminas y materiales entrantes	Diaria	Cinta métrica, planilla de recepción
	2	Organización y rotación de láminas por referencia y espesor	Diaria	Estibador, estantes metálicos
	3	Inventario y control de stock de materiales (melaminas, herrajes)	Semanal	Software de inventario, planilla Excel
	4	Solicitud de reposición de materiales al proveedor	Según stock	Orden de compra
<b>ZONA DE CORTE</b>	5	Lectura e interpretación de planos de corte del proyecto	Por proyecto	Planos técnicos, cinta métrica
	6	Configuración y calibración de sierra escuadradora	Diaria	Sierra escuadradora, calibrador

	7	Corte de láminas de melamina según órdenes de producción	Continua	Sierra escuadradora, mesa de apoyo
	8	Etiquetado y organización de piezas cortadas por proyecto	Por lote	Etiquetas, marcador, rack de piezas
	9	Limpieza de aserrín y residuos del área de corte	Diaria	Aspirador industrial, escoba
<b>ZONA DE ENCHAPE</b>	10	Preparación y selección de cantos de melamina por color/espesor	Por proyecto	Rollo de canto, catálogo de referencias
	11	Canteado de piezas en enchapadora automática o manual	Continua	Enchapadora, cuchilla, rasqueta
	12	Revisión de calidad del canto: adherencia, alineación y pulido	Por pieza	Lija fina, inspección visual
	13	Limpieza y mantenimiento de la enchapadora	Semanal	Paño, lubricante, manual de equipo
<b>ZONA DE ENSAMBLE</b>	14	Verificación de piezas y componentes antes del ensamble	Por proyecto	Lista de corte, cinta métrica

	15	Perforación de piezas para herrajes (bisagras, rieles, soportes)	Por proyecto	Taladro de banco, plantillas de perforación
	16	Ensamblaje de módulos con tornillería certificada	Continua	Atornillador eléctrico, tornillos RH
	17	Instalación de herrajes: bisagras, rieles, manijas y push	Por módulo	Destornillador, llave de ajuste
	18	Control de calidad final: nivelación, escuadra y acabado visual	Por proyecto	Escuadra, nivel de burbuja
<b>ZONA DE DESPACHO</b>	19	Preparación y empaque de módulos para transporte	Por entrega	Zunchos, plástico stretch, esquineros
	20	Verificación de la orden de entrega vs. piezas empacadas	Por entrega	Orden de producción, lista de chequeo
	21	Cargue de muebles al vehículo de transporte	Por entrega	Estibador, frazadas de protección

22	Registro de salida y firma de remisión	Por entrega	Remisión impresa, sello de despacho
----	--	-------------	-------------------------------------

<b>OFICINA</b>	23	Recepción de solicitudes y elaboración de cotizaciones	Diaria	Software de cotización, planos
----------------	----	--	--------	--------------------------------

24	Generación de órdenes de producción y planos de corte	Por proyecto	Software CAD, impresora
----	---	--------------	-------------------------

25	Seguimiento y comunicación con el cliente	Diaria	WhatsApp, correo, CRM
----	---	--------	-----------------------

26	Gestión de proveedores y control de compras	Semanal	Órdenes de compra, Excel
----	---	---------	--------------------------

<b>BAÑOS</b>	27	Limpieza general de baños e instalaciones sanitarias	Diaria	Productos de limpieza, trapeador, guantes
--------------	----	--	--------	---

28	Revisión y reposición de insumos de higiene	Semanal	Jabón, papel higiénico, toallas
----	---	---------	---------------------------------

Se describen de igual forma, las máquinas que posee la empresa y sus requerimientos de seguridad. Actualmente, la empresa posee una sierra seccionadora, además de herramientas portátiles como ruteadoras, taladros, entre otros.

### 7.2.1 Definición de layout y requerimientos del espacio

Finalmente, se definieron los requerimientos del espacio y el layout final del local.

A continuación, se resumen los requerimientos.

**Tabla 7**

Requerimientos del espacio y seguridad según norma GTC-45.

Área	Área aprox.	EPP requerido	Riesgos principales	Normas y medidas de seguridad
<b>ZONA DE ALMACENAMIE NTO</b>	24 m <sup>2</sup> (10 000 × 2 500 mm)	Casco, guantes de carnaza, botas de seguridad punta de acero, cinturón lumbar	Caída de láminas, sobreesfuerzo, atrapamiento	Estibado máximo 1.8 m de altura Señalización de zonas de carga Anclaje de estantes a muro

<b>ZONA DE CORTE</b>	35 m <sup>2</sup>  (10 000 × 3 500 mm)	Gafas de seguridad, protección auditiva, guantes anticorte, botas punta de acero, mascarilla contra partículas	Corte con sierra, proyección de astillas, inhalación de polvo, ruido > 85 dB	Guardas de sierra en uso permanente  Extracción de polvo conectada  Zona demarcada con cinta amarilla  Prohibido distraer al operario en operación
----------------------	---	--	--	--

<b>ZONA DE ENCHAPE</b>	20 m <sup>2</sup>  (5 000 × 4 000 mm)	Guantes de nitrilo, gafas de seguridad, mascarilla contra vapores (pegante de contacto), delantal de cuero	Quemaduras por temperatura de la enchapadora, inhalación de adhesivos, corte con cuchilla	Ventilación forzada activa  Temperatura máxima de operación del equipo verificada  Cuchillas retráctiles  Ficha técnica del adhesivo visible
------------------------	--	--	---	--

<b>ZONA DE ENSAMBLE</b>	30 m <sup>2</sup> (5 000 × 6 000 mm)	Guantes de carnaza, gafas de seguridad, botas punta de acero, rodilleras (trabajo a nivel de piso)	Golpes con herramientas, caída de módulos, atrapamiento de dedos, sobreesfuerzo postural	Mesa de trabajo a altura ergonómica (90 cm) Herramientas eléctricas con doble aislamiento Módulos apoyados en superficie antes de ensamblar
-------------------------	---	--	--	---

<b>ZONA DE DESPACHO</b>	20 m <sup>2</sup> (4 000 × 5 000 mm)	Botas punta de acero, guantes de carnaza, cinturón lumbar, chaleco reflectivo	Caída de carga, sobreesfuerzo en cargue, golpes contra vehículo	Peso máximo por persona: 25 kg Uso de estibador para cargas > 50 kg Zona de maniobra señalizada Vehículo con freno de parqueo activado durante cargue
-------------------------	---	---	---	--

<b>OFICINA</b>	12 m <sup>2</sup>  (3 000 × 4 000 mm)	Sin EPP específico · Silla ergonómica recomendada	Fatiga visual, estrés postural, riesgo eléctrico básico	Iluminación ≥ 500 lux sobre plano de trabajo Pausas activas cada 2 horas Cables organizados Extintor multipropósito cercano
<b>BAÑOS</b>	6 m <sup>2</sup>  (1 700 × 1 700 mm c/u)	Guantes de nitrilo y botas de caucho (limpieza)	Piso húmedo, contacto con productos químicos de limpieza	Productos etiquetados y almacenados en gabinete Ventilación natural o mecánica activa

**7.2.2 Matriz de riesgos**

Se realizó un análisis de riesgos de la empresa, a continuación, se sintetizan los hallazgos.

**figura 10**

Matriz de riesgos



	Raro	Poco probable	Posible	Muy probable	Casi seguro
Despreciable					
Menores					
Moderadas			<b>Medio</b> R3 Dificultad para escalar fabricación	<b>Alto</b> R4 Baja visibilidad digital	
Mayores	<b>Medio</b> R2 Pérdida de reputación por fallos		<b>Alto</b> R1 Dependencia de proveedores únicos R5 Entrada de competidores integrados		<b>Muy Alto</b> R6 Accidente de un operario en máquina.
Catastróficas					

### 7.3 Conclusiones fase 3

En esta tercera fase, se llevó a cabo la definición de flujos y procesos dentro de la empresa, estos insumos, serán la base técnica para la ejecución de la tarea y el ofrecimiento de los servicios del negocio.

### 8. Fase 4: Determinar la viabilidad del modelo de negocio

En esta fase se analiza la viabilidad del modelo de negocio planteado para Cortteza. El objetivo es establecer si la propuesta es factible desde el punto de vista del mercado, así como en términos financieros y económicos. Para ello, se parte de un estudio de mercado que permite comprender las dinámicas generales de la demanda y las oportunidades de

posicionamiento en Bucaramanga. Posteriormente, se complementa con un análisis financiero y económico que busca determinar la sostenibilidad de la propuesta a mediano y largo plazo.

## 8.1 Estudio de mercado

Mediante la caracterización del cliente objetivo, la identificación de la competencia y el análisis de tendencias del sector, se busca analizar las condiciones del mercado en Bucaramanga y determinar el potencial de aceptación e implementación del modelo de negocio propuesto.

### 8.1.1 Buyer persona

Inicialmente, se definió el perfil del cliente objetivo de la empresa a partir de una segmentación previamente identificada. Para ello, se construyó un buyer persona que sintetiza características demográficas, comportamientos, motivaciones y necesidades del usuario potencial.

#### figura 11

#### Buyer persona



El perfil identificado corresponde a adultos jóvenes que se encuentran en un proceso de adquisición o adecuación de vivienda, quienes buscan soluciones de mobiliario que les permita reflejar su estilo de vida, gustos y personalidad.

Asimismo, se identificó que este tipo de cliente presenta un comportamiento de compra informado, en el que prioriza la búsqueda de referentes visuales, la comparación de alternativas y validación previa del resultado final. Estas características influyen en la forma en la que la empresa debe estructurar su propuesta de valor y estrategia comercial y de comunicación.

### 8.1.2 Tendencias

Luego, se realizó un análisis del entorno mediante la herramienta PESTEL, con el fin de identificar los factores externos que pueden influir en el desarrollo del modelo de negocio de Corteza.

figura 12

Análisis PESTEL



A partir de este proceso, se identifican elementos clave que favorecen la implementación del proyecto. En el ámbito social y económico se evidencia una demanda creciente por soluciones de mobiliario asociadas a procesos de adquisición y adecuación de vivienda.

De igual forma, el factor tecnológico representa una oportunidad para fortalecer la propuesta de valor mediante herramientas que faciliten la interacción con el cliente y la promoción de los servicios ofrecidos.

Por otra parte, los factores ecológicos y legales resaltan la importancia de incorporar prácticas responsables, tanto en el uso de materiales como en el cumplimiento de normativas, lo cual no solo responde a exigencias del mercado, sino que también, contribuye a la construcción de la confianza en la marca.

En conjunto, estos factores evidencian un contexto favorable para el desarrollo del modelo de negocio, en el que la diferenciación a través del diseño, la personalización, la experiencia y la calidad se representa como un valor clave para su posicionamiento en el mercado.

### **8.1.3 Estrategias**

En esta etapa, se propone una estrategia de diferenciación basada en la oferta de soluciones de mobiliario personalizado, en la que el diseño y la fabricación propia se articulan para responder a las necesidades tanto funcionales como estéticas de cada cliente. Esto permite posicionar a la empresa no solo como fabricante sino como un aliado en la transformación de espacios residenciales y laborales.

De igual manera, se plantea una estrategia de servicio centrada en el acompañamiento al cliente, que abarca desde la asesoría inicial en diseño y selección de materiales hasta la

instalación final del mobiliario. Este acompañamiento busca generar confianza, facilitar la toma de decisiones y asegurar que el resultado sea coherente y cumpla con las expectativas del cliente.

En cuanto al posicionamiento, se establece una estrategia basada en la calidad y la confianza, sustentada en la selección de materiales certificados, el control en los procesos de fabricación y la experiencia profesional del mismo negocio familiar. Este enfoque permite diferenciar la marca frente a competidores que priorizan la producción estandarizada o el bajo costo.

Además, se propone una estrategia de comunicación digital, siendo este el medio principal de divulgación de la marca. Esta se orienta al posicionamiento a través de la visualización de proyectos y resultados, haciendo uso de redes sociales y página web. El contenido se centra en recursos visuales como bocetos, renders, procesos de fabricación y transformación de espacios, así como en experiencias y del día a día que conecten con el cliente objetivo y responda a esa necesidad de visualizar el resultado antes de la compra.

Finalmente, se propone la implementación de herramientas de diseño y simulación que permitan anticipar el resultado de un proyecto, reduciendo la incertidumbre del cliente y fortaleciendo la experiencia del servicio. Todo esto, alineado a la tendencia de la digitalización y personalización del sector.

## **8.2 Análisis financiero**

Para la ejecución del análisis financiero, se diligenció el formato de excel sugerido por el fondo emprendedor, donde se detallan costos por proceso, nómina y proyecciones de crecimiento hasta el año 2030. Esto se puede encontrar en el Anexo E. Análisis financiero Fondo emprendedor.

### 8.3 Evaluación económica

Finalmente, se llevó a cabo una evaluación económica sintetizando la información suministrada en el paso anterior.

**Tabla 8**

Evaluación económica de la empresa.

CONCEPTO	2026 (Año 1)	2027 (Año 2)	2028 (Año 3)	2029 (Año 4)	2030 (Año 5)
<b>INGRESOS</b>					
Ventas brutas	\$ 278.000.000	\$ 390.000.000	\$ 404.000.000	\$ 420.000.000	\$ 438.000.000
Devoluciones y rebajas en ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Ingresos netos</b>	<b>\$ 278.000.000</b>	<b>\$ 390.000.000</b>	<b>\$ 404.000.000</b>	<b>\$ 420.000.000</b>	<b>\$ 438.000.000</b>
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>					
Materia prima e insumos	\$ 135.100.000	\$ 240.500.000	\$ 246.800.000	\$ 254.000.000	\$ 262.100.000
Mano de obra directa	\$ 15.600.000	\$ 18.000.000	\$ 20.800.000	\$ 24.000.000	\$ 27.600.000

Otros costos de fabricación	\$ 7.800.000	\$ 9.000.000	\$ 10.400.000	\$ 12.000.000	\$ 13.800.000
-----------------------------	--------------	--------------	---------------	---------------	---------------

Depreciación activos	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

<b>Total, costo de ventas</b>	<b>\$ 160.000.000</b>	<b>\$ 269.000.000</b>	<b>\$ 279.500.000</b>	<b>\$ 291.500.000</b>	<b>\$ 305.000.000</b>
-------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 60.000.000</b>	<b>\$ 121.000.000</b>	<b>\$ 124.500.000</b>	<b>\$ 128.500.000</b>	<b>\$ 133.000.000</b>
-----------------------	----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

#### GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Salarios operarios	\$ 9.000.000	\$ 9.630.000	\$ 10.304.000	\$ 11.025.000	\$ 11.797.000
--------------------	--------------	--------------	---------------	---------------	---------------

Honorarios contadores	\$ 2.400.000	\$ 2.568.000	\$ 2.748.000	\$ 2.940.000	\$ 3.146.000
-----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Servicios públicos	\$ 3.600.000	\$ 3.852.000	\$ 4.122.000	\$ 4.411.000	\$ 4.720.000
--------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Arrendamiento	\$ 6.000.000	\$ 6.420.000	\$ 6.869.000	\$ 7.350.000	\$ 7.865.000
---------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Otros gastos administrativos	\$ 1.800.000	\$ 1.926.000	\$ 2.061.000	\$ 2.205.000	\$ 2.360.000
------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

<b>Total, gastos administración</b>	<b>\$ 22.800.000</b>	<b>\$ 24.396.000</b>	<b>\$ 26.104.000</b>	<b>\$ 27.931.000</b>	<b>\$ 29.888.000</b>
-------------------------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

**GASTOS DE VENTAS**

Publicidad y mercadeo	\$ 15.000.000	\$ 24.500.000	\$ 25.200.000	\$ 26.000.000	\$ 26.900.000
-----------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Comisiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
------------	------	------	------	------	------

Otros gastos de ventas	\$ 1.560.000	\$ 1.800.000	\$ 2.080.000	\$ 2.400.000	\$ 2.760.000
------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

<b>Total, gastos de ventas</b>	<b>\$ 16.560.000</b>	<b>\$ 6.300.000</b>	<b>\$ 7.280.000</b>	<b>\$ 8.400.000</b>	<b>\$ 9.660.000</b>
--------------------------------	----------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

<b>Total, gastos operacionales</b>	<b>\$ 39.360.000</b>	<b>\$ 30.696.000</b>	<b>\$ 33.384.000</b>	<b>\$ 36.331.000</b>	<b>\$ 39.548.000</b>
------------------------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

<b>UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)</b>	<b>\$ 20.640.000</b>	<b>\$ 89.696.000</b>	<b>\$ 91.116.000</b>	<b>\$ 92.169.000</b>	<b>\$ 93.452.000</b>
--------------------------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

**OTROS INGRESOS Y EGRESOS**

Ingresos no operacionales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
---------------------------	------	------	------	------	------

Intereses y gastos financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
--------------------------------	------	------	------	------	------

<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 20.640.000</b>	<b>\$ 89.696.000</b>	<b>\$ 91.116.000</b>	<b>\$ 92.169.000</b>	<b>\$ 93.452.000</b>
------------------------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

**RESULTADO DEL EJERCICIO**

Impuesto de renta (35%)	\$ 7.224.000	\$ 31.394.000	\$ 31.891.000	\$ 32.259.000	\$ 32.708.000
ICA - Industria y Comercio (5% s/ingresos)	\$ 1.390.000	\$ 1.950.000	\$ 2.020.000	\$ 2.100.000	\$ 2.190.000
IVA neto a pagar (19% - recaudo)	\$ 32.285.000	\$ 37.544.000	\$ 39.246.000	\$ 41.192.000	\$ 43.381.000
Retención en la fuente (3,5% s/servicios)	\$ 9.730.000	\$ 13.650.000	\$ 14.140.000	\$ 14.700.000	\$ 15.330.000
Aportes parafiscales y seg. social (~52% nómina)	\$ 4.680.000	\$ 5.008.000	\$ 5.358.000	\$ 5.733.000	\$ 6.134.000
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 12.026.000</b>	<b>\$ 36.352.000</b>	<b>\$ 37.205.000</b>	<b>\$ 37.810.000</b>	<b>\$ 38.554.000</b>

**8.4 Conclusiones fase 4**

En la fase 4 del proyecto, se llevó a cabo un diagnóstico financiero de la empresa para evaluar su viabilidad técnica, económica, comercial y operativa. Se destaca que si bien, la empresa se encuentra actualmente funcionando, se esperan ingresos para el primer año de cerca de \$ 300M COP, con una tasa de retorno del 15%. De igual forma, fueron

identificados usuarios arquetipo de comprador o buyer persona, se profundizó en el análisis de competencia y estrategias utilizadas por empresas que ofrecen este tipo de productos.

## 9. Fase 5: Formalización de la empresa

Finalmente, en la última fase se llevó a cabo la formalización de la empresa, dentro de la formalización de la empresa

### 9.1 Definición de figura jurídica y constitución legal

La empresa quedó formalizada en la cámara de comercio, ver anexo C. Donde se describen los datos del estado financiero de la empresa y representante legal. A continuación, se sintetizan en una tabla.

#### Tabla 9

Información de la empresa constituida.

---

#### REPRESENTANTE LEGAL

<b>Nombre completo</b>	DELGADO BALLESTEROS SERGIO ANDRES
------------------------	-----------------------------------

<b>Identificación</b>	C.C. 1005290616
-----------------------	-----------------

<b>NIT</b>	1005290616-9
------------	--------------

**Calidad** Persona natural — propietario

**Correo electrónico** sergio2182808@gmail.com

**Teléfono comercial** 304 117 3055

#### FECHAS DE VIGENCIA

**Fecha de matrícula** 10 de octubre de 2024

**Última renovación** 21 de enero de 2026

**Último año renovado** 2026 (vigente)

**Fecha de expedición del certificado** 21 de enero de 2026 — 10:39

**Código de verificación** AXRN303A03 · [www.camaradirecta.com](http://www.camaradirecta.com)

#### ANTIGÜEDAD DE LA MATRÍCULA

**Tiempo en el registro mercantil** 1 año 3 meses (oct. 2024 – ene. 2026)

**Grupo NIIF** Grupo III (microempresa)

**Tamaño empresarial** Microempresa

**Actividad económica (CIU)** 3110 — Fabricación de mobiliario

#### CIUDAD Y DOMICILIO

**Ciudad** Bucaramanga, Santander

**Dirección principal** Calle 23 # 15 – 31 Local 1, Barrio Alarcón

**Nombre del establecimiento** CORTTEZA

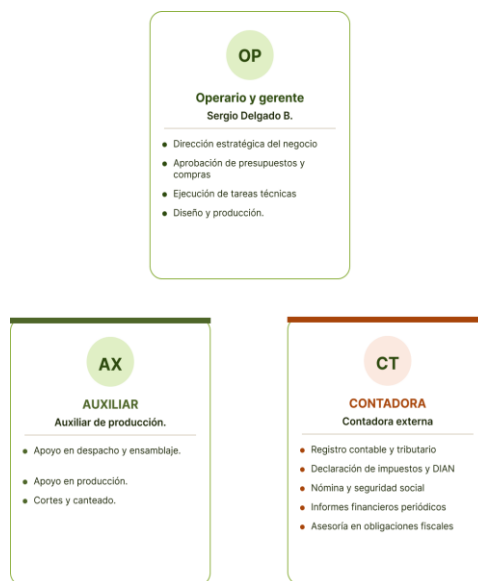
**Matrícula establecimiento** 684278 — Cámara de Comercio de Bucaramanga

## 9.2 Establecimiento de estructura organizacional

Actualmente, la empresa cuenta con dos personas, un operario de maquinaria y un auxiliar. Sumados a proveedores de servicios de contabilidad que gestionan la información financiera de la empresa. A continuación, se representa de forma gráfica la estructura organizacional actual considerando los roles mencionados. Adicionalmente, se aclara, que algunos servicios como instalaciones y acarreos son ofrecidos por otros proveedores, su vinculación con la empresa es pago por obra o prestación de servicio, según aplique. Para la ejecución completa de un proyecto se requieren 5 personas agregando los roles mencionados anteriormente.

### figura 13

Organigrama actual.



### 9.3 Trámites de licencias y permisos

Dado que la actividad económica de la empresa es la CIU 3110, no se identificaron trámites de licencias y permisos necesarios para la consolidación de la misma. No obstante, se adjunta en el Anexo D, el registro único tributario, RUT, donde se listan las responsabilidades tributarias y datos de la empresa.

#### **9.4 Conclusiones fase 5**

El quinto objetivo finaliza con la evidencia de la constitución y formalización de la empresa, Cortteza, por medio de anexos clave como el RUT y el registro en cámara de comercio vigente a la fecha. De igual forma, se destaca que no fueron identificados trámites de licencias o permisos requeridos para la ejecución de la actividad económica, por lo que no se adjuntan anexos para dicha actividad.

### **10. Conclusiones**

Como resultado del proyecto se obtuvo la creación y formalización del negocio familiar Cortteza, llevando a cabo una metodología dividida en cinco etapas.

En la primera fase, se identificaron organizaciones competidoras en la región, se identificaron algunas de sus estrategias, usuarios objetivo, fechas de entrega y precios por medio de entrevistas a trabajadores de la organización. Con esta información se realizó un análisis sencillo de comparación entre ellos.

Posteriormente, en el segundo objetivo, se realizó la construcción de la propuesta de valor, donde se elaboraron un usuario arquetipo, flujos de servicios y se sintetizó la propuesta de valor en un canvas de modelo de negocio.

En la tercera fase, se consolidaron los servicios con la creación de los catálogos y documentación de los mismos para la elaboración de presupuestos y mapas de procesos internos de la empresa. De igual forma, se llevó a cabo el diseño de planta y procesos de producción en Cortteza.

En el cuarto objetivo, se realizó un análisis financiero empleando como referencia el formato del fondo emprender para identificar gastos, ingresos y retornos de la empresa, de esta forma se realizó una proyección a 2030 del estado financiero de la empresa.

El proyecto concluye en el quinto objetivo con la consolidación de la empresa ante la cámara de comercio en el año 2024, se documentan roles, estructura organizacional y la información tributaria en el RUT.

### Referencias

A, J. F. (2020, 21 de mayo). ¿Qué tan importante es profesionalizar la empresa familiar?

CONSULTORES OC. Recuperado de

<https://consultoresoc.com.mx/2020/02/10/que-tan-importante-es-la-profesionalizacion-de-la-empresa-familiar/>

Ardisa. (2023). Acerca de Ardisa. <https://www.ardisa.com/acerca-de-ardisa/>

Ardisa. (s.f.). Nosotros. Recuperado de <https://www.ardisa.com/nosotros>

Careaga, A. (2017). ANÁLISIS DE MATERIALES UTILIZADOS EN. Academia.edu.

Recuperado de

[https://www.academia.edu/34610780/AN%C3%81LISIS\\_DE\\_MATERIALES\\_UTILIZADOS\\_EN](https://www.academia.edu/34610780/AN%C3%81LISIS_DE_MATERIALES_UTILIZADOS_EN)

Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros (12a ed.). McGraw-Hill.

Congreso de Colombia. (2008). Ley 1258 de 2008. Por la cual se crea la sociedad por acciones simplificada.

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1258\\_2008.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html)

Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento & Gestión, (35), 152-181.

<https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Cómo elaborar el plan de negocios de un taller de carpintería. (s.f.). Modelos De Plan De Negocios. Recuperado de <https://modelosdeplandenegocios.com/blogs/news/taller-carpinteria-plan-negocios>

Daft, R. L. (2015). Teoría y diseño organizacional (11a ed.). Cengage Learning.

- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2008). Administración de operaciones: Procesos y cadenas de valor (8a ed.). Pearson Educación.
- Madecentro. (2021). Quiénes somos. <https://www.madecentro.com/quienes-somos/>
- Madecentro. (2021, 17 de febrero). Empresa - Madecentro. Recuperado de <https://madecentro.com/pages/empresa>
- Maldonado Vega, L. C. (2021, diciembre). Plan de negocio: “BERILO” Diseño de interiores y espacios. Recuperado de <https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/11106/Plan%20de%20negocios%20-%20Berilo%20Dise%c3%bl0%20de%20Interiores%20-%20Maldonado%20Vega%20Leidy%20Carolina.%20-%20Vega%20Bacares%20Erica%20Liseth..pdf?sequence=1>
- Martínez, A. B. (2015). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. Equidad y Desarrollo, (23), 149-158. <https://www.redalyc.org/journal/206/20649705008/html/>
- Mora, C. E. (2004). Impacto de la calidad de los servicios sobre la satisfacción de los clientes en una empresa de mantenimiento. Revista Ingeniería UC, 11(1), 7-13. <https://www.redalyc.org/journal/880/88055200020/html/>
- Nuestra experiencia – Muebles Estupiñan SAS. (s.f.). Recuperado de <https://mueblesestupinan.com/nuestra-experiencia/>
- Observatorio Desarrollo Económico Bogotá. (2019). Industria de muebles en Bogotá-Región. [https://oeb.camobogota.gov.co/recursos\\_user/Estudios%20e%20investigaciones%20OBDEC/Industria%20de%20muebles%202019.pdf](https://oeb.camobogota.gov.co/recursos_user/Estudios%20e%20investigaciones%20OBDEC/Industria%20de%20muebles%202019.pdf)

Rivera, M. R. (2016). La evolución de las estrategias de marketing en el entorno digital:

Implicaciones jurídicas [Tesis doctoral, Universidad Rey Juan Carlos].

<https://core.ac.uk/download/pdf/44310136.pdf>

Sodimac. (2022). Nuestra empresa. <https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/>

SodimacCO. (s.f.). SodimacCO. Recuperado de

<https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/mashomecenter/nuestra-empresa>

Superintendencia de Sociedades. (2021). Guía para la constitución de una Sociedad por

Acciones Simplificada (S.A.S).

[https://www.supersociedades.gov.co/delegatura\\_aec/RegimensNormaisProcedimientos/GuiaConstitucionSAS.pdf](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/RegimensNormaisProcedimientos/GuiaConstitucionSAS.pdf)

Tendencia. (2021, 4 de febrero). Nosotros – Tendencia. Recuperado de

<https://tendencia.casa/nosotros/>

Vanegas, C. M. (2022, 21 de junio). La importancia de la profesionalización de la empresa

familiar. Entorno-Empresarial.com. Recuperado de [https://entorno-](https://entorno-empresarial.com/la-importancia-de-la-profesionalizacion-de-la-empresa-familiar/)

[empresarial.com/la-importancia-de-la-profesionalizacion-de-la-empresa-familiar/](https://entorno-empresarial.com/la-importancia-de-la-profesionalizacion-de-la-empresa-familiar/)

Vidal, R., Pradilla, A., & Palacios, F. (2005). Materiales para la industria de muebles de

madera (1a ed.). Sena.

Villarreal, O., Gómez, L. M., & Franco, J. A. (2006). Competitividad de empresas

familiares. Ciencias Administrativas y Sociales, (30), 51-68.

<https://www.redalyc.org/journal/339/33957240003/html/>