

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA, PROMOCIÓN 46

**IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ACCESORIOS  
METÁLICOS DIVAINE**

**LEIDY MARCELA TORRES TRUJILLO  
OSCAR FABIÁN VARGAS LEGUIZAMÓN**

**Sara Caicedo Avellaneda, MBA**

BOGOTÁ  
MAYO, 2017

## CONTENIDO

	pág.
<i>RESUMEN EJECUTIVO</i>	7
<b>1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO</b>	8
1.1 OBJETIVOS	8
1.1.1 Objetivo General	8
1.1.2 Objetivos Específicos.	8
1.2 BENEFICIARIOS	8
1.3 ENTIDAD EJECUTORA	9
1.4 NECESIDADES	9
1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	9
1.6 METODOLOGÍA	10
1.6.1 Fuentes Primarias	10
1.6.3 Personas que Participan en el Proyecto	11
<b>2. ESTUDIO DE MERCADO</b>	12
2.1 ANÁLISIS DEL MERCADO	12
2.1.1 Análisis del Sector y Tendencias	12
2.1.2 Análisis de la Demanda	20
2.1.3 Análisis de la Competencia	24
2.1.4 Estructura del Mercado	25
2.1.5 Análisis 5 Fuerzas de Porter	26
2.2 SELECCIÓN DEL SEGMENTO OBJETIVO	28
2.3 ESTRATEGIA DE MERCADO	29
2.3.1 Producto	29
2.3.2 Precio	32
2.3.3 Posición / Plaza.	32
2.3.4 Promoción.	33
<b>3. ESTUDIO TÉCNICO</b>	34
3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO	34
3.2 LOCALIZACIÓN	35
3.3 INGENIERÍA	36
3.3.1 Proveedores.	36
3.3.2 Diagrama del Proceso	39
<b>4. LA ORGANIZACIÓN</b>	41
4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	41
4.1.1 Misión	41
4.1.2 Visión	41
4.1.3 Valores	41
4.2 TIPO DE ORGANIZACIÓN LEGAL PARA LA FASE DE OPERACIÓN	41
4.3 EQUIPO GESTOR	43
4.3.1 Gestores y sus Aportes	43

4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	44
4.5 SISTEMA DE NEGOCIO	46
4.6 ALIANZAS	47
<b>5. PLAN FINANCIERO</b>	<b>48</b>
5.1 ESTADO DE RESULTADOS	48
5.1.1 Proyección de los Ingresos	48
5.1.2 Proyección de Costos de Ventas	48
5.1.3 Proyección de los Gastos Administrativos	49
5.1.4 Gastos de Ventas	49
5.1.5 Análisis del PYG.	49
5.2 FLUJO DE CAJA	52
5.2.1 Inversiones Requeridas	52
5.2.2 Capital de Trabajo	52
5.2.3 Proyección del Flujo de Caja	52
5.2.4 Flujo de Caja de Financiación	54
5.3 INDICADORES FINANCIEROS	54
<b>6. EVALUACIÓN AMBIENTAL</b>	<b>55</b>
<b>7. EVALUACIÓN SOCIAL</b>	<b>56</b>
<b>8. ANÁLISIS DE RIESGOS</b>	<b>57</b>
8.1 ORGANIZACIÓN	57
8.1.1 Estructura	57
8.1.2 Talento Humano Habilidades	57
8.1.3 Sistemas	57
8.1.4 Procesos	58
8.1.5 Fallas en Proveedores	58
8.1.6 Financieros	59
8.1.7 Realizar Contratos de Cobertura Forwards	59
8.2 LEGISLACIÓN	59
8.2.1 Requisitos Necesarios	59
8.3 MERCADO	60
8.3.1 Acciones de la competencia	60
8.4 ANALISIS DE SENSIBILIDAD	61
8.4.1 Optimista	61
8.4.2 Pesimista	61
<b>9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>64</b>

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Indicadores Económicos de la Construcción (Marzo 2016)	18
Cuadro 2. Principales Competidores en Bogotá	24
Cuadro 3. Comparación Precios Vs La Competencia	32
Cuadro 4. Proyección de Ventas (Unidades)	34
Cuadro 5. Perfil de Competencias de Miembros del Equipo	44
Cuadro 6. Perfil del Cargo Gerente General	45
Cuadro 7. Perfil del Cargo Director de Producción	45
Cuadro 8. Perfil del Cargo Director de Marketing	46
Cuadro 9. Ingresos Proyectados a 10 años	48
Cuadro 10. Proyección de Costo de Ventas a 10 Años	48
Cuadro 11. Proyección de los Gastos Administrativos a 10 Años	49
Cuadro 12. Proyección de los Gastos de Ventas a 10 Años	49
Cuadro 13. Estado de Resultados	51
Cuadro 14. Capital de Trabajo	52
Cuadro 15. Proyección del Flujo de Caja Libre Año 1 (12 Meses)	53
Cuadro 16. Proyección del Flujo de Caja Libre 10 Años	53
Cuadro 17. Indicadores Financieros	54
Cuadro 18. Indicadores Financieros	61
Cuadro 19. Indicadores Financieros	62
Cuadro 20. Cronograma de Trabajo	63

## LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfico 1. Unidades de Vivienda Nueva Vendidas	12
Gráfica 2. Área de vivienda Nueva Vendida y Valor de Ventas	13
Gráfica 3. Participación de la Preventa de Vivienda Nueva en el Total de la Oferta	14
Gráfica 4. Participación Unidades Terminadas en el Total de la Oferta	14
Gráfica 5. Rotación de Inventarios (2014-2015)	15
Gráfica 6. Rotación de Inventario Promedio Anual (Meses)	16
Gráfica 7. Oferta Disponible al Cierre del Año	17
Gráfico 8. Clase de Accesorios que Comercializan	21
Gráfica 9. Clase de Material del que son los Accesorios que Comercializan	22
Gráfica 10. Criterios para Elegir Proveedor	22
Gráfica 11. Promedios de Compras Mensuales	23
Gráfica 12. Crecimiento Económico de China	27

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Sistema Deslizante de Barra K4.	29
Figura 2. Bisagra Batiente	30
Figura 3. Manija Giratoria 40mm a eje	30
Figura 4. Manija Tipo Roma	31
Figura 5. Bisagra Esquinera	31
Figura 6. Chapeta Fija Unión 90 Y 135	32
Figura 7. Ubicación Empresa DIVAINE	35
Figura 8. Sistema Deslizante de Barra y Toallero	37
Figura 9. Esquinero Puerta Ducha	37
Figura 10. Manija Giratoria 40mm a Eje	38
Figura 11. Soporte Para Repisa de Cristal	38
Figura 12. Chapeta Fija Unión 90 y 135	39
Figura 13. Bisagra Sencilla Puerta Ducha Mediana	39
Figura 14. Organigrama	44
Figura 15. Sistema de negocio	46

## RESUMEN EJECUTIVO

La idea de negocio es comercializar accesorios metálicos por medio de la Empresa **ACCESORIOS METÁLICOS DIVINE** a sectores de la Construcción e Industria importados desde China junto con el socio Estratégico Cristales y Templados La Torre dedicado al templado de vidrio, con amplia experiencia en el sector y quien cuenta con un valioso número de clientes, a los cuales les cubrirá sus necesidades con la unión del portafolio de servicios de nuestra empresa.

Esta nueva empresa se enfocará en la importación y comercialización de accesorios metálicos para acabados finales de fachadas flotantes, puertas de seguridad, divisiones para baños y vitrinas con excelentes precios y adicionalmente aportarán a ambientes agradables estéticos y funcionales a las construcciones modernas.

Se brindará al mercado de la Construcción e Industria una alternativa diferente a las actuales para satisfacer sus necesidades relacionadas con los accesorios metálicos para acabados finales, con beneficios principalmente en calidad, precio, variedad y diseño para brindar ambientes estéticos y funcionales.

Los esfuerzos en mercadeo y publicidad están dirigidos a empresas del sector de la construcción, así como también a los ingenieros, arquitectos y consultores que trabajan de igual manera en este sector; y también al sector de la industria, a empresas que trabajan con la transformación del vidrio, como vitrinas, decoración de baños, puertas corredizas, puertas de seguridad, mobiliario etc. los cuales requieren de estos accesorios metálicos para su instalación y funcionamiento.

Se pretende llevar a cabo este proyecto porque representa una buena oportunidad de negocio con una amplia posibilidad de expansión a nivel nacional. Es un mercado que promete crecimiento en los próximos años, ya que este ha sido el comportamiento y la tendencia de los últimos años.

La inversión inicial será de \$ 100.000.000, la tasa de oportunidad (WACC) será del 11,69%, el VPN de \$1.494,19 millones, el punto de equilibrio en ventas anuales \$416 millones, el margen de contribución del 66%, costos fijos por \$274 millones, BCR 35,75, la TIR por 136%, VAE \$ 261, 10 millones con un Payback de 43 meses.

# 1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO

Comercialización de accesorios metálicos importados desde China en dos diferentes modalidades como son los sectores de la Construcción e Industria, como complemento para el portafolio de la empresa Cristales y Templados La Torre dedicada al templado de vidrio.

## 1.1 OBJETIVOS

**1.1.1 Objetivo General.** Crear una empresa con fines de importación y comercialización de accesorios metálicos para acabados finales para fachadas flotantes, puertas de seguridad, divisiones para baños y vitrinas para poder aportar en ambientes agradables estéticos y funcionales a las construcciones modernas.

### 1.1.2 Objetivos Específicos.

- Dar al mercado de la construcción una alternativa diferente a las actuales para satisfacer sus necesidades relacionadas con los accesorios metálicos para acabados finales.
- Ingresar al mercado de accesorios metálicos para acabados finales con productos importados desde la China con el propósito de obtener participación del mercado.
- Distribuir accesorios metálicos para acabados finales con un mejor diseño para brindar ambientes estéticos y funcionales.
- Importar y comercializar accesorios metálicos para acabados finales de alta calidad y a un precio económico con el cual se puedan alcanzar las proyecciones de ventas y la rentabilidad esperadas.

## 1.2 BENEFICIARIOS

La demanda para este tipo de accesorios se encuentra distribuida en empresas del sector de la construcción, así como también a los ingenieros, arquitectos y consultores que trabajan de igual manera en el sector de la construcción. Por otro lado está el sector de la industria, donde las empresas se dedican directamente a la realización de todo tipo de trabajos en vidrio, como vitrinas las cuales se instalan en los diferentes negocios o locales comerciales y requieren siempre de estos accesorios metálicos.



### **1.3 ENTIDAD EJECUTORA**

➤ **Razón social.** Creación Empresa Accesorios Metálicos DIVINE.

➤ **Figura Jurídica.** S.A.S

➤ **Reseña histórica.** Esta idea de negocio nace a partir de una empresa existente dedicada al templado de vidrio, su nombre es Cristales y Templados la Torre, es una empresa familiar; constantemente sus clientes de vidrio templado también necesitan los accesorios para terminar cada proyecto, por necesidad de su propio mercado surge oportunidad de crear una empresa para la importación y comercialización de dichos accesorios, es así como surge ACCESORIOS METALICOS DIVINE.

### **1.4 NECESIDADES**

Teniendo en cuenta la creciente demanda de la construcción de vivienda en la Capital del País y también la insuficiente oferta de estos accesorios lo que se traduce en un mercado desatendido, el enfoque de la empresa será la comercialización de accesorios para las múltiples instalaciones de vidrio en donde se han identificado las siguientes necesidades de cara al cliente.

- Accesorios para divisiones de baño
- Accesorios para entradas
- Accesorios para fachadas
- Accesorios para ventanillas y vitrinas.

Se definen las anteriores como necesidades de cara al cliente, ya que sin los accesorios metálicos sería imposible la instalación del vidrio de esos diferentes trabajos y/o proyectos, no hay una oferta suficiente y al importar estos productos desde China el ahorro en el precio final es una variable importante a favor de nuestro cliente potencial. Actualmente el cliente puede suplir la necesidad con pocos proveedores y a precios más altos ya que al ser fabricados y comercializados localmente tienen costos más elevados, la oferta de los mismos productos es limitada y el diseño, calidad y beneficios son regulares.

### **1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Se pretende llevar a cabo este proyecto porque representa una buena oportunidad de negocio con una amplia posibilidad de expansión a nivel nacional. Es un mercado que promete crecimiento en los próximos años, ya que este ha sido el comportamiento y la tendencia de los últimos años.

“El número de unidades de vivienda vendidas en el año 2012 fue de 128.233, para el año 2013 fue de 144.336, para el 2014 fue de 158.591 y para el 2015 fue de

163.367, para el inicio del año 2016 hubo una oferta disponible de 105.534 viviendas, las cuales estaban repartidas en 3.101 proyectos”<sup>1</sup>. Esta es la cifra más alta de los últimos años, lo cual representa una dinámica comercial positiva mostrando un mercado sano y donde no existe un gran número de empresas dedicadas a la comercialización de accesorios metálicos para el apoyo en la instalación del vidrio, actualmente en Bogotá existen solo dos; también es interesante este negocio por la rentabilidad que representa pues al importar dichos accesorios, los precios de venta estarían por debajo de los que hoy en día ofrecen las diferentes entidades anteriormente mencionadas.

La proporción de productos e insumos importados relacionados con la cadena de valor de la construcción en relación al consumo aparente del país se ha duplicado entre los años 2002 y 2013. La tasa de cambio y su evolución reciente generan para la cadena de valor de la construcción un nuevo escenario con potencialidades, para el primer semestre al presentarse una alza importante en el precio del dólar se prevé que tienda a la baja o a mantenerse sin presentarse un incremento tan elevado como el primer semestre de 2016, esto representaría una mayor rentabilidad y una oferta más interesante para nuestros clientes potenciales. Con lo anterior es importante anotar que se entraría a este mercado con precios competitivos con alta calidad en productos. Adicionalmente al tener en cuenta que las nuevas construcciones de apartamentos de estratos 2 y 3 están diseñadas para entrega en obra gris, este es un mercado muy amplio para su explotación en cuanto al vidrio, y teniendo en cuenta que las fábricas actuales están enfocadas en la producción para estratos 4, 5, 6, aquí se encuentra una gran oportunidad de negocio.

## 1.6 METODOLOGÍA

### 1.6.1 Fuentes Primarias.

➤**Observación:** se llevará a cabo una tarea de cliente encubierto donde se pretende validar, el funcionamiento, precios, servicios entre otros de las diferentes empresas que son competencia directa.

➤**Entrevistas:** se pretende tener una entrevista directa con empresarios de este gremio con el fin de conocer este campo, éste puede ser el primer paso para la generación de alianzas estratégicas.

➤**Encuestas:** estas encuestas se realizarán a los diferentes clientes de vidrio donde se pretende identificar hábitos de compra y características de las mismas.

---

<sup>1</sup> CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN CAMACOL. Balance del mercado de vivienda nueva. Dinámica de los principales indicadores en el 2015 y panorama de política pública para el 2016 [en línea]. CAMACOL Online [Bogotá, Colombia], mar. 2016. [citado 20 feb. 2017]. Disponible en [[http://camacol.co/sites/default/files/secciones\\_internas/Informe%20econ%C3%B3mico%2076\\_0.pdf](http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20econ%C3%B3mico%2076_0.pdf)]

### **1.6.2 Fuentes Secundarias.**

- Dian: para conocer todo lo referente a las importaciones.
- Cámara de Comercio: para conocer las diferentes entidades dedicadas a este negocio
- Dane: para tener información estadística de las tasas de crecimiento de población para realizar una aproximación de la compra de vivienda nueva.
- ProColombia: para tener información estadística de las importaciones de este sector.
- Páginas web: consultaremos las diferentes páginas Web de las empresas existentes de la competencia y empresas relacionadas para validar que productos y servicios ofrecen y su funcionamiento como empresa.
- Revistas económicas donde se pueda evaluar temas como las condiciones de importaciones de productos desde China.
- Periódicos: para este proyecto es de vital importancia el comportamiento del dólar, su tendencia y proyección.

### **1.6.3 Personas que Participan en el Proyecto.**

- **Oscar Vargas:** Profesional en Mercadeo y Publicidad.
- **Leidy Torres:** Ingeniera Financiera.

## 2. ESTUDIO DE MERCADO

### 2.1 ANÁLISIS DEL MERCADO

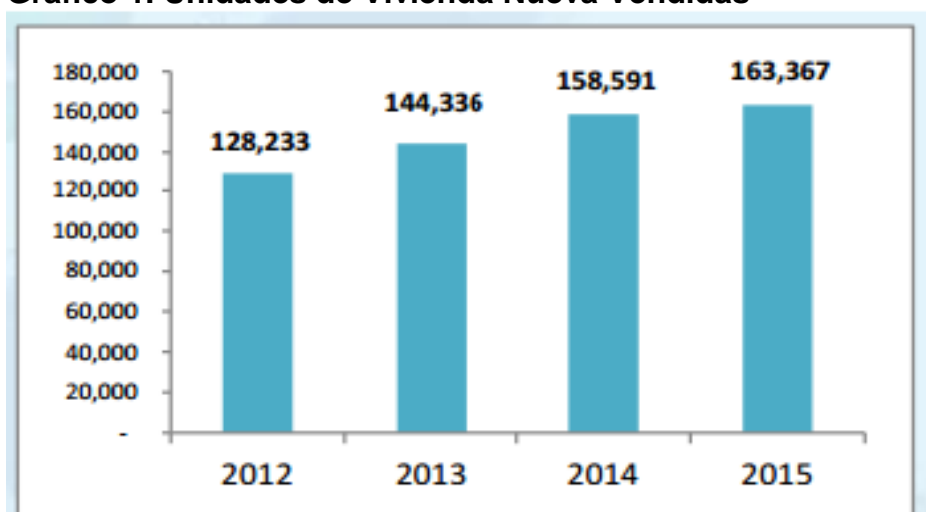
#### 2.1.1 Análisis del Sector y Tendencias.

El escenario actual de la economía colombiana que nació como respuesta a la fuerte caída en los precios de las materias primas, está enmarcado por la fuerte devaluación de su moneda. Esto ha estimulado el encarecimiento de productos importados; este panorama es bastante retador en materia de estabilidad de la demanda agregada, por ello es necesario hacer un seguimiento constante de los indicadores de riesgo en los distintos sectores, con el fin de detectar señales adicionales del mercado.

El comportamiento del sector de construcción es de vital importancia en el PIB del país, y éste tiene incidencia en el crecimiento, en la producción y en la generación de empleo, por esta razón está incluido en la política de vivienda de Colombia, para esta variable clave para el estudio de mercado que se adelanta se debe conocer los resultados del mercado de vivienda nueva para el cierre del 2015.

A lo largo del año 2015 la dinámica comercial mantuvo una tendencia positiva logrando la comercialización de 163.367 unidades de vivienda nueva, 4.776 más que el año anterior, lo cual significó un crecimiento anual del 3% como se puede apreciar en la Gráfica 1.

**Gráfico 1. Unidades de Vivienda Nueva Vendidas**



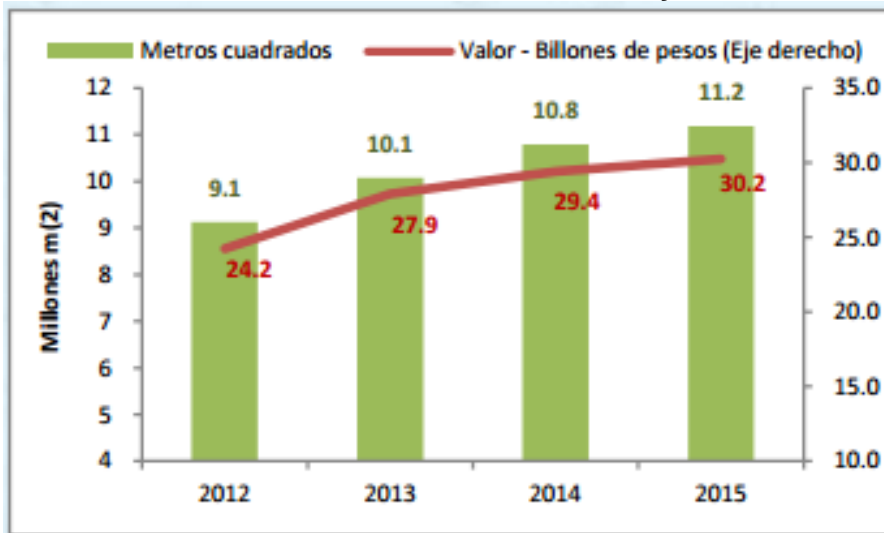
Fuente. CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN CAMACOL (2016)<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN CAMACOL. Balance del mercado de vivienda nueva. Dinámica de los principales indicadores en el 2015 y panorama de política pública para el 2016. Bogotá, CAMACOL, 2016. pp. 2

El área vendida presentó un crecimiento del 3.6% al alcanzar 11.2 millones de metros cuadrados, incrementando en 390.933 metros cuadrados vendidos en el año anterior, adicionalmente el valor de ventas en precios constantes se incrementó 2.3% al pasar de 27.6 a 28.2 billones de pesos como lo indica el gráfico a continuación:

El área vendida presentó un crecimiento del 3.6% al alcanzar 11.2 millones de metros cuadrados, incrementando en 390.933 metros cuadrados vendidos en el año anterior, adicionalmente el valor de ventas en precios constantes se incrementó 2.3% al pasar de 27.6 a 28.2 billones de pesos<sup>3</sup> como se puede apreciar en la Gráfica 2.

**Gráfica 2. Área de vivienda Nueva Vendida y Valor de Ventas**



Fuente. CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN CAMACOL, (2016)<sup>4</sup>.

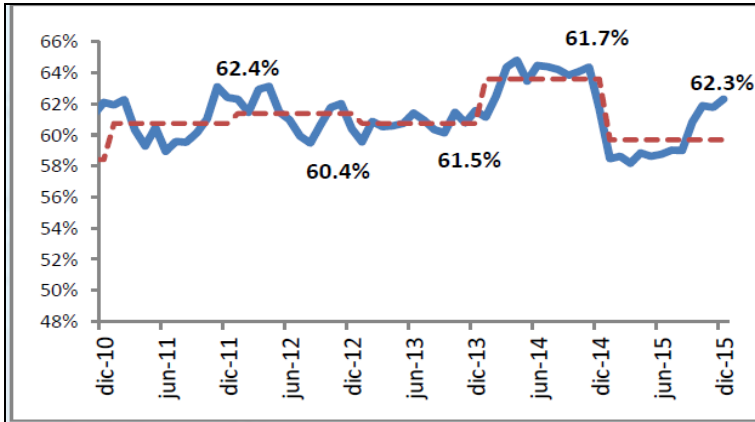
Para iniciar el análisis de los indicadores de riesgo en los destinos habitacionales, se observa que la composición del stock disponible sobre planos sigue siendo el patrón del mercado de vivienda nueva al cierre del año 2015. De esta manera se evidenció “un incremento de la oferta en preventa que a diciembre del 2015 correspondió al 62,3%, porcentaje ligeramente superior al presentado en los años 2014 (61.7%) y 2013 (61.1%)”<sup>5</sup> como se puede apreciar en el Gráfico 3.

<sup>3</sup> CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN CAMACOL. Balance del mercado de vivienda nueva. Dinámica de los principales indicadores en el 2015 y panorama de política pública para el 2016. Bogotá, CAMACOL, 2016. pp. 2

<sup>4</sup> Ibíd., pp. 2

<sup>5</sup> Ibíd., pp. 2

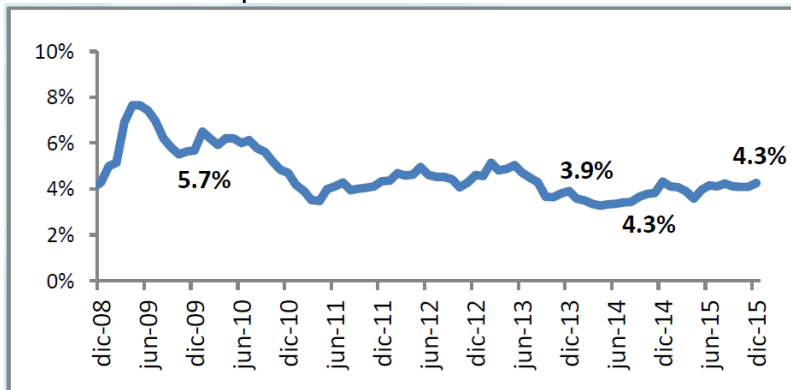
**Gráfica 3. Participación de la Preventa de Vivienda Nueva en el Total de la Oferta**



Fuente. CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN CAMACOL, (2006)<sup>6</sup>

Si bien hubo una reducción en el promedio del año 2015 (59.7%) frente al 2014 (63.6%), el indicador presentó una tendencia creciente a lo largo del año que permitió una recuperación de 3.9p.p. entre enero y diciembre, sugiriendo un riesgo bajo para los proyectos que ya iniciaron su proceso constructivo. En línea con lo anterior se observó que el stock de viviendas terminadas representó el 4.3% de la oferta, es decir 4,282 unidades. Este indicador presenta una variación de - 0.1p.p. y 0.3p.p frente al porcentaje encontrado al cierre de 2014 y 2013 respectivamente, y se encuentra cercano a su promedio en el periodo comprendido entre enero de 2008 y diciembre de 2015 (4.5%), reflejando poco deterioro del indicador a nivel agregado<sup>7</sup>.

**Gráfica 4. Participación Unidades Terminadas en el Total de la Oferta**



Fuente. CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN CAMACOL, (2006)<sup>8</sup>.

Se observa que la rotación de inventarios al corte del año fue de 8.5 meses para las trece regionales principales del país, cifra 1.2 meses por encima de la

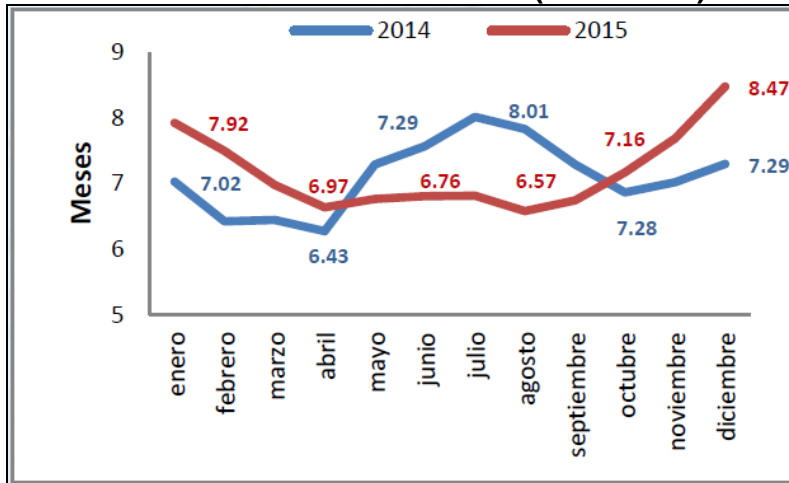
<sup>6</sup> Ibíd., pp. 5

<sup>7</sup> Ibíd., pp. 6

<sup>8</sup> Ibíd., pp. 5

presentada en diciembre del año anterior. Este dato resulta del incremento de 7.6% en la cantidad en oferta sumado a una disminución del ritmo de ventas que se presentó en el último trimestre del año 2015.

**Gráfica 5. Rotación de Inventarios (2014-2015)**



Fuente. CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN CAMACOL, (2006)<sup>9</sup>.

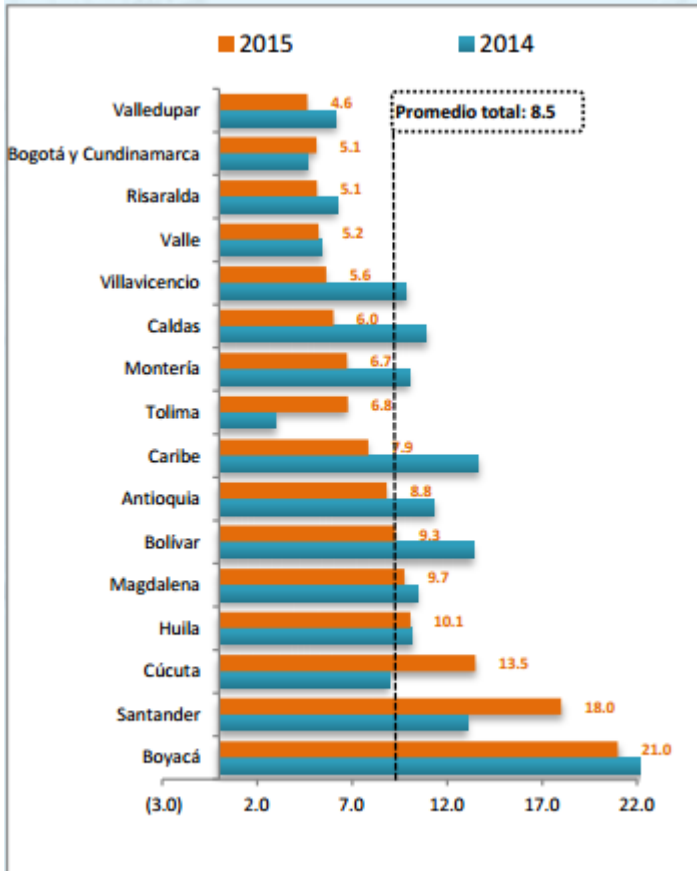
En la gráfica siguiente se muestra el tiempo de rotación de inventarios promedio para los años 2014 y 2015.

En el último año se presentaron tiempos elevados en las regionales de Boyacá (21.0), Santander (18.0) y Cúcuta (13.5), en los cuales el periodo es superior a un año. Por el contrario, las regionales que presentaron mejor desempeño son: Valledupar (4.6), Bogotá y Cundinamarca (5.1), Risaralda (5.1), Valle (5.2), y Villavicencio (5.6), donde su rotación de inventarios se daba en un periodo inferior a 6 meses. El buen comportamiento se ve respaldado por el hecho de que en 12 de las regionales presentadas hubo una disminución del tiempo de rotación, a saber: Caribe (-5.8), Caldas (-4.9), Villavicencio (-4.2), Bolívar (-4.0), Montería (-3.3), Antioquia (-2.5), Boyacá (-2.1), Valledupar (-1.5), Risaralda (-1.1), Magdalena (-0.7), Valle (-0.2) y Huila (-0.1)<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Ibíd., pp. 8

<sup>10</sup> Ibíd., pp. 8

**Gráfica 6. Rotación de Inventario Promedio Anual (Meses)**



Fuente. CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN CAMACOL, (2006)<sup>11</sup>.

El año 2016 inicia con una oferta disponible de 105,534 viviendas, que representan un incremento anual del 6.2% y están repartidas en 3,101 proyectos (Siguiente Gráfico). Si bien esta cifra es la más alta de los últimos años, la dinámica comercial ha sido positiva mostrando un mercado sano.

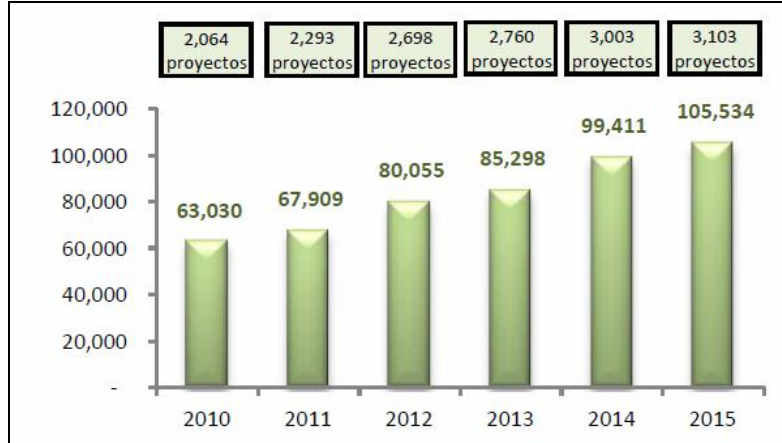
Para finales de 2016 e inicio de 2017 debido a los múltiples encadenamientos que tiene el sector de la construcción, “los movimientos en su valor agregado se encuentran estrechamente relacionados con los movimientos que experimenta la economía como un todo, razón por la cual, las cifras más recientes de las variables líderes del sector evidencian una moderación en sus tasas de crecimiento en línea con la coyuntura económica por la que atraviesa el país”<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Ibid., pp. 8

<sup>12</sup> CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN CAMACOL. Balance y perspectivas del sector edificador 2016 – 2017. ¿Cómo la construcción de edificaciones mantiene su dinamismo? Bogotá, CAMACOL, 2016. pp.12



**Gráfica 7. Oferta Disponible al Cierre del Año**



Fuente. CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN CAMACOL, 2016<sup>13</sup>.

El año 2016 arranca en medio de una diversidad de factores políticos y económicos que impactarán el sector de vivienda nueva. Mientras que desde el entorno macroeconómico surgen retos derivados de la desaceleración económica y de las expectativas sobre el comportamiento creciente de las tasas hipotecarias, factores como las modificaciones sobre planes de ordenamiento territorial que permitirán habilitar suelo urbano, la mayor facilidad de compra de vivienda por parte de colombianos residentes en el exterior, y por último, las políticas de vivienda encaminadas a dinamizar la demanda, ofrecen oportunidades para favorecer el crecimiento del sector. Bajo este marco, la presente sección busca poner en contexto la baraja de programas con los que el Gobierno Nacional pretende dinamizar el sector para favorecer el crecimiento de la economía colombiana. El año 2016 inicia en un escenario de grandes desafíos de cara al contexto macroeconómico internacional, sin embargo, existen oportunidades significativas que pueden continuar impulsando el buen comportamiento del sector edificador en el país. Dentro de los resultados observados en los indicadores líderes del sector para el cierre del año 2015, la dinámica de las ventas (crecimiento del 3% anual) marcó un ritmo de comercialización saludable. Vale la pena resaltar el comportamiento del segmento No VIS, donde los lanzamientos y las ventas crecieron a ritmos superiores al 10% anual<sup>14</sup>.

Es importante destacar que la dinámica en estos indicadores puede verse influenciada por la coyuntura económica del país y sus efectos sobre la demanda agregada. Además, es trascendental hacer un seguimiento detallado de los efectos de la política contractiva del Banco de la República sobre el comportamiento de la tasa de interés y de los créditos hipotecarios. De otro lado,

<sup>13</sup> CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN CAMACOL . Balance del mercado de vivienda nueva. Dinámica de los principales indicadores en el 2015 y panorama de política pública para el 2016. Bogotá, CAMACOL, 2016. pp. 9

<sup>14</sup> CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN CAMACOL. Balance del mercado de vivienda nueva. Dinámica de los principales indicadores en el 2015 y panorama de política pública para el 2016 [en línea]. CAMACOL Online [Bogotá, Colombia], mar. 2016. [citado 20 feb. 2017]. Disponible en [[http://camacol.co/sites/default/files/secciones\\_internas/Informe%20econ%C3%B3mico%2076\\_0.pdf](http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20econ%C3%B3mico%2076_0.pdf)]

“existen algunos factores como la alta diversidad en las políticas de vivienda; la reactivación de mercados que como el de Bogotá habían visto reducida su participación en los periodos recientes; y una tasa de cambio favorable para la inversión externa en vivienda que plantean oportunidades importantes para continuar robusteciendo el sector en Colombia”<sup>15</sup>.

“La influencia de cada uno de estos elementos de coyuntura por los que atraviesa el país, amerita un seguimiento constante y riguroso a los distintos indicadores del sector”<sup>16</sup> (véase el Cuadro 1).

**Cuadro 1. Indicadores Económicos de la Construcción (Marzo 2016)**

	Valores	Fecha	Variación porcentual anual		
			2014-IV	2015-III	2015-IV
<b>I. PIB 1/* (cifras en miles de millones de pesos)</b>					
Total (1)	134,400		3.3%	3.2%	3.3%
Construcción	9,683	dic-15	6.8%	0.4%	4.3%
a. Edificaciones	4,425		7.7%	-8.2%	6.8%
b. Obras civiles	5,411		5.8%	7.7%	2.9%
<b>II. Número de ocupados 2/* (cifras en miles)</b>					
Variación anual					
Anual					
Tres meses					
Año atrás					
ene-15 - ene-16    oct-14 - oct-15    ene-14 - ene-15					
Nacional	22,203	ene-16	2.0%	1.2%	2.4%
Construcción	1,433		-3.9%	3.6%	9.1%
Trece áreas: Nacional	10,657		0.3%	0.4%	3.4%
Trece áreas: Construcción	701		-5.7%	0.4%	10.8%
<b>III. Licencias 3/* (2)</b>					
Variación anual					
dic-14 - dic-15    sep-14 - sep-15    dic-13 - dic-14					
Totales	3,855,486		52.7%	46.1%	20.8%
Vivienda	2,958,539		58.0%	50.2%	33.3%
a. VIS	604,367		-7.5%	100.6%	25.7%
b. No VIS	2,354,172		93.2%	34.0%	37.7%
Otros destinos	896,947	dic-15	37.4%	35.6%	-4.7%
a. Industria	98,909		7.5%	33.8%	16.7%
b. Oficina	80,434		174.8%	114.8%	-83.1%
c. Bodega	232,452		125.2%	38.3%	67.8%
d. Comercio	311,742		57.7%	-25.5%	21.2%
e. Otros	173,410		-24.9%	132.8%	10.6%
<b>IV. Cemento 4/**</b>					
Variación anual					
ene-15 - ene-16    oct-14 - oct-15    ene-14 - ene-15					
Producción	965,620	ene-16	7.3%	12.8%	8.3%
Despachos	955,993		3.0%	6.6%	14.5%
<b>V. Índice Costos de la Construcción de Vivienda (ICCV) *</b>					
Variación porcentual anual					
ene-15 - ene-16    oct-14 - oct-15    ene-14 - ene-15					
Total	218.21		5.2%	5.0%	2.4%
Materiales	213.26		5.6%	5.6%	1.9%
Mano de obra	234.56		4.7%	4.2%	3.7%
Maquinaria y equipo	192.65		2.4%	1.7%	1.2%
<b>VI. Índice de Precios de Vivienda Nueva (IPVN)</b>					
Variación porcentual anual					
sep-14 - sep-15    jun-14 - jun-15    sep-13 - sep-14					
Vivienda 5/	105.29	sep-15	7.3%	7.0%	9.2%

<sup>15</sup> CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN CAMACOL. Balance del mercado de vivienda nueva. Dinámica de los principales indicadores en el 2015 y panorama de política pública para el 2016 [en línea]. CAMACOL Online [Bogotá, Colombia], mar. 2016. [citado 20 feb. 2017]. Disponible en [http://camacol.co/sites/default/files/secciones\_internas/Informe%20econ%C3%B3mico%2076\_0.pdf]

<sup>16</sup> CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN CAMACOL. Balance del mercado de vivienda nueva. Dinámica de los principales indicadores en el 2015 y panorama de política pública para el 2016 [en línea]. CAMACOL Online [Bogotá, Colombia], mar. 2016. [citado 20 feb. 2017]. Disponible en [http://camacol.co/sites/default/files/secciones\_internas/Informe%20econ%C3%B3mico%2076\_0.pdf]

## Cuadro 1. (Continuación)

VII. Inflación *	129.41	feb-15	feb-15 - feb-16	nov-14 - nov-15	feb-14 - feb-15
			IPC total	7.59%	6.39%
IPC Vivienda	131.59		6.31%	5.00%	3.40%
VIII. Muestra mensual manufacturera *	107.52	dic-15	dic-14 - dic-15	sep-14 - sep-15	dic-13 - dic-14
			Índice de producción real	3.9%	7.9%
IX. Encuesta mensual de comercio al menor *	155.06	dic-15	dic-14 - dic-15	sep-14 - sep-15	dic-13 - dic-14
			Índice de ventas reales total sin combustibles	34.91%	-6.43%
Índice de ventas reales artículos de ferretería y pinturas	137.54		-6.65%	-2.23%	-8.07%
X. Financiación 6/*** (cifras en billones de pesos corrientes)	47.27	dic-15	dic-14 - dic-15	sep-14 - sep-15	dic-13 - dic-14
			Cartera hipotecaria + titulaciones		
Desembolsos (cifras en miles de millones de pesos)	2,021.93		53.5%	114.1%	11.7%
Adquisición	1,660.33		70.5%	127.1%	10.6%
a. No VIS pesos	1,321.86		86.7%	166.7%	14.0%
b. No VIS UVR	110.96		34.4%	82.2%	33.2%
c. VIS pesos	157.97		24.5%	32.9%	-7.7%
d. VIS UVR	69.54		23.3%	39.0%	-6.3%
Construcción	361.60		5.2%	69.5%	15.0%
a. No VIS pesos	76.11		-12.7%	138.5%	69.5%
b. No VIS UVR	209.06		5.4%	59.0%	37.6%
c. VIS pesos	5.28		-0.9%	74.0%	-8.4%
d. VIS UVR	71.15		34.9%	27.5%	-45.9%
XI. Tasas de interés hipotecarias (%) ***		ene-16	ene-16	oct-15	ene-15
			Adquisición	7.8%	7.8%
a. No VIS pesos			11.0%	10.2%	9.6%
b. No VIS UVR			4.5%	4.9%	5.8%
c. VIS pesos			11.5%	11.2%	10.6%
d. VIS UVR			4.1%	4.8%	6.0%
Construcción			10.3%	9.9%	9.9%
a. No VIS pesos			11.5%	10.8%	11.0%
b. No VIS UVR			7.9%	7.8%	8.1%
c. VIS pesos			12.6%	12.0%	11.9%
d. VIS UVR			9.1%	8.8%	8.8%

Fuentes: \* DANE; \*\* ICPC; \*\*\* Superintendencia financiera; \*\*\*\* Banco de la República. Notas: n.d.: no disponible; n.a.: no aplica; 1/ Cifras en miles de millones de pesos constantes 2005=100; 2/ Cifras en miles; 3/ Cifras en metros cuadrados; 4/ Cifras en toneladas; 5/IPVN - 53 Municipios; 6/ Cifras en miles de millones de pesos corrientes. Incluye Leasing Habitacional. (1) p: pronóstico Ministerio de Hacienda pp: pronóstico elaborado por CAMACOL 1/ Cifras en miles de millones de pesos constantes 2005=100; (2) Licencias de Construcción/ Total 88 Municipios-Dane

Fuente. CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN CAMACOL, (2016)<sup>17</sup>.

A nivel mundial se puede hablar de grandes productores y comercializadores de accesorios metálicos tales como:

**IND.I.A.** Con 24 empresas repartidas por todo el mundo, Ind.i.a. Spa es líder en la producción de productos semi-acabados y sistemas modulares en metal para construcciones y arquitectura. Sus productos, distribuidos en 136 países, han sido escogidos para proteger y adornar algunos de los edificios más importantes del mundo, incluyendo: el palacio de Justicia y el Coliseo de Roma en Italia, el parque Terenure en Dublín, Disneyland en París y muchos otros Prestigiosas villas y residencias en San Petersburgo, pasando por Londres, Beijing y Saint Tropez.

Cuenta con Divisiones a lo largo de los años Ind.i.a. Ha desarrollado una estructura compuesta por divisiones a través de la cual ofrece una gama de productos y servicios con un alto nivel de calidad y experiencia:

<sup>17</sup> CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN CAMACOL Balance del mercado de vivienda nueva, Op. cit., pp. 9

**Arteferro** produce elementos ornamentales semielaborados de hierro forjado, latón y bronce.

**IAM Design** produce elementos y sistemas modulares en acero inoxidable. El contrato de Gonzato trata de suministros especiales en cualquier metal, desde el diseño hasta la instalación.

La gama de productos IAM Design incluye más de 2.500 elementos modulares en acero inoxidable para el montaje de escaleras, barandilla, rejas, vallas, marquesinas, y otros elementos estructurales, tanto para exterior como para el interior de espacios. El diseño moderno y lineal de los distintos elementos lo que permite una instalación rápida y sencilla que satisface las necesidades de arquitectos, diseñadores y profesionales, adaptándose perfectamente a cada tipo de ambiente<sup>18</sup>.

### 2.1.2 Análisis de la Demanda

➤ **Problemática de los Clientes Potenciales.** El socio principal Cristales Templados la Torre SAS, es una empresa dedicada exclusivamente a la venta, comercialización y templado de vidrio. En este negocio, para la instalación del vidrio son indispensables los accesorios metálicos, actualmente el cliente debe desplazarse a otro lugar luego de comprar el vidrio para la compra de dichos accesorios lo cual hace que se convierta en una problemática tanto de costos como de tiempo para el cliente.

➤ **Levantamiento de Información Primaria.** Como lo menciona el sr. Luis Eduardo Torres Layton, quien cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector, Gerente General y socio de la empresa Cristales Templados La Torre es la primera y más importante entrevista ya que este es el socio estratégico.

Con esta entrevista se logra obtener información valiosa e importante del crecimiento que viene teniendo la empresa en los últimos tres años lo cual hace afirmar al Sr. Luis que existe una buena oportunidad de negocio con una gran probabilidad de éxito invirtiendo y creando una nueva empresa dedicada a la importación y comercialización de accesorios metálicos para complementar la instalación del vidrio. El afirma que la empresa ha venido trabajando el tema de la importación de accesorios en pequeñas dimensiones ya que el tiempo, capacidad, e infraestructura no le da en este momento para hacerse cargo de un nuevo negocio, con nuevas responsabilidades, es por esta razón que a Cristales Templados le interesa hacer esta sociedad ya que se verían beneficiados al poder generar nuevas entradas de dinero pero dejando la responsabilidad y manejo del nuevo proyecto en manos de la nueva compañía ACCESORIOS DIVAINE.

---

<sup>18</sup> IND.I.A. Grandes Productores y Comercializadores Accesorios Metálicos [en línea]. IND.I.A. Online [Vicenza - Italia], jun. 2016. [citado 10 sep. 2016]. Disponible en [[http://www.india.it/en/company\\_en/](http://www.india.it/en/company_en/)]

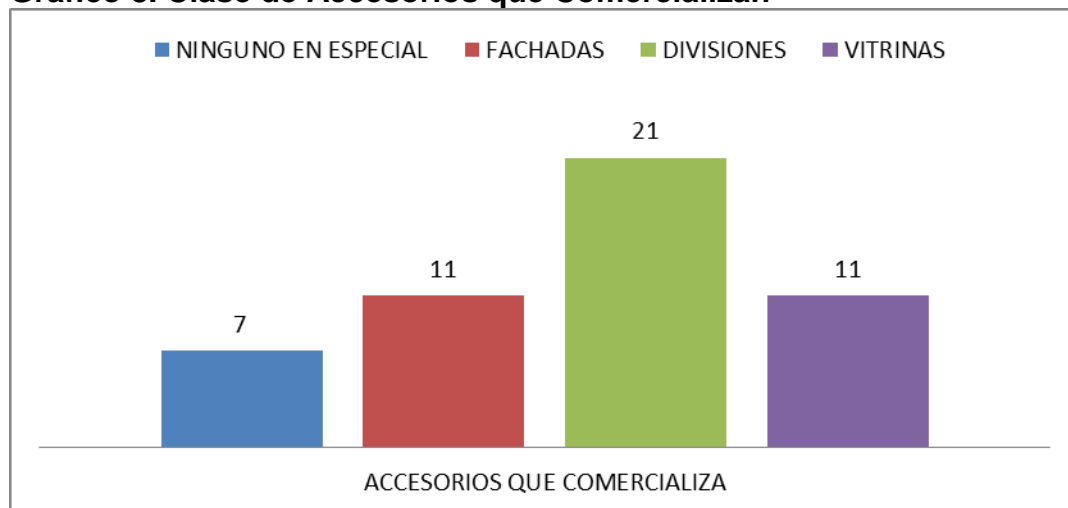
El sr. Luis afirma que el negocio en Colombia es nuevo y tiene mucho por hacer, donde menciona el crecimiento permanente del sector de la construcción resaltando las grandes obras de edificios empresariales, edificios residenciales, por otra parte nos cuenta que él ya tiene a hoy 7 puntos de venta de divisiones de baño en diferentes partes de la ciudad en los cuales genera ventas al uno a uno con clientes interesados en la remodelación de sus baños. Estos puntos son estratégicos ya que en ellos también se puede comercializar los accesorios metálicos para la instalación del vidrio.

### ➤ **Resultado de las Encuestas Personales.**

✓ **Población encuestada.** 50 clientes de Cristales Templados la Torre, estos clientes son dueños, representantes legales o gerentes de empresas dedicadas a temas relacionados con el vidrio, quienes solicitan el servicio de templado del mismo.

Esta encuesta fue realizada personalmente durante el proceso de entrega de pedidos en Cristales Templados La Torre.

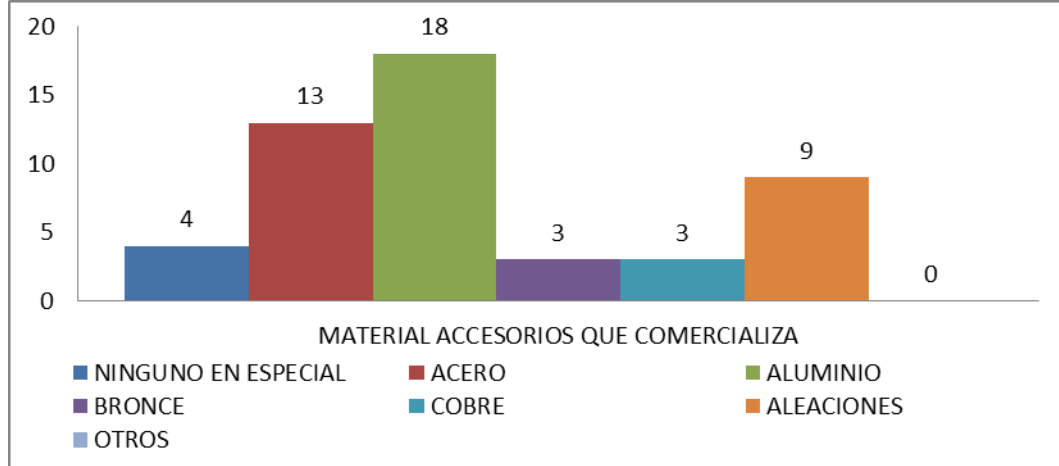
**Gráfico 8. Clase de Accesorios que Comercializan**



Fuente: Elaboración Propia.

De un total de 50 encuestas las 21 personas afirman que comercializan más los accesorios para las divisiones para baño, seguido de esto hay 11 personas que comercializan accesorios para fachadas, y 11 personas comercializan accesorios para vitrinas, con lo que podemos afirmar que en esta primera encuesta nos podríamos inclinar a realizar una importación de un número importante de accesorios metálicos para divisiones de baño.

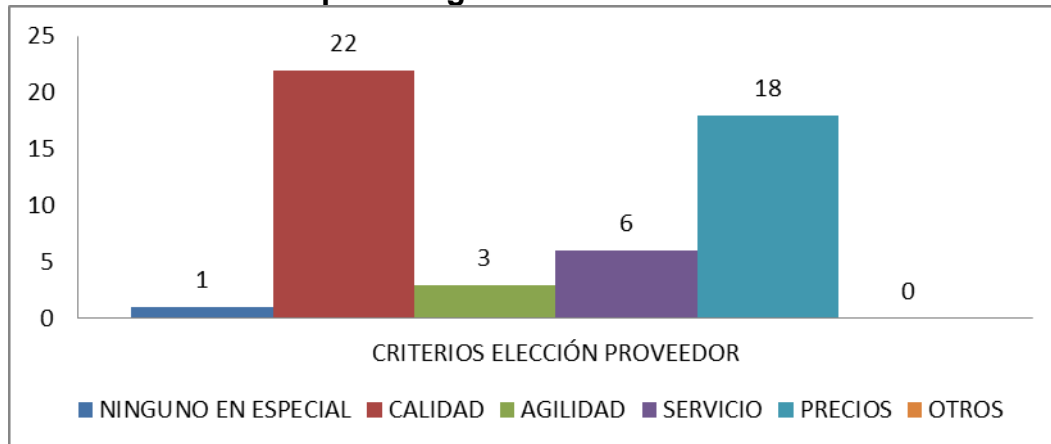
**Gráfica 9. Clase de Material del que son los Accesorios que Comercializan**



Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto al tipo de material en el que prefieren trabajar los diferentes encuestados, obtuvimos un resultado donde se destaca la preferencia por el uso del aluminio y en segundo lugar el acero, lo que quiere decir que es una respuesta favorable para este plan de negocio, ya que la inversión que se quiere realizar es en accesorios en acero de la mejor calidad.

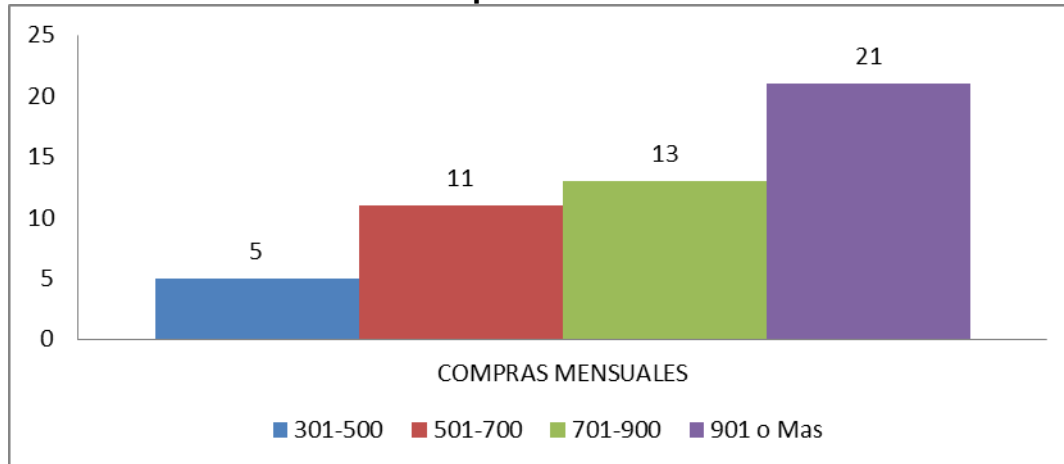
**Gráfica 10. Criterios para Elegir Proveedor**



Fuente: Elaboración Propia.

La oferta de valor de accesorios DIVAINE, está orientada a la calidad Del producto, en esta pregunta se observa que a este grupo de encuestados es lo más importante para poder llegar a elegir a la compañía como su distribuidor con un total de 22 personas seleccionando la calidad como el punto más importante. En segundo lugar con 18 personas que afirman que lo ms importante será el precio, lo cual también es favorable para este estudio ya que accesorios DIVAINE no solo se caracterizará por muy buena calidad sí, no también por manejar precios competitivos frente al mercado.

**Gráfica 11. Promedios de Compras Mensuales**



Fuente: Elaboración Propia.

Con estos resultados podemos destacar que de 50 personas encuestadas, 21 personas afirman hacer compras mensuales por valores superiores a 900 mil pesos, lo cual refleja un estimado del promedio de ventas mensuales que podría obtener la compañía, si cada cliente de Cristales Templados La Torre comprara en accesorios DIVINE.

Esta pregunta es fundamental ya que con ella se puede determinar quién es el competidor más grande, donde se puede evidenciar que es ITALUMINIO con un total de 23 personas que afirman comprar sus accesorios en dicha empresa.

Adicionalmente se determinaron aproximadamente 400 clientes potenciales como vidrieros e instaladores, los cuales ya hacen parte de la base de datos de Cristales Templados La Torre. Adicionalmente como se apreció en las tendencias del mercado de la construcción donde se ve la tendencia al alza en este sector por cifras del DANE.

Durante el primer trimestre de 2016, el valor de los préstamos individuales desembolsados para compra de vivienda nueva y usada alcanzó \$ 2.171.204 millones de pesos corrientes, con una disminución de 1,3% respecto al mismo período de 2015. El número de viviendas financiadas en el primer trimestre de 2016 fue 29.644 lo que representó un incremento de 5,6% respecto al mismo trimestre del año anterior. Este resultado se explica por el aumento en el número de viviendas financiadas nuevas de 20,2% y el decrecimiento de las viviendas financiadas usadas de (-16,4%). En el primer trimestre de 2016, el número de créditos para vivienda VIS nueva aumentó 36,7% frente al mismo trimestre del año anterior. Por su parte, la vivienda VIS usada presentó disminución en el número de

créditos (-29,7%); la vivienda No VIS nueva (-11,6%) y usada (-11,8%) comparados con el primer trimestre de 2015<sup>19</sup>.

Con lo anterior se puede destacar que el sector de la construcción es un sector en crecimiento y con amplia oportunidad de negocio pues se evidencia que las personas siguen adquiriendo crédito para vivienda nueva, por tanto este será el mercado que se abordara.

➤ **Tamaño del Mercado.** Es un mercado ya desarrollado, no se está comercializando nada nuevo, se están comercializando los mismos accesorios con una ventaja competitiva en temas de calidad, una de las grandes ventajas de este negocio es que no hay muchas empresas dedicadas a esto, lo que hace que la oferta al mercado sea baja Vs la demanda que actualmente existe en este sector.

### 2.1.3 Análisis de la Competencia

**Cuadro 2. Principales Competidores en Bogotá**

COMPETIDOR	CARACTERÍSTICAS
<b>Vidrio equipos y accesorios VEA &amp; CIA LTDA</b> <a href="http://www.veaycia.com/">http://www.veaycia.com/</a>	<b>Catálogo de productos</b> Accesorios para puertas Zócalos Accesorios para divisiones de baño Accesorios para entradas Accesorios para fachadas Accesorios para vitrinas Accesorios para canchas de squash y raquetball Manijas Cierra puertas hidráulico
	<b>Ubicación</b> Puente Aranda - Sucursal autopista norte:
	<b>Tiempo en el Mercado: 10 AÑOS</b>
<b>ITALUMINIO</b>	<b>Catálogo</b> Bisagras Botones y manijas Chapetas Divisiones colgantes Perfiles Tensores
	<b>Ubicación</b> ➤La primera ubicada en la ciudad de Bogotá, en la Carrera 69 # 73A-48, barrio Las Ferias, desde donde se centraliza las operaciones de ventas y administración, allí se encuentra la sala de ventas, con una exhibición amplia, en donde podrá

<sup>19</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DANE. Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción - I trimestre de 2016 [en línea]. DANE On line [Bogotá – Colombia]. jun. 2016. [citado 20 oct. 2016]. Disponible en [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib\_const/Bol\_ieac\_ltrim16.pdf]



Cuadro 2. (Continuación)

COMPETIDOR	CARACTERÍSTICAS
<b>ITALUMINIO</b>	<p>conocer cada uno de los productos, manteniendo un stock significativo para los clientes a los que les gusta comprar por mostrador.</p> <p>➤La segunda sede se encuentra ubicada en el Centra Trade Park, parque industrial ubicado en la Autopista Medellín, kilómetro 7.5, bodega 149A, desde donde se coordinan todas las operaciones de almacenaje de mercancía y despachos a nivel nacional y exportaciones.</p>
<b>ITALUMINIO</b>	Es una empresa Colombiana fundada en el año de 1986 en Medellín
<b>ACVICOL</b>	<p><b>Catálogo</b></p> <p>Puerta deslizante acero y vidrio</p> <p>Fachada acero inoxidable y vidrio corrediza</p> <p>Manija tipo roma acero inoxidable</p> <p>Puerta cerramiento</p> <p>Pasamanos - Cerramiento de piscina</p> <p>Pasamanos balcón</p>
<b>INDUARQ</b>	<b>Tiempo en el mercado:</b> 10 años En Cali
	<b>Tiempo en el mercado:</b> 3 años

Fuente: Elaboración Propia

#### 2.1.4 Estructura del Mercado

➤**Competencia Monopolística.** Productos diferenciados que resultan sustitutos cercanos, entrada y salida relativamente libre del mercado, existencia de un amplio conjunto de productores y compradores, información perfecta. Búsqueda de diferenciación a través de la publicidad y el mercadeo.

A nivel mundial se viene generando en los últimos años un importante crecimiento en la demanda de este tipo de accesorios en donde cada vez son más importantes las variables como diseño y calidad, las tendencias de la construcción en las últimas décadas que inspiran ambientes minimalistas y futuristas precisamente hacen que estas variables sean cada vez más tenidas en cuenta y pasen de ser piezas funcionales exclusivamente a accesorios con colores, texturas y diseños acordes a las necesidades del mercado.

Los diferentes tipos de insumos que se van a comercializar se dividen los sectores de la Construcción e Industria, con relación a la construcción los accesorios metálicos para divisiones de baños, fachadas flotantes, puertas de seguridad y vitrinas.

**INDUSTRIAS GALTES – TRIVEL** Empresa con un catálogo que es “el resultado de casi 70 años de experiencia en el sector, importantes inversiones en instalaciones, diseño industrial, investigación, formación y maquinaria de última generación. Fabricante de todo tipo de Herrajes y accesorios para vidrio como:

Cierrapuertas, anti pánico, bisagras, cerraderos, cerraduras, manillas, pomos, tiradores<sup>20</sup>.

**OLIMPIA HARDWARE** dispone de una EXTENSA y VARIADA GAMA de productos para el sector del vidrio y el cerramiento: Herrajes para vidrio templado, Herrajes para aluminio Línea Europea y Línea Americana.

Es una gran opción en las listas de compra de los fabricantes de puertas y ventanas en 24 países. Ha estado en el mercado por más de 40 años y su marca de calidad, es la referencia a superar por nuestros competidores.

Cerraduras, rodamientos, brazos y frenos mecánicos e hidráulicos, pivotes, soportes, rótulas, felpas y cientos de otros artículos, se instalan diariamente en edificios públicos y privados.

Con una gran variedad artículos que pueden ser consolidados, disminuyendo costos de importación y ofreciendo un excelente balance entre servicio calidad y precio. Tienen la capacidad de trabajar de la mano con nuestros clientes en el desarrollo de nuevos productos, manteniendo siempre altos estándares de calidad<sup>21</sup>.

### 2.1.5 Análisis 5 Fuerzas de Porter

➤ **Poder de Negociación de los Compradores o Clientes.** Al tener productos importados desde China con una buena calidad a un buen precio se disminuye el poder de negociación de los compradores ya que en la actualidad los adquieren a un precio superior y a una calidad igual o inferior.

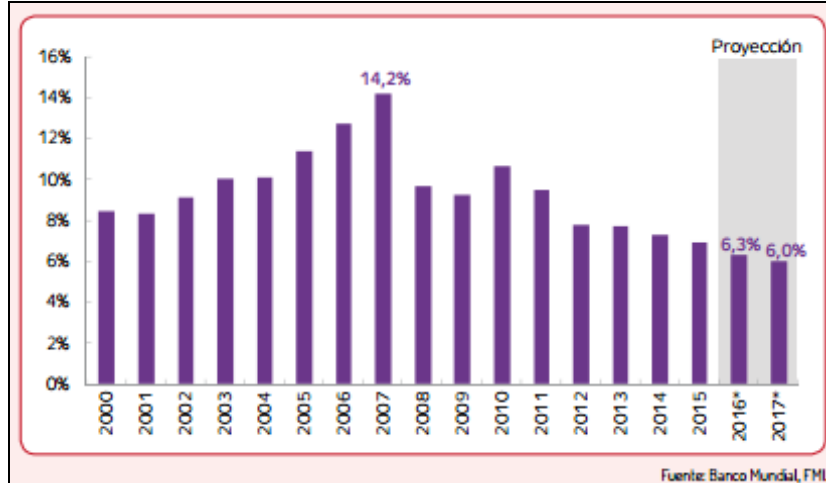
➤ **Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores.** Al ser el proveedor una empresa China se tienen factores a favor como por ejemplo el Macroeconómico del país ya que en la actualidad y durante los últimos años a partir del 2010 ha tenido un decrecimiento económico y la tendencia continua de la misma manera como lo muestra la Gráfica 12.

---

<sup>20</sup> INDUSTRIAS GALTES – TRIVEL. Grandes Productores y Comercializadores Accesorios Metálicos [en línea]. TRIVEL Online [Barcelona - España], jun. 2016. [citado 10 sep. 2016]. Disponible en [<http://www.trivelgaltes.com/es/empresa>]

<sup>21</sup> OLIMPIA HARDWARE Grandes Productores y Comercializadores Accesorios Metálicos [en línea]. OLIMPIA Online [San José - Costa Rica], may. 2016. [citado 10 sep. 2016]. Disponible en [<http://www.olimpiahardware.com/contenido/>]

**Gráfica 12. Crecimiento Económico de China**



Fuente: BANCO MUNDIAL, (2017)<sup>22</sup>.

China por ser uno de los principales socios comerciales de América del Sur, “un menor crecimiento del país asiático generaría, por un lado, una contracción de las ventas externas de la región, y por el otro, una presión a la baja en el precio de las materias primas de exportación, como consecuencia de su posición dominante frente a la demanda de insumos de la región”<sup>23</sup>. Al respecto es importante mencionar que países como “Colombia y Uruguay presentan altas tasas de dependencia de la economía China, mientras que los niveles de exposición de México y Paraguay se mantienen relativamente bajos, adicionalmente por ser productos tan específicos no generan una demanda tan masiva y por ser la empresa quien determina con que proveedor decide importar se puede tener una buena posición frente al fabricante vendedor”<sup>24</sup>.

### Posibles proveedores

- **Venni Metal Products Manufacturing inc.**
- **Deco**
- **Glassi Fittings & accesories**
- **Everreign**
- **Haideli**

Los anteriores son proveedores ubicados en China.

<sup>22</sup> BANCO MUNDIAL. Crecimiento Económico de China [en línea]. Banco Mundial Online [Bogotá - Colombia]. ene. 2017. [citado 20 feb. 2017]. Disponible en [www.datosbancomundial.org/pais/china]

<sup>23</sup> BANCO MUNDIAL. Crecimiento Económico de China [en línea]. Banco Mundial Online [Bogotá - Colombia]. ene. 2017. [citado 20 feb. 2017]. Disponible en [www.datosbancomundial.org/pais/china]

<sup>24</sup> BANCO MUNDIAL. Crecimiento Económico de China [en línea]. Banco Mundial Online [Bogotá - Colombia]. ene. 2017. [citado 20 feb. 2017]. Disponible en [www.datosbancomundial.org/pais/china]

➤ **Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes.** Para el tipo de construcción para la cual se venderán los accesorios metálicos se encuentran actualmente 2 empresas en Bogotá y máximo 4 a nivel nacional que se pueden considerar grandes competidores que llevan en el mercado sin que haya llegado un nuevo competidor principalmente por la especialidad de los mismos productos, lo complejo de su fabricación a bajo costo, el poco conocimiento del mercado por explotar y la investigación necesaria para ubicar proveedores internacionales especializados en la fabricación y con costos bajos para que sea rentable la importación desde su lugar de origen.

➤ **Amenaza de Productos Sustitutos.** Se pueden encontrar otros productos en el mercado que pueden reemplazar los productos que comercializará la empresa pero estos son de una calidad inferior puesto que son fabricados con materiales como plástico o fibra de vidrio pero su vida útil es inferior.

Dentro de los productos sustitutos podemos encontrar también que no todo el mundo prefiere el vidrio en sus fachadas, en sus puertas, en sus baños, sino que al contrario prefieren trabajar otro tipo de materiales como puertas en acrílico, puertas en madera, en aluminio entre otros, lo que hace que los accesorios para dichos elementos cambien totalmente. Como se ha mencionado accesorios DIVAINE trabajará exclusivamente los accesorios metálicos para la instalación del vidrio.

➤ **Rivalidad entre los Competidores.** Al ser un mercado tan exclusivo por estar compuesto principalmente por 2 empresas a nivel Bogotá que es el mercado más interesante inicialmente, la confrontación entre ellas actualmente es relevante al momento de evaluar la posibilidad de ingresar al mismo, pero así como puede ser esto una barrera, también se convierte en una gran posibilidad ya que se brindaría una alternativa diferente a los compradores con la promesa de calidad y precio.

## **2.2 SELECCIÓN DEL SEGMENTO OBJETIVO**

Inicialmente Accesorios Divaine estará ubicada en Bogotá, los clientes serán persona naturales o personas jurídicas dedicadas a la venta de vidrio, de seguridad arquitectónico, con énfasis en terminados de materiales en cristal.

Para los clientes de este segmento es importante factores como calidad y precio, sus deseos son hacer crecer sus negocios y obtener mayores ventas y de la misma manera mayores ingresos; sus miedos van ligados a la competencia de grandes comerciantes de este tipo de productos.

Los clientes ven una oportunidad de negocio importante al entender que al comercializar estos productos que son de buena calidad y a un buen precio, van a tener la posibilidad de aumentar las ventas y tener una mayor rentabilidad.

Cuando los clientes perciben por medio de sus contactos del gremio, proveedores, clientes, hasta de su misma competencia, por medio de voz a voz que pueden comercializar productos diferenciales, no dudarán de tenerlos en sus negocios.

Inicialmente se pueden presentar pedidos por un no tan alto número de unidades mientras se hace un posicionamiento de las marcas en sus establecimientos.

## 2.3 ESTRATEGIA DE MERCADO

**2.3.1 Producto.** Los accesorios metálicos son hechos en acero 304 el cual es la más alta calidad, lo que hace que Accesorios Divaine sea fuerte en el mercado pues la competencia trabaja mucho en aluminio y aleaciones, estos son materiales de menor calidad.

➤ **Sistema deslizante de barra K4.** Es un sistema para hojas correderas de hasta 120 kg por hoja, en acero inoxidable.

✓ El perfil superior de forma circular tiene la robustez para soportar el peso de distintas hojas colocando los soportes en los lugares indicados.

✓ Las roldanas son de rodamientos a bolas y de acero inoxidable.

✓ El modelo dispone de soportes para pared, vidrio y techo según el tipo de instalación a realizar, también de acero inoxidable y banda de rodadura de nylon negro.

✓ También dispone de guiador inferior. Uno de los requisitos de este sistema es que las hojas de vidrio sean templadas ya que son mecanizadas.

**Figura 1. Sistema Deslizante de Barra K4.**



Fuente: VITRUM S.A., (2013)<sup>25</sup>

<sup>25</sup> VITRUM S.A. Catálogo [en línea]. Interempresas Online [Bogotá - Colombia]. ene. 2013. [citado 20 feb. 2017]. Disponible en [[https://www.interempresas.net/FeriaVirtual/Catalogos\\_y\\_documentos/83822/VITRUM-2013\\_Part3.pdf](https://www.interempresas.net/FeriaVirtual/Catalogos_y_documentos/83822/VITRUM-2013_Part3.pdf)]

### ➤ **Bisagra Batiente**

- ✓ Fabricada en Acero inox.
- ✓ Disponible en Brillo y Satinado.
- ✓ Para vidrio de 8 - 10 mm.

**Figura 2. Bisagra Batiente**



Fuente: VITRUM S.A., (2013)<sup>26</sup>

➤ **Manija Giratoria 40mm a eje.** Este producto es en acero garantizando una aleación de alta resistencia especial para uso arquitectónico, divisiones de baño o decorativas.

Para cristal sugerido de 6, 8 o 10 mm.

**Figura 3. Manija Giratoria 40mm a eje**



Fuente: VITRUM S.A., (2013)<sup>27</sup>

➤ **Manija Tipo Roma.** Producto fabricado en acero inoxidable 304 recomendado para uso en exteriores, divisiones de baño en interiores como partes decorativas, no cambia su presentación y no oxida.

---

<sup>26</sup> VITRUM S.A. Catálogo [en línea]. Interempresas Online [Bogotá - Colombia]. ene. 2013. [citado 20 feb. 2017]. Disponible en [[https://www.interempresas.net/FeriaVirtual/Catalogos\\_y\\_documentos/83822/VITRUM-2013\\_Part3.pdf](https://www.interempresas.net/FeriaVirtual/Catalogos_y_documentos/83822/VITRUM-2013_Part3.pdf)]

<sup>27</sup> VITRUM S.A. Catálogo [en línea]. Interempresas Online [Bogotá - Colombia]. ene. 2013. [citado 20 feb. 2017]. Disponible en [[https://www.interempresas.net/FeriaVirtual/Catalogos\\_y\\_documentos/83822/VITRUM-2013\\_Part3.pdf](https://www.interempresas.net/FeriaVirtual/Catalogos_y_documentos/83822/VITRUM-2013_Part3.pdf)]

**Figura 4. Manija Tipo Roma**



Fuente: VITRUM S.A., (2013)<sup>28</sup>

➤ **Bisagra Esquinera**

**Figura 5. Bisagra Esquinera**



Fuente: VITRUM S.A., (2013)<sup>29</sup>

➤ **Chapeta Fija Unión 90 Y 135.** Accesorio esencial para la unión entre dos partes, ya sea vidrio a vidrio, vidrio a pared, vidrio a puerta. En acero inoxidable.

- ✓Peso máximo de puerta 50 kgs.
- ✓Terminación: Inoxidable brillante
- ✓Espesor de puerta compatibles 8, 10, 12mm
- ✓Material: Acero
- ✓Uso: Puertas de vidrio

---

<sup>28</sup> VITRUM S.A. Catálogo [en línea]. Interempresas Online [Bogotá - Colombia]. ene. 2013. [citado 20 feb. 2017]. Disponible en [[https://www.interempresas.net/FeriaVirtual/Catalogos\\_y\\_documentos/83822/VITRUM-2013\\_Part3.pdf](https://www.interempresas.net/FeriaVirtual/Catalogos_y_documentos/83822/VITRUM-2013_Part3.pdf)]

<sup>29</sup> VITRUM S.A. Catálogo [en línea]. Interempresas Online [Bogotá - Colombia]. ene. 2013. [citado 20 feb. 2017]. Disponible en [[https://www.interempresas.net/FeriaVirtual/Catalogos\\_y\\_documentos/83822/VITRUM-2013\\_Part3.pdf](https://www.interempresas.net/FeriaVirtual/Catalogos_y_documentos/83822/VITRUM-2013_Part3.pdf)]

**Figura 6. Chapeta Fija Unión 90 Y 135**



Fuente: VITRUM S.A. (2013)<sup>30</sup>

**2.3.2 Precio.** Para que sea competitivo y no dañar el mercado se manejarán los mismos o muy similares precios a los que actualmente están en el mercado con la ventaja competitiva de Accesorios Divaine, que en este caso será la calidad, como se mencionó anteriormente son accesorios elaborados en acero 304 el cual es el de más alta calidad.

**Cuadro 3. Comparación Precios Vs La Competencia**

ACCESORIOS	INDUARQ	ACVICOL	ITALUMINIO	VEA & CIA LTDA	ACCESORIOS DIVAINE
Sistema deslizante de barra K4	\$ 253.448	\$ 258.276	\$ 224.482	\$ 231.724	\$ 241.379
Bisagra batiente	\$ 28.980	\$ 29.532	\$ 25.668	\$ 26.496	\$ 27.600
Manija giratoria 40mm a eje	\$ 31.500	\$ 32.100	\$ 27.900	\$ 28.800	\$ 30.000
Manija Tipo Roma	\$ 35.700	\$ 36.380	\$ 31.620	\$ 32.640	\$ 34.000
Chapeta fija unión 90 y 135	\$ 21.000	\$ 21.400	\$ 18.600	\$ 19.200	\$ 20.000
Bisagra esquinera	\$ 31.500	\$ 32.100	\$ 27.900	\$ 28.800	\$ 30.000

Fuente: Elaboración Propia.

En el Cuadro 3 se puede observar que los precios con los que saldrá al mercado ACCESORIOS DIVAINE, son competitivos. Teniendo en cuenta que la compañía no pretende entrar a competir con precio, por el contrario la mayor fortaleza para entrar a competir en este mercado es la calidad de los accesorios.

### 2.3.3 Posición / Plaza.

➤ **Negocios de venta al por menor mediante terceros.** Cristales Templados la Torre será el tercero, quien iniciará la comercialización de los accesorios, dado que los clientes actuales de ellos son clientes potenciales para Accesorios Divaine

<sup>30</sup> VITRUM S.A. Catálogo [en línea]. Interempresas Online [Bogotá - Colombia]. ene. 2013. [citado 20 feb. 2017]. Disponible en [https://www.interempresas.net/FeriaVirtual/Catalogos\_y\_documentos/83822/VITRUM-2013\_Part3.pdf]



ya que es probable que tengan confianza y credibilidad al comprar a la compañía los accesorios teniendo en cuenta que está siendo referenciada por la empresa que siempre les ha prestado el servicio de templado de vidrio y demás relacionados con el mismo.

➤ **Agentes ajenos a la empresa (comisiones sobre ventas).** Este punto hace referencia a los vendedores externos que contratará accesorios Divaine con un contrato de corretaje u obra o labor quienes se encargarán de la venta punto a punto de los accesorios de la compañía y a quienes se les pagará comisiones sobre las ventas

➤ **Distribuidores independientes.** Quienes comprarán los accesorios de la compañía al por mayor por tanto tendrán un porcentaje de descuento por el volumen de compras que realizan el cual será de un 5% lo que les permitirá tener un margen de ganancia importante.

➤ **Página web de Accesorios Divaine.** Se instalará la opción de compras on line, lo que permitirá a los clientes y no clientes adquirir los productos sin tener que desplazarse hasta algún punto de venta.

#### **2.3.4 Promoción.**

➤ **Mercadeo directo.** Correspondencia directa para clientes específicos, mercadeo telefónico e Internet (mailing), este mercadeo directo se iniciará con los clientes actuales de Cristales Templados la Torre quienes son los clientes potenciales para Accesorios Metalicos Divaine ya que existe una referenciación inicial lo que facilita una entrada más sencilla a este nicho de mercado.

➤ **Internet.** Se creará el Sitio web de Accesorios Metálicos Divaine, lo que permitirá tener oportunidad de ampliar clientes

➤ **Redes sociales.** Se crearán campañas publicitarias en las diferentes redes sociales con el fin de ampliar el reconocimiento de Accesorios Metálicos Divaine.

### 3. ESTUDIO TÉCNICO

#### 3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

El tamaño del proyecto estará definido por:

- El monto de la inversión
- Nuestra inversión inicial será de \$ 100.000.000
- El número de empleados
- 5 empleados

La limitante mas importante del tamaño del proyecto es la desaceleración de manera importante en la economía del país, ya que el sector de la construcción crece de la mano con el propio buen desempeño y crecimiento macroeconómico del país.

Se estima que el sector de la construcción de vivienda e industria continúe su crecimiento, la empresa Accesorios Metalicos Divaine tiene proyectado ese crecimiento y para esto se generarán mas vacantes y se vinculará mas personal principalmente en el area de ventas, adicionalmente se hará un trabajo importante e inversión en publicidad y promoción con el objetivo de consolidar la marca y crear mayor participación en este mercado.

A puertas de una nueva reforma tributaria, se debe tener especial cuidado en el manejo de las finanzas de la empresa, ya que puede afectar los indicadores financieros; al entrar a un mercado en donde solo hay dos principales proveedores en la ciudad de Bogota D.C., pueden éstos manejar una estrategia de precios con el fin de poner una barrera de entrada, lo cual podría hacer que se deba estudiar una posible respuesta a esta contingencia, que se puede manejar ya que el costo de la importacion hace viable una política de precios mas flexible a este tipo de situaciones.

#### Cuadro 4. Proyección de Ventas (Unidades)

PROYECCION CANTIDADES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Crecimiento (ver supuestos)										
Sistema deslizante de barra K4	682	1092	1529	1835	2201	2642	2906	3197	3516	3868
Bisagra batiente	1092	1572	2201	2641	3169	3803	4183	4602	5062	5568
Manija giratoria 40mm a eje	767	1332	1865	2238	2685	3222	3545	3899	4289	4718
Manija Tipo Roma	662	1100	1540	1848	2218	2661	2927	3220	3542	3896
Chapeta fija unión 90 y 135	902	1332	1865	2238	2685	3222	3545	3899	4289	4718
Bisagra esquinera	2892	3480	4872	5846	7016	8419	9261	10187	11205	12326

Fuente: Elaboración Propia.

Inicialmente se pretende hacer una inversión de 55 mil dólares más aranceles, transporte marítimo, puerto China, puerto Buenaventura, descargue de buque, transporte terrestre de Buenaventura a Bogotá, impuestos de legislación, IVA. Todo en total suma 35 % más sobre la inversión inicial, lo que nos da un total de USD \$74250 dólares, aproximadamente \$222 millones de pesos. Calculado a precio de dólar de \$3000.

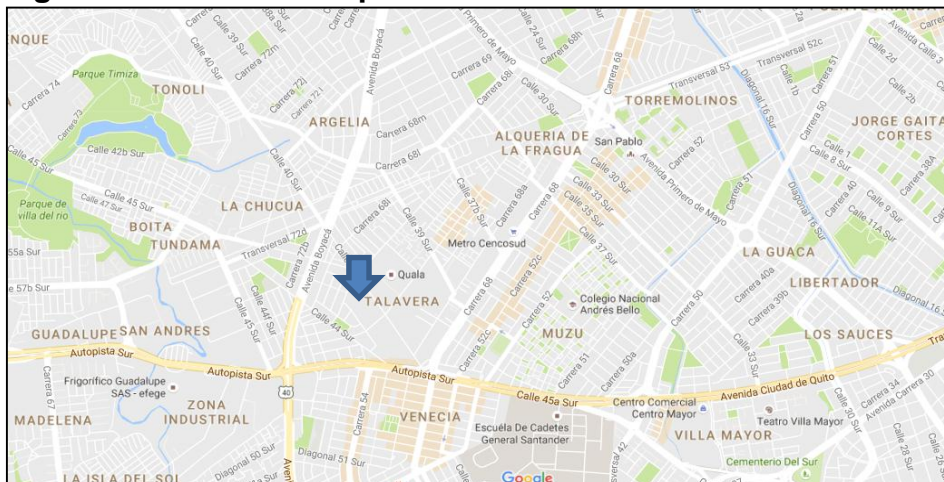
Se estima que se venderá esta primera compra en un año con una utilidad del 100% lo que quiere decir que al vender esta primera importación se tendrán ventas al año de \$444 Millones. Esta estimación se calcula basada en el promedio de venta de Cristales Templados La Torre, es decir que por cada cliente que compre vidrio estará comprando con Accesorios Divaine, todo lo necesario para la instalación del vidrio.

### 3.2 LOCALIZACIÓN

Micro localización: Accesorios metálicos DIVAINE, estará inicialmente ubicado en la ciudad de Bogotá y el punto de venta estará en el Barrio La Alquería en donde hay un fácil acceso a los clientes del sector, ya que en esta zona están ubicadas varias empresas templadoras de vidrio entre ellas Cristales Templados La Torre.

Ya que los clientes principales se encuentran ubicados en el sur occidente de la ciudad, es un lugar estratégico ya que para efectos de distribución hacia cualquier punto de esta zona de la ciudad cuenta con varias avenidas principales para su desplazamiento tales como la Autopista Sur, la Avenida Boyacá, la Avenida 68 y la Avenida 1º de Mayo (véase la Figura 7).

**Figura 7. Ubicación Empresa DIVAINE**



Fuente: Google Maps

### 3.3 INGENIERÍA

#### 3.3.1 Proveedores.

➤ **HaiDeLi ()**. Fundada en 1991 ubicada en Foshan China se ha dedicado a la producción y desarrollo de accesorios de puerta y de vidrio para la construcción y decoración. Esta empresa abarca una superficie de 20.000 metros cuadrados y cuenta con un conjunto completo de instalaciones y tecnologías de producción. Los productos tales como bisagras, muelles de puerta, accesorios de Patch, vidrio cerradura de puerta, accesorios de ducha, la manija de puerta, pasamanos, arañas y accesorios etc., distribuyen a través de China y exportan a Sudeste de Asia, Oriente Medio, Europa, África, América del Sur y otros países y regiones. Su política principal es hacer productos de calidad para garantizar la satisfacción de sus clientes.

➤ **Foshan Nanhai Songhang hardware Co Ltd.** Empresa fabricante fundada en 2009, ubicada en Guangdong China (continental) sus productos principales son ducha bisagra, fittins de vidrio, cerradura de la puerta de vidrio, accesorios de baño un total de empleados de casi 200, sus principales lugares de exportación son América del Norte, Europa del Este y América del Sur.

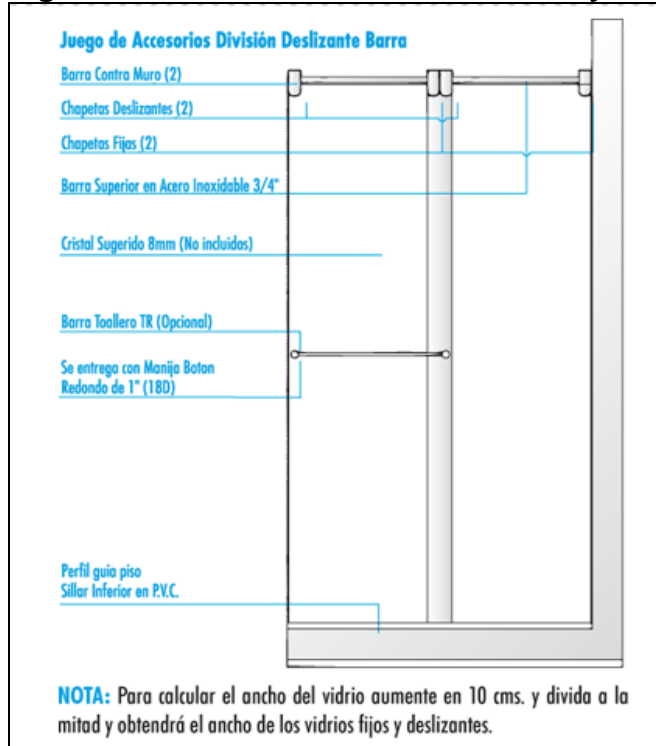
Determinación de la información básica para los diseños: con base en estudio de mercado (usos, cualidades, precio, diferenciación); los diseños que vamos a importar inicialmente serán los siguientes:

Accesorios para divisiones de baño:

➤ **Producto:** Sistema deslizante de barra y Toallero

- ✓ Barra contra muro.
- ✓ Chapetas deslizantes.
- ✓ Chapetas fijas.
- ✓ Barra superior.
- ✓ Barra toallero.

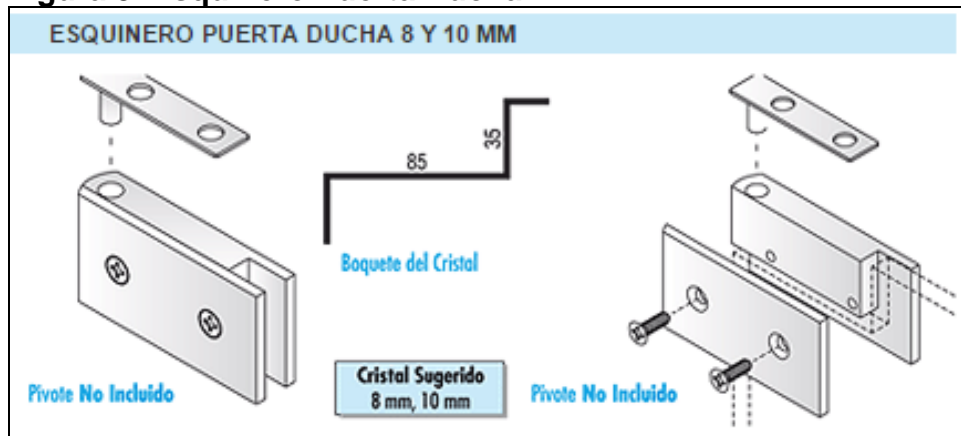
**Figura 8. Sistema Deslizante de Barra y Toallero**



Fuente: VEA Y CIA., (2017)<sup>31</sup>

➤ **Producto:** Esquinero Puerta Ducha

**Figura 9. Esquinero Puerta Ducha**



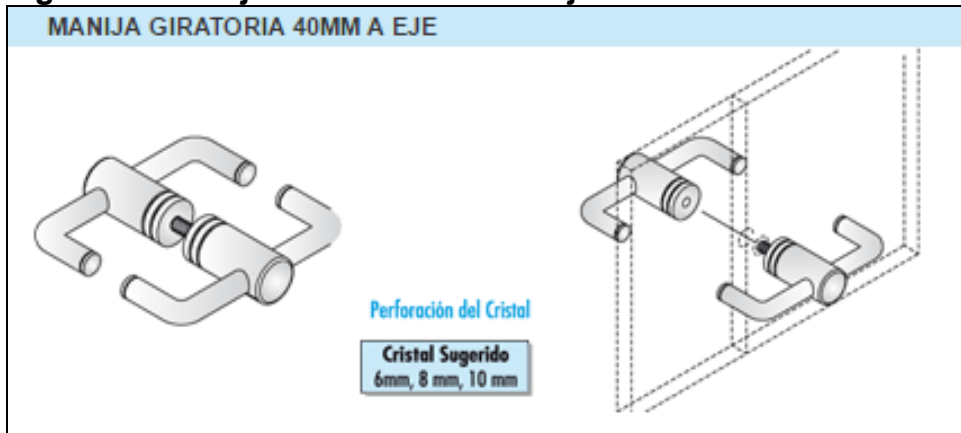
Fuente: VEA Y CIA. (2017)<sup>32</sup>

<sup>31</sup> VEA Y CIA. Catálogo de productos [en línea]. Vea y Cía. Online [Bogotá – Colombia], ene. 2017 [citado 2 feb. 2017]. Disponible en [www.veaycia.com/ catalogo.htm]

<sup>32</sup> VEA Y CIA. Catálogo de productos [en línea]. Vea y Cía. Online [Bogotá – Colombia], ene. 2017 [citado 2 feb. 2017]. Disponible en [www.veaycia.com/ catalogo.htm]

➤ **Producto:** Manija Giratoria 40mm a Eje

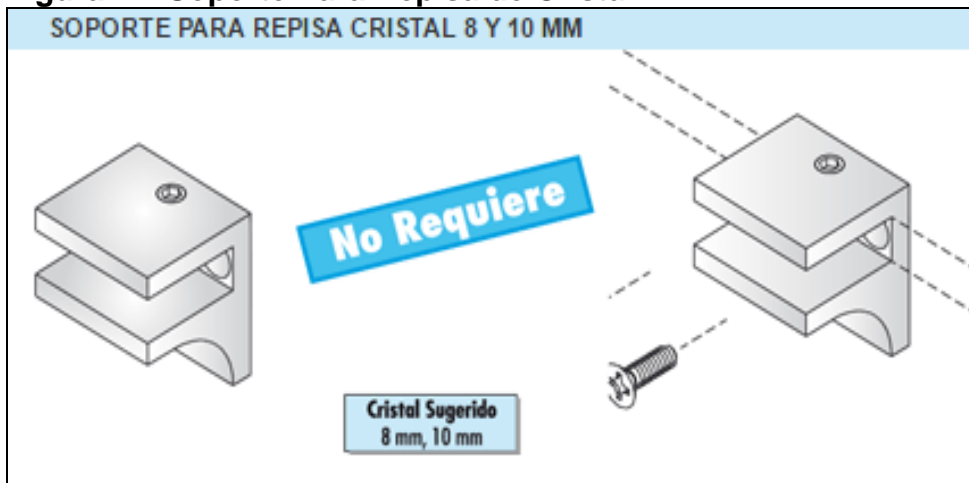
**Figura 10. Manija Giratoria 40mm a Eje**



Fuente: VEA Y CIA. (2017)<sup>33</sup>

➤ **Producto:** Soporte Para Repisa de Cristal

**Figura 11. Soporte Para Repisa de Cristal**



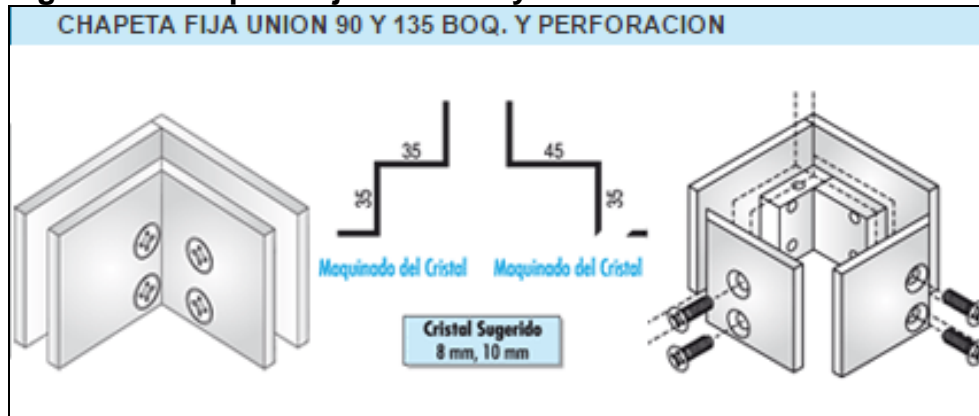
Fuente: VEA Y CIA. (2017)<sup>34</sup>

<sup>33</sup> VEA Y CIA. (2017) Catálogo de productos [en línea]. Vea y Cía. Online [Bogotá – Colombia], ene. 2017 [citado 2 feb. 2017]. Disponible en [www.veaycia.com/ catalogo.htm]

<sup>34</sup> VEA Y CIA. (2017) Catálogo de productos [en línea]. Vea y Cía. Online [Bogotá – Colombia], ene. 2017 [citado 2 feb. 2017]. Disponible en [www.veaycia.com/ catalogo.htm]

➤ **Producto:** Chapeta Fija Unión 90 y 135.

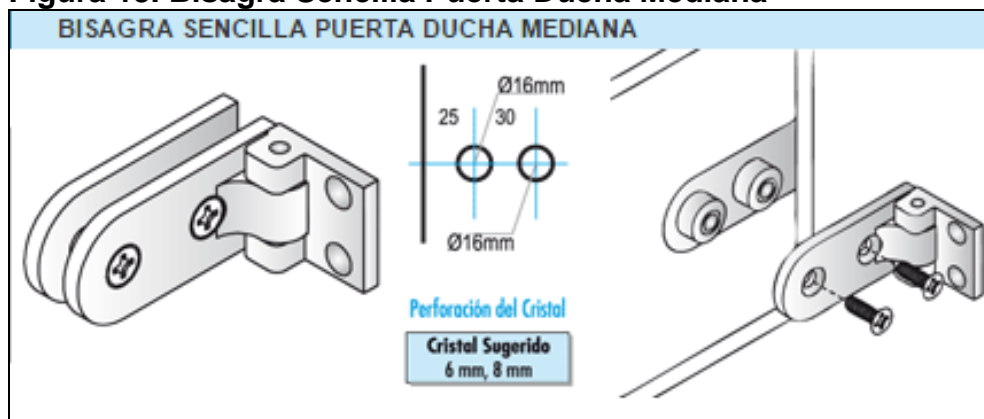
**Figura 12. Chapeta Fija Unión 90 y 135**



Fuente: VEA Y CIA. (2017)<sup>35</sup>

➤ **Producto:** Bisagra Sencilla Puerta Ducha Mediana

**Figura 13. Bisagra Sencilla Puerta Ducha Mediana**



Fuente: VEA Y CIA. (2017)<sup>36</sup>

### 3.3.2 Diagrama del Proceso.

➤ La cadena de suministros tiene origen en los proveedores que surten a Accesorios Divaine los cuales están ubicados en China.

➤ Los accesorios son enviados por transporte marítimo al puerto de Buenaventura.

<sup>35</sup> VEA Y CIA. (2017) Catálogo de productos [en línea]. Vea y Cía. Online [Bogotá – Colombia], ene. 2017 [citado 2 feb. 2017]. Disponible en [www.veaycia.com/catalogo.htm]

<sup>36</sup> VEA Y CIA. (2017) Catálogo de productos [en línea]. Vea y Cía. Online [Bogotá – Colombia], ene. 2017 [citado 2 feb. 2017]. Disponible en [www.veaycia.com/catalogo.htm]

- Una vez efectuado el pago de la mercancía es despachada la carga vía terrestre desde Buenaventura a Bogotá
- Entre tanto, se reúne la documentación necesaria, la mercancía es almacenada en el depósito de aduanas.
- Ingresada y legalizada la mercancía es almacenada en el punto de bodegaje de Cristales Templados La Torre.
- Por último los productos son adquiridos por personas naturales quienes son los consumidores finales.
- Volúmenes de producción: Los volúmenes dependerán directamente del tiempo de rotación de los productos importados, donde se iniciara con una importación inicial de 100 mil dólares esperando tener una rotación en 6 meses y reinvertir en el negocio para traer más productos.
- Selección y descripción de la maquinaria y equipos. En accesorios DIVAINE, dispondremos de:
  - ✓2 computadores
  - ✓1 sistema de facturación
  - ✓2 escritorios
  - ✓2 sillas para escritorio de oficina
  - ✓2 vitrinas
  - ✓1 archivador
- Determinación del personal necesario para la operación de la planta. Inicialmente accesorios Divaine contará con:
  - ✓1 asesor de mostrador
  - ✓2 vendedores externos
  - ✓Director de marketing
  - ✓Gerente General
- Cuantificación de las obras de infraestructura. Inicialmente nuestro local de ventas estará ubicado en la misma bodega de Cristales Templados La Torre por tanto no tendremos costos de infraestructura.



## 4. LA ORGANIZACIÓN

### 4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

**4.1.1 Misión.** Somos una empresa importadora, joven e innovadora, comprometida con la satisfacción de nuestros clientes. Comercializamos accesorios metálicos para la instalación del vidrio como: acabados finales en fachadas flotantes, puertas de seguridad y divisiones de baño, con productos competitivos para satisfacer las exigencias de los clientes, acompañada de una excelente actitud de servicio, contribuyendo de esta forma a la creación de ambientes agradables y funcionales.

**4.1.2 Visión.** En el año 2.020 seremos una empresa certificada, líder en la comercialización de accesorios metálicos. Será una empresa reconocida y de renombre con altos estándares de calidad en el segmento de los accesorios, apalancándose en una sólida estructura organizacional en continuo crecimiento, con una gran presencia a nivel nacional, enfocada al buen servicio, calidad y excelentes relaciones con los clientes, acompañados de un recurso humano idóneo y comprometido con el medio ambiente la responsabilidad social y la mejora continua.

#### 4.1.3 Valores.

- Orientación al cliente: Fomentar la buena imagen de la empresa
- Innovación: Ser líderes gracias a la capacidad de anticiparse y de tomar riesgos al impulsar nuevas ideas orientadas a la eficiencia y la satisfacción de los clientes.
- Pasión: comprometidos con el corazón y la razón
- Responsabilidad: Somos responsables con la sociedad, el ambiente, nuestros colaboradores, clientes y consumidores.

### 4.2 TIPO DE ORGANIZACIÓN LEGAL PARA LA FASE DE OPERACIÓN

La sociedad que se constituirá como una S.A.S. Sociedad por Acciones Simplificadas, ya que se establecerá por medio de la Junta Directiva que su constitución, transformación y disolución será por medio de documento privado inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, lugar en que la sociedad establecerá su domicilio principal, siempre que no ingresen aportes sujetos a escritura pública, caso en el cual la constitución se debe hacer mediante Escritura Pública ante notario, según lo dispuesto en el artículo 5 de la Ley 1258 de 2008. Número de accionistas: un (1) accionista y no tiene límite

máximo. El capital social se dividió en acciones libremente negociables, pero puede por estatutos restringirse hasta por diez (10) años su negociación; por tanto se concibe como un modelo ideal para esta sociedad. La Formación del Capital autorizado es una cuantía fija que determina el tope máximo de capitalización de la sociedad. El Capital Suscrito, la parte del capital autorizado que el accionista se compromete a pagar a plazos, máximo en dos (2) años, al momento de su constitución no es necesario pagar, en correspondencia con el artículo 9 de la Ley 1258 del 2008. El Capital Pagado fue la parte del suscrito que el accionista efectivamente ha pagado e ingresado a la sociedad.

Responsabilidad de los accionistas responde hasta el monto de sus aportes por las obligaciones sociales.

En caso en que la SAS sea utilizada para defraudar a la ley o en perjuicio de terceros, accionistas y/o administradores que hayan realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones emanadas de tales actos y por los perjuicios causados, más allá del monto de sus aportes.

➤ Revisor Fiscal: es voluntario; excepto cuando se tienen activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior iguales o superiores a 5.000 smmlv y/o cuyos ingresos brutos sean iguales o superiores a 3.000 smmlv, será obligatorio.

➤ Capacidad de inversión. Se hará por partes iguales entre los tres inversionistas, Leidy Torres, Luis Torres, Oscar Vargas.

➤ Límite de responsabilidad. La junta directiva de ACCESORIOS DIVAINE establece políticas y estrategias. Delegada en la gerencia y asesores, la definición de objetivos para que en la línea horizontal de gestión en cabeza, en cabeza de los jefes de cada área, se ejecutan las acciones especializadas, técnicas y funcionales, propias de las unidades que soportan la operación. La estructura matricial, de Accesorios Divaine.

➤ Forma de distribuir las utilidades. Reinvertir las utilidades en la misma empresa proyectado a 3 años, para poder repartir utilidades.

➤ Código CIIU: 4663. Accesorios DIVAINE se ha definido como objeto social la importación y comercialización de accesorios metálicos especializándose actualmente en la instalación del vidrio.

## **4.3 EQUIPO GESTOR**

### **4.3.1 Gestores y sus Aportes.**

#### **Luis Eduardo Torres Leyton**

Aporta todo su conocimiento y amplia experiencia en el sector, adicional también aportará su base de clientes producto de su negocio Cristales Templados La Torre.

Estudios: Bachiller

Experiencia laboral: Gerente General de Cristales Templados La Torre.

Experiencia en los ámbitos de dirección: maneja un equipo de trabajo de 40 personas.

Competencias sociales y redes de contactos: Amplia base de clientes de su empresa quienes se dedican a la instalación del vidrio, los cuales se convertirán en clientes potenciales para nuestra empresa accesorios DIVAINE.

#### **Leidy Marcela Torres Trujillo**

Aporta su conocimiento profesional como ingeniera financiera, y su amplia experiencia en la parte comercial, desarrollando estrategias de ventas y consecución de nuevos clientes.

Ingeniera Financiera egresada de la universidad piloto de Colombia, cuenta con un diplomado en Marketing empresarial en la Escuela De finanzas de la Coruña España, especialista en Gerencia empresarial.

Experiencia Laboral: Gerente de cuenta Banco Citibank.

Experiencia en los ámbitos de dirección: manejo de portafolio de clientes segmento preferencial de CITIBANK.

#### **Oscar Fabián Vargas Leguizamón**

Aporta su conocimiento profesional en mercadeo y publicidad y su amplia experiencia comercial.

Estudios:

Profesional en Mercadeo y Publicidad egresado de la Universidad Politécnico Gran Colombiano, especialista en Gerencia Empresarial.

Experiencia Laboral: Gerente de cuenta banco Citibank.

Experiencia en los ámbitos de dirección: manejo de portafolio de clientes segmento preferencial de CITIBANK.

**Cuadro 5. Perfil de Competencias de Miembros del Equipo**

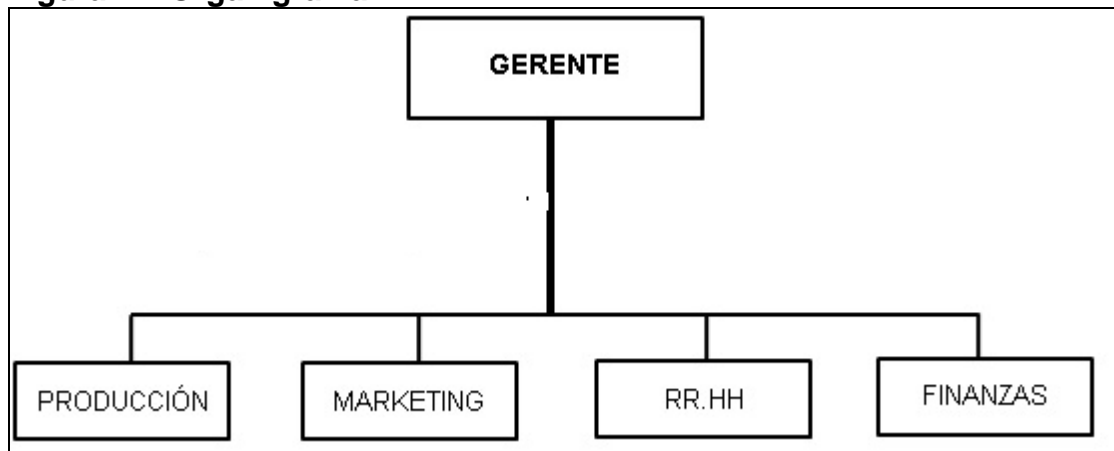
	Factores Fijos						Factores Variables						
	Inovacion	Tecnologia	Admon y finanzas	Direccion De Proyectos	Relaciones	Ventas y Mercadeo	Produccion	Capacidad Social	Iniciativa	Comunicación	Capacidad Para ventas	Habilidad Negociadora	Resistencia
Oscar Vargas					X	X			X				X
Leidy Torres	X		X				X			X			
Luis Torres		X		X			X	X			X		

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Le empresa estará constituida por 5 personas inicialmente como se muestra en el siguiente organigrama (véase la Figura 14).

**Figura 14. Organigrama**



Fuente: Elaboración Propia.

**Cuadro 6. Perfil del Cargo Gerente General**

<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Gerente General</b>
<b>Objetivo del cargo</b>	Planear, coordinar, dirigir y supervisar las áreas de producción, marketing, Recursos Humanos y Finanzas, todo ello para asegurar la eficiencia de las operaciones con el fin de cumplir los objetivos de la empresa de maximizar sus ganancias y hacer crecer la empresa. Con capacidad de toma de decisiones, trabajo en equipo, conocimiento en técnicas de negociación y en administración y gerencia.
<b>Principales funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Administrar los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa.</li> <li>➤ Realizar negociaciones de venta y comercialización de productos</li> <li>➤ Realizar negociaciones con proveedores.</li> </ul>
<b>Nivel académico</b>	Graduado universitario en carreras administrativas, financieras o relacionadas
<b>Experiencia profesional</b>	Mínimo 2 años en cargos gerenciales y administrativos.

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 7. Perfil del Cargo Director de Producción**

<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Director de producción</b>
<b>Objetivo del cargo</b>	Programar, coordinar, ejecutar y controlar el abastecimiento oportuno de bienes materiales y prestación de servicios que requiera la compañía.
<b>Principales funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formular, ejecutar y controlar el presupuesto de abastecimiento</li> <li>➤ Administrar las adquisiciones realizadas de bienes y servicios, así como la coordinación del pago oportuno de las obligaciones derivadas de las mismas.</li> <li>➤ Controlar los stocks o inventarios.</li> <li>➤ Otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato.</li> </ul>
<b>Nivel académico</b>	Graduado universitario en carreras administrativas
<b>Experiencia profesional</b>	Mínimo 1 año en cargos de dirección de producción logística empresarial

Fuente: Elaboración Propia

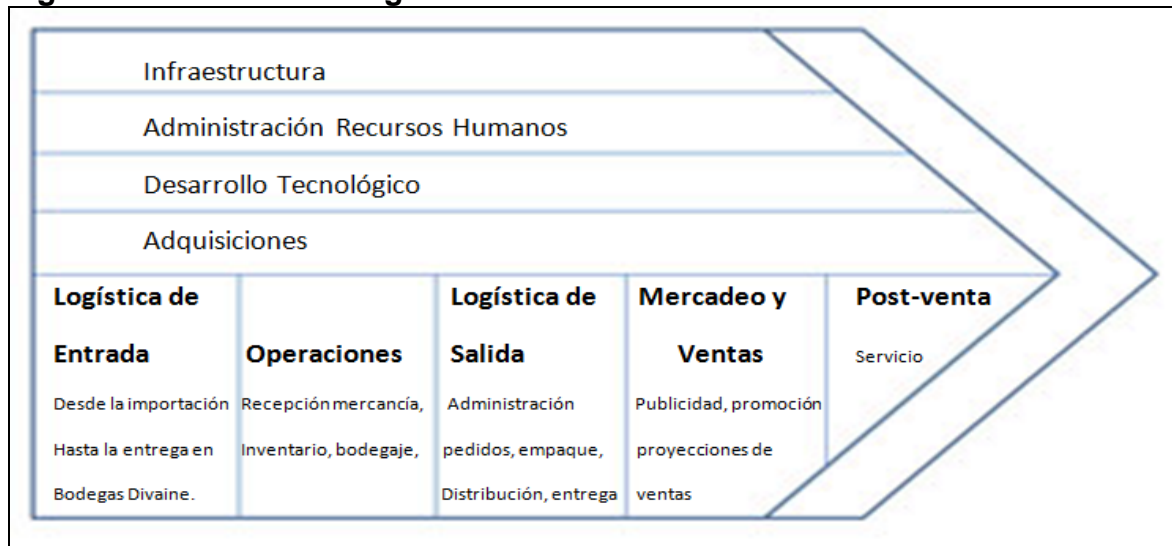
**Cuadro 8. Perfil del Cargo Director de Marketing**

<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Director de producción</b>
<b>Objetivo del cargo</b>	Diseñar estrategias y desarrollar planes de mercadeo que abran posibilidades ciertas de negocios y logre mantener el liderazgo de los productos ofrecidos por Accesorios Divaine, como productos de excelente calidad en los diversos mercados objetivos actuales y potenciales
<b>Principales funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formular, ejecutar y controlar el presupuesto de abastecimiento</li> <li>➤ Administrar las adquisiciones realizadas de bienes y servicios, así como la coordinación del pago oportuno de las obligaciones derivadas de las mismas.</li> <li>➤ Controlar los stocks o inventarios.</li> <li>➤ Otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato.</li> </ul>
<b>Nivel académico</b>	Graduado universitario en carreras administrativas
<b>Experiencia profesional</b>	Mínimo 1 año en cargos de dirección de producción logística empresarial

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.5 SISTEMA DE NEGOCIO

**Figura 15. Sistema de negocio**



Fuente: Elaboración Propia

#### **4.6 ALIANZAS**

El socio y cliente principal Cristales Templados la Torre será quien comprará los accesorios y este a su vez los vende a sus clientes, este socio estratégico con más de 30 años de experiencia tiene una gran trayectoria, éxito y buen nombre en el sector de la construcción, por lo cual hace de esta alianza estratégica una gran oportunidad de inversión.

## 5. PLAN FINANCIERO

### 5.1 ESTADO DE RESULTADOS

**5.1.1 Proyección de los Ingresos.** A continuación se puede observar la proyección de ingresos del negocio con proyecciones a 10 años (véase el Cuadro 9).

**Cuadro 9. Ingresos Projectados a 10 años**

PROYECCION VENTAS	Sumatoria		Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	Total Año 1	Total Año 2								
<i>de su empresa:</i>			47%	28%	28%	26%	25%	25%	25%	25%
Sistema deslizante de barra K4	164.620.478	277.377.656	409.016.324	515.360.568	649.354.315	818.166.437	945.005.335	1.091.461.162	1.260.660.742	1.456.063.157
Bisagra batiente	30.139.200	45.756.141	67.325.586	84.830.238	106.886.100	134.676.487	155.551.342	179.661.800	207.509.379	239.673.333
Manija giratoria 40mm a eje	22.140.000	42.141.816	62.007.468	78.129.410	98.443.056	124.038.251	143.264.180	165.470.128	191.117.997	220.741.287
Manija Tipo Roma	21.558.000	39.442.040	58.035.018	73.124.122	92.136.394	116.091.856	134.086.094	154.863.439	178.874.202	206.539.703
Chapeta fija unión 90 y 135	17.060.000	28.094.544	41.338.312	52.066.273	65.628.704	82.692.167	95.509.453	110.313.418	127.411.998	147.160.658
Bisagra esquinera	86.760.000	110.100.240	162.001.493	204.121.881	257.193.571	324.063.899	374.293.803	432.309.343	499.317.291	576.711.471
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>342.277.678</b>	<b>543.512.438</b>	<b>799.724.201</b>	<b>1.007.652.493</b>	<b>1.269.642.141</b>	<b>1.599.749.097</b>	<b>1.847.710.208</b>	<b>2.134.105.290</b>	<b>2.464.891.610</b>	<b>2.846.949.809</b>

Fuente: Elaboración Propia

Los anteriores valores son tomados de las cantidades vendidas por el precio de venta, donde se estima un porcentaje de crecimiento año a año a partir del tercer año, este porcentaje se determina teniendo en cuenta las ventas proyectadas de vidrio de Cristales Templados la Torre, donde existe un supuesto de crecimiento de ventas de Accesorios Metálicos DIVAINE en cual será directamente proporcional al crecimiento de ventas de Cristales Templados la Torre.

**5.1.2 Proyección de Costos de Ventas.** La proyección de costos se toma del número de unidades a vender versus el costo de cada producto, el costo de cada producto fue calculado ya aplicando todos los porcentajes de nacionalización de la mercancía.

El costo de ventas equivale a un 31% promedio sobre el valor de las ventas.

**Cuadro 10. Proyección de Costo de Ventas a 10 Años**

COSTO DE VENTAS TOTAL	Sumatoria		Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	Total Año 1	Total Año 2								
Sistema deslizante de barra K4	52.514.000	86.993.306	125.566.138	155.199.747	191.826.887	237.098.033	268.632.071	304.360.137	344.840.035	390.703.760
Bisagra batiente	13.576.836	20.220.922	29.186.879	36.074.982	44.588.678	55.111.605	62.441.449	70.746.162	80.155.401	90.816.070
Manija giratoria 40mm a eje	7.113.158	12.780.381	18.447.201	22.800.741	28.181.716	34.832.601	39.465.337	44.714.227	50.661.219	57.399.161
Manija Tipo Roma	13.083.768	22.492.618	32.465.845	40.127.784	49.597.941	61.303.055	69.456.361	78.694.057	89.160.367	101.018.696
Chapeta fija unión 90 y 135	6.392.474	9.766.504	14.096.972	17.423.857	21.535.888	26.618.357	30.158.598	34.169.692	38.714.261	43.863.258
Bisagra esquinera	18.798.000	23.402.652	33.779.388	41.751.323	51.604.636	63.783.330	72.266.513	81.877.959	92.767.727	105.105.835
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia



**5.1.3 Proyección de los Gastos Administrativos.** Los gastos administrativos mensuales ascienden a \$4.767.551 y están constituidos por:

- Personal.
- Costos no salariales de la nómina.
- Arriendo y servicios públicos.
- Contador externo.
- Celular.
- Transporte.

**Cuadro 11. Proyección de los Gastos Administrativos a 10 Años**

(-) Gastos de administración											
Personal	9.205.848	81.816.975	118.396.881	136.916.725	170.222.561	178.733.689	187.670.373	197.053.892	206.906.587	217.251.916	
Costos no salariales de la nómina**	5.044.768	44.835.375	64.881.017	75.029.817	93.281.282	97.945.347	102.842.614	107.984.745	113.383.982	119.053.181	
Arriendo y Serv Públicos	18.000.000	18.622.800	19.200.107	19.776.110	20.369.393	20.980.475	21.609.889	22.258.186	22.925.932	23.613.710	
Contador externo	12.000.000	12.415.200	12.800.071	13.184.073	13.579.596	13.986.983	14.406.593	14.838.791	15.283.954	15.742.473	
Celular	960.000	960.000	1.000.000	1.200.000	1.400.000	1.600.000	1.800.000	2.000.000	2.200.000	2.400.000	
Transporte	12.000.000	13.200.000	13.400.000	13.600.000	13.800.000	14.000.000	14.200.000	14.600.000	14.800.000	15.000.000	
Capacitación		-									
Depreciaciones y Amortizaciones	20.333.333	20.333.333	20.333.333	4.333.333	4.333.333	4.333.333	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	

Fuente: Elaboración Propia

**5.1.4 Gastos de Ventas.** Los gastos de ventas representan un 21% sobre el precio final y están compuestos por:

- ✓ Ferias nacionales
- ✓ Ferias internacionales
- ✓ Comisiones por ventas
- ✓ Material publicitario
- ✓ Avisos publicitarios

**Cuadro 12. Proyección de los Gastos de Ventas a 10 Años**

(-) Gastos de ventas											
Ferias nacionales	500.000	900.000	1.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Ferias Internacionales	-	-		10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Comisiones (% de ventas)	5%	17.113.884	27.175.622	37.986.900	47.863.493	60.308.002	75.988.082	87.766.235	101.370.001	117.082.351	135.230.116
Material Publicitario	36.000.000	36.000.000	37.000.000	38.000.000	39.000.000	40.000.000	41.000.000	42.000.000	43.000.000	44.000.000	
Avisos publicitarios	12.000.000	18.000.000	19.000.000	20.000.000	21.000.000	22.000.000	23.000.000	24.000.000	25.000.000	26.000.000	
Relaciones Publicas	-	-									

Fuente: Elaboración Propia

### 5.1.5 Análisis del PYG.

➤ **Mensual.** En el mes 1 se evidencia una utilidad operacional negativa de -\$2.651.903, en el mes 2 presenta un crecimiento quedando una utilidad operacional de \$1.885.583, y de ahí en adelante mes a mes, tiene un comportamiento positivo vs el mes anterior cerrando en el mes 12 con una utilidad operacional de \$10.909.406 lo que quiere decir que al primer año Accesorios Metálicos DIVAINE,

presenta una utilidad operacional total de \$ 70.527.725, lo que representa un margen operativo del 22%.

Para el año 2, en el mes 13 también se inicia con una utilidad operacional positiva, de \$2.910.860, y de la misma manera que el año uno, mes a mes la utilidad operacional tiene un comportamiento creciente llegando al mes 24 con una utilidad operacional de \$10.045.584, al final del año 2 se evidencia una utilidad operacional de \$ \$66.421.128 con un margen operativo del 13%.

En adelante el año 3 presenta un crecimiento llegando a una utilidad operacional de \$161.197.259, con un margen operativo de 21%, y en los siguientes años sigue teniendo un comportamiento creciente, llegando al año 10 con una utilidad operacional de \$1.304.404.144, con un margen operativo del 48%.

Por el momento con los indicadores anteriormente mencionados, se puede destacar que las ventas, menos todos los gastos y costos operacionales que van relacionados con el Core del negocio, le permitirá a Accesorios Metálicos DIVAINE, tener una importante utilidad operacional, por tanto lo importante en este negocio es mantener un margen de ventas alto, para así mantener los indicadores como lo muestran los supuestos.

En cuanto a la utilidad antes de impuestos, será igual a la utilidad operacional, ya que Accesorios Metálicos DIVAINE, no incurrirá en gastos financieros, así como tampoco manejará ingresos no operativos, ni egresos no operativos.

Se tiene en los supuestos una tasa impositiva de provisión de impuestos del 34%, lo que permitirá hallar la utilidad neta del ejercicio, y el resultado arrojado es:

En el mes 1 se mantiene la utilidad negativa de -\$2.651.903 con un margen neto del - 19%, a partir del mes dos y hasta el año 10, como se mencionó en la utilidad operacional el comportamiento es creciente, llegando a tener en el año 10 una utilidad neta de \$ 860.906.735, con un margen neto del 32%.

Basados en los supuestos y luego de todos los análisis de mercado, también se evidencia, que con la rentabilidad de cada producto, se obtendrán excelentes resultados en ventas, a bajos costos y gastos administrativos y de ventas, lo cual indica que será un negocio rentable y sostenible en el tiempo.

**Cuadro 13. Estado de Resultados**

<b>2. Estado de Resultados</b>											
		Total Año 1	Total Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas		342.277.678	543.512.438	799.724.201	1.007.652.493	1.269.642.141	1.599.749.097	1.847.710.208	2.134.105.290	2.464.891.610	2.846.949.809
(-) Devoluciones en ventas o Descuentos		17.113.884	27.175.622	39.986.210	50.382.625	63.482.107	79.987.455	92.385.510	106.705.264	123.244.580	142.347.490
<b>=Ventas netas</b>		<b>325.163.794</b>	<b>516.336.816</b>	<b>759.737.991</b>	<b>957.269.868</b>	<b>#####</b>	<b>1.519.761.643</b>	<b>1.755.324.697</b>	<b>2.027.400.025</b>	<b>2.341.647.029</b>	<b>2.704.602.319</b>
(-) Costo Mercancía vendida	33%	111.478.236	175.656.383	253.542.423	313.378.435	387.335.745	478.746.981	542.420.329	614.562.233	696.299.010	788.906.779
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>213.685.558</b>	<b>340.680.433</b>	<b>506.195.568</b>	<b>643.891.433</b>	<b>818.824.289</b>	<b>1.041.014.662</b>	<b>1.212.904.368</b>	<b>1.412.837.792</b>	<b>1.645.348.019</b>	<b>1.915.695.540</b>
<i>Margen Bruto (Ut Bruta/ Ventas Netas)</i>		<i>66%</i>	<i>66%</i>	<i>67%</i>	<i>67%</i>	<i>68%</i>	<i>68%</i>	<i>69%</i>	<i>70%</i>	<i>70%</i>	<i>71%</i>
<b>(-) Gastos de administración</b>											
Personal		9.205.848	81.816.975	118.396.881	136.916.725	170.222.561	178.733.689	187.670.373	197.053.892	206.906.587	217.251.916
Costos no salariales de la nómina*		5.044.768	44.835.375	64.881.017	75.029.817	93.281.282	97.945.347	102.842.614	107.984.745	113.383.982	119.053.181
Arriendo y Serv Públicos		18.000.000	18.622.800	19.200.107	19.776.110	20.369.393	20.980.475	21.609.889	22.258.186	22.925.932	23.613.710
Contador externo		12.000.000	12.415.200	12.800.071	13.184.073	13.579.596	13.986.983	14.406.593	14.838.791	15.283.954	15.742.473
Celular		960.000	960.000	1.000.000	1.200.000	1.400.000	1.600.000	1.800.000	2.000.000	2.200.000	2.400.000
Transporte		12.000.000	13.200.000	13.400.000	13.600.000	13.800.000	14.000.000	14.200.000	14.600.000	14.800.000	15.000.000
Capacitación			-								
Depreciaciones y Amortizaciones		20.333.333	20.333.333	20.333.333	4.333.333	4.333.333	4.333.333	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
<b>(-) Gastos de ventas</b>											
Ferías nacionales		500.000	900.000	1.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Ferías Internacionales		-	-		10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Comisiones (% de ventas)	5%	17.113.884	27.175.622	37.986.900	47.863.493	60.308.002	75.988.082	87.766.235	101.370.001	117.082.351	135.230.116
Material Publicitario		36.000.000	36.000.000	37.000.000	38.000.000	39.000.000	40.000.000	41.000.000	42.000.000	43.000.000	44.000.000
Avisos publicitarios		12.000.000	18.000.000	19.000.000	20.000.000	21.000.000	22.000.000	23.000.000	24.000.000	25.000.000	26.000.000
Relaciones Publicas		-	-								
<b>Utilidad operacional</b>		<b>70.527.725</b>	<b>66.421.128</b>	<b>161.197.259</b>	<b>261.987.881</b>	<b>369.530.121</b>	<b>559.446.752</b>	<b>705.608.663</b>	<b>873.732.177</b>	<b>1.071.765.213</b>	<b>1.304.404.144</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 5.2 FLUJO DE CAJA

**5.2.1 Inversiones Requeridas.** Accesorios Metálicos DIVAINE, requerirá una inversión inicial en activos fijos de todo el mobiliario para la exhibición de cada producto, así como también de un vehículo para transportar los mismos para una inversión en activos fijos total de \$30.000.000 de pesos. En cuanto a activos intangibles se hará una inversión inicial en página web y publicidad de \$ 12.000.000.

**5.2.2 Capital de Trabajo.** Accesorios Metálicos DIVAINE, no manejará cuentas por cobrar, pues todas las ventas serán de contado, así como tampoco manejará cuentas por pagar, ya que a los proveedores se les pagará contra entrega. Y en los inventarios se tendrá un stock de 90 días, ya que es el tiempo que se demorará todo el proceso de llegada de los productos al país.

### Cuadro 14. Capital de Trabajo

Calculo del capital de Trabajo										
	Total Año 1	Total Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	342.277.678	543.512.438	799.724.201	1.007.652.493	1.269.642.141	1.599.749.097	1.847.710.208	2.134.105.290	2.464.891.610	2.846.949.809
Costo de Mercancía Vendida (CV)	111.478.236	175.656.383	253.542.423	313.378.435	387.335.745	478.746.981	542.420.329	614.562.233	696.299.010	788.906.779
Gastos Admin y de ventas	143.157.833	274.259.305	344.998.308	381.903.552	449.294.167	481.567.909	507.295.704	539.105.615	573.582.806	611.291.395
Cuentas por Cobrar (uso)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventarios (uso)	36.801.972	50.869.941	63.385.606	78.344.609	96.833.936	119.686.745	135.605.082	153.640.538	174.074.753	197.226.695
(-) Cuentas por Pagar (fuente)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total [si es negativo, me estoy financiando con proveedor]	0 36.801.972	50.869.941	63.385.606	78.344.609	96.833.936	119.686.745	135.605.082	153.640.538	174.074.753	197.226.695
Cambios en el Capital de Trabajo		14.067.969	12.515.665	14.959.003	18.489.328	22.852.809	15.918.337	18.035.476	20.434.194	23.151.942

Fuente: Elaboración Propia

**5.2.3 Proyección del Flujo de Caja.** Se evidencia que en los dos primeros meses se tendrá un flujo de caja negativo iniciando en -\$17.328.878 pasando a un segundo mes de \$-620.046, desde ese mes se empieza a ver como este flujo de caja empieza en aumento, lo cual indica la capacidad financiera que tendrá la compañía, ya que basados en los supuestos y luego de todos los análisis, según este flujo de caja Accesorios Metálicos DIVAINE en el transcurso de los 10 años contará con dinero disponible siempre para la cobertura de deudas, o repartición de dividendos entre socios, esto indica que la compañía a partir del mes tres tendrá dinero disponible después de los pagos obligatorios de la misma.

No necesitará apalancamiento financiero, se sostendrá la compañía con los aportes iniciales de cada socio, y con los rendimientos e indicadores de rentabilidad positivos que se han obtenido en cada estudio.

**Cuadro 15. Proyección del Flujo de Caja Libre Año 1 (12 Meses)**

<i>Free Cash Flow- Flujo de Caja Libre</i>													
	<b>Año 1</b>												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Utilidad Operacional	(2.651.903)	1.885.583	3.903.069	3.929.514	4.955.959	5.806.452	6.656.944	7.507.436	8.357.929	9.208.421	10.058.914	10.909.406	
(+) Depreciaciones y Amortizaciones	1.694.444	1.694.444	1.694.444	1.694.444	1.694.444	1.694.444	1.694.444	1.694.444	1.694.444	1.694.444	1.694.444	1.694.444	
(=) EBITDA	(957.458)	3.580.028	5.597.514	5.623.959	6.650.404	7.500.896	8.351.388	9.201.881	10.052.373	10.902.866	11.753.358	12.603.850	
(-) Impuestos Operacionales	-	641.098	1.327.044	1.336.035	1.685.026	1.974.194	2.263.361	2.552.528	2.841.696	3.130.863	3.420.031	3.709.198	
(-) Inversión en Activos Fijos e Intangibles (CAPEX)	43.000.000	-	-	(1.000.000)	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) Inversión en Capital de Trabajo	16.371.420	3.558.975	3.558.975	1.109.865	1.109.865	1.584.696	1.584.696	1.584.696	1.584.696	1.584.696	1.584.696	1.584.696	
<b>= FLUJO DE CAJA LIBRE FCL (del Proyecto)</b>	<b>(43.000.000)</b>	<b>(17.328.878)</b>	<b>(620.046)</b>	<b>711.495</b>	<b>4.178.059</b>	<b>3.855.513</b>	<b>3.942.007</b>	<b>4.503.332</b>	<b>5.064.656</b>	<b>5.625.981</b>	<b>6.187.306</b>	<b>6.748.631</b>	<b>7.309.956</b>
<i>Flujo de Caja Libre Acumulado (Payback)</i>	<i>-43.000.000</i>	<i>-60.328.878</i>	<i>-60.948.924</i>	<i>-60.237.429</i>	<i>-56.059.370</i>	<i>-52.203.857</i>	<i>-48.261.851</i>	<i>-43.758.519</i>	<i>-38.693.863</i>	<i>-33.067.881</i>	<i>-26.888.575</i>	<i>-20.131.944</i>	<i>-12.821.987</i>

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 16. Proyección del Flujo de Caja Libre 10 Años**

<i>Free Cash Flow- Flujo de Caja Libre</i>											
	Sumatoria										
	Total Año 1	Total Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Utilidad Operacional	70.527.725	66.421.128	161.197.259	261.987.881	369.530.121	559.446.752	705.608.663	873.732.177	1.071.765.213	1.304.404.144	
(+) Depreciaciones y Amortizaciones	20.333.333	20.333.333	20.333.333	4.333.333	4.333.333	4.333.333	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	
(=) EBITDA	90.861.058	86.754.462	181.530.593	266.321.215	373.863.455	563.780.085	706.608.663	874.732.177	1.072.765.213	1.305.404.144	
(-) Impuestos Operacionales	23.979.426	22.583.184	54.807.068	89.075.880	125.640.241	190.211.896	239.906.946	297.068.940	364.400.172	443.497.409	
(-) Inversión en Activos Fijos e Intangibles (CAPEX)	43.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) Inversión en Capital de Trabajo	36.801.972	14.067.969	12.515.665	14.959.003	18.489.328	22.852.809	15.918.337	18.035.476	20.434.194	23.151.942	
<b>= FLUJO DE CAJA LIBRE FCL (del Proyecto)</b>	<b>(43.000.000)</b>	<b>30.079.660</b>	<b>50.103.309</b>	<b>114.207.860</b>	<b>162.286.332</b>	<b>229.733.886</b>	<b>350.715.381</b>	<b>450.783.381</b>	<b>559.627.761</b>	<b>687.930.846</b>	<b>838.754.793</b>
<i>Flujo de Caja Libre Acumulado (Payback)</i>	<i>-43.000.000</i>	<i>5.847.716</i>	<i>52.543.475</i>	<i>151.463.162</i>	<i>313.775.514</i>	<i>543.509.400</i>	<i>894.224.786</i>	<i>1.345.008.167</i>	<i>1.904.635.922</i>	<i>2.592.566.768</i>	<i>3.431.321.561</i>

Fuente: Elaboración propia

**5.2.4 Flujo de Caja de Financiación.** Accesorios Metálicos DIVAINE, no manejará financiación por medio de entidades financieras, esta se financiará solo con los aportes de los socios que en total suman \$100.000.000 de pesos.

### 5.3 INDICADORES FINANCIEROS

**Cuadro 17. Indicadores Financieros**

Tasa de Oportunidad (WACC)	<b>11,69%</b>
<b>VPN en Millones</b>	<b>\$ 1.494,19</b>
Punto de equilibrio en ventas anuales (MM de Pesos)	416
Margen de Contribución	66%
Costos Fijos anuales (MM de pesos)	274
<b>BCR (Relación Beneficio Costo o Índice de Rentabilidad)</b>	<b>35,75</b>
<b>TIR</b>	<b>136%</b>
<b>VAE (Valor Anual Equivalente)</b>	<b>\$ 261,10</b>
<b>Payback</b>	
Inversion Inicial (año 1 )	43
Número de meses	<b>12</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 6. EVALUACIÓN AMBIENTAL

Al ser una empresa de comercialización de productos importados desde la China no se identifican consecuencias ambientales directas para el desarrollo de la operación ya que no se están utilizando recursos directamente, ni hay un proceso de producción el cual pueda tener efectos directos o indirectos negativos sobre:

- Ser humano, fauna, flora
- Suelo, aire, agua, clima, paisaje
- Bienes materiales, patrimonio cultural

Sin embargo se trabajará con proveedores en China que cuenten con el certificado ISO 9001:2000 que especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad en el que “una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar consistentemente productos que cumplan con los requisitos legales del cliente y aplicables, y tiene por objeto mejorar la satisfacción del cliente mediante la aplicación efectiva del sistema, incluidos los procesos de mejora continua del sistema y la garantía de conformidad con el cliente y los requisitos reglamentarios aplicables”<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION ISO. Sistemas de Gestión de Calidad [en línea]. ISO Online [Bogotá - Colombia]. Disponible en [[http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=21823](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=21823)]

## **7. EVALUACIÓN SOCIAL**

Al ser una empresa de comercialización de productos importados desde la China y su objetivo social es netamente de lucro no se establecen problemas sociales que se puedan resolver por medio de la ejecución de este proyecto.



## 8. ANÁLISIS DE RIESGOS

### 8.1 ORGANIZACIÓN

**8.1.1 Estructura.** Para iniciar, las bodegas serán tomadas en arriendo, uno de los riesgos, es que por alguna razón el dueño de la bodega solicitara la entrega de la misma. Esto tendría un impacto económico importante en la compañía pues obligaría a detener la producción por un tiempo, el cual causaría incumplimientos en entregas a los clientes, quienes podrían tomar la decisión de ir a la competencia, lo que ocasionaría a su vez el riesgo de perder los clientes por incumplimiento y demoras en la entrega.

Para mitigar dicho riesgo, se celebrará un contrato entre las dos partes, con sanciones monetarias por el incumplimiento del mismo, donde se mencionará un mínimo de tiempo para poder entregar o recibir el inmueble, con esto se garantizará la permanencia en estas bodegas mínimo 2 años, tiempo que se considera esencial, para evaluar la posibilidad de comprar el inmueble.

**8.1.2 Talento Humano Habilidades.** Al trabajar con accesorios importados de China, los proveedores de dichos accesorios dan garantía de los mismos y a su vez se comprometen a enviar Ingenieros expertos en la instalación de accesorios tales como: cerrajerías con sistemas de seguridad para puerta, divisiones de baño entre otros, quienes dictarán una capacitación durante 1 mes a las personas de nuestra compañía para aprender el funcionamiento de cada uno de ellos.

Teniendo en cuenta lo anterior el riesgo que se incurre en talento humano, es que la persona designada por ACCESORIOS METÁLICOS DIVAINE para el aprendizaje de dicho funcionamiento, en algún momento tome la decisión de irse de la compañía y peor aún que sea contratado por la competencia.

Para mitigar dicho riesgo la sociedad de ACCESORIOS METÁLICOS DIVAINE, ha decidido que dichas capacitaciones serán grabadas, y las tomará no solo el empleado designado, sino también deberán estar presente como mínimo dos de los tres socios de la compañía para no depender de la persona designada.

**8.1.3 Sistemas.** La empresa contará con un sistema de facturación, el cual es esencial para el manejo de inventarios y entrega de pedidos, pues en bodega no podrán entregar la mercancía si no le llega la factura que envía el área de ventas. Uno de los riesgos identificados en este proceso es la falla de dicho sistema, ya que ocasionaría el incumplimiento en entrega de pedidos y a su vez se descontrolaría el inventario, esto puede dar pie a la pérdida de mercancía y clientes.

Para mitigar este riesgo, se diseñará un plan de continuidad del negocio, el consiste en mantener en red el sistema de tal manera que este actualizado en todas las áreas de la compañía, es decir, si por alguna razón falla el sistema en el área de ventas, se pueda facturar directamente en bodega o en cualquier otra área.

**8.1.4 Procesos.** Uno de los procesos más importantes de la compañía es la post venta, ya que la venta incluye la instalación de los accesorios metálicos que requieren de instaladores expertos para dicha actividad y de esta manera garantizar el perfecto funcionamiento de los accesorios, y no tener reclamaciones en un futuro.

Uno de los riesgos identificados en el proceso mencionado, es no contar con el número de instaladores necesarios, pues estos dependen directamente de las ventas realizadas, por tal razón se puede ver afectado el cumplimiento a los clientes.

Para mitigar este riesgo se tendrá en cuenta la proyección de ventas realizada anteriormente donde determinamos el crecimiento mensual y anual de ventas con esta proyección se determinará el número de instaladores necesarios para el correcto funcionamiento de la compañía referente a este tema, de la misma forma se evitará contratar a personal que no es necesario, lo que quiere decir es que inicialmente contrataremos 2 instaladores, y a medida del crecimiento de las ventas se tomará la decisión de contratar o no más personal.

**8.1.5 Fallas en Proveedores.** Accesorios Divaine, como ya se ha mencionado importará de China todos los accesorios a comercializar.

El riesgo identificado al ser importaciones de China es que nuestro proveedor incumpla en los tiempos de entrega o cantidades de accesorios solicitados lo llevará a accesorios Divaine a bajar sus inventarios tanto que no tenga para cumplirle a los clientes.

Para mitigar este riesgo el objetivo de Accesorios Divaine es contratar a un buen proveedor y para ello contará con estrategias empresariales debidamente estructuradas tales como poner a licitar diferentes proveedores de China para accesorios Divaine a fin de poder identificar siempre que sea posible aquel proveedor que sea capaz de entregar exactamente el producto que se espera, cumpliendo los requisitos y superando las expectativas en cuanto a calidad y costos. Se sabe que a dichos proveedores les interesa y les sirve para su negocio exportar en grandes cantidades. Por esta razón accesorios Divaine se presentará como una empresa Colombiana con gran potencial de crecimiento por tanto les servirá tener a esta compañía como uno de sus mejores clientes. En esta licitación escogeremos dos o tres proveedores de tal manera que si uno incumple se tendrán más opciones.

De la misma manera se manejará un stock de mercancía de mínimo tres meses para que el inventario de cada producto nunca esté en ceros y así tener la mercancía necesaria para cumplirles a los clientes.

**8.1.6 Financieros.** Accesorios Divaine al ser una empresa netamente importadora, pagará en dólares a su proveedor por lo que se identifican grandes riesgos por el cambio de la TRM pues los accesorios pueden llegar a salir más costosos de lo esperado o hasta presentar grandes pérdidas si la TRM sube. Accesorios Divaine pensando en evitar este riesgo diseño estrategias de cobertura las cuales se llevarán a cabo con el banco y accesorios Divaine.

**8.1.7 Realizar Contratos de Cobertura Forwards.** Mediante un contrato forward (o seguro de cambio), una empresa acuerda con un banco vender o comprar una cantidad específica de divisas a un precio fijado en una fecha futura, por lo que es adecuado para importadores o exportadores que quieren fijar un tipo de cambio para un futuro pago o cobro en moneda extranjera.

Esto quiere decir que en la fecha que se haga la negociación y se estipule un precio, se celebrará dicho contrato forward con el banco al precio de dólar del momento garantizando así que la empresa no se vea afectada en costos mayores por el aumento del dólar, y se pague lo pactado en el contrato forward.

## **8.2 LEGISLACIÓN**

### **8.2.1 Requisitos Necesarios.**

➤**Nacionalización.** Este es identificado como el más sensible en el proceso de importación, ya que implica riesgos con impacto catastrófico para la organización desde el punto de vista sancionatorio y de aprehensión y decomiso de mercancías. Los riesgos más importantes se dan al momento de la elaboración y presentación de la documentación para la nacionalización, la cual es muy sensible a errores y omisiones que pueden llevar a perder la mercancía.

Error en la elaboración de la documentación para la nacionalización: este riesgo se definió como la posibilidad de que se den descripciones equivocadas de las mercancías, se registren códigos, cifras o términos incorrectos en los documentos del proceso de nacionalización.

Omisiones en la elaboración de la documentación para la nacionalización: este riesgo se definió como posibilidad de que no se incluyan códigos, cifras, números de serie, requeridos por la aduana o no se registren las descripciones completas de las mercancías.

Los expertos indican en todos los casos que estos dos riesgos tienen una frecuencia muy alta, los errores y omisiones que se presentan son frecuentes, y el

impacto de un error u omisión en una declaración puede ser catastrófico, ya que de acuerdo con el artículo 502 del decreto 2685 de 1999, en su numeral 1.6, será causal de aprehensión y decomiso “cuando (...) se haya incurrido en errores u omisiones en su descripción, que impidan la identificación o individualización de la misma”.

Para manejar estos riesgos, como principal medida de tratamiento se realizará la pre inspección del ciento por ciento de la mercancía, ya que los errores y omisiones se pueden corregir antes de presentar la declaración de importación a la DIAN, por lo que es la forma más efectiva de mitigar este riesgo.

Sin embargo es necesaria, por el papel central que desempeñan en este proceso la gestión e identificación de los agentes de aduana, los cuales son los que, en últimas, detectarán este tipo de errores y omisiones y darán la asesoría sobre la forma de resolverlos, así mismo se asegurarán del diligenciamiento correcto de los documentos. Se debe contar con un agente de aduanas que dé seguridad sobre todo el proceso y sirva como garante de la información consignada.

Por la criticidad del proceso, es necesario que Accesorios Divaine se proteja de posibles errores u omisiones del agente de aduana, lo que hace importante, como tercera medida de tratamiento propuesta, establecer en el contrato de mandato las responsabilidades del agente de aduana y el alcance de la relación, porque si bien las sanciones son para el importador (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 1999) por medio del contrato de mandato se pueden transferir los impactos económicos al agente de aduanas.

## **8.3 MERCADO**

**8.3.1 Acciones de la competencia.** A excepción de los monopolios, todas las empresas del mundo tienen competencia, el riesgo que se puede llegar a tener es la competencia desleal, donde el competidor utilice diferentes estrategias que puedan dañar el mercado, como por ejemplo tener precios muy bajos, llegarle a los clientes de accesorios Divaine con ofertas que quizá accesorios Divaine no pueda superar, al ser una empresa que está empezando e incursionando en el mercado.

Para mitigar este riesgo, es conveniente desarrollar una cultura de liderazgo donde sea Accesorios Divaine la compañía que establezca las reglas del juego. Observando la competencia y conociendo lo que hacen sin depender de sus movimientos para las decisiones de la compañía.

Accesorios Divaine no competirá con precios bajos pues hay muchas maneras más inteligentes de competir que pueden funcionar. Inicialmente será un tema retante, pues se tiene conocimiento de la fuerte competencia que existe en la comercialización de accesorios metálicos, lo principal es no reaccionar ante la

primera estrategia que muestre la competencia, pues esto puede llevar a la compañía al fracaso. Si los números de la compañía están en orden, las metas están claras, se podrá competir con promociones, buen servicio y rapidez, de tal manera que se lograra que los competidores nos vean como una empresa líder.

## 8.4 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

**8.4.1 Optimista.** En el escenario optimista se aumentaron las ventas en un 10% y el precio un 5%, lo que permite que nuestro VPN aumente considerablemente, de igual manera a la proyeccion inicial se evidencia un VPN positivo lo que quiere decir que el proyecto es factible desde el punto de vista financiero, ya que se demuestra que Accesorios Metalicos Divaine es capaz de generar el suficiente dinero para recuperar la inversion y adicionalmente generará una importante ganancia.

### Cuadro 18. Indicadores Financieros

Tasa de Oportunidad (WACC)	<b>11,70%</b>
<b>VPN en Millones</b>	<b>\$ 1.991,98</b>
Punto de equilibrio en ventas anuales (MM de Pesos)	412
Margen de Contribución	68%
Costos Fijos anuales (MM de pesos)	278
<b>BCR (Relación Beneficio Costo o Indice de Rentabilidad)</b>	<b>47,33</b>
<b>TIR</b>	<b>182%</b>
<b>VAE (Valor Anual Equivalente)</b>	<b>\$ 348,24</b>
<b>Payback</b>	
Inversion Inicial (año 1 )	43
Número de meses	<b>12</b>

Fuente: Elaboración Propia

**8.4.2 Pesimista.** En el escenario pesimista se aumentaron los costos un 10% se disminuye el precio en un 5% y al mismo tiempo una disminución de un 10% en ventas, se pone este escenario teniendo en cuenta que en el tema de importaciones pueden cambiar los costos por el cambio de la moneda, reformas y nuevas leyes tributarias que son variables que de las que no se tienen control. Por tanto se estima que en un escenario pesimista los costos puedan aumentar en un 10%, de la misma manera estos cambios pueden hacer que la competencia nacional se ponga agresiva con los precios lo que obligará a la compañía a bajarlos, y en dado caso que no se bajen los precios se pueden disminuir la ventas. Esto inmediatamente llevaría a la compañía a tener un VPN negativo lo que causaría un replanteo total del proyecto pues al iniciarlo así Accesorios

Metálicos Divaine no estaría generando el suficiente dinero para cubrir la inversión.

**Cuadro 19. Indicadores Financieros**

Tasa de Oportunidad (WACC)	<b>11,60%</b>
<b>VPN en Millones</b>	<b>(\$ 22,26)</b>
Punto de equilibrio en ventas anuales (MM de Pesos)	430
Margen de Contribución	61%
Costos Fijos anuales (MM de pesos)	261
<b>BCR (Relación Beneficio Costo o Índice de Rentabilidad)</b>	<b>0,48</b>
<b>TIR</b>	<b>10%</b>
<b>VAE (Valor Anual Equivalente)</b>	<b>(\$ 3,88)</b>
<b>Payback</b>	
Inversión Inicial (año 1)	43
Número de meses	<b>12</b>

Fuente: Elaboración propia

## 9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación se establece el cronograma de actividades que se llevarán a cabo en cada etapa desde la iniciación, hasta la ejecución del proyecto y durante los 2 primeros años, en donde se plasman los tiempos y duración de cada gestión, integrando aspectos de la organización y de procedimiento.

**Cuadro 20. Cronograma de Trabajo**

	AÑO 1												AÑO 2				RESPONSABLE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1 TRIM	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM		
Estudio de Mercado	■	■	■	■														Oscar Vargas
Convenios Constructoras							■	■	■	■	■	■						
Ejecución publicidad					■	■												
Análisis penetración							■	■					■		■			
Análisis participación							■	■					■		■			
Legalización y Constitución	■	■																Leidy Torres
Evaluación proveedores							■	■	■	■	■	■						
Evaluación del sector			■	■	■	■							■	■				
Revisión proyección de ventas							■						■					
Desempeño financiero					■			■				■		■		■		
Definición Alianza Estratégica	■	■																Luis Torres
Negociación con Proveedores			■	■														
Contratación personal	■	■											■					
Inventarios			■			■			■					■			■	
Desempeño operativo				■				■						■			■	
Nuevos proyectos											■	■	■				■	

Fuente: Elaboración Propia

## BIBLIOGRAFÍA

BANCO DE LA REPUBLICA. Indicadores y Estadísticas [en línea]. Banco de la República Online [Bogotá - Colombia], sep. 2016 [citado 20 feb. 2017]. Disponible en [<http://www.banrep.gov.co/es/-estadisticas>]

BANCO MUNDIAL. Crecimiento Económico de China [en línea]. Banco Mundial Online [Bogotá - Colombia]. ene. 2017. [citado 20 feb. 2017]. Disponible en [[www.datosbancomundial.org/pais/china](http://www.datosbancomundial.org/pais/china)]

CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN CAMACOL. Balance del mercado de vivienda nueva. Dinámica de los principales indicadores en el 2015 y panorama de política pública para el 2016 [en línea]. CAMACOL Online [Bogotá, Colombia], mar. 2016. [citado 20 feb. 2017]. Disponible en [[http://camacol.co/sites/default/files/secciones\\_internas/Informe%20econ%C3%B3mico%202016\\_0.pdf](http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20econ%C3%B3mico%202016_0.pdf)]

CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN CAMACOL. Balance y perspectivas del sector edificador 2016 – 2017. ¿Cómo la construcción de edificaciones mantiene su dinamismo?. Bogotá, CAMACOL, 2016

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Consulta de Requisitos y proceso de Constitución empresa y listado de actividades económicas (Código CIIU) [en línea]. Cámara de Comercio Online [Bogotá - Colombia], ene. 2017 [citado 21 feb. 2017]. Disponible en [<http://www.ccb.org.co/Tramites-y-Consultas>]

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DANE. Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción - I trimestre de 2016 [en línea]. DANE On line [Bogotá – Colombia]. jun. 2016. [citado 20 oct. 2016]. Disponible en [[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib\\_const/Bol\\_ieac\\_ltrim16.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_ltrim16.pdf)]

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN. Requisitos, formularios, costos y procesos para Importar [en línea]. DIAN Online [Bogotá - Colombia], oct. 2016 [citado 25 feb. 2017]. Disponible en [<https://importaciones.carga.dian.gov.co>]

IND.I.A. Grandes Productores y Comercializadores Accesorios Metálicos [en línea]. IND.I.A. Online [Vicenza - Italia], jun. 2016. [citado 10 sep. 2016]. Disponible en [[http://www.india.it/en/company\\_en/](http://www.india.it/en/company_en/)]

INDUSTRIAS GALTES – TRIVEL. Grandes Productores y Comercializadores Accesorios Metálicos [en línea]. TRIVEL Online [Barcelona - España], jun. 2016. [citado 10 sep. 2016]. Disponible en [<http://www.trivelgalt.es/es/empresa>]



INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION ISO. Sistemas de Gestión de Calidad [en línea]. ISO Online [Bogotá - Colombia]. Disponible en [[http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=21823](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=21823)]

OLIMPIA HARDWARE Grandes Productores y Comercializadores Accesorios Metálicos [en línea]. OLIMPIA Online [San José - Costa Rica], may. 2016. [citado 10 sep. 2016]. Disponible en [<http://www.olimpiahardware.com/contenido/>]

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA. Indicadores Económicos, Financiación, Tasas de Interés Hipotecarias [en línea]. Superfinanciera Online [Bogotá - Colombia], sep. 2016. [citado 20 feb. 2017]. Disponible en: [[www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60764](http://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60764)]

VEA Y CIA. Catálogo de productos [en línea]. Vea y Cía. Online [Bogotá – Colombia], ene. 2017 [citado 2 feb. 2017]. Disponible en [[www.veaycia.com/catalogo.htm](http://www.veaycia.com/catalogo.htm)]

VITRUM S.A. Catálogo [en línea]. Interempresas Online [Bogotá - Colombia]. ene. 2013. [citado 20 feb. 2017]. Disponible en [[https://www.interempresas.net/FeriaVirtual/Catalogos\\_y\\_documentos/83822/VITRUM-2013\\_Part3.pdf](https://www.interempresas.net/FeriaVirtual/Catalogos_y_documentos/83822/VITRUM-2013_Part3.pdf)]