

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD
ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS EN APOYO A LA FUNDACIÓN “SOÑAR
DESPIERTO”**

**Camila Jurado Caballero
Freddy Alberto Porras Mejía**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA 2010**

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD
ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS EN APOYO A LA FUNDACIÓN “SOÑAR
DESPIERTO”**

**Camila Jurado Caballero
Freddy Alberto Porras Mejía**

**Monografía para optar por el título de Especialista en Evaluación y
Gerencia de Proyectos**



Director

**Edgar Sánchez Gómez
Licenciado en Física y Química**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA 2010**

DEDICATORIA

A Dios, que siempre ha puesto su sello en todas las cosas importantes o pequeñas de mi vida. A mis padres, mis hermanas y sobrinitos, son motivo de mucha alegría, los quiero mucho. A Red Misión por brindarme la oportunidad de crecer profesionalmente durante la finalización de mi especialización.

Freddy

A Dios, por permanecer en mi corazón, por su compañía y guía permanente. A mi familia, por su amor y apoyo incondicionales. A mis amigos y compañeros, que hicieron de esta experiencia toda una aventura.

Camila

AGRADECIMIENTOS

Al Profesor Edgar, nuestro director, por su guía, apoyo, comprensión y buen humor. A la organización Soñar Despierto, por la colaboración y el apoyo a la monografía. A la coordinación de posgrados de la Escuela de Estudios Empresariales e Industriales por estos casi dos años de formación. A todos los amigos que compartieron el desarrollo de la misma, a todos los compañeros de EGP-11, serán recordados gratamente por todas las experiencias aportadas.

Tabla de Contenido

RESUMEN.....	16
ABSTRACT	17
INTRODUCCIÓN	18
1. DISEÑO DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS.....	20
2. ESTUDIO DEL ENTORNO.....	22
2.1. ENTORNO GENERAL O MACROENTORNO.....	22
2.1.1. Dimensión Tecnológica.....	22
2.1.2. Dimensión Económica.....	26
2.1.2. Dimensión Social y Demográfica.....	28
2.1.3. Dimensión Política y Legal	29
2.1.4. Dimensión Cultural	30
2.2. ENTORNO ESPECÍFICO O MICROENTORNO	30
2.2.1. Sector Industrial	31
2.2.2. Entorno de la Competencia.....	31
2.2.3. Fuerzas del Modelo Porter.....	32
2.3. CONCLUSIÓN.....	37
3. ESTUDIO DE MERCADOS.....	39
3.1. PRODUCTO.....	39
3.1.1. Investigación de mercados	39
3.1.2. Materias Primas	42
3.1.3. Proveedores de servicio y producto.....	43
3.2. DEMANDA	43
3.2.1. Distribución Geográfica	43
3.2.2. Comportamiento.....	44
3.2.3. Proyección de la demanda	44
3.3. OFERTA	45
3.3.1. Principales oferentes del servicio o producto. Estudio del régimen de mercado	45
3.3.2. Proyección de la oferta. Productos sustituto.....	46
3.3.3. Análisis de los principales casos de estudio en Colombia	47

3.4.	PRECIO	53
3.4.1.	Análisis de precios	53
3.4.2.	Estimación del costo promedio	55
3.4.3.	Análisis histórico y proyección de precios.....	56
3.5.	PLAZA	56
3.5.1.	Canales de distribución.....	56
3.6.	PROMOCIÓN	59
3.7.	CONCLUSIONES	60
4.	ESTUDIO TÉCNICO.....	61
4.1.	TAMAÑO	61
4.1.1.	Volumen de ventas	61
4.1.2.	Volumen de producción	61
4.1.3.	Disponibilidad de almacenamiento	62
4.1.4.	Disponibilidad de servicios	63
4.2.	LOCALIZACIÓN	66
4.2.1.	Macrolocalización	66
4.2.2.	Microlocalización	69
4.2.3.	Uso del suelo según el POT	70
4.3.	INGENIERÍA	71
4.3.1.	Operación y distribución.....	72
4.3.2.	Equipo.....	74
4.3.3.	Distribución	75
4.4.	CONCLUSIONES	75
5.	ESTUDIO ORGANIZACIONAL	77
5.1.	ORGANIGRAMA	77
5.1.1.	Personal.....	77
5.2.	DEFINICIÓN DE ROLES	79
5.2.1.	Administrador	79
5.2.2.	Asesores comerciales	79
5.2.3.	Secretaria	80
5.2.4.	Vendedor punto de venta.....	80
5.3.	TIPOS DE CONTRATACIÓN	80
5.3.1.	Contrato a término fijo.....	81

5.3.2.	Contrato de prestación de servicios.....	81
6.	ESTUDIO LEGAL	82
6.1.	ASPECTOS LEGALES DEL PROYECTO	82
6.1.1.	Autorizaciones.....	82
6.1.2.	Localización.....	83
6.1.3.	Protección Jurídica de Marca	83
6.1.4.	Contratos.....	84
6.1.5.	Mercados.....	84
6.1.6.	Comercio Electrónico	85
6.2.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES DEL PROYECTO	86
6.3.	CONCLUSIONES	87
7.	ESTUDIO AMBIENTAL	88
7.1.	IDENTIFICACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES	88
7.2.	EVALUACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES	90
7.3.	CONCLUSIÓN.....	92
8.	ESTUDIO FINANCIERO.....	93
8.1.	INVERSIONES	93
8.2.	COSTOS.....	94
8.3.	GASTOS.....	95
8.4.	INGRESOS	96
8.5.	FLUJOS DE CAJA.....	97
8.5.1.	Flujo de caja del inversionista.....	97
8.5.2.	Flujo de caja del proyecto.....	98
8.6.	ESTADO DE RESULTADOS.....	99
8.7.	BALANCE GENERAL	100
8.8.	RENTABILIDADES PUNTUALES.....	101
8.9.	VALOR AGREGADO NETO COMPARATIVO.....	102
8.10.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	103
8.10.1.	Identificación variables de riesgo.....	103
8.10.2.	Variables de entrada y salida.....	103
8.10.3.	Proceso de simulación.....	104
8.11.	CONCLUSIONES	108
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110

10. BIBLIOGRAFÍA.....	111
ANEXO	113

Índice de tablas

Tabla 1. Tasas de interés [Fuente: Realizado por los autores]	27
Tabla 2. Datos generales de empleo y salario [Fuente: Realizado por los autores]	27
Tabla 3. Datos del IPC y PIB nacional [Fuente: Realizado por los autores].....	27
Tabla 4. Detalle de la proyección del DANE para el año 2010 por edades. [Fuente: Dane].....	41
Tabla 5. Listado de ventajas/desventajas de los casos de estudio. [Fuente: Realizado por los autores].....	53
Tabla 6. Listado estimado de precios al público. [Fuente: Realizado por los autores].	54
Tabla 7. Listado de costo de los productos. [Fuente: Realizado por los autores]	55
Tabla 8. Costos por canal. [Fuente: Realizado por los autores].....	58
Tabla 9. Costo por canal monetizado. [Fuente: Realizado por los autores]	59
Tabla 10. Costos estimados por promoción. [Fuente: Realizado por los autores]	59
Tabla 11. Valores estimados de área ocupada por los productos. [Fuente: Realizado por los autores].....	63
Tabla 12. Costos de servicios públicos para la ciudad de Bucaramanga.....	65
Tabla 13. Detalle de solución de conexión a internet.....	66
Tabla 14. Método cualitativo por puntos. [Fuente: Realizado por los autores]	70
Tabla 15. Equipo inicial requerido para el funcionamiento. [Fuente: Realizado por los autores].....	75
Tabla 16. Relación de personal/costo necesario para la operación de la UEN mensualmente. [Fuente: Realizado por los autores]	78
Tabla 17. Identificación de los impactos ambientales. [Fuente: Realizado por los autores].....	90
Tabla 18. Criterios de evaluación de impactos ambientales. [Fuente: Realizado por los autores].....	91
Tabla 19. Valoración de los impactos ambientales. [Fuente: Realizado por los autores]	92
Tabla 20. Activos Fijos. [Fuente: Realizado por los autores]	93
Tabla 21. Activos Diferidos. [Fuente: Realizado por los autores].....	93
Tabla 22. Costos de los productos. [Fuente: Realizado por los autores].....	94
Tabla 23. Salarios. [Fuente: Realizado por los autores]	95
Tabla 24. Servicios. [Fuente: Realizado por los autores]	95
Tabla 25. Gastos de Administración. [Fuente: Realizado por los autores]	95
Tabla 26. Gastos de Ventas. [Fuente: Realizado por los autores].....	96
Tabla 27. Gastos de Distribución. [Fuente: Realizado por los autores]	96
Tabla 28. Gastos de Mantenimiento y Seguros. [Fuente: Realizado por los autores]..	96
Tabla 29. Ingresos. [Fuente: Realizado por los autores]	97
Tabla 30. Flujo de caja del inversionista. [Fuente: Realizado por los autores]	98
Tabla 31. Flujo de caja del proyecto. [Fuente: Realizado por los autores]	99

Tabla 32. Estado de Resultados. [Fuente: Realizado por los autores]	99
Tabla 33. Balance General. [Fuente: Realizado por los autores].....	100
Tabla 34. VAN versus Tasa de Descuento. [Fuente: Realizado por los autores].....	102

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Esquema preliminar de la propuesta inicial de UEN [Fuente: Realizado por los autores].....	20
Ilustración 2. Mapa zonificado de la ciudad de Bucaramanga. [Fuente: Google Maps]67	
Ilustración 3. Procesos realizado por la UEN en la cadena de valor. [Fuente: Realizado por los autores]	72
Ilustración 4. Organigrama de la UEN. [Fuente: Realizado por los autores].....	77
Ilustración 5. Flujo de caja del inversionista. [Fuente: Realizado por los autores]	97
Ilustración 6. Flujo de caja del proyecto. [Fuente: Realizado por los autores]	98
Ilustración 7. Rentabilidades puntuales. [Fuente: Realizado por los autores].....	101
Ilustración 8. VAN vs Tasa de descuento. [Fuente: Realizado por los autores].....	102
Ilustración 9. Flujo del proyecto desde el año 1 hasta el 5. [Fuente: Realizado por los autores]	104
Ilustración 10. Distribución de probabilidad para la VPN del proyecto. [Fuente: Realizado por los autores]	105
Ilustración 11. Distribución de probabilidad de la TIR del proyecto. [Fuente: Realizado por los autores].....	106
Ilustración 12. Sensibilidad de VPN frente a las variables de riesgo. [Fuente: Realizado por los autores].....	107
Ilustración 13. Sensibilidad de TIR frente a las variables de riesgo. [Fuente: Realizado por los autores].....	108

RESUMEN

TÍTULO: ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS EN APOYO A LA FUNDACIÓN “SOÑAR DESPIERTO”*.

AUTORES:

Camila Jurado Caballero – Ingeniera Industrial**

Freddy Alberto Porras Mejía – Ingeniero de Sistemas**

PALABRAS CLAVES:

Organización Soñar Despierto, UEN, prefactibilidad, comercio solidario.

DESCRIPCION:

Las organizaciones sin ánimo de lucro que velan por el ser humano en sus distintos estados de indefensión, generalmente adolecen de las herramientas adecuadas para lograr este propósito. Es por esto que recurren a distintas soluciones que pasan desde la organización de actividades hasta la conformación de proyectos empresariales generadores de valor puesto que la tendencia mundial en este aspecto se dirige hacia las organizaciones autosostenibles.

Explorando las ideas mundialmente aceptadas de comercio solidario, marketing y emprendimientos sociales, se inicia el análisis para la conformación de una solución que permita la generación de valor a los beneficiarios de la organización, la cual trabaja primordialmente con niños de escasos recursos de los asentamientos del Municipio de Girón, Santander.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriormente descritos y en el marco de diseñar y evaluar la factibilidad de una unidad estratégica de negocio que permita un sustento económico a los proyectos propios de la Organización Soñar Despierto, se emprende este trabajo de grado partiendo de un diseño inicial, basado en la comercialización de elementos de merchandising, textiles y relacionados. Se realizan los correspondientes estudios de entorno, mercados, técnico, organizacional, legal, de impactos ambientales y financiero, para llegar a la conclusión de la viabilidad de este proyecto, con la esperanza que se vea convertido en realidad, con el potencial de financiar los planes de convertir el futuro de los niños en algo mejor.

*Monografía

** Facultad de Ingenierías Fisicomécanicas – Escuela de Estudios Industriales y Empresariales- Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Director: Edgar Sánchez Gómez

ABSTRACT

TITLE: PREFEASIBILITY STUDY FOR THE CREATION OF A STRATEGIC BUSINESS UNIT IN SUPPORT OF THE “SOÑAR DESPIERTO” FOUNDATION*.

AUTHORS:

Camila Jurado Caballero –Industrial Engineer**
Freddy Alberto Porras Mejía – Systems Engineer**

KEY WORDS:

Soñar Despierto Organization, UEN, prefeasibility, fair trade.

DESCRIPTION:

Nonprofit organizations that veil for human beings in their several states of helplessness often lack of the appropriate tools to achieve its purpose. That is the reason why they resort to different solutions which pass from the organization of activities to the establishment of earned value entrepreneurial projects because the global trend in this aspect is directed towards self-sustaining organizations.

Exploring the globally accepted ideas of fair trade, social marketing and social entrepreneurship, the analysis for the conformation of a solution that allows the creation of value to the beneficiaries of the organization starts; it works primarily with disadvantaged children from the township of Girón, Santander.

Looking after the issues mentioned above and in the context of designing and evaluating the feasibility of a strategic business unit, which allows financial support for projects specific to the Organization Soñar Despierto, this grade paper is taken, starting on an initial design based in the commercialization of merchandising elements, textiles and related products. The different environment, markets, technical, organizational, legal, environmental and financial studies are made, to conclude the feasibility of this project, hoping to see it become a reality, with the potential to finance the plans to turn the children's future into something better.

*Grade paper.

** Physical Mechanical Engineering Faculty. – Industrial and Enterprising Studies School- Project Management Specialization. Director: Edgar Sánchez Gómez

INTRODUCCIÓN

Con frecuencia se observa que, fruto de la violencia, la pobreza, el hambre y el maltrato, se afecta psicológica y físicamente a los niños, que sufren por cuenta de los traumas que se fijan en su manera de ser y que al crecer son transmitidos a los hijos de éstos, conformando un círculo vicioso que afecta la calidad de vida y el tejido social.

Como seres humanos, se apela continuamente a la capacidad de ser solidarios, para poder ofrecer a estos niños la oportunidad de soñar de nuevo, de crecer en un ambiente adecuado, donde se sientan queridos, partícipes de la sociedad y donde se les ofrezcan oportunidades para salir adelante. Así mismo los jóvenes, que han crecido con mayores oportunidades, sean conscientes del poder que descansa en su obrar, que contemplen cómo un niño sonrío de nuevo gracias a una labor desinteresada y que se conviertan a su vez, en los promotores de aquellas actividades que transformen realidades.

Por estas razones, la Organización Soñar Despierto pretende ser un medio vivo que brinde esperanza y alegría a los niños, especialmente a los más necesitados, y así contribuir a formar un mundo más justo, equitativo y libre. Lo anteriormente expuesto se logra por medio de la promoción de los valores humanos tanto en los niños, como en los jóvenes participantes que día a día luchan por realizar sus sueños mediante acciones concretas que buscan establecer vínculos de amistad y solidaridad entre ellos, y mediante la atención personalizada, además de extender estos lazos a sus familias.

Se prevé necesario contar con colaboradores y benefactores de la causa, es por esto que se tiene la idea de crear, por un medio concreto, una unidad estratégica de negocio, que funcione en apoyo a la fundación en el desarrollo de sus proyectos dentro del Área Metropolitana de Bucaramanga, donde se ubica una de las filiales de esta organización.

En este documento se presenta el estudio de prefactibilidad para la creación de una unidad estratégica de negocio para Soñar Despierto como requisito indispensable para optar al título de Especialistas en Evaluación y Gerencia de Proyectos.

1. DISEÑO DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

Para el diseño de la unidad estratégica de negocios para la Organización Soñar Despierto, se toman como punto de partida las siguientes premisas:

- El proyecto tendrá un enfoque comercial.
- La estructura organizacional manejará máximo dos niveles jerárquicos.
- La inversión inicial será de máximo 30.000.000 de pesos.
- El valor agregado de los bienes a comercializar por la UEN radica en el concepto de solidaridad social.

La propuesta inicial para el diseño de este proyecto parte del siguiente esquema:

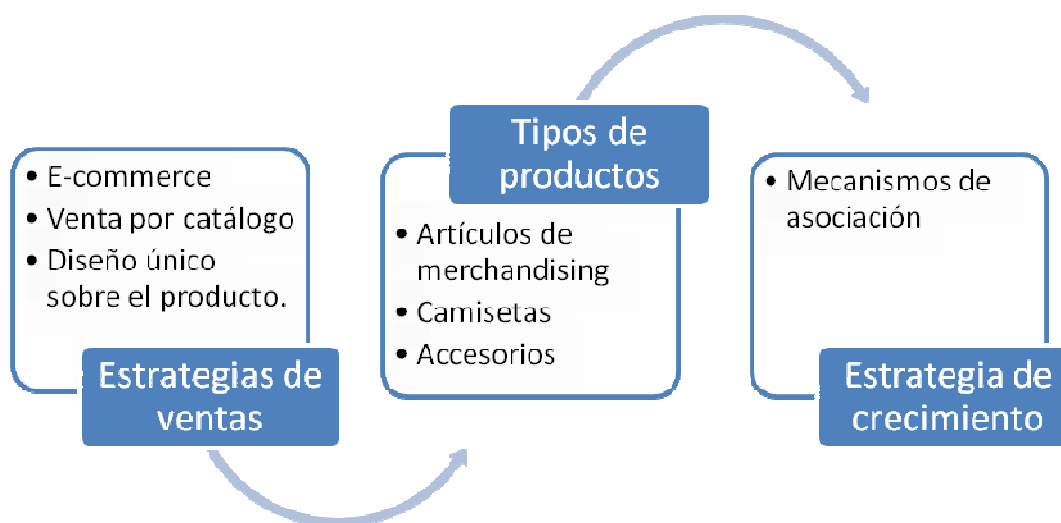


Ilustración 1. Esquema preliminar de la propuesta inicial de UEN [Fuente: Realizado por los autores]

En la Ilustración 1 se refieren los elementos producto de un análisis realizado en conjunto con los directivos de la organización. Así mismo se propone como estrategia articular mecanismos de colaboración entre las empresas para poder

tener una mayor libertad en los procesos de producción que no se consideran estratégicos dentro de la cadena de valor de la UEN.

Según las conclusiones obtenidas en el estudio de prefactibilidad, se pretende mejorar esta propuesta inicial. Durante el desarrollo del mismo, se concretarán los medios necesarios para hacerla realidad.

2. ESTUDIO DEL ENTORNO

Dentro del estudio de prefactibilidad para la creación de la unidad estratégica de negocios, es necesario determinar los elementos que integran el contexto en el cual el proyecto se desempeñará. Tener este conocimiento, permite responder con agilidad ante los cambios cuando se tiene la necesidad. En la actualidad, el entorno de los proyectos es cambiante, por esta razón es útil el estudio del entorno para tomar decisiones oportunas y generar estrategias adecuadas ante los cambios del ambiente.

2.1. ENTORNO GENERAL O MACROENTORNO

Es necesario iniciar con un análisis práctico de los factores determinantes de la inclusión de este proyecto dentro de un entorno macro; a continuación se presenta desde las diferentes dimensiones dicho análisis.

2.1.1. Dimensión Tecnológica

Con el fin de tener una visión detallada del entorno en el cual se desarrollará el proyecto, es de utilidad conocer la evolución de las técnicas de producción, materiales, insumos y nuevas tecnologías existentes en el mercado. A nivel Colombia, existen muchas empresas dedicadas a la manufactura de artículos encaminados a la promoción del merchandising para empresas y fundaciones de toda naturaleza.

Actualmente, las empresas que fabrican elementos como prendas de vestir, artículos de oficina y de entretenimiento enfocados para mercadeo de organizaciones a nivel nacional, cuentan con sistemas de producción eficientes, maquinaria, materias primas e insumos de calidad, importados y nacionales, garantizando la calidad de los productos producidos. La

productividad industrial del sector muestra crecimientos positivos luego de la crisis económica mundial.

Asimismo, se puede afirmar que se han implementado a nivel nacional nuevos procesos de fabricación al interior de las empresas que producen y comercializan artículos para merchandising, trayendo consigo mejoras en eficiencia y calidad, logrando a su vez mejores economías de escala. La innovación en procesos permite también la manufactura de nuevos productos, los cuales marcan la diferencia ante los clientes, que para el caso, buscan adquirir dichos productos para identificarlos con una marca específica y comercializarlos para el consumidor final. Actualmente en el mercado nacional, se ofertan productos categorizados para organizaciones sin ánimo de lucro, fundaciones y ONG's que buscan posicionamiento de marca y consecución de recursos económicos para fines sociales.

Por su parte, las fundaciones que utilizan el merchandising como estrategia, utilizan métodos como ventas en puntos físicos y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación como las ventas por Internet, las cuales son útiles para ventas de este tipo.

Dentro del análisis tecnológico es importante tener en cuenta el papel de las Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC, las cuales forman parte de la cultura tecnológica del entorno, ampliando las posibilidades de desarrollo social y empresarial. Las TIC ofrecen ventajas como la facilidad en el acceso a todo tipo de información, uso de instrumentos para procesamiento de datos, canales de comunicación inmediatos, almacenamiento de grandes cantidades de información, automatización de las tareas, interactividad, entre otras.

Las TIC, dentro del un marco de globalización, contribuyen a la transformación de las estructuras económicas, sociales y culturales, incidiendo en elementos como la comunicación, la información, el mundo empresarial, la educación y el comercio a través de medios electrónicos.

Para la realización del estudio de prefactibilidad, es necesario conocer la injerencia de las TIC en el denominado comercio electrónico. En la actualidad resulta cada vez más evidente que las empresas se benefician de manera considerable con esta tecnología. El rápido crecimiento de la productividad en los países industrializados se ha atribuido en gran parte a la aplicación generalizada de las TIC, logrando incrementos considerables en la rentabilidad de los negocios.

Cada vez son más los países conscientes de las ventajas que pueden obtener de las TIC. A pesar de los obstáculos, en particular la falta de infraestructura y de acceso, algunos países han creado sus propios nichos digitales. En los últimos diez años, el crecimiento de las ventas de productos de las TI ha sido más importante en los países en desarrollo (23,5%) que en los países industrializados (10,8%)¹. Si bien el número de experiencias positivas de los países en desarrollo en el ámbito del comercio electrónico y las TIC aumenta constantemente, sigue siendo muy reducido. De la gran cantidad de nuevos sitios Web que ofrecen oportunidades comerciales en línea, muy pocos son de los países en desarrollo.

Aunque por lo general los países en desarrollo se muestran deseosos de que sus empresas adopten soluciones basadas en las TIC, existen numerosos obstáculos tales como el bajo nivel de ingresos, la falta de conocimientos técnicos y una infraestructura inadecuada para las TIC.

Para ayudar a los países a formular sus propias políticas, United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) ha venido organizando actividades regionales sobre estrategias electrónicas para el desarrollo. Esta entidad, realiza acompañamiento a las iniciativas de e-commerce, informando sobre reformas de legislación, reglamentos sobre conectividad y acceso a recursos informáticos, reformas de los sistemas bancarios para facilitar los pagos electrónicos, entre otros.

¹ <http://www.unctad.org> United Nations Conference on Trade and Development.

Adicionalmente, es significativo tener en cuenta el tema de transacciones electrónicas seguras o SET (del inglés, Secure Electronic Transaction), el cual se define como un protocolo estándar para proporcionar seguridad a una transacción en redes de computadoras inseguras, en especial Internet.

El Libro 1 de la especificación de SET enlista los siguientes requerimientos de negocio para procesamiento de pago seguro con tarjeta de crédito a través de Internet y otras redes²:

- Proveer confidencialidad de pago e información de órdenes de compra.
- Asegurar la integridad de la totalidad de los datos que se transmiten.
- Proveer autenticación de que el portador de una tarjeta es un usuario legítimo de una cuenta de tarjeta de crédito.
- Proveer autenticación de que el comerciante puede aceptar transacciones con tarjetas de crédito a través de su relación con una institución financiera.
- Asegurar el uso de las mejores prácticas de seguridad y de técnicas de diseño de sistemas para proteger los involucrados legítimos en la transacción de comercio electrónico.
- Crear un protocolo que no dependa de mecanismos de seguridad de transporte ni que prevenga su uso.
- Facilitar y promover la interoperabilidad entre proveedores de software y redes.

En este orden de ideas, la banca electrónica, el uso de tarjetas de crédito y débito, el PayPal³, entre otros sistemas de pago, deben cumplir con las mínimas normas de seguridad exigidas a nivel nacional e internacional.

² <http://coitweb.uncc.edu/~yzheng/publications/files/acisp98-liteset-final.pdf> Department of software & Information Systems. UNC Charlotte. The University of North Carolina at Charlotte.

³ Forma rápida y segura para compras y ventas por Internet, propiedad de la empresa EBAY. Se pueden realizar pagos de compras realizadas como proceder al cobro de los clientes.

Dentro del entorno colombiano, el Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, entidad de planeación en el país asesora del Gobierno Nacional en todos los aspectos económicos y sociales, estableció los Lineamientos de Política para el Desarrollo e Impulso del Comercio Electrónico en Colombia, en el documento CONPES 3620⁴. El documento mencionado anteriormente tiene como objetivo principal crear el ambiente y las condiciones propicias para promover el desarrollo de comercio electrónico como un elemento generador de competitividad empresarial, crecimiento económico y bienestar general.

2.1.2. Dimensión Económica

El Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE asevera según datos presentados, que la economía del país en el primer trimestre del 2010 registró un crecimiento de 4,4 por ciento, superior en 1,3 puntos porcentuales con relación al último trimestre de 2009; cabe resaltar que esta cifra supera las proyecciones realizadas por el gobierno nacional. Entre los sectores que impulsaron el crecimiento están la construcción, la explotación de minas, el suministro de electricidad y los servicios comunales.

Asimismo, los sectores que no tuvieron injerencia en el mejoramiento de la economía fueron el agro, que tuvo rendimiento negativo con -1,3%, el sector financiero y el transporte. Con respecto al Producto Interno Bruto PIB, se puede afirmar que en los primeros meses de 2010 tuvo un crecimiento del 4.4% con relación al mismo periodo de 2009⁵. Frente al periodo

⁴ <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/LinkClick.aspx?fileticket=Dq41vHb2cFI%3D&tabid=907> Conpes 3620. Lineamientos De Política Para El Desarrollo E Impulso Del Comercio Electrónico En Colombia.

⁵ http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=790%3Aproducto-interno-bruto-primer-trimestre-de-2010-&catid=1%3Alatest-news&Itemid=1 Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE.

inmediatamente anterior, el PIB aumentó en 1,3 por ciento. Los siguientes son algunos indicadores económicos de interés⁶:

- **Tasas de Interés**

DTF (EA)	3.54%
Tasa de cambio	\$1.807,88

Tabla 1. Tasas de interés [Fuente: Realizado por los autores]

- **Empleo y salario**

DESEMPLEO NACIONAL (TOTAL NACIONAL)	12,0
T.G.P. (Tasa Global de Participación - Total nacional)	61,5%
Salario Mínimo	\$515.000

Tabla 2. Datos generales de empleo y salario [Fuente: Realizado por los autores]

- **Nación**

IPC (ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR)	0,11%
IPC (Índice de Precios al Consumidor)	2,00%
PIB (Producto Interno Bruto)	0,4%

Tabla 3. Datos del IPC y PIB nacional [Fuente: Realizado por los autores]

⁶http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=351&Itemid=101
Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. Indicadores Económicos.

- **Tasa de inflación**

La meta de inflación para el 2010 es oscila entre el 2 y el 4%. La inflación anual a Junio de 2010 es de 2.25%.

Las actividades más representativas según su participación en el PIB del Departamento de Santander son la industria con el 20,95%; seguido por el sector agropecuario, silvicultura y pesca que participó con el 12,42%; el sector inmobiliario y alquiler de vivienda representó 8,58%. El Comercio, la construcción y el transporte participaron con el 7,91%; 6,46%; y 6,34% respectivamente. El PIB per cápita local es 40% más alto que el PIB per cápita nacional. Santander tiene una de las economías más dinámicas de Colombia, demuestra un alto grado de creación de nuevas empresas exitosas, lo cual crea un panorama favorable para la ejecución y puesta en marcha de una unidad estratégica de negocio⁷.

2.1.2. Dimensión Social y Demográfica

De acuerdo al censo del 2005⁸, el Departamento de Santander posee 2.010.404 habitantes, de los cuales 971.000 son hombres y 1.039.404 son mujeres, de ellos 752.000 menores de edad. El 75% vive en el Área Metropolitana, 350.000 en la miseria y 200.000 desplazados por la violencia. La dedicación básica del santandereano es la agricultura, ganadería, comercio, minería y servicios.

27 municipios tienen entre mil y cuatro mil novecientos noventa y nueve y 29 entre esta cifra y 9.999 habitantes. Bucaramanga, Floridablanca, Barrancabermeja, Girón y Piedecuesta son los de mayor número de habitantes,

⁷http://www.pnud.org.co/img_upload/33323133323161646164616461646164/segunda%20parte.pdf Contexto Socioeconómico del Departamento de Santander - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD Colombia.

⁸ http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/68000T7T000.PDF Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. Censo 2005 Perfil Santander.

en su mayoría de vocación urbana, el 80%. 278.054 habitantes viven en la pobreza y 91.071 en la miseria, el resto tiene condiciones buenas o muy buenas.

Con respecto al área de influencia del proyecto, se puede afirmar que la pobreza en Bucaramanga y sus municipios aledaños fue de 49% y la indigencia del 14%. La evolución de este índice durante el periodo 2005 -2010, muestra que en el Área Metropolitana de Bucaramanga se ha logrado reducir en 1,8 puntos porcentuales la población que se encuentra por debajo de la línea de pobreza y en 2 la población que no tiene los ingresos suficientes para su propia alimentación. Sin embargo, a pesar de haber partido de una posición favorable en 2005, la velocidad de reducción de la pobreza es lenta. Los males que aquejan a la población caracterizada anteriormente, son la desnutrición, la violencia, el desplazamiento y la falta de oportunidades. Esta situación, conlleva a que las familias y por ende, la población infantil se vea afectada por la desigualdad social.

Las condiciones sociales de la población en el Departamento de Santander, propician un escenario propicio para la gestión emprendida por fundaciones u organizaciones sin ánimo de lucro tendientes a la generación de acciones que provean cambios en la sociedad, sobre todo para la población infantil más necesitada.

2.1.3. Dimensión Política y Legal

El gobierno nacional, a través de diversos programas, financia iniciativas locales de creación de fundaciones y organizaciones sin ánimo de lucro, adicionales a los programas que como ente gubernamental coordinan. Aunque existen los mecanismos para la consecución del apoyo, en la mayoría de las oportunidades es necesario que las iniciativas de creación de organizaciones sin ánimo de lucro deban gestionar sus propios recursos, precisamente porque

no reciben apoyo del gobierno nacional o local. La mayoría de fundaciones encaminadas hacia el mejoramiento de las condiciones de la niñez colombiana, consiguen sus recursos a través de apoyo de la empresa privada, de donaciones voluntarias y de actividades que generen recursos económicos.

En el entorno nacional, se deben cumplir con requisitos como inscripción en el RUT, obligaciones de impuestos nacionales, expedición de certificados, obligaciones parafiscales, Sena, ICBF y cajas de compensación.

2.1.4. Dimensión Cultural

La sociedad colombiana, por pertenecer a un entorno histórico de violencia e injusticia social, está despertando hacia la responsabilidad social. Cada vez más colombianos y colombianas de ven avocados a vincularse activa o pasivamente en procesos sociales que produzcan cambio. Uno de los mecanismos existentes en la actualidad, es la conformación de asociaciones sin ánimo de lucro tendientes a cubrir o a mejorar el nivel de vida de poblaciones en condiciones desfavorables, ya sea en vivienda, educación, salud, entre otros. Actualmente en Colombia existen más de 400 fundaciones que abren espacios para las personas que desean trabajar desinteresadamente por temas sociales.

2.2. ENTORNO ESPECÍFICO O MICROENTORNO

Para el estudio del microentorno, es necesario caracterizar a los principales actores o stakeholders del sector en el cual se desarrollará el proyecto y, de igual forma, describir el comportamiento de las cinco fuerzas del modelo de Michael Porter: Poder de negociación de los Compradores o Clientes, Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores, Amenaza de ingreso de competidores, Amenaza de productos sustitutivos y Rivalidad entre los competidores.

2.2.1. Sector Industrial

El proyecto cuyo objetivo es la creación de una unidad estratégica de negocios en apoyo a la Organización Soñar Despierto pertenece al sector industrial terciario. Básicamente, el sector comercial hace parte del sector terciario de la economía, e incluye comercio al por mayor, minorista, centros comerciales, plazas de mercado y, en general, a todos aquellos que se relacionan con la actividad de comercio de diversos productos a nivel nacional o internacional.

Cabe recordar que el objetivo del proyecto es generar un mecanismo de apoyo financiero constante y autónomo, para financiar la gestión de los proyectos sociales liderados por los miembros activos y asociados de la Organización “Soñar Despierto”. Para lograr este fin, se busca la creación de una unidad estratégica de negocio cuya finalidad es comercializar artículos de merchandising por catálogo, físico y/o virtual, para la consecución de los recursos. Por esta razón, la unidad estratégica pertenece al sector terciario de la economía. La unidad no produce los bienes materiales de forma directa, adquiere los artículos para su distribución al consumidor final.

2.2.2. Entorno de la Competencia

A nivel nacional, existen otras fundaciones y organizaciones sin ánimo de lucro que han buscado auto sostenerse económicamente con actividades diferentes a la búsqueda de donaciones voluntarias y al apoyo financiero de la empresa privada. Es por este motivo que en Colombia están surgiendo iniciativas de creación de unidades de negocio adjuntas a las fundaciones que propendan, por una parte, la generación de recursos, y por otra, la puesta en marcha de estrategias publicitarias que logren empoderamiento de marca.

Para enunciar algunos casos en el mercado colombiano, vale la pena nombrar a la fundación *Mi Sangre*⁹ que promociona la venta de su colección de camisetas en los almacenes de cadena, la iniciativa *Antioquia mía* con su programa moda Antioquia y próximamente también la fundación *Pies Descalzos* de la cantante Shakira. A nivel local, la fundación *Niños de Papel*¹⁰ de la ciudad de Bucaramanga cuenta con unidades de producción y comercialización de elementos como tarjetas para toda ocasión y artículos decorativos manufacturados por los beneficiarios de la misma.

Otras organizaciones, del nivel de UNICEF y la Fundación CORPAUL, cuentan con el mecanismo de venta de tienda virtual, la cual representa la metodología de trasladar las ventas operativas tradicionales a un comercio realizado vía Internet. Estas entidades conforman ventas de artículos de merchandising, prendas de vestir, artículos de oficina y decoración a través de sus portales Web, facilitando los procesos de la cadena de valor como lo son la publicidad de los productos, la compra por parte de los clientes y la distribución final del producto.

2.2.3. Fuerzas del Modelo Porter

La definición de las cinco fuerzas del modelo del economista Michael Porter, es una herramienta utilizada por las unidades de negocio para analizar cualquier sector económico e industrial. El microentorno en el cual se desarrollan los proyectos determina su funcionamiento y, por lo tanto, inciden directamente en sus resultados. Por tal razón se hace necesario comprender su funcionamiento, detectar cuáles son las fuerzas que lo componen y cómo se relacionan éstas con la forma en que se desenvolverá el proyecto. La interacción de las cinco fuerzas determina la ventaja competitiva de las empresas existentes en el sector.

⁹ <http://www.fundacionmisangre.org/index.php> Fundación Mi Sangre.

¹⁰ <http://www.ninosdepapel.org/espanol/index.php> Fundación Niños de Papel Bucaramanga.

- **Poder de negociación de los Compradores o Clientes**

La competencia en cualquier sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio. Los principales factores en el poder de negociación, para el caso de la creación de la unidad estratégica son:

Concentración de clientes: Los clientes potenciales de los productos de merchandising con el componente de tipo social, hace parte de un segmento de mercado representativo. Cada vez más personas (especialmente jóvenes) están interesadas en hacer de alguna manera una contribución a diferentes programas encaminados hacia el mejoramiento de la calidad de vida de los más necesitados.

Diferenciación: Si los productos ofrecidos no están diferenciados los clientes tendrán más poder de negociación. Para el caso de estudio, los productos tienen características que los diferencian de otros similares. La particularidad que hace especial los artículos ofrecidos es el componente social que éstos representan.

Información acerca del proveedor: La información es de fácil acceso para los clientes potenciales por el “voz a voz”, medios impresos y digitales, esto les permite realizar comparaciones con otros proveedores similares. En el mercado existen empresas cuyo objetivo es ofrecer soluciones que le permitan a las organizaciones asegurar el reconocimiento entre sus clientes existentes y potenciales. Las empresas proveedoras para el proyecto en cuestión, cuentan con portafolios de artículos promocionales variados para hacer que la organización y su marca sea reconocida y recordada por sus clientes.

Identificación de la marca: La marca de los productos ofrecidos con la puesta en marcha del proyecto sería “Organización Soñar Despierto”, poniendo en evidencia el carácter social de los mismos.

Productos sustitutos: La existencia de productos sustitutos le permite a los compradores tener una mayor capacidad de negociación de precios. Cabe anotar que los productos ofrecidos, tienen muchos sustitutos a nivel de la utilidad que prestan al que los compra, pero tienen pocos sustitutos en el sentido de que con su compra apoyan la misión de una fundación de carácter social.

- **Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

Los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Las condiciones de mercado en el sector de los proveedores y la importancia que ellos tienen para el producto del sector que se está estudiando determinarán la intensidad de esta fuerza.

Concentración de proveedores: Para las empresas dedicadas al comercio de artículos de merchandising, se cuenta con un gran número de proveedores a nivel nacional e internacional, que ofrecen sus productos para ser posteriormente identificados con alguna marca para su venta.

Importancia del volumen para los proveedores: Las ventas al sector en estudio no son significativas con relación a las ventas totales de los proveedores; éstos no solamente distribuyen a organizaciones sin ánimo de lucro con fines sociales, sino también a empresas privadas y públicas de todo tipo.

Diferenciación de insumos: Los productos ofrecidos por los proveedores no están altamente diferenciados, precisamente son artículos neutros con el fin de que el comprador los personalice según sus requerimientos.

Costos de cambio: Los costos en que incurre el comprador cuando cambia de proveedor dependen de los volúmenes de compra, de los costos de transporte y de las facilidades de pago.

Disponibilidad de insumos sustitutos: Se tiene acceso a un sin número de artículos de merchandising en el entorno. En las categorías de hogar, vestuario y entretenimiento son muchas las opciones a escoger a la hora de promover productos de este tipo. En cuanto a fundaciones sin ánimo de lucro que ofrezcan este tipo de productos, se puede decir que existen en el mercado nacional organizaciones que caracterizan sus productos para posicionar su marca.

- **Amenaza de ingreso de competidores**

El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Por supuesto, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector. Los principales factores a determinar son:

Economías de escala: Los costos unitarios de los artículos de merchandising no se ven afectados significativamente al aumentar el volumen de producción dada la naturaleza del proyecto.

Curva de experiencia: La comercialización de artículos del hogar, de vestir y de entretenimiento son fácilmente reproducibles. La diferencia está en la personalización de los productos con la marca de alguna empresa, ya sea para posicionamiento de marca o como mecanismo de consecución de recursos para una causa social.

Requisitos de capital: Para una organización sin ánimo de lucro que requiera realizar el montaje de un mecanismo de consecución de recursos y posicionamiento de marca, necesita de un capital considerable para su

ejecución. Debe tener cierto capital fijo y circulante para garantizar que se continúe con la razón de ser de la organización y que se disponga de los recursos necesarios para la implementación y puesta en marcha del proyecto.

Costos al cambiar de proveedor: No se incurre en costos adicionales por cambiar de un proveedor a otro; los artículos son neutros y estandarizados.

Acceso a insumos: Existe un acceso favorable a insumos por parte de las empresas que potencialmente ingresen al sector.

Identificación de marca: La Organización Soñar Despierto tiene una larga trayectoria y una imagen positiva a nivel nacional, lo cual genera credibilidad, fiabilidad y seriedad en sus allegados y demás personas que tienen conocimiento de ella.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Disponibilidad de sustitutos: Existe disponibilidad de productos similares y con fácil acceso.

Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto: El precio relativo entre los sustitutos y los productos ofrecidos es sustancial, puesto que los artículos de merchandising para el proyecto tienen un componente social que hace que su valor aumente para el comprador.

Valor ganado comparado entre el producto ofrecido y su sustituto: El valor agregado que representan los artículos de merchandising que apoyan causas

sociales es mayor para el comprador que si comprara un sustituto que ejerza la misma funcionalidad, pero no tenga ningún factor diferenciador.

- **Rivalidad entre los competidores**

Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector. Los principales aspectos a detallar son:

Concentración: A nivel nacional, existen organizaciones sin ánimo de lucro que ofertan productos de merchandising similares de una manera atomizada.

Diversidad de los competidores: El contraste entre el producto ofrecido por la Fundación y los demás oferentes de artículos similares, radica en el origen del proyecto. El objetivo es generar ingresos para una fundación que apoya a la niñez necesitada del país, es este elemento el que hace la diferencia.

Diferenciación entre los productos: Las características del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado es su marca, "Organización Soñar Despierto".

Barreras de salida: La rivalidad es baja, puesto que los costos para abandonar una unidad estratégica de este tipo no son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir.

2.3. CONCLUSIÓN

Una vez estudiados los principales elementos que caracterizan el entorno de la creación de la unidad estratégica de negocios para la Organización Soñar Despierto, se puede decir que el escenario para su constitución es propicio. A nivel del macroentorno del proyecto, la utilización de las Tecnologías de la

Información y la Comunicación son útiles para el desarrollo del comercio electrónico, medio por el cual se realizaría la promoción y las ventas de la unidad estratégica. Los clientes tienen la posibilidad de adquirir productos sustitutos que ofrecen un mercado competitivo, sin embargo aprecian el valor agregado de la ayuda social que presta la organización. A nivel de proveedores o vendedores, se maneja una alta competencia a nivel de precios y productos, siendo fácil reemplazarlos, aprovechando a su vez los precios bajos. El ingreso de competidores es sencillo a nivel de productos, sin embargo para que estén en igualdad de condiciones es necesario que soporten un amplio contenido social que no es sencillo de implementar.

Adicionalmente, con los productos sustitutos, el mercado es cercano a la competencia perfecta, sin embargo, la principal diferencia con respecto a los competidores es el valor agregado del apoyo social. De igual forma, dadas las condiciones sociales de la población infantil de Bucaramanga y su Área Metropolitana, la gestión de la Organización Soñar Despierto toma relevancia en su papel generador de cambio. A nivel del entorno específico, es de resaltar el carácter social de los productos de merchandising ofrecidos por la unidad estratégica, puesto que dicho elemento es diferenciador ante productos similares ofrecidos por otras organizaciones. El medio en el cual se desenvolvería el proyecto es favorable.

3. ESTUDIO DE MERCADOS

Una vez analizado el entorno, se procede a realizar el estudio de mercado, que comprende los aspectos de producto, precio, plaza y promoción, así como una mirada al sector.

3.1. PRODUCTO

Dentro de la definición de los detalles del producto, en miras a establecer las características que satisfagan los requerimientos del cliente, sus necesidades y expectativas, es necesario desarrollar los siguientes puntos.

3.1.1. Investigación de mercados

Para la elección de los productos, se toman como base aquellos generalmente comercializados por organizaciones empresariales con finalidad social, como en este caso, las que se han tenido en cuenta para la comparativa, CORPAUL, Moda Antioquia, Museo de Antioquia, Unicef. Se observan la siguiente clasificación de productos:

- Accesorios (de oficina y personales).
- Merchadising.
- Textiles.
- Tarjetería.

Basado en estas clasificaciones, se dispone a elegir como productos inicialmente a comercializar los pertenecientes a este conjunto, por venir ya prefabricados, sin ningún proceso complejo de producción más allá de la impresión del diseño sobre el mismo.

Como prueba piloto, se realiza una encuesta para estimar el grado de aceptación de los productos en la ciudad de Bucaramanga. Utilizando el modelo estadístico para el cálculo del tamaño de la muestra para una población conocida

$$n_o = \left(\frac{Z}{\varepsilon}\right)^2 * p * q$$

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$$

Donde:

n_o = Cantidad teórica de elementos de la muestra.

n = Cantidad real de elementos de la muestra a partir de la población asumida.

N = Número total de elementos que conforman la población.

Z = Valor estandarizado en función del grado de confiabilidad de la muestra calculada.

ε = Error asumido en el cálculo.

p = Probabilidad de la población que representa las características.

q = Probabilidad de la población que no represente las características.

Para el valor de Z , revisando la tabla de valores para la distribución normal, se decide usar un valor de confianza estándar de 95%, siendo el valor de Z correspondiente a 1,96.

Igualmente para el valor de ε , se asume el error estándar del 5%.

Para los valores de p y q , o los valores de heterogeneidad, se asume una distribución de 50%

p = 50%

q = 50%

Reemplazando estos valores en la primera de las formulas, se obtiene que $n = 384.16$, sustituyendo este valor para la segunda formula y asumiendo para el N los datos de la tabla de población juvenil en Bucaramanga según proyecciones del DANE¹¹ para el año 2010:

EDAD	TOTAL	HOMBRE	MUJER
15 -19	46.108	23.315	22.793
20 – 24	48.137	24.171	23.966
25 -29	49.296	24.897	24.399
Total	143.541		

Tabla 4. Detalle de la proyección del DANE para el año 2010 por edades. [Fuente: Dane]

$$n = 384. \frac{16}{1 + 384. \frac{16}{143541}} = 383.13 \approx 384 \text{ personas}$$

Lo que arroja un número de muestras de 384 para un nivel de confianza del 5%.

Se cuenta también con empresas que se interesen en apoyar las labores de la fundación y que a partir de una necesidad de promoción con sus clientes

¹¹ Tomado de

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/p_20052011_Ajustad

osgruposedad.xls descargado el 6 de junio de 2010.

actuales y potenciales, aprovechan los elementos ofrecidos por la UEN para proyectar una imagen de colaboración con la parte social.

El desarrollo de la encuesta abarca:

- Clasificación de productos
- Artículos de oficina.
- Merchandising
- Edad
- Jóvenes
- Género
- Intención de compra
- Precios
- Medio de distribución de preferencia
 - Web
 - Facebook
 - Tienda On-line
 - Mercadolibre
 - Punto de venta físico
 - Catalogo impreso

Una vez realizada la encuesta se suman los datos recopilados y se procede a sustentar con la misma, las elecciones y el escalafón de los productos. Ver anexo.

3.1.2. Materias Primas

Al existir productos similares en el mercado, con grandes productores que han alcanzado precios muy bajos por cuenta de importantes inversiones en maquinaria, equipo y desarrollo tecnológico, se plantea recurrir a los mismos para aprovechar la manufactura existente a nivel nacional/internacional que ofrece un amplio surtido en cuanto a diseños y precio. Por lo tanto, no se

considera incluir dentro de los procesos este proyecto la transformación de ninguna materia prima.

Los materiales, la construcción y el ensamble de las piezas completas está a cargo de terceras empresas, en su mayoría extranjeras, la impresión de los diseños corre por cuenta de empresas asociadas en Colombia.

3.1.3. Proveedores de servicio y producto

Se define como producto el artículo adquirido, previo a la comercialización, sin ningún tipo de marquilla o estampado, así mismo se considera servicio los procesos mediante los cuales se le añade una capa de diseño impresa al producto. La mayor parte de la demanda de productos de esta naturaleza quedan cubiertos por las importaciones bajo catalogo de empresas nacionales y/o extranjeras, para los servicios de impresión y diseño existen numerosas compañías colombianas que operan generalmente bajo las actividades de venta de artículos publicitarios¹².

3.2. DEMANDA

Para evaluar la demanda posible dentro del área de influencia del proyecto, y como necesidad básica para definir los procesos organizacionales y productivos, se realiza el siguiente análisis.

3.2.1. Distribución Geográfica

La zona de influencia del proyecto comprende inicialmente el Área Metropolitana de Bucaramanga, compuesto por los municipios de

¹² Para ver cotizaciones realizadas a tres empresas del sector para estimar costos de los productos dentro de la UEN, ver la Tabla 7

Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta. La demanda, como se tuvo en cuenta al momento de la encuesta, se espera mayormente de esta zona, sin embargo se mantiene abierta la posibilidad que una pequeña pero significativa demanda externa a la zona, por cuenta de la presencia nacional de la organización.

3.2.2. Comportamiento

Existen múltiples competidores que ofertan productos similares a precios competitivos, con lo que una variación significativa en el precio puede disminuir significativamente el número de clientes, semejante a un de un mercado de competencia perfecta. Sin embargo, hay que tener en cuenta la influencia positiva, en la intención de compra, de la percepción de financiar un proyecto que beneficia a la población desfavorecida, que otorga una ventaja competitiva. Se determina por lo tanto que la demanda presenta un comportamiento elástico.

3.2.3. Proyección de la demanda

La oferta de productos con componente social no está suficientemente desarrollada ni estudiada en la zona de distribución geográfica, incluso a nivel nacional se ha encontrado poca información relevante siendo escaso el material de estudio de la misma, al no obtener información de este tipo se recurre a estimaciones *a priori* junto a herramientas como la encuesta a partir de la composición de la población objetivo. La cantidad de personas proyectada al año 2010 entre los 15 y los 29 años, según el DANE¹³, es de 143.541 personas. Como objetivo, se plantea una demanda proyectada inicial conservadora, del 7% en base a esta cantidad de población, del orden de

¹³ Ver Tabla 4

10.000 pedidos/año más los pedidos grandes realizados por empresas a nivel nacional, teniendo en cuenta su base de clientes especiales, proveedores y empleados, que como objetivo se proyecta en otros 10.000 pedidos/año, distribuidos con intensidad variable a lo largo del año, con picos en fechas como día de la madre, San Valentín, del amor y la amistad, del padre, de la madre, navidad, etc.

3.3. OFERTA

Una vez terminado el análisis de la demanda, se procede a evaluar la oferta, teniendo en cuenta aspectos clave como la presencia de competidores y el análisis de los principales casos.

3.3.1. Principales oferentes del servicio o producto. Estudio del régimen de mercado

En el ámbito local existen empresas dedicadas a la producción y comercialización de artículos de merchandising. Se está frente a un mercado semejante al de competencia perfecta, en el que los productos pertenecen a un mercado con muchos oferentes, sin embargo cada oferente trata que su producto se diferencie de los demás para cautivar un determinado tipo de clientes y conservarlos. En este caso la diferenciación viene dada por la percepción del cliente frente a la inversión social de su compra.

Para el caso particular, no se han encontrado a nivel local oferentes que compartan características similares, sin embargo, se mencionan nuevamente los oferentes que se han tomado como referencia, ubicados casualmente todos en la ciudad de Medellín:

- UNICEF.
- Fundación CORPAUL.

- Iniciativa Moda Antioquia.
- Tienda de Marcas (seccional Museo de Antioquia).

Cada uno de ellos comparte productos, sistemas y propósitos similares. UNICEF tiene un alcance y apoyo internacional, su *good will* es fruto de campañas financiadas directamente por la ONU. La fundación CORPAUL como una iniciativa del Hospital Universitario San Vicente de Paul para el sostenimiento del mismo, actualmente compuesta por 6 unidades de negocio:

- Planta Farmacéutica.
- Planta de Esterilización.
- Parqueaderos.
- Tarjetas y Promocionales.
- Gestión Ambiental.
- Propiedad Raíz.

Se tiene en cuenta para este caso únicamente la unidad de tarjetas y promocionales. La iniciativa Moda Antioquia, nacida de la fundación Antioquia mía, que busca promover valores autóctonos de la región antioqueña. Por último el museo de Antioquia a través de *Tienda de Marcas* cuenta con un amplio y variado catálogo de productos para apoyar los proyectos culturales del museo.

3.3.2. Proyección de la oferta. Productos sustituto

Al tener dos dimensiones, como producto sustituto se pueden analizar por separado la dimensión social y la dimensión utilitaria. Desde el punto de vista social, existe una oferta amplia de sectores que promulgan una colaboración con causas, todas ellas, loables. Las oportunidades de colaboración van desde una pequeña donación, hasta planes de financiación de proyectos o participación voluntaria en trabajo de campo. La segunda dimensión, la de la

utilidad que presta el implemento adquirido, se puede sustituir fácilmente por productos genéricos de venta en supermercados, papelerías, tiendas de cadena, etc. Un mercado sustituto en el mismo nicho de mercado, por la misma poca existencia a nivel regional tiene un impacto poco significativo para el proyecto.

3.3.3. Análisis de los principales casos de estudio en Colombia

Producto, precio, plaza y promoción de los casos de estudio

UNICEF

- **Producto**

El producto de la tienda UNICEF se distingue porque marca diferencia en el aspecto artístico, teniendo un catalogo distinto para particulares y empresas, se caracteriza por la colaboración de reputados artistas en el diseño de tarjetería, bolsos, merchandising.

Para las empresas, centrandó su atención en la tarjetería y merchandising, se prestan como servicios:

- Personalización
- Tarjetas exclusivas
- Tarjetas electrónicas
- Regalo azul¹⁴.

¹⁴ <http://regaloazul.unicef.es/> regalando kits de ayuda para comunidades necesitadas alrededor del mundo.

Para los particulares, centrando la atención en juguetería, ropa, accesorios y tarjetería, también promocionan la novedad del *regalo azul*.

- Precio

Los precios manejan un rango amplio, otorgando un abanico de posibilidades al colaborador, teniendo de media un valor similar al valor del mercado.

- Plaza

Su plaza de ventas principal son las ventas por catalogo, seguido por la tienda virtual.

- Promoción

La promoción utiliza la imagen de marca de UNICEF, permitiendo un prestigio y apertura inicial hacia el producto. Para la promoción se vale de un catalogo descargable por web, igualmente cuenta con ejemplares impresos para la venta individual.

CORPAUL

- Producto

En su unidad de tarjetería y regalos, se vale mayormente del merchandising, algunos con un grado de diseño propio, y orienta la mayor parte de su catalogo a la venta a empresas al por mayor, ofreciendo sus servicios de personalización.

La variedad de sus productos es muy amplia y abarca casi la totalidad de aspectos, como accesorios para oficina, implementos deportivos, ropa, accesorios personales, etc.

- Precio

Los precios de la unidad de tarjetería y regalos son altamente competitivos, focalizándose, como ya se ha resaltado, en la venta por volumen, permitiendo escalar los costes de producción de sus proveedores.

- Plaza

Su plaza de venta, al igual que la tienda UNICEF, son la venta por catalogo seguido de la tienda en internet.

- Promoción

La promoción de sus productos es muy local, concentrada en Medellín principalmente, con una sede en Bogotá, sin embargo al estar ubicada en una ciudad altamente industrial como Medellín, se permite tener dentro de su cartera de clientes a empresas muy reputadas como Bancolombia, TCC, UNE, Dispapeles y Velotax.

Moda Antioquia

- Producto

El producto de moda Antioquia es básicamente textil, concentrándose en camisetas y basando su modelo de negocio en el diseño de sus motivos. Hasta el momento tiene una línea de venta por internet y cuenta con el apoyo de la gobernación de Antioquia, lo que multiplica su factor de entrada con los clientes empresariales. Su producto mantiene un autoproclamado alto estándar de calidad.

- Precio

Sus precios no están abiertos al público a través de su portal web.

- Plaza

Los productos son distribuidos con la colaboración de entidades como:

- Almacenes Éxito
- Museo de Antioquia
- Flamingo
- Gobernación de Antioquia
- Jardín Botánico
- COTELCO.

- Promoción

La promoción del producto está vinculada al proyecto Antioquiamia, una iniciativa que busca expandir el sentido de pertenencia del pueblo antioqueño con sus tradiciones, fauna, flora y expresiones culturales.

Museo de Antioquia

- Producto

El producto ofrecido por la tienda del museo de Antioquia es un producto en el que prima el diseño, la calidad y lo autóctono de sus productos, su proveedor lo dota de productos con diseños especiales y así mismo, la impresión de los mismos contiene motivos muy elaborados, lo que eleva su costo y apunta a un segmento del mercado más selecto. Los productos son mayormente decorativos, aunque incluye implementos para el hogar, como vajilla, cubiertos, portavasos, etc.

- Precio

Los precios, por causa de las características del producto son adecuados para consumidores que buscan una distinción sobre sustitutos equivalentes pero más económicos.

- Plaza

La principal plaza de venta de los productos es la tienda del museo de Antioquia, quien cuenta con una sección en la primera planta del edificio donde se sitúa el museo. Como plaza secundaria cuenta la alianza realizada recientemente con el portal *tiendademarcas.com*

- Promoción

La promoción se realiza directamente por el museo de Antioquia, por medio de su portal web y la promoción realizada *in situ*.

Listado de ventajas / desventajas de los casos de estudio

	UNICEF	CORPAUL	MODA ANTIOQUIA	MUSEO DE ANTIOQUIA
Desventajas	Precios de mercado internacionales. Falta de mayor	Productos genéricos. Baja presencia a	Modelo de negocio poco solido.	Falta de mayor representación a nivel local. Bajo conocimiento de sus productos a nivel nacional.

	<p>presencia física local.</p> <p>Presencia de fundaciones que ofrecen una ayuda mas local y por tanto más tangible.</p>	<p>nivel nacional.</p> <p>Competencia directa por parte de empresas dedicadas al marketing, que pueden hacer un dumping.</p>	<p>Baja promoción.</p> <p>No existe una manera de conocer sus precios y características vía internet.</p> <p>Competencia de otras fundaciones que presentan soluciones más tangibles a las problemáticas sociales.</p>	<p>Llegada de un competidor que mejore su oferta de productos y que llegue a mas lugares del país, dejándolo estancado en un área de mercado pequeña.</p>
Ventajas	<p>Apoyo directo de la ONU.</p> <p>Fácil entrada a todos los estamentos.</p> <p>Vinculación con empresas nacionales.</p> <p>Mayor imagen de marca a nivel nacional.</p>	<p>Apoyo de la Corporación.</p> <p>Base de negocio solida y con amplio portafolio de productos.</p> <p>Posibilidades de ampliación en la base de clientes empresariales.</p>	<p>Apoyo de la Gobernación de Antioquia.</p> <p>Mayor base de productos.</p> <p>Vinculación de otras regiones nacionales a la iniciativa.</p>	<p>Apoyo fundamental del Museo de Antioquia.</p> <p>Productos de calidad y bien diseñados.</p> <p>Planta física sobresaliente.</p> <p>Expansión de promoción y venta de productos a través de internet.</p>

Tabla 5. Listado de ventajas/desventajas de los casos de estudio. [Fuente: Realizado por los autores]

3.4. PRECIO

Determinar el precio es primordial dentro del estudio de mercado, se realiza un análisis que comprende los valores otorgados por los proveedores, las necesidades y costos a cubrir y demás aspectos inherentes al proyecto.

3.4.1. Análisis de precios

Partiendo del análisis de la demanda y la oferta, se tabulan los datos encontrados de precios en el mercado, utilizando como fuentes de información los precios de tiendas virtuales, mercado local, empresas de los casos de estudio¹⁵.

Dentro de los mecanismos que determinan el precio se encuentran:

- Punto de equilibrio Oferta-Demanda.
- Régimen del mercado.
- Productos en bruto + costo de transformación y comercialización.

Teniendo en cuenta los criterios para la escogencia de los productos prototipo, vistos en el apartado previo a la encuesta, y realizando una búsqueda de precios al consumidor, en productos vendidos al detal, en diferentes plazas, se procede a realizar una estimación de los mismos para los productos iniciales de la UEN:

¹⁵ CORPAUL y Unicef son las únicas empresas de los casos de estudio que publican sus precios a través de un catalogo.

PRODUCTO	NACIONAL ¹⁶ [COL]	INTERNACIONAL [USD/COP]	CORPAUL ¹⁷ [COL]	UNICEF [EUR/COP]	MUSEO DE ANTIOQUIA [COL]	UEN [COL]
Bola antiestress	1.500	2.000	--	--	--	3.000
Botella deportiva	15.000	10.000	8.000	€10/\$25.000	--	12.000
Camiseta	8.000	\$4/\$8.000	15.000	--	\$29.000	15.000
Cuaderno y lapicero	12.000	\$3,5/\$7.000	14.000	€12/\$30.000	\$15.500	15.000
Gorra	\$5.000	\$5/\$10.000	--	--	\$17.500	10.000
Llavero	\$2.500	\$2/\$4.000	\$3.000	€5/\$12.500	\$5.900	5.000
Mug	\$10.000	\$5/\$10.000	--	€7/17.500	\$16.900	15.000
Termo	\$10.000	\$6/12.000	\$12.000	--	--	12.000

Tabla 6. Listado estimado de precios al público. [Fuente: Realizado por los autores]

La estimación se realiza teniendo en cuenta precios de productos similares¹⁸ en el mercado, más un añadido acudiendo a la colaboración del cliente con la finalidad social del producto.

¹⁶ Precio nacional encontrado realizando una consulta en mercados virtuales de nivel nacional.

¹⁷ De todos los casos de estudio, CORPAUL es la única empresa que se enfoca en el mercado del merchandising a gran escala, manejando precios competitivos para pedidos al por mayor.

¹⁸ Las consultas fueron realizadas en diferentes sitios de internet dedicados a la comercialización al por mayor y al detal.

3.4.2. Estimación del costo promedio

Teniendo el análisis de precios, se procede a revisar el segmento de los productos en bruto, realizando un análisis de los valores de los mismos, los costos de diseño, producción y venta del producto.

Se solicitan cotizaciones para la adquisición e impresión de la cantidad anual estimada de venta, para determinar los costos de los productos.

PRODUCTO (EN BRUTO)	COSTO 1 [\$COP]	COSTO 2 [\$COP]	COSTO 3 [\$COP]	COSTO ESTIMADO ¹⁹ [\$COP]
Bola anti - stress	2.250	1.500	1.500	1.500
Botella deportiva	6.000	--	7.000	6.000
Camiseta	8.000	8.300	9.000	8.000
Cuaderno y lapicero	7.000	--	6.500	6.500
Gorra	9.000	5.500	7.500	5.500
Llavero	1.750	2.500	--	1.750
Mug	--	9.000	8.000	8.000
Termo	7.250	--	--	7.250

Tabla 7. Listado de costo de los productos. [Fuente: Realizado por los autores]

Los costos de los productos cotizados para comprar al por mayor, en varios casos igualan o superan el valor obtenido en la Tabla 3, sin embargo, se obtienen precios diferenciados que organizando una “lista de compra” adecuada a cada proveedor, se aprovechan precios que están dentro del

¹⁹ Es el costo promedio hallado en el mercado.

presupuesto de los precios de venta ofrecidos. Una posible recomendación es encontrar proveedores fuera de la ciudad que ofrezcan un mejor precio.

Para el proceso de diseño de imagen, un trabajo de diseño con un diseñador industrial esta rondando los \$100.000, sin embargo es necesario una colaboración cercana a él para que el diseño se adapte a los productos señalados.

3.4.3. Análisis histórico y proyección de precios

Teniendo en cuenta que son productos básicos, con amplia distribución y sencilla consecución, que no enfrentan escases o picos de mercado que pudieran afectar significativamente su valor por cuenta de factores externos, la proyección de precios exige como mínimo sumar el IPC promedio anual proyectado.

3.5. PLAZA

Por experiencias recopiladas de los casos de estudio, la encuesta y observando las tendencias del mercadeo, se habla de distribución principalmente vía web para compradores ocasionales y particulares, en tanto, para instituciones o compras al por mayor se opta por la venta bajo catalogo que cuenta con asesores comerciales que guían al cliente.

3.5.1. Canales de distribución

Se contempla el manejo de los siguientes canales de distribución:

- Asocio con tiendas de cadena y/o grandes superficies, por ejemplo:
 - Almacenes Éxito

- Carrefour
- Totto
- Almacenes de ropa

Esta asociación para establecer un punto de venta, teniendo en cuenta las observaciones de los encuestados, no vincula directamente los productos con un fin social y los coloca en un nicho de mercado no adecuado, compitiendo con productos sustitutos en los que la preferencia del cliente es la mejor relación precio/calidad excluyendo el valor social de los mismos, por lo tanto se observa que esta plaza no es estratégica.

- Comercialización vía web, a través de un página web propia, o portales intermediarios, por ejemplo:
 - Mercadolibre
 - Tienda de Marcas
 - Ebay
 - Facebook

Es una tendencia de mercado con mucho potencial, basada en el continuo proceso de globalización y en la disminución de la brecha digital en el país. Así mismo en la encuesta ocupa el segundo lugar de distribución, confirmando este incipiente nicho de mercado en el país.

- A través de agentes comerciales. Es un canal tradicional, que estará enfocado en asesorar y fidelizar los clientes empresariales que realizan compras al por mayor.

Las siguientes son las formas de pago utilizados por estos sistemas: Paypal, Google checkout, tarjeta de crédito, efectivo.

Considerando la experiencia adquirida de los casos de estudio, la encuesta realizada y el consejo de expertos, se determina elegir como canales de distribución: los puntos de venta, el asesor comercial y la web²⁰.

El catalogo es una herramienta con diferentes destinos, se envía por medio de un asesor a la empresa interesada, ofreciéndole el surtido completo de productos para encargar una venta al por mayor. También el cliente particular obtiene un surtido de opciones de colaboración para compras individuales, Los costos asociados al canal de distribución se ilustran en la siguiente tabla:

CANAL	DETALLE DE COSTO	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE
Venta por internet	Construcción de la página, costos de envío.	Construcción de la página.	Costo de envío, empaque.
Local de venta	Arriendo, empleado, vitrinas, catálogos, POS.	Arriendo, empleado, vitrina, catalogo, POS.	Empaque.
Asesor comercial	Salario, transporte, catálogos.	Salario, catálogos, transporte.	Empaque

Tabla 8. Costos por canal. [Fuente: Realizado por los autores]

CANAL	DETALLE DE COSTO	COSTO ²¹ [\$COP]
Venta por internet	Construcción de la página	700.000
	Costos de envío	Variable, lo asume el comprador
Local de venta	Arriendo	800.000/mes
	Empleado ²²	600.000/mes
	Vitrinas	2'000.000

²⁰ Considerando la web como el conjunto de posibles soluciones/canales de venta que tienen como común denominador los espacios virtuales de internet.

²¹ Costos calculados con precios obtenidos directamente del mercado.

²² Detalles de este aspecto en el estudio técnico Tabla 16

	Catálogos	200.000
	POS	1'000.000
Asesor comercial	Salario	800.000
	Trasporte	100.000/mes ²³
	Catálogos	Mismo costo de diseño que el del local, el costo de la impresión no es relevante.
Empaque		200/producto

Tabla 9. Costo por canal monetizado. [Fuente: Realizado por los autores]

3.6. PROMOCIÓN

Una de las barreras más altas se presenta en el aspecto publicitario, fundamental en el éxito del proyecto. Es primordial el amplio conocimiento de la organización y de los productos para esto se tienen las siguientes opciones:

OPCIÓN	COSTOS ESTIMADO	PRECIO [\$COP]
Marketing viral	Motivaciones personales (calidad, precio, diseño, motivación social).	--
Mención en eventos	Facilitación por cuenta de los benefactores, erogación para patrocinio dentro de esos eventos.	--
Pautas en redes sociales	Valor de la pauta comercial, diseño de la publicidad.	1-3 millones
Asesores de ventas para empresas	Catálogos de ventas, transporte, salario, regalos.	1'600.000

Tabla 10. Costos estimados por promoción. [Fuente: Realizado por los autores]

²³ Costo estimado por movilizaciones, obtenido experimentalmente, durante un mes.

3.7. CONCLUSIONES

Como resultado de este estudio de mercado, en el que se realiza una búsqueda y análisis de proyectos similares, ubicados principalmente en el departamento de Antioquia, se concluye la demanda estimada, partiendo del hecho que en Bucaramanga, incluso en Santander, es poco o casi nulo el desarrollo del comercio solidario. Así mismo se determinan los productos y los precios estimados de compra/venta de los mismos en la ciudad de Bucaramanga, para algunos de estos productos se recomiendan proveedores con precios más competitivos, generalmente ubicados en capitales como Medellín o Bogotá, además de los principales aspectos y costos que influyen en la elección de la plaza y la promoción. A partir de las conclusiones extraídas de este estudio se puede constituir una base para los demás estudios.

4. ESTUDIO TÉCNICO

Tomando en cuenta los aspectos ya cubiertos en los anteriores estudios, se procede a determinar el apartado técnico del proyecto, cubriendo los apartados de tamaño, localización e ingeniería de la unidad estratégica de negocio.

4.1. TAMAÑO

Las necesidades de tamaño de la empresa necesitan ser determinadas en función de su proyección de ventas, de sus necesidades de maquinaria y equipo y de la disponibilidad de servicios. A continuación se detalla un análisis de los diferentes aspectos.

4.1.1. Volumen de ventas

El volumen de ventas se encuentra determinado inicialmente por la proyección de demanda propuesta en el estudio de mercado, alrededor de 10.000 productos vendidos al año. Por la naturaleza del sistema propuesto, que aporta su utilidad para acciones sociales por la compra de cualquier producto, se consideran las ventas entonces como de un solo producto, con una distribución de varios picos anuales que marcan temporadas de consumo altas, como regreso a clases, San Valentín, día de la Madre, amor y amistad, navidad, etc.

4.1.2. Volumen de producción

Debido a que el proceso de producción contemplado²⁴ es tercerizado, el volumen de producción está sujeto a la propia capacidad de los proveedores, pudiendo acudir a más de uno si la demanda alcanzará toques máximos determinados por los mismos, por lo que este factor no es limitante de la capacidad y por lo tanto del tamaño.

²⁴ Procesado, de un producto ya elaborado, consistente en diseño e impresión.

4.1.3. Disponibilidad de almacenamiento

Teniendo en cuenta que no es conveniente inventariar grandes volúmenes de producto a continuación se determina la superficie adecuada para el almacenamiento de excedente de inventarios de las ventas proyectadas.

Considerando un sistema de control de inventariado permanente, es posible calcular el stock de seguridad y en base a este determinar con precisión el área necesaria para almacenarlo. Sin embargo, debido a que las estimaciones de ventas iniciales se basan en una declaración *a priori*, se determina un área mínima inicial teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Que los pedidos a proveedores salen con descuento por cantidad, teniendo ese descuento un valor mayor que el costo de almacenamiento. Este descuento generalmente se encuentra después de las 100 unidades.
- Que el lead time entre el proveedor y la UEN puede superar incluso el mes. Siendo el tiempo de transporte el que más incide para los productos importados.
- Que la demanda es muy incierta durante los primeros meses de operación.

Mientras se alimenta información que permita definir determinística y/o estadísticamente los valores para cada uno de estos factores, como consecuencia de la operación de la UEN, se estima que la capacidad de almacenamiento mensual es de alrededor de 1000 unidades de producto surtido. Estas 1000 unidades, apropiadamente empaquetadas ocupan cerca de 4 m² (ver Tabla 11).

PRODUCTO	CANTIDAD	VOLUMEN (EMPAQUETADO) [CMXCMXCM]	ÁREA [M ²]
Bola antiestress	150	30x25x25	0,075
Botella deportiva	150	75x110x24	0,825
Camiseta	150	91x54x36	0,4914
Cuaderno y lapicero	150	80x70x20	0,56
Gorra	150	91x54x36	0,4914
Llavero	150	27x22x22	0,0594
Mug	150	75x110x24	0,825
Termo	150	75x110x24	0,825
TOTAL	1200	--	4,1522

Tabla 11. Valores estimados de área ocupada por los productos²⁵. [Fuente: Realizado por los autores]

Teniendo en cuenta el área ocupada por el inventario inicialmente considerado como stock de seguridad, se puede concluir que la disponibilidad de almacenamiento no representa un inconveniente en el tamaño de la UEN.

4.1.4. Disponibilidad de servicios

Las capacidades requeridas de servicios básicos, como electricidad, gas, agua, alcantarillado, son las de una oficina básica (ver Tabla 12), sin embargo se necesita contar con una mediana capacidad en las telecomunicaciones para gestionar los procesos de pedidos de clientes, solicitudes de productos a los proveedores, control y seguimiento a las plazas de venta. Sin embargo la infraestructura tecnológica cuenta con arquitecturas para la mediana empresa que no ocupan mayor espacio. Una solución de este tipo comprende (ver

²⁵ Estimaciones realizadas mediante consulta directa en almacenes de artículos promocionales y relacionados.

Tabla 13) tan sólo el router de conexión a la red y un equipo de respaldo de información, ambos equipos relacionados en la Tabla 15, estos equipos representan un volumen de máximo 1 m2.

BUCARAMANGA SERVICIO PÚBLICO/SECTOR		PESOS COP \$	
		RESIDENCIAL	COMERCIAL
Agua			
	Tarifa Cargo Fijo (\$/Mes)	6.277,7	9.416,6
	Tarifa Cargo Básico (\$/m3)	1.140,9	
Alcantarillado			
	Tarifa Cargo Fijo (\$/Mes)	3.206,5	3.348,4
	Tarifa Cargo Básico (\$/M3)	641,3	189,2
Aseo			
	\$/Cliente	8.465,7	
	Pequeños Productores \$/M3		22.774,8
	Grandes Productores \$/M3		52.480,7
Gas Natural			
	Cargo Fijo \$/mes	1.746,0	
	Costo Variable \$/M3	669,1	
	<i>* Pequeños Consumidores</i>		
	Cargo Fijo \$/mes		1.901,0
	Costo Variable \$/M3		728,7
	<i>* Grandes Consumidores</i>		
	Cargo Fijo \$/mes		1.901,0
	Costo Variable \$/M3		

			711,3
Energía Eléctrica			
	Tarifa \$/Kw	310,4	162,3
Teléfono			
	Cargo de Conexión	100.000,0	160.000,0
	Costo Variable \$/min	71,7	81,5
	Cargo Fijo \$/mes	12.935,2	14.025,2

Tabla 12. Costos de servicios públicos para la ciudad de Bucaramanga²⁶

INTERNET BANDA ANCHA EMPRESARIAL		
CONCEPTO	1050 Kbps	2050 Kbps
Cargo Fijo Mensual sin empaquetar	\$ 65,900	\$ 89,900
Cargo Fijo Mensual empaquetado	\$ 60,900	\$ 79,900
Velocidad de acceso (Down) en Kbps.	1050	2050
Velocidad de acceso (Up) en Kbps.	512	1024
Buzones de correo	15	25
Capacidad por buzón	100 MB	100 MB
Dirección IP dinámica	1	1
Dirección IP fija	1	1
Horas de navegación Internet Conmutado	10	10
Web Hosting	50 MB	50 MB

²⁶ Tabla de la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG), Superintendencia de Servicios Públicos - Delegada de Telecomunicaciones, Energía y Gas, Agua, Acueducto y alcantarillado. Los valores base son tomados a partir del estrato 4, que no incluye ningún subsidio.

Disco Duro Virtual	50 MB	50 MB
INSTALACIÓN		
VELOCIDAD	VALOR NOMINAL	DESCUENTO
Todas las velocidades	\$ 120,000	100%

Tabla 13. Detalle de solución de conexión a internet²⁷

4.2. LOCALIZACIÓN

La determinación de la localización del proyecto busca analizar elementos determinantes sobre el sitio de ubicación del mismo, propendiendo por generar mayores utilidades o menores costos²⁸. A continuación, se esbozan las variables a tener en cuenta para la decisión de localización del proyecto.

4.2.1. Macrolocalización

El primer análisis a realizar dentro del apartado de localización consiste en la identificación de las zonas y la ponderación de distintos aspectos para la elección final.

- Identificación de la zona

Dentro del Área Metropolitana, se considera a la ciudad de Bucaramanga como el lugar más estratégico a estudiar para determinar la zona adecuada para la localización del proyecto.

²⁷ Solución aproximada, ajustada a las necesidades de la UEN, gracias a la asesoría directa de UNE, precios y disponibilidad sujetos a cambio.

²⁸ Juan José Miranda. Gestión de Proyectos – Identificación, formulación y evaluación. Quinta Edición MM Editores.



Ilustración 2. Mapa zonificado de la ciudad de Bucaramanga. [Fuente: Google Maps]

En la Ilustración 2 se muestra el mapa de la ciudad zonificado en cuatro (4) sectores principales:

- Zona Norte (1)
- Zona San Alonso (2)
- Zona Central (3)
- Zona Sur (4)

- Proximidad y disponibilidad del mercado

Uno de los principales factores a tener en cuenta en el momento de elegir la localización, es el lugar de ubicación de los clientes potenciales de la unidad estratégica de negocios. Teniendo en cuenta que los productos resultantes de la operación de la unidad son artículos de merchandising en apoyo a la Organización Soñar Despierto, se puede afirmar que los posibles compradores se encuentran ampliamente dispersos, cuando de ubicación geográfica se refiere. La población, al estar dispersa, necesita de un punto central para efectuar el consumo de los productos. Tradicionalmente, la zona donde se concentra la actividad comercial es la Zona Central.

- Medios de transporte

Los costos de transporte de suministros, productos terminados y de personal, son decisivos en la localización de la unidad estratégica de negocios. Los artículos de merchandising de la Organización Soñar Despierto se deben hacer llegar a un gran número de compradores a través de muchos envíos en el menor tiempo posible, esta situación hace que la ubicación de la unidad estratégica se deba realizar en las cercanías de la mayor cantidad de clientes potenciales. La Zona Central, a diferencia de las demás, cuenta con un alto flujo de transporte público y privado, lo cual facilita al cliente el acceso.

- Infraestructura y servicios públicos disponibles

Para el proyecto objeto de estudio, es necesario contar con un lugar físico en el cual se puedan recibir los elementos de merchandising, llevar a cabo el embalaje y dar inicio a la distribución al consumidor final. Para esta oficina, es necesario contar con los servicios básicos como lo son la energía eléctrica, el agua potable y comunicaciones.

La ubicación se realizará en una zona urbana, que cuente con los servicios anteriormente mencionados. La garantía de contar con energía eléctrica es fundamental, puesto que parte de las ventas se realizarán vía Internet, de esta forma se asegura la disponibilidad de información, consulta y ventas vía Web. Los factores anteriormente mencionados se encuentran suficientemente disponibles en la totalidad de las zonas.

4.2.2. Microlocalización

La decisión sobre la elección de la zona se realiza teniendo en cuenta la orientación del proyecto hacia los clientes. En este orden de ideas, se elige el sitio con mayor auge comercial, la Zona Central (3); es el sector óptimo para analizar la microlocalización del proyecto por las ventajas geográficas, comerciales y viales que ofrece.

- **Método cualitativo por puntos para determinar el sitio óptimo**

Este método consiste en definir los principales factores determinantes al precisar la localización del proyecto, con el objeto de asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se les atribuye.

A continuación, se evidencia el procedimiento para decidir la microlocalización de la unidad estratégica de negocios mediante el Método Cualitativo por Puntos. Se asigna un peso ponderado a los factores definidos y posteriormente se procede a otorgar una calificación en una escala de uno (1) a cinco (5), siendo uno (1) la calificación más baja y cinco (5) la más alta:

MÉTODO CUALITATIVO POR PUNTOS					
FACTOR A ANALIZAR	PONDERACIÓN	UBICACIÓN A: Bucaramanga, Centro de la ciudad		UBICACIÓN B: Bucaramanga, Barrio Cabecera del Llano	
		CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Disponibilidad Mano de Obra	15	5	75	4	60
Costos de transporte	20	4	80	4	80
Proximidad del mercado	30	2	60	4	120
Proximidad de los proveedores	20	4	80	4	80
Disponibilidad de servicios públicos	10	5	50	5	50
Costos de servicios públicos	5	4	20	2	10
TOTAL	100		365		400

Tabla 14. Método cualitativo por puntos. [Fuente: Realizado por los autores]

Se puede entonces concluir que la microlocalización del proyecto es en la Ciudad de Bucaramanga, en el Barrio Cabecera del Llano.

4.2.3. Uso del suelo según el POT

El Plan de Ordenamiento Territorial (POT) es un documento que contiene el conjunto de objetivos, directrices, políticas, estrategias, metas, programas, actuaciones y normas; adoptadas para orientar y administrar el desarrollo físico

del territorio y la utilización del suelo²⁹. El plan consta de varios componentes, entre ellos el urbano; éste contiene las políticas, acciones, programas y normas para encauzar y administrar el desarrollo físico urbano para el Municipio de Bucaramanga. Por la naturaleza del negocio de la unidad estratégica de negocios objeto de este proyecto, el POT no realiza ninguna prohibición sobre el sitio de localización del mismo.

El plan realiza precisiones sobre el comercio de cobertura metropolitana en su Artículo 196 y 197³⁰. Comprende los usos comerciales orientados a satisfacer demandas de bienes y servicios generados en toda la ciudad y el Área Metropolitana mediante la oferta concentrada de gran variedad. El comercio de cobertura metropolitana presenta las siguientes características:

- Requieren servicios de infraestructura específicos, como en el caso de las actividades mercantiles.
- Requiere zonas especializadas para cargue y descargue de productos.
- Requiere zonas especializadas de maniobra y parqueo de vehículos.
- Se considera de bajo impacto ambiental y social, pero de notorio impacto urbano causado por el tránsito, congestión de personas, vehículos y actividades a que da lugar el tráfico de vehículos.

4.3. INGENIERÍA

Determinados los aspectos de tamaño y localización, se procede a establecer las variables que influyen en el apartado de ingeniería.

²⁹ <http://www.bucaramanga.gov.co/territorio.asp> Alcaldía del Municipio de Bucaramanga.

³⁰ <http://www.bucaramanga.gov.co/planeacion/POT.htm> Alcaldía del Municipio de Bucaramanga.

4.3.1. Operación y distribución

Sistema de operación, equipo, personal y distribución son esenciales dentro de la ingeniería del proyecto.

- El sistema de operación

Los procesos tendientes a optimizar el proceso de generación de valor dentro de la UEN diseñada y analizada dentro de estos estudios, se consideran en la siguiente ilustración.

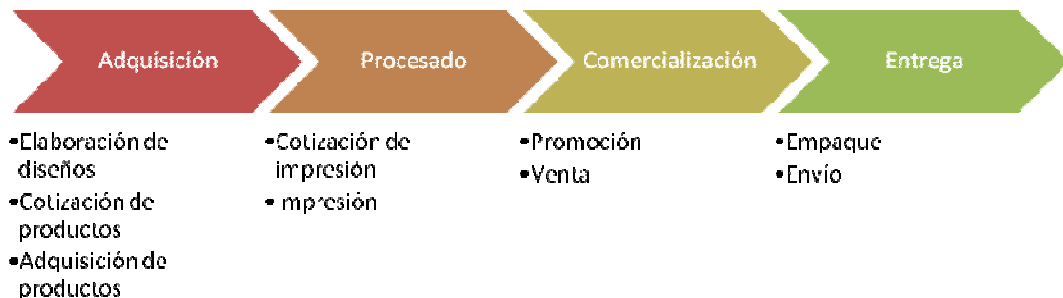


Ilustración 3. Procesos realizado por la UEN en la cadena de valor. [Fuente: Realizado por los autores]

Adquisición: Todos los procesos que van desde la idea de producto hasta la recepción del producto en bruto.

Elaboración de diseños: proceso que tiene como objetivo elaborar nuevas ideas de diseño que trasmitan al cliente el sentimiento solidario, para plasmarlos en la nueva edición de productos a promocionar.

Cotización de productos: proceso que tiene como objetivo realizar una comparativa de proveedores para poder realizar una decisión fundamentada en la calidad/precio.

Adquisición de productos: el objetivo de este proceso es asegurar el logro de todos los aspectos implicados en la elección, compra, transporte y entrega de los productos cotizados.

Procesado: procesos que intervienen desde la recepción del producto hasta la entrega del mismo por parte de la empresa que presta el servicio.

Cotización de impresión: proceso que tiene como objetivo realizar una comparativa de proveedores del servicio de impresión para poder realizar una decisión fundamentada en la calidad/precio.

Impresión: Implica este proceso el pago, procesado, transporte y entrega del producto final.

Comercialización: Reúne los procesos que tienen como función la venta de los productos ya terminados.

Promoción: todas las actividades que tienen como fin mostrar el producto terminado y produzcan interés en los clientes. Este interés es medido por el número de clientes potenciales interesados en comprar.

Compra: Proceso de salida del producto terminado para entregarlo en manos del cliente, a cambio de una transacción económica a favor de la UEN.

Entrega: Todos aquellos procesos que inciden en la salida del producto terminado y comprado por un cliente y la entrega en el lugar pactado.

Empaque: Proceso de protección y organización del producto vendido, con el fin de soportar el transporte en óptimas condiciones y promocionar el producto.

Envío: comprende las actividades de transporte necesarias para que llegue a manos del comprador en un tiempo y costo razonable, el costo del mismo puede ser cargado al cliente.

4.3.2. Equipo

Dentro de este apartado se tienen en cuenta los equipos necesarios para la correcta operación de la UEN. Teniendo en cuenta las operaciones principales, mostradas en la Ilustración 3, se proceden a definir los elementos para cubrir las mismas.

El equipamiento relacionado a continuación se refiere al necesario en las tareas propias de promoción, comunicación, administración y operaciones de compra y venta:

EQUIPO	NECESIDAD	CANTIDAD	VALOR (APROXIMADO ³¹) COP
Teléfono inalámbrico	Comunicaciones en telefonía fija.	1	50.000
Móvil	Comunicaciones para asesores comerciales, este rubro incluye el valor anual de un plan postpago.	2	720.000
Equipo de computo	Dos equipos portátiles para los asesores más el equipo central en el que se realizan distintas tareas administrativas.	3	4'500.000
Impresora	Generación de soportes físicos, utilizada en administración, promoción y operaciones de compra y	1	150.000

³¹ Valores promedio obtenidos del mercado, con productos genéricos.

	venta.		
--	--------	--	--

Tabla 15. Equipo inicial requerido para el funcionamiento. [Fuente: Realizado por los autores]

4.3.3. Distribución

Las necesidades de transporte para la adquisición de los productos son cubiertas por empresas externas, acordadas con anterioridad entre el proveedor y la empresa. Para el caso de las importaciones existen los acuerdos tipo CIF y FOB³², que manejan ventajas/desventajas dependiendo del tipo de pedido realizado, estos costes van incluidos dentro del costo del producto en bruto.

Las necesidades de transporte para la distribución de los productos vendidos que cubren el Área Metropolitana de Bucaramanga, así como los pedidos nacionales, serán trasladadas al consumidor dependiendo del volumen/frecuencia de compra.

4.4. CONCLUSIONES

Como resultado del estudio técnico, analizando las variables que influyen sobre el tamaño, se determina que ninguna de ellas, a excepción de la porción de mercado a abarcar, constituye un motivo de peso al momento de determinar el mismo.

En el proceso de determinar la ubicación óptima de la unidad estratégica de negocios en beneficio de la Organización Soñar Despierto, se concluyó que la localización será en la ciudad de Bucaramanga, en el barrio Cabecera del Llano, por la disponibilidad de mano de obra y por la proximidad al mercado

³² CIF (*Cost, Insurance and Freight*) y FOB (*Free on Board*) son términos INCOTERM que permiten claridad sobre las reglas de negociación en comercio internacional.

objetivo. Por la naturaleza del negocio, no hay restricciones con respecto al Plan de Ordenamiento Territorial.

Al no contener directamente ningún proceso de producción, la elección del equipo necesario a utilizar, así como el personal y los procesos a desarrollar, se simplifican significativamente.

5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Las necesidades de personal son tenidas en cuenta en este estudio, así mismo se definen los roles y los costos asociados a las mismas.

5.1. ORGANIGRAMA

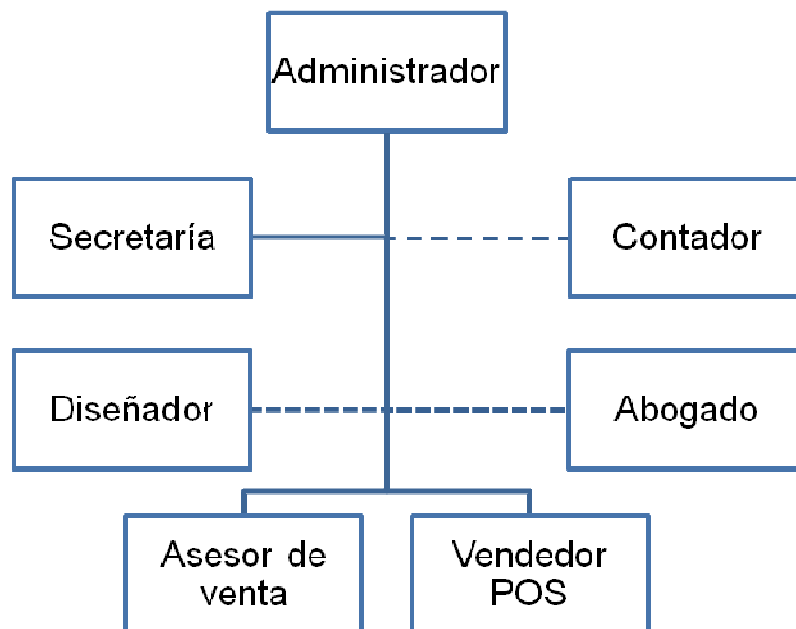


Ilustración 4. Organigrama de la UEN. [Fuente: Realizado por los autores]

5.1.1. Personal

Los requerimientos principales en personal para la operación de la UEN se relacionan en la

Tabla 16, se tienen en cuenta las apropiaciones de ley que son:

- **Pagos Parafiscales**
 - Sena 2%
 - ICBF 3%

- Cajas de Compensación Familiar 4%
- **Cargas Prestacionales**
 - Cesantía 8.33%
 - Prima de servicios 8.33%
 - Vacaciones 4.17%
 - Intereses sobre las Cesantías 1% mensual
- **Seguridad social**
 - Salud Empresa 8.5%
 - Salud Empleado 4%
- **Pensión**
 - Empresa 12%
 - Empleado 4%
 - Total 16%

LABOR	SALARIO MENSUAL	TOTAL (TENIENDO EN CUENTA LAS APROPIACIONES DE LEY)
Asesor de ventas	800.000	1'220.600
Asesor de ventas	800.000	1'220.600
Secretaría	600.000	932.900
Administrador	1'300.000	1'870.100
Atención punto de venta	600.000	932.900
Total	--	6'177.100

Tabla 16. Relación de personal/costo necesario para la operación de la UEN mensualmente.
[Fuente: Realizado por los autores]

Los costos por contratación ocasional para el caso del diseño, publicidad y honorarios por asesorías contables, legales e industriales se consideran costos extra.

5.2. DEFINICIÓN DE ROLES

Dentro del árbol jerárquico es necesario definir claramente los requisitos, responsabilidades y visiones de cada uno de los miembros del personal de la empresa.

5.2.1. Administrador

Persona con experiencia mínima de 3 años en el área administrativa, que posea estudios superiores universitarios, proactiva, con sentido social, ética, responsable y con capacidades de liderazgo.

La administración es responsable por el adecuado funcionamiento de la UEN, cumplir los objetivos estratégicos de la misma, realizando oportunidades de mejora, velando por la calidad en los procesos y la capacitación de sus empleados. Esta en continúa exploración de proyectos de productos/servicios que puedan ampliar la generación de valor.

Se encuentra a cargo de la dirección del personal, de encabezar los procesos de adquisiciones y supervisar los procesos propios de la cadena de valor. Es el canal de comunicación autorizado para la UEN.

5.2.2. Asesores comerciales

Persona carismática con aptitudes en el campo del marketing, conocimientos en RSE, nivel de estudios tecnológicos o superiores, responsable, proactiva, ética, presentación impecable, preferiblemente con transporte propio.

El asesor comercial vende la visión social de la UEN frente al sector empresarial, se responsabiliza de hacer un seguimiento a clientes empresariales, presentar proyectos de productos y lograr una participación activa de los clientes. Mantiene al día los brochure para mostrar el catalogo de

productos, alimenta una base de datos de clientes y diseña programas de fidelidad para motivarlos.

5.2.3. Secretaria

Persona con conocimientos básicos comprobables en contabilidad y ofimática, con buena ortografía, redacción y dicción. Ética, responsable, segura de sí misma, impecable presentación personal.

La secretaría funge como la central de comunicaciones internas, lleva los registros contables del día a día, se encarga del papeleo necesario en los procesos de compra y venta. Lleva un archivo ordenado e implementa procesos de gestión documental.

5.2.4. Vendedor punto de venta

Persona carismática con aptitudes en el campo del marketing, responsable, atenta, ética, presentación impecable.

Esta persona se encarga del mantenimiento y atención del punto de venta, lleva una relación del inventario y se encarga del etiquetado y mostrario de productos. Está en capacidad de ofrecer al cliente una reseña de las labores de la fundación.

5.3. TIPOS DE CONTRATACIÓN

Dentro de las diferentes tareas que se llevan a cabo con motivo de la operación del proyecto, es necesario determinar cuáles de ellas necesitan una labor permanente y cuáles son ocasionales, para cada uno de estos tipos de labores existe un contrato adecuado.

5.3.1. Contrato a término fijo

Con este tipo de contrato se cobijan el administrador, la secretaría, los asesores y el vendedor POS, tienen pues todas las garantías y prestaciones de ley que ofrece este tipo de contrato.

5.3.2. Contrato de prestación de servicios

Las labores de diseño, legal, contaduría y esporádicas serán contratadas con la modalidad de prestación de servicios.

6. ESTUDIO LEGAL

Para efectos de determinar dentro del estudio de prefactibilidad los aspectos legales a analizar, se evaluaron los siguientes elementos:

6.1. ASPECTOS LEGALES DEL PROYECTO

A continuación se concreta todo aquello que tenga que ver con autorizaciones, localización, protección jurídica de marca, contratos, mercados y comercio electrónico.

6.1.1. Autorizaciones

Dentro de la autorización del proyecto de unidad estratégica de negocio interviene una entidad principal, la Fundación Andes, dentro de esta fundación se ubica Soñar Despierto y todos los aspectos legales son manejados a través de ella. Dentro de los estatutos de la fundación, no existen inconvenientes para la ejecución del proyecto.

Por otra parte, la Fundación Andes ejerce un papel de tutor y facilitador de la idea del negocio, junto con otras instituciones de apoyo a la creación y fortalecimiento de empresas, tales como la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el Centro de Desarrollo Empresarial, la Corporación Bucaramanga Emprendedora, el SENA y la Fundación para el Desarrollo de Santander. Ahora bien, existen normativas por la vía jurídica que exigen el cumplimiento de unas obligaciones y un rendimiento de informes a la DIAN, ya que sobre ella reposa el recaudo de impuestos, además de Superintendencia de Industria y Comercio, Supersociedades, el ministerio de trabajo y protección social, por motivos de contratos de trabajo, salarios y prestaciones sociales, Cámara de Comercio.

6.1.2. Localización

Con respecto a la localización de esta unidad estratégica de negocio, se tiene proyectado el arrendamiento de un inmueble como espacio para la centralización de las actividades misionales; su emplazamiento queda sujeto a lo estipulado en la ley 388 de julio 18 de 1997 que contiene las disposiciones del POT. Para el sostenimiento del domicilio (costos, servicios públicos, impuestos de operación, entre otros), se cuenta con el aporte de socios y con las utilidades brutas producto de la operación del proyecto. Cabe resaltar que el arrendamiento se hace bajo el marco de un contrato civil entre el arrendador y el arrendatario.

6.1.3. Protección Jurídica de Marca

Existen en este proyecto existe un apartado a tener en cuenta, la marca como tal, que hereda el *good will* de Soñar Despierto. La marca es una herramienta de comercio para constituir una distinción vital dentro del mercado, allí radica la importancia de protegerla jurídicamente contra casos de piratería o suplantación, se registra ante la Superintendencia de Industria y Comercio, a diferencia del registro en la cámara de comercio que no concede exclusividad sobre la marca.

La marca se registra teniendo en cuenta la Clasificación Internacional Niza³³, el registro tiene una validez de 10 años prorrogable. El procedimiento, asesorado por un abogado experto en registro de marca, se tarifica en alrededor de 1'500.000 que incluye el trámite ante la SIC, honorarios y papelería.

³³ <http://www.wipo.int/classifications/nice/es/> revisado el 24 de septiembre de 2010

6.1.4. Contratos

La contratación relacionada con la realización de actividades misionales se puede clasificar de dos maneras, contratación laboral y contratación civil. La contratación laboral sigue las directrices mencionadas en el Código Sustantivo del Trabajo y el Decreto Ley 2351 de 1965. Los aspectos a tener en cuenta en la redacción del contrato laboral pertenecen al ámbito laboral, de obligaciones, salariales, de tiempo y sancionatorias. En el caso de inconformidades y/o conflictos surgidos con motivo de la celebración del contrato, se acude principalmente a procesos judiciales o tribunales de arbitramento, tal como lo menciona el Capítulo 6 del Código Sustantivo de Trabajo. La responsabilidad de la empresa en aspectos de salud (Ley 9 de 24 de Enero de 1974) y obligaciones con el gobierno, queda cubierta con el pago de las prestaciones sociales, ARS, EPS, aportes parafiscales, pensiones y cesantías.

Con respecto a la contratación civil, se tienen en cuenta igualmente las normativas del Código de Comercio y las condiciones que acuerdan las partes tales como aspectos de producción, cumplimiento de metas, garantías sobre el trabajo realizado, indemnizaciones y sanciones.

6.1.5. Mercados

En el ámbito mercantil, las actividades surgidas del proyecto, al tener una naturaleza comercial lícita, se puede ejercer libremente sin necesidad de una autorización estatal. Frente a los competidores se debe garantizar plenamente las condiciones de calidad e idoneidad de los productos. La forma y presentación del producto varía constantemente.

Para la planificación de esta unidad estratégica de negocio, se tienen en cuenta:

- Obligaciones de Impuestos Nacionales:
 - Timbre (hasta 2010)
 - IVA
 - Patrimonio (Revisar 2011)

- Resolución de facturación.
- Responsabilidad régimen común.
- Expedición de certificados.
- Agentes retenedores a título de renta.
- IVA (según responsabilidad).
- Inscripción obligaciones de impuestos municipales, predial, vehículos, contribuciones y otros.
- Obligaciones parafiscales, Sena, ICBF y Cajas.
- No se generan derechos notariales en el otorgamiento del documento de constitución.

Se puede decir además que el calendario para el pago de estos impuestos depende del último número del NIT asignado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

6.1.6. Comercio Electrónico

Uno de los mecanismos a utilizar en la comercialización de los productos de merchandising de la unidad estratégica es el e-commerce a través de la Internet, por tal motivo es importante describir la normativa que rige este tipo de comercio. En primera instancia hay que tener como referente la Ley 527 de 1999³⁴ por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación. Esta ley crea un marco jurídico

³⁴ http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/Normatividad/leyes/ley_527_1999.pdf
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Ley 527 de 1999.

adecuado para el uso de las nuevas tendencias tecnológicas. Tiene en cuenta los principios que rigen la materia, como son; internacionalidad de la ley, autonomía de la voluntad, equivalentes funcionales, neutralidad tecnológica y flexibilidad.

Adicionalmente, el Consejo Nacional de Política Económica y Social emitió el 9 de Noviembre de 2009 el documento CONPES 3620³⁵, el cual establece los Lineamientos de Política para el Desarrollo e Impulso del Comercio Electrónico en Colombia con el fin de incrementar la productividad y la competitividad de diversos sectores de la economía y el bienestar de la población a través del e-commerce.

6.2. ASPECTOS ORGANIZACIONALES DEL PROYECTO

Los parámetros de definición que se tienen para seleccionar la forma organizacional son el tipo de actividad que va a desarrollar la empresa, los canales de distribución de los productos o servicios, la cadena de valor y los objetivos estratégicos. Luego de un análisis de los diferentes tipos de organización, se consideran las alternativas, la opción más viable es la configuración como unidad estratégica de negocio bajo la Fundación Andes.

De acuerdo al organigrama mostrado en la Ilustración 4, el gerente realiza las alianzas con empresas asociadas encargadas de la producción y el etiquetado de los productos para la venta. El representante de ventas tiene la función de contactar y definir contratos con empresas clientes y ventas al por mayor. El administrador tiene a su cargo el contenido del portal Web y de los aspectos administrativos básicos de la empresa.

La UEN contacta a empresas productoras de determinados artículos (ropa, litografía, artesanías y cerámicas) para elaborar una edición o línea de

³⁵ <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/LinkClick.aspx?fileticket=Dq41vHb2cFI%3D&tabid=907>
Departamento Nacional de Planeación. Conpes 3620.

productos limitada que serán etiquetados y comercializados bajo la marca de la Fundación beneficiada por la recolección de utilidades de esta operación. Dentro de las obligaciones comerciales se encuentran el cumplimiento del contrato al productor, la atención postventa para el consumidor y el manejo transparente de recursos de cara a la Fundación.

6.3. CONCLUSIONES

El proyecto cuenta con la revisión de los distintos aspectos legales adecuados a su diseño, con distintas opciones para la legalización de su operación, sin embargo la que más viabilidad tiene, por razón de afinidad y disminución de costos en trámites es la de ampararse bajo la figura de la Fundación Andes, que ya cuenta con un reconocimiento legal y al distinguir el proyecto como una UEN que no afecta la misión de dicha Fundación, puede considerarse la viabilidad de todo el proyecto en sus aspectos legales.

7. ESTUDIO AMBIENTAL

Como parte de los estudios a realizar para determinar la pertinencia de la ejecución de cualquier actividad, se debe llevar a cabo un estudio ambiental, con el fin de identificar, prevenir e interpretar los impactos ambientales que producirá un proyecto en su entorno en caso de ser ejecutado. El resultado de este estudio tiene que conducir a que los patrocinadores del proyecto lo acepten, lo rechacen o lo modifiquen.

7.1. IDENTIFICACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES

Uno de los aspectos fundamentales para determinar la viabilidad ambiental de cualquier proyecto es la identificación de impactos ambientales que éste pueda generar. De esta forma, las actividades, efectos e impactos ambientales identificados para la creación de la unidad estratégica de negocios de la Organización Soñar Despierto son los siguientes:

PROCESO	ACTIVIDAD	CONDICIÓN DE OPERACIÓN	EFECTO		IMPACTO
			Nombre	Descripción	Nombre
ADQUISICIÓN	Cotización y compra de productos	Normal	Consumo de energía eléctrica	Uso de electricidad para realizar la cotización de precios y facilidades de pago de los artículos de merchandising sin identificar con los proveedores.	Aumento del consumo de energía eléctrica
			Generación de residuos	Producción de residuos	Contaminación del suelo

			no peligrosos	provenientes del uso de papelería en el proceso de cotizar la materia prima.	
PROCESADO	Cotización y elaboración de las impresiones	Normal	Consumo de energía eléctrica	Uso de electricidad para realizar la cotización de precios y facilidades de pago del proceso de estampado de la marca en los artículos de merchandising.	Aumento del consumo de energía eléctrica
COMERCIALIZACIÓN	Promoción y venta	Normal	Generación de residuos no peligrosos	Producción de residuos provenientes del uso de papelería para folletos publicitarios.	Contaminación del suelo
			Consumo de energía eléctrica	Uso de electricidad para realizar promoción de los productos a través de Internet.	Aumento del consumo de energía eléctrica
ENTREGA	Empaque y envío	Normal	Generación de residuos no peligrosos	Producción de residuos sólidos en el proceso de empaque de los productos.	Contaminación del suelo
			Emisión de gases	Generación de gases por la combustión interna de	Contaminación del aire

				automóviles para el transporte de los productos al consumidor final.	
--	--	--	--	--	--

Tabla 17. Identificación de los impactos ambientales. [Fuente: Realizado por los autores]

7.2. EVALUACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES

Ahora bien, una vez identificados los impactos ambientales, es necesario realizar su evaluación. Para ello, se evaluarán los impactos ambientales para la unidad estratégica de negocios mediante la metodología de Empresas Públicas de Medellín, cuyos elementos principales son:

CLASE (C): Sentido del cambio ambiental producido por una determinada acción, positivo (+) o negativo (-).

PRESENCIA (P): Probabilidad de impacto, entre 0.0 y 1.0.

DURACIÓN (D): Periodo de existencia activa del impacto y sus consecuencias, entre 0.0 y 1.0.

EVOLUCIÓN (E): Velocidad de desarrollo del impacto, desde que aparece hasta que se hace presente con todas sus consecuencias, se expresa en unidades de velocidad, varía entre 0.0 y 1.0.

MAGNITUD (M): Dimensión del cambio ambiental (muy alta, alta, media, baja, muy baja).

De esta manera, la evaluación de los impactos ambientales se realizaría bajo los siguientes criterios:

CRITERIO	RANGO	VALOR
Clase	Positivo	+
	Negativo	-
Presencia	Cierta	1.0
	Muy probable	0.7
	Probable	0.3
	Poco probable	0.1
	No probable	0.0
Duración	Muy larga / permanente	1.0
	Larga (mayor de 7 años)	0.7<1.0
	Media (mayor de 4 años)	0.4<0.7
	Corta (mayor de 1 año)	0.1<0.4
	Muy corta (menor de 1 año)	0.0<0.1
Evolución	Muy rápida (<1 mes)	0.8<=1.0
	Rápida (<12 meses)	0.6<0.8
	Media (<18 meses)	0.4<0.6
	Lenta (<24 meses)	0.2<0.4
	Muy lenta (>24 meses)	0.0<0.2
Magnitud	Muy alta (>80%)	0.8<=1.0
	Alta (entre 60 y 80%)	0.6<0.8
	Media (entre 40 y 60%)	0.4<0.6
	Baja (entre 20 y 40%)	0.2<0.4
	Muy baja (<20%)	0.0<0.2
Importancia Ambiental	Muy alta	CA 0.8<=1.0
	Alta	CA 0.6<0.8
	Media	CA 0.4<0.6
	Baja	CA 0.2<0.4
	Muy baja	CA 0.0<0.2
Constantes de ponderación		A = 7.0
		B = 3.0

Tabla 18. Criterios de evaluación de impactos ambientales. [Fuente: Realizado por los autores]

Donde CA es Calificación Ambiental.

$$CA = C P (A * E * M + B * D)$$

Entonces, la evaluación de los impactos ambientales para la UEN de la Organización Soñar Despierto es la siguiente:

IMPACTO	C	P	E	D	M	CA	IMPORTANCIA AMBIENTAL
Aumento del consumo de energía eléctrica	-	1.0	0.4	0.3	0.2	1.46	Muy baja
Contaminación del suelo	-	1.0	0.4	0.1	0.3	1.14	Muy baja
Contaminación del aire	-	1.0	0.6	0.4	0.4	2.88	Baja

Tabla 19. Valoración de los impactos ambientales. [Fuente: Realizado por los autores]

7.3. CONCLUSIÓN

Los impactos ambientales correspondientes a la UEN según el análisis realizado, no son representativos para la ejecución y puesta en marcha del proyecto. Se recomienda generar programas de separación en la fuente de los residuos sólidos no peligrosos resultantes de la administración de la unidad, promoción, empaque y envío de los productos de la unidad estratégica, con el fin de realizar una gestión de residuos apropiada para la naturaleza del negocio. Asimismo, se recomienda generar cultura de ahorro de energía para la locación física de la unidad estratégica, con el fin de lograr mayores eficiencias energéticas.

8. ESTUDIO FINANCIERO

El objetivo principal del estudio financiero es ordenar y sistematizar la información de carácter económico que proporcionaron las etapas anteriores, para evaluarla y tomar decisiones. Dicha sistematización consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos, egresos e ingresos que pueden deducirse de los estudios previos.

8.1. INVERSIONES

Las inversiones en activos fijos se componen de elementos tecnológicos como computadores, teléfonos celulares e impresoras; además, de elementos de infraestructura como vitrinas, sillas y otros enseres.

CONCEPTO	MAQUINARIA Y EQUIPO	CONCEPTO	MUEBLES Y ENSERES	TOTAL
Teléfono móvil	50000	Vitrinas	2000000	
Equipo de cómputo	4500000	Sillas	1040000	
POS	1000000	Escritorios	1200000	
Impresora	150000	Estanterías	600000	
TOTAL	5700000	TOTAL	4840000	

Tabla 20. Activos Fijos. [Fuente: Realizado por los autores]

A continuación se describen las inversiones en activos diferidos:

CONCEPTO	VALOR
Edificio	0
Otras inversiones (diseños, publicidad, transportes)	500.000
Gastos instalación mobiliario	500.000
Vehículos	0

Tabla 21. Activos Diferidos. [Fuente: Realizado por los autores]

Para el estudio, se tuvo en cuenta una depreciación para maquinaria y equipo de cuatro (4) años y para muebles y enseres de diez (10) años. Con respecto a

los gastos preoperativos por concepto de publicidad, transportes varios y gastos de instalación, cabe resaltar que se amortizan a cuatro (4) años.

8.2. COSTOS

El porcentaje de aumento en los volúmenes de ventas es del 10%, a partir del año 2012. A continuación se presenta la relación de costos por producto:

PRODUCTO							
Concepto	Moneda	1	2	3	4	5	6
Bola anti - stress							
Unid.s compradas año		0	1.250	1.375	1.513	1.664	0
Costo Unitario	COP	1.500	1.547	1.599	1.660	1.713	1.769
Costo total producto		0	1.933.125	2.198.736	2.510.517	2.849.939	0
Botella deportiva							
Unid.s compradas año		0	1.250	1.375	1.513	1.664	0
Costo Unitario	COP	6.000	6.186	6.396	6.639	6.852	7.078
Costo total producto		0	7.732.500	8.794.946	10.042.069	11.399.756	0
Camiseta							
Unid.s compradas año		0	1.250	1.375	1.513	1.664	0
Costo Unitario	COP	8.000	8.248	8.528	8.853	9.136	9.437
Costo total producto		0	10.310.000	11.726.594	13.389.425	15.199.675	0
Cuaderno y lapicero							
Unid.s compradas año		0	1.250	1.375	1.513	1.664	0
Costo Unitario	COP	6.500	6.702	6.929	7.193	7.423	7.668
Costo total producto		0	8.376.875	9.527.858	10.878.908	12.349.736	0
Gorra							
Unid.s compradas año		0	1.250	1.375	1.513	1.664	0
Costo Unitario	COP	5.500	5.671	5.863	6.086	6.281	6.488
Costo total producto		0	7.088.125	8.062.033	9.205.230	10.449.777	0
Llavero							
Unid.s compradas año		0	1.250	1.375	1.513	1.664	0
Costo Unitario	COP	1.750	1.804	1.866	1.936	1.998	2.064
Costo total producto		0	2.255.313	2.565.192	2.928.937	3.324.929	0
Mug							
Unid.s compradas año		0	1.250	1.375	1.513	1.664	0
Costo Unitario	COP	8.000	8.248	8.528	8.853	9.136	9.437
Costo total producto		0	10.310.000	11.726.594	13.389.425	15.199.675	0
Termo							
Unid.s compradas año		0	1.250	1.375	1.513	1.664	0
Costo Unitario	COP	7.250	7.475	7.729	8.023	8.279	8.553
Costo total producto		0	9.343.438	10.627.226	12.134.166	13.774.706	0
Total Costo	COP	0	57.349.375	65.229.179	74.478.677	84.548.194	0

Tabla 22. Costos de los productos. [Fuente: Realizado por los autores]

8.3. GASTOS

Para el estudio, se toma como base una proyección de aumento para estos elementos según la inflación presupuestada³⁶³⁷.

CONCEPTO	2011	2012	2013	2014	2015
Salario Asesor de ventas (mensual) X2	1.600.000	1.654.400	1.717.267	1.772.220	0
Salario impulsador punto de venta	600.000	620.400	643.975	664.582	0
Salario Secretaria (mensual)	600.000	620.400	643.975	664.582	0
Salario Administrador (mensual)	1.300.000	1.344.200	1.395.280	1.439.929	0
Total salarios (mensual)	4.100.000	4.239.400	4.400.497	4.541.313	0
TOTAL SALARIOS ANUAL	49.200.000	50.872.800	52.805.966	54.495.757	0

Tabla 23. Salarios. [Fuente: Realizado por los autores]

CONCEPTO	2011	2012	2013	2014	2015
Servicios públicos (mensual)	360.000	372.240	386.385	398.749	0
Arriendos (mensual)	800.000	827.200	858.634	886.110	0
Suministros de oficina (mensual)	250.000	258.500	268.323	276.909	0
Total servicios (mensual)	1.410.000	1.457.940	1.513.342	1.561.769	0

Tabla 24. Servicios. [Fuente: Realizado por los autores]

CONCEPTO	2011	2012	2013	2014	2015
Gastos generales administración mensuales	3.310.000	3.422.540	3.552.597	3.666.280	0
Total anual	39.720.000	17.495.280	18.160.101	18.741.224	0

Tabla 25. Gastos de Administración. [Fuente: Realizado por los autores]

³⁶ <http://lanota.com/index.php/Proyecciones-2003-2013.html> Proyección de la inflación Colombia.

³⁷ http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/#twoj_fragment1-3 Fuente IPC Septiembre 2010

CONCEPTO	2011	2012	2013	2014	2015
Gastos generales de ventas mensuales	500.000	517.000	536.646	553.819	0
Total anual	32.400.000	6.204.000	6.439.752	6.645.824	0

Tabla 26. Gastos de Ventas. [Fuente: Realizado por los autores]

CONCEPTO	2011	2012	2013	2014	2015
Gastos distribución	200.000	206.800	214.658	221.527	0
Total anual	2.400.000	2.481.600	2.575.901	2.658.330	0

Tabla 27. Gastos de Distribución. [Fuente: Realizado por los autores]

CONCEPTO	2011	2012	2013	2014	2015
Gastos mantenimiento y seguros	100.000	103.400	107.329	110.764	0
Total anual	1.200.000	1.240.800	1.287.950	1.329.165	0

Tabla 28. Gastos de Mantenimiento y Seguros. [Fuente: Realizado por los autores]

8.4. INGRESOS

En la tabla 29 se presentan los ingresos por concepto de ventas anuales:

PRODUCTO							
Concepto	Moneda	1	2	3	4	5	6
Bola anti - stress							
Unid.s vendidas año		0	1.250	1.375	1.513	1.664	0
Precio Unitario	COP	3.000	3.093	3.198	3.320	3.426	3.539
Ventas totales producto		0	3.866.250	4.397.473	5.021.034	5.699.878	0
Botella deportiva							
Unid.s vendidas año		0	1.250	1.375	1.513	1.664	0
Precio Unitario	COP	12.000	12.372	12.793	13.279	13.704	14.156
Ventas totales producto		0	15.465.000	17.589.891	20.084.138	22.799.513	0
Camiseta							
Unid.s vendidas año		0	1.250	1.375	1.513	1.664	0
Precio Unitario	COP	15.000	15.465	15.991	16.598	17.130	17.695
Ventas totales producto		0	19.331.250	21.987.364	25.105.172	28.499.391	0
Cuaderno y lapicero							
Unid.s vendidas año		0	1.250	1.375	1.513	1.664	0
Precio Unitario	COP	15.000	15.465	15.991	16.598	17.130	17.695
Ventas totales producto		0	19.331.250	21.987.364	25.105.172	28.499.391	0
Gorra							
Unid.s vendidas año		0	1.250	1.375	1.513	1.664	0
Precio Unitario	COP	10.000	10.310	10.661	11.066	11.420	11.797

Ventas totales producto		0	12.887.500	14.658.243	16.736.781	18.999.594	0
Llavero							
Unid.s vendidas año		0	1.250	1.375	1.513	1.664	0
Precio Unitario	COP	5.000	5.155	5.330	5.533	5.710	5.898
Ventas totales producto		0	6.443.750	7.329.121	8.368.391	9.499.797	0
Mug							
Unid.s vendidas año		0	1.250	1.375	1.513	1.664	0
Precio Unitario	COP	15.000	15.465	15.991	16.598	17.130	17.695
Ventas totales producto		0	19.331.250	21.987.364	25.105.172	28.499.391	0
Termo							
Unid.s vendidas año		0	1.250	1.375	1.513	1.664	0
Precio Unitario	COP	12.000	12.372	12.793	13.279	13.704	14.156
Ventas totales producto		0	15.465.000	17.589.891	20.084.138	22.799.513	0
Total Ingreso	COP	0	112.121.250	127.526.710	145.609.997	165.296.469	0

Tabla 29. Ingresos. [Fuente: Realizado por los autores]

8.5. FLUJOS DE CAJA

Se muestran a continuación los flujos de caja del inversionista y del proyecto.

8.5.1. Flujo de caja del inversionista

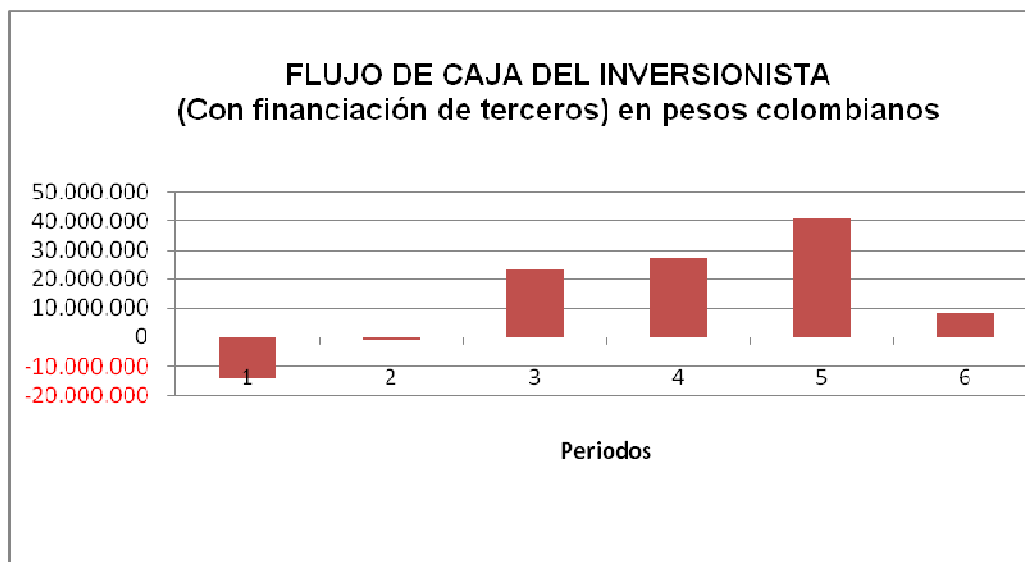


Ilustración 5. Flujo de caja del inversionista. [Fuente: Realizado por los autores]

CONCEPTO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	1	2	3	4	5	6
EXCESO/DEFICIT	0	-1.202.660	15.534.707	9.674.957	17.158.559	8.342.525
Dividendos	0	0	7.741.455	18.026.308	23.607.366	0
Capital Social	-14.286.142	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-14.286.142	-1.202.660	23.276.162	27.701.265	40.765.925	8.342.525

Tabla 30. Flujo de caja del inversionista. [Fuente: Realizado por los autores]

El costo de oportunidad para el inversionista es del 24,7%, el Valor Presente Neto VPN del inversionista es de 26.950.384 COP y la Tasa Interna de Retorno TIR del inversionista es de 85.5%.

8.5.2. Flujo de caja del proyecto

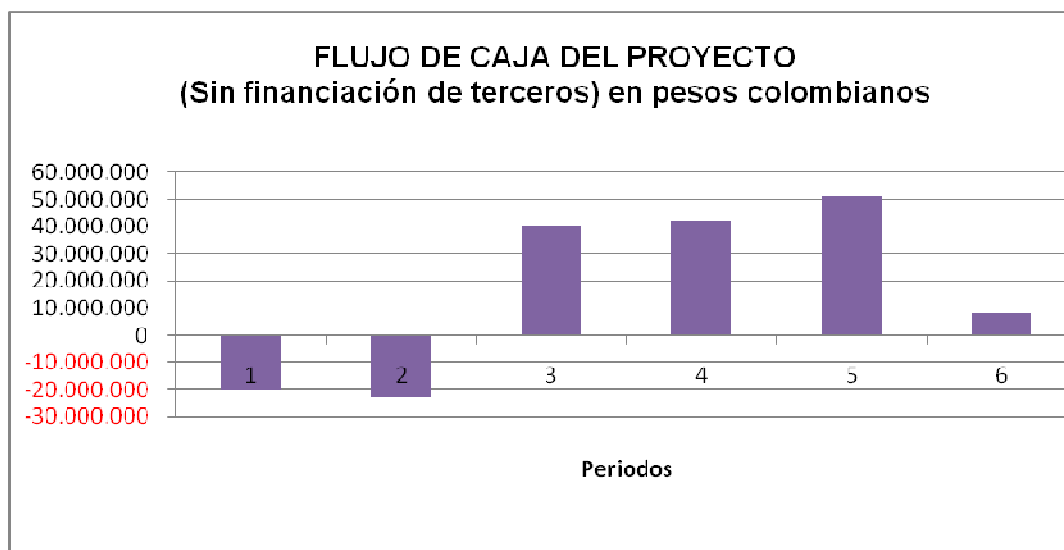


Ilustración 6. Flujo de caja del proyecto. [Fuente: Realizado por los autores]

CONCEPTO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	1	2	3	4	5	6
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-14.286.142	-1.202.660	23.276.162	27.701.265	40.765.925	8.342.525
Préstamos	-5.700.000	-25.000.000	0	0	0	0
Intereses	0	1.368.000	6.912.000	4.456.000	2.000.000	0
Abonos a Capital	0	1.900.000	10.233.333	10.233.333	8.333.333	0
Ingresos por Beneficios Tributarios		0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-19.986.142	-22.934.660	40.421.495	42.390.599	51.099.258	8.342.525

Tabla 31. Flujo de caja del proyecto. [Fuente: Realizado por los autores]

El costo de oportunidad para el proyecto es del 25%, el Valor Presente Neto VPN del proyecto es de 26.323.047 COP y la Tasa Interna de Retorno TIR del proyecto es de 60.8%.

8.6. ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	1	2	3	4	5	6
TOTAL VENTAS		112.121.250	127.526.710	145.609.997	165.296.469	0
COSTOS DE LOS BIENES VENDIDOS		57.349.375	65.229.179	74.478.677	84.548.194	0
MARGEN BRUTO DE VENTAS		54.771.875	62.297.531	71.131.320	80.748.275	0
COSTOS INDIRECTOS						
Gastos de Admón, Ventas, etc.		75.720.000	27.421.680	28.463.704	29.374.542	0
DEPREC. & AMORT.		2.159.000	2.159.000	2.159.000	2.159.000	0
UTIL. OPERACIÓN (UAI)		-23.107.125	32.716.851	40.508.617	49.214.733	0
OTROS INGR. (Vr. Residual gravable)						0
INTERESES OPERACIONALES		1.368.000	6.912.000	4.456.000	2.000.000	0
UTIL. ANTES DE IMP. (UAI)		-24.475.125	25.804.851	36.052.617	47.214.733	0
IMPUESTOS (%)		0	0	0	0	0
UTILIDAD NETA		-24.475.125	25.804.851	36.052.617	47.214.733	0
DIVIDENDOS		0	7.741.455	18.026.308	23.607.366	0
GCIAS NO DISTRIBUIDAS		-24.475.125	18.063.395	18.026.308	23.607.366	0

Tabla 32. Estado de Resultados. [Fuente: Realizado por los autores]

8.7. BALANCE GENERAL

CONCEPTO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	1	2	3	4	5	6
ACTIVOS						
1. ACTIVO CORRIENTE						
1.1 CAJA: FINAL	2.150.667	1.485.673	15.371.216	25.085.662	42.278.738	49.508.087
1.2 CxC	747.475	934.344	1.062.723	1.213.417	1.377.471	0
1.3 EXISTENCIAS						
Productos Terminados	8.871.292	11.089.115	7.720.905	8.578.532	9.493.561	0
TTL ACTIVO CORRIENTE	11.769.433	13.509.131	24.154.844	34.877.610	53.149.770	49.508.087
ACTIVOS NO CORRIENTES						
ACUM. INV. ACTIVOS NO CORR.	12.040.000	12.040.000	12.040.000	12.040.000	12.040.000	0
ACUM. DEPRECIACIÓN	0	-2.159.000	-4.318.000	-6.477.000	-8.636.000	0
ACTIVOS NO CORRIENTES NETOS	12.040.000	9.881.000	7.722.000	5.563.000	3.404.000	0
TTL ACTIVOS	23.809.433	23.390.131	31.876.844	40.440.610	56.553.770	49.508.087
PASIVOS						
2. PASIVO CORRIENTE						
2.1 CxP (En función de Producto.)	3.823.292	4.779.115	5.435.765	6.206.556	7.045.683	0
2.2 Otras CxP	0	0	0	0	0	0
2.3 Prestamo C. Plazo (Déficit de caja)	0	0	0	0	0	0
TTL PASIVO CORRIENTE	3.823.292	4.779.115	5.435.765	6.206.556	7.045.683	0
PRESTAMOS M&L.Plazo	5.700.000	28.800.000	18.566.667	8.333.333	0	0
TTL PASIVO	9.523.292	33.579.115	24.002.432	14.539.890	7.045.683	0
ACUM. CAPITAL SOCIAL (Equity)	14.286.142	14.286.142	14.286.142	14.286.142	14.286.142	14.286.142
RESERVAS	0	0	-24.475.125	-6.411.730	11.614.579	35.221.945
GCIAS NO DISTRIBUIDAS	0	-24.475.125	18.063.395	18.026.308	23.607.366	0
TTL PATRIMONIO	14.286.142	-10.188.983	7.874.412	25.900.720	49.508.087	49.508.087
TTL PASIVO+PATRIMONIO	23.809.433	23.390.131	31.876.844	40.440.610	56.553.770	49.508.087
LINEA DE CONTROL	0	0	0	0	0	0

Tabla 33. Balance General. [Fuente: Realizado por los autores]

8.8. RENTABILIDADES PUNTUALES

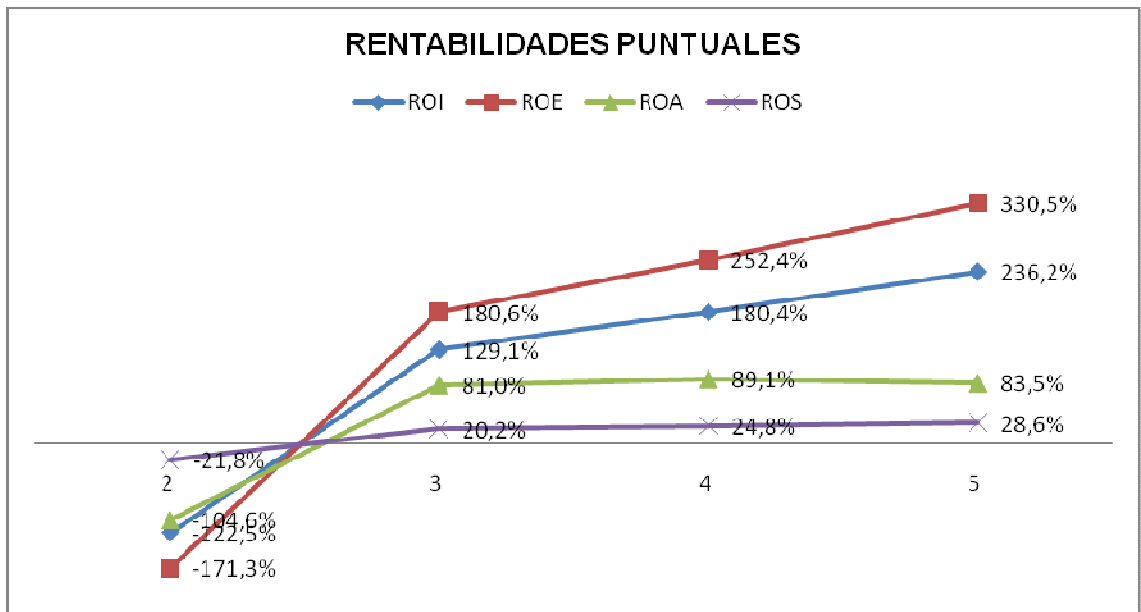


Ilustración 7. Rentabilidades puntuales. [Fuente: Realizado por los autores]

La rentabilidad sobre las inversiones, a partir de 2012, tiene un comportamiento ascendente, de igual forma ocurre con el retorno sobre el capital propio de la organización, sobre los activos y sobre las ventas.

8.9. VALOR AGREGADO NETO COMPARATIVO

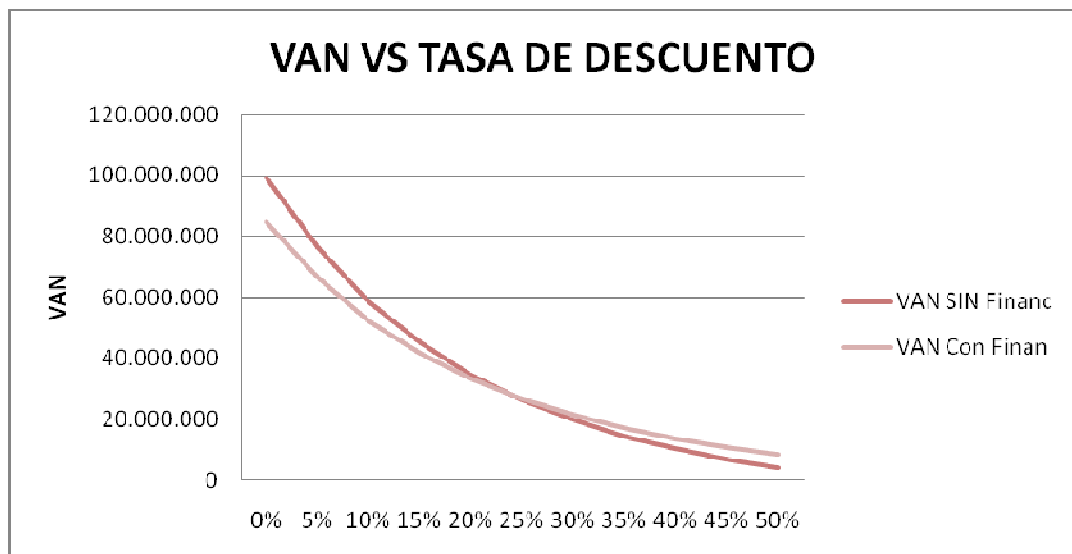


Ilustración 8. VAN vs Tasa de descuento. [Fuente: Realizado por los autores]

%	VAN sin financiación	VAN con financiación
0%	99.333.075	84.597.075
5%	76.218.550	66.366.515
10%	58.636.889	52.448.296
15%	45.105.666	41.685.200
20%	34.582.641	33.265.529
25%	26.323.047	26.610.338
30%	19.786.751	21.300.352
35%	14.576.704	17.027.657
40%	10.397.398	13.563.206
45%	7.026.382	10.734.598
50%	4.294.437	8.410.640

Tabla 34. VAN versus Tasa de Descuento. [Fuente: Realizado por los autores]

8.10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Con el fin de evaluar la sensibilidad del proyecto a variables de riesgo, presentes en el eventual desarrollo de la UEN, se procede a determinar las mismas y a definir el modelo de simulación de Montecarlo mediante el software *@Risk for Excel* de Palisade.

8.10.1. Identificación variables de riesgo

Para determinar las variables de riesgo se definen las siguientes condiciones:

- Que sea externa a la UEN.
- Que no cuente con una estabilidad histórica.

En la búsqueda de variables que participen de estas condiciones, se propone el porcentaje de penetración del mercado, que puede presentar una variación significativa, por cuenta de la escasa información histórica encontrada para el caso puntual y el porcentaje de variación del costo del producto, que al ser en una mayor parte importado, cuenta con riesgos menores, pero presentes, en su variación de costos.

8.10.2. Variables de entrada y salida

Para la implementación del modelo de simulación de Montecarlo se requieren las variables de entrada y salida. Las variables de riesgo se identifican como las de entrada. Así mismo, para las de salida, se toman aquellas que mayor significancia dentro del proceso decisorio tienen, estas son:

- VPN del proyecto
- Flujo del proyecto
- TIR del proyecto

8.10.3. Proceso de simulación

Para el proceso de simulación se ajustan los siguientes parámetros:

- Número de iteraciones = 5.000
- Dos variables de entrada
 - Porcentaje de penetración del mercado
 - Porcentaje de variación del costo
- Tres variables de salida
 - Flujo del proyecto (esta salida es múltiple, alberga el flujo continuo desde el año 1 hasta el año 5)
 - VPN del proyecto
 - TIR del proyecto

Después de simular, se obtienen los siguientes resultados:

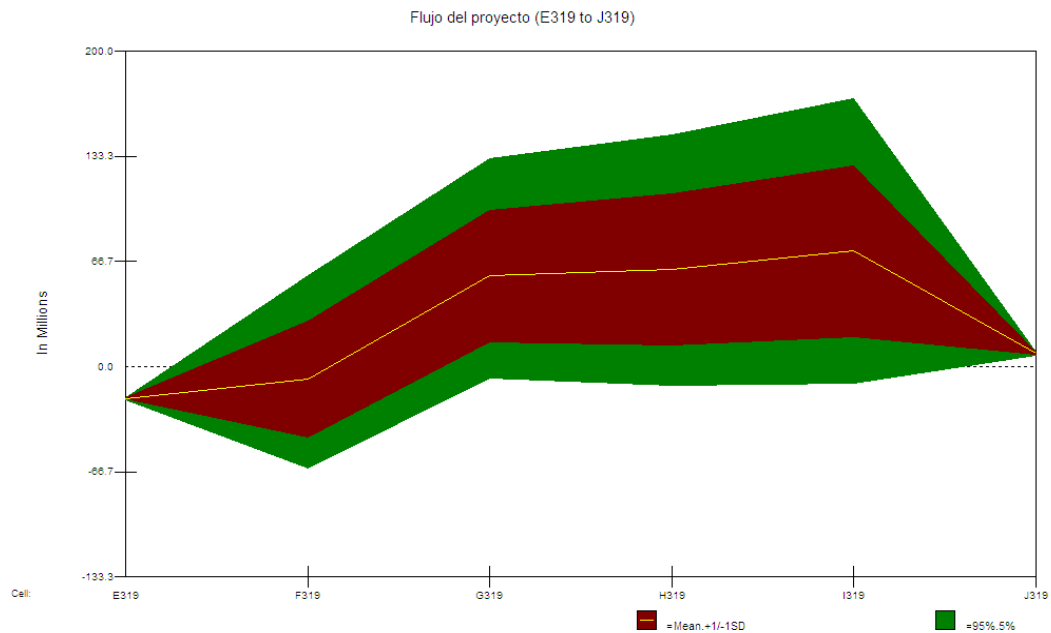


Ilustración 9. Flujo del proyecto desde el año 1 hasta el 5. [Fuente: Realizado por los autores]

La Ilustración 9 muestra un comportamiento normal dentro de los proyectos, un primero periodo de perdida seguido de un periodo de retornos positivos, las variaciones más probables están sombreadas en marrón.

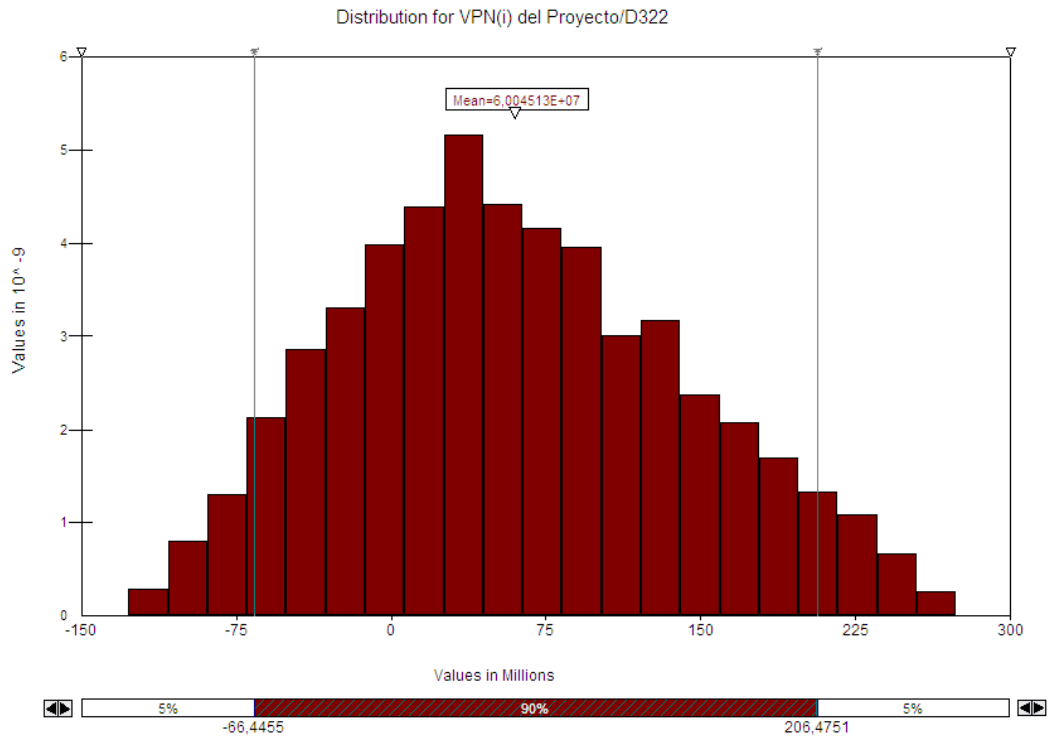


Ilustración 10. Distribución de probabilidad para la VPN del proyecto. [Fuente: Realizado por los autores]

La Ilustración 10 presenta una distribución muy similar a la normal, con un sesgo hacia la izquierda y media de \$60'000.000. El sesgo indica una mayor probabilidad de ganar menos que la media que la situación de ganar más que la media.

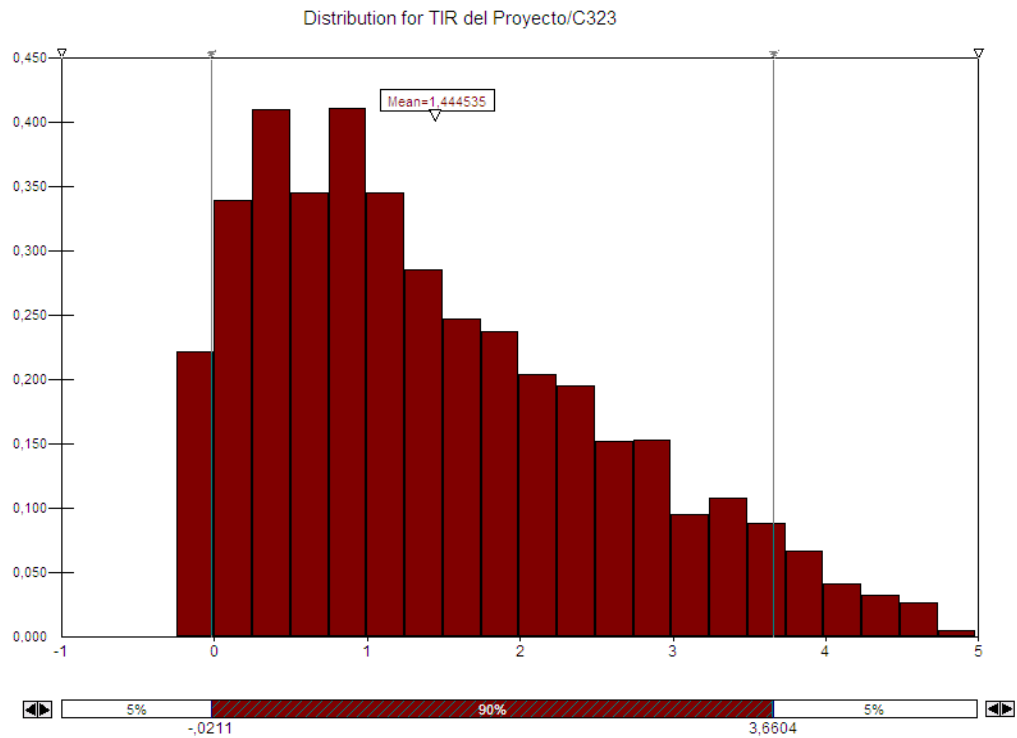


Ilustración 11. Distribución de probabilidad de la TIR del proyecto. [Fuente: Realizado por los autores]

La distribución de la TIR mostrada en la Ilustración 11 muestra un significativo sesgo hacia la izquierda, con una TIR media de 144,45%. El sesgo muestra una más baja probabilidad de ganar una TIR mayor a la media comparada con la probabilidad de ganar una TIR menor a la media.

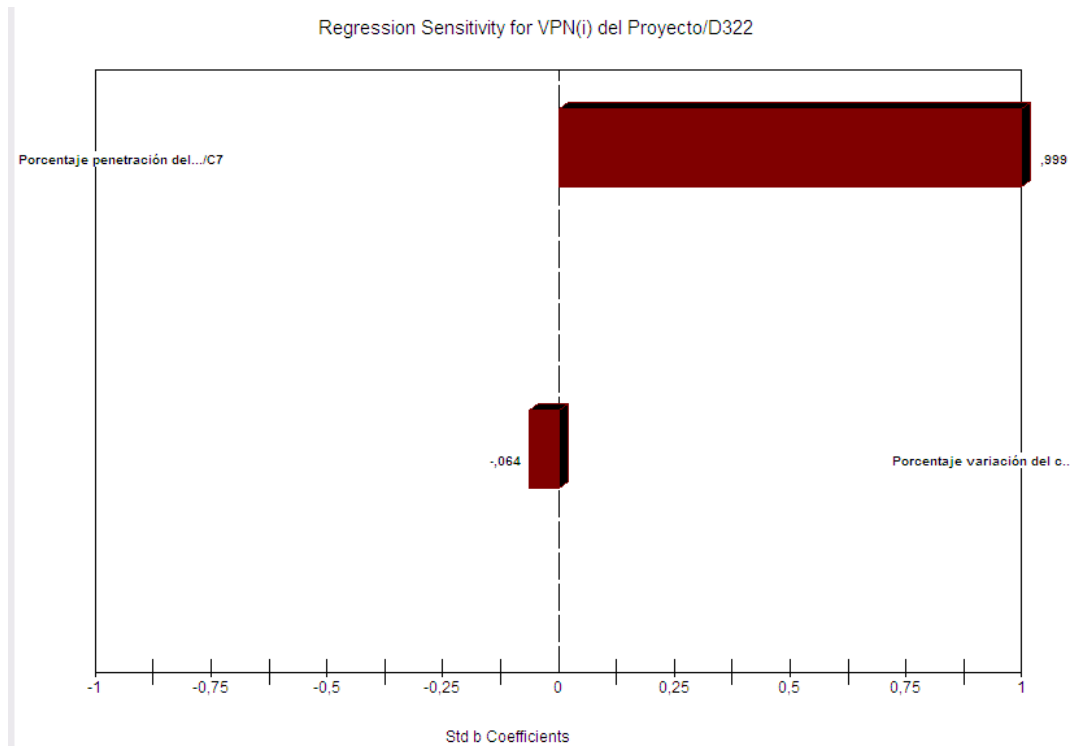


Ilustración 12. Sensibilidad de VPN frente a las variables de riesgo. [Fuente: Realizado por los autores]

La VPN presenta una sensibilidad fuerte frente al porcentaje de penetración del mercado, a diferencia de la variación en el coste, que no la afecta tanto.

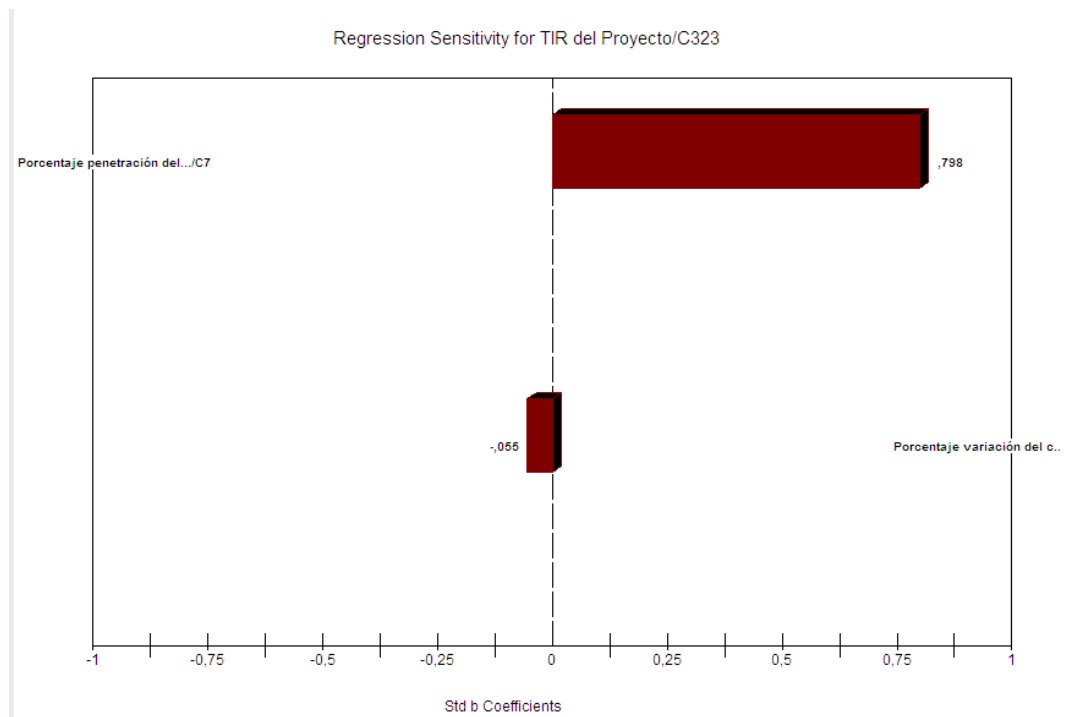


Ilustración 13. Sensibilidad de TIR frente a las variables de riesgo. [Fuente: Realizado por los autores]

La TIR, al igual que el VPN, presenta el mismo tipo de sensibilidad al porcentaje de penetración del mercado.

8.11. CONCLUSIONES

Después de considerar todos los aspectos financieros necesarios para realizar el estudio, se puede concluir que:

- El flujo de caja para la Organización Soñar Despierto presenta valores positivos a partir del tercer periodo, muestra una tendencia ascendente hasta el periodo previo al cierre, con lo cual se evidencia el beneficio que la organización percibe por la puesta en marcha de este proyecto.
- El flujo de caja del proyecto se muestra positivo y creciente a partir del tercer periodo, con una VPN de 26.323.047 COP y una Tasa Interna de

Retorno del 60.8%, situación que lo constituye como financieramente viable.

- Como resultado del análisis de sensibilidad, se considera que el proyecto presenta un riesgo alto por cuenta de la variable de riesgo de porcentaje de penetración del mercado, sin embargo la TIR se muestra relativamente estable y la VPN no presenta variaciones que puedan generar una preocupación permanente. Con una promoción adecuada, sumada al comportamiento militante de la juventud comprometida con la organización, se puede generar una cobertura parcial frente al riesgo de la baja penetración de mercado, igualmente se considera atractivo el hecho de contar con lo que se denomina un “océano azul” en la zona de Bucaramanga, la cuota de mercado para objetos de propósito social se encuentra mayormente copada por los proyectos foráneos.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Los modelos internacionales de apoyo, de iniciativa privada, a las fundaciones/organizaciones que velan por el desarrollo humano, convergen en la convocatoria a la solidaridad social, al soporte de la gestión por parte de la sociedad que logra de esta manera una identidad con el trabajo de la organización.
- El entorno colombiano, presenta propuestas, incipientes en algunos casos, de iniciativas de este tipo, es un mercado poco saturado en el área de Santander, con lo que se presenta una oportunidad clara de emprendimiento.
- El mercado, aunque con perspectivas alentadoras, presenta, por la misma naturaleza inexplorada del tipo de proyecto, una incertidumbre sobre las proyecciones en ventas, sin embargo se cuenta con los factores clave de participación y militancia de los voluntarios de la organización que colaborarían activamente en un proyecto de este tipo.
- El proyecto no presenta complicación en los aspectos legal, técnico, ambiental ni organizacional, su modelo de negocio es flexible y no requiere una mayor inversión en planta y equipo.
- Este proyecto fue una oportunidad única para poner en práctica todo lo aprendido durante la Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos, modelar el proyecto y someterlo a diferentes estudios que analizaban los aspectos a tener en cuenta para la prefactibilidad del mismo.

10. BIBLIOGRAFÍA

ANGARITA MARTINEZ, Camilo Andrés. MEDINA ROMERO, José Ricardo. Gestión para la Ejecución y Operación de un Proyecto Social y Empresarial para el Sector de Confecciones con Padres de Familia Desplazados por la Violencia y de Escasos Recursos Vinculados a la Fundación Romelio. Estudios Industriales y Empresariales – UIS. 2004

Bonila Expertos en Marcas. www.bonila.com. Consultado en julio de 2010

BUSTAMANTE ALZATE, Guillermo. Identificación de Proyectos. Colombia. 2009

CADENA CARRILLO, Luis Carlos. ROMAN CORREDOR, Sonia Amparo. Creación de una Fundación Empresarial Destinada a Desarrollar Programas de Acompañamiento a la Población Infantil de Escasos Recursos en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Evaluación y Gerencia de Proyectos – UIS. 2008.

CALDERÓN CALDERÓN, Sandra Milena. CÁRDENAS HERNÁNDEZ, Sandra Milena. Factibilidad para la Creación de Una Fundación que Produzca y Comercialice Bolsos y Correas Tejidos a Mano en Fique en Pro del Empleo para el Adulto Mayor en la Ciudad de Bucaramanga. Gestión Empresarial – UIS. 2008.

ECHEVERRIA BLANCO, José Alfredo. Proyecto Crisálidas: Iniciativa de Capacitación para el Empleo y el Desarrollo Comunitario. Trabajo Social - UIS. 2006

El negocio de lo bio y lo ético. Observatorio de Corporaciones Transnacionales. Agosto 2009

Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Material de estudio. UIS. 2009

Fair Trade Federation. www.fairtrade.net. Consultado en diciembre de 2009

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos. Colombia. 2008

NASSIR SAPAG, Chain. Evaluación de Proyectos de Inversión. 2000.

PMBOK Guide. Cuarta Edición. PMI. 2009

SAUCEDO SOTO, Juana Maria. Diferencias Entre Marketing Social, Marketing con Causa y Responsabilidad Social Empresarial. Universidad Autonoma de Coahuila. Mexico.

SERRANO CONDE, Fernando Iván. GOYENECHÉ RAMÍREZ, David. Estudios Industriales y Empresariales – UIS. 2008.

Social Enterprises.OECD (ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT). 1999

The Social Economy: Building inclusive economies. OECD. 2007

VARBANOVA Lidia, Empresariado social. labforculture.org. Octubre 2009

VAZQUEZ ORTIZ, Esperanza. PEÑA PEÑA, Francisca. Factibilidad para la Creación de una Empresa de Confección Infantil, una Solución de Empleo para las Mujeres Cabeza de Familia de San Vicente de Chucurí. Gestión Empresarial - UIS. 2005

ANEXO

Encuesta de productos

Esta encuesta busca determinar el recibimiento dentro del mercado de una nueva línea de productos con enfoque social

*Obligatorio

1. ¿Qué opinión le merecen los productos? *

2. ¿Cómo califica los siguientes aspectos de los productos?

	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Simplicidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilidad de uso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿Dónde preferiría adquirir estos productos? *

4. ¿Qué productos le interesaron más? *

	Muy interesante	Interesante	Normal	Poco interesante	Nada Interesante
Bola antiestres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Botella deportiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Camiseta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuaderno y lapicero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gorra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Llavero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mug	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Termo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información de los productos? *

- Periódico
- Televisión
- Radio
- Vallas
- Folletos
- Internet
- Otro:

6. En el caso que no le gusten, ¿Por qué razones no le atraen los productos? Esta pregunta no es obligatoria

- No me atraen
- No los necesito
- Son aburridos
- Son productos complicados
- Tienen un precio excesivo
- Otro:

7. Partiendo de la base que el precio le satisfaga, ¿Compraría alguno de estos productos? *

- Si, ahora
- Si, pero después
- No me termina de convencer
- No definitivamente

8. Conociendo la vocación social de los productos. ¿Compraría estos productos a un precio mayor que el señalado? *

- Si, a un 10% más
- Si, a un 20% más
- Si, a un 25% más
- Si, a un 30% más
- Otro:

9. ¿Tiene algún comentario o sugerencia? Esta pregunta no es obligatoria

10. Sexo *

11. Edad *