

PLAN DE NEGOCIOS DEKAR S.A.S

PRESENTADO POR:

CARLOS ANDRÉS ANDRADE DOMÍNGUEZ

DIRECTOR:

ANDRÉS BOTERO

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN - CESA

21 DE MARZO DE 2012

Contenido

1. Introducción	1
1.1 La Oportunidad	1
1.2 Ventajas Competitivas.....	2
1.3 Análisis DOFA.....	3
2. Desarrollo del Plan de Negocios.....	8
2.1 Análisis del Entorno:.....	8
2.1.1 Análisis Económico Y Social:	8
2.1.2 Análisis Legal.....	15
2.1.3 Análisis Fiscal:.....	17
2.2 Presentación del Producto o Servicio.....	22
2.2.1 Presentación de la Marca	23
2.3 Plan de Recursos Humanos:.....	25
2.4 Plan Financiero:	29
2.4.1 Principales Variables:.....	30
2.4.2 Análisis de Resultados:	32
2.5 Plan de Mercadeo:	37
2.5.1 Recopilación de la Información	38
2.5.2 Resultados de la muestra:.....	44
2.5.3 Análisis de las principales variables de mercadeo:	53
2.5.4 Carta de Presentación DEKAR	57
2.6 Análisis de la Competencia:.....	58
3. Conclusiones:.....	60

LISTA DE GRÁFICAS

Ilustración 1 Indicador Riesgo País.....	10
Ilustración 2 Ranking de riesgo país en Latinoamérica	10
Ilustración 3 Principales variables macroeconómicas.....	12
Ilustración 4 Crecimiento del PIB por la oferta y la demanda	13
Ilustración 5 Nivel de desempleo en Colombia.....	14
Ilustración 6 Página Principal DEKAR.....	23
Ilustración 7 Paginas adicionales DEKAR.....	24
Ilustración 8 Organigrama DEKAR.....	26
Ilustración 9 Ingresos Operacionales	32
Ilustración 10 Caja Final	33
Ilustración 11 EBITDA	34
Ilustración 12 Margen EBITDA.....	34
Ilustración 13 Flujo de caja del Accionista	35
Ilustración 14 Indicadores Financieros	36
Ilustración 15 Pregunta # 1.....	45
Ilustración 16 Pregunta # 2.....	45
Ilustración 17 Pregunta # 3.....	46
Ilustración 18 Pregunta # 4.....	47
Ilustración 19 Pregunta # 5.....	48
Ilustración 20 Pregunta # 6.....	49
Ilustración 21 Pregunta # 7.....	50
Ilustración 22 Pregunta # 8.....	50
Ilustración 23 Pregunta # 9.....	51
Ilustración 24 Pisos laminados imagen corporativa.....	52

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Tamaño de la muestra	44
Tabla 2 Tabla de competidores	58

1. Introducción

DEKAR S.A.S es un proyecto que nació en el año 2011 por la iniciativa de dos jóvenes emprendedores estudiantes de la Universidad Javeriana y el Colegio de Estudios Superiores de Administración, al unificar los conocimientos de cada una de sus carreras como son Diseño Industrial y Administración de Empresas, en donde estos desarrollaron un modelo de negocio basado en dos líneas, las cuales consisten en la prestación del servicio de diseño de interiores y en complemento el suministro e instalación de materiales de construcción (acabados). Con dicha iniciativa se busca generar un cambio en la actual tradicional prestación del servicio, en donde por medio de la unificación de las dos líneas mencionadas se pretende hacer un acercamiento con sus clientes y así potencializar el resultado de cada uno de los proyectos trabajados.

1.1 La Oportunidad

Se encuentra una oportunidad de negocio en la implementación y generación de un portafolio en donde se preste a los clientes un adecuado servicio en el diseño de interiores, además del suministro e instalación de los acabados. Conjunto a esto, DEKAR quiere implementar en el mercado un ambiente distinto y novedoso de diseño en cada uno de los puntos de venta de sus productos, pues hoy en día los distribuidores de materiales de construcción no se preocupan por esto, lo cual estamos seguros que es un elemento diferenciador que atraerá al consumidor a adquirir nuestros servicios.

Sabiendo que el mercado de suministro e instalación de materiales de construcción está hoy en día muy competido y que los compradores se rigen por el precio, el servicio que prestará DEKAR estará enfocado principalmente a la atención personalizada por medio del entendimiento profundo de las necesidades del cliente, buscando así prestar un servicio a la medida del cliente y en el menor tiempo posible.

Ahora bien, para poder despertar la necesidad en los clientes por adquirir nuestros servicios, se ofrecerán nuevos valores agregados en ellos, en donde se sientan

constantemente sorprendidos y atraídos por ella. Lo anterior se logrará y se ha logrado por medio de la introducción de nuevas líneas de negocio, por ejemplo la línea Feng Shui la cual busca prestar el servicio de diseño de interiores y suministro de los acabados pero basado en una de las tendencias más populares hoy en día, la cual nos dirá como deben ir ubicados cada uno de los productos vendidos por DEKAR.

Es por esto, que hemos decidido crear esta empresa que además de ser un tema apasionante para los creadores, se considera que en el mercado del diseño de interiores y acabados hay muchas oportunidades de innovar en vía de refrescarlo introduciendo así nuevas tendencias y comportamientos de compra.

1.2 Ventajas Competitivas

- En la actualidad la experiencia en el punto de venta ha pasado a un segundo plano ya que los distribuidores de materiales de construcción han optado como estrategia bajar los costos en todas las áreas para así atraer al cliente, contradiciendo el modelo que quiere introducir DEKAR al mercado ya que busca generar una recordación y una atracción en los clientes por la experiencia que lleguen a vivir en el punto de venta. Dado el modelo de negocio de DEKAR en donde ofrece un servicio completo de remodelación es importante al momento de construir su punto de venta generar un ambiente muy estético y moderno en donde los productos por su presentación sean un elemento de gancho para atraer a los posibles compradores, además de generar una experiencia inolvidable mostrándole así a los clientes la manera como se trabaja y los resultados que conseguirían al contratar con DEKAR.
- Prestar un servicio completo en el proceso de remodelación que sea a la medida del cliente como es el diseño y la venta e instalación de los acabados. Este factor quiere

generar una tranquilidad total en el cliente para que DEKAR pueda entrar en sus espacios y logre hacerse cargo de todo el proceso de remodelación.

- La ventaja competitiva más importante para DEKAR es su modelo de negocio en donde ofrece el diseño de interiores y el suministro de los acabados siempre teniendo en cuenta el tiempo, la asesoría, la puesta en marcha de las ideas, la garantía y los diseñadores especializados como elemento diferenciador, en donde logre generar una tranquilidad en los posibles clientes para que DEKAR genere las ideas y las lleve a cabo.

- Realizar diferentes planes y paquetes para enriquecer el servicio prestado.
 - Línea Feng Shui
 - Diseños Personalizados de las remodelaciones, con tendencias japonesas, italianas y Francesas entre otras. Por otro lado, la línea de productos personalizados con la imagen que los clientes soliciten y necesiten

- Prestar un servicio completo de diseño por medio de programas de computador en donde se de la digitalización e implementación de modelos para retratar y llevar a la realidad las ideas desarrolladas por DEKAR y los clientes.

1.3 Análisis DOFA

Para DEKAR S.A.S es de vital importancia entender cuál es la situación en la cual se encuentra hoy en el mercado, en donde se analizará por medio del análisis DOFA cuáles son las oportunidades de negocio, en qué contexto de mercado se encuentra y a la vez identificar áreas de oportunidad que deba trabajar para así ser más competitivo día a día.

Debilidades:

Estamos entrando como actores nuevos en el mercado de diseño de interiores y acabados, lo cual nos posiciona como una marca no conocida, siendo esta una debilidad en el proceso

de entrada que con el paso del tiempo y por medio de la implementación de los planes a desarrollar esta desaparecerá.

Por las áreas en las cuales nos hemos desarrollado no tenemos gran conocimiento en diseño de interiores.

No contamos con un gran capital para el inicio del negocio lo que genera que tengamos planes de lanzamiento más reducidos que otras empresas pero que nos reta a generar planes de promoción exitosos sin gran cantidad de recursos que a corto plazo generará un arranque un poco más lento.

Oportunidades:

Las tendencias actuales reflejan cada vez una necesidad más grande de las personas por diseñar y remodelar sus espacios de una forma moderna y diferenciadora. Una oportunidad clara para DEKAR es la gran cantidad de oferta de vivienda en obra gris, ya que las constructoras hoy en día entregan los apartamentos loft y los inmuebles de esa manera generando así a DEKAR una oportunidad de crear nuevas relaciones con constructores que conecten a la empresa con los clientes finales.

Otra oportunidad es la relación que tienen los accionistas de DEKAR con el nicho de mercado comprador ya que la generación joven de hoy que está empezando a trabajar y está buscando independencia buscando así arrendar o comprar apartamentos o inmuebles, lo que genera que estos jóvenes busquen personas que se identifiquen con ellos y que a la vez tengan ideas innovadoras en el tema presentándose esto como una oportunidad que la empresa debe aprovechar para atraer nuevos compradores. Se presenta como una

oportunidad ya que el mercado ira evolucionando y migrando a generar y desarrollar necesidades en donde busque modelos de negocios similares al modelo de DEKAR.

El modelo de negocio de DEKAR tiene como esencia el ofrecer un modelo compacto entre todos los procesos que componen una remodelación, entre ellos el asesoramiento en diseño de interiores, el suministro de materiales de construcción y la instalación y manipulación de los mismos pero con una característica adicional que busca la empresa y es generar una tranquilidad en los clientes de que DEKAR se hará a cargo totalmente del proyecto y lo llevará a cabo en el menor tiempo posible. Con esto lograra generar nuevas características del mercado y así desarrollar un ambiente innovador constante para que el modelo no sea repetible fácilmente.

Hoy en día en gran parte de las empresas la expansión de la marca es lo más importantes, es por esto que DEKAR ha encontrado la manera de personalizar los productos distribuidos con los logos y con la imagen corporativa de los clientes generando un impacto real en toda la cadena de valor. Este nicho de mercado todavía no está desarrollado en el país, lo cual presenta una de las oportunidades más importantes para la empresa ya que al lograr introducir al mercado esta nueva idea de negocio logrará empezar desde cero un hábito de compra en los clientes potenciales.

Con los tratados de libre comercio firmados por el Gobierno con la Unión Europea y con países de oriente nos genera una oportunidad de mediano y largo plazo de importar acabados para volvernos cada vez más competitivos en el mercado. Con relación a este punto, con el crecimiento del ingreso de extranjeros al país se genera una oportunidad adicional ya que estas personas no tienen idea ni tiempo para apersonarse de la remodelación de sus espacios, lo que genera una oportunidad de desarrollar una línea de negocio especializada para extranjeros o para personas que le arriendan inmuebles a estos.

Fortalezas:

Somos jóvenes emprendedores que están consientes que el servicio al cliente en el punto de venta tanto en el momento de compra como en el servicio post-venta es esencial para generar un impacto en el mercado para así generar una recompra y un efectivo mercadeo VOZ a VOZ.

Crecer nuestra participación de mercado por medio de la generación de nuevos valores agregados a nuestros clientes dependiendo de los productos y servicios adquiridos, como puede ser en el caso de los pisos laminados el obsequio del manual de mantenimiento, el liquido y el pomo (escoba limpiadora de pisos de madera) para dichos productos.

Esta empresa nació de un negocio ya existente como es A.M Servicios Integrales Ltda de Francisco José Andrade Mantilla, una empresa con experiencia de más de 35 años en el sector de la construcción, con la cual estamos generando un modelo de asesoramiento constante que nos enriquece y nos fortalece constantemente para poder crecer en esta industria acompañado del reconocimiento que ya tiene esta en el mercado.

A partir de A.M Servicios Integrales poseemos una infraestructura y un grupo de obreros e instaladores capacitados con años en el sector que garantiza que nuestro servicio sea efectivo, acompañado de la buena relación que tiene los socios con los compradores directos de los apartamentos Loft.

Una fortaleza del negocio es la ventaja que tiene DEKAR por medio del asesoramiento que le da A.M Servicios Integrales Ltda a la empresa, ya que esta empresa con más de 35 años de experiencia en el sector ha asesorado y a generado conexiones importantes entre DEKAR y clientes, generando así que DEKAR no empiece su funcionamiento en un mercado desconocido si no en un entorno ya recorrido.

Amenazas:

Las estrategias de precios bajos que han impuesto nuestros competidores pueden influir en nuestra participación de mercado.

El nivel competitivo del sector es muy alto, lo cual direcciona a DEKAR al reto constante de innovar como lo ha venido haciendo acompañado de un excelente servicio para contrarrestar esto.

Ahora bien, las debilidades y amenazas que presenta hasta el momento DEKAR se han convertido en un elemento que nos obliga a mejorar constantemente y volverse más competitivos día a día. En cuanto a las debilidades está trabajando constantemente para convertirlo en una fortaleza y ventaja competitiva, en cuanto al benchmarking se realizan reuniones constantemente con los proveedores de los acabados para que se genere un informe constante sobre la competencia y las nuevas tendencias con el objetivo de consolidarlo y generar un análisis actualizado en vía de conocer la competencia (información que la competencia no tiene analizada) y desarrollar nuevas prácticas.

2. Desarrollo del Plan de Negocios

2.1 Análisis del Entorno:

Para lograr desarrollarse en un mercado es necesario analizar cada uno de las amenazas u oportunidades externas. Para esto hay que analizar aspectos primordiales que pueden generar el éxito o fracaso de la empresa como es el aspecto económico, fiscal, legal y del sector en el cual se desarrolla que en este caso es el de la construcción.

2.1.1 Análisis Económico Y Social:

La situación del país para DEKAR es de vital importancia por la relevancia que tiene esto sobre el desarrollo del sector de la construcción, dado esto que la construcción se posiciona como una variable determinante del desarrollo económico del país.

Entender la situación económica del país es muy importante para DEKAR ya que este va a generar diferentes oportunidades de desarrollo de negocio y de crecimiento del mismo en el mercado. Las ventajas gracias a este efecto son relevantes para estudiar la viabilidad del modelo y para poder proyectar a futuro el comportamiento y situación de la empresa. Las ventajas que generara la situación actual del país son las siguientes:

- Con el aumento de la inversión extranjera en el país se generan nuevas oportunidades de negocio ya que al ingresar divisas con el objetivo de generar desarrollo la industria de la construcción se ve favorecida y estimulada en donde las personas y las empresas demandaran cada vez más el modelo de negocio de DEKAR.
- También con el aumento en el 2011 del consumo por parte de los Colombianos en donde el gobierno nacional manejaba tasas de interés bajas generando incentivo del crédito de consumo, el área de la construcción y más específicamente el de las remodelaciones se vieron beneficiadas presentando un crecimiento mayor a años

- anteriores. Ahora bien, para el 2012 la junta directiva del Banco de la Republica tiene pensado tomar la decisión de incrementar las tasas de interés con el objetivo de desestimular el crédito de consumo y así poder controlar la inflación que por esto se ha visto afectada. Es por esto, que en cierta proporción la demanda se verá afectada pero será contrarrestada por el comportamiento de la economía nacional.
- Por último, el comportamiento de las relaciones del Gobierno nacional con un gran número de Gobiernos internacionales ha generado nuevas oportunidades para DEKAR y para las industrias en general, ya que ha logrado firmar acuerdos comerciales benéficos que producirán un mayor ingreso de inversión y de generación de desarrollo económico. Adicionalmente ha generado oportunidades para los importadores ya que al romper las barreras arancelarias generara que DEKAR pueda en un futuro importar sus materiales y así lograr por un lado que el negocio sea más competitivo por medio de la reducción de costos y por otro puesto que lograra implementar en su modelo más fácilmente un ambiente de innovación y renovación.

Por otro lado, es importante resaltar la oportunidad más importante que presenta DEKAR en el mercado de las remodelaciones como es el crecimiento hoy en día de los apartamentos estilo loft y el nivel de las remodelaciones en el país. Attmosfera presentó en el 2008 un estudio que analizaba la cantidad de vivienda para remodelar y del dinero invertido para las remodelaciones. En el 2008 el boom de las remodelaciones en Colombia paso por más de 3,7 billones de pesos según cifras de DANE y en más de 1,2 millones de viviendas remodeladas resaltando así la necesidad actual de los colombianos por invertir en estilo de vida, confort y calidad de sus viviendas. Lo anterior ha mostrado el potencial y el tamaño de mercado que durante los últimos años ha logrado desarrollarse y crecer de manera exponencial.

Ahora se estudiaran los factores más importantes para entender la situación y así reflejar las en las ventajas anteriormente mencionadas:

Riesgo País:

La economía del país en la última década ha tenido un comportamiento muy positivo frente a las décadas pasadas, dado en gran parte por el mejoramiento continuo la situación del riesgo país:

Ilustración 1

Indicador Riesgo País

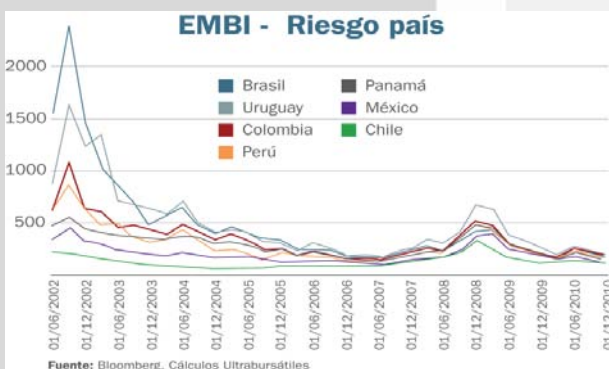


Ilustración 2

Ranking de riesgo país en Latinoamérica

América Latina RIESGO PAIS Según el EMBIG, al 10 de agosto del 2010		
	País	Puntos Básicos
1	Chile	134
2	Perú	153
3	Colombia	167
4	México	200
5	Brasil	200
6	Argentina	686
7	Ecuador	1,043
8	Venezuela	1,070

Fuente: BCRP Elaboración: Desarrollo Peruano

El indicador anteriormente mencionado muestra la situación en la cual está el país al cierre del año 2010 posicionándolo como el tercer país con mayor índice de confianza para que

los inversionistas extranjeros traigan capital al país y lleguen a generar desarrollo en las principales industrias como pueden ser la construcción, la minería, los hidrocarburos, la agroindustria etc. Este indicador mide la situación en la cual está el país en aspectos como el desempeño económico, el riesgo político, los indicadores de deuda que durante décadas Colombia ha estado posicionado como uno de los países con mejores índices de deuda de la región, deuda en default, calificación crediticia en el cual las tres calificadoras más importantes del mundo como son Moodys, Fitch Ratings y Standard & Poors subieron al país a grado de inversión, acceso al financiamiento bancario, acceso al financiamiento bancario de corto plazo, descuento por incumplimiento y acceso al mercado de capitales en donde se ha dado un salto significativo con la unificación de las bolsas de Perú, Chile y Colombia.

Lo anteriormente analizado muestra que las perspectivas económicas para el país son muy positivas, en donde se presenta una oportunidad de crecimiento en grandes proporciones siempre y cuando se cumplan los planes de infraestructura y generación de empleo en el país, pues con esto se posicionara como un destino muy atractivo para los capitales internacionales y la inversión extranjera directa.

Ahora bien, lo anteriormente mencionado se debe argumentar con las principales variables económicas en vía de demostrar el potencial que el país tiene de crecimiento y de oportunidades de desarrollo.

Producto Interno Bruto y Producto Interno Bruto Per Cápita

Este va a ser uno de los indicadores económicos junto con el PIB per cápita que más va a dar visibilidad frente a la viabilidad de DEKAR, pues como se mencionó anteriormente el sector de la construcción va amarrado al crecimiento de la economía del país. En los últimos 5 años según nos informa LATINFOCUS uno de los análisis más reconocidos en el sector financiero el país ha crecido aproximadamente 4,53% (resaltando que entre el 2007 y

2009 fue la explosión de la burbuja en Estados Unidos) en donde a pesar de la situación global el mundo el país creció a tasas importantes. Ahora bien, se tiene presupuestado que para los próximos 5 años el país esté creciendo en promedio un 5% generando así una estabilidad en donde el país está generando planes de crecimiento con base a estos estimados en temas de infraestructura, generación de empleo e impulso de los principales sectores productivos de la economía.

Ilustración 3

Principales variables macroeconómicas

Economic Indicators 2006 - 2015										
Annual Data	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Real Sector										
Population (million)	42.2	42.7	43.2	43.7	44.2	44.7	45.2	45.7	46.3	46.8
GDP per capita (USD)	3,748	4,734	5,547	5,283	6,352	7,200	7,920	8,378	8,881	9,451
GDP (USD bn)	163	208	247	238	289	322	358	383	411	442
Economic Growth (GDP ann. var. in %)	6.7	6.9	3.5	1.5	4.3	5.2	5.1	5.0	4.9	4.9
Total Consumption (annual variation in %)	6.3	7.0	3.5	1.4	4.5	5.2	4.7	4.6	4.7	5.0
Private Consumption (ann. var. in %)	6.4	7.3	3.5	0.9	4.5	-	-	-	-	-
Government Consumption (ann. var. in %)	5.6	6.0	3.3	3.5	4.7	-	-	-	-	-
Fixed Investment (annual variation in %)	18.1	14.4	9.9	-0.8	6.7	8.8	9.2	7.6	6.4	7.1
Manufacturing (ann. var. in %)	11.3	10.9	-3.2	-4.5	4.9	5.2	5.3	5.0	4.1	4.0
Retail Sales (annual variation in %)	14.6	10.3	0.5	-2.8	13.0	9.3	6.3	6.9	6.6	8.0
Unemployment (% of active population, eop)	11.8	9.9	10.6	11.3	11.1	10.7	10.2	9.7	9.4	9.2
Fiscal Balance (% of GDP)	-0.4	-0.4	0.5	-2.1	-3.2	-3.5	-2.8	-1.5	-1.0	-0.9
Public Debt (% of GDP)	37.5	32.9	33.2	34.7	34.8	-	-	-	-	-

La gráfica anterior muestra las principales variables macroeconómicas, reflejando la buena situación actual y las excelentes proyecciones, en el caso del PIB crecerá a tasas constantes llevando a que el país se sobreponga como una economía equilibrada y segura para atraer capitales extranjeros y así generar desarrollo interno.

Al mismo tiempo, el PIB per cápita es un indicador muy importante para la empresa, pues va a ser el que va a demostrar cuál es el comportamiento de los ingresos de las personas económicamente activas reflejando así la capacidad que tendrán para invertir en la adquisición y remodelación de sus hogares u otros espacios. Como se demuestra en la grafica # 3, el PIB per cápita a crecido en grandes proporciones en donde del 2006 al 2007 creció en un 26% aproximadamente, entre el 2009 y 2010 creció un 20% aproximadamente y se tiene presupuestado que para el 2015 crezca un 7% aproximadamente. Esto demuestra que los ingresos de las personas a una inflación constante y cercana a cero como se han

venido dando, generan que se aumente la capacidad adquisitiva e inviertan aun más recursos en la remodelación de sus espacios. Claro está como se ha venido mencionando que el mercado de los acabados en el país está saturado, con las proyecciones económicas y con el modelo de negocio de DEKAR en donde quiere abrir el diseño de interiores de excelente calidad conjunto al suministro de los acabados a las personas de estratos 4, 5 y 6 y a las empresas que quieran posicionar su marca por medio de los acabados, logrará generar nombre y reconocimiento en el mercado.

Ilustración 4

Crecimiento del PIB por la oferta y la demanda

TABLA 1. CRECIMIENTO PIB POR EL LADO DE LA OFERTA

SECTOR	2010	2011E	2012E	2015E	2020E
PIB total	4,33%	5,48%	5,98%	5,08%	5,11%
Agricultura	0,06%	1,83%	1,50%	3,11%	2,69%
Minería	12,40%	17,36%	15,69%	6,47%	4,93%
Industria manufacturera	5,22%	2,30%	2,48%	5,07%	5,32%
Electricidad, gas y agua	2,95%	5,51%	5,83%	5,25%	3,36%
Construcción	3,80%	5,66%	9,66%	10,27%	10,90%
Comercio	7,25%	4,05%	4,43%	5,08%	5,51%
Transporte	2,87%	5,04%	4,41%	4,67%	3,22%
Servicios financieros	2,80%	5,93%	6,27%	4,22%	3,49%

TABLA 2. CRECIMIENTO PIB POR EL LADO DE LA DEMANDA

SECTOR	2010	2011E	2012E	2015E	2020E
Importaciones	10,00%	10,30%	11,01%	6,52%	8,14%
Consumo final	1,62%	4,09%	2,58%	2,14%	1,69%
Hogares	4,50%	5,53%	5,91%	3,72%	1,58%
Gobierno	2,90%	2,00%	2,00%	1,00%	2,05%
Inversión	3,70%	8,03%	9,74%	10,71%	11,79%
Exportaciones	4,00%	9,91%	9,84%	6,15%	5,82%
Total demanda	4,34%	4,82%	5,73%	5,74%	5,80%

El

Fuente: Cálculos InterBolsa

crecimiento de la oferta en la construcción se tiene presupuestado para el 2015 un 10,27%, mostrando el buen momento por el cual pasa el sector y las grandes oportunidades que trae esto en las empresas pero pone un reto muy importante en donde las organizaciones tienen que ser constantemente innovadoras en el servicio y en el portafolio de productos que le ofrecen al mercado.

“La construcción (6.5% del PIB) mostrará una desaceleración en su crecimiento debido a una reducción en la construcción de obras civiles por el fin de la política contra-cíclica y un efecto base alto. Sin embargo las edificaciones, que continuaban cayendo durante el primer semestre de 2010, mostrarán una moderada recuperación. La dinámica de las licencias de construcción de los últimos meses anticipa un buen dinamismo del sector. Lo anterior,

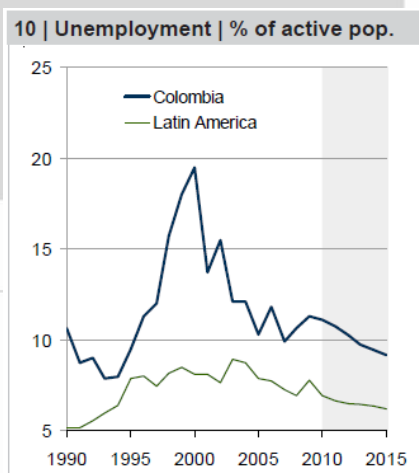
sumado con un buen comportamiento de la cartera hipotecaria, sentará bases para una recuperación de las edificaciones en el mediano plazo. Para 2010, el crecimiento de la construcción será de 3.8%, mientras que para el mediano plazo, la ejecución de las obras de infraestructura (locomotora del Gobierno), como lo son carreteras e hidroeléctricas, junto con una demanda creciente de vivienda (locomotora del Gobierno) llevarán al sector a registrar crecimiento por encima del PIB” (Interbolsa).

Desempleo

El desempleo claramente es uno de los indicadores más importantes para evidenciar la situación de cualquier economía y del sector de la construcción, pues muestra el nivel de ocupación de las personas y de primera vista como está repartido el PIB del país.

Ilustración 5

Nivel de desempleo en Colombia



En este aspecto el país ha tenido una gran evolución dado esto porque las políticas del gobierno han estado desviadas a solucionar este problema. En Agosto del 2011 se llegó a una tasa de desempleo de 1 dígito marcando aproximadamente 9,7% de desempleo, lo cual demuestra que los ingresos del país se está repartiendo cada vez en más personas llegando

así a abrir el público objetivo de DEKAR. Colombia ha pasado de tener unos índices de desempleo en el 2000 de casi 20% generado por la crisis del UPAC a tener en el 2011 cifras cercanas al 10% mostrando una tendencia año a año de 1% de reducción.

En conclusión, las oportunidades según las proyecciones macroeconómicas y la situación actual del país son inmensas para DEKAR en donde tiene un campo inmenso para incursionar e innovar, pues cada vez el diseño de interiores y acabados se convierte en un sector más representativo pues las tendencias han llevado a que los espacios diseñados atraen a los consumidores en el caso de las empresas y en el caso residencial se convierte en un lujo necesario para las personas.

2.1.2 Análisis Legal

El tipo de empresa de DEKAR es la S.A.S. Colombia antes de esta década se había caracterizado por tener un proceso de creación de empresa muy complicado, burocrático y costoso. En los últimos años se empezó a desarrollar un modelo de empresa que no requiriera grandes cantidades de tiempo ni dinero, dado esto con la ley 1258 en el 2008 se creó la S.A.S una sociedad anónima diseñada para pequeñas empresas en donde le generaba beneficios notorios tanto legales como tributarios a los accionistas. Es por esto que los socios de DEKAR decidimos que la mejor manera para llevar la empresa sería por medio de este tipo de sociedad. Los beneficios de la S.A.S que llevaron a los socios de DEKAR a escogerla son los siguientes:

En primer lugar, uno de los elementos más atractivos de esta sociedad es la reducción de los procesos de creación y administración de las sociedades. La S.A.S tiene la ventaja que se constituye por medio de un documento privado y no por medio de un documento público, lo cual genera un ahorro en los costos a los cuales se tenían que incurrir anteriormente. Hoy en día una sociedad S.A.S se puede crear vía internet, pagando los gastos de constitución y de los libros contables.

En segundo lugar, la S.A.S tiene la particularidad que la empresa constituida no debe figurar bajo ninguna razón social o actividad económica específica, esta tiene la característica de abrir el campo a cualquier actividad legal y lícita para ampliar aun más el campo de acción de los emprendedores en el país.

En tercer lugar, la protección que la ley de sociedades ha estructurado para los socios de las empresas se ha caracterizado por tener una responsabilidad no solidaria, en donde cada uno de los socios responderá hasta por el monto de sus aportes o participación en la sociedad. Este elemento es de vital importancia y ha sido uno de los detonantes en el auge de las sociedades en Colombia, pues genera una tranquilidad en las personas de tener que responder hasta un punto por las decisiones que se tomen en la empresa y no tenga que arriesgar la estabilidad y tranquilidad económica.

En cuarto lugar, la S.A.S tiene la flexibilidad de poder de generar los órganos de control, administración y representación legal como más le convenga, en donde se podrá diseñar la estructura de la empresa de la manera más beneficiosa para los accionistas y dirigentes de la misma. La representación legal estará a cargo del gerente financiero, en donde esta persona será el responsable de controlar los procesos y decisiones que se lleven a cabo día a día en la empresa en vía de estar siempre bajo el manto de la ley. En los primeros 2 años de gestión por la envergadura de sus acciones DEKAR no tendrá junta directiva como lo avala este tipo de sociedad para en dicho año al haber cumplido los crecimientos propuestos por el plan financiero se constituya dicha junta con el objetivo de desarrollar mejores planes en términos administrativos y de ventas y poder así generar un control más estricto de todos los procesos que se lleven a cabo de la empresa. Ahora bien, esta junta directiva estará conformada por los gerentes de las áreas de finanzas y comercial y por tres socios más que al cabo de dicho año harán parte de la estructura de la organización siempre y cuando se cumplan los objetivos de ventas y profit planteados años antes.

En quinto lugar, tiene la capacidad de emitir acciones con dividendos preferenciales y sin ningún derecho a voto, en donde DEKAR podrá atraer inversionistas adicionales en vía de buscar capital extra, pero con la ventaja que estas personas naturales o jurídicas no harán

parte de las decisiones diarias de la junta y de los directivos de la misma. Los poseedores de las acciones preferentes tienen el derecho como su nombre lo indica a dividendos preferenciales fijos pagados anualmente durante el tiempo de posesión de las mismas.

En sexto lugar, si por alguna razón se diera la situación de disolución de la sociedad a esta se le aplicará las normas de liquidación de la sociedad limitada. Esto demuestra que las S.A.S tiene muchas ventajas que se acogen a las sociedades más comunes en el país, como son la Anónima y la Limitada. Es por esto que los socios de DEKAR han decidido constituirla como una S.A.S pues al momento de tener alguna diferencia o una mala situación será fácil o menos complicada la disolución de la sociedad dejando atrás posibles problemas que se puedan presentar.

Por último, un beneficio representativo e influyente al momento de constituir la sociedad es que el capital suscrito se podrá pagar de cualquier forma estipulada en los estatutos pero siempre y cuando no exceda el pago de dos años a partir de su constitución.

En conclusión después de analizar las ventajas anteriormente mencionadas, los socios de DEKAR creen que la mejor opción para constituir una sociedad es la S.A.S, pues tiene en todos los aspectos las mejores características de la sociedad anónima y de la limitada, lo cual la posiciona como la sociedad mejor constituida para este tipo de negocios.

2.1.3 Análisis Fiscal:

DEKAR tiene como principio ser muy correcto en el cumplimiento de la ley como de los compromisos fiscales que adquiere en los años de gestión en el mercado. Es por esto que es necesario generar un análisis de las principales normativas fiscales que le va a regir a la empresa para así lograr ser totalmente cumplido con dichas obligaciones. Para esto presentamos las principales normas fiscales que rigen a este tipo de sociedades descritas en el Estatuto Tributario:

En primera instancia, hay que aclarar que las sociedades de acciones simplificadas se regirán en términos tributarios bajo las normas de las sociedades anónimas. Estas sociedades además de estar regidas por este tipo de sociedades tendrán aparte de esto

ciertos beneficios tributarios en vía de incentivar la creación y constitución de más sociedades en el país.

“Artículo 3°. *Eliminación gravamen movimientos financieros.* Adicionase el artículo 872 del Estatuto Tributario con los siguientes incisos y párrafos:

“La tarifa del impuesto a que se refiere el presente artículo se reducirá de la siguiente manera:

- Al dos por mil (2×1.000) en los años 2014 y 2015
- Al uno por mil (1x 1.000) en los años 2016 y 2017
- Al cero por mil (0×1.000) en los años 2018 y siguientes.” (Gerencie, 2011)

Para DEKAR y para las empresas en general este es un artículo de suma importancia para el desarrollo de las mismas, puesto que este tributo se ha presentado como un gran disociador de la creación de empresa en el país, puesto que las transacciones bancarias cada vez se volvían más costosas. Ahora bien, con el desarrollo y cumplimiento de esta norma DEKAR logrará tener un gran ahorro en los 10 años proyectados de 229 millones de pesos aproximadamente incrementando el profit en 0,4% promedio anual. Con esto, se logrará cumplir más fácilmente los objetivos de los dirigentes y de los socios incrementando la posibilidad de desarrollo del negocio en el mercado.

“Artículo 4°. Progresividad en el pago del impuesto sobre la renta. Las pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley cumplirán las obligaciones tributarias sustantivas correspondientes al Impuesto sobre la Renta y Complementarios de forma progresiva, salvo en el caso de los regímenes especiales establecidos en la ley, siguiendo los parámetros que se mencionan a continuación:

Cero por ciento (0%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o

asimiladas, en los dos primeros años gravables, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Veinticinco por ciento (25%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas, en el tercer año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Cincuenta por ciento (50%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas, en el cuarto año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Setenta y cinco por ciento (75%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas

naturales o asimiladas en el quinto año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Ciento por ciento (100%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas del sexto año gravable en adelante, a partir del inicio de su actividad económica principal.” (Gerencie, 2011)

Este artículo es uno de los elementos más importantes que la ley habilita para incentivar la creación y formación de empresa en el país. En la gran mayoría de las veces las empresas no suelen generar o generan muy pocas utilidades que al tener adicionalmente una carga tributaria tan importante como es la impuesto de renta desincentiva a las personas para crear o desarrollar nuevas ideas de negocio. Es por esto que la ley habilita esta facilidad del pago del impuesto de la renta en donde en los primeros años de gestión no pagará o pagará pocos impuestos hasta el año sexto empezará a pagar el total del tributo. En este punto

DEKAR tendrá un favorable adicional con respecto a lo presupuestado en los estados financieros de aproximadamente 940 millones de pesos en los primeros 5 años de gestión incrementando el margen de la utilidad neta sobre impuestos de promedio en los 10 años proyectados de 12,8% a 14,4% (un incremento de 1,8% de utilidad adicional).

“**Artículo 5°.** Progresividad en el pago de los parafiscales y otras contribuciones de nómina. Las pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley, realizarán sus aportes al Sena, ICBF y cajas de compensación familiar, así como el aporte en salud a la subcuenta de solidaridad del Fosyga de forma progresiva, siguiendo los parámetros mencionados a continuación:

Cero por ciento (0%) del total de los aportes mencionados en los dos primeros años gravables, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Veinticinco por ciento (25%) del total de los aportes mencionados en el tercer año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Cincuenta por ciento (50%) del total de los aportes mencionados en el cuarto año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Setenta y cinco por ciento (75%) del total de los aportes mencionados en el quinto año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Ciento por ciento (100%) del total de los aportes mencionados del sexto año gravable en adelante, a partir del inicio de su actividad económica principal.” (Gerencie, 2011)

Este artículo consagra las nuevas oportunidades que la ley ha estado creando para beneficio de los emprendedores. Los aportes parafiscales son uno de los rubros laborales más influyentes, en donde al tener este beneficio logrará no solo incentivar la empresa si no adicionalmente incentivar el empleo en el país. Es por esto que DEKAR ha optado por

aportar a disminuir el desempleo demostrado en la estructura de gestión humana próximamente expuesta que acoge este beneficio en vía de beneficiar a familias colombianas como ha el desarrollo sano y constante de la empresa.

“Artículo 6°. Progresividad en el pago del impuesto de industria y comercio y otros impuestos. El Gobierno Nacional promoverá y creará incentivos para los entes territoriales que aprueben la progresividad en el pago del Impuesto de Industria y Comercio a las pequeñas empresas, así como su articulación voluntaria con los impuestos nacionales.

Igualmente, promoverá entre los Concejos Municipales, Alcaldías, Asambleas Departamentales y Gobernaciones del país, la eliminación de los gravámenes que tengan como hecho generador la creación o constitución de empresas, así como el registro de las mismas o de sus documentos de constitución.” (Gerencie, 2011)

Para los próximos años el gobierno entrará a desarrollar beneficios en el impuesto de industria y comercio en donde generará beneficios adicionales para DEKAR. Este artículo resume el buen momento por el cual el país pasa en cuanto al régimen de sociedades, pues tuvo un cambio radical de pasar de una legislación totalmente burocrática e inflexible a un proceso de incentivo continuo de creación de negocios y de emprendimiento. Lo anterior ha generado no solo beneficios para los particulares si no al país en general, por la razón que

este incentivo de creación y este desarrollo de empresa ha generado un aumento notorio en la inversión extranjera, puesto que genera más facilidades de generación de valor en el país por la facilidad de entendimiento de la ley como también por una estabilidad fiscal que se posiciona como uno de los elementos más importantes para los inversionistas al momento de siquiera pensar en entrar a un país a invertir capital.

En conclusión, DEKAR fiscalmente está en un momento muy estable para poder constituirse pues el gobierno y las entidades de emprendimiento han optado la tarea de incentivar continuamente el emprendimiento por medio de inversión directa como también generando una estabilidad fiscal notable y estructurada.

2.2 Presentación del Producto o Servicio

DEKAR S.A.S es una empresa dedicada a prestar el servicio de diseño de interiores y venta materiales de construcción especializados para la remodelación de diferentes espacios (Apartamentos, casas, restaurantes, oficinas entre otros) con el menor tiempo que se consigue hoy en día en el mercado.

La empresa se especializará en el mercado de productos competitivos respaldados por importantes proveedores del sector, pues hoy en día en el país se ha impuesto un mercado con la oferta de productos de baja calidad. Es por esto, que el mercado al cual DEKAR quiere llegar es a las personas o empresas que quieren remodelar sus espacios con unos productos de excelente calidad acompañado de un servicio de asesoramiento con el nivel que demanda el espacio tratado.

En consecuencia a lo expuesto anteriormente la empresa ha optado por diseñar un negocio que tenga dos líneas como son la venta e instalación de materiales de construcción (acabados) y el diseño de interiores en donde estará acogido el diseño y elaboración de muebles.

En Colombia como se describió anteriormente se ha desarrollado un mercado de venta e instalación de productos de baja calidad dejando un potencial en el mercado de las personas y empresas que tienen el poder económico para invertir en productos de buena calidad a sus espacios, esto basado en la razón que para que el servicio de alto nivel que quiere prestarle a cada uno de sus clientes sea exitoso, es necesario que se tenga los mejores materiales para ello.

Ahora bien, acompañado al sistema de negocio que quiere imponer DEKAR en el mercado, quiere desarrollar un diseño único y atractivo en los puntos de venta, en donde logre cambiar la costumbre actual de los distribuidores de materiales de construcción de generar

puntos de atención en donde se muestran los productos pero no generan ningún elemento diferenciador ni atractivo para el cliente. Esto se hace posible en el momento en que se desarrollará un paquete que consiste en prestarle los servicios anteriormente mencionados (como son el suministro de materiales y diseño de interiores) lo cual genera una necesidad de la empresa de atraer al cliente por la imagen proyectada.

La empresa se caracterizará por prestar un servicio sobresaliente, lo cual es un elemento común que deberían tener todas la empresas, pero como el mercado hoy en día desarrollado se preocupa por ser el de menor costo no se ha tenido en cuenta este elemento, es por esto que DEKAR generara un gancho adicional con sus clientes. Esto lo logrará por medio de un servicio cercano con las necesidades del cada uno de sus clientes y a la vez dando aun más de lo requerido por el mismo (desde sus primeros proyectos DEKAR ha decidido generar una recordación de marca en el cliente por medio de la capacitación del mantenimiento de cada uno de los productos adquiridos y por medio de regalos que ayuden a mantenerlos cercanos a la marca).

2.2.1 Presentación de la Marca

Página WEB:

Ilustración 6

Página Principal DEKAR

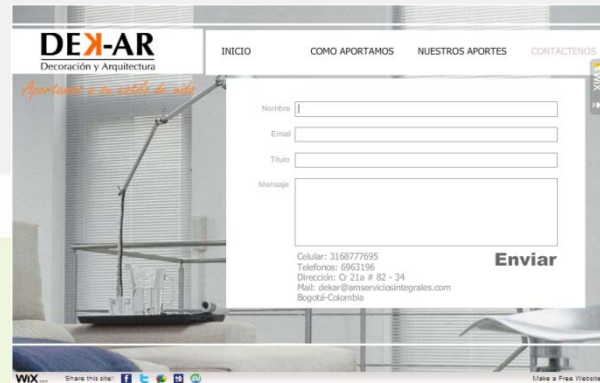
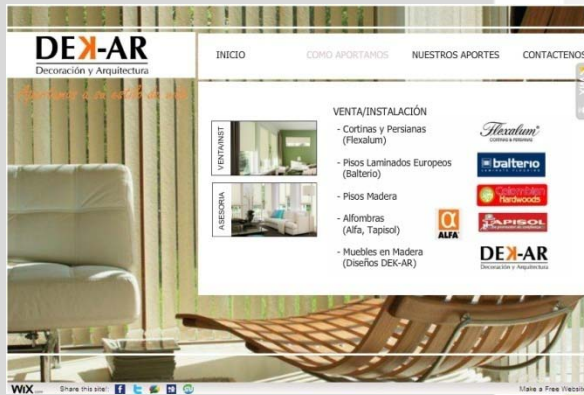


Lo siguiente es el boceto con el cual se creará y desarrollará la página a lanzar al mercado. Este boceto fue diseñado por Jorge Alberto Andrade Domínguez en donde quiere mostrar cada una de las características que tiene

DEKAR y que se pretende que entienda el cliente que entre a navegar en ella. En Noviembre se inicia un rediseño de la imagen de la empresa (Más específicamente el logo) que se mostrará enseguida.

Esta página va a ser para DEKAR uno de las herramientas más relevantes al momento de desarrollar negocios o proyectos, pues se quiere migrar a las tendencias digitales que se desarrollan en la actualidad. Para poder desarrollar un modelo de negocio completo generando el impulso del negocio y la consecución de contactos en su gran mayoría vía internet y la atención al cliente se prestará en nuestro único punto de venta en los primeros años de desempeño en el mercado.

Ilustración 7 Paginas adicionales DEKAR



La presentación de la marca está complementada de todo el plan de imagen que se está desarrollando hoy en día en donde quiere lograr generar un impacto visual con cada uno de los usuarios de la marca. El nombre de la empresa y de la marca fue escogido principalmente por su interés de resumir la actividad comercial pero a la vez generar un nombre que tenga recordación de marca en el mercado. DEKAR significa Decoración y Arquitectura cumpliendo con las expectativas de todos los stakeholders de la empresa, pues señala fácilmente los servicios que va a llegar a prestarle a la porción del mercado satisfecha.

Todo esto está acompañado de la presentación del producto o servicio, pues es el que le da el peso y la razón de ser de cada uno de los planes de imagen. Ahora bien, a medida que vaya desarrollándose el negocio se estará pidiendo retroalimentación de la imagen de la marca a los compradores para lograr innovar y renovar la visibilidad de la empresa en el mercado.

2.3 Plan de Recursos Humanos:

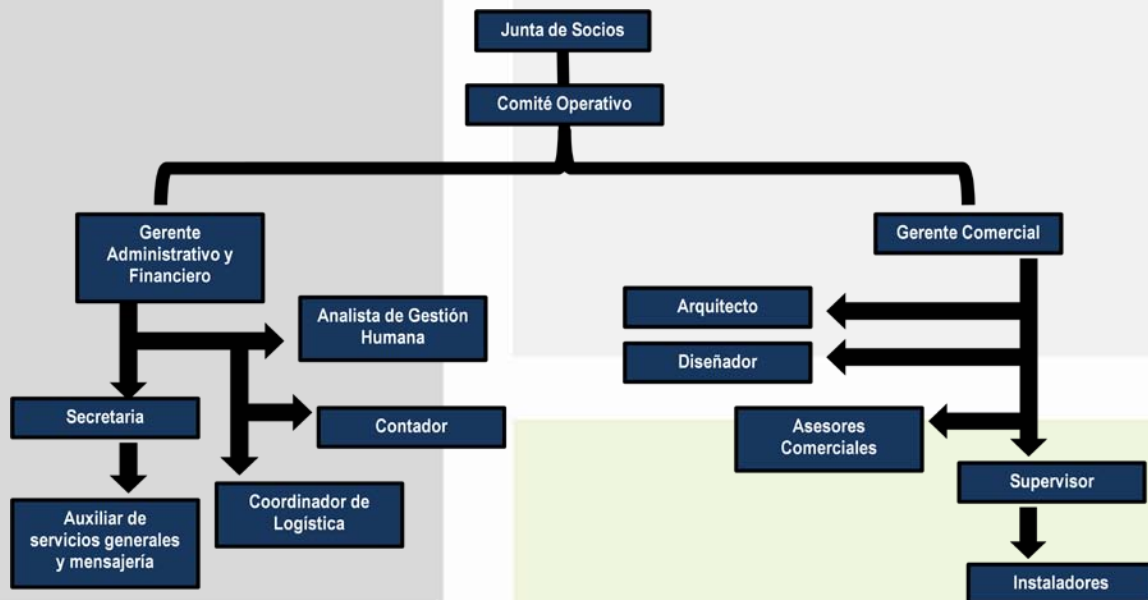
Para DEKAR es de vital importancia focalizar cada uno de sus esfuerzos en conseguir personas idóneas en cada una de las vacantes, las cuales les guste el sector de la construcción y más específicamente el diseño de interiores. Es por esto, que las personas que sean elegidas deben mostrar un interés constante por aprender pues creemos que en las empresas todos sus integrantes son parte del área de ventas además de hacer parte de cada una de las áreas a las cuales hayan sido contratadas. Constantemente DEKAR quiere dedicar parte de su tiempo a la capacitación de sus empleados en temas de diseño de interiores, en donde estén actualizados en las nuevas tendencias de este sector y así generar una fidelidad y un conocimiento completo de sus servicios en donde prime el desarrollo de sus integrantes que a la vez generará desarrollo en la empresa.

En el primero año de gestión se ha manejado una estructura muy reducida, en donde la fuerza laboral se ha focalizado en los dos emprendedores de la empresa, en donde Carlos Andrés Andrade se ha centrado en el área administrativa y por otro lado en la consecución y desarrollo de proyectos (área comercial) mientras que Jorge Alberto Andrade se ha

centrado en los planes de diseño y mercadeo e igualmente en la consecución y desarrollo de proyectos. Esta estructura se ha manejado así dado que los dos tienen habilidades específicas en cada una de sus carreras y ha desde el siguiente año ir aumentando la estructura de la empresa según se vaya necesitando. Cumpliendo con las proyecciones de ventas que se tiene a futuro, en el segundo año de operación la estructura será la siguiente:

Ilustración 8

Organigrama DEKAR



A continuación se describirá brevemente las funciones de los cargos de la empresa, para entender con precisión porque la organización está dividida de esa manera.

- La junta de socios en ésta empresa está compuesta por el gerente comercial y el gerente administrativo que realizan las proyecciones financieras, objetivos de la organización en términos de corto y largo plazo e igualmente proponer metas específicas a lo largo del año.
- El comité operativo define los lineamientos de la empresa y las políticas a manejar, igualmente se enfoca en asuntos comerciales, legales y de administración financiera, es decir la toma de decisiones que son de obligatorio cumplimiento para los

- integrantes de la organización para tener un desarrollo positivo en la gestión de la compañía.
- El gerente administrativo y financiero es el encargado de verificar las funciones contables, financieras, logísticas y de personal, además supervisa e interactúa todos los procesos relacionados con los mismos. Aparte se encarga de la representación legal de la organización.

- A este cargo se le derivan otros (a estos cargos de apoyo también se les derivan otros cargos) que funcionan de apoyo para el cumplimiento de las funciones del gerente administrativo y financiero, y son:
 - (a) Secretaria
 - (i) Auxiliar de servicios generales y mensajería
 - (b) Coordinador de logística
 - (i) Transporte
 - (ii) Seguridad
 - (c) Contador
 - (d) Analista de gestión humana

- El gerente comercial es el responsable de planear, organizar, dirigir y controlar los aspectos comerciales de la empresa. Se encomienda de diseñar e implementar políticas y estrategias comerciales. También es el encargado de reemplazar al representante legal en caso de ser necesario.

- A este cargo se le derivan otros (a estos cargos de apoyo también se les derivan otros cargos) que funcionan de apoyo para el cumplimiento de las funciones del gerente comercial, y son:
 - (a) Arquitecto y Diseñador: Son los encargados de dirigir y diseñar generando los planes para presentarle los proyectos a los clientes.
 - (i) Asesores comerciales
 - (b) Supervisor de instalaciones
 - (i) Instalaciones

Ahora bien, como se mencionó anteriormente uno de los focos más importantes en los cuales se quiere enfatizar la empresa es en la capacitación de cada uno de sus empleados en el diseño de interiores, en donde se tiene planeado cerrar una negociación con la Escuela Colombiana de Diseño de Interiores y Artes Decorativas en vía que desarrolle un plan de carrera empresarial por medio de talleres continuos en esta área en vía de tener una constante capacitación y así los convierta en empleados capacitados para atender y conseguir negocios y proyectos para la empresa. Para el área de gestión humana se tiene presupuestado un 1% de las ventas mensuales para que se provisione y genere los planes de carrera anteriormente mencionados acompañado de todos los proyectos de desarrollo del empleado.

Para esto hay que entender cuáles son exactamente las responsabilidades del área para así generar los proyectos que sean necesarios para generar un clima y una cultura organizacional apropiada:

- ADMISION DE PERSONAS:
 - Realizar el reclutamiento de hojas de vida
 - Actualizar y mantener el archivo de hojas de vida para los procesos de selección de personal.
 - Agenciar los procesos de selección de Personal
- APLICACIÓN DE PERSONAL:
 - Diseño, análisis y descripción de cargos
 - Actualizar los manuales de funciones en los casos que se requieran
 - Ejecutar y evaluar la orientación del personal a través de los procesos de inducción general, específica e inducción.
- DESARROLLO DE PERSONAL:
 - Implementación del programa de entrenamiento y/o capacitación a partir de las necesidades detectadas en DEKAR S.A.S.

- Diagnostico de clima y cultura organizacional.
- Diseño de estrategias de intervención para favorecer el adecuado clima organizacional.

MANTENIMIENTO DE PERSONAS

- Apoyar al programa de salud ocupacional.
- Apoyar al comité paritario.
- Implementar procesos de capacitación de acuerdo con las necesidades detectadas en el panorama de riesgos ocupacionales y psicosociales.

- MONITOREO DE PERSONAS:

- Definir los procedimientos para la evaluación de desempeño a partir de los lineamientos de Gerencias Administrativas, Financiera y Comercial.
- Monitorear el área del servicio al cliente.
- Realizar la medición de la satisfacción de los clientes interno y externo.

2.4 Plan Financiero:

El plan financiero mostrará a cada uno de los socios cual va a ser la situación de DEKAR en los 10 primeros años de gestión. Estos cálculos son muy importantes pues son la base para la toma de decisiones en cuanto a las estrategias con las cuales se va a llegar al consumidor como la manera en la cual pueda ser la empresa más eficiente y eficaz en cada uno de los procesos a desarrollar.

En primer lugar se explicará un poco la manera como se construyeron los estados financieros, las metodologías aplicadas y los supuestos analizados para proyectar la idea y demostrar el valor agregado que se le va a generar a cada uno de los accionistas.

Uno de los elementos más importantes para analizar fue el público objetivo y cuál va a ser la porción a satisfacer. Después de un tiempo de mirar diferentes variables que podían

adaptarse a ese interrogante se tomo la decisión que el público objetivo eran las personas que tuvieran casa o apartamento en Bogotá y que fueran de estrato 4,5 o 6. Esto dio un resultado de 240.000 viviendas aproximadamente (información suministrada por el DANE) en donde como primera meta DEKAR decidió satisfacer las necesidades del 0,5% de dicha población. Con esto se empezó a desarrollar el plan de mercado que DEKAR quería transmitir a los dirigentes de la empresa, en donde todas sus variables como se muestra en el archivo adjunto crecerían y serían afectadas por las variables de inflación, crecimiento de la construcción, los créditos hipotecarios concedidos a los ciudadanos y por el crecimiento del PIB y PIB percapita. Con este análisis de las variables con las cuales se querían crecer o proyectar los estados financieros, se fueron aclarando ciertas oportunidades en donde DEKAR tenía campo de acción, por ejemplo los créditos hipotecarios desde el 2007 al 2011 han crecido un 13,75% aproximadamente, siendo esto una referencia clara de la adquisición de vivienda por parte de los ciudadanos.

2.4.1 Principales Variables:

- Precios: los precios están regidos por las negociaciones que DEKAR tiene con cada uno de sus proveedores. En principio como se calculo en los estados financieros DEKAR va a tener proveedores de persianas, cortinas y pisos de madera maciza y laminados. Estos proveedores por medio de una ardua negociación le han suministrado a la empresa unos precios competitivos para el mercado. Los proveedores de pisos son importadores de maderas de Brasil, Francia, Alemania y China principalmente y en el negocio de las cortinas y persianas es la marca Flexalum de Hunter Douglas la cual es la fabrica líder de estos productos en el mercado Colombiano. El margen de utilidad ponderado de los productos para el caso de los pisos laminados es un 24% ya restando el margen de negociación y para el caso de las persianas y cortinas es de 40% con un margen de negociación del 10%. Con el paso de los años se estará evaluando la posibilidad de diversificar el

- portafolio de productos a distribuir. El negocio de DEKAR es la distribución de acabados pero por otro lado es el asesoramiento en diseño de interiores, en donde el precio de este servicio será el 10% adicional del valor de cada uno de los negocios.

Este precio de diseño será muy atractivo para los clientes, pues será proporcional al valor invertido en los inmuebles, lo cual abre la puerta no solo a las personas que tienen un poder adquisitivo alto si no a todo cliente de los estratos cubiertos por la empresa que quiera remodelar dichos espacios.

- Cantidad: La cantidad fue descrita anteriormente y empieza con el 0,5% de cubrimiento de las 240.000 viviendas de estratos 4,5 y 6 de Bogotá, con un crecimiento proporcional al aumento de la construcción en el país
- Gastos: Los gastos van a centralizarse en los factores necesarios para que la empresa opere normalmente. Al ser una empresa que presta un servicio necesitará una oficina en donde operar con todos los servicios adecuados para su normal funcionamiento (los cuales han sido calculados siendo un porcentaje específico de las ventas), también necesitará un presupuesto de capacitación y propaganda los cuales tendrán el 1% de las ventas anuales cada uno de ellos y por último una fuerza laboral calificada que tendrán aumentos proporcionales a los resultados pero en lo presupuestado será el triple de la inflación anual.
- Inversiones: Al ser una empresa que presta un servicio DEKAR ha tomado la decisión de tercerizar algunos de sus procesos (servicio de instalación), solo necesitará invertir en muebles y enceres y equipo de cómputo lo cual según las necesidades presupuestadas serán aproximadamente 30 millones de pesos. También para cubrir periodos donde no se cumplan las cuotas de ventas presupuestadas se ha

- calculado 30 millones de pesos en donde cubran gastos que en dicha época no se pueda cubrir (gastos pre operativos).

2.4.2 Análisis de Resultados:

Ilustración 9



Ingresos

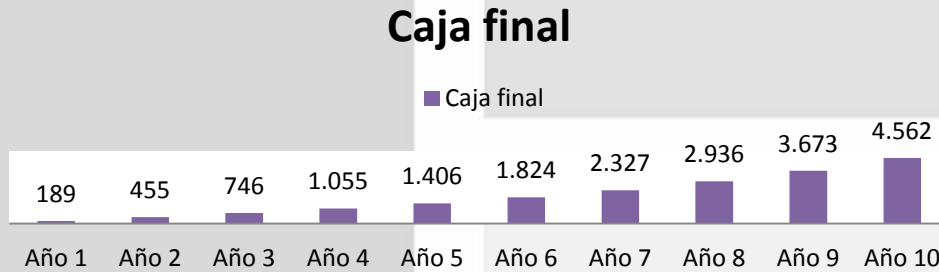
Operacionales

Los ingresos operacionales como se resalta en la gráfica #5 tenderán a crecer con el paso de los años, para esto se tomaron ciertos supuestos con los cuales se busca llegar a los números de ventas presupuestados:

Demanda promedio por cliente: en los negocios de diseño de interiores y acabados las cantidades compradas de cada uno de los productos varían mucho dependiendo del tamaño de los inmuebles y de las características que ellos tengan. Es por esto, que para poder realizar un cálculo aproximado de las ventas de la empresa se tomó el promedio de compra de los productos distribuidos hasta este momento en donde tuvo como resultado 50 metros cuadrados de piso y 40 metros cuadrados de cortinas. Como también se tuvo en cuenta la intención de compra de los clientes, en donde se tomó como supuesto que el 45% de los clientes compran únicamente pisos, 45% únicamente persianas y el 10% restante ambos productos.

Ilustración 10

Caja Final



Una de las áreas de oportunidad detectada por los gerentes, es que DEKAR según lo presupuestado y proyectado manejara un alto flujo en la caja. Lo anterior está catalogado como pérdida de valor o destrucción del mismo pues se tiene una cantidad de dinero innecesario en caja que no está rentando, lo cual se genera un área de oportunidad en donde debe analizar y encontrar nuevos proyectos u inversiones en donde pueda generar mayor valor para la empresa. Ahora bien, la situación de la caja es un factor que demuestra la buena situación y la condición sana del proyecto pues es un negocio en donde se manejan bajos niveles de inventario y altos niveles de liquidez por las condiciones de pago pactadas. Estas condiciones de pago están asociadas a un 50% de pago por adelantado en donde el cliente asegure el proyecto y 50% al finalizar el mismo. Estas políticas generan una liquidez total de la empresa pues cada uno de los negocios pagará por adelantado la gran mayoría del costo del proyecto.

Ilustración 11

EBITDA

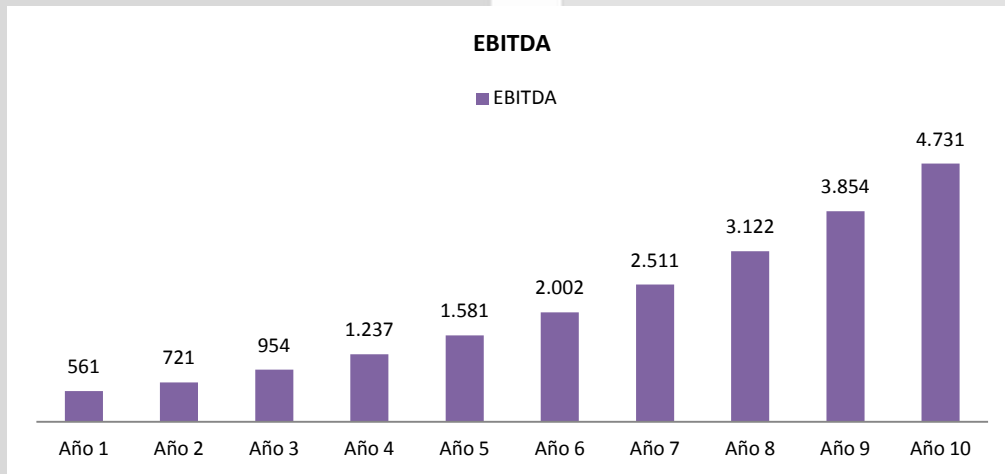
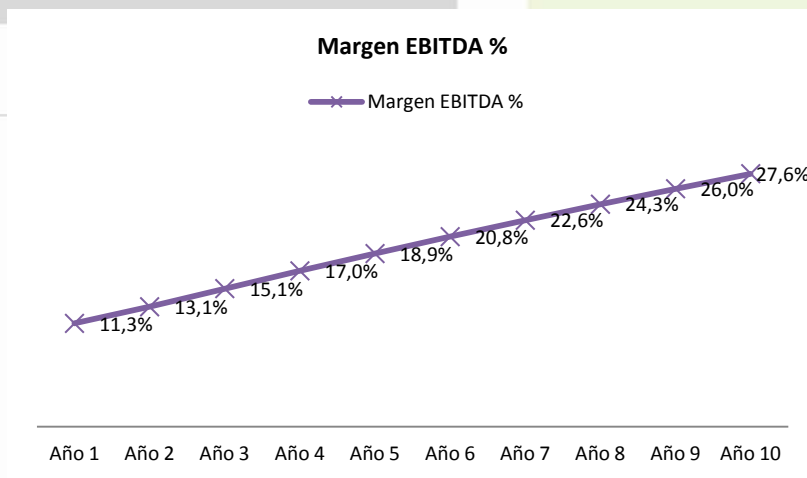


Ilustración 12 Margen

EBITDA %



El EBITDA es uno de los indicadores más importantes para evaluar la situación y la viabilidad del negocio, pues evalúa la rentabilidad y el resultado de la operación sin tener en cuenta los intereses, los impuestos, las depreciaciones y las amortizaciones. En este caso el EBITDA va a ser realmente el indicador que medirá el resultado del proyecto, pues en la estructura de negocio de DEKAR no hay intereses de deuda por lo que hasta lo proyectado no se ha pedido deuda, y las depreciaciones y amortizaciones no tienen gran peso en los estados financieros de la empresa pues solo hubo compra de 30 millones de equipos y amueblamiento que son las depreciaciones y 30 millones en gastos pre operativos que abarcan las amortizaciones. El único factor que siempre está presente en la operación son los impuestos que generaran el mismo efecto a través del tiempo. Es por esto que con los resultados vistos el EBITDA tiene un margen del 27,6% para el décimo año, mostrando así la buena situación de la empresa y del proyecto en su esencia.

Ilustración 13

Flujo de caja del Accionista

Flujo de Caja Accionistas

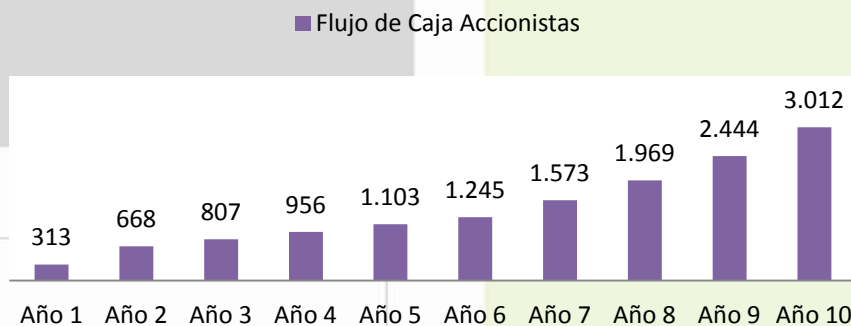


Ilustración 14
Indicadores Financieros

INVERSION INICIAL (COP mm)	INVERSIÓN INICIAL (COP mm)	INVERSIÓN REAL	Vida Util
	Muebles oficina	15.000	5
	Equipo de computo y comunicaciones	5.000	3
	Gastos Preoperativos (1 Año)	15.000	5
	TOTAL	35.000	

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo de Caja Accionistas	140	452	599	788	1.017	1.295	1.633	2.039	2.527	3.109
Dividend Distribution Ratio	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Dividendos Pagados	0	179	302	465	643	850	1.099	1.396	1.753	2.179

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Margen Bruto%	19,4%	19,6%	19,8%	19,9%	20,1%	20,3%	20,5%	20,6%	20,8%	20,9%
Margen operacional %	11,1%	11,5%	12,1%	12,6%	13,2%	13,8%	14,2%	14,7%	15,1%	15,5%
Margen EBITDA %	11,3%	11,7%	12,2%	12,8%	13,3%	13,8%	14,3%	14,7%	15,1%	15,5%
Cts/Ingresos %	80,6%	78,9%	77,3%	75,7%	74,1%	72,6%	71,1%	69,6%	68,2%	66,8%

Muebles y Equipos (COP mm)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Valor Activo Inicial	22.600	25.200	27.800	30.400	33.000	35.600	38.200	40.800	43.400	46.000
Gasto de Depreciación	4.927	5.447	5.967	4.740	5.100	2.280	2.280	2.280	2.280	2.280
(-) Depreciación Acumulada	4.927	10.373	16.340	21.080	26.180	28.460	30.740	33.020	35.300	37.580
Valor Neto del Activo	17.673	14.827	11.460	9.320	6.820	7.140	7.460	7.780	8.100	8.420

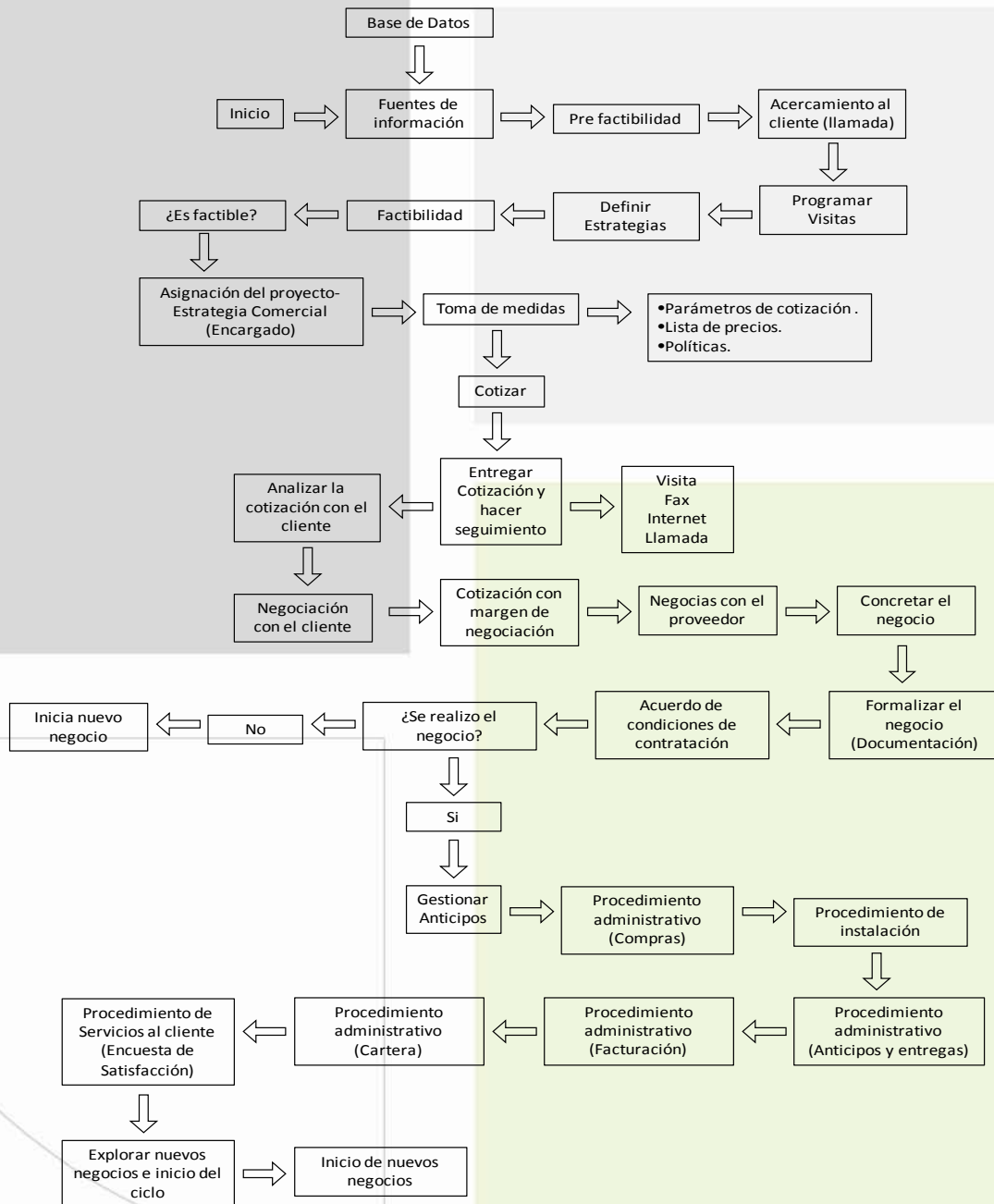
Pre Operativos (COP mm)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Valor Inicial	15.450	15.900	16.350	16.800	17.250	17.700	18.150	18.600	19.050	19.500
Gasto de Amortización	3.045	3.135	3.225	3.315	3.405	450	450	450	450	450
(-) Amortización Acumulada	3.045	6.180	9.405	12.720	16.125	16.575	17.025	17.475	17.925	18.375
Valor Neto	12.405	9.720	6.945	4.080	1.125	1.125	1.125	1.125	1.125	1.125

Las anteriores tablas generan los indicadores que sacaran a relucir los buenos resultados y proyecciones que DEKAR tiene a futuro, además de los planes que tienen los directivos de la misma para tener satisfechos a los socios u accionistas. Con respecto a los planes que se tienen con los socios, DEKAR al final de cada periodo fiscal repartirá el 50% de las utilidades y el otro 50% serán para reinversión en la operación y desarrollo del negocio.

En conclusión, la situación de la empresa en los 10 primeros años de gestión es muy buena por varias razones, en primer lugar por el nivel de ventas que se ha proyectado sabiendo que no es una meta fácil el cual será abarcar el 0,5% del mercado, en segundo lugar por la estructura de outsourcing en las áreas de instalación hacen que los gastos operacionales no sean más altos de lo que son haciendo más rentable a la empresa, en tercer lugar por el alto

nivel de liquidez que le generará nuevas oportunidades de negocio y por ultimo por el alto impacto que tiene el servicio prestado por DEKAR a cada uno de sus clientes que logrará posicionarla como una de las empresas más importantes del mercado.

2.5 Plan de Mercadeo:



El ciclo de negocio es relevante en todo plan de negocios, pues va a ser la base de la atención y desarrollo del servicio prestado al cliente final. Es por esto que DEKAR como se muestra en la imagen anterior ha desarrollado el proceso de generación de negocios en vía de cumplir y satisfacer las necesidades del cliente final.

Esta responsabilidad se le ha asignado al área de mercadeo, ya que directa o indirectamente en DEKAR las personas que realizan la consecución de los negocios son las mismas que están encargadas de generar los planes de mercadeo puesto que son los conocedores del mercado y de las necesidades del mismo.

2.5.1 Recopilación de la Información

La validez de un plan estratégico o de un planteamiento de una oportunidad debe estar acompañada de bases sólidas basadas en la opinión de las personas a las cuales la idea va a impactar, ya que le dará validez a la iniciativa dado por la aprobación del consumidor u afectado directo. Es por esto, que se ha tomado la decisión de realizar un muestreo significativo a la población objetivo a la cual va a llegar DEKAR para así recoger las diferentes necesidades que tiene el comprador día a día y así generar nuevas oportunidades de negocio pero también poder generar una aprobación o una viabilidad de la idea central de la empresa.

Es por esto, que se ha diseñado una encuesta con parte método exploratorio (que busca aclarar el camino de la oportunidad generado por una necesidad de un mercado) y por otro lado con método descriptivo (el cual busca indagar en los hábitos de consumo de los compradores y la rutina de ellos en la industria de DEKAR), la cual por medio de sus resultados podremos definir si realmente este negocio tiene cierta utilidad para la sociedad.

Encuesta a realizar:

***1. Nombre**

***2. Edad**

***3. Teléfono de Contacto**

***4. ¿Usted le invierte tiempo y dinero a remodelar sus espacios (apartamento, casa, negocio etc)? Si su respuesta es no abandone la encuesta - Le agradecemos el tiempo implementado.**

Si **No**

***5. ¿Califique las siguientes características según el nivel de importancia al momento de remodelar sus espacios? (Donde 1 es poco importante y 10 es muy importante)**

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.
10

Servicio al Cliente*

Calidad de los Productos*

Servicio de asesoramiento y
diseño*

Precio*

*6. ¿Con que frecuencia piensa usted en remodelar sus espacios?

De 0-1 años

De 1-3 años

De 3-5 años

Más de 5 años

*7. ¿Usualmente donde compra los acabados para remodelar sus espacios?

*8. ¿Qué tan satisfecho está con el servicio recibido por los distribuidores de
acabados?

Muy Satisfecho

Satisfecho

Mas o Menos Satisfecho

Insatisfecho

Muy Insatisfecho

Otro (Por favor especifique)

***9. ¿Si la respuesta de la pregunta anterior fue insatisfecho o muy insatisfecho diga porque?**

***10. Ordene en orden de importancia los espacios que usted remodela/remodelaría (De arriba a abajo del más importante al menos importante)**

1

*

2

*

3

*

4

*

***11. ¿Cree usted que el diseño y la presentación de los productos en los puntos de venta es importante al momento de elegir un proveedor?**

Si

No

***12. Ordene por orden de importancia los productos que primero adquiere para remodelar sus espacios**

1

Elija una ▼

*

2

Elija una ▼

*

3

Elija una ▼

*

4

Elija una ▼

*

***13. ¿Conoce alguna empresa que preste el servicio de diseño de interiores y suministre los materiales de construcción (acabados)?**

Si

No

14. ¿Cuáles?

1

2

3

***15. ¿A usted le interesaría un servicio de asesoría en diseño de interiores conjunto de proveerle los acabados al momento de remodelar sus espacios?**

Si

No

***16. ¿Si a usted en la empresa en la cual trabaja le ofrecieran al momento de remodelar su oficina o espacio de trabajo acabados personalizados con el logo de la empresa le interesaría? Por ejemplo: Pisos personalizados para su negocio-Vinilos decorativos.**

Si

No

Tamaño de la muestra:

Para cualquier proyecto que va a realizar una investigación de mercados es de vital importancia llevar a cabo el cálculo del tamaño de la muestra para así poder recoger suficiente información válida para poder tomar decisiones y acciones sobre el proyecto y la manera con la cual va a llegar al comprador final. Dado esto, las siguientes son las premisas que se tomaron para el desarrollo de la muestra:

Publico Objetivo: Como se mostro en el plan financiero el publico objetivo que se ha tomado para el primer año de gestión ha sido el 0,5% de la población que tiene vivienda en los estratos 4,5 y 6 siendo 240.442 para un resultado de 1.202 viviendas a atender. Esta muestra como se quiere realizar periódicamente tenderá a incrementarse según las proyecciones financieras de la empresa las cuales crecerán según las proyecciones de crecimiento de la construcción ya que este será la premisa principal para el potencial de la empresa y de la industria.

Variables restantes: para las variables restantes se tomaron supuestos según el

comportamiento de los encuestados como usuarios u compradores activos del sector, en donde la muestra tendrá como se muestra en la siguiente tabla una probabilidad de del 60% con un índice de confianza del 90% y con un error en la muestra que generará como resultado una muestra suficiente de 29 encuestados.

Tabla 1

Tamaño de la muestra

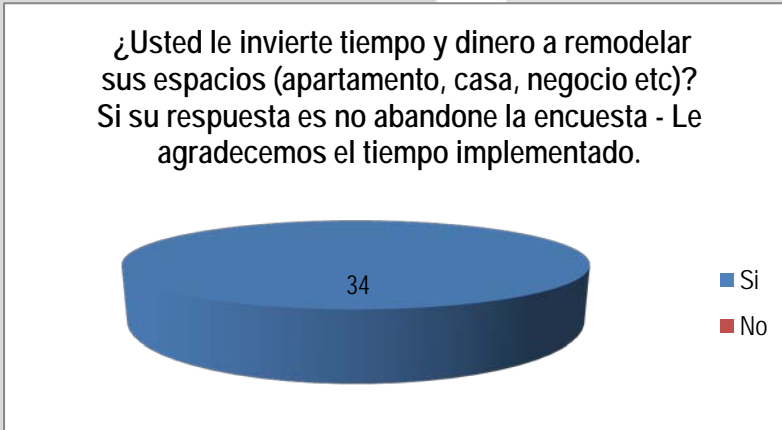
Tamaño de la muestra	
Publico Objetivo	1202,21
Error en la muestra	0,13
Confianza	0,90
Probabilidad de Éxito	0,60
Probabilidad de Fracaso	0,40
Valor critico	1,44
N	29

2.5.2 Resultados de la muestra:

Después de realizar la encuesta a 34 compradores y usuarios de la industria de la remodelación de espacios, estos fueron los resultados que nos arrojó y que generara el punto de partida para evaluar si realmente DEKAR tiene cabida en el mercado o no:

Ilustración 15

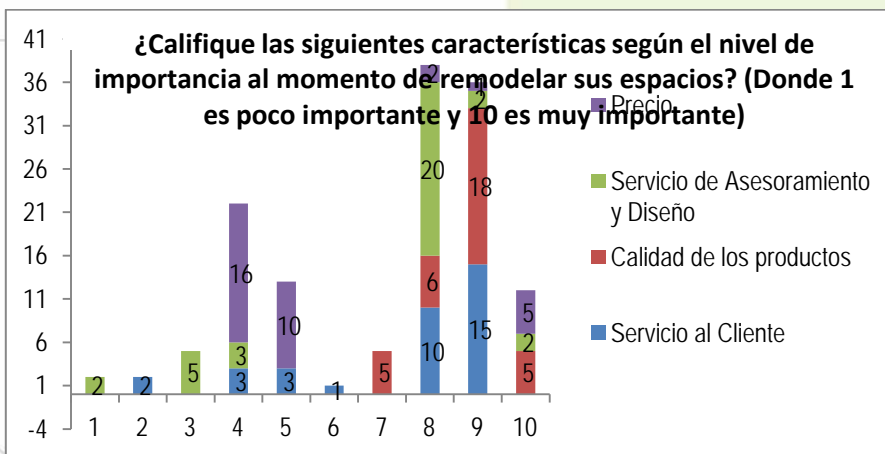
Pregunta # 1



Lo más importante para este negocio es saber si realmente las personas invierten tiempo y dinero en la remodelación de sus espacios, puesto que generara una idea clara del potencial de mercado que tiene la industria y la capacidad que puede crear DEKAR para entrar a este. El resultado de esta pregunta es positivo puesto los 34 encuestados respondieron positivamente al cuestionamiento generando así en primera instancia un espacio para que DEKAR entre y posicione la marca en el mercado por medio de los productos y servicios que se han descrito a través del plan de negocio.

Ilustración 16

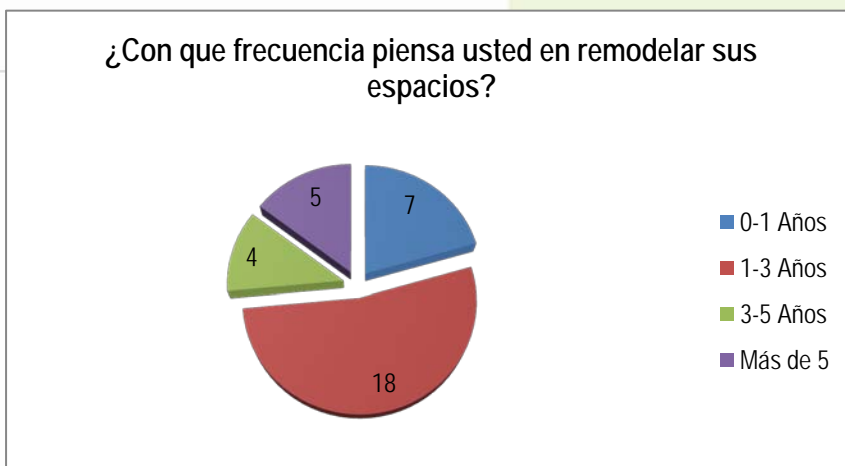
Pregunta # 2



El diseño de interiores es el principal servicio que se quiere prestar a los usuarios que remodelan espacios junto a un suministro adecuado, de calidad y competitivo de materiales de construcción, es por esto que se le pregunto a los encuestados que califique cuales son los principales factores que busca cada uno de ellos al momento de remodelar sus espacios. En el caso del diseño de interiores el resultado de la muestra nos genera que para las personas el servicio de asesoramiento y diseño es importante al momento de remodelar sus espacios, ya que las personas normalmente no tienen mucho conocimiento sobre el tema dando como resultado que de 34 personas, 24 creen que es importante este servicio siendo un resultado representativo para decir que el 70,5% de las personas buscarían este factor al momento de pensar buscar a una empresa que le preste el servicios de remodelación. Por otro lado, la calidad de los productos también es esencial para las personas cuando piensan en comprar o adquirir acabados, pues las remodelaciones de espacios normalmente no se realizan tan seguidamente lo que genera una necesidad en los compradores de adquirir productos competitivos que generen una perduración de estos a través del tiempo acompañado de una necesidad por la estética de los inmuebles, lo cual genera que la muestra nos de cómo resultado que el 85% de las personas posicionan entre 8,9 y 10 en rango de importancia a este factor.

Ilustración 17

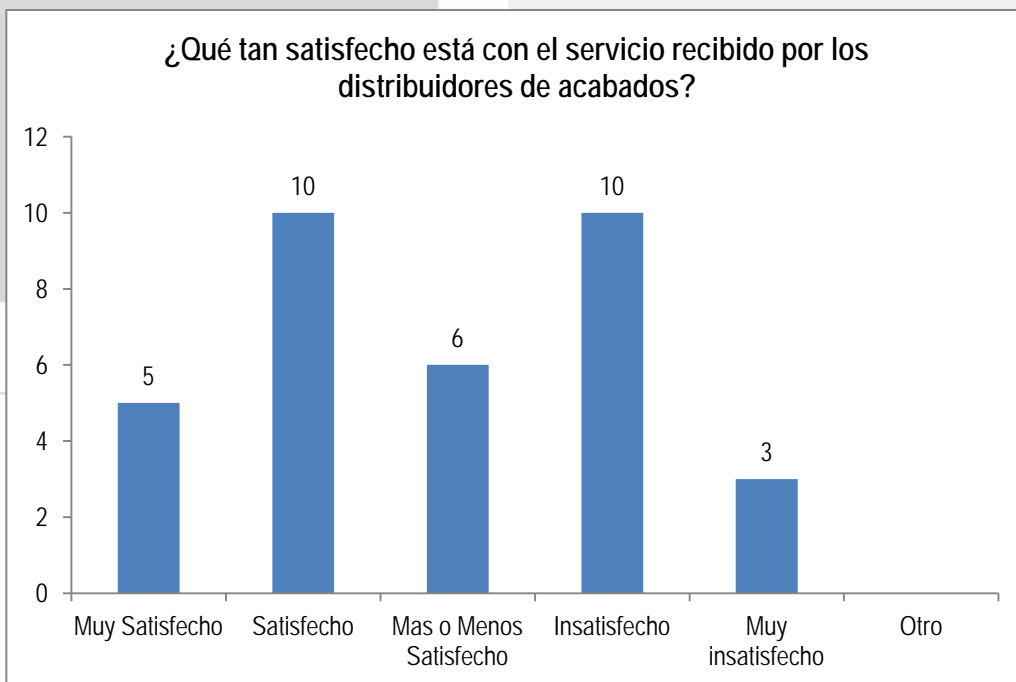
Pregunta # 3



La frecuencia con la cual las personas piensan en adquirir productos y servicios para remodelar sus espacios es de vital importancia para poder definir la recompra de los mismos y así generar planes de recordación de marca lo cual producirá que el cumplimiento en el cubrimiento de la población objetivo sea más cercano. En el plan financiero se tomo como supuesto que DEKAR tendría nivel de recompra del 40% de sus clientes cada 3 a 5 años, ya que es un tiempo razonable para que las personas tengan la oportunidad de ahorrar y así adquirir productos y servicios de esta industria. Ahora bien, la encuesta arrojo como resultado que las personas piensan en remodelar algo de sus espacios de 1 a 3 años dando como valido el supuesto que se tuvo en el plan financiero y posicionando la remodelación como un factor muy importante para las personas.

Ilustración 18

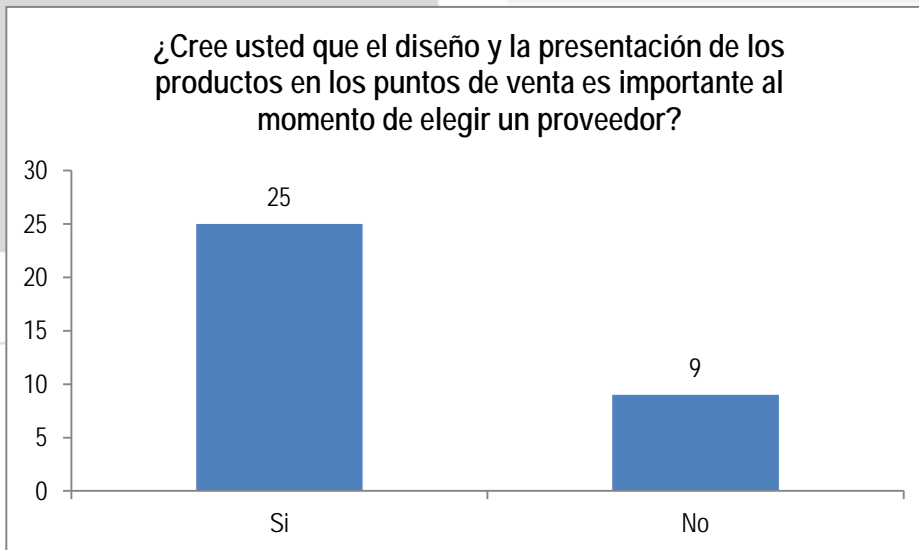
Pregunta # 4



La satisfacción del cliente con las empresas actuales del sector es de vital importancia para evaluar cualquier oportunidad de negocio ya que dará como indicio la necesidad que tiene el mercado para que entre otra empresa a competir. En esta pregunta la mayoría de la muestra se siente satisfecha con el servicio prestado por las empresas del sector, lo cual genera un reto adicional de crear nuevas ventajas competitivas y valores agregados que creen un lugar para DEKAR en el mercado. Dado esto, se han creado nuevos servicios y productos anteriormente descritos, como pueden ser la línea feng shui o los pisos para objetivos empresariales como también un excelente servicio de asesoramiento que varía según el nivel de cada proyecto. Siendo esto uno de los puntos más importantes para evaluar, DEKAR como empresa desde el inicio seguirá trabajando para innovar en el sector y ofrecer nuevos productos y servicios a los compradores para lograr generar una recordación y una fidelidad con la marca.

Ilustración 19

Pregunta # 5

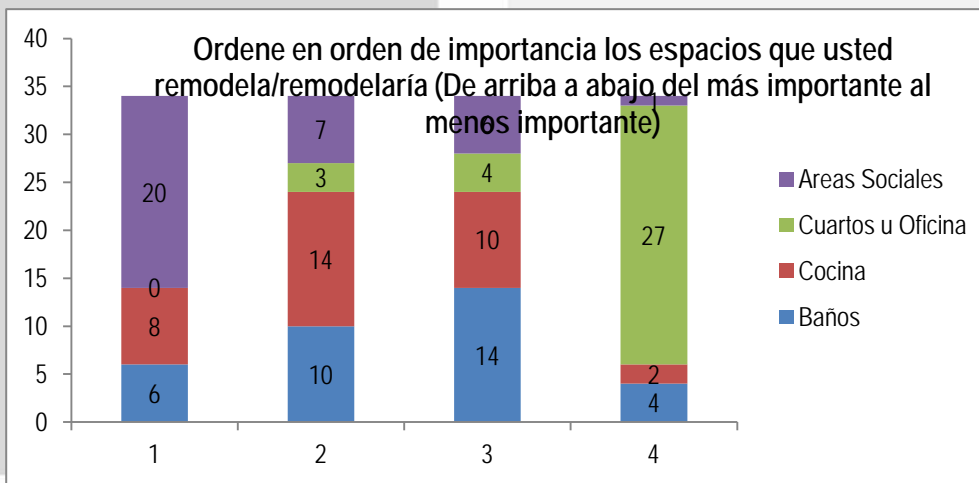


Al momento de evaluar la posibilidad de abrir un punto de venta físico para los compradores, creemos que se debe romper la tradición del sector de construir establecimientos opacos y sin vida para exponer sus productos. DEKAR como empresa cree que el sector de la construcción debe vender sus productos y servicios de una manera

atractiva, que genere una diferencia pero más importante que atraiga al cliente por lo atractivo de ellos y no por el precio del mismo. Es por esto, que tiene como plan a futuro construir un local de venta en donde muestre de una manera muy impactante los productos y servicios de diseño generando así un impacto visual en los potenciales clientes y como resultado una compra efectiva del mismo, ya que lo visual genera confianza y calidad. En este punto el 73,5% de los encuestados cree que el diseño y la presentación de los productos son relevantes al momento de escoger un proveedor o una empresa que se lo suministre.

Ilustración 20

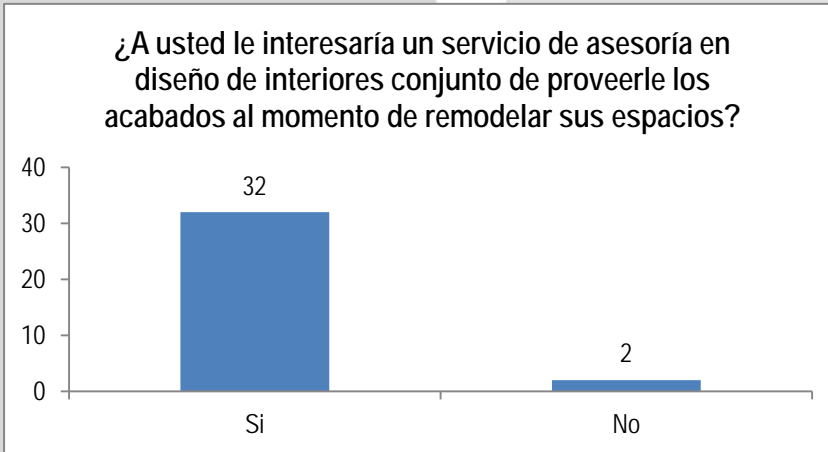
Pregunta # 6



La preferencia en la remodelación de cada espacio de los inmuebles es necesaria pues dará una visión as amplia del portafolio de productos que DEKAR debe tener. El resultado de esta pregunta nos dice que las áreas sociales y la cocina son los lugares más importantes para remodelar pues son la visión externa de los inmuebles. Para esto DEKAR con el paso del tiempo irá aumentando su portafolio de productos para estos espacios pero desde el principio lo ha logrado gracias a desarrollar un interés importante por prestar un servicio de diseño que genere una satisfacción en los compradores.

Ilustración 21

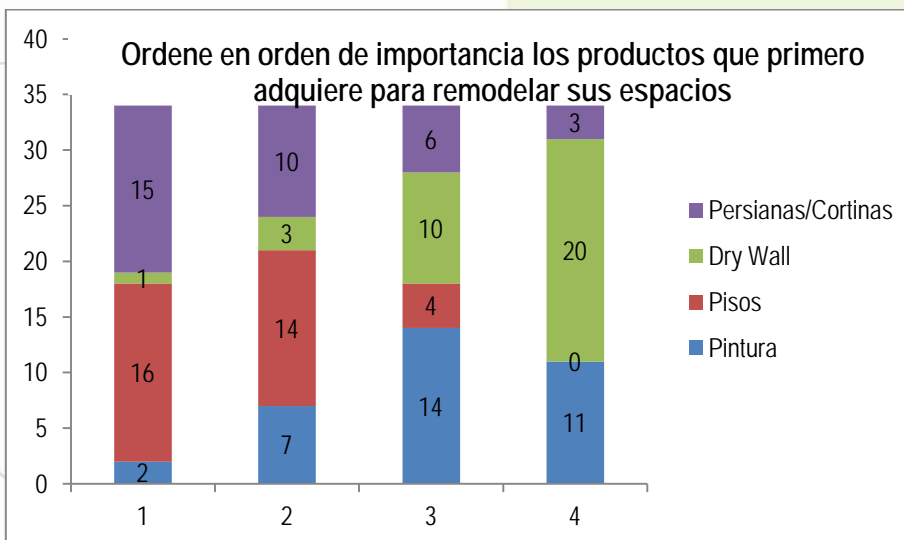
Pregunta # 7



La pregunta más importante de todas es si a las personas que remodelan sus espacios le interesa un servicio compacto entre el diseño y interiores y el suministro de los acabados ya que es la esencia de lo que es y va a ser DEKAR. En este punto el 94% de los encuestados respondieron positivamente a esto abriéndole aun más un espacio a DEKAR en el mercado de las remodelaciones.

Ilustración 22

Pregunta # 8



El portafolio de productos de DEKAR debe estar enfocado en lo que los consumidores suelen adquirir al momento de remodelar sus espacios, es por esto que los resultados de la encuesta nos muestra que lo que más adquieren son persianas/cortinas y pisos, lo cual se acopla al portafolio de productos que hasta el momento se está ofreciendo al mercado pero también a los planes de nuevos servicios que está diseñando la empresa para atraer más clientes cada vez mas.

Ilustración 23

Pregunta # 9



Como se ha venido describiendo a través del plan de negocios, los nuevos productos y servicios que está desarrollando como oportunidad de negocio son muy importantes pues van a ser los diferentes elementos diferenciadores frente a la competencia para así atraer a los clientes. Además de esto, DEKAR quiere entrar además al sector de la vivienda al nicho de mercado empresarial, en donde se ha identificado una oportunidad de negocio en la personalización de los productos ofrecidos en donde dichas remodelaciones además de generar un valor a DEKAR generará valor agregado a las empresas clientes. Esto lo ha propuesto por medio de generación de productos como pisos personalizados con el logo de la empresa como una línea de vinilos decorativos, en donde el primero es un tecnología que se ha venido desarrollando en Alemania más que todo en donde la lamina de los pisos

laminados ya no es una foto de la madera si no que viene diseñado con el logo de la empresa.

Ilustración 24

Pisos laminados imagen corporativa



En esta pregunta se tuvo una respuesta positiva por parte de los encuestados con un 88% de nivel de aceptación, gracias a que ven la oportunidad de generar marca de cada uno de sus negocios por esta vía, ya que lograran que al momento que tengan interacción con sus clientes se genere una recordación de marca gracias a su experiencia por el servicio prestado pero a la vez por la visibilidad de su logo.

En conclusión la encuesta realizada a 34 personas usuarias del sector de la remodelación arrojó muy buenos resultados, ya que las personas buscan al momento de adquirir dichos productos y servicios un negocio como el modelo que tiene planteado DEKAR, ya que ofrece un servicio compacto entre diseño de interiores como también el suministro de los acabados adicional a los nuevos paquetes que ha logrado diseñar para atraer cada vez más a los compradores.

Después de entender cuál es el comportamiento de los compradores de este segmento de mercado, es momento de generar los planes de acción para llegarle a dichos compradores y atraerlos a adquirir los productos y los servicios de DEKAR. Es por esto, que se han generado políticas de expansión de marca y de promoción específicas para poder generar

un renombre y una recordación de la empresa en el mercado y convertir a DEKAR como la primera opción para transformar los espacios de los compradores.

2.5.3 Análisis de las principales variables de mercadeo:

Precio:

El precio como se mostró en el plan financiero va estar referenciado por las negociaciones que se tienen con los proveedores más un porcentaje de ganancia por producto el cual se ha calculado principalmente por los promedios de precios al público de todos los distribuidores, lo cual nos convierte en una empresa competitiva en precios en donde entrará a primar en la decisión de los compradores los valores agregados que se les generen a ellos al momento de tener la experiencia de compra. Después de tener una negociación exhaustiva con cada uno de los proveedores se empezaron a desarrollar cada uno de los parámetros con los cuales se iban a incrementar los precios a través de los años pronosticados en donde se llegó a la conclusión que anualmente los precios iban a crecer la el IPC pronosticado más un 2% adicional para cubrirse de impactos adicionales de este factor económico.

Producto:

En los primeros años de gestión y por lo está elaborado el plan financiero los productos que se tomaran en cuenta para distribuir a los clientes van a ser pisos de madera maciza y laminada, cortinas y persianas marca Flexalum y por último el servicio de asesoramiento en diseño de interiores. Con el paso de los años el plan de la empresa es seguir innovando en los productos a distribuir, en donde se logre generar una diferenciación clara entre DEKAR y la competencia, como pueden llegar a ser los pisos laminados con logos de empresas en vía de mostrar y generar una imagen de los clientes en los productos distribuidos.

Con respecto a la diversificación del portafolio a través de los años, la empresa junto a sus proveedores estará en constante contacto para desarrollar nuevos nichos de mercado y nuevas oportunidades de negocio. Para futuro máximo a 10 años fuera del plan elaborado en este plan de negocios, DEKAR buscará convertirse en importador de acabados de Brasil, Alemania, Francia y China principalmente para así lograr generar un mejoramiento de los márgenes de la empresa y a la vez generar una ventaja competitiva vía precios.

Plaza y Canales de Distribución:

En los 10 primeros años de acción en el mercado se va desarrollar la gestión de la empresa vía medios digitales y en la oficina de atención (atención a domicilio y en la oficina), en donde al tiempo cumplido DEKAR construirá su punto de atención el cual se caracterizara por su estética con el objetivo de generar una conexión entre los clientes potenciales y DEKAR.

Como ya se ha venido describiendo el principal canal de venta y distribución va a ser vía medios digitales en donde tiene presupuestado llevar a la vida real una página de internet dinámica y atractiva que atraiga a los clientes y a la vez generar un acercamiento más rápido y fácil a las necesidades de los mismos. Se está desarrollando una plataforma en la página de internet como plan innovador en donde se desarrolle un trabajo de investigación de mercados constante, en donde los clientes o usuarios de la pagina diseñen con metodologías básicas el espacio que quieren remodelar generando así dos nuevas ventajas para la empresa, en primer lugar va a poder recolectar información de los gustos y necesidades del mercado y en segundo lugar va a poder generar un ejercicio lúdico y fácil con cada uno de sus clientes en vía de entender más fácilmente sus propuestas y desarrollarle planes de construcción que cumplan con sus expectativas.

La manera con la cual se van a distribuir los productos va a ser por medio de contratistas que le presten el servicio a DEKAR, pues no se cree necesario adquirir medios de transporte entre ellos camiones y camionetas puesto que esto genera costos adicionales e

inversión de capital a los accionistas. Ahora bien el costo del transporte de los productos comprados por los clientes están incluidos dentro del precio público dados en el plan financiero.

Promoción:

Desde el inicio de la gestión de DEKAR en el mercado, se han desarrollado planes de expansión y reconocimiento de marca. En el primer año se ha desarrollado un sistema de promoción uno a uno, en donde se han redactado cartas de presentación, correos personales y se han utilizado las redes sociales en vía de no generar muchos gastos en publicidad y promoción si no buscar que este factor sea sostenible a través del tiempo.

Desde el segundo año la publicidad y la promoción van a ser elementos muy importantes para DEKAR en donde la inversión y el gasto en este factor será del 1% de la venta anual siendo en los 10 años 500 millones de pesos, con planes de ir incrementándolo a medida que se vean resultados notables en este aspecto. Para esto se va a seguir realizando el trabajo de las redes sociales y de la promoción uno a uno, pero se empezarán a implementar pautas masivas en medios específicos como son la revista y la pagina web de Metro Cuadrado, en ADN o Publimetro y en revistas especializadas de construcción como son Donde vivir o La Guía para así atraer a los clientes interesados en estos productos y servicios pero a la vez a constructores que quieran generar una relación de negocios con DEKAR. En los estados financieros no se tuvo en cuenta el presupuesto específico de las pautas ya que la publicidad y el mercadeo van a tener un porcentaje fijo sobre las ventas. Las siguientes imágenes representan una de las maneras con la cual DEKAR ha llegado a los clientes:

DEK-AR

Decoración y Arquitectura
Una marca de A.M. Servicios Integrales Ltda.

Somos el complemento perfecto para que entre usted y DEK-AR diseñemos, decoremos y renovemos su casa, oficina, restaurante o espacio que desee.



Estamos dedicados a la venta e instalación de:

- Persianas y Cortinas.
(Flexalum)
- Pisos de madera.
(Balterio)
- Alfombras.
(Tapisol, Alfa)

Polo Club
Cra 21a No. 82 - 34
Tel: 6963196/6963622
Cel: 3168777700

dek-ar@amserviciosintegrales.com



% DESCUENTOS INSUPERABLES

DEK-AR
Decoración y Arquitectura
Una marca de A.M. Servicios Integrales Ltda.

CORTINAS & PERSIANAS

MADERAS

COLECCIÓN	COLOR
Sólida 16mm	TODOS LOS COLORES
Cepillado 16mm	
Sólida 25mm	BRONCE CAPRI MEDITERRÁNEO PERLA PRIMAVERA SAJMON NEGRO
Perforado 25mm	

HORIZONTALES DE ALUMINIO

COLECCIÓN	COLOR
MACROMADERA FLEXALUM®	ROBIE CEDRO CHOCOLATE
MINIMADERA FLEXALUM®	ROBIE CEDRO CEDRO PECAN
SEMIMADERA FLEXALUM®	

ENROLLABLE – ROMANA - PANEL

COLECCIÓN	COLOR
NATURAL	WHITE SAND COTTON CREAM
CARINA BLACKOUT	
RUSTICA	CHENIL LAYETTE NATTE GREY BEIGE
SOLAR SPECTRA TERRA TRANSLUCENT	

APLICA EN RESTRICCIONES:

- NO ACUMULABLE CON OTRAS PROMOCIONES.
- VÁLIDA HASTA AGOTAR EXISTENCIAS
- EL DESCUENTO NO INCLUYE RECARGOS EN MOTORIZACIÓN, RECARGOS EN ACCIONAMIENTOS ESPECIALES Y/O ACCESORIOS
- VÁLIDOS DESDE EL 18 DE FEBRERO HASTA 31 DE MARZO 2011



2.5.4 Carta de Presentación DEKAR

Bogotá, Septiembre 23 de 2011

Doctor

Oscar Robayo Barbosa

Director Compas Indirectos

Ciudad

Respetado señor,

Es para nosotros un placer presentarles la marca DEKAR (Una marca de AM Servicios Integrales Ltda), con la que daremos a nuestros clientes una amplia diversidad de opciones para decorar sus espacios.

Por lo anterior ponemos a su disposición el portafolio de productos y servicios, como son la venta e instalación de persianas y cortinas, pisos de madera y alfombras, con los que podremos diseñar, decorar y renovar su casa, oficina, restaurante o espacio que desee.

Contamos con un equipo de diseñadores y contratistas altamente especializados, con una experiencia de años en el sector, que nos permiten garantizar los más altos niveles de calidad en todos nuestros procesos y productos.

Cordialmente,

Carlos Andrés Andrade Domínguez
Domínguez

Carlos.Andrade@amserviciosintegrales.com





Jorge Alberto Andrade

Jorge.Andrade@amserviciosintegrales.com

2.6 Análisis de la Competencia:

Tabla 2

Tabla de competidores

Nombre	Logo	Descripción
Norventas-Teléfono: 4473001-Dirección: Cra 50 # 17 – 85		Seguimos ofreciendo la gama más completa de materiales con capacidad para proveer óptimamente de servicios y productos a las ferreterías, depósitos, a los almacenes de decoración, hogares, a todos aquellos que trabajan en la agroindustria, en la construcción de edificios y de obras civiles, y en general a quienes se ocupan de construir un mejor vivir para los Colombianos.
Corona-Tel: 018000512030		La Organización CORONA S.A está conformada por diversas empresas dedicadas a la manufactura y comercialización de productos para el mejoramiento del hogar y la construcción.
Madecentro-Teléfono: (571) 669 82 46-Dirección: Autopista Norte # 193- 34		MADECENTRO COLOMBIA S.A. es la compañía número uno en la comercialización de productos y servicios para el sector del mueble y la madera. Contamos con el respaldo de compañías nacionales y extranjeras líderes en la fabricación de tableros de madera, herrajes, y complementos, certificados bajo normas internacionales, que nos aseguran un producto de excelente calidad.
Bella Casa Decoración de Interiores-Teléfono: 477 12 53-Dirección: Carrera 56 No. 153 - 80 Torre 9 Of. 1401		Somos distribuidores de persianas Panorama, pisos laminados y cortinas con materiales importados y nacionales. Con una experiencia de más de 15 años en el área de la decoración permiten a BELLACASA ser un lugar confiable para el desarrollo de su proyecto, respetando los gustos y deseos del cliente, manteniendo una línea personalizada de acuerdo sus necesidades. Trabajamos para ofrecer una asesoría completa en la creación o redefinición de un espacio con variedad de productos en persianas, cortinas y pisos y demás soluciones en decoración.

Uno de los elementos más importantes al momento de ver una oportunidad en un mercado es el análisis de la competencia, pues va a poner el punto de partida y la complejidad al momento de lanzar una nueva marca a dicho mercado. Es por esto, que para DEKAR es de vital importancia presentar y realizar un breve análisis sobre sus principales competidores para así generar y desarrollar la estrategia con la cual llamara la atención de los compradores.

Norventas: Esta es la competencia más fuerte para DEKAR por su trayectoria en el mercado. Norventas se ha posicionado como una de las distribuidoras más importantes de materiales de construcción (acabados) dado esto por su continuo trabajo por innovar y entregarles nuevos productos y servicios a los compradores.

Hace ya más de 35 años Carlos Valencia Papá le dio vida a Norventas una empresa dedicada a la distribución de pisos de vinilo de PAVCO (empresa naciente en la misma época) hoy en día la productora y comercializadora más grande del país de tubos de PVC. Con el paso de los años la empresa estuvo muy alineada a los planes comerciales de PAVCO pues era uno de los mayores distribuidores de la marca, pero al mismo tiempo generando un ambiente innovador claro en el mercado para así ganar más terreno en el top of mind de los consumidores. Diez años después PAVCO se dedico a la importación de alfombras para darle competitividad y calidad al sector en esta gama de productos pero con el paso de los años decidió darle este negocio a sus distribuidores y generar un acercamiento más estrecho con estas empresas. Este proceso de importación pasó a ser realidad en el momento en que PAVCO pasó de ser del grupo Sanfort a un grupo empresarial Suizo. Hoy en día después de generar una ampliación notable de su portafolio de productos Norventas se posiciona como una de las principales distribuidoras de acabados en el país, en donde Carlos Valencia hijo se ha tomado la tarea de impulsarla por medio de planes de expansión notables.

En el proceso de inclusión e invasión de la marca DEKAR en el mercado, es importante que se analice cada uno de los factores fuertes de Norventas, pues así podrá generar un plan

más robusto y crear ventajas competitivas notables para que al momento de generar marca este tenga el impacto que se tiene pensado tener en el mercado.

3. Conclusiones:

Después de haber analizado cada uno de los elementos necesarios para ver la viabilidad del negocio, como es el análisis del Plan de Recursos Humanos, del Plan Financiero y del Plan de mercadeo acompañado del análisis de las variables externas al negocio, se puede concluir que este es viable pues se tiene un potencial de innovación dado esto por la iniciativa constante de los accionistas de la empresa como también por la adecuada identificación de factores trascendentales al momento de llegar al mercado como es la prestación del servicio y la presentación y visibilidad de la marca.

También es necesario concluir con la identificación de áreas de oportunidad y de mejora, pues en la realidad comercial la empresa que no innove y refresque su modelo de negocio a mediano y largo plazo va a dejar de existir. Es por esto, que en la evaluación y análisis de cada uno de los planes desarrollados, los accionistas de la empresa creen que se debe migrar a mediano plazo a la importación de los productos, pues como se describió en el transcurso del plan de negocios este es un mercado muy competido principalmente en precios. Dado esto, se tiene planeado ir desarrollando un nuevo plan de negocio en donde tenga en cuenta esta variable para ver e identificar las oportunidades que podemos generar en dicha industria. Lo anterior se hace posible y es importante pues en Europa y Asia constantemente se están desarrollando nuevas tendencias y productos en la industria de la construcción que al momento de iniciar el plan de importación se podrá buscar dichas tendencias para tratar de adaptarlas en el país y así generar un ambiente innovador.

Por último, como se ha venido concluyendo un plan de negocios tiene como objetivo analizar la viabilidad de una idea de negocio, pero también de identificar nuevas oportunidades abriendo un campo de acción nuevo para los impulsores de la idea. Con esto, se puede concluir que el modelo de negocio de DEKAR es viable pues tiene un campo

de acción a futuro muy grande generado principalmente pues está en una de las industrias más importantes de todas las economías en el mundo como es la construcción.

4. Bibliografía

Bogotá, C. d. (1 de Agust de 2011). *Asuntos Corporativos*. Recuperado el 13 de 12 de 2011, de Camara de Comercio de Bogotá: http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/096_Asuntos%20Corporativos.pdf

Comercio, C. d. (5 de February de 2012). *Paso a Paso para crear empresa*. Recuperado el 5 de February de 2012, de Camara de Comercio de Bogota: <http://camara.ccb.org.co/crearempresa/pasoapasocrearempresa.aspx>

Cuadrado, M. (1 de Agust de 2011). *Demanda de Vivienda en Bogotá*. Recuperado el 12 de December de 2011, de Metro Cuadrado: http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec_m2/inforbog_m2/informacingeneralbogot/ARTICULO-WEB-PL_DET_NOT_REDI_M2-1990892.html

DANE, O. d. (17 de November de 2011). *Financiación de Vivienda*. Recuperado el 13 de December de 2011, de DANE: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/fin_vivienda/cp_finvivienda_IIItrim11.pdf

DANE, O. d. (3 de October de 2011). *INDICADORES ECONÓMICOS ALREDEDOR DE LA CONSTRUCCIÓN*. Recuperado el 12 de December de 2011, de DANE: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/cp_ieac_IIItrim11.pdf

Gerencie. (1 de January de 2011). *Progresividad en el pago del impuesto de renta para las nuevas pequeñas empresas*. Recuperado el 15 de December de 2011, de Gerencie: <http://www.gerencie.com/progresividad-en-el-pago-del-impuesto-de-renta-para-las-nuevas-pequenas-empresas.html>

ICEX. (s.f.). *El mercado de servicios de diseño de interiores en Estados Unidos*. Recuperado el 12 de December de 2011, de ICEX: <http://www.slideshare.net/vbandin/el-mercado-del-diseo-de-interiores-en-estados-unidos>

Pohiman, A. (2011). *Latin Focus*. Latin America: Focus Economics.

Ramirez, S. F. (1 de 8 de 2011). *Locomotora de Vivienda en Marcha*. Recuperado el 2011 de 12 de 13, de Camacol: http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico%20-%20Agosto%202011.pdf

Tellez, J. (1 de Agust de 2011). *Situación Inmoboliaria*. Recuperado el 12 de 12 de 2011, de BBVA:
http://www.bbva.com/KETD/fbin/mult/1106_SitInmobiliariaColombia_tcm346-261416.pdf?ts=26112011