Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que los autores han autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás

ESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA DEARTEC A TRAVÉS DE UN PLAN DE NEGOCIOS ENFOCADO A LOS CENTROS COMERCIALES DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA

NESTOR LEONARDO JIMENEZ SUÁREZ
JAIRO ANDRÉS BERRÍO HERNANDEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO
DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2015

ESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA DEARTEC A TRAVÉS DE UN PLAN DE NEGOCIOS ENFOCADO A LOS CENTROS COMERCIALES DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA

NESTOR LEONARDO JIMENEZ SUÁREZ
JAIRO ANDRÉS BERRÍO HERNANDEZ

Proyecto de grado para optar por el título de ingeniero industrial

Director
Pascual Rueda Forero
Doctor

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO
DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2015

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN 12

1. ESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA DEARTEC A TRAVÉS DE UN PLAN DE NEGOCIOS ENFOCADO A LOS CENTROS COMERCIALES DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA 14

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 14

1.2 PREGUNTA PROBLEMA 16

1.3 JUSTIFICACIÓN 16

1.4. OBJETIVOS 19

1.4.1 Objetivo general. 19

1.4.2 Objetivos específicos 19

2. ANTECEDENTES 20

3. MARCO REFERENCIAL 21

3.1 MARCO CONCEPTUAL 21

3.2 MARCO TEÓRICO 23

3.2.1 Teorías de decoración y diseño… 23

3.2.2 Plan de Negocios. 25

3.3 MARCO HISTORICO 29

3.4 ESTADO DEL ARTE 31

3.5 MARCO LEGAL 32

4. METODOLOGÍA DEL DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO 35

4.1 MERCADO 35

4.1.1 Análisis del sector. 35

4.1.2 Análisis del mercado.. 35

4.1.3 Análisis de la competencia. 35

4.1.4 Estrategias de mercado 35

4.1.5 Proyecciones de ventas 36

4.2 ESTUDIO OPERATIVO 36
4.2.1 Ficha técnica 36
4.2.2 Descripción del proceso 36
4.2.3 Distribución de la planta 36
4.3 ORGANIZACIÓN 37
4.3.1 Planeación Estratégica.. 37
4.3.2 Estructura organizacional.. 37
4.4 ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO 37
4.5 ASPECTOS LEGALES 37
5. ESTUDIO MERCADO 38
5.1 CONCEPTO DEL SERVICIO 38
5.1.1 Usos. 38
5.1.2 Usuarios 38
5.1.3 Diseño del servicio. 38
5.1.4 Especificaciones o características 38
5.1.5 Calidad. 39
5.1.6 Servicios postventa. 40
5.1.7 Productos y servicios sustitutos… 40
5.1.8 Productos Complementarios.. 41
5.2 MERCADO OBJETIVO Y POTENCIAL 41
5.2.1 Mercado objetivo. 41
5.2.2 Mercado Potencial. 41
5.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO 42
5.3.1 Ficha técnica de la investigación de mercado 42
5.3.2 La Demanda 43
5.3.3 La Oferta. 58
5.4 MEZCLA DEL MERCADO 67
5.4.1 Canales de comercialización. 67
5.4.2 Precio.. 68
5.4.3 Promoción.. 68

6. ESTUDIO OPERATIVO 71
6.1 CAPACIDAD INSTALADA Y UTILIZADA 71
6.2 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA 72
6.2.1 Macro localización... 72
6.2.2. Micro localización.. 72
6.3 INGENIERIA DE PROYECTO 74
6.3.1 Especificaciones técnicas del servicio.. 74
6.3.2 Diagrama de flujo del servicio. 76
6.3.3 Proceso de producción. 77
6.3.4 Recursos de producción de la empresa. 81
6.3.5 Análisis de Proveedores.. 82
6.3.6 Distribución de planta. 82
7. ORGANIZACIÓN 85
7.1 PERFIL DE LA EMPRESA 85
7.1.1 Misión. 85
7.1.2 Visión.. 85
7.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 85
7.2.1 Análisis externo. 86
7.2.2 Análisis interno. 86
7.2.3 Matrices de la etapa de los insumos. 87
7.2.4 Matrices de la etapa de la adecuación. 90
7.2.5 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE).. 92
7.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 94
7.3.1 Organigrama. 94
7.3.2 Descripción y perfil de cargos. 94
7.3.3 Asignación salarial. 95
7.4 ENFOQUE A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL 96
7.4.1 Identificación de los grupos de interés.. 96
7.4.2 Caracterización y priorización de los grupos de interés. 97
7.4.3 Matriz de RSE. 99

7.4.4 Política de responsabilidad social. 100
8. ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO 101
8.1 ESTUDIO ECONOMICO 101
8.1.1 Costos fijos. 101
8.1.2 Costos variables. 101
8.1.3 Gastos de administración y ventas. 102
8.2 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS 104
8.2.1 Proyecciones. 104
8.2.2 Balance general. 105
8.2.3 Estado de resultados – P&G. 106
8.2.4 Flujo de caja proyectado. 107
8.3 EVALUACIÓN DE LA EMPRESA 108
8.3.1 Punto de equilibrio.. 108
8.3.2 Costo de capital. 108
8.3.3 Valor presente neto (VPN).. 109
8.3.4 Tasa Interna Retorno (TIR).. 109
8.3.5 Periodo de recuperación. 109
9. ASPECTOS LEGALES 111
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 112
10.1 CONCLUSIONES 112
10.2 RECOMENDACIONES 113
BIBLIOGRAFIA 114
ANEXOS 124

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1: Trámites requeridos para la creación de una empresa en Colombia 34

Tabla 2: El consumo aparente por centro comercial 56

Tabla 3: Estimación de la demanda 57

Tabla 4: Tasa de desempleo nacional 67

Tabla 5: Alternativas para la ubicación de la oficina 69

Tabla 6: Alternativas para la localización de la planta 73

Tabla 7: Ficha técnica del servicio 74

Tabla 8: Cursograma analítico del proceso 79

Tabla 9: Etapas de las estrategias empresariales 86

Tabla 10: Salarios de los cargos de la empresa 95

Tabla 11: Matriz de Responsabilidad Social Empresarial 99

Tabla 12: Costos fijos 101

Tabla 13: Costos variables 102

Tabla 14: Gastos de administración y ventas 103

Tabla 15: Proyecciones 104

Tabla 16: Balance general Proyectado a 5 años 105

Tabla 17: P&G proyectado a 5 años 106

Tabla 18: Flujo de caja 107

Tabla 19: Indicadores financieros. 110

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1: Registro Mercantil de la Cámara de Comercio 18

Figura 2: Estudio de mercado 27

Figura 3: Mezcla del mercado 28

Figura 4: Diagrama de flujo del servicio 76

Figura 5: Caracterización del proceso de diseño y producción 77

Figura 6: Diagrama de operaciones 80

Figura 7: Distribución de planta actual 83

Figura 8: Distribución de planta por procesos 84

Figura 9: Vector direccional 91

Figura 10: Estructura organizacional 94

LISTA DE GRAFICOS

Pág.

Gráfico 1: Quien realiza la decoración del centro comercial 44

Gráfico 2: Razones por las cuales contratan los servicios de decoración 45

Gráfico 3: Preferencias decorativas 45

Gráfico 4: Motivos para contratar una empresa de decoración 47

Gráfico 5: Estacionalidad en el sector de la decoración 49

Gráfico 6: Temporada con mayor inversión en la decoración 51

Gráfico 7: Presupuesto destinado a la decoración 53

Gráfico 8: Frecuencia de contratación de los servicios de decoración anual 54

Gráfico 9: Conociendo de la oferta regional del sector 58

Gráfico 10: Contratación de empresas regionales 59

Gráfico 11: Nivel de satisfacción de los servicios decorativos 60

Gráfico 12: Ubicación de la competencia nacional actual 61

Gráfico 13: Evaluación de los servicios de decoración obtenidos 62

Gráfico 14: Deficiencias de las empresas dedicadas a la decoración de centros comerciales 63

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo A: Formato de encuesta para los centros comerciales 124

Anexo B: Datos de los centros comerciales encuestados 129

Anexo C: Datos de los competidores participantes 130

Anexo D: Recursos físicos de la empresa Deartec 131

Anexo E: Recursos de insumos 133

Anexo F: Proveedores de la empresa Deartec 134

Anexo G: Análisis externo 135

Anexo H: Análisis interno 137

Anexo I: Matriz DOFA 138

Anexo J: Costo empresarial de un empleado con un SMLMV 139

Anexo K: Normatividad y estatutos de la constitución de la empresa Deartec 140

INTRODUCCIÓN

Con este proyecto se pretende establecer una estructuración para la empresa DEARTEC dedicada a la producción de elementos decorativos de pequeña y gran escala, en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. Así mismo, está orientado a desarrollar estudios que permitan determinar la manera más óptima de producción, el modelo administrativo financiero y económico de la empresa dedicada a la prestación de dichos servicios a través de las herramientas otorgadas por un plan de negocio.

El plan de negocios busca trascender de un negocio familiar a una empresa sólida y perdurable en el tiempo, que aproveche al máximo las oportunidades del mercado. Contribuyendo con la generación de empleo en el sector y fomentando el desarrollo artístico y cultural, a través de oportunidades de negocio para los artesanos santandereanos.

Se ha realizado un estudio de mercados con el fin de esclarecer el mercado objetivo, detectar los clientes potenciales y desarrollar las estrategias que permitan aprovechar las oportunidades que brinda el sector, para ello se efectuaron análisis del sector, del mercado y de la competencia. Con base en la información recolectada se procede a la elaboración de estrategias de distribución, precio, promoción, comunicación, servicio y aprovisionamiento con el fin de fortalecer el posicionamiento de la empresa y promover una sostenibilidad y escalabilidad a través del tiempo.

Seguidamente, se procede con la elaboración de un estudio operativo para hacer un análisis del proceso de producción y los servicios ofrecidos. Se realiza la ficha técnica de los productos, la descripción del proceso y el plan de producción, representados con tablas y diagramas para la estandarización de los procesos que logre definir la capacidad de producción de la planta. Además se especifica la maquinaria, se determina la localización y la distribución de planta.

En la siguiente fase del proyecto se elaboró la planeación estratégica de la organización, utilizando herramientas como la misión y visión, la matriz DOFA y las matrices de factores internos, externos y competitivos. También se determina el modelo administrativo más acorde con las necesidades de la empresa y su estructura organizacional. Por otra parte, se presenta el estudio legal con los procedimientos en la constitución de la empresa.

Finalmente se realiza un estudio económico y financiero en el cual se hace una proyección de las ventas, se evalúa la sostenibilidad y escalonamiento del proyecto con indicadores financiaros como los son la TIR, el VPN, entre otros. Así mismo se hace un análisis del costo de capital, el balance general, el estado de resultados y el flujo de caja de la organización en un periodo proyectado de 5 años.

1. ESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA DEARTEC A TRAVÉS DE UN PLAN DE NEGOCIOS ENFOCADO A LOS CENTROS COMERCIALES DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mundo de hoy presenta constantes cambios y las tendencias del mercado van acorde con los pensamientos de las personas quienes cada vez exigen mejores experiencias. “En la actualidad vivimos en un mundo globalizado en el cual los mercados están evolucionando de manera continua y volviéndose cada vez más agresivos. Las empresas que no son capaces de evolucionar o reaccionar a las necesidades cambiantes del consumidor tienden a desaparecer, esto explica el corto ciclo de vida de las Pymes en nuestro País”[1].

Según Christine Lagarde[2] presidente del Fondo Monetario Internacional (FMI) la economía Colombiana pasa por un excelente momento, y esto es debido a las fuertes políticas macroeconómicas del país las cuales le han permitido resaltar entre los países latinoamericanos. Este buen momento se puede evidenciar en los indicadores económicos; con una inflación al consumidor (IPC) anual de 2.89 y un producto interno bruto (PIB) de 6.41 en el año 2014, 3.46 puntos más que el año anterior. Este ambiente económico desencadena una tasa de desempleo de 9.29, 0.59 puntos menos al periodo anterior, al disminuir las personas desempleadas la capacidad adquisitiva de la población aumenta[3]. Este ambiente económico es atractivo para la inversión en el país, debido a que los consumidores tienen mayor capacidad adquisitiva y la tasa de desempleo es menor a la de los años anteriores, esto genera un aumento en la compra de bienes y servicios por parte de los consumidores, ocasionando la creación de nuevos centros de comercio.

Encuestas a consumidores bogotanos practicadas en los años 2009 y 2011 demuestran un incremento importante en el número y en la frecuencia de visitantes a los centros comerciales. El 55.1% de las mujeres adultas residentes en Bogotá dicen ir a un centro comercial al menos una vez por semana, y en el caso de los hombres disminuye a un 44.3% sin embargo sigue siendo una cifra elevada. Esta tendencia de frecuentar cada vez más los centros comerciales ha incrementado el

[1] Ing. Luis Trejo Gómez Orozco. LA DIFERENCIACIÓN COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA. [En línea] Disponible en internet <http://www.esmas.com/emprendedores/startups/ventajascompetitivas/493463.html>.

[2] LAGARDE, Chiristne. “La economía de Colombia es saludable”. El colombiano [online], 12 de Diciembre 2012 [citado el 19 de octubre del 2014]. Disponible en internet: <http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/la_economia_de_colombia_es_saludable_christine_lagarde/la_economia_de_colombia_es_saludable_christine_lagarde.asp>.

[3] BANCO DE LA REPUBLICA. Boletín de indicadores económicos, 1 de septiembre del 2014 [citado el 19 de octubre del 2014]. Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>.

número de estos y generado un negocio tan rentable que solo el 6% de los locales están vacíos[4].

El auge de los centros comerciales en los últimos años ha logrado concentrar en gran parte todas las necesidades de los consumidores en un solo lugar. Esto logra que exista una competencia para atraer la mayor cantidad de personas a dichos lugares. Hoy en día son las zonas de reunión, de consumo y de entretenimiento más grandes y se encuentran en las ciudades medianas y grandes del mundo. Además se han convertido en los atractivos turísticos de las ciudades y un nido para las oportunidades de negocio[5].

Según Franco[6] uno de los elementos que más fidelizan a los consumidores es la generación de experiencias, pero ¿cómo un centro comercial puede generarlas?. Una alternativa para lograr experiencias es transformar los lugares en espacios atractivos, de tal manera que el consumidor sienta una sensación que no pueda encontrar en ningún otro sitio.

La decoración y el diseño de exteriores e interiores es el arte de cambiar un escenario común en algo extraordinario, donde se representan diferentes temas que impacten a las personas, logrando experiencias agradables e inolvidables. Estas herramientas son usadas por las empresas para atraer clientes e inversionistas y obtener mayor participación del mercado. El servicio de decoración en los centros comerciales ha evolucionado en los últimos años, debido a que el desarrollo de este tema comenzó a darse por la creciente competencia y el afán de generar estrategias que capten la atención del consumidor, es una manera de diferenciación importante frente a la competencia y genera un valor agregado al espacio visible de los consumidores. La importancia de la relación entre el volumen de ventas y la decoración de los centros comerciales se evidencia en las expectativas de crecimiento de las ventas en la navidad del 2014 realizada por FENALCO (fondo nacional de comerciantes), la cual es del 58% frente al 43% del año anterior, resaltando que es en esta época donde se invierte más en las decoraciones de los centros comerciales[7].

---

[4] Fenalco. Centros comerciales aumenta la demanda de locales. [online], [citado el 22 de diciembre de 2014]. Disponible en internet: <http://www.fenalco.com.co/contenido/1648>.

[5] Esquiel, Lourdes. El boom de los centros comerciales. Artículo. Disponible en base de dato. Fuente: entrepreneur México. Sep2004, vol.12 issue 9, p94-97.

[6]Piedad Franco Crespo. Hacia dónde va la tendencia en centros comerciales. [online], 3 de Mayo del 2012 [citado el 24 de octubre del 2014]. Disponible en internet: <http://www.larepublica.co/hacia-d%C3%B3nde-va-la-tendencia-en-centros-comerciales_3363>.

[7] Gabriel Forero Borreros. Centros comerciales inician en noviembre la temporada navideña con eventos y decoración. [online], 1 de noviembre del 2014 [citado el 23 de diciembre del 2014]. Disponible en internet: <http://www.larepublica.co/centros-comerciales-inician-en-noviembre-la-temporada-navide%C3%B1a-con-eventos-y-decoraci%C3%B3n_187271>.

Deartec se dedica a la producción y montaje de elementos decorativos desde el año 2013 en el departamento de Santander. Regionalmente no existen empresas constituidas en la Cámara de Comercio dedicadas a esta actividad económica, solo existen pequeños talleres que no alcanzan a cubrir la creciente demanda. Realizando una búsqueda, los autores se acercaron a la cámara de comercio de Bucaramanga para consultar dicha información.

Se estima que los centros comerciales de Bucaramanga y su área metropolitana que se interesen en adquirir los servicios de decoración y montaje de figuras, no les quedan más alternativas que buscar en otras regiones del país, donde claramente conlleva un sobrecosto adicional principalmente por el mantenimiento y transporte de las figuras. Ahí radica la oportunidad de estructurar la compañía Deartec y lograr la evolución de un taller a una empresa exitosa, teniendo la garantía de que los clientes han mostrado un gran interés.

El taller ha presentado problemas en adquirir contratos directamente con los centros comerciales, esta problemática empuja al taller a trabajar a través de la subcontratación, lo cual reduce hasta un 50% sus ingresos. Se han presentado casos con clientes que no creen que un taller tenga la capacidad de cumplir con sus proyectos, debido al poco reconocimiento en el sector. Actualmente este problema se presenta porque no se cuenta con un plan de ventas y mercadeo que logre generar un reconocimiento de los servicios que presta Deartec.

En el área productiva el taller carece de una estandarización de procesos, distribución de planta y una planeación de la producción que optimice la misma. Legalmente el taller desconoce de los trámites tributarios requeridos por la ley y los empleados no son contratados con todas las exigencias legales, esta situación puede desencadenar sanciones que afectarían la sostenibilidad de la empresa.

1.2 PREGUNTA PROBLEMA

¿Cómo estructurar la empresa Deartec dedicada al diseño, fabricación y comercialización de elementos decorativos de pequeña y gran escala para centros comerciales en Bucaramanga y su área metropolitana a través de un plan de negocios?

1.3 JUSTIFICACIÓN

El plan de negocio a desarrollar está encaminado a la estructuración del taller DEARTEC dedicado a la producción de elementos decorativos de pequeña y gran escala, optando por los centros comerciales como principales clientes, debido al

crecimiento de este sector. La revista económica portafolio[8] menciona que "se estima que el crecimiento por número de centros comerciales crezca 22 por ciento en los próximos tres años. Al 2013, el país completó 183 complejos con áreas superiores a los 5.000 metros cuadrados."

"Estos lugares se erigen como las nuevas zonas de reunión, de consumo y de entretenimiento; han escalado a una posición estelar en las listas de atractivos turísticos, se han convertido en puntos estratégicos de la actividad comercial urbana y son el acogedor nido para numerosas oportunidades de negocio"[9]. Las grandes figuras decorativas necesitan amplios espacios de esparcimiento donde puedan ser vistas y ubicadas, además que cumplen con el objetivo de atraer a las personas, lo cual es un beneficio para los centros de consumo.

Carlos Hernán Betancourt[10], director ejecutivo de Acecolombia anota que siguen llegando desarrolladores y comerciantes interesados en invertir en el país, porque ven al país como un atractivo al que hay que saber cómo entrar, por la diversidad regional. "Según las cifras de la Asociación de Centros Comerciales de Colombia (Acecolombia), los centros comerciales ya alcanzan a cubrir 53% de los centros de consumo del país, con alrededor de 24,2 millones de habitantes"[11]. "Además, los proyectos de ampliación o remodelación de los ya construidos son casi 20 en este momento en Colombia"[12].

La construcción y renovación de los centros comerciales alrededor del país es una realidad evidenciada por los expertos. Bucaramanga y su área metropolitana cuenta con un gran número de centros comerciales grandes y otros más pequeños, entre los más destacados se encuentran el centro comercial Cacique, Megamall, Cabecera cuarta etapa, la Quinta, la Florida, El Caracolí, entre otros. Estos representan los clientes potenciales de mayor relevancia para la empresa. Sin embargo, el servicio de decoración se presta para todos los espacios de esparcimiento.

El equipo emprendedor de la empresa Deartec cuenta con un artista que tiene más de 10 años de experiencia en el sector de la decoración de grandes superficies. Deartec trabaja desde el año 2013 en el departamento de Santander, Colombia, e inicio con su primer proyecto de decoración en el Parque Eloy Valenzuela ubicado

[8]Gómez, Constanza. Récord en construcción de centros comerciales. Portafolio.co. [online], 2 de Abril del 2014 [citado el 15 de octubre del 2014]. Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/negocios/construccion-centros-comerciales-colombia>.

[9] Esquiel, Lourdes. Op. cit., p. 7.

[10] Carlos Hernán Betancourt, director ejecutivo de Acecolombia. Citado por Gómez, Constanza. Op. cit., p. 7.

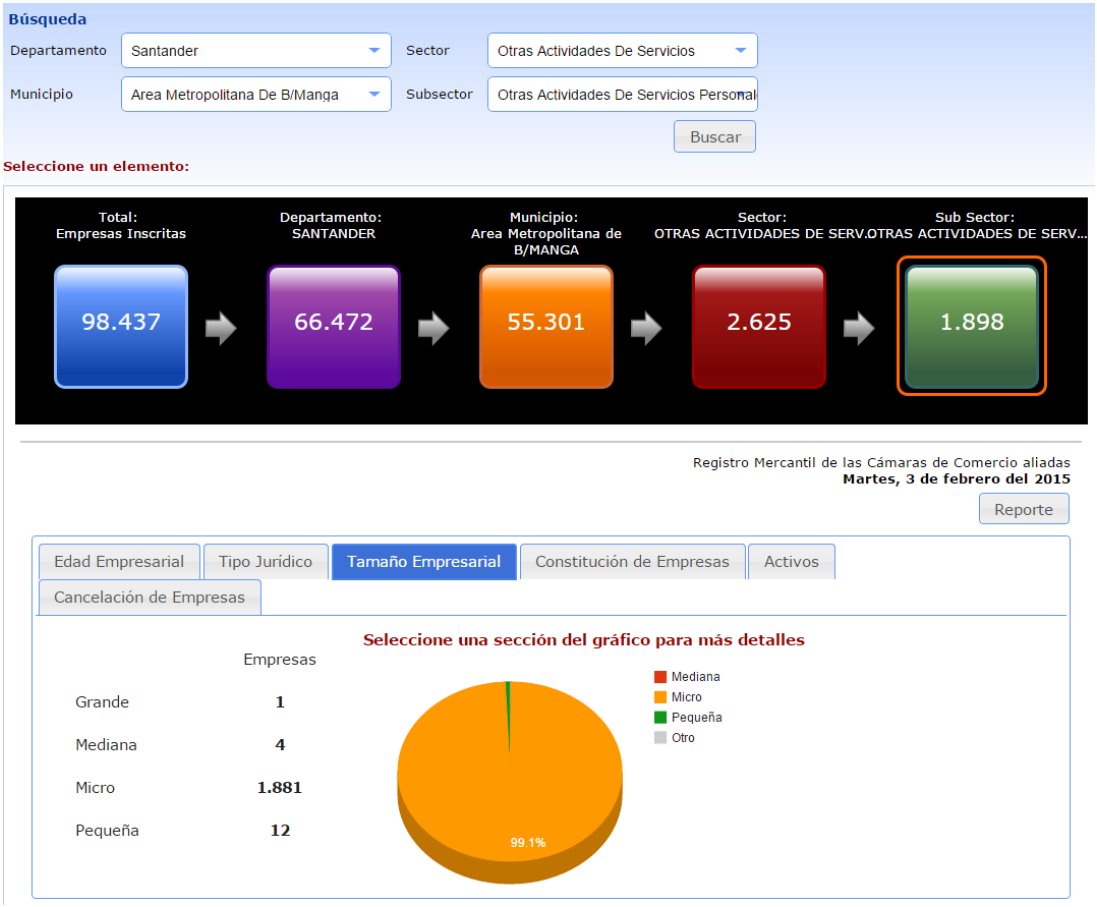
[11]El centro del comercio. Dinero [online], 30 de Octubre del 2013 [citado el 16 de octubre del 2014]. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/especiales-comerciales/especial-de-retail/articulo/centros-comerciales-formula-para-constructores-comerciantes/187067>.

[12] Ibid., p.8.

en el municipio de Floridablanca, Santander. Esto impulsa de manera positiva el negocio, generando experiencia, reconocimiento y confianza para nuevos clientes y proyectos.

Actualmente no existen en Bucaramanga ni en su área metropolitana alguna empresa registrada en la cámara de comercio con la actividad de decorar lugares de esparcimiento, la cual es una demanda creciente que actualmente se suple de empresas de otras regiones del país. Esta actividad económica es reciente y existen pocas empresas dedicadas a ello, esto se puede evidenciar al investigar las bases de datos de la cámara de comercio donde no existe una actividad específica para este sector y las empresas con esta labor tienen que registrarse en un sector similar. Realizando una búsqueda, los autores se acercaron a la cámara de comercio de Bucaramanga para consultar dicha información, los resultados se muestran en la Figura 1.

Figura 1: Registro Mercantil de la Cámara de Comercio



Fuente: Cámara de Comercio **(**http://www.compite360.com/compitehtml5/sitio/adn).

Crear empresas en la región contribuye a la economía santandereana y al desarrollo social de las comunidades aledañas a la empresa, gracias a la generación de nuevos empleos. Deartec también apoya la comunidad artística al subcontratar artesanos e incentiva al turismo al embellecer la ciudad con figuras únicas en sus centros de esparcimiento.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general. Estructurar la empresa DEARTEC, dedicada a la producción de elementos decorativos a pequeña y gran escala para los centros comerciales en Bucaramanga y su área metropolitana a través de un plan de negocios.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar un estudio del mercado en la zona metropolitana de Bucaramanga, para determinar la oferta, demanda y el plan de marketing para la producción y comercialización de elementos decorativos a pequeña y gran escala.

- Elaborar un estudio operativo que permita establecer las condiciones del servicio de decoración para centros comerciales y producción de elementos decorativos a pequeña y gran escala.

- Determinar el modelo administrativo y legal para la empresa DEARTEC, con un enfoque de responsabilidad social empresarial.

- Determinar la factibilidad económica y financiera para la empresa en el sector de la decoración.

2. ANTECEDENTES

Deartec se ha constituido como una iniciativa basada en la experiencia comercial del artista Néstor Jiménez Jaimes, el cual prestó sus servicios durante 10 años como proveedor de elementos decorativos en las principales empresas dedicadas a la decoración de centros comerciales en la ciudad de Bogotá, tales como: Color Leds, Dekotronica e Ideas Factory. Por falta de experiencia administrativa no pudo tener un crecimiento económico, sin embargo el conocimiento forjado por la experiencia representa un activo igual o más importante que el dinero, así lo menciona el señor Jiménez.

En el 2013 Deartec se consolida de manera informal como un taller independiente en la ciudad de Bucaramanga, debido a las favorables condiciones comerciales asociadas a la creciente demanda del servicio de decoración, percibida al ver el aumento de centros comerciales en la región. El equipo emprendedor de Deartec está compuesto esencialmente por 2 personas; en primer lugar el señor Néstor Manuel Jiménez Jaimes quien es el encargado de la parte productiva y creativa del negocio, y su hijo Néstor Leonardo Jiménez Suarez quien es el responsable de todos los procesos administrativos y comerciales. Cada uno de ellos interpreta un rol diferente pero protagónico en la empresa.

En diciembre del 2013 el equipo realizo su primer proyecto: “Navidad mágica en el jardín botánico”, este proyecto fue realizado en el jardín botánico Eloy Valenzuela en Floridablanca, Santander. El convenio fue realizado con la CDMB (Corporación Autónoma Regional para la defensa de la meseta de Bucaramanga) y constaba de la decoración e iluminación del parque, además se delegó a los emprendedores la administración, divulgación y planeación del proyecto. Esta experiencia fue coyuntural dentro de la evolución de la empresa pues abrió las puertas del mercado santandereano y brindó experiencia no solo en el área productiva, sino en la administrativa, contable y legal.

Al finalizar el año 2014 la empresa tuvo un crecimiento importante, pasó de 1 proyecto a manejar 5, es por ello que es indispensable la estructuración de la empresa a través un plan de negocios que le permita planificar y elaborar estrategias que contribuyan a la aceleración de la empresa.

Para el primer periodo del año 2015 Deartec se constituye legalmente como el nombre Deartec S.A.S. y pretende posicionarse de manera estratégica en el sector.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1 MARCO CONCEPTUAL

Centros comerciales: "un conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad, cuya tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionadas con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria"[13].

Centros de esparcimiento: son lugares de encuentro social, donde se encuentran actividades de recreativas, de comercio, de consumo, etc... Ejemplos: Centros comerciales, parques, museos, teatros, etc.

Decoración: "el término de decoración proviene del latín decoratío que se refiere a la acción y al efecto de decorar (adornar una cosa o un lugar). También permite nombrar al conjunto de los elementos que adornan un ambiente, y al arte que estudiar la combinación de los elementos ornamentales"[14].

Gigantismo: la empresa Diseño & Desarrollo[15] desarrollan el gigantismo y lo definen como elementos de gran formato, en diversos materiales y modulados según las necesidades específicas. El gigantismo también es conocido en el mercado y por algunas personas como figuras en 3D.

También se puede definir como una técnica de modelado, la cual consiste en crear esculturas con tamaños superiores a los dos metros de altura, las cuales pueden ser fabricadas con diferentes materiales siempre y cuando cumplan con las necesidades estructurales. Este tipo de arte es frecuentemente utilizado en grandes superficies debido a su gran tamaño, y al gran atractivo que este representa. Un ejemplo evidente de esta técnica son las esculturas con grandes dimensiones del artista Fernando Botero, las cuales están expuestas de manera pública en múltiples parques, galerías y museos nacionales e internacionales.

---

[13] Cerda Suárez, Luis Manuel. Tipología y evolución de los centros comerciales. [En línea] Disponible en internet: <http://www.mercasa.es/files/multimedios/1297766673_DYC_2002_66_43_58_n.pdf>.

[14] Decoración. [online], 30 de Enero 2011 [citado el 10 de septiembre 2014]. Disponible en internet: <http://elartedeladecoracion.blogspot.com/2011/01/el-termino-de-decoracion-cuyo-origen.html>.

[15] Diseño & Desarrollo. Productos y servicios. Gigantismo y figuras 3D. [online]. Disponible en internet: <http://www.dydecoration.com/.

Mecatrónica: “es la integración cinegética de la ingeniería mecánica con la electrónica y con el control de computadores inteligentes para el diseño y la manufactura de productos y procesos”[16].

"Mecatrónica es la combinación sinérgica de la ingeniería mecánica de precisión, de la electrónica, del control automático y de los sistemas para el diseño de productos y procesos"[17].

Los elementos mecatronicos mencionados en el presente trabajo, hacen referencia a figuras decorativas de pequeño o gran formato, las cuales adquieren movimientos automáticos a través de circuitos electrónicos.

Interactivo: Sheizaf Rafaeli ha definido a la interactividad como "una expresión extensiva que en una serie de intercambios comunicacionales, implica que el último mensaje se relaciona con mensajes anteriores a su vez relativos a otros previos"[18].

La interactividad en esta empresa está representada en la conexión entre los usuarios y la figura. Esta técnica busca que especialmente los niños puedan tocar y jugar con las esculturas sin que estas se deformen o su mecanismo falle.

Videos MAPPING: “es una técnica consistente en proyectar imágenes sobre superficies reales, generalmente inanimadas, para conseguir efectos de movimiento o 3D dando lugar a un espectáculo artístico fuera de lo común”[19].

Plan de negocio: es una declaración formal de un conjunto de objetivos de una idea o iniciativa empresarial, que se constituye como una fase de proyección y evaluación. Se emplea internamente por la administración para la planificación de la empresa y complementariamente, es útil para convencer a terceros, tales como bancos o posibles inversores (p. ej. los business angels o las empresas de capital riesgo), para que aporten financiación al negocio.[20]

El plan de negocio busca representar comercialmente el modelo que se seguirá. En él se reúne la información tanto verbal como gráfica de lo que el negocio es o como se proyecta a ser. También se lo considera una síntesis de cómo el dueño de un

---

[16] Universidad de Antioquia. ¿Qué es la mecatrónica? [Online]. Disponible en internet: <http://ingenieria.udea.edu.co/investigacion/mecatronica/mectronics/principal.htm>.

[17] Rietdijk, J.A. Ten propositions on mechatronics. Libro publicado en 1989, ciudad Inglaterra. Editorial, Mechatronics in products and Manufacturing Conference.

[18] Rafaeli, sheizarf. Citado por Egrafit Global Design. Interactividad. [Online]. Disponible en internet: <http://www.egrafit.com/es/diccionario/i/interactividad.html>.

[19] BAITIC. ¿Qué es el video mapping?. [Online]. 4 de noviembre del 2009. Disponible en internet: <http://www.baitic.com/innovacion/%C2%BF-que-es-el-video-mapping-sorprendete.html>.

[20] Consulting, Cynertia. Planes de negocio. [online], Octubre de 2009 [citado el 5 de septiembre 2014]. Disponible en internet: <http://www.cynertia.es/sites/default/files/PDF/Planes_de_negocio-instrumento_para_el_exito_en_las_start-up.pdf>.

negocio, administrador, o empresario intentará organizar una labor empresarial y llevar a cabo las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito. El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha.

Demanda: según Andrade[21] autor del libro "Diccionario de economía", define la demanda de la siguiente manera: "Es la cantidad de bienes o servicios que el comprador o consumidor está dispuesto a adquirir a un precio dado y en un lugar establecido, con cuyo uso pueda satisfacer parcial o totalmente sus necesidades particulares o pueda tener acceso a su utilidad intrínseca".

Oferta: según Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz[22], autores del libro "Marketing" la oferta es la "Combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo."

3.2 MARCO TEÓRICO

3.2.1 Teorías de decoración y diseño. En los últimos años los consumidores se han vuelto más exigentes debido al desarrollo de nuevas tecnologías, la globalización, internet, la facilidad de información y la cantidad de productos con mejores precios, entre otros, debido a estos cambios las personas pueden comprar productos desde sus hogares. Dice Teresa Serra[23] del IE Business School "Al visitante ya no le impresionas con el surtido, ni con la ubicación. Debes ofrecer una experiencia compleja de ocio para poder atraerlo".

Implementar técnicas de marketing en los centros comerciales es indispensable para lograr atraer el mayor número de personas a los centros de consumo. La decoración logra cambiar escenarios de manera que sean un atractivo para el público, es una herramienta usada desde hace mucho tiempo, así como la publicidad lo es para los bienes y servicios. En España como en muchos lugares del mundo "la tendencia más marcada en los últimos años gira en torno a la construcción de mega complejos gigantescos que, además de contar con enormes

[21] Andrade Simón. Autor del libro "Diccionario de economía". Promonegocios. [Online], Mayo de 2006. Disponible en internet: <http://www.promonegocios.net/demanda/definicion-demanda.html>.

[22] Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz. Autores del libro "Marketing". Promonegocios. . [Online], Mayo de 2006. Disponible en internet: <http://www.promonegocios.net/oferta/definicion-oferta.html>.

[23] Serra, Teresa. Citado por Pascual, Rafael. Capital. [online], 09 de Abril del 2014 [citado el 2 de Noviembre 2014]. Disponible en internet: <http://www.capital.es/2014/04/09/la-nueva-era-de-los-centros-comerciales/>

tiendas de las principales enseñas, ofrecen todo tipo de experiencias de ocio complementarias"[24].

Los centros comerciales han dejado de ser solo el lugar de hacer las compras para transformarse en lugares completos de comercio, ocio y entretenimiento. Los aspectos físicos como los olores, música, clima, espacios abiertos, decoración, zonas verdes, entre otros, hacen parte de las nuevas experiencias para los consumidores. Para muchas personas las compras son su forma preferida de entretenimiento, por lo tanto, al momento de elegir un destino para pasar el tiempo las variables físicas serán factores determinantes en la toma de decisión del individuo. Adicionalmente estas variables influyen en la imagen percibida por el consumidor, en el sentido de que crean un entorno a partir del cual el sujeto infiere la calidad, el servicio y la diversión esperada. Por último, otros estudios han encontrado que un entorno físico agradable ejerce un efecto positivo en la fidelidad del consumidor y en la satisfacción con la experiencia[25].

Existe una gran cantidad de variables que influyen en el consumidor a la hora de tomar una decisión sobre cual centro comercial visitar, teniendo en cuenta que estos espacios también se han convertido en lugares de esparcimiento en los cuales los clientes no solo compran sino que pasan sus momentos de ocio. Hay cuatro factores que tienen una gran influencia en la atracción comercial de los centros[26]:

- La accesibilidad, que tiene relación con la ubicación y la conveniencia del lugar.
- El surtido o variedad, la cual comprende la oferta de establecimientos comerciales y la de lugares de ocio.
- Los relacionados con el ambiente interno y las características físicas de los centros comerciales.
- Y las variables de marketing como la promoción y la comunicación.

Según Zorrilla, "Al no existir otros factores de diferenciación entre formatos comerciales o alternativas de compra para el consumidor, como precio o surtido, el individuo acudirá a la enseña detallista que le proporcione mayor valor a través de una adecuada experiencia de compra, lo cual le permitirá a su vez reforzar su

[24] Pascual, Rafael. La nueva era de los centros comerciales. Capital. [online], 09 de Abril del 2014 [citado el 2 de Noviembre 2014]. Disponible en internet: <http://www.capital.es/2014/04/09/la-nueva-era-de-los-centros-comerciales/>

[25] Avello, María y García De Madariaga, Jesús. Diversión en el centro comercial. [online], Junio del 2010 [citado el 4 de Marzo del 2015]. Disponible en internet: <http://www.mercasa.es/files/multimedios/111_Art_Avello.pdf>

[26] Calvo, Domingo y Calvo, Cristina. Estudio exploratorio sobre los factores de atracción de centros comerciales: una aproximación al consumidor epañol. [En línea], 20 de febrero del 2013. Disponible en internet: <http://cienciaergosum.uaemex.mx/index.php/ergosum/article/view/307/293>.

percepción sobre el propio producto que va a adquirir o sobre la calidad del servicio prestado"[27].

Las personas necesitan mucho más que bajos precios para querer pasar su tiempo en un centro comercial, por eso cada día se hacen más atracciones interactivas y servicios de actividades recreativas (Casinos, restaurantes, teatros, juegos, pistas de cars, patinaje en hielo, exhibiciones, etc.), no solo se ofrecen locales para hacer las compras, además se prestan servicios completos para hacer trámites y pasar ratos confortables.

La relación entre la decoración y los centros comerciales es muy estrecha, ya que el diseño de cada uno es único, lo cual genera una atracción diferente para cada tipo de persona. La diferenciación es el factor clave para que un cliente escoja un lugar sobre otro.

3.2.2 Plan de Negocios. "El plan de negocio, o también plan económico y financiero es un resumen, un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemática y eficaz"[28], Con el fin de montar y poner en marcha un proyecto de inversión.

Es un plan rector que incluye básicamente los objetivos empresariales y las estrategias para cumplirlos, todo esto con el fin de que el negocio sea rentable. Un plan de negocios permite al empresario mantener un rumbo y tomar decisiones pertinentemente, ayuda a definir los objetivos corporativos y elaborar estrategias que contribuyan con la sostenibilidad y el escalonamiento del negocio[29].

Según el fondo emprender[30], un plan de negocios está compuesto principalmente por las siguientes áreas:

- Mercado.
- Operación.
- Organización.
- Finanzas.
- Impacto.

[27] Zorrilla. Citado por Usín, Sandra. Experiencia de compra de los consumidores de centros comerciales en Vizcaya. Tesis Doctoral, [Online] 2013. p. 239. Disponible en internet: <https://addi.ehu.es/bitstream/10810/12458/3/Tesis%20Sandra%20Usin.pdf>.

[28] BORELLO, Antonio. El plan de negocios. Traducción por the McGraw.Jill libri, Italia srl. Bogotá D.C.: McGraw-Hill, 2000. 194 p. ISBN: 958-410093-9.

[29] Hernández, Sánchez G. Como hacer un plan de negocios. [online]. Vol. 7. [México], Entrepreneur. Disponible en Academic Search Complete (EBSCO).

[30] Servicio nacional de aprendizaje (SENA). Guía formulación plan de negocios Fondo Emprender. Realizado por: Suarez Hurtado, Patricio. Bogotá DC: Abril del 2012.

3.2.2.1 Estudio de mercados. Según Kotler[31] en su libro Fundamentos de Marketing, dice que la Investigación de Mercados “Es el diseño, obtención, análisis y presentación sistemática de datos pertinentes a una situación de marketing específica que una organización enfrenta". Se aplican en las organizaciones según su necesidad y en distintas situaciones.

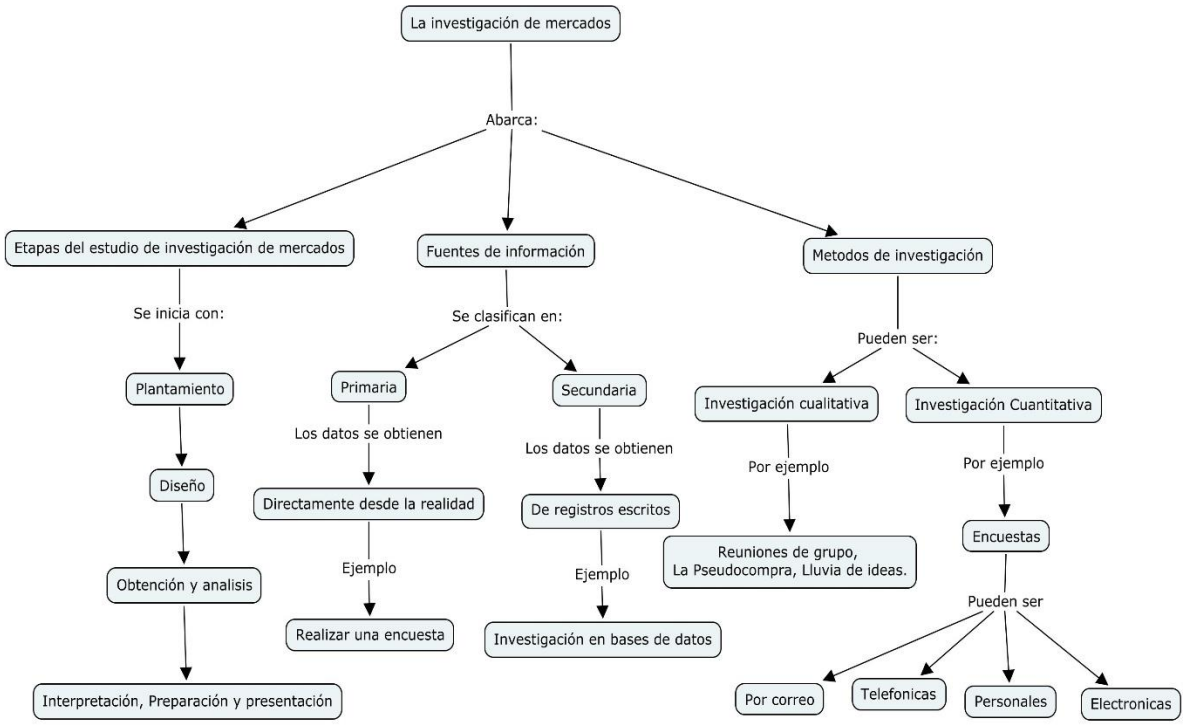
Es la fase inicial de un proyecto, en la cual se identifican cuáles serán los posibles consumidores y clientes del producto o servicio ofrecido, y el precio accesible para el mercado. Para su realización, se identifican variables económicas, financieras, sociales, organizacionales, y productivas, que al ser tenidas en cuenta aumentan la posibilidad de éxito del plan de negocio[32].

En la figura 2 encontraremos un resumen de lo que abarca una investigación de mercados en un proyecto.

[31] KOTLER, Philp y Gary Armstrong. Fundamentos de marketing. Traducción por Mónica Gabriela Martínez Gay. 8va ed. Pearson Educación de México, Pablo Miguel Guerrero Rosas, 2008. 656 p. ISBN: 978-970-26-1186-8.

[32] FLÓREZ, Juan. Plan de negocio para pequeñas empresas. Estudio del mercado. Bogotá, Colombia, Ediciones de la U, Adriana Gutiérrez M, 2012. Bogotá, Colombia. 97 p. ISBN: 978-958-762-075-7.

Figura 2: Estudio de mercado



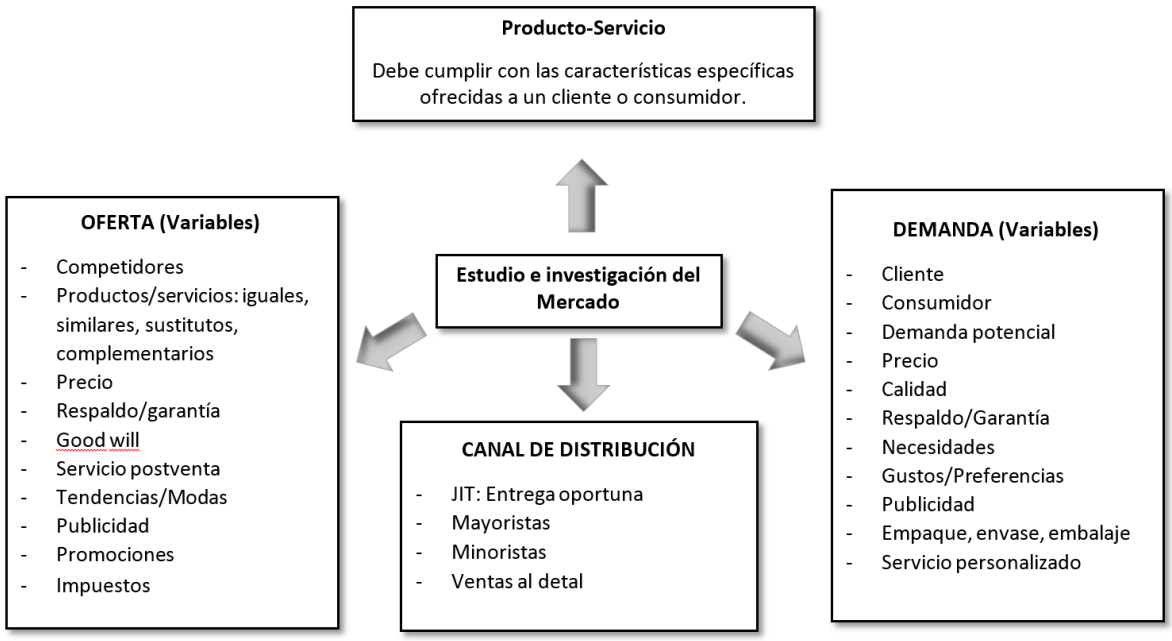
Fuente: FLÓREZ, libro “Plan de negocio para pequeñas empresas.

3.2.2.2 Plan de Marketing. Un plan de Marketing es una herramienta fundamental para el buen funcionamiento de una empresa, en él se plasman ítems que buscan básicamente analizar el cliente, interactuar con él y finalmente realizar el ejercicio de la venta. La función de este estudio busca crear, comunicar, entregar valor a los clientes y administrar la relación con ellos teniendo como primicia el beneficio de la organización y a sus accionistas.

Un plan de mercado es una mezcla de actividades sistemáticas y complementarias, que está compuesto por una gran cantidad de parámetros de evaluación y aplicación, con el fin de desarrollar estrategias. Los componentes del estudio varían dependiendo del producto o servicio, a continuación presentamos los componentes de un estudio e investigación de mercado[33]:

[33] GALINDO, Carlos. Formulación y evaluación de Planes de Negocio. Mezcla de Mercado. Bogotá, Colombia, Ediciones de la U, Adriana Gutiérrez M, 2011. Bogotá, Colombia. 66 p. ISBN: 978-958-8675-92-3.

Figura 3: Mezcla del mercado



Fuente: Galindo. Libro formulación y evaluación de planes de negocio.

3.2.2.3 Estudio técnico de producción. "En el estudio técnico se diseña la forma óptima de producir el bien o servicio, utilizando los recursos que se dispongan. Para iniciar el estudio, se debe tener claro los siguientes cuestionamientos: Donde, Cuanto, Cuando, Como y con que se va a producir, los cuales permitirán definir el tamaño, la localización y los equipos e instalaciones optimas a utilizar, permitiendo sugerir la organización requerida para el proyecto"[34].

Un estudio técnico para una empresa manufacturera está compuesto por:

- Localización
- Fichas técnicas
- Diagrama de flujo
- Diagrama de procesos
- Distribución de plantas

[34] FLÓREZ. Op.cit, p. 179.

3.2.2.4 Estudio administrativo. El estudio administrativo en los proyectos suministra las herramientas que sirven de guía para los que tendrán que administrar dicho proyecto. Con la ayuda de la planeación estratégica, se define el rumbo y las acciones a realizar para alcanzar los objetivos de la empresa, por otra parte el uso de herramientas como el organigrama y la planeación de los recursos humanos, que logren sugerir la estructura adecuada y el cumplimiento de las metas empresariales. Otros aspectos como los estudios legales, fiscales, laborales y ecológicos tienen como fin la obtención de información que ayude a determinar la organización más óptima de la empresa[35].

3.2.2.5 Análisis Legal. "Las organizaciones están regidas por diferente fuentes de legislación del derecho. Entre ella encontramos el derecho comercial, derecho civil, derecho laboral, derecho tributario, y en algunos casos por el derecho administrativo"[36].

Cada organización tiene sus propios compromisos legales tanto internamente como externamente, dentro de los que se encuentran los contratos laborales, reportes tributarios, ambientales, sanitarios, reglamentos y normas que hacen parte de su estructura legal. A nivel externo, las políticas de cada país, leyes, decretos, estatutos y resoluciones de orden internacional, nacional, regional y local.

3.2.2.6 Evaluación financiera. La evaluación financiera de un proyecto tiene como objetivo determinar la viabilidad y factibilidad del mismo, para ello utiliza una serie de herramientas como el costo de capital, el VPN (Valor Presente Neto), la TIR (Tasa Interna de Retorno), el PRI (Periodo de recuperación de la inversión). Que permiten diagnosticar si es conveniente o no invertir en un plan de negocios. Además, la información recolectada de un estudio financiero facilita la toma de decisiones y brinda argumentos para la planificación de cómo será invertido el capital semilla[37].

3.3 MARCO HISTORICO

La decoración se remonta desde los inicios del hombre y se ha representado de manera importante a través de las culturas a lo largo del tiempo. "El Arte de la Decoración tiene una historia milenaria. Las primeras expresiones del pensamiento humano se manifestaron en las paredes de las cavernas del hombre prehistórico.

[35] Mtra. María Elvira López Parra, Mtra. Jesús Nereida Aceves López, Mtra. Adriana Pellat, y Mtra. Claudia Puerta. Estudio administrativo. [online] Citado el 17 de febrero de 2015. Disponible en internet: <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no56/estudioadmtivo.pdf>.

[36] GALINDO, Op.cit, p. 133.

[37] FLÓREZ. Op.cit, p. 269.

Les siguieron los Griegos, los Romanos, los Árabes y los artistas del renacimiento, que continuaron desarrollando el Arte de la Decoración"[38].

"Desde el principio de los tiempos, todas las culturas de las distintas épocas han tenido sus normas decorativas acordes con las necesidades del individuo, grupo o sociedad"[39]. La necesidad de identificarse o simplemente diferenciarse del semejante, logra una innovación en el uso de elementos decorativos y es así evidenciado a lo largo de la historia del hombre.

La decoración es utilizada para personalizar y transformar lugares deseados. Las grandes culturas y la iglesia usaban la decoración para representar sus creencias y exhibir sus imágenes o esculturas. A partir de la revolución industrial los productos y elementos decorativos fueron más económicos, y se empezaron a personalizar lugares, más que todo en la decoración de interiores[40].

En un principio las primeras técnicas de decoración relacionadas con la actividad de la empresa son la carpintería, metalmecánica, soldadura, fibra de vidrio, esculturas a tamaño real, pintura, entre otras técnicas artesanales. Con el pasar de los años se han implementado nuevas técnicas como el gigantismo, la mecatrónica, iluminación Led y figuras interactivas en los centros de esparcimiento con el fin de atraer más personas. Actualmente no solo se innovan en el uso de técnicas, los materiales y las máquinas están en contantes cambios, logrando conformar un conjunto de elementos importantes que aseguran la calidad de los productos, cumpliendo con la satisfacción de los clientes.

La necesidad de implementar la decoración en el ámbito comercial se ha convertido en una estrategia para aumentar las ventas. El presidente de la AECC (Asociación Española de Centros Comerciales) el señor Javier Hortelano[41] menciona que los centros comerciales siempre han existido de una forma o de otra. Aquellos legendarios bazares de las rutas comerciales de la antigüedad, como la ruta de la seda, eran de alguna manera el origen de los actuales. Más tarde, ya en el siglo XVIII, se creó en Rusia el primer edificio pensado para albergar tiendas, y al terminar la Segunda Guerra Mundial se empezaron a construir en los suburbios de las ciudades los centros comerciales más parecidos a los actuales.

---

[38] Giorgio Graesan & Friends s.a.s. Arte de la decoración. [Online]. [citado el 3 de Noviembre 2014]. Disponible en internet: <http://www.giorgiograesan.it/es/manuale.php?id=0>.

[39] Arqhys, Arquitectura. Historia de la decoración. [Online]. Disponible en internet: <http://www.arqhys.com/construccion/historia-decoracion.html>

[40] Hermitt, Andrea. Historia de la decoración de interiores. eHow en español. [Online]. Disponible en internet: <http://www.ehowenespanol.com/historia-decoracion-interiores-hechos_145801/>

[41] Hortelano, Javier. Presidente de la AECC. Evolución y transformación en los centros comerciales. [Online], 22 de Octubre del 2014, [Citado el 6 de Noviembre del 2014]. Disponible en internet: <http://www.eleconomista.es/distribucion/noticias/6178161/10/14/Evolucion-y-transformacion-en-los-centros-comerciales.html#.Kku8UfsJVTodjOZ>.

3.4 ESTADO DEL ARTE

La sociedad moderna encuentra los centros comerciales como las nuevas zonas de reunión, entretenimiento y un pasatiempo familiar. Actualmente se busca estructurar dichos lugares de manera interactiva, comenta Felipe Bernal[42], gerente de Pedro Gómez y Compañía que "En la medida en que los países desarrollan la clase media, esta clase demanda sitios de entretenimiento y socialización en familia. Los centros comerciales se convirtieron en eso, en sitios de encuentro, y es responsabilidad de nosotros como promotores, entregar espacios lúdicos, por eso hemos iniciado con el nuevo formato 'Recrearte'". Pedro Gómez y Compañía son responsables de la construcción y diseño de un gran número de obras en Colombia.

En la actualidad, la estética en los centros de esparcimiento es una necesidad para poder captar consumidores, el aumento de la competencia hace imperativo para los centros comerciales que estén a la vanguardia en los temas de decoración, de lo contrario se verán consumidos por sus competidores y su perdurabilidad al largo plazo será afectada. Este comportamiento es mucho más crítico en ciertas épocas del año donde el consumidor se ve mucho más atraído por la experiencia que le brinda el centro comercial, un ejemplo puntual es la navidad.

La temporada navideña es una época crítica donde los centros comerciales incrementan sus esfuerzos e inversiones con miras a una diferenciación. Las tendencias de este mercado en la época navideña están influenciadas por la navidad blanca en los países de américa del norte, donde imperan los colores blancos y plateados, con animales como búhos, ciervos, conejos, ardillas y pingüinos[43].

La decoración tradicional navideña ha ido cambiado año tras año, debido a la implementación de nuevas técnicas y materiales en el mercado. Las nuevas tendencias de formas, figuras y colores logran una ruptura de lo clásico, por ejemplo el común pino verde que representa una parte importante de la navidad, se ha visto el cambio al utilizar un pino en otros tonos, trascendiendo a árboles de navidad artificiales en colores verdes, rosados, vinos, azules, blanco, moca, anaranjados, café y demás colores llamativos en las decoraciones navideñas[44]. La época del año donde la tendencia decorativa es más fuerte a nivel mundial es la navidad, debido

[42] BERNAL, Felipe. Citado por Mauricio Riaño y Laura Guana. Por qué los centros comerciales en Colombia son tan representativos. [Online], Lunes 23 de febrero de 2015. Disponible en internet: <http://www.metrocuadrado.com/decoracion/content/por-que-los-centros-comerciales-en-colombia-son-tan-representativos>.

[43] MONTES, Honoria. A decorar para navidad. Eltiempo.com [Online], 12 de Noviembre del 2014. Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/carrusel/tendencias-decoracion-hogar-navidad-2014/14823915>.

[44] LISY. Árboles navideños en distintos colores. [Online], 11 de noviembre del 2014 [citado el 6 de enero del 2015]. Disponible en internet: <http://25dediciembre.com/arboles-navidenos-en-distintos-colores>.

a este factor cultural los centros comerciales decoran sabiendo que aumenta el consumo por parte de sus visitantes[45].

Otra tendencia que está tomando importancia es el mapping, el cual consiste en ambientar espacios abiertos a través de proyecciones de video que generan un efecto de 3D al reproducirse en las superficies de los edificios. La experiencia otorgada por esta actividad es impresionante y es cada vez más común su utilización en grandes eventos[46].

Los videos mapping además de ser un gran atractivo para el público, se insertan en la sociedad como una técnica de mercadeo, por ejemplo, en promocionar un producto. A partir de las proyecciones en 3D se hacen efectos que captan la atención del consumidor y constantemente atraen un mayor número de personas. Las proyecciones son técnicas que pueden servir de inspiración para nuevos usos, de manera que puede implementarse como una técnica de decoración en grandes espacios de esparcimiento[47].

3.5 MARCO LEGAL

La Ley que se suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas en Colombia es la Ley 590 del 10 de julio de 2000, conocida también como Ley Mipyme. Fue creada con el fin de "Inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas", como un reconocimiento al papel fundamental de las instituciones en el desarrollo empresarial[48].

El acceso a los mercados financieros también es tratado por la Ley mipyme, mediante el Artículo 6 de la Ley 35 de 1993, en el cual se fija las normas para regular la actividad financiera, bursátil y aseguradora. En dicho artículo se faculta al gobierno nacional para determinar temporalmente la cuantía de recursos que el

[45]CNN Chile. Comercialización de la navidad: la mejor época del año para centros comerciales. Noticia económica, [Online] 10 de diciembre del 2012. Disponible en internet: <http://www.cnnchile.com/noticia/2012/12/10/comercializacion-de-la-navidad-la-mejor-epoca-del-ano-para-centros-comerciales>.

[46] Educ.ar. El portal educativo del estado argentino. Mapping 3D sobre edificios, tendencia a la que se sumaron el teatro Colón y el Cabildo de Buenos Aires. [Online], 04 de Junio del 2010. Disponible en internet: <http://portal.educ.ar/debates/eid/cultura/mapping-3d-sobre-edificios-ten.php>.

[47] Esteves, Marcelo. El video mapping: definición, características y desarrollo. El video mapping en la actualidad. [Online], 01 de septiembre del 2014. Disponible en internet: <http://cerro.cpd.uva.es/bitstream/10324/6174/1/TFG-N.128.pdf>.

[48]COLOMBIA. Ley 590 del 10 de julio de 2000, Reglamentada por el Decreto Nacional 2473 de 2010.

sistema financiero debe prestar o invertir en los diferentes sectores o actividades económicas[49].

> Los trámites para la creación de una empresa se dividen en trámites registrales, específicos y laborales. Los trámites registrales son aquellos a través de los cuales la empresa deja constancia de sus actos mediante determinados documentos. Se dividen en trámites que se realizan hasta el momento de la inscripción en el registro correspondiente, y los requeridos para iniciar la actividad económica. Los trámites específicos corresponden a la ubicación física de la empresa y a la actividad económica. Los trámites laborales hacen referencia a todo lo relacionado con la contratación de personal[50].

[49]COLOMBIA. Artículo 6 de la Ley 35 de 19993.

[50] Urbano. Citado por Gómez, Martínez y Arzuza. Política pública y creación de empresas en Colombia. [Online], Septiembre de 2006 [Citado el 18 de febrero del 2015]. Disponible en internet: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3552/2279>

Tabla 1: Trámites requeridos para la creación de una empresa en Colombia

TRÁMITES REGISTRALES		TRÁMITES ESPECÍFICOS		TRÁMITES LABORALES	
Trámites hasta el registro correspondiente	Código	Trámites relacionados según la ubicación de la empresa	Código	Trámites relacionados con la vinculación de personal	Código
Certificado de homonimia	TR1	Certificado del uso del suelo	TRE1	Aportes parafiscales	
Escritura pública	TR2	Paz y Salvo y/o recibo de pago de Impuesto de Industria y Comercio	TRE2	Afiliación en la Caja de Compensación Familiar	TRL1
Inscripción ante la Cámara de Comercio	TR3	Certificado de Condiciones de Sanidad	TRE3	Afiliación en la EPS	TRL2
Registro mercantil	TR4	Certificado de Seguridad y Prevención	TRE4	Afiliación en las Administradoras de Riesgos Profesionales, ARP	TRL3
Matrícula mercantil	TR5	Certificado de Condiciones ambientales	TRE5	Registro de los contratos laborales	TRL4
Certificado de Existencia y Representación Legal	TR6	Certificado de Sayco y ACIMPRO	TRE6		
Registro Único Tributario, RUT	TR7				
Otros Trámites para iniciar la actividad					
Apertura de cuenta corriente	TR8				
Registro de libros de comercio	TR9				
Registro único de proponentes	TR10				

Fuente: Gómez, Martínez y Arzuza, 2006.

4. METODOLOGÍA DEL DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

Las fases para el desarrollo de la estructuración de la empresa Deartec a través de un plan de negocio están dividido en los siguientes temas:

4.1 MERCADO

La primer fase del proyecto será la correspondiente al mercado, en ella se utilizaran principalmente fuentes primarias y secundarias para la recolección de los datos. La investigación de mercados estará dividida de la siguiente manera:

4.1.1 Análisis del sector. Se expone el estado actual del sector de la decoración de grandes superficies, para ello evaluaremos el comportamiento y la evolución del sector, y las tendencias a mediano y largo plazo.

4.1.2 Análisis del mercado. En esta sección se abordaran los temas que determinaran el diagnóstico del mercado para el producto ofrecido, para ello se definirá el mercado objetivo, el mercado potencial, el consumo aparente, el consumo per cápita, el tamaño del nicho, el perfil del cliente, y por último los productos sustitutos y/o complementarios.

4.1.3 Análisis de la competencia. En esta fase se analizaran cuáles son los principales competidores, el costo del producto frente a la competencia, y la posición que tiene la empresa frente a ellos.

4.1.4 Estrategias de mercado

4.1.4.1 Estrategias de distribución. En ella evaluaremos las alternativas de penetración y comercialización para el producto. Se determinara de qué manera se llevara a cabo la distribución y su la manera más óptima de hacerlo.

4.1.4.2 Estrategias de precio. Se determinara cual es el precio del producto y las acciones a tomar frente a una posible guerra de precios.

4.1.4.3 Estrategias de promoción. En esta fase se determinara las estrategias de promoción, el cubrimiento geográfico inicial y su posterior expansión, y la tasa de crecimiento esperada.

4.1.4.4 Estrategias de comunicación. Estas estrategias tendrán como objetivo escoger la manera más óptima de difundir y posicionar la empresa.

4.1.4.5 Estrategias de servicio. Se definirá cuáles serán las estrategias postventa que permitan la mayor fidelización de clientes posible.

4.1.5 Proyecciones de ventas. Se realizará una proyección de ventas por 5 años teniendo en cuenta las diferentes variables económicas que se vean involucradas.

4.2 ESTUDIO OPERATIVO

4.2.1 Ficha técnica

En ella se consignan las características técnicas del producto ofrecido, sus cualidades, diseño, tecnología, factores ambientales, características de empaque y de embalaje.

4.2.2 Descripción del proceso

Se describirá en forma clara y secuencial cada una de las actividades y procedimientos que forman parte del flujo de producción del producto.

4.2.3 Distribución de la planta

En esta sección se identificara la distribución más óptima para la planta de producción, teniendo como premisa la macro localización y micro localización, la ubicación de las máquinas y el tipo de distribución acorde a las variables productivas.

4.3 ORGANIZACIÓN

4.3.1 Planeación Estratégica. Se define el rumbo y las acciones a realizar para alcanzar los objetivos de la empresa, a través de herramientas como lo son la misión y visión, la matriz DOFA y las matrices de factores internos, externos y competitivos. También se determina el modelo administrativo más acorde con las necesidades de la empresa y su estructura organizacional.

4.3.2 Estructura organizacional. Descripción de la estructura organizacional incluyendo los niveles ejecutivos, administrativos y operativos.

4.4 ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

Se evalúa la sostenibilidad del proyecto con indicadores financiaros como los son el EVA, la TIR, el VPN entre otros. Así mismo se hace un análisis del capital de trabajo, los estados de resultados, balance general, y la estructura financiera de la organización.

4.5 ASPECTOS LEGALES

Constitución de la empresa: En esta fase se realizaran todos los procedimientos para la constitución legal de la empresa.

5. ESTUDIO MERCADO

5.1 CONCEPTO DEL SERVICIO

Antes de profundizar en el servicio específico ofrecido por Deartec, es necesario conocer el concepto de servicio. Según Kotler, Bloom y Hayes, "un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo"[51].

Deartec se especializa en la prestación del servicio de ambientar espacios de decoración de interiores y exteriores para centros comerciales. En esta prestación de servicio, de forma adicional se fabrican las figuras y elementos artísticos de pequeña y gran escala necesarios para cada proyecto.

5.1.1 Usos. El servicio de decoración le brinda al cliente (centros comerciales) una diferenciación frente a su competencia y le permite captar un mayor número de visitantes a través de las ambientaciones ofrecidas por Deartec. Las figuras ofertadas generan diferentes tipos de experiencias en los consumidores, como interactuar con las figuras artísticas o simplemente contemplar la decoración.

5.1.2 Usuarios. Los usuarios son los visitantes de los centros comerciales, pues son ellos quienes aprecian e interactúan con la decoración ofrecida. Las personas buscan en este tipo de espacios, un lugar en el cual puedan disfrutar de un ambiente atractivo y único.

5.1.3 Diseño del servicio. El diseño del servicio se entiende como la propuesta decorativa presentada a los clientes, este varía dependiendo de las necesidades demandadas por ellos; generalmente necesitan un diseño único, debido a que buscan un factor innovador que les permita tener una diferencia frente a su competencia y en consecuencia aumentar el flujo de visitantes.

5.1.4 Especificaciones o características. Los proyectos decorativos tienen las siguientes características:

[51] Kotler, Philip; Bloom, Paul; Hayes, Thomas. "El marketing de servicios profesionales". Traducción por Federico Villegas. Barcelona: Paidós Ibérica, S.A., 2004. ISBN: 84-493-1524-7.

- Diseño original: Como se mencionó anteriormente, es la propuesta decorativa que se le presenta al cliente acorde a sus necesidades.
- Fabricación: Es la etapa de producción de las diferentes figuras propuestas en el diseño.
- Instalación y montaje de los elementos decorativos: Se hace referencia al montaje y puesta en marcha de los productos anteriormente fabricados.
- Mantenimiento preventivo y correctivo: Es el servicio post-venta que presta la empresa a sus clientes.
- Desmonte: Consiste en la parte final del contrato, en la cual se desmonta la decoración realizada y se deja las instalaciones del centro comercial en óptimas condiciones.

5.1.5 Calidad. La calidad de un servicio se define como la satisfacción de todas las expectativas del cliente[52]. En el sector de la decoración de centros comerciales las necesidades de calidad están enfocadas principalmente a los acabados de los productos y su durabilidad.

La calidad de los productos que conlleva el servicio se ve comprometida por distintas variables, las cuales son causadas generalmente por el contacto físico sobre la superficie de las figuras, debido a que se encuentran expuestas al público. Es por esto que es de suma importancia la fase de diseño de los productos, donde se toman en cuenta las condiciones en las que van a estar los elementos decorativos, también es importante instruir al cliente acerca de las recomendaciones de uso de cada elemento.

En algunas ocasiones los clientes piden trabajar con materiales más económicos, sacrificando durabilidad por bajos precios, esta conducta genera que la decoración de estas grandes superficies rara vez sea reutilizada.

[52] Briceño de Gómez, María Ysabel; Garcia de Berrios, Omaira. La servucción y la calidad en la fabricación del servicio. Artículo [Online). Fuente: Visión Gerencial. 16 de febrero del 2008, p22. Disponible en internet: <http://f.asset.soup.io/asset/2177/1407_637f.pdf>.

5.1.6 Servicios postventa. Teniendo en cuenta que un servicio postventa son todos aquellos esfuerzos que se hacen después de la venta para satisfacer al cliente[53], las garantías ofrecidas a los clientes se realizaran de acuerdo a las características de cada elemento. Se harán reparaciones por fallas mecánicas, daños físicos, imperfecciones y si es el caso de un defecto de fabricación, se hará reposición del producto; esta garantía solo cubre la duración del contrato. De acuerdo al tipo de contrato se les instalará y se realizarán mantenimiento gratuito durante la temporada que dure el proyecto, sin embargo el costo de este mantenimiento ya va incluido en la cotización.

5.1.7 Productos y servicios sustitutos. Un bien o servicio sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio[54]. Los sustitutos son todos aquellos elementos que pueden suplantar otros productos o servicios que se encuentran en el mercado.

Los principales productos sustitutos son las decoraciones importadas desde China, estos elementos son de gran calidad y tienen un costo menor a los productos ofrecidos por Deartec. Sin embargo, se debe enfatizar en que la mayor necesidad de nuestros clientes es lograr una diferenciación frente a su competencia, por lo tanto, aunque estos productos son económicos y buenos estéticamente, no satisfacen la necesidad de un servicio único e innovador. También cabe resaltar que el tamaño de los elementos importados para la decoración es pequeño, esto se debe a que es más rentable y fácil para el importador traer mercancía que ocupe poco volumen.

Otro producto sustituto es el Mapping o Mapeo, esta modalidad consiste en proyectar videos en la infraestructura de un edificio y generar un ambiente muy atractivo para el consumidor. Su eficacia en cuanto la atracción de masas está fuera de duda, pero su principal inconveniente es su elevado costo y que no es un atractivo permanente, pues está sujeto a cierto número de funciones con un determinado tiempo.

Los servicios de decoración ofrecidos por empresas especializadas distintos a los usados por Deartec representan un producto sustituto fuerte, algunas de estas empresas son las que decoran utilizando únicamente la iluminación como técnica, o empresas dedicadas a vender servicios recreativos para los centros comerciales, por ejemplo, pistas de hielo, piscinas de pelotas, toboganes, simuladores, etc.

---

[53] Archive, Arturo. El servicio de postventa. 16 de octubre del 2013. [Online]. Disponible en internet: <http://www.crecenegocios.com/el-servicio-de-post-venta/>.

[54] Porter, Michael. Estrategia competitiva. Citado por Jaimes Villalobos. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. [Online]. 04 de junio del 2012. Disponible en internet: <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>.

5.1.8 Productos Complementarios. Son aquellos que se ofrecen junto con otro producto o servicio, son elementos que aumentan el valor agregado de los productos o servicios que se desean ofrecer al mercado[55].

El producto que mejor complementa la actividad económica de la empresa Deartec es la iluminación LED, esto se debe principalmente a que los clientes elijen la decoración lumínica junto con las figuras decorativas, generalmente la fachada es decorada con luces LED y el interior con escenografías. Actualmente Deartec debe subcontratar empresas importadoras de esta tecnología para que se ocupen de esta necesidad, si se logra integrar este eslabón en la cadena de suministro se verán incrementadas de forma sustancial las ganancias de la empresa.

5.2 MERCADO OBJETIVO Y POTENCIAL

5.2.1 Mercado objetivo. El mercado objetivo es el mercado que la empresa desea y decide captar[56], para el caso de la empresa Deartec, los centros comerciales de Bucaramanga y su área metropolitana representan el mercado objetivo a atender.

5.2.2 Mercado Potencial. El mercado potencial lo conforma la misma población del mercado objetivo, pero en un área geográfica mayor en Colombia, tales como la zona oriente y la frontera con Venezuela para terminar con una cobertura nacional.

[55] ECONODIA. ¿Qué son los productos o servicios complementarios y competitivos? [Online]. 09 de Octubre del 2011. Disponible en internet: <http://www.econodia.com/2011/10/que-son-los-productos-o-servicios.html>.

[56] Manene, Luis. Mercado: Concepto, tipos, estrategias, atractivo y segmentación. [Online]. 4 de Abril del 2012. Disponible en internet: < http://www.luismiguelmanene.com/2012/04/04/el-mercado-concepto-tipos-estrategias-atractivo-y-segmentacion/>.

5.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

5.3.1 Ficha técnica de la investigación de mercado

Tipo de investigación.	Investigación Concluyente - Investigación Descriptiva.
Método de investigación.	Estadística descriptiva.
Fuentes de información.	Primarias.
Técnicas de recolección de datos.	Censo.
Instrumento.	Cuestionario estructurado.
Modo de aplicación.	Dirigida.
Definición de la población.	Centros comerciales con capacidad adquisitiva y con disponibilidad de espacios para la decoración de figuras artísticas de pequeña y gran escala.
Proceso de muestreo.	Censo de la población.
Marco muestral.	Bucaramanga y su área metropolitana.
Tiempo de aplicación.	15 minutos por cuestionario.
Numero de encuestas.	9.
Fecha de realización de las encuestas.	Del 20/04/2015 al 27/04/2015.

Tipo de investigación:

La investigación concluyente es el tipo de investigación escogida para el proyecto, ya que ella suministra información que ayuda a evaluar y seleccionar un curso de acción. Su diseño se caracteriza por ser una investigación formal con información definida. Los posibles enfoques de investigación concluyente son encuestas, experimentos, observaciones y simulaciones[57].

Así mismo, la subclasificación del tipo de investigación que va acorde a las necesidades del estudio es la investigación descriptiva, pues permite "1) describir en forma gráfica las características de los fenómenos del marketing y determinar la frecuencia de ocurrencia, 2) determinar el grado hasta el cual se asocian las variables del marketing, 3) hacer predicciones en cuanto a la ocurrencia de los fenómenos de marketing"[58].

[57] Kinnear, Thomas y Taylor, James. Investigación de mercados. Traducción por Gloria E. Rosas Lopetegui. 5ta ed. Bogotá D.C.: McGraw-Hill, 2003. 125 p. ISBN: 958-600-782-0.
[58] Ibid. p. 129.

Descripción del trabajo de campo:

Dubost[59] describe el trabajo de campo como una actividad para el investigador, en la cual se recogen datos con diversas técnicas directamente de la fuente de estudio, generalmente por características, fenómenos o comportamientos que no son construibles en un laboratorio.

Teniendo claro el mercado que se quiere atender, los autores desarrollaron un cuestionario dirigido a los centros comerciales con capacidad adquisitiva y con disponibilidad de espacios para la decoración de figuras artísticas de pequeña y gran escala, ubicados específicamente en Bucaramanga y su área metropolitana. (Ver cuestionario en el Anexo A)

El trabajo de campo del proyecto se realizó durante 2 semanas, en las cuales los autores se acercaron directamente a las oficinas administrativas de los centros comerciales y encuestaron de manera dirigida a los coordinadores de mercadeo (Ver Anexo B), quienes respondieron sin inconvenientes cada tema. Finalmente se procede al análisis de los datos obtenidos en la investigación.

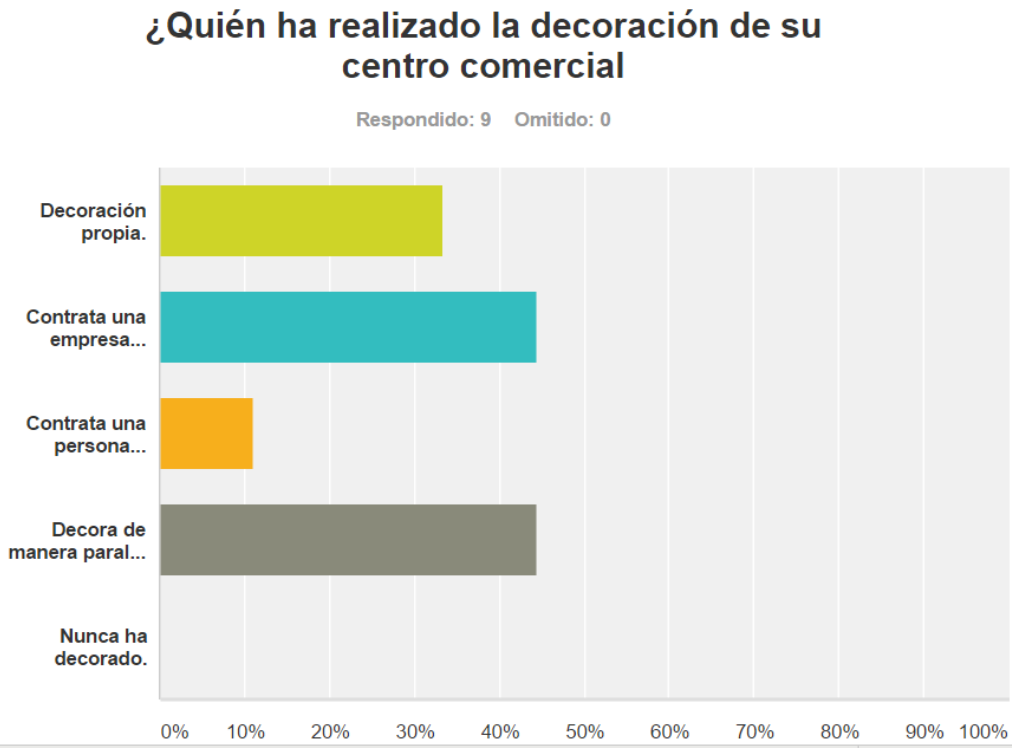
5.3.2 La Demanda.

5.3.2.1 Objetivo de la demanda. Determinar las tendencias y el estado actual de la demanda del sector de la decoración de centros comerciales en la zona metropolitana de Bucaramanga.

[59] Dubost, Beatriz. El trabajo de campo. Directora de campo y preproceso. Gallup México. Articulo pdf [Online]. Disponible en internet: <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/TRABAJO%20DE%20CAMPO.PDF>

5.3.2.2 Tabulación, presentación y análisis de resultados.

Gráfico 1: Quien realiza la decoración del centro comercial

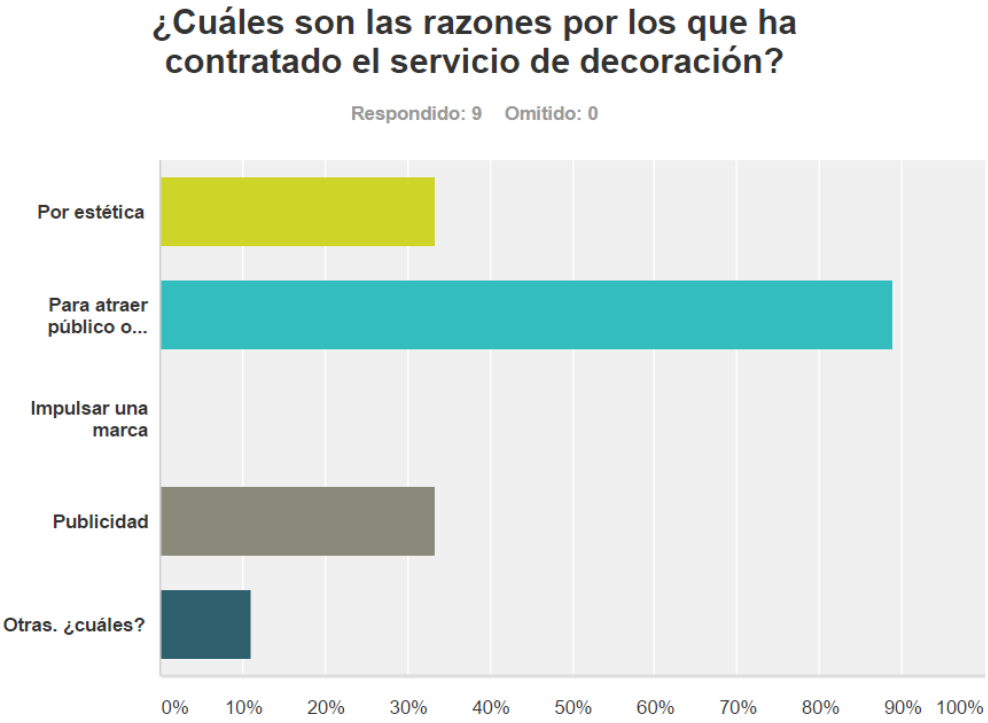


Opciones de respuesta	Respuestas	
Decoración propia.	33,33%	3
Contrata una empresa experta.	44,44%	4
Contrata una persona experta.	11,11%	1
Decora de manera paralela con una empresa o persona experta.	44,44%	4
Nunca ha decorado.	0,00%	0
Total de encuestados: 9		

Fuente: Autores; SurveyMonkey (www.surveymonkey.com).

Gráficamente se observa que existe una tendencia del 44% por contratar empresas expertas en decoración. Así mismo, también el 44% de los centros comerciales decorarán de manera paralela con una empresa o persona experta, donde el 33% ha realizado decoración propia y sólo el 11% lo ha hecho con una persona experta.

Gráfico 2: Razones por las cuales contratan los servicios de decoración

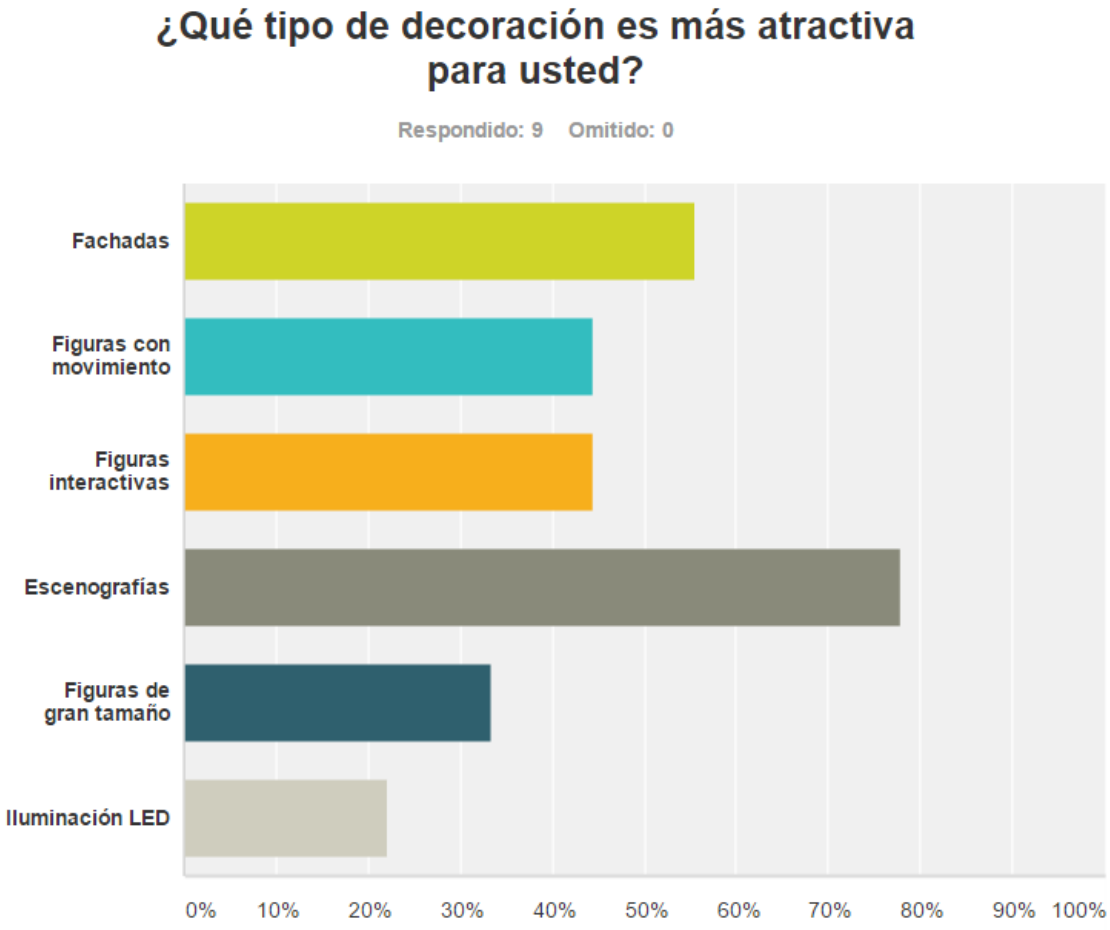


Opciones de respuesta	Respuestas	
Por estética	33,33%	3
Para atraer público o clientes	88,89%	8
Impulsar una marca	0,00%	0
Publicidad	33,33%	3
Otras. ¿cuáles?	11,11%	1
Total de encuestados: 9		

Fuente: Autores; SurveyMonkey (www.surveymonkey.com).

En el gráfico 2 se observa que casi la totalidad de los encuestados, es decir que el 89% han contratado los servicios de decoración con el fin de atraer a un mayor número de visitantes al centro comercial. Cabe mencionar que, el 33% de los centros comerciales han decorado por estética y de igual manera el 33% lo ha hecho por publicidad.

Gráfico 3: Preferencias decorativas



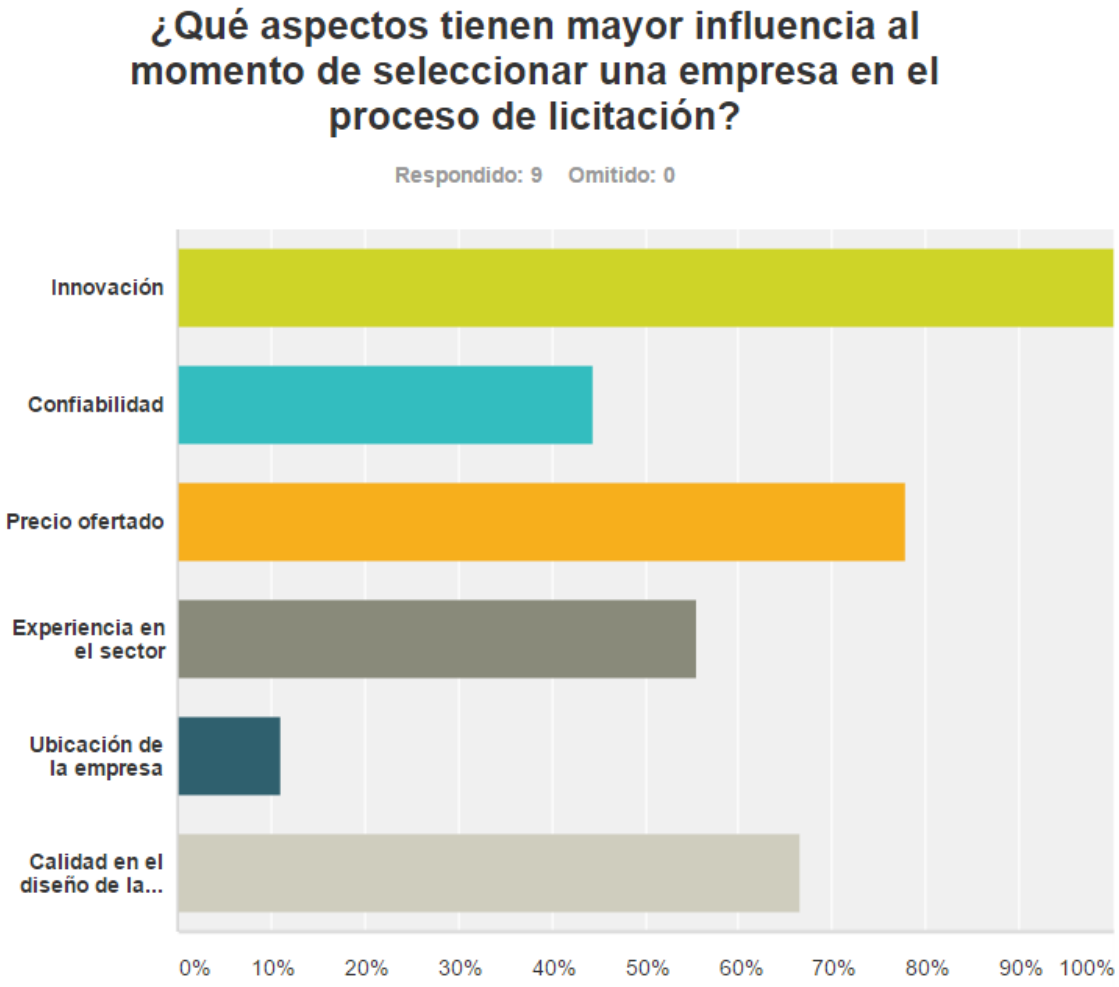
Opciones de respuesta	Respuestas	
Fachadas	**55,56%**	5
Figuras con movimiento	**44,44%**	4
Figuras interactivas	**44,44%**	4
Escenografías	**77,78%**	7
Figuras de gran tamaño	**33,33%**	3
Iluminación LED	**22,22%**	2
Total de encuestados: 9		

Fuente: Autores; SurveyMonkey (www.surveymonkey.com).

El gráfico 3 evidencia que el 78% de la población considera que las escenografías son la decoración más atractiva para ellos, esto representa una oportunidad

significativa para Deartec, pues ese es precisamente el servicio que ofrece. Seguidamente las fachadas representan el 56% del interés por parte de este tipo de decoración, no obstante 44% de los centros comerciales ven atractivas las figuras interactivas y las figuras con movimiento. El 33% de la población tiene un interés por las figuras de gran tamaño y finalmente solo el 22% tiene preferencia por la decoración con iluminación Led.

Gráfico 4: Motivos para contratar una empresa de decoración

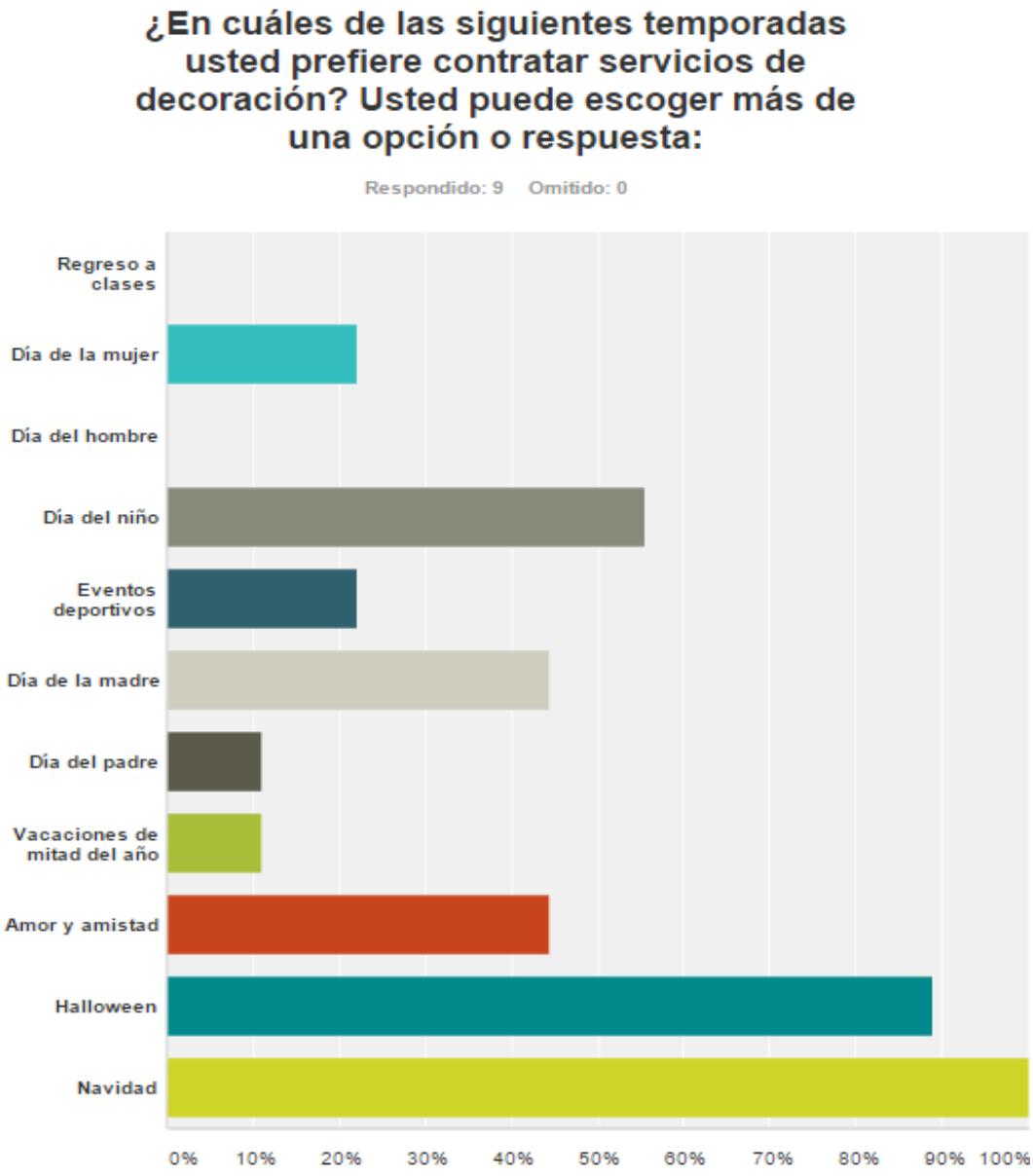


Opciones de respuesta	Respuestas	
Innovación	100,00%	9
Confiabilidad	44,44%	4
Precio ofertado	77,78%	7
Experiencia en el sector	55,56%	5
Ubicación de la empresa	11,11%	1
Calidad en el diseño de la propuesta	66,67%	6
Total de encuestados: 9		

Fuente: Autores; SurveyMonkey (www.surveymonkey.com).

Esta pregunta demuestra que las principales necesidades de los clientes son los productos innovadores con un porcentaje del 100%, seguido por el 78% que representa el precio ofertado en las propuestas de cada empresa. Cabe señalar que el 67% de los centros comerciales presenta interés por la calidad en el diseño de la propuesta, así también el 56% considera que la experiencia en el sector es un aspecto importante al momento de contratar y el 44% se ve influenciado por la confiabilidad constada en cada empresa. Para finalizar solo el 11% piensa que la ubicación de la empresa es un factor a tener en cuenta, por lo tanto, estos elementos son fundamentales para que una propuesta presentada a los centros comerciales tenga éxito.

Gráfico 5: Estacionalidad en el sector de la decoración

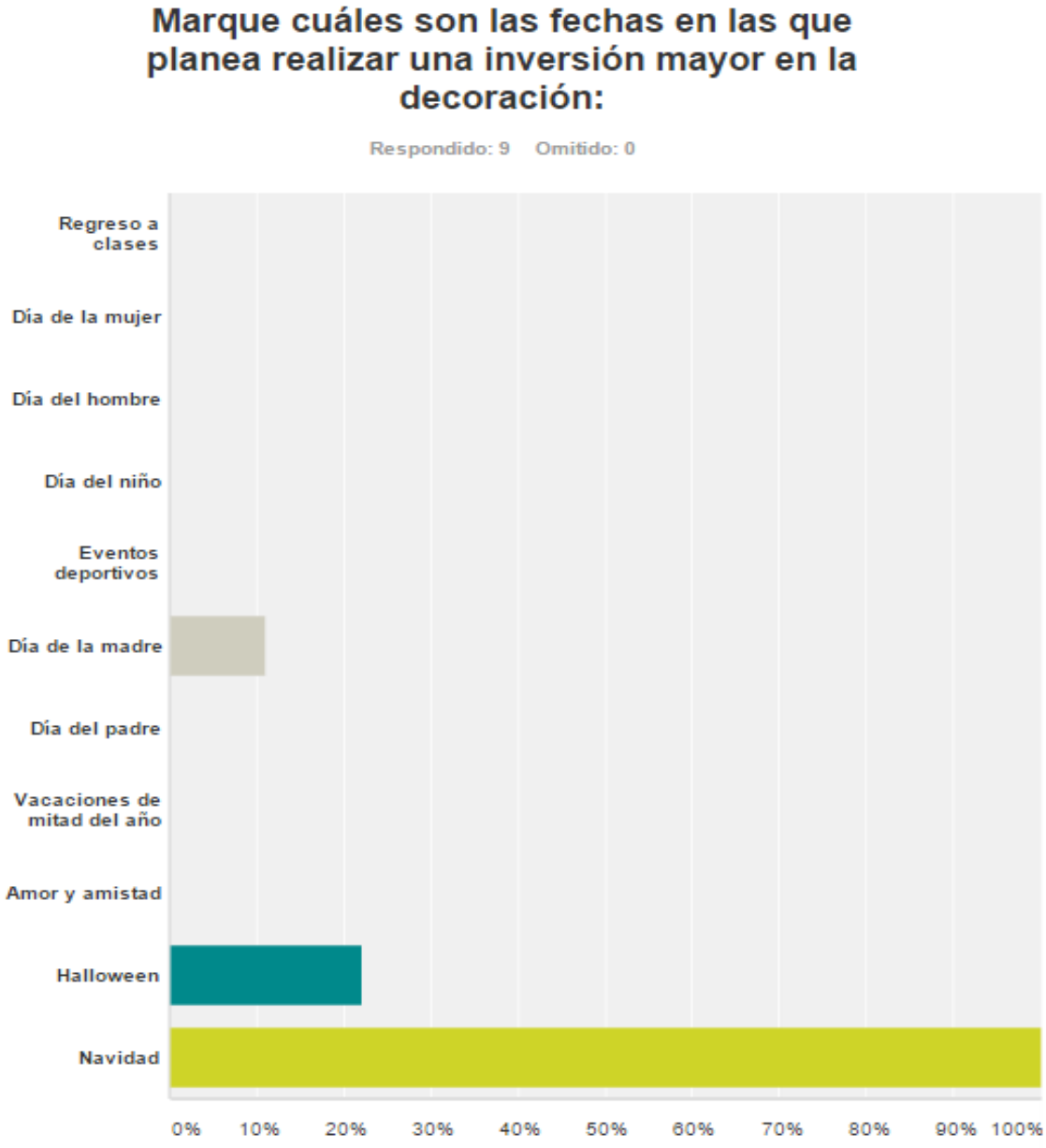


Opciones de respuesta	Respuestas	
Regreso a clases	0,00%	0
Día de la mujer	22,22%	2
Día del hombre	0,00%	0
Día del niño	55,56%	5
Eventos deportivos	22,22%	2
Día de la madre	44,44%	4
Día del padre	11,11%	1
Vacaciones de mitad del año	11,11%	1
Amor y amistad	44,44%	4
Halloween	88,89%	8
Navidad	100,00%	9
Total de encuestados: 9		

Fuente: Autores; SurveyMonkey (www.surveymonkey.com).

En el gráfico 5 se encuentra ilustrado la estacionalidad que tienen los servicios decorativos en los centros comerciales. Para las temporadas de navidad y Halloween la demanda de este servicio es del 100% y 89% respectivamente. El 55% de los clientes contratan empresas para decorar el día del niño, seguidamente del 44% decide decorar para el día de la madre y amor & amistad, para el 22% es relevante decorar en eventos deportivos y finalmente el 11% contra para decorar el día del padre y en las vacaciones de mitad de año.

Gráfico 6: Temporada con mayor inversión en la decoración

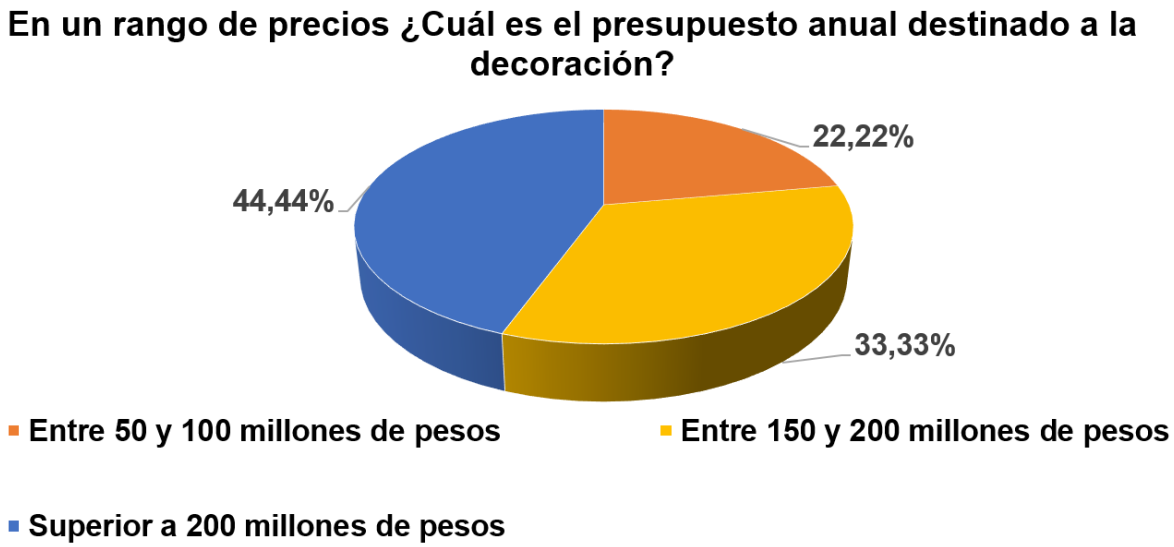


Opciones de respuesta	Respuestas	
Regreso a clases	0,00%	0
Día de la mujer	0,00%	0
Día del hombre	0,00%	0
Día del niño	0,00%	0
Eventos deportivos	0,00%	0
Día de la madre	11,11%	1
Día del padre	0,00%	0
Vacaciones de mitad del año	0,00%	0
Amor y amistad	0,00%	0
Halloween	22,22%	2
Navidad	100,00%	9
Total de encuestados: 9		

Fuente: Autores; SurveyMonkey (www.surveymonkey.com).

La información otorgada por esta pregunta permite planificar las condiciones de las propuestas presentadas, teniendo como base que la temporada del año en la que los clientes están dispuestos a invertir una mayor cantidad de dinero es en navidad con una respuesta del 100%. En un segundo lugar, el 22% de los centros comerciales realizan una inversión mayor en la temporada de octubre (Halloween) en comparación a otras temporadas del año.

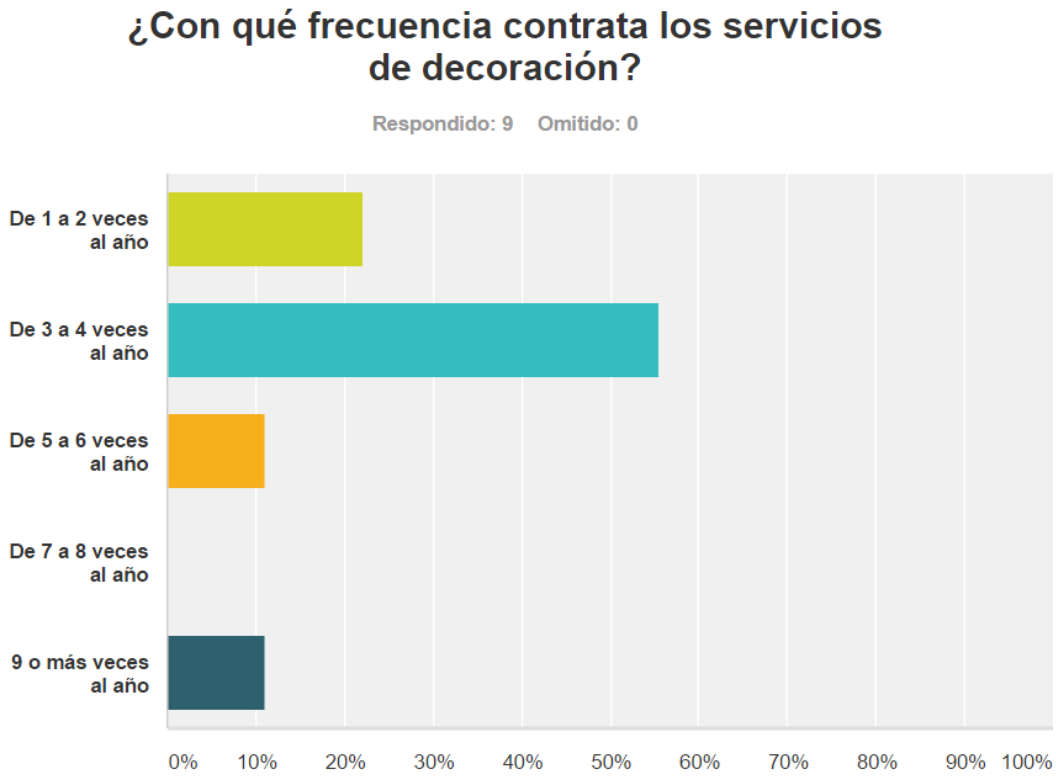
Gráfico 7: Presupuesto destinado a la decoración



Fuente: Autores.

En el gráfico 7 se contemplan los rangos del presupuesto anual destinado a la decoración de los centros comerciales. El 44% de los centros comerciales planifica tener una inversión superior a los 200 millones de pesos anualmente, el 33% presupuesta invertir de 150 a 200 millones de pesos al año y el 22% tiene destinado invertir entre 50 y 100 millos de pesos en decoración.

Gráfico 8: Frecuencia de contratación de los servicios de decoración anual



Opciones de respuesta	Respuestas	
De 1 a 2 veces al año	**22,22%**	2
De 3 a 4 veces al año	**55,56%**	5
De 5 a 6 veces al año	**11,11%**	1
De 7 a 8 veces al año	**0,00%**	0
9 o más veces al año	**11,11%**	1
Total		9

Fuente: Autores; SurveyMonkey (www.surveymonkey.com).

El gráfico 8 representa la frecuencia en la cual los centros comerciales contratan los servicios de decoración al año. En relación a la estacionalidad que maneja esta actividad económica, el 56% tienden a contratar entre 3 a 4 veces al año los servicios de ambientación, el 22% contrata entre 1 y 2 veces al año, el 11% anualmente contrata de 5 a 6 veces y finalmente el 11% adquiere estos servicios 9 o más veces al año.

5.3.2.3 Análisis del sector. El sector de la decoración para centros comerciales surge en Colombia como consecuencia del crecimiento en los centros de esparcimiento en el país. Durante agosto del 2013 el incremento del sector de la construcción de obras no residenciales fue de 7,3%, donde las licencias otorgadas para comercio tienen la mayor participación con un 31% en promedio[60], demostrando con ello que es un sector con tendencia al alza.

Realizando una investigación en la cámara de comercio de Bucaramanga y en las páginas del DANE, los autores encontraron que actualmente no está definido en el código CIIU una actividad económica que describa de manera exacta el sector de la decoración, por lo tanto los autores ubican la empresa en el sector más parecido a su actividad económica tomando como guía los códigos donde está registrada la competencia: otras actividades recreativas y de esparcimiento n.c.p. (9329), y actividades especializadas de diseño (7410).

El servicio de la decoración de centros comerciales durante los últimos años ha crecido considerablemente, debido al incremento de estos centros de esparcimiento y su creciente necesidad de generar estrategias que logren atraer un mayor número de visitantes, se han desarrollado diversas estrategias, tal como ambientar con figuras artísticas una temática en todo el centro comercial. De la información obtenida en la investigación de mercados, el motivo por el cual estas entidades contratan estos servicios es para atraer público o clientes, esta información se encuentra en el Gráfico 2.

Esta actividad económica está sujeta a una estacionalidad influenciada por las temporadas del año en la que sus clientes tienen mayor intención de visitarlos, como se evidencia en el gráfico 5, estas temporadas son principalmente Navidad y Halloween. Este comportamiento tiene como consecuencia que las empresas dedicas a la decoración de centros comerciales presenten sus propuestas en fechas similares, de tal manera que el proceso utilizado por los clientes es el de la licitación, donde ellos ponen las pautas y las características requeridas para cada tipo de proyecto.

[60] CAMACOL. Centros comerciales y edificaciones públicas: tendencias y oportunidades [Online]. Noviembre del 2013. Disponible en internet: <http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico%20-%20nov%202013-%20No%2052.pdf>

5.3.2.4 Estimación de la demanda. Tomando como base que el consumo aparente "es lo que se supone se consume del bien, y o servicio objeto del proyecto"[61] y la información recolectada en la investigación realizada al mercado objetivo, podemos determinar un presupuesto anual moderado teniendo como insumo los rangos inferiores de los valores consignados en el gráfico 7, dando como resultado la siguiente tabla:

Tabla 2: El consumo aparente por centro comercial

C. Comercial	Ubicación	Presupuesto
La Quinta	Zona metropolitana de Bucaramanga	200.000.000
Cuarta etapa		50.000.000
Megamall		200.000.000
La Florida		150.000.000
Cañaveral		150.000.000
El Cacique		200.000.000
Parque Caracolí		150.000.000
Acrópolis		50.000.000
La Cuesta		200.000.000

Promedio: 150.000.000 **Total: 1.350.000.000**

Fuente: Autores.

Los centros comerciales de Bucaramanga y su área metropolitana tienen presupuestado gastar en decoración un promedio de 150 millones de pesos anualmente. En conjunto, el consumo mínimo que pude tener la demanda de los servicios de decoración está representado por 1.350 millones de pesos o superior.

[61] Servicio nacional de aprendizaje (SENA). Op. Cit, p. 12.

5.3.2.5 Proyección de la demanda. La proyección de demanda consiste en realizar un pronóstico del comportamiento de la demanda futura. Para realizar una estimación acorde al proyecto se decide utilizar el indicador económico IPC que "es un indicador que mide la variación de precios de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país"[62], con el fin de conocer la demanda futura del mercado objetivo. A la fecha de abril del 2015 el IPC en Colombia es del 4,6%[63]. Este valor porcentual representa el aumento sobre el presupuesto actual destinado a la decoración por parte de los clientes.

Tabla 3: Estimación de la demanda

C. Comercial	Ubicación	Presupuesto actual	Incremento del presupuesto
La Quinta	Zona metropolitana de Bucaramanga	200.000.000	209.200.000
Cuarta etapa		50.000.000	52.300.000
Megamall		200.000.000	209.200.000
La Florida		150.000.000	156.900.000
Cañaveral		150.000.000	156.900.000
El Cacique		200.000.000	209.200.000
Parque Caracolí		150.000.000	156.900.000
Acrópolis		50.000.000	52.300.000
La Cuesta		200.000.000	209.200.000

Promedio: 156.900.000 **Total: 1.412.100.000**

Fuente: Autores.

Se estima que en promedio los centros comerciales tendrán 156.900.000 de pesos anuales destinados a la para la decoración. De manera general, la demanda estimada es de 1.412.100.000 de pesos o superior. Este valor es el límite inferior del presupuesto destinado a la ambientación de los centros comerciales de la zona metropolitana de Bucaramanga.

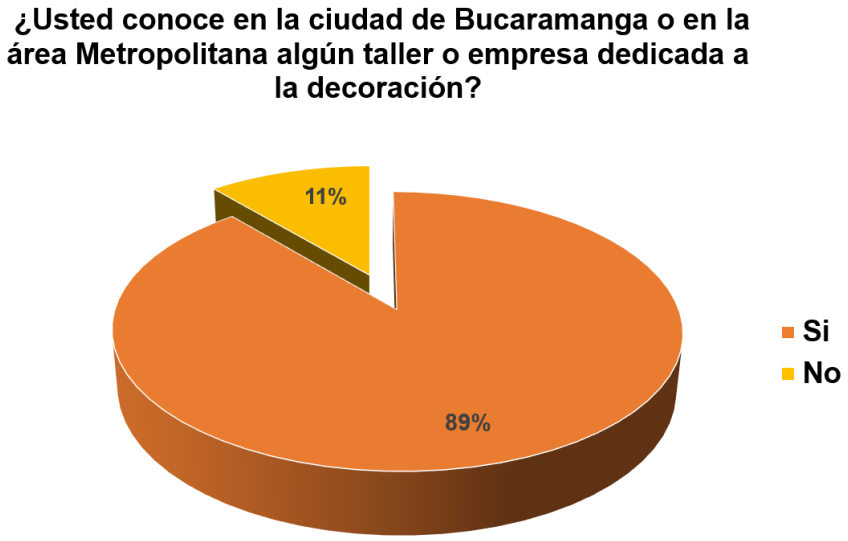
[62] DANE. Índice de precios al consumidor. [Online]. Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/index.php/precios-e-inflacion/indice-de-precios-al-consumidor>.

[63] Datos macro. IPC de Colombia. [Online]. Abril del 2015 [Citado el =8 de mayo del 2015]. Disponible en internet: <ttp://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>.

5.3.3 La Oferta.

5.3.3.1 Tabulación, presentación y análisis de resultados.

Gráfico 9: Conociendo de la oferta regional del sector

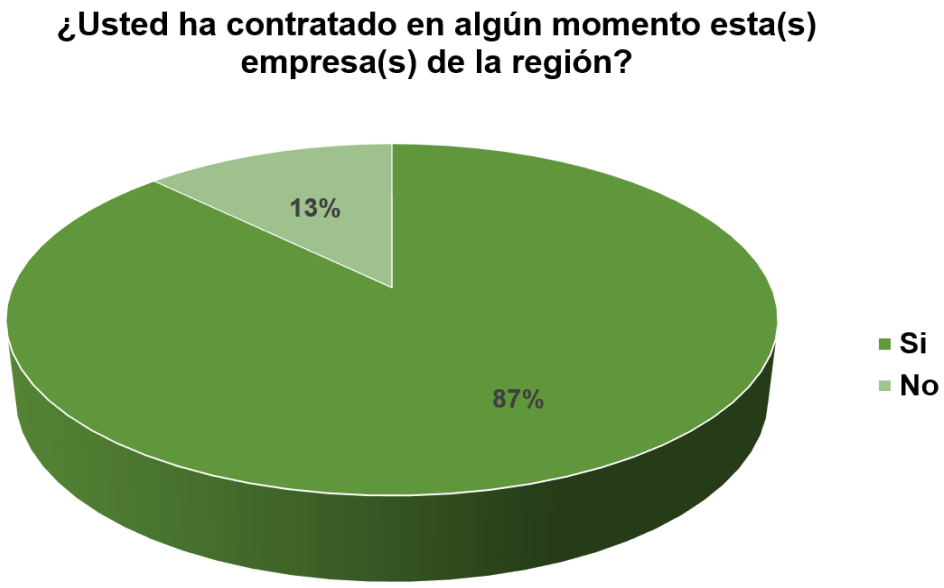


Fuente: Autores.

Dentro de los resultados de la encuesta, el 89% de los centros comerciales encuestados tienen conocimiento de por lo menos una empresa o taller en la zona metropolitana de Bucaramanga que se dedica a la decoración de centros comerciales, gracias a la información obtenida por parte de los coordinadores de mercadeo de cada centro comercial se recopilaron los nombres de las empresas o talleres que ellos conocen:

- Tutto Diseño y Decoración.
- Tazmania Diseño y Decoración.
- Viman Iluminaciones.
- Colectivo C3.
- Niño fonnegra.
- Carlos Alvadora.
- Deartec.

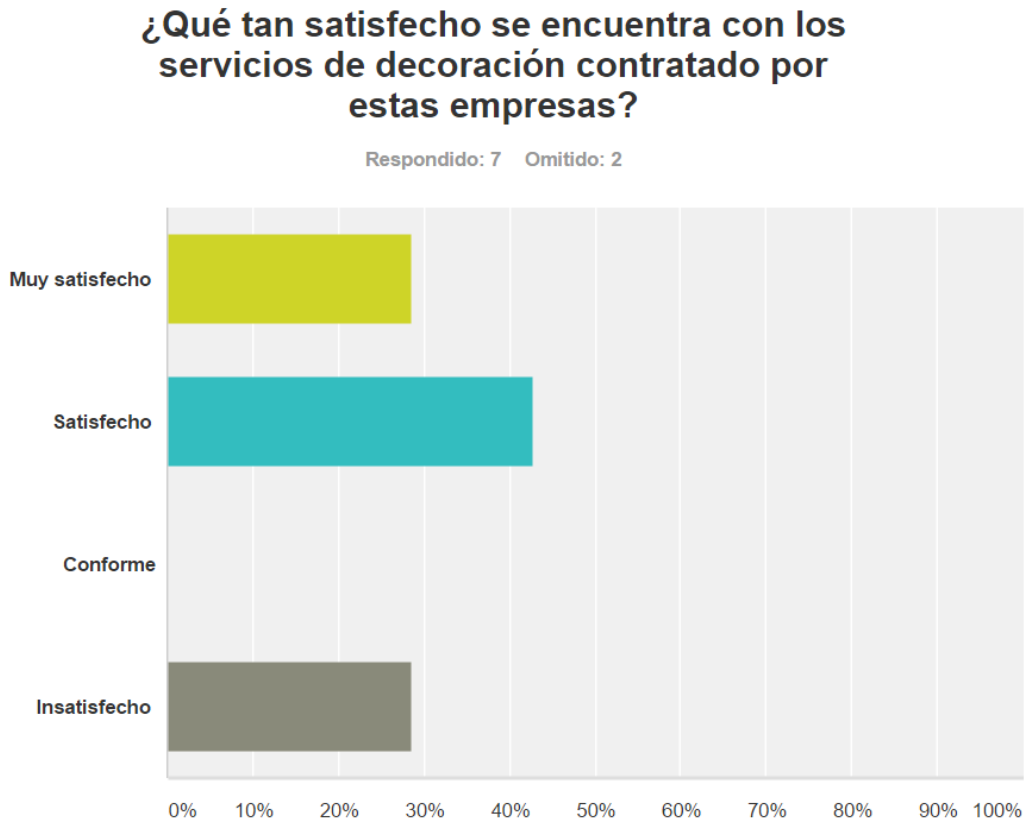
Gráfico 10: Contratación de empresas regionales



Fuente: Autores.

De los 8 centros comerciales que conocen empresas de la región dedicadas al servicio de decoración, el 87% han contratado estas empresas o talleres de la región. La oferta del servicio de decoración a nivel regional representa una competencia cercana a Deartec.

Gráfico 11: Nivel de satisfacción de los servicios decorativos

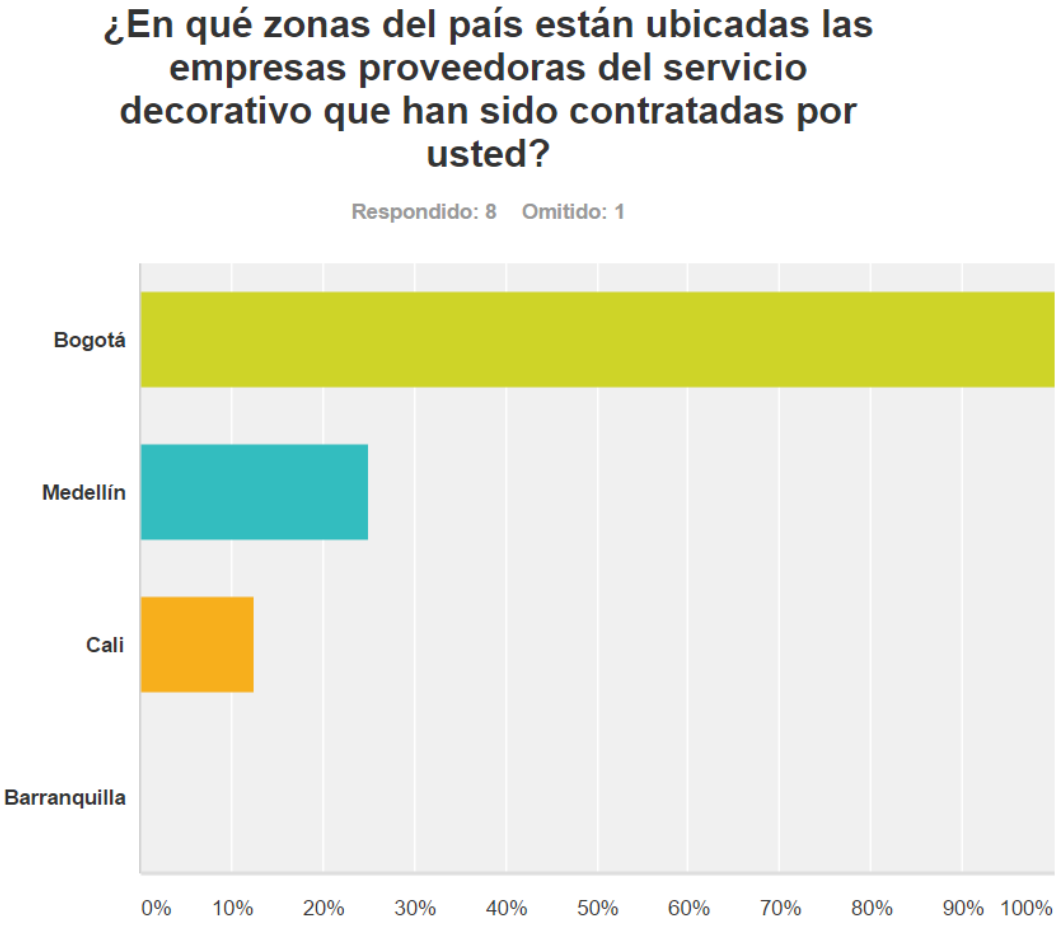


Opciones de respuesta	Respuestas	
Muy satisfecho	**28,57%**	2
Satisfecho	**42,86%**	3
Conforme	**0,00%**	0
Insatisfecho	**28,57%**	2
Total		7

Fuente: Autores; SurveyMonkey (www.surveymonkey.com).

De los centros comerciales que han contratado los servicios de decoración regionalmente solo el 28% demostró encontrarse muy satisfecho con el servicio obtenido, el 43% se encuentran satisfechos y el 28% presenta una insatisfacción con el servicio adquirido por empresas de la región.

Gráfico 12: Ubicación de la competencia nacional actual

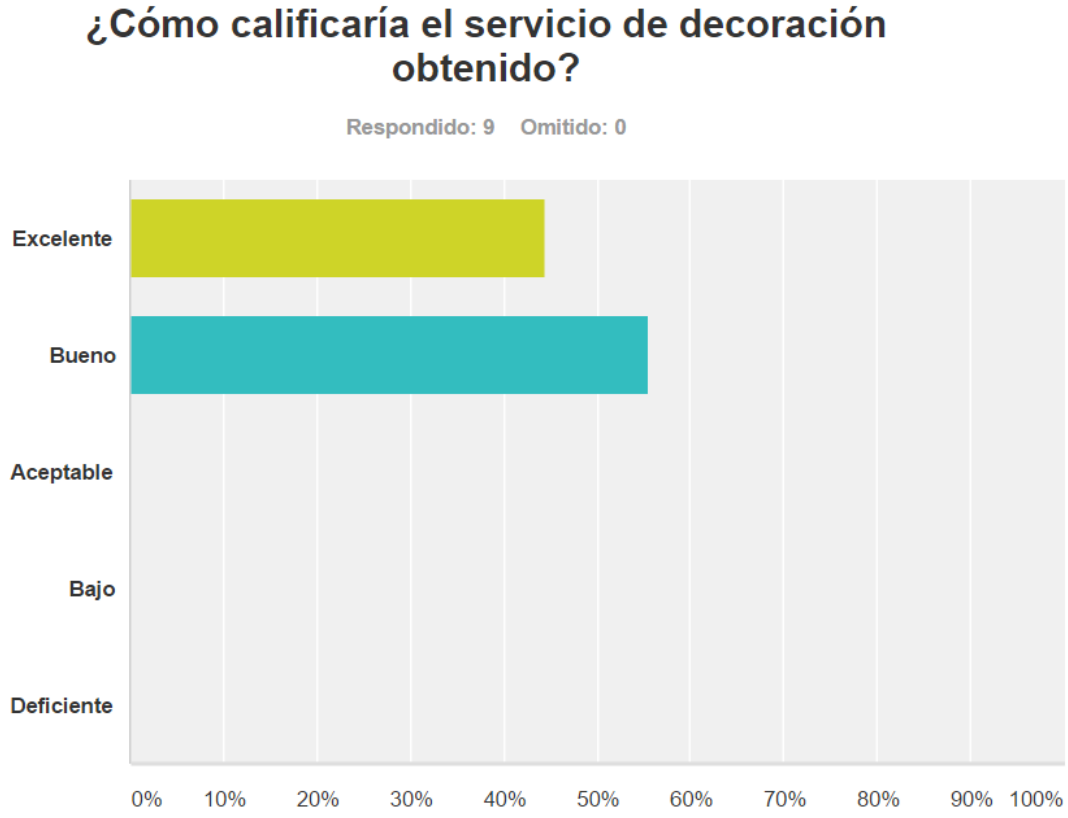


Opciones de respuesta	Respuestas	
Bogotá	100,00%	8
Medellín	25,00%	2
Cali	12,50%	1
Barranquilla	0,00%	0
Total de encuestados: 8		

Fuente: Autores; SurveyMonkey (www.surveymonkey.com).

En el gráfico 12 Bogotá es la ciudad donde se encuentran el mayor número de empresas que están atendiendo el mercado santandereano, donde el 100% de los clientes han contratado empresas de la capital del país. En la ciudad de Medellín el 25% de los encuestados han contratado allí el servicio de decoración y 12% han contratado estos servicios en la ciudad de Cali.

Gráfico 13: Evaluación de los servicios de decoración obtenidos

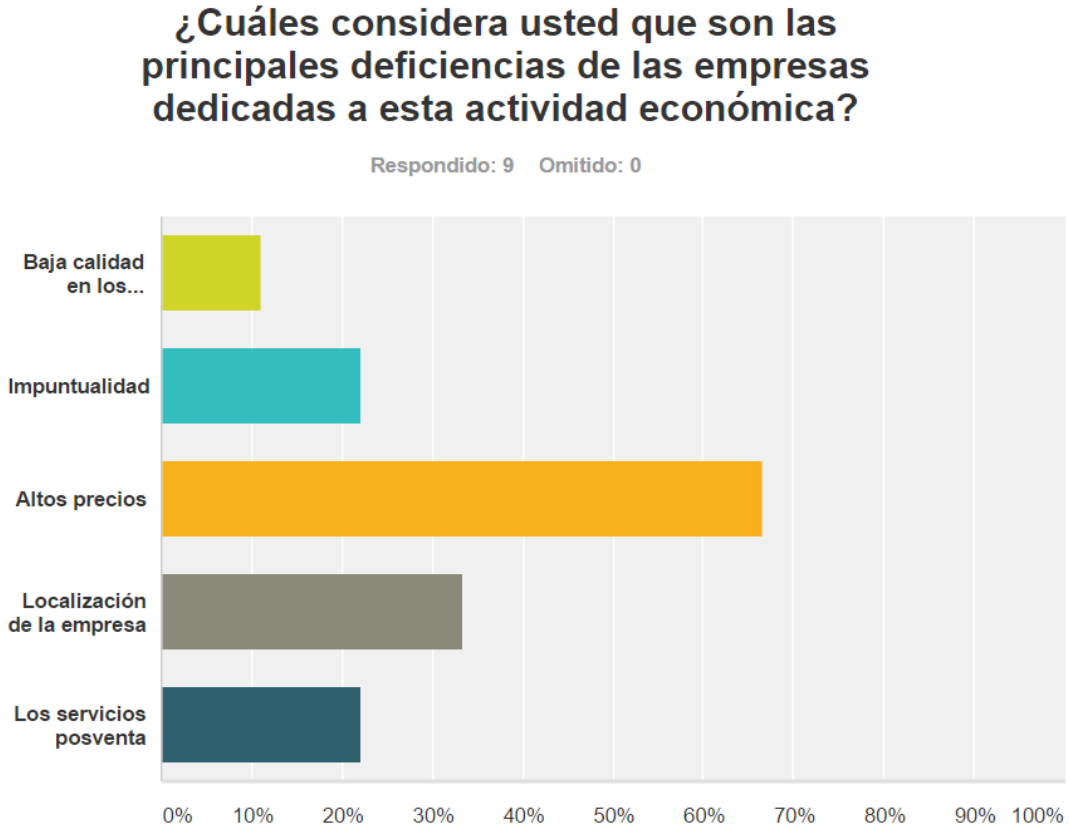


Opciones de respuesta	Respuestas	
Excelente	44,44%	4
Bueno	55,56%	5
Aceptable	0,00%	0
Bajo	0,00%	0
Deficiente	0,00%	0
Total		9

Fuente: Autores; SurveyMonkey (www.surveymonkey.com).

El gráfico 13 muestra la buena imagen que han dejado los servicios de decoración prestados, donde el 44% considera que fue un servicio excelente y el 56% califica el servicio como bueno.

Gráfico 14: Deficiencias de las empresas dedicadas a la decoración de centros comerciales



Opciones de respuesta	Respuestas	
Baja calidad en los productos	11,11%	1
Impuntualidad	22,22%	2
Altos precios	66,67%	6
Localización de la empresa	33,33%	3
Los servicios posventa	22,22%	2
Total de encuestados: 9		

Fuente: Autores; SurveyMonkey (www.surveymonkey.com).

En el gráfico 14 el 66% de los clientes considera que los altos precios son una de las principales deficiencias de las empresas de decoración. El 33% considera que la localización de las empresas es un problema, además el 22% piensa que la impuntualidad y los servicios postventa son inconvenientes en este tipo de empresas. Finalmente el 11% determina que la baja calidad en los productos es una debilidad de esta actividad económica.

5.3.3.2 Análisis de la situación actual de la competencia.

- **Competidores:** La franja del mercado se encuentra cubierta principalmente por empresas radicadas en las ciudades de Bogotá y Medellín, estas empresas realizan contrataciones locales para el montaje y decoraciones con elementos de gran tamaño, sin embargo al momento de realizar proyectos en otras áreas geográficas, incurren en gastos adicionales como el transporte de las figuras, el mantenimiento, el montaje y el desmontaje, por lo tanto, el precio de sus servicios es más elevado. (Ver gráfico 12).

  Regionalmente existen competidores que participan activamente en el mercado, sin embargo, el porcentaje de la población que es atendido por ellos es pequeño en comparación al cubierto por las empresas que se encuentra en otras regiones, principalmente en Bogotá. Este comportamiento se debe a que el portafolio de servicios manejado por estas organizaciones es limitado, lo cual les impide generar propuestas que sean innovadoras.

- **Competidores participantes:** A continuación se enuncian las principales empresas que tienen una participación activa en Bucaramanga y su zona metropolitana, esta información fue recolectada en las encuestas realizadas a los clientes. Ver Anexo C.

- **Competidores potenciales:** Tomando como base que un competidor potencial es una "Compañía que puede llegar a ser competencia de otra, aunque en el momento del análisis no lo sea"[64], a través de la investigación obtenida por fuentes primarias, se identificaron dos talleres liderados por personas naturales que tienen la posibilidad de llegar a ser una competencia eventual. Ellos son Niño Fonnegra y Carlos Alvadora, estos competidores potenciales deben enfrentarse a las barrearas de entrada del sector las cuales son:

  - La experiencia en el sector.
  - Capital de inversión.
  - Infraestructura.
  - Maquinara especializada.
  - Calidad del producto.
  - Confiabilidad.

- **Precio de venta del servicio frente a la competencia:** El precio de los proyectos ofertado por las empresas dedicadas a la decoración de centros comerciales es casi homogéneo para cada caso particular. Este comportamiento es sustentado por las circunstancias especiales de esta actividad económica, las

[64] VAN NISPEN, Joost, et al. Diccionario LID marketing directo e interactivo. Editorial: LID. 2012. ISBN: 9788483566121.

cuales funcionan a través de un proceso de licitación donde el cliente informa del presupuesto disponible para cada proyecto a las empresas postulantes, posteriormente las propuestas decorativas presentadas por dichas compañías deben ir ajustadas al monto de dinero establecido por el contratante. Debido a este comportamiento no es posible crear un valor agregado como consecuencia de precios bajos, este debe estar orientado a brindar más beneficios al cliente por la misma cantidad de dinero.

- **Fortalezas y debilidades del servicio frente a la competencia:**

  Fortalezas:
  - Gracias al conocimiento adquirido producto de la experiencia en la actividad económica y en las materias primas, se garantiza un producto de gran calidad.
  - Al encontrarse nuestra empresa radicada en la región de Santander, nuestro servicio de atención al cliente es más oportuno.
  - Los costos por transporte y mantenimiento son menores, por lo tanto el precio del producto es menor al de la competencia que esta fuera de la región.
  - Se cuenta con una mayor confiabilidad en comparación con los talleres de la región gracias a los trabajos elaborados anteriormente.
  - Los activos representados en maquinaria y conocimiento.

  Debilidades:
  - No existe un posicionamiento de la marca.
  - Estrategias de mercadeo.
  - Experiencia en montajes.
  - Capacidad instalada.
  - Confiabilidad

- **Comparación de los servicios ofrecidos frente a la competencia:** Los servicios ofrecidos no se diferencian en gran medida a los de la competencia, sin embargo, hay una diferencia importante que no puede ser apreciada a primera vista, y esta es la rapidez con la que son efectuados. Como hemos mencionado anteriormente la principal competencia está ubicada en otras zonas del país, por lo tanto como lo menciona José Lizcano (*) Coordinador de mercadeo del centro comercial La Florida, "cuando se es necesario reparar algún producto, esta reparación se hace con demora, o en algunos casos no se realiza por los costos que esto implica" [65]. Deartec al estar ubicada en la región de Santander obtiene una ventaja competitiva al poder atender de manera más eficaz y eficiente las necesidades que se les puedan presentar a los clientes de la zona metropolitana de Bucaramanga.

[65] (*) Lizcano, José. Coordinador de mercadeo del centro comercial la florida. Municipio de Floridablanca, Santander. Opiniones verbales, 22 de Abril del 2015.

5.3.3.3 Proyección de la oferta. La proyección de la oferta está enfocada a conocer la variación en los servicios ofrecidos por las empresas dedicadas a la decoración de centros comerciales, por lo cual dicha activad está ligada a múltiples escenarios económicos que se pueden presentar en el país para los próximos años.

El crecimiento de los centros comerciales en Colombia ha aumentado en los últimos años, Acecolombia estima que se están adelantando 75 proyectos nuevos para los próximos cuatro años, de los cuales 13 abrirán sus puertas en el presente año 2015[66]. Se estima que para los próximos 3 años el incremento por número de centros comerciales sea del 22%[67], en consecuencia a esta tasa de crecimiento se estima que los competidores participantes tendrán un incremento similar.

"La inflación es una medida económica que indica el crecimiento generalizado de los bienes, servicios y factores productivos dentro de la economía en periodo determinado"[68]. Esta medida económica determina el aumento de los precios en los productos y servicios de decoración, al igual que el alce de los precios de los insumos para la producción de elementos decorativos. "La Junta Directiva del Banco de la República (JDBR) define metas cuantitativas de inflación para el año en curso y el siguiente. Las acciones de política de la JDBR están encaminadas a cumplir la meta de cada año y a situar la tasa de inflación alrededor de 3% en el largo plazo. La medida de inflación que se tiene en cuenta es la variación anual del índice de precios al consumidor (IPC)"[69].

La tasa de desempleo es un indicador económico determinante en la economía nacional y en los índices de consumo comercial, por lo tanto, es lógico afirmar que entre menor sea la tasa de desempleo, mayor será la capacidad de comprar de los consumidores en el mercado. Cifras recolectadas de la página web del DANE (www.dane.gov.co) muestran una reducción en el desempleo nacional (ver tabla 4), esta información rebela un disminución de 0.7% desde el año 2013 al mes de mayo del 2015. Esta mejora en la economía nacional beneficia a los centros comerciales con el aumento de personas con capacidad de adquisitiva, por lo cual puede aumentar la demanda para el servicio de decorar estos lugares de esparcimiento.

[66] El Tiempo. El boom de los centros comerciales en Colombia. 24 de marzo de 2015. Articulo [Online]. Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/contenido-comercial/especiales-comerciales/centros-comerciales-en-colombia/15435195>.

[67] GÓMEZ. Récord en construcción de centros comerciales. Op. Cit.

[68] Debitoor. Definición de inflación. Documento [Online]. Disponible en internet: <https://debitoor.es/glosario/definicion-inflacion>.

[69] BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe sobre inflación. 15 de Mayo del 2015. Documento [Online]. Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/es/inflacion-mar-2015>.

Tabla 4: Tasa de desempleo nacional

INDICADOR	CIFRAS	FECHA
Desempleo Nacional (Total Nacional)	9,60%	2013
Desempleo Nacional (Total Nacional)	9,10%	2014
Desempleo Nacional (Total Nacional)	8,9%	may-15
Salario Mínimo	$644.350	2015

Fuente: DANE (http://www.dane.gov.co/index.php/indicadores-economicos-new).

Se podría afirmar en un escenario positivo que el desempleo en el país continuara disminuyendo en los próximos años y que la inflación en los precios se mantendrá estable como lo menciona el Banco de la República, además teniendo en cuenta el aumento de los centros comerciales, los autores estiman que aumente la oferta de nuevas empresas en el sector de la decoración a consecuencia de los factores económicos en el país y la creciente demanda en el sector de la decoración.

5.4 MEZCLA DEL MERCADO

5.4.1 Canales de comercialización. Los canales de comercialización hacen referencia a las alternativas que utilizará Deartec para comercializar su producto, de tal manera que los servicios de decoración se comercializan de manera directa con los clientes, con el fin de tener un mayor control de la cadena de suministros, un mejor servicio para los clientes y no encarecer el servicio con intermediarios.

Deartec es productor de los elementos artísticos que utiliza en su servicio de decoración, y realiza sus negociaciones directamente con sus clientes, por lo tanto, no tiene intermediarios en la mayoría de sus proyectos. Existen algunos casos en los cuales se venden las figuras decorativas a otras empresas que no están en capacidad de realizarlas, las cuales de diseñan el producto y lo venden al consumidor final con un mayor precio.

El canal de distribución de la empresa es directo: Productor – Cliente.

5.4.2 Precio. Debido a la naturaleza artística del negocio, la fijación del precio de nuestro servicio está principalmente influenciada por el valor percibido del cliente, esto es debido a que el valor que el cliente paga no está relacionado únicamente con el costo de producción del producto, sino que se ve influenciado por la imagen del mismo[70].

Sin embargo el precio no sólo es fijado teniendo en cuenta el valor percibido, por esto cada producto es cotizado de tal manera que el 50% de su valor sea suficiente para su fabricación, transporte, montaje e imprevistos. Es decir, cada producto se cotiza de tal manera que tenga una utilidad bruta de al menos 50%, esta estrategia obedece a la metodología de contratación que tienen los centros comerciales; esta es primero generar un adelanto de 50% del precio total del proyecto, después un 40% al entregar los productos y finalizando con el 10% restante al desmontar los elementos decorativos. Es por ello que los proyectos deben cotizarse para que sean realizados con el 50% de su precio, de lo contrario la empresa incurrirá en perdidas y deberá recurrir a préstamos para solventarlas.

Proyección de precios

Basados en el promedio del IPC de los últimos cinco años que es de 4,4% y teniendo en cuenta el rápido crecimiento de los centros comerciales de la región, establecemos una tasa de crecimiento del 5% anual[71].

5.4.3 Promoción. Según McCarthy y Perreault[72], la promoción consiste en transmitir información entre el vendedor y los compradores potenciales u otros miembros del canal para influir en sus actitudes y comportamientos.

Actualmente la principal estrategia de promoción que utiliza la empresa es realizar modelos a escala, esto se hace con la intención de mostrarle al cliente la calidad del servicio ofrecido. Otra estrategia utilizada para promocionar sus servicios es por medio de un portafolio virtual, el cual es presentado a los clientes y tiene como meta generar confianza a través de los trabajos realizados anteriormente, a su vez cada propuesta decorativa se expone en una presentación digital que simula como se vería la decoración propuesta.

[70] Hernández, Asunción. EL VALOR PERCIBIDO POR EL CONSUMIDOR: CONCEPTUALIZACIÓN Y VARIABLES RELACIONADAS.CAMINO PARA EL ÉXITO DE UN NEGOCIO. [online] =2 de Julio del 2012. 4 p. Disponible en internet: <http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/07/2.-EL-VALOR-PERCIBIDO-POR-EL-CONSUMIDOR.pdf>.

[71] Datos macro. Op. Cit, p. 1.

[72] McCarthy, Jerome; Perreault, William. Marketing. Undécima edición. McGraw-Hill Interamericana. 1997. 446 p. ISBN: 9788480861809.

Alternativas de penetración.

Tomando como base que una estrategia de penetración "consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales"[73], los autores diseñaron estrategias que tienen como fin aumentar el posicionamiento de la empresa, teniendo en cuenta las características del mercado los canales comunicativos que más se ajustan a las necesidades de la empresa son los siguientes:

Oficina: En la cual los clientes podrán acercarse y observar nuestro portafolio de servicios. La ubicación de la oficina fue determinada por el método cualitativo por punto, el cual consiste en comparar deferentes sitios a través de la asignación y ponderación de factores cuantitativos que se consideran determinantes para la localización.[74]

Tabla 5: Alternativas para la ubicación de la oficina

Factores	Peso Relativo (%)	Alternativas		
		San Francisco	Cabecera	Centro
Proximidad a Proveedores	30	7	6	8
Proximidad a Clientes	40	7	9	6
Costo del arriendo	20	7	5	8
Costos de instalación	10	6	6	6
Total	**100**	**6,9**	**7,2**	**7**

Fuente: Autores.

Gracias a la información recolectada por esta tabla podemos inferir que la localización que más satisface las necesidades de Deartec es la zona de cabecera con un valor ponderado de 7,2.

[73] Cuesta Valiño, Pedro. Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial. 2006. Disponible en internet < http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/2d.htm>.

[74] Herbas, Julio. Métodos de localización para un proyecto. [Online]. [Citado el 8 de mayo del 2015]. Disponible en internet: <http://www.academia.edu/5288401/METODOS_DE_LOCALIZACION_PARA_UN_PROYECTO_M%C3%89TODO_CUALITATIVO_POR_PUNTOS>.

Página web: En ella las partes interesadas tendrán acceso a toda la información acerca de la empresa, como también a nuestro portafolio de servicios y los datos necesarios para ponerse en contacto con la empresa. El diseño y el dominio de la página fue a través de es.wix.com, una página diseñada por profesionales para facilitar la creación de páginas web a personas sin conocimientos profundos en diseño web, con más de 100 plantillas editables inspiradas en las tendencias actuales y una forma intuitiva de diseño permite al cliente crear excelentes espacios web sin salir de casa y sin la necesidad de pagar un profesional en el diseño[75].

La página web fue creada en este sitio con un costo por un año de 192.000 COP, que en comparación al costo ofrecido por diseñadores gráficos que es de entre 700.000 y 1'000.000 COP más el valor del dominio representa un ahorro considerable de dinero y cumplen los mismos objetivos. La dirección de la página web es: <http://www.decoracionesdeartec.com/>.

Publicidad a través de redes sociales: además de la página web se contaran con perfiles en las principales redes sociales facilitando el acercamiento con los clientes y la atención de los mismos.

[75] WIX.com. Funciones de WIX. Página web [online]. Disponible en internet: <http://es.wix.com/about/features>.

6. ESTUDIO OPERATIVO

6.1 CAPACIDAD INSTALADA Y UTILIZADA

Actualmente el taller cuenta con una capacidad instalada para fabricar 5 elementos decorativos grandes, 30 medianos y 225 pequeños trabajando 8 horas diarias y 5 días a la semana de forma simultánea; es importante destacar que esta actividad económica sufre de una estacionalidad elevada, por lo que la producción está sujeta a esta circunstancia.

En relación a la capacidad utilizada, la empresa puede fabricar 3 elementos decorativos grandes, 20 medianos y 150 pequeños, sin embargo, esta capacidad es inferior a la instalada, debido a una deficiente distribución de planta y escasa estandarización y control de procesos productivos. El objetivo de este proyecto es aumentar la capacidad utilizada en un 20% o más, considerando los resultados que se obtengan en el estudio operativo a desarrollar. Datos tomados de los últimos dos meses de producción de la empresa.

• **Elemento decorativo grande:** Esta clasificación contiene aquellos elementos decorativos de mayor tamaño, cuyas dimensiones son mayores a los $2m^3$ (gigantismo), con un nivel complejidad superior debido a su diseño y manufacturación.

• **Elemento decorativo mediano:** Esta clasificación contiene aquellos elementos decorativos cuyas dimensiones oscilan entre 1 y 2 m^3, con un nivel de dificultad intermedio en relación a su proceso productivo.

• **Elemento decorativo pequeño:** Esta clasificación contiene aquellos elementos decorativos cuyas dimensiones son inferiores a 1 m^3, la complejidad en su fabricación es menor que la de los elementos decorativos más grandes, sin embargo, conserva la misma calidad.

6.2 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

6.2.1 Macro localización. La macro localización permitirá la selección de la zona geográfica más acorde a las necesidades de la empresa a través de un análisis preliminar que permita reducir el número de soluciones posibles y descartar los sectores que no cumplan con los requerimientos[76].

Teniendo en cuenta que el mercado objetivo de la empresa Deartec son los centros comerciales ubicados en Bucaramanga y su área metropolitana, la planta de producción de la empresa se encuentra ubicada en el departamento de Santander.

6.2.2. Micro localización. A continuación se analizarán 3 diferentes zonas ubicadas en el departamento de Santander (zona demarcada en la macro localización), con el objetivo de determinar en cuál de ellas es la más óptima para ubicar la planta de producción de Deartec:

Zona A: como primer opción esta la ciudad de Floridablanca debido a que en ella se encuentran 3 centros comerciales y es el punto intermedio entre Piedecuesta y Bucaramanga.

Zona B: la segunda alternativa es la ciudad de Bucaramanga la cual resalta por su cercanía los proveedores y que en ella están la mayor cantidad de centros comerciales en el departamento de Santander.

Zona C: es el municipio de Rionegro el cual está a 40 minutos de la ciudad de Bucaramanga y posee terrenos con espacios óptimos para la producción de los elementos comercializados por Deartec. Actualmente es donde se encuentra la planta de producción de la empresa.

La herramienta utilizada es el método de localización por puntos explicado anteriormente.

[76] Siguas, Sifuentes. Proyecto de inversión para el servicio de alquiler de montacargas. [Online]. Disponible en internet: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ingenie/siguas_ss/cap3.pdf>.

Tabla 6: Alternativas para la localización de la planta

FACTORES	PESO RELATIVO (%)	ALTERNATIVAS		
		ZONA A	ZONA B	ZONA C
Proximidad a proveedores	0,1	6	9	6
Proximidad a clientes	0,1	7	9	6
Disponibilidad mano de obra	0,2	7	7	7
Costo del arriendo	0,2	6	5	9
Costo de transporte	0,05	6	8	6
Tamaño del terreno	0,3	5	5	8
Costo de servicios	0,05	6	5	9
TOTAL	**1**	**6**	**6,35**	**7,55**

Fuente: Autores.

Es notable que la opción que mejor se acoge a las necesidades de la planta de producción de la empresa es la Zona C con un promedio ponderado de 7.55, el cual posiciona al municipio de Rionegro como el lugar más favorable para mantener instalada la planta de Deartec, debido a sus bajos costos en el arriendo, en los servicios y la disponibilidad de espacios para trabajar con grandes figuras. Como segunda opción se alza Bucaramanga en la Zona B con un porcentaje de 6.35, gracias a la proximidad con los clientes y los proveedores.

6.3 INGENIERIA DE PROYECTO

6.3.1 Especificaciones técnicas del servicio. La especificación técnica de un producto o servicio es un documento interno que recopila información básica del mismo; También es llamado ficha técnica y en ella se recogen datos claves de forma clara y concisa, y de las características técnicas del bien o servicio[77].

El servicio de la decoración para centros comerciales sigue las siguientes etapas para cada una de las propuestas presentadas y puestas en marcha:

Tabla 7: Ficha técnica del servicio

ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES	PARTICIPANTES
Selección de temas para los clientes potenciales.	En una reunión de gerencia se establecen los clientes a atender y se estudian las temáticas a presentar.	Gerente, Jefe de producción.
Propuesta de los creativos.	La junta directiva analiza la propuesta realizada por el equipo creativo y determinan si la empresa está en la capacidad para hacerlo.	Gerente, Equipo creativo, Jefe de Producción.
Análisis del presupuesto.	Se determinan los costos del servicio dependiendo de la propuesta decorativa y posteriormente el precio a presentar al cliente.	Gerente, Jefe de producción.
Presentación al cliente.	Se expone de manera física o virtual una propuesta decorativa, con el fin de generar un nuevo contrato.	Gerente, Líder en ventas, Cliente.
Legalización de contrato.	Se aceptan los acuerdos pactados y se firma un contrato por parte de los interesados en el proyecto.	Gerente, Cliente.
Establecer cronogramas	Se realiza junto con el cliente, con el fin de pactar las fechas en las cuales se desarrollara el proyecto.	Gerente y Cliente.
Elaboración de los diferentes elementos del proyecto.	De acuerdo a lo acordado con el cliente, se inicia el proceso de producción de los elementos decorativos necesarios.	Jefe de producción y Operarios.

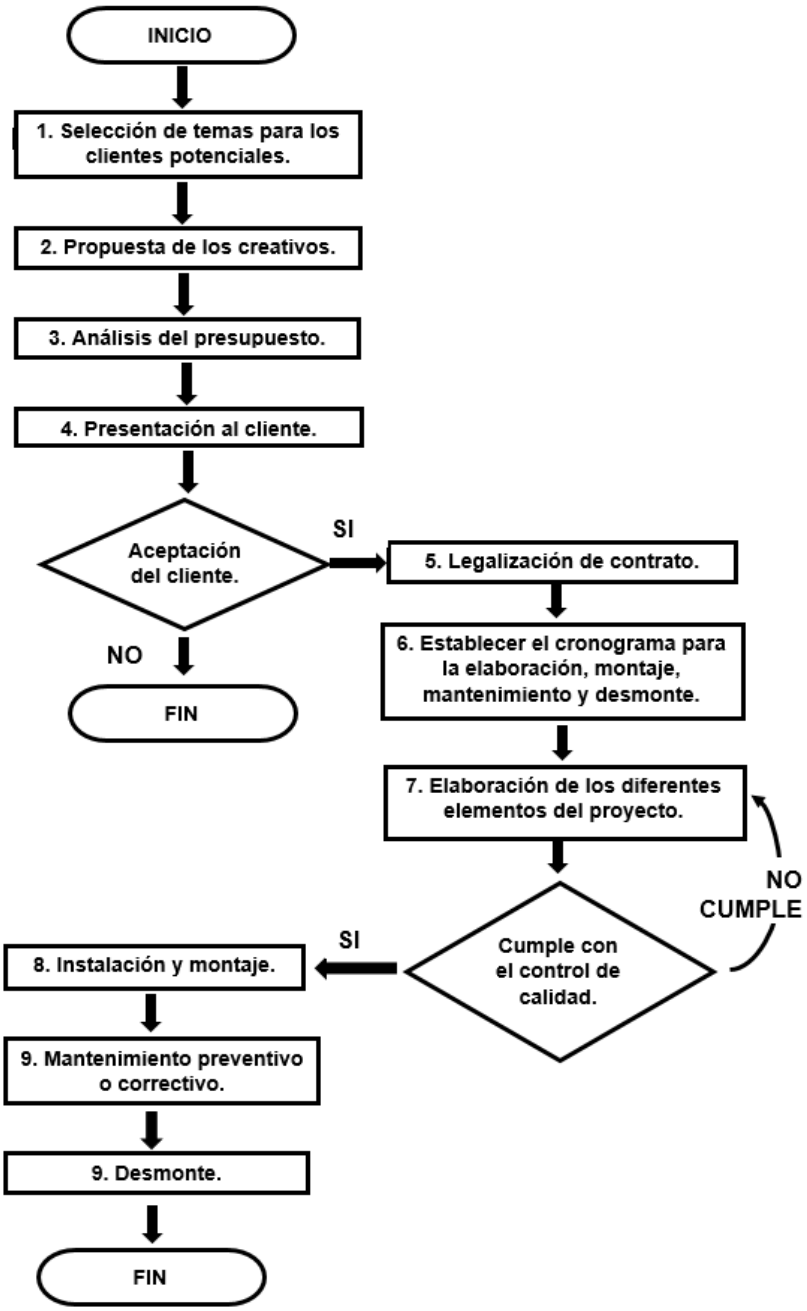
[77] GONZALES, Manuel. Ficha de especificaciones técnicas de alimentos. 15 mayo del 2013. Articulo [Online]. Disponible en internet: <https://www.behance.net/gallery/9132529/Ficha-de-especificaciones-tcnicas-de-alimentosbebidas>.

Control de calidad.	Se realizan pruebas de resistencia a las figuras y se evalúa estrictamente la calidad de los acabados de las mismas.	Gerente, Jefe de producción.
Instalación y montaje.	Se inicia con la ambientación del lugar en el tiempo y los espacios acordados en el cronograma.	Gerente, Jefe de producción, Operarios.
Mantenimiento preventivo o correctivo.	Mantenimiento preventivo mínimo 2 veces por proyecto y correctivo por daños generados a los elementos decorativos o a la ambientación.	Operario(s).
Desmonte.	Es la última actividad a realizar y consiste en la desinstalación de las figuras y elementos montados para ambientar el centro comercial.	Gerente, Operarios.

Fuente: Autores.

6.3.2 Diagrama de flujo del servicio.

Figura 4: Diagrama de flujo del servicio

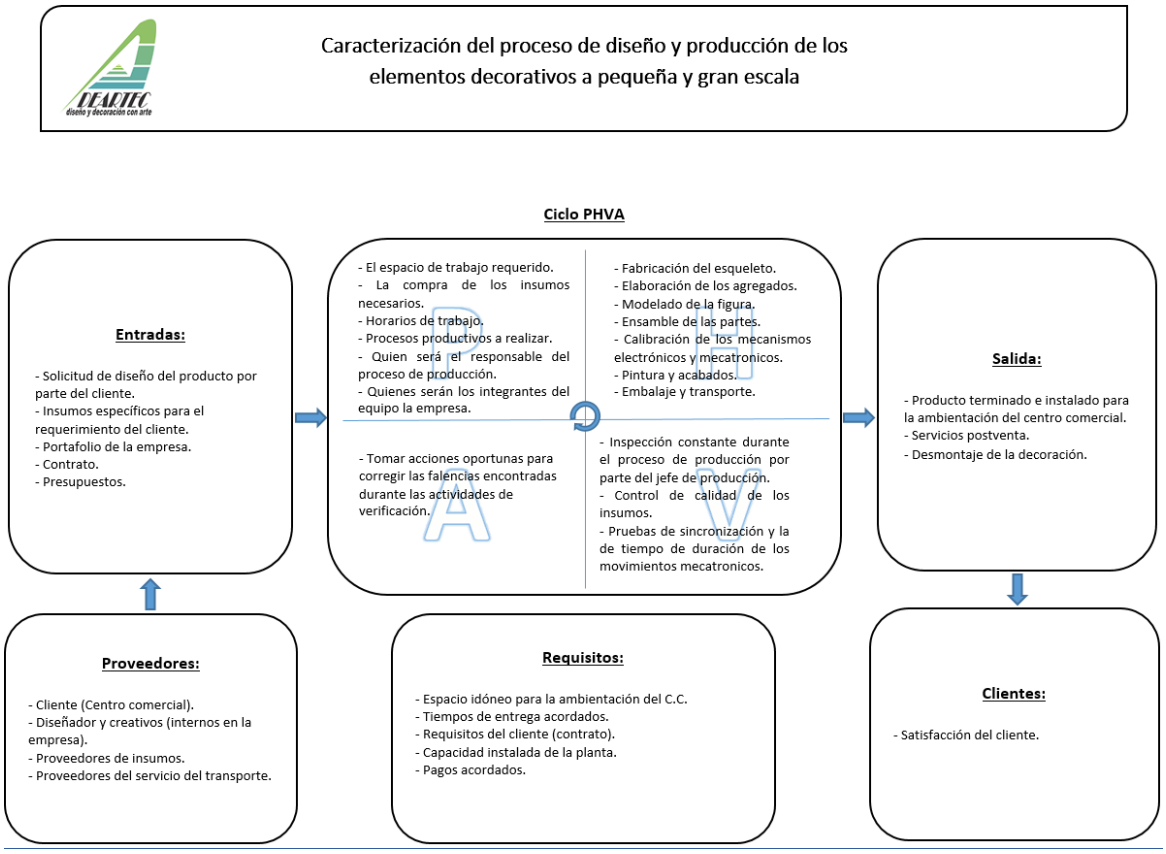


Fuente: Autores.

6.3.3 Proceso de producción.

6.3.3.1 Caracterización del proceso. Los productos a fabricar en la empresa son únicamente las propuestas de diseño aprobadas por el cliente, por lo cual la empresa no inicia producción sin antes tener pactado un proyecto decorativo con el contratante. Los elementos decorativos que se producen en la planta presentan diferentes características de diseño, sin embargo, la mayoría de estos comparten los mismos procesos. A continuación se realiza una caracterización del proceso de diseño, aprobación y producción de elementos decorativos:

Figura 5: Caracterización del proceso de diseño y producción



Fuente: Autores.

6.3.3.2 Descripción del proceso de producción. El proceso de producción para un elemento decorativo estándar superior a $2m^3$ parte por la elaboración de un diseño, el cual contempla tanto sus características físicas como estructurales; luego se procede a realizar aquellos cálculos estructurales y de materia prima respectivos a la figura a fabricar.

La producción de estos elementos está dividida principalmente en dos fases, el modelado y el acabado. La primera funcionalmente se ocupa de desarrollar la estructura de la figura y los mecanismos mecatronicos que le darán el movimiento, y la segunda está encargada de ensamblar las partes que componen la figura y proporcionar estética al elemento. A continuación se estimarán con mayor detalle los alcances de cada fase:

- **Fase de Modelado:** en relación a la fase de modelado, es importante señalar que se encuentra constituida por dos secciones: forma y mecatrónica. Con el objetivo de precisar aún más el proceso productivo, se ofrece una descripción de ambas:

  En la **etapa de la forma** se proporciona solidez y cuerpo a la figura a través de la soldadura de una estructura metálica, la cual está compuesta por diferentes tipos de materiales relativos a la forma y tamaño del elemento, así mismo, la elección del tipo de materia prima utilizada se efectúa considerando las fuerzas físicas en las que se encuentra sometido el elemento. Luego, los materiales habitualmente utilizados en esta fase son tubos calibre 18 de 1”x1”, varillas de 5mm y malla electro soldada calibre 18.

  En la **etapa mecatrónica** se diseña y fabrica el componente mecánico (palancas y puntos de apoyo), el cual se encarga de transformar el movimiento circular del motor en un movimiento lineal; este proceso se lleva a cabo bajo una elevada precisión con el objetivo de generar la movilidad deseada, el mecanismo funciona con un tipo de motor “paso a paso” donde la potencia es relativa a los requerimientos de la figura, el cual recibe las ordenes de una tarjeta electrónica programable cuya labor es determinar, los tiempos de movimiento y los sonidos emitidos, entre otras funciones.

- **Fase de Acabado:** esta etapa inicia con la aplicación de pintura anticorrosiva a la estructura metálica, con el objetivo de protegerla ante una eventual oxidación, posteriormente se confeccionan moldes de la figura, los cuales son utilizados para cortar la tela y los rellenos requeridos por esta, para luego elaborar la cubierta. La cobertura es ensamblada a la estructura a través de un proceso de costura, donde la figura se cubre con guata (espuma) antes de pegar la piel, para posteriormente ser pintada.

Por otro lado, accesorios como ojos, uñas y garras se elaboran de forma paralela con resinas palatal; particularmente para la confección de los ojos se requiere realizar un molde de silicona y luego efectuar un proceso de doble fundida, para ello se llena el molde aproximadamente a $^{1}/_{4}$ de la capacidad y primero, se elabora una parte transparente, la cual debe secarse de 6 a 8 horas para luego pegar la impresión de un ojo y finalmente se completa el molde con resina pigmentada con blanco.

Con el fin de dar a conocer técnicamente el proceso productivo llevado a cabo por Deartec, los autores deciden realizar un cursograma analítico del proceso para el elemento decorativo descrito anteriormente.

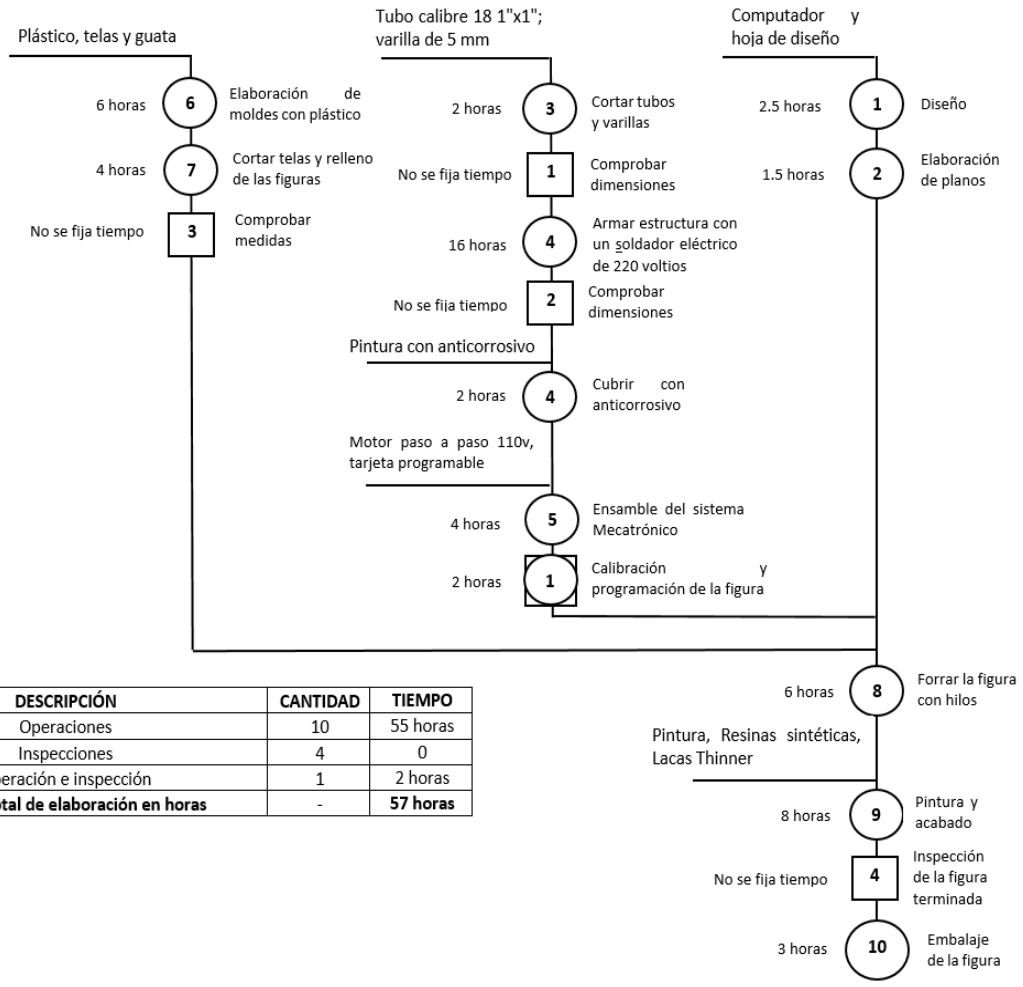
Tabla 8: Cursograma analítico del proceso

CURSOGRAMA ANALÍTICO DEL PROCESO									
OBJETIVO: Analizar el proceso productivo para un elemento decorativo con movimientos mecatronicos.			**RESUMEN**						
			Operación						
ACTIVIDAD: Elaborar un elemento decorativo con características de desarrollo en línea.			Transporte						
			Espera						
			Inspección						
LUGAR: Planta de producción de Deartec.			Almacenamiento						
DESCRIPCIÓN	**MATERIAL UTILIZADO**	**MAQUINARIA**	**TIEMPO (Horas)**	**SÍMBOLOS**					**OBSERVACIONES**
Diseño y elaboración de planos	Papel	Computador	4	X					En el diseño se tiene en cuenta si es para exterior o interior
Cortar tubos y varillas	Tubo calibre 18 1"x1", varilla de 5 mm	Pulidora, tronzadora, taladro de mano, metro, Cizalla	2	X			X		
Armar estructura	Tubo calibre 18 1"x1", varilla de 5 mm	Soldador eléctrico de 220 voltios, Mascara, Guantes, escoriador, cepillo de acero	16	X			X		La estructura se va armando y ensamblando para verificar que todas las piezas coincidan
Ensamble del sistema Mecatronico	Motor paso a paso 110 v, tarjeta programable	Herramienta de mano, Guantes aislantes, Cinta	6	X			X		Serializan los ajustes y la calibración del movimiento
Cubrir con anticorrosivo	Pintura con anticorrosivo	Brochas, compresor	2	X					
Elaboración de moldes	Plástico	Tijeras	6	X			X		
Cortar telas y relleno	Tela, Guata	Tijeras	4	X			X		
Forrar la figura	Hilos	Agujas	6	X					
Pintura y Acabados	Resinas sintéticas, Lacas Thinner	Brochas, espátulas, compresor y pistolas	8	X			X		
Embalaje de la figura	Plastico, cintas		3	X					
Transporte		Camión	1		X	X			
Instalación	Lasos	Herramientas de mano , andamios y pluma de carga	8				X		Entrega a satisfacción del cliente
Desmonte	Lasos	Herramientas de mano , andamios y pluma de carga	8					X	
	Tiempo total de elaboración en horas		74						

Fuente: Autores y jefe de producción.

6.3.3.3 Diagrama de operaciones del proceso.

Figura 6: Diagrama de operaciones



DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TIEMPO
Operaciones	10	55 horas
Inspecciones	4	0
Operación e inspección	1	2 horas
Tiempo total de elaboración en horas	-	**57 horas**

Fuente: Autores.

6.3.4 Recursos de producción de la empresa.

6.3.4.1 Recurso humano. Las empresas cuentan con cierto tipo de recursos para desarrollar sus actividades, dentro de estos se encuentra el recurso humano, el cual es el más importante en la organización y lo conforman las personas con las que la empresa cuenta para desarrollar y ejecutar su actividad. Hoy en día también es llamado capital humano, esta idea se fundamenta en que las personas forman parte del capital de una organización, y enriquecen con conocimientos e ideas un cambio potente[78].

El recurso de personal de la empresa es contratado dependiendo de las necesidades de producción que tenga cada proyecto. A continuación se menciona el personal de Deartec clasificado en mano de obra directa e indirecta:

- **Mano de obra directa**: se ve representada con los trabajadores que tienen contacto directo con el producto, teniendo en cuenta que se entiende como producto las figura decorativas. Estos colaboradores son contratados dependiendo del tipo y la cantidad de proyectos y la duración de su contrato está determinada al tiempo que dure el mismo.

  La mano de obra directa está compuesta principalmente por los líderes de los procesos (Metalmecánica, pintura, carpintería, fibra de vidrio y acabados) y los operarios que los asisten, como se mencionó anteriormente la cantidad de personas contratadas dependerá directamente de la cantidad demandada por los diferentes proyectos.

- **Mano de obra indirecta:** se caracteriza porque las personas no entran en contacto directo con el producto, estos trabajadores a diferencia de los de producción pueden estar vinculados a la compañía sin depender de los contratos que esta realice, esto se debe a que sus funciones no dependen del área productiva de la empresa.

  Los cargos que son generalmente requeridos son el de gerente, jefe de producción, jefe de ventas, vendedores, contador, secretaria y diseñador gráfico.

[78] Alles, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 2da edición, 16 p. Buenos Aires: Granica, 2006. Libro [Online]. Disponible en internet: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=XZRfAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=recurso+humano+que+es+%3F&ots=wtVcxWTIYv&sig=BDA0kEQs1feL1axVk8hyd868pxE#v=onepage&q=recurso%20humano%20que%20es%20%3F&f=false>. ISBN: 950-641-477-7.

6.3.4.2 Recurso físico. Los activos físicos de una empresa son todos los bienes tangibles disponibles y controlables en poder de la empresa[79]. Los recursos de las empresas son usados con el fin de alcanzar los objetivos propuestos; Los recursos físicos de la empresa Deartec se encuentran en el Anexo D.

6.3.4.3 Recurso de insumos. "Los insumos son aquellos factores que intervienen en la creación o fabricación de un producto. Son básicamente recursos que, en su mayoría, se transforman en bienes durante el proceso productivo"[80]. Los recursos de insumos de una empresa son los medios tangibles necesarios para poder fabricar y ofrecer sus servicios; en el Anexo E se presenta una tabla con los precios por unidad de los principales materiales utilizados.

6.3.5 Análisis de Proveedores. Con el fin de tener un mayor control en la cadena de suministros, los autores enlistan de manera detallada a los proveedores que actualmente utiliza la empresa en cada uno de sus proyectos decorativos. (Ver Anexo F).

6.3.6 Distribución de planta. "La distribución de planta es un concepto relacionado con la disposición de las máquinas, los departamentos, las estaciones de trabajo, las áreas de almacenamiento, los pasillos y los espacios comunes dentro de una instalación productiva propuesta o ya existente"[81].

Actualmente la planta productiva de la empresa Deartec no cuenta con una distribución de planta establecida, por esto la manera en la que se producen los elementos es desorganizada, ocasionando despilfarros de movimientos, material y tiempos. A continuación se ilustra la manera en que se lleva a cabo el proceso productivo.

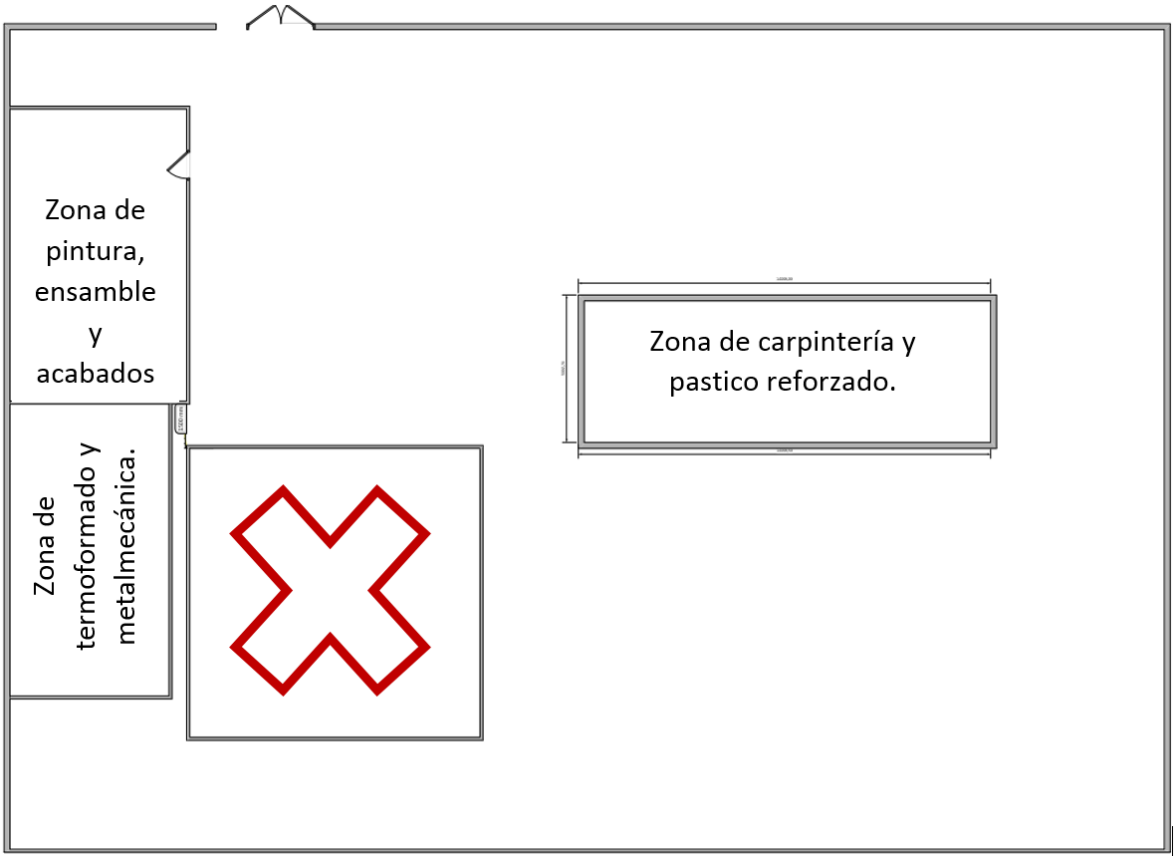
---

[79] Suárez, Jesús; Ibarra, Santiago. "La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial". [Citado el 12 de mayo del 2015]. p. 70 Articulo pdf [Online]. Disponible en internet: <https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=37&ved=0CEEQFjAGOB4&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F793552.pdf&ei=QRdWVYitDcGfgwTUiICoBw&usg=AFQjCNHtgE3I7N9hEeJIQvW88Ga_XsSbAQ&sig2=vXv3Vim_OyknfJQdy8hJsA&bvm=bv.93564037,d.eXY&cad=rja>.

[80] Red de empresarios VISA. ¿Sabes qué son los insumos?. 03 de diciembre del 2014. Articulo [Online]. Disponible en internet: <http://www.redempresariosvisa.com/IdeasCenter/Article/sabes-que-son-los-insumos>.

[81] Becerra, Fredy. Taller de ingeniería de métodos. Universidad Nacional de Colombia. Articulo [online]. Disponible en internet: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/taxonomia/layout.htm>.

Figura 7: Distribución de planta actual



Fuente: Autores.

La distribución por procesos agrupa máquinas similares en los mismos centros de trabajo según el proceso de producción. Esta distribución se emplea cuando existe un bajo volumen de producción por numerosos productos desiguales y que con frecuencia presenta cambios en la composición o volumen al producir, o simplemente cuando las demás distribuciones no son factibles[82].

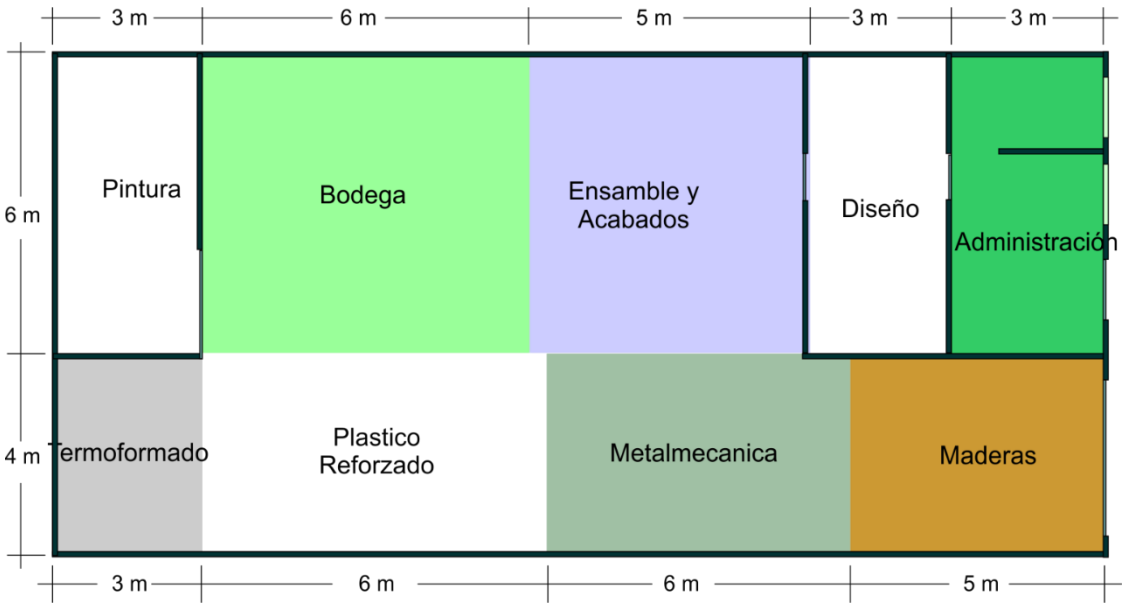
Es por ello que los autores del proyecto consideran que una distribución por procesos es la que más se acomoda a las condiciones productivas de esta actividad

[82] De la Fuente, David; Fernández, Isabel. Distribución de planta. 11 p. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo, 2005. Libro [Online]. Disponible en internet: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7aRzy0JjqTMC&oi=fnd&pg=PA1&dq=distribuci%C3%B3n+de+plantas&ots=nmx9XzjYMH&sig=sUASwt8R_izfWfw7o77107zAjnI#v=onepage&q=distribuci%C3%B3n%20de%20plantas&f=false>. ISBN-13: 978-8474689907.

económica. Teniendo en cuenta el área disponible para la fabricación de las figuras, se recomienda organizar la planta de la siguiente forma:

Figura 8: Distribución de planta por procesos

Área de producción	Área en m²
1. Administración	18 m²
2. Área de Diseño	12 m²
3. Zona de Carpintería	30 m²
4. Zona de Termo formado	12 m²
5. Zona de Electromecánica	30 m²
6. Zona de Pintura	18 m²
7. Zona de procesos de Plástico reforzado	24 m²
8. Zona Ensamble y acabados	20 m²
9. Almacén y Bodega	36 m²
Área Total	200 m²



Fuente: Autores.

7. ORGANIZACIÓN

7.1 PERFIL DE LA EMPRESA

7.1.1 Misión. Ofrecer a nuestros clientes una decoración con un diseño único, cumpliendo con los más altos estándares de calidad, respetando al medio ambiente e innovando en nuevos procesos, ofreciendo un servicio creativo que permita ser más competitivos en el mercado de la decoración a gran escala, tanto interna como externa.

7.1.2 Visión. Ser la empresa líder en decoración interna y externa, en el nororiente colombiano, para el año 2020, empleando los mejores diseños e innovando en nuestros procesos de elaboración de objetos decorativos, utilizando más materiales reciclables y amigables al medio ambiente.

7.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

"La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes"[83].

Está compuesta por 3 etapas relacionadas entre sí**,** las cuales tienen como objetivo determinar la estrategia más acorde a las necesidades de la empresa. La etapa de los insumos es la encargada de proveer la información a las siguientes etapas y lo hace a través de las matrices EFI, MPC y EFE; en la etapa de adecuación se diseñan estrategias en base a la información recolectada en la etapa anterior utilizando estrategias como la matriz DOFA y la PEYEA; Finalmente, en la última etapa se decide cuál de estas estrategias es la más óptima para la compañía[84]. A continuación se expone en la Tabla 12 las etapas ya mencionadas:

[83] Steiner, George A. Planeación Estratégica. CECSA. México, 1986.

[84] David, Fred. Conceptos de administración estratégica. Novena edición. Editorial Prentice Hall. Pearson educación, México, 2003. ISBN: 970-26-0427-3.

Tabla 9: Etapas de las estrategias empresariales

Etapa 1: Etapa de los insumos		
Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	Matriz del perfil competitivo (MPC)	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)
Etapa 2: Etapa de la adecuación		
Matriz de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades (DOFA)	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	
Etapa 3: Etapa de la decisión		
Matriz cuantitativa de la planificación estrategia (MCPE)		

Fuente: David, Fred. Conceptos de administración estratégica.

Paralelamente existen factores internos y externos que afectan directamente los objetivos corporativos y que se deben tener en cuenta al momento de realizar una planeación estratégica. Herramientas como el PEST-El y la cadena de valor de Porter son de gran utilidad para analizar las condiciones a las que está sujeta la empresa.

7.2.1 Análisis externo. Es una herramienta de análisis de gran utilidad para comprender el crecimiento o el declive de un mercado, y en consecuencia determinar la posición, la dirección y potencial de un negocio. Está compuesto por un análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y en algunas ocasiones los legales y ambientales[85]. (Ver PEST-EL en el Anexo G).

7.2.2 Análisis interno. La cadena de valor propuesta por Michael Porter parte de la idea que la empresa debe crear valor en los productos que produce y los servicios que ofrece. Porter llama cadena de valor a la red de actividades de una empresa y divide estas actividades empresariales en dos tipos: Actividades primarias y de apoyo. Las primeras están en función de los insumos, procesos y productos, y las actividades de apoyo las cuales no agregan valor de forma directa, sino que refuerza la capacidad de las actividades primarias para agregar valor, están relacionadas con tecnología, recurso humano, infraestructura y aprovisionamiento[86].

[85] Cahpman, Alan. Análisis DOFA y PESTEL. 2004. Articulo pdf [Online]. Disponible en internet: <http://clasev.net/v2/pluginfile.php/27785/mod_resource/content/2/AnalisisFODAyPEST.pdf>.

[86] MINTZBERG, Henry; QUINN, James; VOYER, John. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 90 p, Libro [Online]. Disponible en internet: <https://books.google.com.co/books?id=YephqTRD71IC&pg=PA90&lpg=PA90&dq=An%C3%A1lisis+interno+

Con el fin de realizar un eficiente análisis interno de la empresa, los autores utilizan la cadena de valor de Porter como herramienta gerencial. Ver Anexo H.

7.2.3 Matrices de la etapa de los insumos. Estas matrices contienen la información básica que se debe tener para formular las estrategias, lo conforman las siguientes matrices:

7.2.3.1 Matriz de evaluación del factor externo (EFE). El objetivo de esta matriz es evaluar y resumir información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa[87].

	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Apoyo del gobierno a las pequeñas y medianas empresas	0,1	3	0,3
La inversión en la decoración	0,15	4	0,6
Promoción de Santander como destino turístico	0,09	3	0,27
Mano de obra capacitada	0,15	4	0,6
Crecimiento en la construcción de grandes superficies	0,125	3	0,375
Uso de internet	0,04	3	0,12
AMENAZAS			
Costo de la maquinaria.	0,125	1	0,125
Competencia nacional	0,15	3	0,45
Costo de los EPP	0,03	2	0,06
Tensión política con el proceso de paz	0,04	1	0,04
			2,94

- La empresa responde de manera eficiente a las oportunidades que brinda el entorno, sin embargo existen amenazas que no están siendo atendidas correctamente. El total ponderado está por encima de la media con un 2.94 de calificación.

CADENA+DE+VALOR+DE+PORTER&source=bl&ots=FaJFK21Rkq&sig=tEjSIHt8ImaRdL53OGqtvy_aCZY&hl=es&sa=X&ei=kPhcVY1oguGCBMS9gdAL&ved=0CFsQ6AEwDA#v=onepage&q=An%C3%A1lisis%20interno%20CADENA%20DE%20VALOR%20DE%20PORTER&f=false> ISBN: 968-880-829-6.

[87] De Azevedo, Marilena Coelho; Costa, Helder. Métodos para avaliação da postura estratégica. 2001.

- Es importante para la empresa estar concentrando sus esfuerzos en las 2 oportunidades más grandes que brinda el entorno las cuales son: la inversión en la decoración y la mano de obra capacitada.
- La mayor amenaza para la empresa Deartec es la competencia nacional, la cual tiene un peso con calificación de 3.

7.2.3.2 Matriz de evaluación del factor interno (EFI). Es un instrumento que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas para poder formular estrategias[88].

	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Personal Capacitado	0.1	4	0.4
Manejo de material	0.04	3	0.12
Creatividad en el diseño	0.2	4	0.8
Maquinaria disponible	0.08	3	0.24
Planificación de proyectos	0.08	2	0.16
Calidad de los productos decorativos	0.15	3	0.45
DEBILIDADES			
Fuerza de marketing	0.09	1	0.09
Manejo de inventarios	0.06	2	0.12
Conocimiento tributario	0.05	1	0.05
Capital de trabajo	0.15	2	0.3
TOTAL	**1**		**2.73**

- La empresa responde de manera eficiente a sus fortalezas y no tan eficiente sus debilidades, está por encima de la media con un 2.75 de calificación ponderada pero puede ser mejor.
- Es positivo para la empresa que en el item más importante que es la “creatividad en el diseño” respondan con una fortaleza fuerte y con una calificación de 4.
- La debilidad de más peso es la de “capital de trabajo”, por la cual la empresa responde con una debilidad baja y una calificación de 2.

[88] Moreno, Cesar. Planificación y administración. 2012. Articulo pdf [Online]. Disponible en internet: <https://planifadminist.files.wordpress.com/2013/08/teoria-sobre-matriz-efe-efi.pdf>.

7.2.3.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC). Es una herramienta que resume información sobre los competidores a través de la identificación y la evaluación de sus objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas[89].

		Deartec		Color Leds		DecorLigth	
Factores importantes para el éxito	**Peso**	**Clasif.**	**Puntaje**	**Clasif.**	**Puntaje**	**Clasif.**	**Puntaje**
Publicidad	0,15	2	0,3	3	0,45	4	0,6
Calidad en productos	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Competitividad de precios	0,15	4	0,6	2	0,3	1	0,15
Participación en el mercado	0,05	1	0,05	2	0,1	4	0,2
Servicios Post-venta	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Tecnología	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Innovación	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Capital de trabajo	0,1	2	0,2	2	0,2	4	0,4
Total	**1**		**2,95**		**2,7**		**3,2**

- Se puede concluir que la empresa líder entre las evaluadas en la matriz es DecorLigth, ya que tiene el mayor puntaje ponderado con una calificación de 3,2.
- La mayor ventaja competitiva que tiene DecorLigth es la calidad en los productos.
- La empresa con menor ventaja competitiva es Color Leds, ya que obtuvo el menor puntaje con un 2,7.

[89] David. Op. Cit, p. 112.

7.2.4 Matrices de la etapa de la adecuación.

7.2.4.1 Matriz DOFA. La matriz DOFA le permite a la gerencia identificar y analizar las fuerzas y debilidades de una organización, así mismo las oportunidades y amenazas que intervienen en la empresa. El análisis de esta información recopilada proviene de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, permitiendo generar acciones y estrategias que lleven a la empresa a tomar decisiones con un menor riesgo[90]. Ver Anexo I.

7.2.4.2 La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA). La matriz PEYEA es una herramienta elaborada por Rowe, Mason y Dickel[91], en la cual se determina la tendencia de las estrategias (agresivas, conservadoras, defensivas o comparativas) apropiadas para direccionar la empresa. Para determinar la posición estratégica apropiada para la empresa se califican los siguientes cuatro factores de la posición estratégica:

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		**POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA**	
Fuerza Financiera (FF)	**Calif**	**Estabilidad del Ambiente (EA)**	**Calif**
Rendimiento sobre la inversión	6	Cambios tecnológicos	-2
Apalancamiento	3	Tasa de inflación	-2
Liquidez	2	Variabilidad de la demanda	-3
Capital de trabajo	1	Escala de precios de productos competidores	-1
Flujos de efectivo	2	Barreras para entrar en el mercado	-1
Facilidad para salir del mercado	3	Presión competitiva	-5
Riesgos implícitos del negocio	4	Elasticidad de la demanda	-4
SUMA	**21**	**SUMA**	**-18**
Ventaja Competitiva (VC)	**Calif**	**Fuerza de la Industria (FI)**	**Calif**
Participación en el mercado	-3	Potencial de crecimiento	4
Calidad del producto	-1	Potencial de utilidades	5
Ciclo de vida del producto	-1	Estabilidad financiera	4

[90] Instituto Politécnico Nacional. Metodología para el análisis FODA. Marzo 2002. 2 p, Articulo pdf [Online]. Disponible en internet: <http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf>.

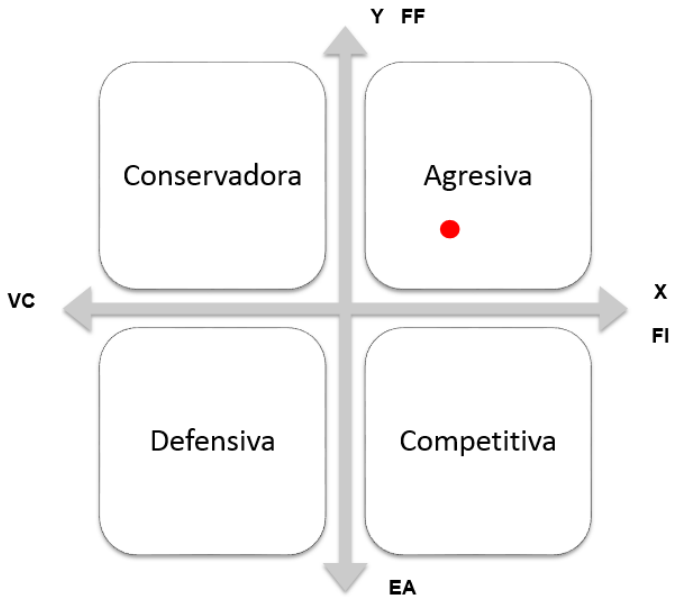
[91] Allan, Rowe; R, Mason; k, Dickel. "Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach". Addison-Wesley publishing Co, Reading Mass, 1982.

Lealtad de los clientes	-3	Conocimientos tecnológicos	3
Utilización de la capacidad de la competencia	-4	Aprovechamiento de recursos	4
Conocimientos tecnológicos	-3	Intensidad de capital	2
Control sobre los proveedores y distribuidores	-2	Facilidad para entrar en el mercado	3
		Productividad, aprovechamiento de la capacidad	4
SUMA	**-17**	**SUMA**	**29**

Fuente: Autores.

Promedio de FF = 3
Promedio de EA = -2.57
Promedio de FI = 4.14
Promedio de VC = -2.42

Figura 9: Vector direccional



X = VC + FI = 1.72; Y = EA + FF = 0.43

Fuente: Autores.

ESTRATEGÍAS:

- **Penetración de mercado:** Son las estrategias encaminadas a aumentar la participación en el marcado actual.
- **Desarrollo de mercados:** Son las estrategias que planifican captar nuevos mercados.
- **Desarrollo de productos:** Estas estrategias están enfocadas a la creación de nuevos servicios que atraigan la atención del cliente.
- **Integración hacia atrás y horizontal:** La integración hacia atrás es una estrategia que toma control de alguna actividad antecesora a la de la empresa (proveedores) y la integración horizontal es la inclusión de actividades paralelas a la actividad de la empresa.

7.2.5 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE). "Esta técnica indica en forma objetiva cuales alternativas de estrategias son las mejores. La MCPE utiliza el aporte de datos de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los ajustes de los análisis de la etapa 2 para elegir con objetividad entre alternativas de estrategias"[92].

Las estrategias en estudio son las siguientes:

- **Estrategia 1:** Penetración de mercado.

- **Estrategia 2:** Desarrollo de mercados.

- **Estrategia 3:** Integración horizontal.

Factores críticos para el éxito		**Est. 1**		**Est. 2**		**Est. 3**	
Oportunidades	**Peso**	**CA**	**TCA**	**CA**	**TCA**	**CA**	**TCA**
Apoyo del gobierno a las pequeñas y medianas empresas.	**0,1**	4	**0.4**	3	**0.3**	4	**0.4**
Inversión en la decoración.	**0,15**	4	**0.6**	2	**0.3**	2	**0.3**
Promoción de Santander como destino turístico.	**0,09**	4	**0.36**	4	**0.36**	2	**0.18**
Mano de obra capacitada.	**0,15**	2	**0.3**	2	**0.3**	3	**0.45**
Crecimiento en la construcción de grandes superficies.	**0,125**	3	**0.375**	1	**0.15**	1	**0.125**
Uso de internet.	**0,04**	2	**0.08**	2	**0.08**	4	**0.16**

[92] David. Op. Cit, p. 216.

Amenazas							
Costo de la maquinaria.	**0,125**	1	**0.125**	1	**0.125**	4	**0.5**
Alta competencia.	**0,15**	3	**0.45**	2	**0.3**	2	**0.3**
Costo de los EPP.	**0,03**	2	**0.06**	2	**0.06**	1	**0.03**
Tensión política con el proceso de paz.	**0,04**	2	**0.08**	1	**0.04**	1	**0.04**
Fortalezas							
Personal Capacitado.	**0.1**	3	**0.3**	3	**0.3**	3	**0.3**
Manejo de material	**0.04**	3	**0.12**	3	**0.12**	2	**0.08**
Creatividad en el diseño.	**0.2**	4	**0.8**	4	**0.8**	2	**0.4**
Contar con maquinaria disponible.	**0.08**	3	**0.24**	3	**0.24**	4	**0.32**
Planificación de proyectos.	**0.08**	3	**0.24**	3	**0.24**	3	**0.24**
Calidad de los productos decorativos.	**0.15**	4	**0.6**	4	**0.6**	4	**0.6**
Debilidades							
Fuerza de marketing.	**0.09**	1	**0.09**	1	**0.09**	2	**0.18**
Manejo de inventarios.	**0.06**	2	**0.12**	2	**0.12**	2	**0.12**
Conocimiento tributario.	**0.05**			1	**0.05**	1	**0.05**
Capital de trabajo.	**0.15**	1	**0.15**	1	**0.15**	1	**0.15**
TOTAL	**2**		**5.49**		**4.7**		**4.925**

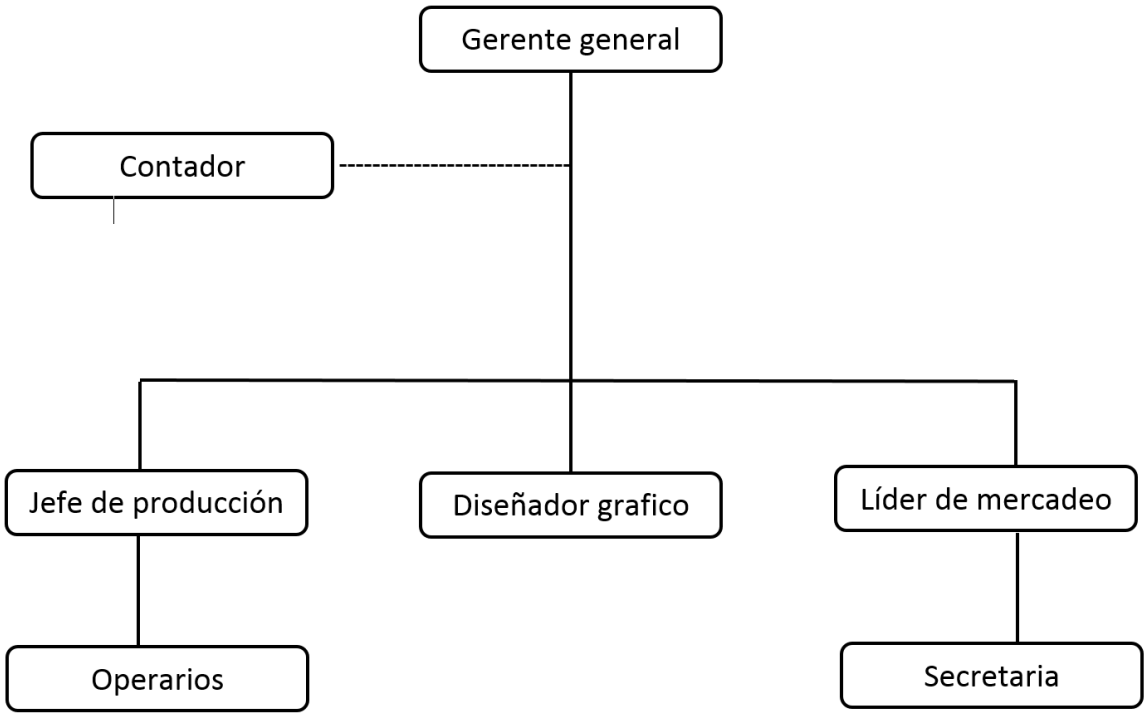
Fuente: Autores.

Se concluye que la estrategia que mejor se acoge a las necesidades de la empresa Deartec es realizar una penetración en el mercado, tomando como argumento los resultados arrojados por la matriz MCPE, la cual otorgó una calificación de 5.49, por encima de las otras dos estrategias con 4.925 para la integración horizontal y 4.7 el desarrollo de mercados.

7.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

7.3.1 Organigrama.

Figura 10: Estructura organizacional



Fuente: Autores.

7.3.2 Descripción y perfil de cargos. A continuación se realiza una descripción de los cargos de la empresa Deartec:

Gerente: Es el representante legal de la empresa, tiene como función, planear, dirigir, controlar las actividades y el personal de la empresa, de igual manera realizar las actividades comerciales de suministro materias primas e insumos.

Contador: Tiene como función llevar la contabilidad de la empresa, presentando informes contables, y la documentación contable necesaria para cumplir con las

obligaciones tanto para FONADE como para el pago de impuestos, y de más obligaciones fiscales que se requieran. Su vinculación será por prestación de servicios.

Líder de mercadeo: Es el responsable de las labores de mercadeo de la empresa, presentación de propuestas y lidera el proceso de diseño.

Secretaria: Tiene como función el manejo de la documentación, realizar la facturación, atender a visitantes, y realizar las demás actividades inherentes a su cargo.

Diseñador: Su función consiste en realizar las propuestas decorativas de la empresa, el diseño de la página web y el portafolio de la empresa.

Jefe de producción: Es el responsable de realizar el plan de producción, supervisarlo y efectuarlo, también determina la factibilidad de los proyectos y la capacidad instalada de la empresa.

Operarios: Son los encargados de realizar las actividades operáticas de la empresa.

7.3.3 Asignación salarial. Con el fin de conocer el valor que le cuesta a la empresa tener un empleado con salario mínimo, se presenta el Anexo J.

El salario destinado a todos los cargo es el mismo con el fin de hacer más corto el periodo de recuperación de la inversión y poder contar con un mayor flujo de caja efectivo que supla las necesidades de la empresa evitando contraer la menor cantidad de préstamos. El valor salarial para cada cargo en la empresa se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 10: Salarios de los cargos de la empresa

CARGO	DEDICACIÓN	TIPO DE CONTRATO	SALARIO MENSUAL
Gerente	Completa	Directa	SMLMV
Jefe de producción	Completa	Directa	SMLMV
Diseñador	Completa	Prestación de servicios	SMLMV
Operario	Completa	Prestación de servicios	SMLMV
Líder mercadeo	Completa	Directa	SMLMV
Secretaria	Completa	Directa	SMLMV
Contador	Parcial	Honorarios	300.000

Fuente: Autores.

7.4 ENFOQUE A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La responsabilidad social empresarial es una forma de gestión relativamente nueva en las empresas, en la cual se busca que las operaciones sean sustentables económicamente, socialmente y ambientalmente, reconociendo los intereses de los distintos grupos de interés y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras[93]. La RSE es equivalente con cualquier sistema de gestión en las empresas (sistema de gestión de calidad, sistema de gestión ambiental, etc.).

Los autores con el fin de darle un enfoque socialmente responsable a la empresa Deartec toman como guía la norma SGE21[94], la cual permite establecer, implantar y evaluar en las organizaciones un sistema de gestión ética y socialmente responsable.

7.4.1 Identificación de los grupos de interés. Se define como grupos de interés al conjunto de partes que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad económica de una organización[95].

7.4.1.1 Grupos de interés internos.

- Empleados administrativos.
- Empleados operativos.
- Inversionistas.

7.4.1.2 Grupos de interés externos.

- Proveedores.
- Clientes.
- Consumidores de los centros comerciales.

[93] CAJIGA, Juan Felipe. El concepto de responsabilidad social empresarial. Cemefi: Centro mexicano para la filantropía. Articulo pdf, [Online]. Disponible en internet: <http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf>.

[94] Forética. Sistema de gestión ética y socialmente responsable: SGE 21. Norma para la evaluación de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones. Barcelona: Versión 2008. 2 p.

[95] Bonilla, Luis. Stakeholders y definiciones de RSE. 28 de mayo del 2011. Articulo [Online]. Disponible en internet: < http://www.elobservadoreconomico.com/articulo/1098>.

- Comunidad del sector.
- Convenios empresariales.
- Instituciones de crédito y financiación.
- Medio Ambiente.

7.4.2 Caracterización y priorización de los grupos de interés.

Empleados Administrativos: Están conformados por el personal administrativo de la organización (gerente, Jefe de ventas, secretaria y contador).

Empleados operativos: Conformados por los jefes de producción, Los jefes operativos de cada área productiva y sus respectivos operarios a cargo.

La empresa está comprometida con sus empleados tanto administrativos como operativos en hacer cumplir con el respeto a la dignidad de la persona, otorgar un empleo digno, incentivar las buenas relaciones y el compañerismo dentro y fuera de la organización. Los empleados de la empresa son contratados sin discriminar la diversidad de personas, logrando igualdad de oportunidades que garanticen una gestión responsable.

Inversionistas: En la empresa los inversionistas son quienes proveen el capital para el desarrollo de las actividades de la empresa y se encuentran dentro del grupo de interés de empleados.

Proveedores: Son quienes suministran tanto materia prima como insumos físicos necesarios en la empresa. La organización deberá realizar compras responsables en lo ético, laboral, social y ambiental, las cuales deben estar dentro de los requisitos legales impuesto por el estado. Por lo tanto la empresa realiza una clasificación de sus mejores proveedores y los evaluará basándose en los criterios de compras responsables ya descritos.

Clientes: Son los centros comerciales de Bucaramanga y su área metropolitana. Deartec está comprometida a proporcionar un servicio de calidad, responsable y competitivo, por el cual incurre en la investigación de nuevas técnicas y materiales que contribuyan a satisfacer las necesidades de los clientes. Así mismo la empresa presentará siempre una información clara y honesta de su oferta comercial, dando claridad en un contrato físico de las condiciones del servicio.

Consumidores de los centros comerciales: son los usuarios del negocio y el motivo por el cual los centros comerciales contratan los servicios de decoración. Este grupo de interés es quien tiene la libertad de escoger donde comprar, por lo

tanto, la inversión en la ambientación de los espacios comerciales es una necesidad y un factor influye para los consumidores.

Comunidad del sector: Es la población aledaña a la ubicación de la planta de producción de la empresa. Deartec tiene la iniciativa de contribuir al bien de la comunidad contratando personas de la región, esta decisión beneficia a la empresa debido a que la planta de producción se encuentra en una zona poco habitada después del municipio de Rionegro, Santander, y el transporte de los colaboradores debe ser asequible. La comunidad también se beneficia por la creación de nuevos empleos, por lo tanto la empresa espera que el 10% de los empleados este destinado a personas con discapacidad, y el 40% a madres cabeza de familia y personas de zonas marginales.

Medio Ambiente: Deartec es responsable de cualquier repercusión ambiental en sus procesos productivos, por lo tanto busca la manera de prevenir los daños en el ecosistema de la planta de producción y mitigar los daños ya efectuados. La empresa con el tiempo espera tener los recursos para generar acciones que contribuyan a la preservación ecológica para las generaciones futuras.

7.4.3 Matriz de RSE.

Tabla 11: Matriz de Responsabilidad Social Empresarial

NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERES	DIRECTRICES ORGANIZACIONALES				
	Ser económicamente sostenible.	Ser reconocida por su responsabilidad social.	Desarrollo integral de RRHH.	Fortalecer la tecnología utilizada.	Desarrollar técnicas de producción más ecológicas.
Ambiente laboral idóneo.	1	10	10	1	5
Buena Relación con los proveedores.	10	5	1	1	1
Cumplimiento en los pago.	10	5	1	1	1
Garantías a los clientes.	5	1	1	1	1
Impacto ambiental.	1	10	1	5	10
Inversión social.	5	10	1	1	1
Remuneración justa.	10	10	10	1	1
Seguridad para el personal.	1	5	10	10	5

Fuente: Autores.

Escala de la tabla:

- 1 no hay relación de la directriz organizacional de negocio con la necesidad y expectativa de la parte interesada.
- 5 la relación es mediana entre la directriz organizacional y la necesidad y expectativa de la parte interesada
- 10 La directriz organizacional es la respuesta perfecta para la necesidad y expectativa de la parte interesada.

7.4.4 Política de responsabilidad social. Deartec S.A.S. realiza su labor de prestar los servicios de decoración bajo los compromisos de otorgar un ambiente laboral idóneo que cumpla con los pagos propuestos y una remuneración justa para cada uno de sus colaboradores, logrando ser económicamente sostenible con la inversión social y generando buenas relaciones con sus grupos de interés. El desarrollo de nuevas técnicas y procesos amigables con el medio ambiente minimizan el impacto ambiental de este modo ser reconocida como una organización socialmente responsable.

8. ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO

8.1 ESTUDIO ECONOMICO

8.1.1 Costos fijos. Este costo es el que permanece constante sin depender de la variación en los niveles de producción[96]. A continuación se ilustran los principales costos fijos de la empresa Deartec:

Tabla 12: Costos fijos

CONCEPTO	VALOR ANUAL
Mano de obra indirecta producción	12’853.428
Arriendo de la planta de producción	1’800.000
Servicios públicos de la planta de producción	250.000
Total:	**14’903.428**

Fuente: Autores.

8.1.2 Costos variables. Estos son los costos en los que se incurren en proporción a la actividad económica de la empresa[97], en este caso en particular estos hacen referencia al proceso productivo de las figuras decorativas.

Debido a la naturaleza del negocio el costo de cada proyecto puede variar según las características del mismo, además de esto la forma en que se capta el dinero del cliente es en forma de licitación, la cual funciona generando un adelanto del 50% del valor total del contrato al iniciarlo, cuando se entrega la decoración se otorga un 35% y al finalizar el contrato el 15% restante. Estas condiciones se replican de la misma manera en todos los centros comerciales, es por ello que con el 50% inicial la empresa debe subsanar todos los costos de fabricación.

[96] Horngreen, Charles; Datar, Srikant; Foster, George. Contabilidad de costos. Decimosegunda edición. 2007. p 30. Libro. Disponible en internet: <https://books.google.com.co/books?id=zDCb9fDzN-gC&pg=PA30&lpg=PA30&dq=costo+variable&source=bl&ots=PHzYA1Fa5v&sig=k8amZcT_VCLP3brUFAPL89tbH90&hl=es-419&sa=X&ei=1d9kVYTuMoyiNsmsgOAO&ved=0CCgQ6AEwAjgK#v=onepage&q=costo%20variable&f=false>.

[97] IBID., p. 30.

A continuación se ilustra la manera en que Deartec clasifica los costos variables de producción:

Tabla 13: Costos variables

CONCEPTO	VALOR ANUAL
Transportes	3% del valor contratado
Materia Prima	25% del valor contratado
Mano de obra directa	15% del valor contratado
Insumos	5% del valor contratado
Reparaciones y mantenimientos	2% del valor contratado
Total	**50% del valor contratado**

Fuente: Autores.

Costos totales

Finalmente los costos totales de la empresa Deartec están compuestos por la suma de los costos variables y los fijos; es decir, que tienen un valor de 14’903.428 más aproximadamente el 50% del valor cotizado en los contratos realizados.

8.1.3 Gastos de administración y ventas. Los gastos administrativos son aquellos gastos que tiene que ver directamente a la administración de la empresa y no de sus actividades productivas98. Paralelamente un gasto de venta son aquellos directamente atribuibles a la venta de un activo en los que la empresa no habría incurrido de no haber tomado la decisión de vender[99].

[98] Montenegro, Enrique. Cuál es la diferencia entre un Gasto Administrativo y un Gasto Financiero. 30 de diciembre, 2010. [Online]. Disponible en internet: <http://www.fundapymes.com/blog/cual-es-la-diferencia-entre-un-gasto-administrativo-y-un-gasto-financiero/>.

[99] Nunes, Paulo. Gastos de ventas. 26 de agosto, 2012. [Online]. Disponible en internet: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/contabilidad/gastos_de_venta.htm>.

Tabla 14: Gastos de administración y ventas

CONCEPTO	VALOR ANUAL
Cargos por servicios bancarios	180.000
Pagos por arrendamientos	7.200.000
Publicidad	600.000
Reparaciones y mantenimiento	200.000
Servicios Públicos	1.560.000
Suministros de Oficina	215.000
Teléfono, Internet, Correo	960.000
Página Web	200.000
Portafolio	120.000
Prototipos	400.000
Mano de obra indirecta	42.160.284
Total:	**53.795.284**

Fuente: Autores.

8.2 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS

8.2.1 Proyecciones.

Tabla 15: Proyecciones

	Unid	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variables Macroeconómicas	%						
Inflación	%		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Devaluación	%		8,00%	2,28%	4,55%	-2,74%	0,87%
IPP	%		5,43%	5,43%	5,43%	5,43%	5,43%
Crecimiento PIB	%		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
DTF T.A	%		8,63%	7,94%	7,08%	6,33%	5,59%
Precio Por Producto							
Contrato grande	$ / unid		150.000.000	154.500.000	159.135.000	163.909.050	168.826.322
Contrato mediano	$ / unid		90.000.000	92.700.000	95.481.000	98.345.430	101.295.793
Contrato pequeño	$ / unid		50.000.000	51.500.000	53.045.000	54.636.350	56.275.441
Unidades Vendidas por Producto							
Contrato grande	Unid		0	0	0	1	1
Contrato mediano	Unid		1	1	1	1	2
Contrato pequeño	Unid		0	1	2	1	1
Total Ventas							
Precio Promedio	$		90.000.000	72.100.000	67.190.333	105.630.276	106.923.337
Ventas	Unid		1	2	3	3	4
Ventas	$		90.000.000	144.200.000	201.571.000	316.890.830	427.693.348
Cuentas Por Cobrar	$		0	0	0	0	0
Inventario	$	1.500.000	-	-	-	-	-
Inversiones (inicio del periodo)							
Maquinaria y equipos	$	15.855.000	0	0	0	0	0
Estructura de Capital							
Capital Socios	$	53.535.000	53.535.000	53.535.000	53.535.000	53.535.000	53.535.000

Fuente: Autores.

8.2.2 Balance general.

Tabla 16: Balance general Proyectado a 5 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Efectivo	36.180.000	18.864.773	24.749.212	56.258.182	134.502.555	253.350.719
Inventarios Materias Primas e Insumos	1.500.000	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	115.515	190.376	269.629	429.354	567.159
Total Activo Corriente:	**37.680.000**	**18.980.288**	**24.939.588**	**56.527.811**	**134.931.909**	**253.917.878**
Maquinaria y Equipo de Operación	15.855.000	14.269.500	12.684.000	11.098.500	9.513.000	7.927.500
Total Activos Fijos	**15.855.000**	**14.269.500**	**12.684.000**	**11.098.500**	**9.513.000**	**7.927.500**
ACTIVO	**53.535.000**	**33.249.788**	**37.623.588**	**67.626.311**	**144.444.909**	**261.845.378**
PASIVO						
Impuestos X Pagar	0	529.997	1.618.253	10.434.922	28.793.662	48.244.063
PASIVO	**0**	**529.997**	**1.618.253**	**10.434.922**	**28.793.662**	**48.244.063**
PATRIMONIO						
Capital Social	53.535.000	53.535.000	53.535.000	53.535.000	53.535.000	53.535.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	328.554	2.447.160	8.293.146
Utilidades Retenidas	0	0	-20.815.209	-17.858.219	1.209.229	53.823.102
Utilidades del Ejercicio	0	-20.815.209	3.285.544	21.186.054	58.459.858	97.950.068
PATRIMONIO	**53.535.000**	**32.719.792**	**36.005.335**	**57.191.389**	**115.651.247**	**213.601.315**
PASIVO + PATRIMONIO	**53.535.000**	**33.249.788**	**37.623.588**	**67.626.311**	**144.444.909**	**261.845.378**

Fuente: Autores.

8.2.3 Estado de resultados – P&G.

Tabla 17: P&G proyectado a 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	90.000.000	144.200.000	201.571.000	316.890.830	427.693.348
(-) Materia Prima, Mano de Obra.	40.000.000	66.950.000	95.481.000	152.981.780	202.591.586
(-) Depreciación.	1.585.500	1.585.500	1.585.500	1.585.500	1.585.500
(-) Otros Costos.	14.904.428	15.351.561	15.812.108	16.286.471	16.775.065
UTILIDAD BRUTA	**33.510.072**	**60.312.939**	**88.692.392**	**146.037.079**	**206.741.197**
(-) Gasto de Ventas.	14.173.428	14.598.631	15.036.590	15.487.687	15.952.318
(-) Gastos de Administración.	39.621.856	40.810.512	42.034.827	43. 295.872	44.594.748
UTILIDAD OPERATIVA	**-20.285.212**	**4.903.797**	**31.620.976**	**87.253.520**	**146.194.131**
(+)Otros ingresos y egresos.	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**-20.285.212**	**4.903.797**	**31.620.976**	**87.253.520**	**146.194.131**
(-) Impuestos 33%	0	1.618.253	10.434.922	28.793.662	48.244.063
UTILIDAD NETA	**-20.285.212**	**3.285.544**	**21.186.054**	**58.459. 858**	**97.950.068**

Fuente: Autores.

8.2.4 Flujo de caja proyectado.

Tabla 18: Flujo de caja

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de caja operativo						
Utilidad Operacional	0	-20.285.212	4.903.797	31.620.976	87.253.520	146.194.131
(+)Depreciación	0	1.585.500	1.585.500	1.585.500	1.585.500	1.585.500
(-)Impuestos	0	0	-529.997	-1.618.253	-10.434.922	-28.793.662
Neto Flujo de Caja Operativo	0	**-18.699.712**	**5.959.300**	**31.588.223**	**78.404.098**	**118.985.969**
Flujo de caja de inversión	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-15.855.000	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-15.855.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	**-15.855.000**	0	0	0	0	0
Capital	53.535.000	0	0	0	0	0
Neto Periodo	**37.680.000**	**-18.699.712**	**5.959.300**	**31.588.223**	**78.404.098**	**118.985.969**
Saldo anterior	**0**	**37.680.000**	**18.980.288**	**24.939.588**	**56.527.811**	**134.931.909**
Saldo siguiente	**37.680.000**	**18.980.288**	**24.939.588**	**56.527.811**	**134.931.909**	**253.917.878**

Fuente: Autores.

8.3 EVALUACIÓN DE LA EMPRESA

8.3.1 Punto de equilibrio. El punto de equilibrio hace referencia de cuanto deben ser los ingresos para poder cubrir los costos y gastos totales[100]. Para el caso particular de Deartec se calculara tomando como ejemplo el contrato más pequeño que puede realizarse con un centro comercial con un valor de 30'000.000, como se mencionó anteriormente los costos variables absorben el 50% del valor del contrato, es decir, 15'000.000.

La fórmula para hallar el punto de equilibrio es la siguiente:

$$\boldsymbol{PEventas = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}}$$

Donde CF= Costos fijos; CVT= Costos variables totales; VT= Ventas totales.

$$\boldsymbol{PEventas = \frac{14'903.428}{1 - \frac{15'000.000}{30'000.000}}}$$

$$\boldsymbol{PEventas = 29'806.856}$$

8.3.2 Costo de capital.

> Los costos de capital para cualquier inversión, sean para una compañía o un proyecto, son el índice de la rentabilidad que los proveedores de capital desearían recibir si invirtiesen su capital en otra parte, es decir los costos de capital son un tipo de costo de oportunidad. Por lo tanto el Costo de Capital Promedio Ponderado es la tasa de rendimiento interno que una empresa deberá pagar a los inversores para incitarles a arriesgar su dinero en la compra de los títulos emitidos por ella (acciones ordinarias, acciones preferentes, obligaciones, préstamos, etc.)[101].

La fórmula para hallar el punto de equilibrio es la siguiente:

---

[100] Váquiro, José. Punto de equilibrio. [Online]. Disponible en internet: <http://www.pymesfuturo.com/puntodequilibrio.htm>.

[101] Karmelita. Alumna de la universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Costo de capital promedio ponderado. Documento académico, [Online]. Disponible en internet: <http://www.academia.edu/7225234/COSTO_DE_CAPITAL_PROMEDIO_PONDERADO2>.

$$C.K. = \left([K_d \times (1 - T_x)] \times \left[\frac{D}{D+P} \right] \right) + \left(K_u \times \left[\frac{P}{D+P} \right] \right)$$

Valor pasivos con costo (Monto de la deuda, bonos, papeles comerciales)	*D*
Valor patrimonio (Monto del patrimonio)	*P*
Capital invertido	*D + P*
Costo de la deuda	k_d
Costo del patrimonio (Tasa o de costo de oportunidad de los accionistas)	K_u
Tasa de impuestos aplicable a la sociedad es el 16%	T_x

$$C.K. = 18\%$$

8.3.3 Valor presente neto (VPN). El VPN o VAN (Valor actual neto) es un indicador que muestra las ganancias adicionales que genera un proyectos después de cubrir todos los costos en un horizonte de tiempo determinado[102].

8.3.4 Tasa Interna Retorno (TIR). "La tasa interna de retorno, es la tasa que obtienen los recursos o el dinero que permanece atado al proyecto. Es la tasa de interés a la cual el inversionista le presta su dinero al proyecto y es característica del proyecto, independientemente de quien evalué"[103].

8.3.5 Periodo de recuperación. Es una herramienta que informa en cuento tiempo se va a recuperar la inversión realizada en un proyecto dado. En síntesis permite conocer el tiempo en que una inversión generara fondos suficientes para igualar el total de dicha inversión[104].

[102] Andia, Walter. Indicador de Rentabilidad de Proyectos: el Valor Actual Neto (VAN) o el Valor Económico Agregado (EVA). 28 de junio, 2011. Articulo [Online]. Disponible en internet: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v14_n1/pdf/a03.pdf>

[103] Navarro, Diego. Ingeniería Económica. [Online]. Disponible en internet: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010045/Lecciones/Cap%209/9-1-2.htm>.

[104] Santacruz, Luis. Diplomado en finanzas para no financieros. 2010. Articulo pdf, [Online]. Disponible en internet:<http://sitios.ruv.itesm.mx/portales/microfinanzas/diplomados/clases/doc_clases_finanzas/apoyos/26abril2010_mod3_CAP_diplomadofinanzas.pdf>.

Tabla 19: Indicadores financieros

CRITERIO DE DECISIÓN	VALOR
Costo de capital	18%
TIR (Tasa Interna de Retorno).	34,86%
VAN (Valor actual neto).	47.501.728.
PRI (Periodo de recuperación de la inversión).	1,23 años.

Fuente: Autores.

9. ASPECTOS LEGALES

Información de la constitución de la empresa:

Tipo de sociedad: la sociedad por acciones simplificadas (S.A.S.) “es un vehículo jurídico para la realización de cualquier actividad empresarial que pude ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas, cuyos accionistas limitan su responsabilidad hasta el monto de sus aportes, que una vez inscrita en el registro mercantil, ya forma una persona jurídica distinta a sus accionistas y cuenta con ventajas que facilitan la iniciación y desarrollo de la actividad empresarial”[105].

Los administrativos de la empresa quienes a su vez son los mismos inversionistas y sus representantes legales escogieron la sociedad por acciones simplificadas debido a los beneficios y ventajas que ofrece.

Capital social: el capital social estará dividido por partes iguales. Para el caso de 2 socios, cada uno aportara el 50% de capital social establecido, endosable de acuerdo a las condiciones previstas en la ley o en los estatutos.

Razón social de la empresa: DEARTEC S.A.S.

Función social de la empresa: la función social hace referencia a las actividades que se van a desarrollar. La empresa está registrada en: otras actividades recreativas y de esparcimiento n.c.p. (9329), y actividades especializadas de diseño (7410).

Domicilio de empresa: la empresa estará ubicada en la vereda de Portachuelo, en el municipio de Rionegro, departamento de Santander.

Representante legal: el representante legal de la empresa es el jefe de producción, el señor Néstor Manuel Jiménez Jaimes y el suplente legal es el gerente, el señor Néstor Leonardo Jiménez Suarez los cuales son los emprendedores y dueños de Deartec.

Normatividad y estatutos: se encuentran en Anexos K.
300-809-4746.

[105] Cámara de comercio de Bucaramanga; Centro de atención empresarial. Guía básica sociedad por acciones simplificadas S.A.S. 3 p. Articulo pdf, [Online]. Disponible en internet: <http://www.sintramites.com/sintramites/General/Documentos.aspx#all>.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 CONCLUSIONES

- Como resultado de la investigación de mercado realizada, se puede concluir que las tendencias en decoración de los centros comerciales en Bucaramanga y su área metropolitana son decorar en las temporadas de Halloween y en Navidad. Así mismo, se determina que el consumo aparente de este mercado es de 1.350’000.000 anual o superior.

- Paralelamente se concluye que el mercado está siendo atendido principalmente por empresas radicadas en la ciudad de Bogotá y Medellín, lo cual genera un costo mayor en el servicio. De igual manera la investigación demuestra condiciones favorables para el crecimiento de la oferta en relación al entorno económico del país y la tasa de crecimiento de las construcciones de centros comerciales.

- La información recolectada en la investigación de mercados permite establecer que las principales estrategias de mercadeo para la empresa Deartec son: el canal de comercialización más pertinente es directamente productor-cliente, el precio es fijado bajo la percepción del cliente, y finalmente las alternativas de penetración son: oficina, página web y publicidad a través de las redes sociales.

- A través del estudio de ingeniera de proyecto se concluye que las condiciones en las que se encontraba funcionando la planta de producción no eran las óptimas, por lo tanto se efectuó el rediseño de la misma por uno que va más acorde a las necesidades de la empresa. adicionalmente se realiza la caracterización del proceso de diseño y producción, una ficha técnica del servicio y un diagrama de flujo del mismo con el fin de acelerar el negocio.

- Se logró determinar las estrategias gerenciales más acordes a la organización por medio de la metodología de planeación estratégica propuesta por Fred David: realizar una penetración en el mercado e integración horizontal.

- Se enfocó a la organización a un perfil socialmente responsable, basado en la norma SGE21; el cual se ve representado a través de la política de responsabilidad social empresarial.

- Se evidencia que el futuro financiero proyectado para la empresa es bueno y muestra una escalabilidad del negocio. Se puede concluir tomando como base los resultados recolectados en el estudio económico y financiero, el cual ilustra una TIR del 35,52%, un valor presente neto de 50’600.900, una rentabilidad para los socios del 18% y un periodo de recuperación de la inversión de 1,19 años en un rango de 5 años.

10.2 RECOMENDACIONES

- La empresa Deartec necesita fortalecer el departamento de marketing con el objetivo de aumentar sus ventas a través de una penetración en el mercado; se recomienda realizar un fortalecimiento de la imagen corporativa de la empresa, siguiendo las estrategias de mercado propuestas.

- Se le recomienda a Deartec seguir los lineamientos operativos propuestos para optimizar y aumentar la capacidad utilizada e instalada de la planta de producción.

- Los colaboradores operativos de la empresa no cuentan con la el uso completo de los EPP (Equipos de Protección Personal) por lo cual se recomienda estructurar el programa de capacitación de la empresa, el cual se puede llevar de la mano con un experto.

- La empresa no cuenta con una estandarización en los tamaños de sus elementos decorativos, debido a sus características artísticas, por lo tanto se deben hacer un mejor manejo del control de los insumos con el fin de evitar despilfarros y cotizar mejor el precio de los elementos decorativos.

- Deartec está comprometido con la generación de nuevos empleos en el municipio de Rio Negro, Santander, ya que es donde se encuentra instalada la planta de producción, por lo cual se le recomienda capacitar a sus colaboradores de manera técnica en los procesos productivos a desarrollar y enseñarles los lineamientos organizacionales propuestos para el buen funcionamiento de la misma.

- Es fundamental para la empresa apropiarse de los beneficios que ofrece el tipo de sociedad en la cual está constituida.

BIBLIOGRAFÍA

(*) Lizcano, José. Coordinador de mercadeo del centro comercial la florida. Municipio de Floridablanca, Santander. Opiniones verbales, 22 de Abril del 2015.

Allan, Rowe; R, Mason; k, Dickel. “Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach”. Addison-Wesley publishing Co, Reading Mass, 1982.

Alles, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 2da edición, 16 p. Buenos Aires: Granica, 2006. Libro [Online]. Disponible en internet: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=XZRfAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=recurso+humano+que+es+%3F&ots=wtVcxWTIYv&sig=BDA0kEQs1feL1axVk8hyd868pxE#v=onepage&q=recurso%20humano%20que%20es%20%3F&f=fals>. ISBN: 950-641-477-7.

Andia, Walter. Indicador de Rentabilidad de Proyectos: el Valor Actual Neto (VAN) o el Valor Económico Agregado (EVA). 28 de junio, 2011. Articulo [Online]. Disponible en internet: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v14_n1/pdf/a03.pdf>.

Andrade Simón. Autor del libro “Diccionario de economía”. Promonegocios. [Online], Mayo de 2006. Disponible en internet: <http://www.promonegocios.net/demanda/definicion-demanda.html>.

Archive, Arturo. El servicio de postventa. 16 de octubre del 2013. [Online]. Disponible en internet: <http://www.crecenegocios.com/el-servicio-de-post-venta/>.

Arqhys, Arquitectura. Historia de la decoración. [Online]. Disponible en internet: <http://www.arqhys.com/construccion/historia-decoracion.html>.

Avello, María y García De Madariaga, Jesús. Diversión en el centro comercial. [Online], Junio del 2010 [citado el 4 de Marzo del 2015]. Disponible en internet: <http://www.mercasa.es/files/multimedios/111_Art_Avello.pdf>.

BAITIC. ¿Qué es el video mapping?. [Online]. 4 de noviembre del 2009. Disponible en internet: <http://www.baitic.com/innovacion/%C2%BF-que-es-el-video-mapping-sorprendete.html>.

BANCO DE LA REPUBLICA. Boletín de indicadores económicos. 1 de septiembre del 2014, [citado el 19 de octubre del 2014]. Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>.

BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe sobre inflación. 15 de Mayo del 2015. Documento [Online]. Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/es/inflacion-mar-2015>.

Becerra, Fredy. Taller de ingeniería de métodos. Universidad Nacional de Colombia. Articulo [online]. Disponible en internet: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/taxonomia/layout.htm>.

BERNAL, Felipe. Citado por Mauricio Riaño y Laura Guana. Por qué los centros comerciales en Colombia son tan representativos. [Online], Lunes 23 de febrero de 2015. Disponible en internet: <http://www.metrocuadrado.com/decoracion/content/por-que-los-centros-comerciales-en-colombia-son-tan-representativos>.

Bonilla, Luis. Stakeholders y definiciones de RSE. 28 de mayo del 2011. Articulo [Online]. Disponible en internet: < http://www.elobservadoreconomico.com/articulo/1098>.

BORELLO, Antonio. El plan de negocios. Traducción por the McGraw.Jill libri, Italia srl. Bogotá D.C.: McGraw-Hill, 2000. 194 p. ISBN: 958-410093-9.

Briceño de Gómez, María Ysabel; Garcia de Berrios, Omaira. La servucción y la calidad en la fabricación del servicio. Artículo [Online). Fuente: Visión Gerencial. 16 de febrero del 2008, p22. Disponible en internet: <http://f.asset.soup.io/asset/2177/1407_637f.pdf>.

Cahpman, Alan. Análisis DOFA y PESTEL. 2004. Articulo pdf [Online]. Disponible en internet: <http://clasev.net/v2/pluginfile.php/27785/mod_resource/content/2/AnalisisFODAyPEST.pdf>.

CAJIGA, Juan Felipe. El concepto de responsabilidad social empresarial. Cemefi: Centro mexicano para la filantropía. Articulo pdf, [Online]. Disponible en internet: <http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf>.

Calvo, Domingo y Calvo, Cristina. Estudio exploratorio sobre los factores de atracción de centros comerciales: una aproximación al consumidor epañol. [En línea], 20 de febrero del 2013. Disponible en internet: <http://cienciaergosum.uaemex.mx/index.php/ergosum/article/view/307/293>.

CAMACOL. Centros comerciales y edificaciones públicas: tendencias y oportunidades [Online]. Noviembre del 2013. Disponible en internet: <http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico%20-%20nov%202013-%20No%2052.pdf>.

Cámara de comercio de Bucaramanga; Centro de atención empresarial. Guía básica sociedad por acciones simplificadas S.A.S. 3 p. Articulo pdf, [Online]. Disponible en internet: <http://www.sintramites.com/sintramites/General/Documentos.aspx#all>.

Cerda Suárez, Luis Manuel. Tipología y evolución de los centros comerciales. [En línea] Disponible en internet: <http://www.mercasa.es/files/multimedios/1297766673_DYC_2002_66_43_58_n.pdf>.

CNN Chile. Comercialización de la navidad: la mejor época del año para centros comerciales. Noticia económica, [Online] 10 de diciembre del 2012. Disponible en internet: <http://www.cnnchile.com/noticia/2012/12/10/comercializacion-de-la-navidad-la-mejor-epoca-del-ano-para-centros-comerciales>.

COLOMBIA. Artículo 6 de la Ley 35 de 19993.

COLOMBIA. Ley 590 del 10 de julio de 2000, Reglamentada por el Decreto Nacional 2473 de 2010.

Consulting, Cynertia. Planes de negocio. [Online], octubre de 2009 [citado el 5 de septiembre 2014]. Disponible en internet: <http://www.cynertia.es/sites/default/files/PDF/Planes_de_negocio-instrumento_para_el_exito_en_las_start-up.pdf>.

Cuesta Valiño, Pedro. Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial. 2006. Disponible en internet < http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/2d.htm>.

DANE. Índice de precios al consumidor. [Online]. Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/index.php/precios-e-inflacion/indice-de-precios-al-consumidor>.

Datos macro. IPC de Colombia. [Online]. Abril del 2015 [Citado el =8 de mayo del 2015]. Disponible en internet: <ttp://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>.

David, Fred. Conceptos de administración estratégica. Novena edición. Editorial Prentice Hall. Pearson educación, México, 2003. ISBN: 970-26-0427-3.

De Azevedo, Marilena Coelho; Costa, Helder. Métodos para avaliação da postura estratégica. 2001.

De la Fuente, David; Fernández, Isabel. Distribución de planta. 11 p. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo, 2005. Libro [Online]. Disponible en

internet:
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7aRzy0JjqTMC&oi=fnd&pg=PA1&dq=distribuci%C3%B3n+de+plantas&ots=nmx9XzjYMH&sig=sUASwt8R_izfWfw7o77107zAjnI#v=onepage&q=distribuci%C3%B3n%20de%20plantas&f=false>. ISBN-13: 978-8474689907.

Debitoor. Definición de inflación. Documento [Online]. Disponible en internet: <https://debitoor.es/glosario/definicion-inflacion>.

Decoración. [Online], 30 de enero 2011 [citado el 10 de septiembre 2014]. Disponible en internet: <http://elartedeladecoracion.blogspot.com/2011/01/el-termino-de-decoracion-cuyo-origen.html>.

Diseño & Desarrollo. Productos y servicios. Gigantismo y figuras 3D. [Online]. Disponible en internet: <http://www.dydecoration.com/.

Dubost, Beatriz. El trabajo de campo. Directora de campo y preproceso. Gallup México. Articulo pdf [Online]. Disponible en internet: <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/TRABAJO%20DE%20CAMPO.PDF>

ECONODIA. ¿Qué son los productos o servicios complementarios y competitivos? [Online]. 09 de octubre del 2011. Disponible en internet: <http://www.econodia.com/2011/10/que-son-los-productos-o-servicios.html>.

Educ.ar. El portal educativo del estado argentino. Mapping 3D sobre edificios, tendencia a la que se sumaron el teatro Colón y el Cabildo de Buenos Aires. [Online], 04 de Junio del 2010. Disponible en internet: <http://portal.educ.ar/debates/eid/cultura/mapping-3d-sobre-edificios-ten.php>.

El centro del comercio. Dinero [online], 30 de Octubre del 2013 [citado el 16 de octubre del 2014]. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/especiales-comerciales/especial-de-retail/articulo/centros-comerciales-formula-para-constructores-comerciantes/187067>.

El Tiempo. El boom de los centros comerciales en Colombia. 24 de marzo de 2015. Articulo [Online]. Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/contenido-comercial/especiales-comerciales/centros-comerciales-en-colombia/15435195>.

Esquiel, Lourdes. El boom de los centros comerciales. Artículo. Disponible en base de dato. Fuente: entrepreneur México. Sep2004, vol.12 issue 9, p94-97.

Esteves, Marcelo. El video mapping: definición, características y desarrollo. El video mapping en la actualidad. [Online], 01 de septiembre del 2014. Disponible en internet: <http://cerro.cpd.uva.es/bitstream/10324/6174/1/TFG-N.128.pdf>.

Fenalco. Centros comerciales aumenta la demanda de locales. [Online], [citado el 22 de diciembre de 2014]. Disponible en internet: <http://www.fenalco.com.co/contenido/1648>.

FLÓREZ, Juan. Plan de negocio para pequeñas empresas. Estudio del mercado. Bogotá, Colombia, Ediciones de la U, Adriana Gutiérrez M, 2012. Bogotá, Colombia. 97 p. ISBN: 978-958-762-075-7.

Forética. Sistema de gestión ética y socialmente responsable: SGE 21. Norma para la evaluación de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones. Barcelona: Versión 2008. 2 p.

Gabriel Forero Borreros. Centros comerciales inician en noviembre la temporada navideña con eventos y decoración. [Online], 1 de noviembre del 2014 [citado el 23 de diciembre del 2014]. Disponible en internet: <http://www.larepublica.co/centros-comerciales-inician-en-noviembre-la-temporada-navide%C3%B1a-con-eventos-y-decoraci%C3%B3n_187271>.

GALINDO, Carlos. Formulación y evaluación de Planes de Negocio. Mezcla de Mercado. Bogotá, Colombia, Ediciones de la U, Adriana Gutiérrez M, 2011. Bogotá, Colombia. 66 p. ISBN: 978-958-8675-92-3.

Giorgio Graesan & Friends s.a.s. Arte de la decoración. [Online]. [Citado el 3 de Noviembre 2014]. Disponible en internet: <http://www.giorgiograesan.it/es/manuale.php?id=0>.

Gómez, Constanza. Récord en construcción de centros comerciales. Portafolio.co. [online], 2 de Abril del 2014 [citado el 15 de octubre del 2014]. Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/negocios/construccion-centros-comerciales-colombia>.

GONZALES, Manuel. Ficha de especificaciones técnicas de alimentos. 15 mayo del 2013. Articulo [Online]. Disponible en internet: <https://www.behance.net/gallery/9132529/Ficha-de-especificaciones-tcnicas-de-alimentosbebidas>.

Herbas, Julio. Métodos de localización para un proyecto. [Online]. [Citado el 8 de mayo del 2015]. Disponible en internet: <http://www.academia.edu/5288401/METODOS_DE_LOCALIZACION_PARA_UN_PROYECTO_M%C3%89TODO_CUALITATIVO_POR_PUNTOS>.

Hermitt, Andrea. Historia de la decoración de interiores. eHow en español. [Online]. Disponible en internet: <http://www.ehowenespanol.com/historia-decoracion-interiores-hechos_145801/>.

Hernández, Asunción. EL VALOR PERCIBIDO POR EL CONSUMIDOR: CONCEPTUALIZACIÓN Y VARIABLES RELACIONADAS.CAMINO PARA EL ÉXITO DE UN NEGOCIO. [Online] =2 de Julio del 2012. 4 p. Disponible en internet: <http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/07/2.-EL-VALOR-PERCIBIDO-POR-EL-CONSUMIDOR.pdf>.

Hernández, Sánchez G. Como hacer un plan de negocios. [Online]. Vol. 7. [México], Entrepreneur. Disponible en Academic Search Complete (EBSCO).

Horngreen, Charles; Datar, Srikant; Foster, George. Contabilidad de costos. Decimosegunda edición. 2007. p 30. Libro. Disponible en internet: <https://books.google.com.co/books?id=zDCb9fDzN-gC&pg=PA30&lpg=PA30&dq=costo+variable&source=bl&ots=PHzYA1Fa5v&sig=k8amZcT_VCLP3brUFAPL89tbH90&hl=es-419&sa=X&ei=1d9kVYTuMoyiNsmsgOAO&ved=0CCgQ6AEwAjgK#v=onepage&q=costo%20variable&f=false>.

Hortelano, Javier. Presidente de la AECC. Evolución y transformación en los centros comerciales. [Online], 22 de Octubre del 2014, [Citado el 6 de Noviembre del 2014]. Disponible en internet: <http://www.eleconomista.es/distribucion/noticias/6178161/10/14/Evolucion-y-transformacion-en-los-centros-comerciales.html#.Kku8UfsJVTodjOZ>.

Ing. Luis Trejo Gómez Orozco. LA DIFERENCIACIÓN COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA. [En línea] Disponible en internet <http://www.esmas.com/emprendedores/startups/ventajascompetitivas/493463.html>.

Instituto Politécnico Nacional. Metodología para el análisis FODA. Marzo 2002. 2 p, Articulo pdf [Online]. Disponible en internet: <http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf>.

Karmelita. Alumna de la universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Costo de capital promedio ponderado. Documento académico, [Online]. Disponible en internet:<http://www.academia.edu/7225234/COSTO_DE_CAPITAL_PROMEDIO_PONDERADO2>.

Kinnear, Thomas y Taylor, James. Investigación de mercados. Traducción por Gloria E. Rosas Lopetegui. 5ta ed. Bogotá D.C.: McGraw-Hill, 2003. 125 p. ISBN: 958-600-782-0.

Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz. Autores del libro "Marketing". Promonegocios. . [Online], Mayo de 2006. Disponible en internet: <http://www.promonegocios.net/oferta/definicion-oferta.html>.

Kotler, Philip; Bloom, Paul; Hayes, Thomas. “El marketing de servicios profesionales”. Traducción por Federico Villegas. Barcelona: Paidós Ibérica, S.A., 2004. ISBN: 84-493-1524-7.

KOTLER, Philp y Gary Armstrong. Fundamentos de marketing. Traducción por Mónica Gabriela Martínez Gay. 8va ed. Pearson Educación de México, Pablo Miguel Guerrero Rosas, 2008. 656 p. ISBN: 978-970-26-1186-8.

LAGARDE, Chiristne. “La economía de Colombia es saludable”. El colombiano [online], 12 de diciembre 2012 [citado el 19 de octubre del 2014]. Disponible en internet: <http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/la_economia_de_colombia_es_saludable_christine_lagarde/la_economia_de_colombia_es_saludable_christine_lagarde.asp>.

LISY. Árboles navideños en distintos colores. [Online], 11 de noviembre del 2014 [citado el 6 de enero del 2015]. Disponible en internet: <http://25dediciembre.com/arboles-navidenos-en-distintos-colores>.

Manene, Luis. Mercado: Concepto, tipos, estrategias, atractivo y segmentación. [Online]. 4 de abril del 2012. Disponible en internet: <http://www.luismiguelmanene.com/2012/04/04/el-mercado-concepto-tipos-estrategias-atractivo-y-segmentacion/>.

McCarthy, Jerome; Perreault, William. Marketing. Undécima edición. McGraw-Hill Interamericana. 1997. 446 p. ISBN: 9788480861809.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James; VOYER, John. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 90 p, Libro [Online]. Disponible en internet: <https://books.google.com.co/books?id=YephqTRD71IC&pg=PA90&lpg=PA90&dq=An%C3%A1lisis+interno+CADENA+DE+VALOR+DE+PORTER&source=bl&ots=FaJFK21Rkq&sig=tEjSIHt8ImaRdL53OGqtvy_aCZY&hl=es&sa=X&ei=kPhcVY1oguGCBMS9gdAL&ved=0CFsQ6AEwDA#v=onepage&q=An%C3%A1lisis%20interno%20CADENA%20DE%20VALOR%20DE%20PORTER&f=false> ISBN: 968-880-829-6.

Montenegro, Enrique. Cuál es la diferencia entre un Gasto Administrativo y un Gasto Financiero. 30 de diciembre, 2010. [Online]. Disponible en internet: <http://www.fundapymes.com/blog/cual-es-la-diferencia-entre-un-gasto-administrativo-y-un-gasto-financiero/>.

MONTES, Honoria. A decorar para navidad. Eltiempo.com [Online], 12 de noviembre del 2014. Disponible en internet:

<http://www.eltiempo.com/carrusel/tendencias-decoracion-hogar-navidad-2014/14823915>.

Moreno, Cesar. Planificación y administración. 2012. Articulo pdf [Online]. Disponible en internet: <https://planifadminist.files.wordpress.com/2013/08/teoria-sobre-matriz-efe-efi.pdf>.

Mtra. María Elvira López Parra, Mtra. Jesús Nereida Aceves López, Mtra. Adriana Pellat, y Mtra. Claudia Puerta. Estudio administrativo. [Online] Citado el 17 de febrero de 2015. Disponible en internet: <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no56/estudioadmtivo.pdf>.

Navarro, Diego. Ingeniería Económica. [Online]. Disponible en internet: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010045/Lecciones/Cap%209/9-1-2.htm>.

Nunes, Paulo. Gastos de ventas. 26 de agosto, 2012. [Online]. Disponible en internet:<http://www.knoow.net/es/cieeconcom/contabilidad/gastos_de_venta.htm>

Pascual, Rafael. La nueva era de los centros comerciales. Capital. [Online], 09 de Abril del 2014 [citado el 2 de Noviembre 2014]. Disponible en internet: <http://www.capital.es/2014/04/09/la-nueva-era-de-los-centros-comerciales/>.

Piedad Franco Crespo. Hacia dónde va la tendencia en centros comerciales. [Online], 3 de Mayo del 2012 [citado el 24 de octubre del 2014]. Disponible en internet: <http://www.larepublica.co/hacia-d%C3%B3nde-va-la-tendencia-en-centros-comerciales_3363>.

Porter, Michael. Estrategia competitiva. Citado por Jaimes Villalobos. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. [Online]. 04 de junio del 2012. Disponible en internet: <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>.

Rafaeli, sheizarf. Citado por Egrafit Global Design. Interactividad. [Online]. Disponible en internet: <http://www.egrafit.com/es/diccionario/i/interactividad.html>.

Red de empresarios VISA. ¿Sabes qué son los insumos?. 03 de diciembre del 2014. Articulo [Online]. Disponible en internet: <http://www.redempresariosvisa.com/IdeasCenter/Article/sabes-que-son-los-insumos>.

Rietdijk, J.A. Ten propositions on mechatronics. Libro publicado en 1989, ciudad Inglaterra. Editorial, Mechatronics in products and Manufacturing Conference.

Santacruz, Luis. Diplomado en finanzas para no financieros. 2010. Articulo pdf, [Online]. Disponible en internet:<http://sitios.ruv.itesm.mx/portales/microfinanzas/diplomados/clases/doc_clases_finanzas/apoyos/26abril2010_mod3_CAP_diplomadofinanzas.pdf>.

Serra, Teresa. Citado por Pascual, Rafael. Capital. [Online], 09 de Abril del 2014 [citado el 2 de Noviembre 2014]. Disponible en internet: <http://www.capital.es/2014/04/09/la-nueva-era-de-los-centros-comerciales/>.

Servicio nacional de aprendizaje (SENA). Guía formulación plan de negocios Fondo Emprender. Realizado por: Suarez Hurtado, Patricio. Bogotá DC: Abril del 2012.

Siguas, Sifuentes. Proyecto de inversión para el servicio de alquiler de montacargas. [Online]. Disponible en internet: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ingenie/siguas_ss/cap3.pdf>.

Steiner, George A. Planeación Estratégica. CECSA. México, 1986.

Suárez, Jesús; Ibarra, Santiago. “La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial”. [Citado el 12 de mayo del 2015]. p. 70 Articulo pdf [Online]. Disponible en internet: <https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=37&ved=0CEEQFjAGOB4&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F793552.pdf&ei=QRdWVYitDcGfgwTUiICoBw&usg=AFQjCNHtgE3I7N9hEeJIQvW88Ga_XsSbAQ&sig2=vXv3Vim_OyknfJQdy8hJsA&bvm=bv.93564037,d.eXY&cad=rja>.

Universidad de Antioquia. ¿Qué es la mecatrónica?, [Online]. Disponible en internet: <http://ingenieria.udea.edu.co/investigacion/mecatronica/mectronics/principal.htm>

Urbano. Citado por Gómez, Martínez y Arzuza. Política pública y creación de empresas en Colombia. [Online], Septiembre de 2006 [Citado el 18 de febrero del 2015]. Disponible en internet: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3552/2279>.

VAN NISPEN, Joost, et al. Diccionario LID marketing directo e interactivo. Editorial: LID. 2012. ISBN: 9788483566121.

Váquiro, José. Punto de equilibrio. [Online]. Disponible en internet: <http://www.pymesfuturo.com/puntodequilibrio.htm>.

WIX.com. Funciones de WIX. Página web [online]. Disponible en internet: <http://es.wix.com/about/features>.

Zorrilla. Citado por Usín, Sandra. Experiencia de compra de los consumidores de centros comerciales en Vizcaya. Tesis Doctoral, [Online] 2013. p. 239. Disponible en internet: <https://addi.ehu.es/bitstream/10810/12458/3/Tesis%20Sandra%20Usin.pdf>.

ANEXOS

Anexo A: Formato de encuesta para los centros comerciales

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS DEL SECTOR DE LA DECORACIÓN

Código del encuestador:	2110410 – Jairo Andrés Berrio Hernández
Numero de encuesta:	01
La fecha de la encuesta:	
Encuestado:	
Centro Comercial:	

Introducción:

El presente documento es una herramienta que forma parte de la investigación de mercados para optar al título de ingeniería industrial.

La información recolectada es de carácter confidencial y reservado, los resultados obtenidos para la investigación son únicamente de carácter académico.

Agradecemos previamente su colaboración y solicitamos responder de forma honesta y representativa en relación a la opinión, preferencia o experiencia que tenga respecto al tema.

Instrucciones:

A continuación encontrará 18 preguntas que deberá responder:

- Marcar (X) en los espacios en donde se encuentran la(s) respuesta(s) que usted considera apropiada(s).
- Tenga presente que las preguntas 1, 2, 3, 5, 10, 12, 13, 14 y 15 poseen múltiple respuesta, por lo tanto, se encuentra en la libertad de seleccionar más de una opción.

1. ¿Quién ha realizado la decoración de su centro comercial?

Decoración propia.	
Contrata una empresa experta.	
Contrata una persona experta.	
Decora de manera paralela con una empresa o persona experta.	
Nunca ha decorado.	

2. ¿Cuáles son las razones por los que ha contratado el servicio de decoración?

Por estética.	
Para atraer público o clientes.	
Impulsar una marca.	
Publicidad.	
Otras, ¿cuáles? _____	

3. ¿Qué tipo de decoración es más atractiva para usted?

Fachadas	
Figuras con movimiento	
Figuras interactivas	
Escenografías	
Figuras de gran tamaño	
Iluminación LED	
Otras: _____	

4. ¿Usted ha contratado empresas internacionales para la decoración?

Si __
No __
Origen y nombre de la empresa: _____

Si su respuesta es No, continuar con la pregunta 6.

5. De los siguientes servicios, ¿Cuáles han sido contratados en empresas extranjeras?

Escenografías	
Figuras con movimiento	
Figuras interactivas	
Fachadas	
Figuras de gran tamaño	
Iluminación	
Otro: _____	

6. En relación al origen de los servicios de decoración, ¿Cuál de las siguientes opciones sería de su preferencia?

a. Internacional
b. Nacional
c. Regional
d. No tiene preferencia

¿Por qué? _____

7. ¿Usted conoce en la ciudad de Bucaramanga o en la área Metropolitana algún taller o empresa dedicada a la decoración?

Si __
No __
¿Cuál? _____

Si su respuesta es No, continuar con la pregunta número 10.

8. ¿Usted ha contratado en algún momento esta(s) empresa(s) de la región?

Si __
No __
¿Por qué? _____

Si su respuesta es No, continuar con la pregunta número 10.

9. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los servicios de decoración contratado por estas empresas?

a. Muy satisfecho
b. Satisfecho
c. Conforme
d. Insatisfecho

10. ¿En qué zonas del país están ubicadas las empresas proveedoras del servicio decorativo que han sido contratadas por usted?

Bogotá	
Medellín	
Cali	
Barranquilla	
Otras, ¿cuáles? _____	

11. ¿Cómo calificaría el servicio de decoración obtenido?

a. Excelente
b. Bueno
c. Aceptable
d. Bajo
e. Deficiente

12. ¿Cuáles considera usted que son las principales deficiencias de las empresas dedicadas a esta actividad económica?

Baja calidad en los productos	
Impuntualidad	
Altos precios	
Localización de la empresa	
Los servicios posventa	
Otra: _____	

13. ¿Qué aspectos tienen mayor influencia al momento de seleccionar una empresa en el proceso de licitación?

Innovación	
Confiabilidad	
Precio ofertado	
Experiencia en el sector	
Ubicación de la empresa	
Calidad en el diseño de la propuesta	
Otro: _____	

14. ¿En cuáles de las siguientes temporadas usted prefiere contratar servicios de decoración? Usted puede escoger más de una opción o respuesta:

Regreso a clases	
Día de la mujer	
Día del hombre	
Día del niño	
Eventos deportivos	
Día de la madre	
Día del padre	
Vacaciones de mitad del año	
Amor y amistad	
Halloween	
Navidad	
Otra: _____	

15. Marque cuáles son las fechas en las que planea realizar una inversión mayor en la decoración:

Regreso a clases	
Día de la mujer	
Día del hombre	
Día del niño	
Eventos deportivos	
Día de la madre	
Día del padre	
Vacaciones de mitad del año	
Amor y amistad	
Halloween	
Navidad	
Otra: _____	

16. En un rango de precios ¿Cuál es el presupuesto anual destinado a la decoración?

a. Inferior a 50 millones de pesos
b. Entre 50 y 100 millones de pesos
c. Entre 100 y 150 millones de pesos
d. Entre 150 y 200 millones de pesos
e. Superior a 200 millones de pesos

17. ¿Con qué frecuencia contrata los servicios de decoración?

a. De 1 a 2 veces al año
b. De 3 a 4 veces al año
c. De 5 a 6 veces al año
d. De 7 a 8 veces al año
e. 9 o más veces al año

Anexo B: Datos de los centros comerciales encuestados

Centro comercial	Nombre del encuestado	Cargo empresarial	Telefono	Correo electronico	Fecha encuesta
C.C. Megamall	Viviana Merchán	Asistente de merdeo	6340020 - 6321335	-	20/04/2015
C.C. Cuarta Etapa	Adriana Rodriguez	Director de mercadeo	315710462 - 6430812	mercadeo@cccuartaetapa.com.co	20/04/2015
C.C Casique	Evelio Useda Melgarejo	Coordinador de mercadeo	3124684703 - 6917722	comunicaciones@caciquecc.com	21/04/2015
C.C. Cañaveral	Laura Toloza Gonzalez	Coordinador de mercadeo	6781950	mercadeo@cccanaveral.net	22/04/2015
C.C. Acropolis	Julieth Ortiz Medina	Director de mercadeo	3174359785	supercentrocomercialacropolis@gmail.com	22/04/2015
C.C. La florida	Jose Antonio Lizcano León	Coordinador de mercadeo	3007025664	mercadeo@laflorida.com.co	22/04/2015
C.C. La Cuesta	Diana Pedraza	Director de mercadeo	3203921952	mercadeoccdelacuesta@gmail.com	22/04/2015
C.C. La Quinta	Fiorella Barrera	Director de mercadeo	6439834 ext 1	mercadeo@laqinta.com.co	23/04/2015
C.C. Parque Caracolí	Daniel Prada	Jefe de marketing	3212242868	dprada@parauco.com	27/04/2015

Anexo C: Datos de los competidores participantes

NOMBRE	PÁGINA WEB	CIUDAD DE ORIGEN
Dekotronika	http://dekotronika.com/es/	Bogotá
Ideas Factory X	http://www.ideasfactoryx.com	Bogotá
Viman Iluminaciones	http://www.vimaniluminaciones.com	Bucaramanga
Importaciones RGB	http://importacionesrgb.com	Bucaramanga
Colectivoc3	http://www.colectivoc3.com	Bucaramanga
Tutto Decoración	http://tuttodecoracion.com	Bucaramanga
Tazmania	http://www.tazmaniadisenoydecoracion.com	Bucaramanga

Fuente: Autores.

Anexo D: Recursos físicos de la empresa Deartec

Clasificación de la maquinaria de Deartec

MAQUINARIA	UNID	SECTOR	VALOR ESTIMADO
Extractor	1	Acabados	$50.000
Pistola de calor	1	Acabados	$70.000
Compresores	2	Acabados	$900.000
Aerógrafo	1	Acabados	$50.000
Pistola de compresor	7	Acabados	$175.000
Maquina neumática de ganchos	1	Acabados	$150.000
Maquina forra botones	1	Acabados	$400.000
Computador de escritorio	1	Administración	$400.000
Computador portátil	1	Administración	$900.000
Cierra circular de banco	1	Carpintería	$800.000
Cierra circular de mano	1	Carpintería	$250.000
Rutia-dora	1	Carpintería	$300.000
Caladora	1	Carpintería	$90.000
Lijadoras	2	Carpintería	$150.000
Moto tur	1	Carpintería	$100.000
Lijadora múltiple	1	Carpintería	$200.000
Herramientas de mano	-	General	$400.000
Elementos de protección personal	-	General	$300.000
Escalera expandible	1	General	$1.400.000
Escalera de tijera	3	General	$900.000
Prensa repujado	1	General	$50.000
Mesones	2	General	$400.000
Mesa	6	General	$600.000
Equipo de soldadura de arco	2	Metal-mecánica	$600.000
Taladro de árbol	1	Metal-mecánica	$800.000
Tronzadora	1	Metal-mecánica	$200.000
Taladros de mano	2	Metal-mecánica	$180.000
Pulidora	1	Metal-mecánica	$90.000
Cizalla	3	Metal-mecánica	$150.000
Cortadora de lamina	1	Metal-mecánica	$50.000
Mascara de soldar	2	Metal-mecánica	$140.000

Motores	3	Metal-mecánica	$360.000
Motor reductor	1	Metal-mecánica	$250.000
Termo formadora	2	Termo formado	$4.000.000
		TOTAL:	**$15.855.000**

Fuente: Autores.

Inventario de la empresa

DESCRIPCIÓN	UNID	CARACTERÍSTICA	VALOR ESTIMADO
Entrada Castillo	1	Escenografía	$2.000.000
Árbol de navidad	1	Escenografía	$1.500.000
Tarima	1	Escenografía	$800.000
Arboles	3	Figura artística	$5.600.000
Pegaso	1	Figura artística	$3.000.000
Dragón	1	Figura artística	$3.000.000
Triceratops	1	Figura artística	$5.000.000
Estegosaurio	1	Figura artística	$7.000.000
Anquilosaurio	1	Figura artística	$4.000.000
Hongo	1	Figura artística	$2.500.000
Esfera	1	Figura artística	$80.000
Reflectores	17	Inventario	$1.700.000
Materia prima	-	Inventario	$1.500.000
		TOTAL:	**$37.680.000**

Fuente: Autores.

Anexo E: Recursos de insumos

Materia prima

Material	Unidad	Precio por unidad
Tubo 1/2*1/2	Tramo	$ 8.200
Tubo 2*1	Tramo	$ 19.500
Tubo 1 cal 18	Tramo	$ 12.800
Tubo 3/4 cal18	Tramo	$ 10.900
Soldadura	Kilo	$ 8.500
Fibra de vidrio (tela)	m2	$ 7.500
Fibra de vidrio	kilo	$ 6.000
Talco chino	25 kg	$ 60.000
Mec	lb	$ 10.000
Vinilo	galón	$ 42.000
Laca	galón	$ 41.000
Thinner	galón	$ 11.500
Varilla 5mm (lisa)	6 mt	$ 2.600
Varilla 5mm (corrugada)	6 mt	$ 1.600
Varilla 6mm (lisa)	6 mt	$ 3.900
Varilla 6mm (corrugada)	6 mt	$ 2.600
Varilla 9mm (lisa)	6 mt	$ 7.500
Varilla 9mm (corrugada)	6 mt	$ 5.300
Platina 1/2 pulgada	Octavo	$ 3.000
Platina 1 pulgada	Octavo	$ 8.000
Felpa ovejera	m2	$ 22.000
Icopor 1cm	m2	$ 2.800
Icopor 3cm	m2	$ 5.800
Icopor 4cm	m2	$ 9.500
Icopor 2 cm	m2	$ 4.500
MDF 3mm	Lamina	$ 25.000
MDF 4mm	Lamina	$ 36.000
Pegante	galón	$ 21.000
	TOTAL:	**$ 399.000**

Fuente: Autores.

Anexo F: Proveedores de la empresa Deartec

NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO	PÁGINA WEB	PRODUCTOS
Ingeoquimicas.	Cl 16 15-56.	6710168	www.ingequimica.com	Fibra de vidrio.
Madecentro Colombia S.A.S.	Cr16 12-26.	6712992	www.madecentro.com	Maderas.
Ferretería Macot.	Cr14 20-16 Gaitán.	6711804	www.ferreteriamacot.com	Varillas, ángulos, platinas.
Ferretería Godoy S.A.	Cr26 8-13 Arenales IV.	6590414	www.ferreteriagodoy.com	Herramientas manuales.
Plastextil S.A.S.		3117496224	www.plastextil.com.co	Telas plásticas.
Almacenes Calypso.	Cr15 30-72.	6301945	www.orgcalypso.com	Telas.
Central Papelera Ltda.	Cr28 56-47.	6434222	www.centralpapelera.com	Papelería.
Central de Suministros.	Cr24 31-73 L-3	6452226	www.centraldesuministrosltda.com	Papelería.
Lapetco S.A.S.	Calle 2a T3 - 54 La Dolores Palmira	6669797	http://lapetcosa.com	Plásticos.

Fuente: Autores.

Anexo G: Análisis externo

PEST-EL

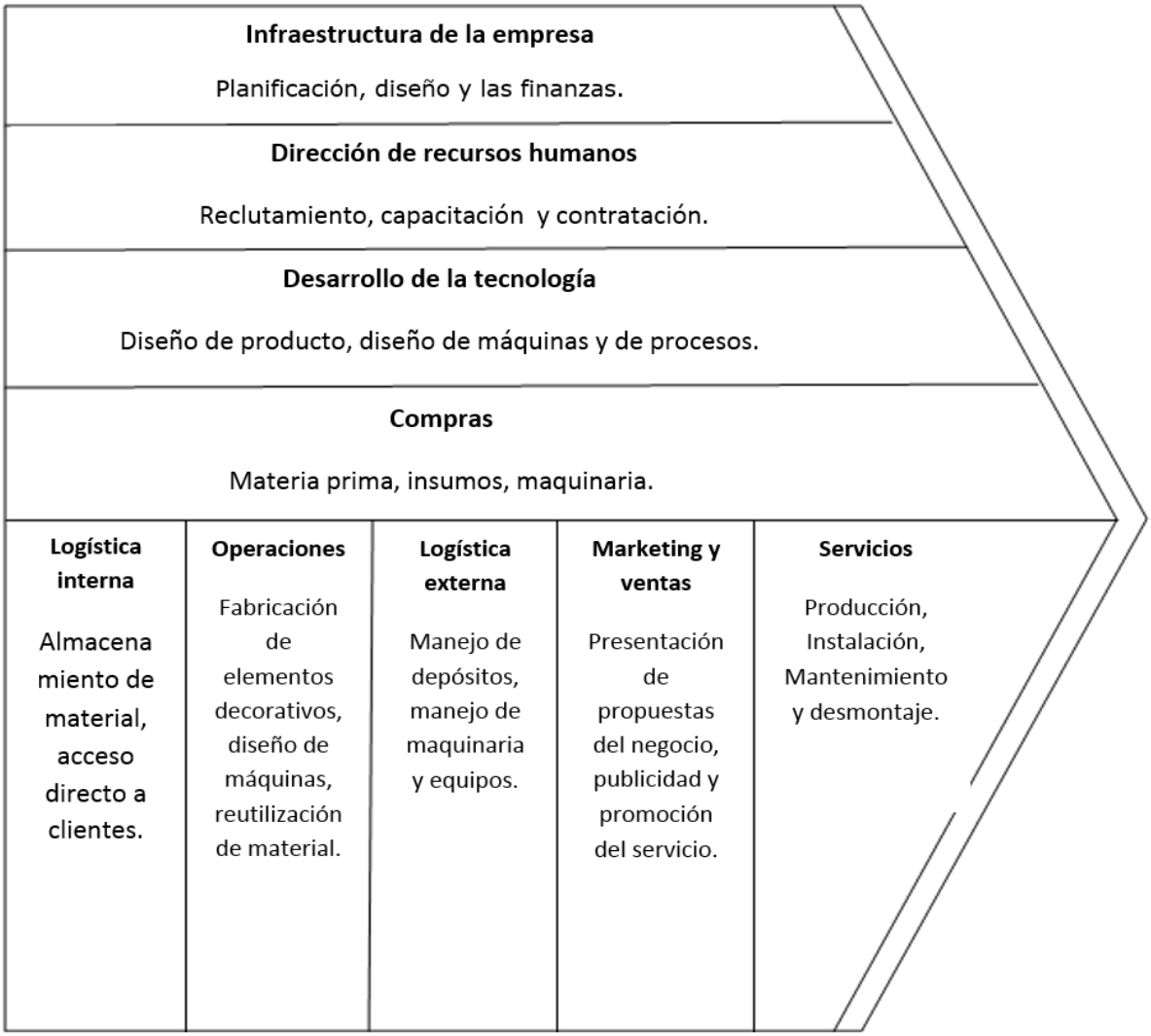
Política	Económica
1. Apoyo del gobierno a las pequeñas y medianas empresas. 2. TLC con los Estados Unidos y la Unión Europea. 3. Tensión política con Venezuela y Ecuador. 4. Inversión en la decoración de zonas publicas	1. Inflación del 2015 3% 2. Precio del Dólar en $2.500 3. Aumento arancelario 4. DTF del 4.34%
Socio cultural	**Legal / Ecológico**
1. La promoción de Santander como destino turístico. 2. Comunidad artística Santandereana 3. Mano de obra capacitada. 4. Crecimiento en la construcción de grandes superficies.	1. Uso de materias primas de productos naturales. 2. Coste del reciclaje 3. Costo de los EPP
Tecnológico	
1. Costo de la maquinaria. 2. Disponibilidad de la maquinaria. 3. TIC. 4. Desarrollo tecnológico. 5. El uso de internet.	

Fuente: Autores.

Perfil PEST-EL	Factores	Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
Político	Apoyo del gobierno a las pequeñas y medianas empresas.				X	
	TLC con los Estados Unidos y la Unión Europea				X	
	Tensión política con Venezuela y Ecuador		X			
	Inversión en la decoración de zonas publicas					X
Económico	Inflación del 2015 3%			X		
	Precio del Dólar en $1.993			X		
	Aumento arancelario		X			
	DTF del 3.86%			X		
Socio cultural	La promoción de Santander como destino turístico.					X
	Comunidad artística Santandereana				X	
	Mano de obra capacitada				X	
	Crecimiento en la construcción de grandes superficies					X
Legal/ Ecológico	Uso de materias primas de productos naturales.				X	
	Coste del reciclaje		X			
	Costo de los EPP		X			
Tecnológico	Costo de la maquinaria.	X				
	Disponibilidad de la maquinaria				X	
	TIC				X	
	Desarrollo tecnológico				X	
	El uso de internet				X	

Anexo H: Análisis interno

Cadena de valor de Porter



Fuente: Autores.

Anexo I: Matriz DOFA

	FORTALEZAS - Personal Capacitado. - Manejo de material. - Creatividad en el diseño. - Maquinaria disponible. - Planificación de proyectos. - Calidad de los productos decorativos. - Experiencia.	**DEBILIDADES** - Fuerza de marketing. - Manejo de inventarios. - Conocimiento tributario. - Capital de trabajo**.**
OPORTUNIDADES - Apoyo del gobierno. - Inversión en la decoración. - Santander como destino turístico. - Mano de obra capacitada. - Crecimiento en la construcción. - Uso de internet.	- Penetración. - Desarrollo de mercado. - Participar en licitaciones de decoración de zonas públicas.	- Aumentar fuerza de ventas. - Contratar contador. - Participar en convocatorias nacionales de apoyo a PYMES.
AMENAZAS - Costo de la maquinaria. - Alta competencia. - Costo de los EPP. - Tensión política con el proceso de paz.	- Financiar en cuotas cómodas la maquinaria necesaria. - Diseñar alternativas de producción. - Planear los proyectos previniendo futuras crisis diplomáticas.	- Fortalecer las estrategias de marketing. - Buscar accionistas. - Capacitar a los empleados.

Anexo J: Costo empresarial de un empleado con un SMLMV

CONCEPTO	EXPLICACIÓN	VALOR MES
SALARIO		
Salario básico	Es pactado entre las partes.	$ 644.350
Auxilio de transporte	A quien devenga hasta 2SMLMV.	$ 72.000
Subtotal Salarios		**$ 716.350**
PRESTACIONES SOCIALES Y VACACIONES PROVISIÓN		
Cesantías	Salario+Sub transporte/12 meses.	$ 59.695
Intereses sobre cesantías	12% del valor de las cesantías.	$ 7.163
Primas	Salario+Sub transporte/12 meses.	$ 59.695
Vacaciones	Equivalente a 15 días hábiles de salario al año.	$ 26.847
Subtotal Prestaciones		**$ 153.403**
SEGURIDAD SOCIAL		
Salud	Total: 12.5%; Empresa: 8.5%.	$ 54.769
Pensión	Total: 16%; Empresa: 12%.	$ 77.322
Riesgos profesionales	A los salarios se le aplica la tarifa según el riesgo.	$ 3.363
Provisión vacaciones salud	8.5% del salario.	$ 2.282
Provisión vacaciones pensión	12% del salario.	$ 3.221
Subtotal Seguridad social		**$ 140.959**
APORTES PARAFISCALES		
Sena, ICBF, Caja de Compensación	Sena: 2%, ICBF: 3%, Caja de compensación: 4%.	$ 57.991
Previsión vacaciones	9%.	$ 2.416
Subtotal Aportes Parafiscales		$ 60.407
COSTE TOTAL MENSUAL DE UN EMPLEADO		**$ 1.071.119**

Fuente: Autores; Vega Rafael (http://www.rafaelvega.com/herramientas/calculador-costo-empleado/?salario=644350&dotacion=&riesgo=0.522&Calcular=Enviar).

Anexo K: Normatividad y estatutos de la constitución de la empresa Deartec

DOCUMENTO DE CONSTITUCIÓN

NESTOR LEONARDO JIMENEZ SUAREZ, de nacionalidad COLOMBIA identificado (a) con CEDULA DE CIUDADANIA No. 1095806432, domicilio en la ciudad de , NESTOR MANUEL JIMENEZ SUAREZ, de nacionalidad COLOMBIA identificado (a) con CEDULA DE CIUDADANIA No. 91150104, domicilio en la ciudad de BUCARAMANGA, , declara (n) previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada DEARTEC S.A.S., que se regirá con los siguientes estatutos:

CAPITULO I Disposiciones generales

ART. 1 - Forma. La compañía que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominara DEARTEC S.A.S., cuya sigla será DEARTEC S.A.S., regida por las clausulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes. En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras: sociedad por acciones simplificadas o de las iniciales S.A.S.

ART. 2 - Objeto social. La sociedad tendrá como objeto principal:

PRESTA EL SERVICIO DE DECORACIÓN DE GRANDES SUPERFICIES A TRAVÉS DE LA FABRICACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y MONTAJE DE ELEMENTOS DECORATIVOS DE PEQUEÑA Y GRAN ESCALA. Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

ART. 3 - Domicilio. El domicilio principal de la sociedad será el Municipio de BUCARAMANGA, y podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

ART. 4 - Término de duración. El término de duración será indefinido.

CAPITULO II Reglas sobre capital y acciones

ART. 5 - Capital Autorizado. El capital autorizado de la sociedad es de 10.000.000, dividido en 1.000 acciones de valor nominal de 10.000, cada una.

ART. 6 - Capital Suscrito. El capital suscrito inicial de la sociedad es de 5.000.000, dividido en 500 acciones de valor nominal de 10.000, cada una.

ART. 7 - Capital Pagado. El capital pagado de la sociedad es de 3.000.000, dividido en 300 acciones de valor nominal de 10.000, cada una. PAR. ¿Forma y Términos en que se pagará el capital. El monto del capital suscrito se pagará, en dinero efectivo, dentro de los 24 meses siguientes a la fecha de la inscripción en el registro mercantil del presente documento.

ART. 8 - Derechos que confieren las acciones. En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones: ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas.

Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les eran transferidos a quien las adquiere, luego de efectuarse colectivas de los accionista.
La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.
ART. 9 - Naturaleza de las acciones. Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su enajenación, las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.
ART. 10 - Aumento del capital suscrito. El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean en el reglamento.
ART. 11 - Derecho de preferencia. Salvo decisión de la asamblea general de accionista, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que representen cuando menos el setenta por ciento de las acciones presentes en la respectiva reunión, el reglamento de colocación preverá que la acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a la que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de la emisión de cualquier otra clase títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo fijo anual y las acciones privilegiadas.
PAR. 1°- El derecho de preferencia a que se refiere este artículo, se aplicara también en hipótesis de transferencia universal de patrimonio, tales como liquidación, fusión y escisión en cualquier de sus modalidades. Así mismo, existirá derecho de preferencia para la cesión de fracciones en el momento de la suscripción y para la cesión del derecho de suscripción preferente.
PAR. 2° - No existirá derecho de retracto a favor de la sociedad.
ART. 12 - Clases de series de acciones. Por decisión de la asamblea general de accionistas, adoptada por uno o varios accionistas que representen la totalidad de las acciones suscritas que representen la totalidad de las acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual, de pago o cualesquiera otras que los accionistas decidieren, siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes. Una vez autorizada la emisión por la asamblea general de accionistas, el representante legal aprobará el reglamento correspondiente, en el que se establezcan los derechos que confieren las acciones emitidas, los términos y condiciones en que podrán ser suscritas y si los accionistas dispondrán del derecho de preferencia para su suscripción.
PART. ¿Para emitir acciones privilegiada, será necesario que los privilegios respectivos sean aprobados en la asamblea general con el voto favorable de un número de accionistas que represente por los menos el 75% de las acciones suscritas. En el reglamento de colocación de acciones privilegiadas, que será aprobado por la asamblea general de accionistas, se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan suscribirlas en proporción al número de acciones que cada uno posea en la fecha del aviso de oferta.
ART. 13 - Voto múltiple. Salvo decisión de la asamblea general de accionistas aprobada por el 100% de las acciones suscritas, no se emitirán acciones con el voto múltiple. En caso de emitirse acciones con voto múltiple, la asamblea aprobará, además de su

emisión, la reforma a las disposiciones sobre quórum y mayoría decisorias que sean necesarias para darle efectividad al voto múltiple que se establezca.

ART. 14 - Acciones de pago. En caso de emitirse acciones de pago, el valor que representen las acciones emitidas respecto de los empleados de la sociedad, no podrá exceder delos porcentajes previstos en las normas laborales vigentes. Las acciones de pago podrán emitirse sin sujeción al derecho de preferencia, siempre que así lo determine la asamblea general de accionistas.

ART. 15 - Transferencia de acciones en una fiduciaria mercantil. Los accionistas podrán transferir sus acciones a favor de una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

ART. 16 - Restricciones a la negociación de acciones. Durante un término de cinco años, contado a partid de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, salvo que medie autorización expresa, adoptada en la asamblea general por accionistas, representantes del 100% de las acciones suscritas. Esta restricción quedara sin efecto en caso de realizarse una trasformación, fusión, escisión o cualquier otra operación en virtud de la cual la sociedad se transforme o, de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa.

La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció al deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.

ART. 17 - Cambio de control. Respecto de todos aquellos accionistas que en el momento de la constitución de la sociedad o con posterioridad fueren o llegaren a ser una sociedad, se aplicaran las normas relativas a cambio de control previstas en el artículo 16 de la Ley 1258 de 2008.

CAPITULO III Órganos sociales

ART. 18 - Órganos de la sociedad. La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

ART. 19 - Sociedad devenida unipersonal. La sociedad podrá ser pluripersonal o unipersonal. Mientras que la sociedad sea unipersonal, el accionista único ejercerá todas las atribuciones que en la ley y los estatutos se le confieren a los diversos órganos sociales, incluidos las de representación legal, a menos que designe para el efecto a una persona que ejerza este último cargo. Las determinaciones correspondientes al órgano de dirección que fueren adoptadas por el accionista único, deberán constar en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

ART. 20 - Asamblea general de accionistas. La asamblea general de accionistas la integran él o los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum, mayoría y demás condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Cada año dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, 31 de diciembre del respectivo año calendario, el representante legal convocara a la reunión ordinaria a la asamblea general de accionistas, con el propósito de someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio, así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley. La asamblea general de accionistas tendrá las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio, las contenidas en los presentes estatutos y en cualquier otra norma legal vigente. La asamblea será presidida por el representante legal y en caso de ausencia de este, por la persona designada por él o los accionistas que asistan.

Los accionistas podrán participar en las reuniones de la asamblea, directamente o por medio de un poder conferido a favor de cualquier persona natural o jurídica, incluido el representante legal o cualquier otro individuo, aunque ostente la calidad de empleado o administrador de la sociedad.

ART. 21 - Convocatoria a la asamblea general de accionistas. La asamblea general de accionistas podrá ser convocada a cualquier reunión por ella misma o por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles. En la primera convocatoria podrá incluirse igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria, en caso den o poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum. Uno o varios accionistas que representen por lo menos el 20% de las acciones suscritas podrán solicitarle al representante legal que convoque a una reunión de la asamblea general de accionistas, cuando lo estimen conveniente.

ART. 22 - Renuncia a la convocatoria. Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección por medio del mismo procedimiento indicado. Aunque no hubieren sido convocados a la asamblea, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes que la reunión se lleve a cabo.

ART. 23 - Derecho de inspección. El derecho de inspección podrá ser ejercido por los accionistas durante todo el año. En particular, los accionistas tendrán acceso a la totalidad de la información de naturaleza financiera, contable, legal y comercial relacionada con el funcionamiento de la sociedad, así como a las cifras correspondientes a la remuneración de los administradores sociales. En desarrollo de esta prerrogativa los accionistas podrán solicitar toda la información que consideren relevante para pronunciarse, con conocimiento de causa, acerca de las determinaciones sometidas a consideración del máximo órgano social, así como para el adecuado ejercicio de los derechos inherentes a las acciones de que son titulares.

Los administradores deberán suministrarles a los accionistas, en forma inmediata, la totalidad de la información solicitada para el ejercicio de su derecho de inspección. La asamblea podrá reglamentar los términos, condiciones y horarios en que dicho derecho podrá ser ejercido.

ART. 24 - Reuniones no presenciales.. Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, en los términos previstos en la ley. En ningún caso se requerirá de delegado de la Superentendía de Sociedades para este efecto.

ART. 25 - Régimen de quórum y mayorías decisorias. La asamblea deliberará con un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones suscritas con derecho a voto. Las decisiones se adoptaran con los votos favorables de uno o varios accionistas que reasenten cuando menos la mitad más uno de las acciones con derecho a voto presentes en la respectiva reunión.

Cualquier reforma de los estatutos sociales requerirá el voto favorable del 100% de las acciones suscritas, incluidas las siguientes modificaciones estatutarias:

(i) La modificación de los previsto en el artículo 16 delos estatutos sociales, respecto de las restricciones de la enajenación de acciones.

(ii) La realización de procesos de trasformación, fusión o escisión.

(iii) La inserción en los estatutos sociales de exclusión de los accionistas o la modificación de lo previsto en ellos sobre el particular;

(iv) La modificación de la cláusula compromisoria;
(v) La inclusión o exclusión de posibilidad de emitir acciones con voto múltiple; y
(vi) La inclusión o exclusión de nuevas restricciones a la negociación de acciones.
PAR. ¿Así mismo, requerirá determinación unánime del 100% de las acciones suscritas, la determinación relativa a la cesión global de activos en los términos del artículo 32 de la Ley 1258 de 2008.

ART. 26 - Fraccionamiento del voto. Cuando se trate de la elección los comités u otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto. En caso de crearse junta directiva, la totalidad de sus miembros será designada por mayoría simple de los votos emitidos en la correspondiente elección. Para el efecto quienes tengan intención de postularse confeccionarán planchas completas que contengan el número total de miembros de la junta directiva. Aquella plancha que obtenga el mayor número de votos será elegida en su totalidad.

ART. 27 - Actas. Las decisiones de la asamblea general de accionistas se harán constar en actas aprobadas por ella misma, por las personas individualmente delegadas para el efecto por una comisión designada por la asamblea general de accionistas. En caso de delegarse la aprobación de las actas en una comisión los accionistas podrán fijar libremente las condiciones de funcionamiento de este órgano colegiado. En las actas deberá incluirse información acerca de la fecha, hora y lugar de la reunión, el orden del día, las personas designadas como presidente y secretario de la asamblea, la identidad de los accionistas presentes o de sus representantes o apoderados, los documentos e informes sometidos a consideración de los accionistas, la síntesis de las deliberaciones llevadas a cabo, la transcripción de las propuestas presentadas ante la asamblea y el número de votos emitidos a favor, en contra y en blanco respecto de cada una de tales propuestas. Las actas deberán ser firmadas por el presidente y el secretario de la asamblea. La copia de estas actas, autorizada por el secretario o por algún representante de la sociedad, será prueba suficiente de los hechos que consten en ellas, mientras no se demuestre la falsedad de la copia o de las actas.

ART. 28 - Representación legal. La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, accionista o no, que se denominará ADMINISTRADOR, el cual tendrá un suplente ADMDOR GENERA, que lo reemplazará en sus faltas absolutas, temporales o accidentales, , con las mismas facultades. Las funciones del representante legal terminarán en caso de dimisión o revocación por parte de la asamblea general de accionistas, de deceso o de incapacidad en aquellos casos en que el representante legal sea una persona natural y en caso de liquidación privada o judicial, cuando el representante legal sea persona jurídica. La cesación de las funciones del representante legal, por cualquier causa, no da lugar a ninguna indemnización de cualquier naturaleza, diferente de aquellas que le correspondieren conforme a la ley laboral, si fuere el caso. La revocación por parte de la asamblea general de accionistas no tendrá que estar motivada y podrá realizarse en cualquier tiempo. En aquellos casos en que el representante legal sea persona jurídica, las funciones quedaran a cargo del representante legal de esta. Toda remuneración a que tuviere derecho el representante legal de la sociedad, deberá ser aprobada por la asamblea general de accionistas.

ART. 29 - Facultades del representante legal. La sociedad será gerenciada, administrada y representada legalmente ante terceros por el representante legal, quien no tendrá restricciones de contratación por razón de la naturaleza ni de la cuantía de los actos que celebre. Por tanto, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad.

El representante legal se entenderá investido de los más amplios poderes para actuar en todas las circunstancias en nombre de la sociedad, con excepción de aquellas facultades que, de acuerdo con los estatutos, se hubieren reservado los accionistas. En las relaciones frente a terceros, la sociedad quedara obligada por los actos y contratos celebrados por el representante legal. Le está prohibido al representante legal y a los demás administradores de la sociedad, por si o ir interpuesta persona, obtener bajo cualquier forma o modalidad jurídica prestamos por parte del a sociedad u obtener de parte de la sociedad aval, fianza o cualquier otro tipo de garantía de sus obligaciones personas.

CAPITULO IV Disposiciones Varias

ART. 30 - Enajenación global de activos. Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta por ciento o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación. La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

ART. 31 - Ejercicio social.. Cada ejercicio social tiene una duración de un año, que comienza el 1° de enero y termina el 31 de diciembre. En todo caso, el primer ejercicio social se contará a partir de la fecha en la cual se produzca el registro mercantil de la escritura de constitución de la sociedad.

ART. 32 - Cuentas anuales. Luego del corte de cuentas de fin de año calendario, el representante legal de la sociedad someterá a consideración de la asamblea general de accionistas los estados financieros de fin de ejercicio, debidamente dictaminados por un contador independiente, en los términos del artículo 28 de la Ley 1258 de 2008. En caso de proveerse el cargo de revisor fiscal, el dictamen será realizado por quien ocupe el cargo.

ART. 33 - Reserva legal. La sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital suscrito, formado con el diez por ciento de las utilidades liquidas de cada ejercicio. Cuando esta reserva llegue al cincuenta por ciento mencionado, la sociedad tendrá obligación de continuar llevando a esta cuenta el diez por ciento de las utilidades liquidas. Pero si disminuyere, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento de tales utilidades, hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

ART. 34 - Utilidades. Las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin de ejercicio, previa determinación adoptada por la asamblea general de accionistas. Las utilidades se repartirán en proporción al número de acciones suscritas de que cada uno de los accionistas sea titular.

ART. 35 - Resolución de conflictos. Todos los conflictos que surjan entre los accionistas por razón del contrato social, salvo las excepciones legales, serán dirigidos por la Superintendencia de Sociedades, con excepción de las acciones de impugnación de decisiones de la asamblea general de accionistas, cuya resolución será sometida a arbitraje, en los términos previstos en la Cláusula 35 de estos estatutos.

ART. 36 - Cláusula compromisoria. Las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, incluida la impugnación de las determinaciones adoptadas por la asamblea o junta directiva con fundamento en cualquiera de las causas legales, se resolverán por un Tribunal de Arbitramento que se sujetará al reglamento del Centro de Conciliación y Arbitraje (CCA) de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB) y de

acuerdo con las siguientes reglas:
a) El Tribunal estará integrado por un (1) árbitro. Las partes delegan en el CCA de la CCB la designación del árbitro mediante sorteo de la lista de árbitros que lleve el mismo centro.
b) El Tribunal funcionará en Bucaramanga en el CCA de la CCB.
c) El Tribunal decidirá en derecho.
d) Las funciones de secretaría serán asumidas por el CCA de la CCB.
e) Los costos del Arbitraje serán los establecidos en el reglamento del CCA de la CCB.
Parágrafo: Si las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, recaen sobre un derecho patrimonial cuya cuantía sea o exceda los cuatrocientos salarios mínimos mensuales legales vigentes, se resolverán por un Tribunal de Arbitramento de acuerdo con las siguientes reglas:
a) El Tribunal estará integrado por tres (3) árbitros. Las partes delegan en el CCA de la CCB la designación de los árbitros mediante sorteo de la lista de árbitros que lleve el mismo centro.
b) El Tribunal funcionará en Bucaramanga en el CCA de la CCB.
c) El Tribunal decidirá en derecho.
d) Le serán aplicables el reglamento del CCA y sus tarifas.
ART. 37 - Ley aplicable. La interpretación y aplicación de estos estatutos están sujetas a las disposiciones contenidas en la Ley 1258 de 2008 y a las demás normas que resulten aplicables.

CAPITULO V Disolución y liquidación
ART. 38 - Disolución. La sociedad se disolverá:
1°. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración;
2°. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social;
3°. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial;
4°. Por voluntad de los accionistas adoptada en las asamblea o por decisión del accionista único;
5°. Por orden de autoridad competente, y
6°. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.
PAR. 1°. ¿En el caso previsto en el ordinal primero anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir dela fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado concerniente o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.
ART. 39 - Enervamiento de las causales de disolución. Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho meses en el caso de la causal prevista en el ordinal 6° del artículo anterior.
ART. 40 - Liquidación. La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas. Durante el periodo de liquidación, los accionistas serán convocados a la asamblea general de accionistas en los términos y condiciones

tomarán todas las decisiones que le corresponden a la asamblea general de accionistas, en las condiciones de quórum y mayoría decisorias vigentes antes de producirse a la disolución.

DETERMINACIONES RELATIVAS A LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

1.- Representación legal. Los accionistas constituyentes de la sociedad han designado en este acto constitutivo, a NESTOR MANUEL JIMENEZ SUAREZ identificado con el documento de identidad No. 91150104 , como representante(s) legal(es) de la sociedad , DEARTEC S.A.S. y como suplentes, a NESTOR LEONARDO JIMENEZ SUAREZ identificado con el documento de identidad No. 1095806432 , .

2.- Personificación jurídica de la sociedad. Luego de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, DEARTEC S.A.S. formará una persona jurídica distinta de sus accionistas, conforme se dispone en el artículo 2° de la Ley 1258 de 2008. Se firma en BUCARAMANGA, a los 29 días, del mes abril de 2015.

NESTOR LEONARDO JIMENEZ SUAREZ
C.C. No. 1095806432
NESTOR MANUEL JIMENEZ SUAREZ
C.C. No. 91150104