

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA REORIENTACIÓN
ESTRATÉGICA DE LA MICROEMPRESA “LA MAGIA DIDÁCTICA”,
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE ENVIGADO**

ZULAY MARÍA CASTRILLÓN LONDOÑO
SAIR EMILSE MEJÍA PINEDA
NIDIA CONSTANZA RODRÍGUEZ CALDERÓN



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios

**UNIVERSIDAD DEL TOLIMA
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN
2009**

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA
DE LA MICROEMPRESA “LA MAGIA DIDÁCTICA”, UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE ENVIGADO**

ZULAY MARÍA CASTRILLÓN LONDOÑO
SAIR EMILSE MEJÍA PINEDA
NIDIA CONSTANZA RODRÍGUEZ CALDERÓN

Trabajo de grado para optar al título de
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Asesor Metodológico

JESÚS HERNANDO ZULUAGA ARISTIZÁBAL
Economista
Especialista en Prospectiva
Especialista en Gestión Pública



**UNIVERSIDAD DEL TOLIMA
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN
2009**

Nota de aceptación:

Presidente del
jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
I. FORMULACIÓN DEL PROYECTO	2
1. TÍTULO DEL PROYECTO	2
2. TEMA DE INVESTIGACIÓN	2
3. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	4
4. PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD	5
5. OBJETIVOS	6
5.1 OBJETIVO GENERAL	6
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
6. JUSTIFICACIÓN	7
7. DELIMITACIÓN	8
7.1 TEMPORAL	8
7.2 ESPACIAL	9
8. ALCANCE	10

9. RECURSOS	10
9.1 HUMANOS	10
9.2 TÉCNICOS	12
9.3 ECONÓMICOS	12
10. DURACIÓN	12
II. MARCO TEÓRICO	13
1. ANTECEDENTES	15
1.1 EL CIRCO DEL SOL (Cirque du Soleil)	17
1.2 INTEGRAL S.A.	18
III. MARCO CONCEPTUAL	22
IV. HIPÓTESIS Y VARIABLES	27
V. EJECUCIÓN DEL PROYECTO	29
VI. DISEÑO METODOLÓGICO	30
1. ESTUDIO DE ACTORES	30
2. ESTUDIO LEGAL	31

3. ESTUDIO SECTORIAL Y DE LÓGICAS COLECTIVAS	31
4. ESTUDIO DEL ENTORNO. MEGATENDENCIAS, TENDENCIAS GENERALES Y TENDENCIAS ESPECÍFICAS	32
5. ESTUDIO DE MERCADO	33
6. ESTUDIO TÉCNICO	33
7. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	34
8. ESTUDIO DE IMPACTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES	35
9. ESTUDIO GERENCIAL	35
VII. HALLAZGOS INVESTIGATIVOS	36
1. ESTUDIO DE ACTORES	36
1.1 EMPRESARIOS	41
1.1.1 Posibles Inversionistas	41
1.1.2 Competidores	41
1.1.3 Bancos	43
1.1.4 Gremios o Entidades de Apoyo	43
1.2 GOBIERNO	43
1.2.1 Dian – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	44

1.3 ACADEMIA	44
1.3.1 Convenio Universidad del Tolima en asocio con la Corporación Universitaria Minuto de Dios	44
1.3.2 Relación Estratégica - Asistencia técnica y conocimiento	44
1.4 CLIENTES	44
2. ESTUDIO LEGAL	47
2.1 NORMAS GENERALES	48
2.1.1 Constitución Política de Colombia 1991	48
2.2 LEYES	51
2.2.1 Ley 1014 de 2006, o Ley de Fomento a la cultura del Emprendimiento	51
2.2.2 Ley 590 de 2000, o Ley Mipyme	52
2.2.3 Ley 344 de 1996	54
2.3 DECRETOS	54
2.3.1 Decreto 734 de 2004	54
2.3.2 Decreto 3667 de 2004	54
2.3.3 Decreto 393 de 2002- Registro Único Empresarial	55
2.3.4 Decreto 92 de 1998	55
2.4 RESOLUCIONES	55
2.4.3 Resolución 01 del 14 de febrero de 2008 del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa	55

2.4.4 Resolución 02 del 2 de abril de 2008 del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa	55
2.4.2 Resolución 01 del 26 de abril de 2007 del Consejo Superior de Microempresa	55
2.4.1 Resolución 403 de 1994	55
2.5 CIRCULARES	56
2.5.1 Circular 001 del 4 de abril de 2008 del Consejo Superior de Microempresa	56
2.6 OTRA NORMATIVIDAD ASOCIADA	56
2.6.1 Acuerdo 000010 de 2005 – SENA	56
2.6.2 Norma ISO 9000	57
2.6.3 Bases del Plan Nacional de Desarrollo – (2006-2010). Estado Comunitario: Desarrollo Para Todos	57
2.6.4 Plan Nacional de Desarrollo Forestal	59
2.7 ENTIDADES NACIONALES	61
2.7.1 Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	61
2.7.2 Ministerio de la Protección Social	61
2.7.3 Departamento Nacional de Planeación – DNP	62
2.7.4 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN	62
2.7.5 Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio	62
2.7.6 Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA	62
2.7.7 Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas – ACOPI	62

2.7.8 Mipyme. – Micro, pequeña y mediana empresa	63
2.8 ANTECEDENTES DE LAS PYMES	63
2.8.1 Clasificación	63
2.8.2 Principales Sectores	64
2.8.3 Número de Establecimientos	64
3. ESTUDIO SECTORIAL Y DE LÓGICAS COLECTIVAS	69
3.1 DIAGNÓSTICO SECTOR MANUFACTURERO DE LA MADERA	69
3.1.1 Comportamiento del sector en el 2008	70
3.2 DIAGNÓSTICO SECTOR COMERCIAL DE LA MADERA	72
3.3 UBICACIÓN DEL PROYECTO EN LA CADENA PRODUCTIVA	74
3.3.1 Consejo Nacional de Política Económica y Social – Conpes	74
3.3.2 Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial – Prodes	76
3.3.4 Cámara de Comercio de Medellín	77
3.3.5 Clúster	80
3.4 CIU – Clasificación Industrial Internacional Uniforme	84
3.4.1 Ubicación de la microempresa La Magia Didáctica y su proyecto en el CIU	85
3.5 CÁMARA DE COMERCIO ABURRÁ SUR	87
4. ESTUDIO DE ENTORNO. MEGATENDENCIAS, TENDENCIAS	

GENERALES Y TENDENCIAS ESPECÍFICAS	89
4.1 PATRICIA ABURDENE. Megatendencias 2010 el surgimiento del capitalismo consciente”	90
4.2 QUINCE “MEGATENDENCIAS” DE UNIMILLENIUN PROJECT The Millennium Project: Estado del Futuro (2005)	95
4.3 IRA MATATHIA: Los prosumidores son los canales de comunicación humanos	110
4.4 JOHN NAISBITT y Las 11 megatendencias de las organizaciones	113
4.5 MICHAEL J. MAZARR y su libro “Global Trends 2005”	115
5. ESTUDIO DE MERCADO	120
5.1 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO	120
5.1.1 La Marca	120
5.1.2 El producto	121
5.1.3 Usos del producto	121
5.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	121
5.2.1 Necesidades	122
5.2.2 Tendencias	122
5.2.3 Mercado Objetivo	122
5.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA	123
5.3.1 Proyección de la oferta	123

5.3.2 Oferta diferenciadora	124
5.4 ANÁLISIS DE PRECIOS	124
5.5 COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO	125
5.5.1 El mercado	125
5.5.2 Posición	125
6. ESTUDIO TÉCNICO	128
6.1 ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN ÓPTIMA	128
6.1.2 Macrolocalización	128
6.1.3 Microlocalización	131
6.2 CERCANÍA DE LA MATERIA PRIMA O DEL PROVEEDOR	132
6.3 BENEFICIOS DE TRANSPORTE	133
6.4 PAGO DE IMPUESTOS	134
6.5 PLANES Y PROGRAMAS DEL MUNICIPIO DE ENVIGADO	135
6.5.1 Plan de Ordenamiento Territorial - POT – Municipio De Envigado	135
6.5.2 Plan de Desarrollo Económico – Municipio De Envigado	136
6.6 FACTORES ECONÓMICOS	137
6.6.1 Servicios Públicos	137
6.6.2 Mano de obra	138

6.7 LISTA DE FACTORES RELEVANTES DE LA LOCALIZACIÓN ÓPTIMA	138
6.8 ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO ÓPTIMO DE LA MICROEMPRESA	139
6.8.1 Zona administrativa	140
6.8.2 Zona de producción	140
6.8.3 Medidas y Área de la Planta	142
6.9 ANÁLISIS DE LA DISPONIBILIDAD Y EL COSTO DE LOS EQUIPOS E INSUMOS	143
6.9.1 Activos fijos: maquinaria, equipos, muebles, herramientas o utensilios	143
6.9.2 Materias primas, insumos, materiales, repuestos o mercancías	144
6.10 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	145
6.10.1 Proceso Productivo	145
6.11 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA MICROEMPRESA LA MAGIA DIDÁCTICA	147
7. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	150
7.1 ANÁLISIS FINANCIERO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO	150
7.1.1 Supuestos del Modelo Financiero	150
7.1.2 Proyección de ventas para el periodo evaluado	151
7.1.3 Cartera Proyectada	154
7.1.4 Costos Proyectados	154

7.1.5 Compras Proyectadas	156
7.1.6 Inventario Proyectado	156
7.1.7 Cuentas por pagar proyectadas	156
7.1.8 Inversión en Activos Fijos	157
7.1.9 Inversión en Preoperativos	158
7.1.10 Capital de trabajo operativo proyectado	159
7.1.11 Préstamo Bancario	159
7.1.12 Estado de Resultados Proyectado	160
7.1.13 Balance General Proyectado	162
7.1.14 Flujo de Efectivo Proyectado	163
7.1.15 Flujo de Caja Libre Proyectado	164
7.1.16 Costo Promedio Ponderado de Capital	165
7.2 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	165
8. ESTUDIO DE “IMPACTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES	167
8.1 SITUACIÓN ACTUAL DE ENVIGADO	167
8.2 DIAGNÓSTICOS ZONALES	168
8.3 DIAGNÓSTICO SECTORIAL DEL MUNICIPIO DE ENVIGADO	170
9. ESTUDIO GERENCIAL	175
10. PROPUESTA PARA EL PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD	179

11. CONCLUSIONES	180
12. RECOMENDACIONES	187
BIBLIOGRAFÍA	189
WEBGRAFÍA	192

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Roles y tareas de las responsables del Estudio	9
Cuadro 2. Inventario de Intereses y Objetivos	38
Cuadro 3. Matriz de Actores – Transacciones	40
Cuadro 4. Número de Comerciantes por Actividad Económica (Medellín y 68 municipios de Antioquia)	78
Cuadro 5. Número de Comerciantes por Actividad Económica (Solo Medellín)	79
Cuadro 6. Cuantificación de los Planteles Educativos del Municipio de Envigado	121
Cuadro 7. Proyección de ventas anuales por productos.....	122
Cuadro 8. Industria de Madera, Papel, Cartón, Imprenta y Editoriales	133
Cuadro 9. Programas del Plan de Ordenamiento Territorial	134
Cuadro 10. Programas del Plan de Desarrollo Económico	135
Cuadro 11. Factores relevantes para la localización óptima.....	138
Cuadro 12. Medidas de las zonas y oficinas.....	141
Cuadro 13. Activos Fijos	143
Cuadro 14. Materias primas, insumos, materiales, repuestos o mercancías	143
Cuadro 15. Etapas y tiempos del Proceso Productivo	144
Cuadro 16. Proyección de ventas para el periodo evaluado (5 años).....	150
Cuadro 17. Saldos en cartera	153
Cuadro 18. Costos Fijos de Producción.....	153
Cuadro 19. Costos Fijos de Administración	153
Cuadro 20. Costos Fijos de Mercadeo y Ventas.....	154
Cuadro 21. Costos Variables	154
Cuadro 22. Compras proyectadas	155
Cuadro 23. Inventario Proyectado	155
Cuadro 24. Cuentas por pagar proyectadas	155
Cuadro 25. Inversión en Activos Fijos.....	156
Cuadro 26. Detalle de Inversión en Activos Fijos.....	156
Cuadro 27. Depreciación de Activos Fijos	157
Cuadro 28. Inversión en Preoperativos.....	157
Cuadro 29. Amortización de gastos	157
Cuadro 30. Capital de trabajo operativo proyectado.....	158
Cuadro 31. Estado de Resultados Proyectado	159
Cuadro 32. Balance General Proyectado	161
Cuadro 33. Flujo de Efectivo Proyectado.....	163
Cuadro 34. Flujo de Caja Libre Proyectado	163
Cuadro 35. Evaluación Financiera del Proyecto	164
Cuadro 36. Población Municipio de Envigado	167
Cuadro 37. División Política Urbana	168

Cuadro 38. División Política Rural	168
Cuadro 39. Envigado. Situación Sectorial – Principales problemáticas: Salud, Educación, Bienestar Social, Identidad Cultural y Cultura Ciudadana.....	169
Cuadro 40. Envigado. Situación Sectorial – Principales problemáticas: Seguridad y Convivencia, Desarrollo Económico, Hábitat y Territorio (Equipamiento Colectivo) y Desarrollo Institucional.....	170
Cuadro 41. Envigado. Situación Sectorial – Principales problemáticas: Movilidad, Prevención y atención de desastres, Medio Ambiente, Recreación y Deportes ..	170
Cuadro 42. Líneas y Componentes del Plan de Desarrollo 2008 – 2011 “Avancemos con toda Seguridad”	171

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Participación de las microempresas en el total de empresas del país....	65
Figura 2. Las microempresas en los sectores	66
Figura 3. Participación por tamaños de las microempresas a nivel nacional.....	66
Figura 4. 15 Desafíos globales que enfrenta la humanidad.....	96
Figura 5. Planteles Educativos – Mercado Objetivo.....	122
Figura 6. Departamento de Antioquia	128
Figura 7. Municipio de Medellín	129
Figura 8. Municipio de Envigado.....	130
Figura 9. Ubicación del Barrio La Sebastiana	131
Figura 10. Proceso Productivo.....	144
Figura 11. Magicubo	145
Figura 12. Productos varios de La Magia Didáctica.....	146

ANEXOS

Anexo A. Plan de Negocios

INTRODUCCIÓN

El proceso de cambio en una empresa requiere del enfoque dinámico y renovador propio de una empresa que desea mejorarse, autoinventarse y estar orientada al mejoramiento continuo, a la prestación de unos excelentes servicios y al mantenimiento y fidelización de unos clientes, a cautivar nuevos mercados y principalmente, a consolidar su equipo de trabajo, volviéndose altamente competitiva y con los conocimientos necesarios para lograr sus metas y cumplir su misión.

A través de este proyecto, La Magia Didáctica pretendió organizarse como empresa para luego posicionarse como la mejor de su campo. Por ello, La Magia Didáctica reorientó sus esfuerzos y recursos hacia el desarrollo de sí misma; para diagnosticarse y conocer sus debilidades y fortalezas, identificar cuáles son sus oportunidades reales de crecimiento y posicionamiento en un medio tan complicado como lo es el de los juegos didácticos de madera.

Desde luego, existió un motor que impulsó todo este proceso y es el deseo del dueño de La Magia Didáctica en ver su pequeña empresa como la mejor del mercado y con amplio reconocimiento, no sólo a nivel local, sino también a nivel nacional.

Fue un panorama ambicioso, de gran proyección para La Magia Didáctica y para su dueño, todos como protagonistas y con un compromiso y unas tareas que cumplir. Aprovechando los beneficios de este trabajo y sumado a los esfuerzos de todos, tanto del dueño como de los realizadores de este proyecto, lo cual permitió continuar el viaje hacia ese futuro empresarial como un territorio lleno de oportunidades y de crecimiento.

I. FORMULACIÓN DEL PROYECTO

1. TÍTULO DEL PROYECTO

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA MICROEMPRESA “LA MAGIA DIDÁCTICA”, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE ENVIGADO

2. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Con este estudio de prefactibilidad se pretendió reorientar estratégicamente la microempresa La Magia Didáctica, dándole a conocer cuáles eran sus fortalezas y debilidades, y cuáles eran sus oportunidades de crecimiento y desarrollo en un medio tan complejo y competitivo como es el sector de los juegos didácticos y de madera, ya que la tendencia de este sector ofrece otro tipo de productos poco artesanales y de diferente material, siendo completamente opuesto a los productos que ofrecía esta microempresa.

Con cada uno de los estudios realizados durante este proyecto, se pretendió identificar dónde está ubicada la microempresa y dónde se debía posicionar, estableciendo su prefactibilidad desde los aspectos jurídicos, financieros, de mercado y administrativos, entre otros, para la adecuada reorientación de la misma.

En el desarrollo de este trabajo se hizo necesario poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la especialización, lo que es importante para las integrantes, ya que permitió desarrollar habilidades investigativas y prácticas, para cumplir con los objetivos del proyecto, ofreciendo una amplia gama de posibilidades para aplicar cada uno de los estudios realizados con los conceptos adquiridos.

La reorientación estratégica de esta microempresa también permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos en el pregrado, conjugando un aporte valioso y de sinergias, en beneficio no solo del dueño de la microempresa sino también para el equipo de trabajo encargado de realizar este proyecto.

Los resultados que arrojó cada uno de los estudios, le permitirá al dueño tomar decisiones reales e inmediatas en cuanto al giro que desea darle a su pequeña empresa, posicionándola en el medio y permitiéndole conocer su ventaja competitiva frente a otras que realicen los mismos productos o similares a los que realiza esta microempresa.

Los temas más relevantes que se tuvieron en cuenta son:

Mercado y Comercialización. Le permitió al dueño conocer su mercado objetivo y la aplicación del plan de negocios y comercialización del portafolio de productos, que lo llevan a conocer ampliamente en el medio, con sus clientes potenciales y beneficiarse del producto ofrecido.

Análisis Financiero. Elementos financieros que le permitieron al dueño conocer el estado de sus finanzas y como base para la toma de decisiones económicas, favorables para su microempresa.

Plan de Negocios. Esta herramienta le da al dueño la posibilidad de darse a conocer a posibles inversionistas, tener una bitácora o guía para identificar sus oportunidades de mercado, desarrollar toda una estrategia de negocio y ventas para el posicionamiento de la misma.

Tendencias y Entorno competitivo. Conocerse interiormente no es suficiente, es el primer paso para redefinir estrategias y salir al mercado, con un producto competitivo y que se requiera en el medio; por esta razón, es fundamental conocer qué tendencias se mueven en el mundo y en el entorno local, para posicionar los productos o el portafolio de La Magia Didáctica, sin olvidar el conocimiento previo de sus potenciales competidores.

Marco jurídico y legal. Este tema fue fundamental para este tipo de microempresa, porque le demarcó que beneficios le trae la reglamentación existente y cuáles son las obligaciones de ley que debe cumplir, para tener al día su microempresa.

Los anteriores temas le permitieron al dueño saber dónde está ubicada su microempresa, dónde desea ubicarla, qué posibilidades tiene de ser competitivo y los mecanismos que le permitirán gerenciarla.

3. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La Magia Didáctica, como muchas pequeñas empresas en Colombia, nació a partir de la realización de una habilidad artesanal, trabajar la madera, por medio de unas herramientas que le permite manipularla, transformarla y convertirla en algo que le sea útil a quien haya solicitado un trabajo específico, es por ello que La Magia Didáctica en sus inicios nace como una Marquetería.

La experiencia y su capacidad de inventiva e innovación posibilitan que el dueño descubra unas fortalezas que puede apropiarse para su pequeña y naciente empresa, y es el desarrollo de juegos didácticos para distribuirlos principalmente en guarderías y colegios, con ello transforma su marquetería en una microempresa dedicada a construir y fabricar estos juegos, en pequeña y a gran escala, dependiendo de las necesidades que sus clientes deben suplir.

Pero allí solo hay una pequeña parte de lo que implica crear empresa y sostenerse en el medio. Es por ello que debe conseguir quien le ayude en la fabricación de estos productos, expandiendo así la microempresa a otro nivel, requiriendo de más trabajadores, y buscando nuevos clientes, ya que no es suficiente esperar a que le lleguen pedidos de sus pocos clientes. El dueño debe vender sus productos en otras esferas, darse a conocer, y volver rentable la microempresa.

Como todo fue algo innato, y el dueño no conocía a profundidad cuáles eran los requisitos de ley que debía cumplir, cómo gerenciar y administrar su empresa para que sea rentable, cómo comercializar sus productos para que se vendan y atraigan más clientes, por lo que solicitó la realización de este proyecto para saber que tan viable es, o no, realizar dicha reorientación y cuál sería el alcance de la misma.

De acuerdo a lo anterior, se empezó a desarrollar esta investigación. Identificando qué leyes le aplican, por ejemplo, qué tanto le favorecía o no la Ley 590 de 2000, más conocida como Ley Mipymes¹. Qué trámites había realizado y cuáles le faltan por cumplir. Se identificaron sus gastos administrativos y de personal al igual que sus finanzas. Conocer su entorno competitivo y de mercado. Trabajar con un plan de negocios. Qué ventajas tenía trabajar con madera en la elaboración de los juegos didácticos. Cuál es el mercado en Envigado, Medellín, y Antioquia. Qué tan

¹ Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

rentable es, o puede ser su negocio. Qué problemáticas se le presentaban a los microempresarios en el país.

En fin, un sinnúmero de variables que se tuvieron en cuenta al momento de crear empresa, o de reorientar estratégicamente una ya existente, para que pueda sostenerse en el medio y genere lo que todo empresario desea, rentabilidad y productividad.

4. PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD

En la microempresa La Magia Didáctica no se ha hecho ningún tipo de estudio que le muestre su estado actual o diagnóstico de cómo está haciendo las cosas y cuáles son sus fortalezas de competitividad y productividad frente a las demás empresas del medio, para tratar de reorientarlo se hizo un prediagnóstico, y se encontró que la microempresa debía realizar un estudio de prefactibilidad, que le permita conocerse y reorientarse estratégicamente.

Se concibió bajo la premisa de un planteamiento de oportunidad, el cual se debió trabajar sobre el aprovechamiento de su capacidad productiva en pos de una mejor rentabilidad y distribución de sus recursos, potencializando sus productos con elementos de calidad, diversificación e innovación, entre otros.

Teniendo en cuenta las nuevas tendencias del mercado y todas las premisas antes mencionadas, se presentó una gran oportunidad para realizar este proyecto de prefactibilidad, ya que con los resultados se pretendió reorientar estratégicamente la microempresa La Magia Didáctica, diseñando propuestas de trabajo que le permitan lograr sus objetivos y sus metas en el corto, mediano y largo plazo.

En La Magia Didáctica nunca han contemplado la posibilidad de diseñar un plan de negocios acorde a su forma de operar, no se tenía estructurado un plan de negocios, tampoco se han analizado el potencial para sus productos. Se observó además, que su trabajo está sujeto a solicitudes eventuales, teniendo en cuenta que su actividad comercial está basada en unos pocos referentes de clientes y algunos contactos que se podría mesuradamente denominar en este proyecto como estratégicos.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la prefactibilidad para la reorientación estratégica de la microempresa “La Magia Didáctica”, soportada en los estudios que requieren un proyecto de esta naturaleza.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

5.2.1 Identificar cuáles son los actores que intervienen en el proyecto, en cuanto a quiénes son los clientes, los proveedores y los posibles competidores, que puedan ser críticos, neutrales u oponentes del proyecto, a través del levantamiento de la matriz de inventario de intereses y recursos de los actores.

5.2.2 Analizar las leyes y normas jurídicas que apoyan o no el proyecto.

5.2.3 Determinar en qué sector se ubica el proyecto, por medio de la clasificación del CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme), delimitado al sector en el cual se desarrollará el proyecto, y si tiene posibilidad, o no, de hacer parte de “Lógicas Colectivas”.

5.2.4 Identificar cómo se mueven las tendencias del entorno al cual se enfoca el proyecto, y si éstas son favorables o no para el mismo.

5.2.5 Diagnosticar el mercado en el cual vende sus productos e identificar cuál es su competencia, así mismo proponer un Plan de Negocios, que fije objetivos factibles y estrategias concretas, para posicionar sus productos.

5.2.6 Identificar cuál es el sitio más óptimo donde se debe ubicar la microempresa y qué tecnología debe tener para la administración de la microempresa, con el fin de garantizar la buena marcha de la misma, en términos de satisfacción del cliente y a nivel empresarial.

5.2.7 Elaborar un diagnóstico que permita identificar el estado actual de las finanzas de la microempresa, en términos de costos, ingresos, estados financieros y proyecciones.

5.2.8 Establecer los parámetros financieros, productivos y de mercado que hagan viable el crecimiento de la microempresa. Rentabilidad del proyecto, dependiendo de la línea temática, se aplicaron los indicadores como la TIR y el VPN, entre otros.

5.2.9 Analizar el contexto socio-económico en el que se ubica la Magia Didáctica, partiendo del diagnóstico sectorial del Municipio de Envigado.

5.2.10 Definir el perfil del Gerente y del equipo de trabajo que lo acompañará en la ejecución del proyecto.

Con el desarrollo de los anteriores objetivos, el resultado permitió definir con claridad el negocio, con lo que se quiso responder a las inquietudes relacionadas con la viabilidad de darle otra orientación a su negocio actual. Conocer los requisitos de ley que debe cumplir, cómo gerenciarla y administrarla para que sea rentable, a partir de los estudios económico y financiero; cómo comercializar sus productos para que se vendan y atraigan más clientes, para que sean el apoyo fundamental en la toma de decisiones.

6. JUSTIFICACIÓN

Ninguna compañía, organización, empresa, etc., puede sobrevivir en el mundo moderno a menos que haga planes para el futuro. Reorganizarse estratégicamente es una herramienta que le permitirá decidir acerca de la mejor utilización de sus recursos para alcanzar los objetivos propuestos. Para ello, un buen estudio de prefactibilidad es un elemento fundamental para el relanzamiento (o reorientación) y la sostenibilidad de un negocio.

En La Magia Didáctica se planteó la necesidad de reorientar estratégicamente su rumbo, implementando y aplicando planes de negocios, que estén alineados con sus objetivos de crecimiento y rentabilidad, para poder hacerles seguimiento, cuyos resultados le permitirán tomar las mejores decisiones en su favor y en el de la microempresa.

Con este trabajo se acompañó al dueño de La Magia Didáctica, para llevar a cabo la realización de cada uno de los estudios propuestos, y el análisis de los resultados, soportado en un cronograma de actividades para validar el trabajo de los planes a realizar.

Esto sirvió para motivar al dueño, ya que a partir del conocimiento de su propia microempresa sabe cómo beneficiarse de los resultados, luego con la aplicación de los cambios que se deben realizar en pro del cumplimiento de sus metas y objetivos, se compromete con los retos que se generarán a partir de los resultados, los cuales le ayudarán a crear conciencia para la correcta realización de sus funciones como gerente del proyecto y de su microempresa, formando así parte activa de las decisiones que se tomen para bienestar de la misma.

Para la comunidad en general, y en especial para el público objetivo, este estudio de prefactibilidad representa un valioso aporte, ya que posibilita el tener los juegos didácticos matemáticos, pensados para cada uno de sus clientes, dando la tranquilidad a los padres de familia, que sus hijos tienen en sus manos la mejor opción de aprendizaje y de juego lúdico, que les brinda seguridad y confianza en el uso de los mismos.

Para el equipo de trabajo, fue un aporte invaluable, porque con la experiencia adquirida en el desarrollo de este estudio de prefactibilidad, trascendió la academia y lo aprendido en el posgrado, se pasó de lo teórico a lo práctico y esto, se dimensionó en cada uno de los estudios realizados y en los planes que se propusieron, con la exigencia de las actividades realizadas, ya que esta labor conllevó pasar desde lo sencillo a lo más complejo. Aportó una gran experiencia de vida, un mayor conocimiento en el tema de la evaluación, prefactibilidad y factibilidad de los proyectos, y un valor agregado para la labor empresarial.

7. DELIMITACIÓN

7.1 TEMPORAL

El desarrollo de este estudio de prefactibilidad se inició desde el momento mismo en el que se recibieron los primeros lineamientos establecidos por la Universidad, por ello el inicio del mismo arrancó en el primer semestre del 2008 y se planea entregar en el mes de mayo del presente año.

Fecha de Presentación: Mayo de 2009

El siguiente cuadro muestra los roles y las tareas asignadas por y para cada una de las integrantes del equipo:

Cuadro 1. Roles y tareas de las responsables del Estudio

RESPONSABLE	TAREAS		TIEMPOS Y RECURSOS
Zulay María Castrillón Londoño	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio Sectorial y de lógicas colectivas - Estudio Económico - Estudio Financiero <p>Aplicación normas ICONTEC en el trabajo de grado – Revisión final del trabajo de grado. (Aplicación de conocimientos financieros y económicos)</p>	Consolidación de los estudios realizados, verificación de la viabilidad de los mismos, y análisis de los resultados finales del proyecto	Recursos propios y de la Microempresa. Todos los estudios se realizaron durante los cuatro trimestres del 2008.
Sair Emilse Mejía Pineda	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio Jurídico - Estudio del Entorno. (Megatendencias, Tendencias Generales y Tendencias específicas) - Estudio Gerencial - Definición del perfil del Gerente - Estudio de Impacto Socio – Económico <p>Estructuración y presentación del trabajo de grado (Aplicación de conocimientos de Gestión Humana)</p>		
Nidia Constanza Rodríguez Calderón	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de Actores - Estudio del Mercado - Estudio Técnico <p>(Aplicación de conocimientos de Mercadotecnia y de la Microempresa)</p>		

Fuente: Elaboración propia

Como complemento al estudio de prefactibilidad, se presentó el plan que refuerza el trabajo realizado para la microempresa La Magia Didáctica, y éste es: Plan de Negocios.

7.2 ESPACIAL

El estudio de prefactibilidad se desarrolló en las instalaciones de la microempresa La Magia Didáctica, ubicada en el municipio de Envigado, el sector económico al que pertenece es la fabricación de los juegos didácticos de madera, enfocado a un

público objetivo específico y potencial como son las guarderías y los colegios y a la comunidad envigadeña en general.

8. ALCANCE

El proyecto de investigación llegó hasta la culminación del estudio de prefactibilidad, aplicando allí todos los temas vistos durante la especialización y el desarrollo de los diez estudios para la realización de esta etapa de los proyectos.

Se llegó a esta etapa porque se consideró que con ella se lograba la asimilación y aplicación de los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la especialización en Gerencia de Proyectos, según los resultados obtenidos en el mismo, se tomará la decisión de continuar con el resto de las etapas de la evaluación de proyectos.

9. RECURSOS

9.1 HUMANOS

Responsables de desarrollar este estudio de prefactibilidad: Zulay María Castrillón Londoño, Sair Emilse Mejía Pineda y Nidia Constanza Rodríguez Calderón, con el asesoramiento del docente Jesús Hernando Zuluaga Aristizábal, designado por la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, como asesor metodológico.

Las personas que conformaron el equipo de investigación fueron:

Zulay María Castrillón Londoño

Administradora de Empresas – Egresada de la Fundación Universitaria María Cano

Tecnóloga en Administración Municipal de la ESAP

Profesional Relaciones Externas, en las Empresas Públicas de Medellín E.S.P.

13 años de experiencia

Diplomado en Gestión Humana y Organizacional, de la FUMC

Manejo de Word, Excel, Power Point, Project, Normas Icontec

Aplicación de conocimientos financieros y económicos

Sair Emilse Mejía Pineda

Administradora de Empresas – Egresada de la Fundación Universitaria María Cano

Tecnóloga en Administración Municipal de la ESAP

Profesional Gestión Humana y Organizacional, en las Empresas Públicas de Medellín E.S.P.

13 años de experiencia

Diplomado en Gestión Humana y organizacional, de la FUMC

Manejo de Word, Excel, Power Point, Project, Redacción

Estructuración y presentación del trabajo de grado

Aplicación de conocimientos de Gestión Humana

Nidia Constanza Rodríguez Calderón

Administradora de Empresas – Egresada de la Fundación Universitaria María Cano

Profesional Gestión Humana y Organizacional, en las Empresas Públicas de Medellín E.S.P.

13 años de experiencia

Diplomado en Gestión Humana y organizacional, de la FUMC

Manejo de Word, Excel, Power Point, Project, Redacción

Estructuración, presentación y graficación de los resultados de la encuesta

Aplicación de conocimientos de Mercadotecnia y de la Microempresa

ASESOR TEMÁTICO

Jorge Iván Tabares Fernández

Economista, Egresado de la Universidad de Antioquia

Matrícula de Economista No. 17684 emitido por Consejo Nacional Profesional de Economía

Especializaciones en:

- Política Económica

- Finanzas, preparación y evaluación de proyectos

Profesional de Planeación en Empresas Públicas de Medellín E.S.P.

ASESOR METODOLÓGICO

Jesús Hernando Zuluaga Aristizábal

Economista, egresado de la Universidad Autónoma Latinoamericana

Especializaciones en:

- Gestión Pública de la Escuela de Administración Pública

- Prospectiva Organizacional de la Institución Universitaria Esumer

Docente la Universidad del Tolima – Corporación Universidad Minuto de Dios

Colaboradora

Lucero Gómez Cano

Financiera

Profesional de Planeación Energía

9.2 TÉCNICOS

Los elementos o recursos técnicos requeridos para el desarrollo de este estudio de prefactibilidad fueron los siguientes:

Computador o portátil

Software: Microsoft Office (Word, excel, power point, project)

Internet

Impresora

Memorias USB

Tóner para impresora

Resmas de papel

CD's

9.3 ECONÓMICOS

Por ser un estudio de prefactibilidad, los recursos económicos de esta primera parte, fueron asumidos por el equipo de trabajo. El valor del mismo fue aproximadamente de doce millones quinientos sesenta y ocho mil pesos m.l. (\$12.568.000,00).

10. DURACIÓN

El estudio de prefactibilidad tuvo una duración de quince (15) meses aproximadamente, contados a partir del inicio de la especialización y hasta la entrega del trabajo del mismo, y se desarrolló con la realización de cada uno de los 10 estudios, propuestos en los objetivos de este trabajo.

II. MARCO TEÓRICO

En el continuo avance del siglo XXI, las tendencias económicas, tecnológicas y demográficas causan gran impacto en los diseños estructurales de las empresas y contribuyen en la orientación hacia los avances tecnológicos y de aprendizaje, que les permiten adecuarse permanentemente en el contexto empresarial actual.

Muchas de esas tendencias, como la apertura económica, la globalización y la competitividad son los fenómenos más importantes a los cuales se han tenido que enfrentar todas las organizaciones o empresas, que se constituyeron desde mucho antes y las que se han constituido recientemente. Pero, la competitividad ha sido un elemento fundamental en el éxito o fracaso de las empresas, lo que ha hecho que los gerentes realicen los esfuerzos necesarios para conseguir mejores niveles de productividad, eficiencia y sostenibilidad. Se puede decir que las empresas que se comprometen con un mejor desempeño, deben estar abiertas a vivir y realizar un constante aprendizaje de sus vivencias, éxitos y fracasos, que le permitan generar valor agregado a sus colaboradores y a sus clientes, teniendo en cuenta que éstos son el activo fundamental de su empresa. Para cumplir con ello, las empresas deben crear estructuras más flexibles al cambio, con el fin de que éste produzca el incentivo necesario para el crecimiento de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, se puede entender que el diseño organizacional de una empresa puede ser concebido como la herramienta necesaria que le permite a la gerencia comprender y mejorar la empresa, entender lo que ocurre en el entorno, tomar las decisiones adecuadas, tener capacidad de respuesta, flexibilizar sus procesos y renovar sus productos, entre otros. Todo esto, con el objetivo fundamental de ser competente en el mercado en el cual se mueve, reconociendo las oportunidades que se le presentan para conformar la estructura idónea que le permita enfrentar los constantes cambios que se presentan en el mundo.

La empresa está llamada a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y en lo tecnológico; y es por ello, que el concepto de reorientación estratégica se convierte en un elemento esencial en la dinámica de trabajo de las empresas, donde las acciones que realizan todos los miembros están basadas en la comunicación, en los valores y en los objetivos, que persiguen a su vez, el desarrollo de una identidad con propósitos estratégicos, visión integral y una filosofía guiadora de la actuación de la empresa.

Para ello, se deben considerar los diferentes elementos que conforman la estructura, sus interrelaciones y la manera como se mueve. Es una etapa en la cual se descubre y se diagnóstica, haciendo una indagación profunda de los procesos que rigen los problemas que enfrentan las empresas y el ser humano. Se resalta la importancia del desarrollo de anteproyectos y proyectos, para que las personas puedan desafiar de forma productiva las situaciones críticas a las que se enfrentan, aplicar soluciones que acorde a las situaciones les permita encontrar la manera de resolver los conflictos, superar los obstáculos, sacar adelante la empresa y afrontar los ataques de su entorno externo, como uno de los factores que le afecta.

Es entonces donde el conocimiento se convierte en una ventaja para las empresas en general, donde las personas que hacen parte de ellas, tienen el pleno conocimiento de la misión, visión, objetivos, los valores y de todo lo que la conforma. Porque la información fluye más constantemente, los equipos son autónomos en sus labores y el contacto es más directo entre los diferentes niveles jerárquicos, convirtiéndose entonces, la capacidad de aprendizaje y la calidad del entorno laboral, como los elementos necesarios para la realización de sus objetivos.

Con ello, la empresa tendrá mayor posibilidad de generar y mantener una estabilidad que le permita lograr el éxito, que aspire no sólo a sobrevivir, sino a ser competitiva y avanzar en una nueva dirección, ayudar a encontrar un nuevo camino, un nuevo motivo por el cual luchar. Es decir, cambiar de trayectoria y aprender que la innovación y la renovación son elementos esenciales en la vida de las empresas.

Para lograrlo, las personas que hacen parte de ellas, deben entender que el mundo se mueve a un ritmo cada vez más acelerado y que las empresas deben adaptarse a los cambios en todos los ámbitos, descubriendo que al interiorizar todo esto, será de gran utilidad para sí misma, darse a la tarea de que se pueden encontrar modelos que sirven para arrojar una nueva solución y aprovechar oportunidades sobre cualquier problema y permitir así el crecimiento de la empresa.

Para alcanzar el éxito en lo anterior, la consecución del personal humano idóneo, es importante porque le permite a la empresa captar cuáles personas le ofrecerán ideas frescas e innovadoras, basadas en su conocimiento o en la experiencia que han acumulado en un área determinada durante el paso de los años. Este aspecto, se convierte a su vez, en una ventaja competitiva para la empresa, porque contribuye en su crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

Estos cambios en el entorno, obligan a las empresas a replantear sus estrategias de producción y del manejo de personal. Asumir esa transformación, como un reto, para producir una mayor eficiencia y productividad para la empresa, apropiarla de manera que contribuya a aceptar los nuevos cambios y a realizar las mejoras necesarias que ayuden a cumplir los objetivos de la empresa.

Se puede concluir que en el mundo se presentaron algunos fenómenos que incidieron en la comprensión de la empresa, especialmente en el ámbito laboral, entre ellos se encuentra el hecho de que la variable permanente es y será el cambio.²

Para obtener una mejor comprensión de lo que implica la reorientación estratégica de una empresa, se tuvieron en cuenta algunos conceptos básicos que de una u otra manera fueron aplicados al trabajo realizado, los cuales se detallan en el aparte del Marco Conceptual.

1. ANTECEDENTES

Reorientación estratégica. Hoy en día muchas empresa, grandes y pequeñas, complejas y sencillas, reflexionan sobre algunos conceptos, circunstancias y vivencias, del día a día laboral, empresarial y profesional, que son importantes para mejorar los planteamientos y enfoques organizativos, empresariales y laborales.

Cuando se habla de reorientación o reorganización estratégica no solo se habla del concepto como tal, sino más bien de repensar la empresa para adaptarse a las circunstancias tan cambiantes como las condiciones que se viven hoy, en cuanto a la gestión y la dirección empresarial, el mercado, las finanzas, la rentabilidad y el sostenimiento en el tiempo de la misma. Lo importante es re-organizarse lo antes posible; como dice el refrán “más vale tarde que nunca”; aunque en estos tiempos, el tiempo cuesta mucho y es difícil encontrarlo.

² CASTRILLÓN L., Zulay María; MEJÍA P., Sair Emilse y RODRÍGUEZ C., Nidia Constanza. “Aplicación del Modelo de Evaluación de la Gestión por Competencias, con miras a realizar un análisis y evaluación del desempeño de la planta de personal de la Empresa Fumigax S.A.” Práctica empresarial desarrollada como requisito para optar al título de Administrador de Empresas. Facultad Ciencias Empresariales. Fundación Universitaria María Cano. 2007.

Las empresas se enferman, no sólo en el aspecto económico, sino también en lo humano, afectando la salud de los dueños, los trabajadores, los clientes, generando pérdidas, bajos rendimientos, y una mala imagen empresarial, llevando a la empresa a la quiebra total, esto ayudado por las crisis actuales de los mercados nacionales e internacionales, la competitividad, la inestabilidad financiera, entre otros aspectos.

Reorientar estratégicamente a las empresas, desde el punto de vista profesional, es urgente y necesario, para afrontar las circunstancias adversas en la que se encuentran hoy en día las mismas. Es necesario en momentos de tensión profesional, retomar la perspectiva de la situación y el enfoque de la empresa, es decir para lo que fue creada y hacia dónde quiere llegar. Puede asegurarse el éxito de la reorientación estratégica de la empresa, trabajando día a día en el cambio de paradigma empresarial y profesional, que quiere implantar en la empresa que está naciendo a partir de esta reorientación.

La Magia Didáctica no es indiferente a esta situación, y tampoco es la única en el medio que está pensando en cambiar, para mejorar su productividad y rentabilidad, al igual que ella, muchas otras empresas, grandes y pequeñas, han realizado cambios contundentes en su estrategia que les han facilitado su permanencia en el medio y soportar los cambios que el medio les ha exigido.

Algunas empresas, en Colombia y en el mundo, que se han atrevido a crear nuevos mercados, a cautivar a nuevos clientes, a crear nuevos negocios y a marcar la diferencia, que se han atrevido a redefinir su estrategia son muchas, pero a continuación se mencionan algunas de ellas³:

Ejemplos en el exterior:

Caso del Circo del Sol – USA

Caso de la Cadena Hotelera Fórmula 1 – Europa

Caso Cadena Cafeterías Starbucks - USA

Caso de Restaurante Le Bille – España

Caso de Relojería Swatch

Caso de Aerolínea Virgin Airways

Ejemplos en Colombia:

Caso de Creatividad CI Industrias FH S.A.

³ KIM, W. Chan, MAUBORGNE, Renée A. y De Hassan, Adriana. La Estrategia del Océano Azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Bogotá: Norma, Harvard Business School, 2005.

Caso de Emprendimiento Alsec .S.A.
Caso de Innovación en Marketing & Servicio PUBLICAR (Empresa CARVAJAL)
Caso de Restaurantes Andrés Carne de Res
Caso de Campañas Colombia es Pasión
Caso de Integral Ingenieros Consultores

Desde tiempo atrás, las empresas se lanzan para competir de frente con el propósito de alcanzar un crecimiento rentable y sostenido. Han luchado por conseguir una ventaja competitiva, por tener participación en el mercado y por diferenciarse de las demás. Sin embargo, en las empresas saturadas de hoy, la competencia directa no produce otra cosa que “océanos rojos” teñidos de la sangre de los rivales que pelean por una reserva de utilidades cada vez más reducida. Este libro cuestiona todo aquello que se creía saber sobre la forma de alcanzar el éxito estratégico, donde los autores sostienen que aunque la mayoría de las empresas compiten dentro de esos océanos rojos, esta estrategia cada vez ofrece menos posibilidades de generar crecimiento rentable en el futuro.

Como ejemplos prácticos se pueden citar los siguientes:

1.1 EL CIRCO DEL SOL (Cirque du Soleil)⁴. El gran fenómeno de los espectáculos en el mundo.

Cirque du Soleil es una compañía de circo contemporáneo fundada en 1984 y creada por Guy Laliberté y Daniel Gauthier en Canadá, la cual tiene su sede social internacional en el barrio Saint-Michel de Montreal. La empresa se singulariza por números que no utilizan animales entregándoles la parte bella a mimos y acróbatas.

A finales de 2008, el Cirque du Soleil contaba con 4.000 empleados y presentaba seis espectáculos con giros bajo los capiteles, 2 espectáculos en arena y otros seis espectáculos diferentes, todos con distintas temáticas. Los espectáculos con giros eran: Saltimbanco, Alegría, Quidam, Dralion, Varekai, Corteo, Delirium y Koozâ. Los espectáculos permanentes son: Mystère (Las Vegas), «O» (Las Vegas), La Nouba (Orlando), Zumanity (Las Vegas), KÂ (Las Vegas) y Love (Las Vegas).

i) ¿Qué encontraron los dueños del Circo del Sol?

- El circo no era atractivo para los adultos.
- El circo era un espectáculo para niños exclusivamente.

⁴ Circo del Sol. Disponible en Web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Cirque_du_Soleil> [Consulta: 26 de abril de 2009].

- El circo por el sostenimiento de los animales, las motos, etc., era muy costoso.
- Decidieron que podían eliminar los animales y en cambio tener otros agregados a su Cadena de Valor dentro de la MISMA carpa de circo, que fueran atractivos para todos los públicos (gimnastas, músicos, malabares, magia, shows en agua, otro tipo de risa, etc.)
- Reformaron entonces un sector deteriorado y triste.

ii) ¿Gran locura de los dueños del Circo del Sol en Las Vegas?

El show permanente en el Hotel Bellagio de Las Vegas, escrito y dirigido por Franco Dragone y Luc Quillette, se presenta de miércoles a domingo en dos sesiones (7:30 p.m. y 10:30 p.m.).

- «O» Su show en agua, cuenta con una piscina de 1,5 millones de galones de agua, que permanece a 31 grados, tarda 12 horas en llenarse y un sistema de filtrado limpia el agua 3 veces por día.

- Los precios oscilan entre 93,50 y 125 US\$ y en la reventa alcanzan los US\$ 400.

iii) ¿Cómo lograron su reorientación estratégica los dueños del Circo del Sol?

Ese IMPRESIONANTE ÉXITO del CIRCO DEL SOL, lo lograron combinando el MARKETING, con el contenido social (no animales) y el MENSAJE DE ALEGRÍA se sostiene.

iv) ¿Qué lograron los dueños del Circo del Sol ?

- Sus shows han sido vistos por más de 80 millones de personas.
- Se presentan 18 espectáculos simultáneamente en el mundo
- Sus ventas anuales son del orden de 850 millones de dólares anuales
- En julio de 2008 vendieron a un grupo de inversionistas de Dubai el 20% de la empresa, por una cifra multimillonaria.

1.2 INTEGRAL S.A.⁵

Es una empresa antioqueña, con sede en la ciudad de Medellín, con más de 50 años en el medio, que tiene por objeto el ejercicio de la ingeniería en todos sus campos. En particular, la consultoría para estudios, diseños, asesorías,

⁵ INTEGRAL S.A. Presentación: Reorientación Integral S.A. Disponible en Sitio Web: http://www.integralsa.com/cast/corp_perfil.htm. [Consulta: abril 27 de 2009].

interventoría de obras y diseños, y la gerencia de proyectos relacionados con obras de infraestructura. Ha sido galardonada diez veces, con el Premio Nacional de Ingeniería, por la Sociedad Colombiana de Ingenieros de Colombia. En términos generales, lo que vende Integral es Conocimiento y Confianza.

INTEGRAL S.A se ha caracterizado por ser una empresa pionera en las áreas de actividad en las que interviene, a lo largo de toda su historia, propiciando el desarrollo hidroeléctrico de Colombia:

- *Diseño y supervisión de las más importantes obras del complejo hidroeléctrico del oriente antioqueño.*
- *Evaluación del potencial de generación de diversas cuencas, en las que se fundamenta la capacidad de generación eléctrica actual de Colombia.*
- *Participando en proyectos hidroeléctricos en varios países latinoamericanos.*

i) LO HISTÓRICO

ANTECEDENTES

- Asesores Internacionales
- Apropiación del Conocimiento
- Difusión del conocimiento: Alianzas Academia-Estado-Sector Privado, Participación con ponencias en congresos y seminarios internacionales especializados de primer orden y Publicación de artículos en revistas especializadas

DIFICULTADES

- Altos niveles de corrupción
- Menor desarrollo en legislación e infraestructura exportadora de servicios
- Fuerte competencia internacional
- Fomento a la exportación de servicios en los países industrializados
- Mediana credibilidad
- Poco conocimiento de la legislación y de los mercados latinoamericanos
- Barreras culturales

ii) PROCESO

Posicionamiento Gradual

ASPECTOS CLAVES

- Generación de Confianza
- Tarifas Competitivas
- Soporte Organizacional
- Constancia

- Experiencia exitosa en proyectos similares
- Solidez de conocimiento
- Resultados satisfactorios

AGENTES FACILITADORES

- Profesionales altamente capacitados y experimentados
- Bajos costos
- Experiencia exitosa
- Certificación ISO-9001
- Buen posicionamiento de marca
- Idioma

AGENTES OBSTACULIZANTES

- Bajo nivel de interlocución
- Intereses particulares
- Mala imagen del país
- Insuficiente disponibilidad de recursos

iii) MIRANDO EL FUTURO

- **Aspectos susceptibles de mejora**
Exposición al riesgo financiero
Barreras culturales
Selección de mercados (más eficientes)
- **Amenazas**
Revaluación
Financiación condicionada
Competencia desleal

iv) COMO ENFRENTAR ESTAS AMENAZAS

- Incrementando la competitividad
- Desarrollando mecanismos eficaces de financiación al comprador de servicios de ingeniería.
- Implementando la promoción de los servicios de ingeniería en el exterior como una política sistemática del Estado, que permita posicionar la ingeniería Colombiana.
 - o Propiciando la participación activa del Gobierno Colombiano y de los gremios de empresas de ingeniería, en los comités y grupos de trabajo en los que se negocian los criterios para la exportación de servicios.
- Desarrollando nuevos servicios para atender oportuna y adecuadamente la evolución del mercado.

- Construyendo redes de cooperación y colaboración entre empresas pertenecientes a la cadena de servicios de ingeniería.

v) RECOMENDACIONES

- Desarrollar Alianzas de integración horizontal con firmas locales o internacionales de primer orden.
- Desarrollar Alianzas de integración vertical con otros sectores productores de bienes y servicios.
- Desarrollar nuevos servicios para atender las necesidades cambiantes del mercado.
- Conformar alianzas estratégicas con otras empresas del sector para explorar los mercados internacionales.
- Ofrecer servicios integrados, como los contratos de ingeniería, suministro y construcción.

Con lo anterior, se puede concluir que la Magia Didáctica no es la única empresa que ha emprendido acciones para cambiar su estrategia, que le permita reorientarse, y así poder permanecer en un medio tan cambiante y competitivo, como el mundo actual, por tal razón, este anteproyecto no es en ningún caso innovado, pero si orientador hacia un cambio de estrategia que le posibilite su permanencia en el mercado actual.

III. MARCO CONCEPTUAL

Para el entendimiento y mejor comprensión de este trabajo fue necesario precisar algunos conceptos utilizados en el desarrollo del mismo, con el fin de brindar una mejor comprensión del tema:

1. GERENCIA ESTRATÉGICA⁶. -Es concebida como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones y acciones que le permiten a una empresa lograr sus objetivos. La gerencia estratégica tiene básicamente tres funciones:

- **Administrar.** Con las funciones de planeación, organización y dirección, administración de personal, control y gestión financiera, gestión de la calidad y mercadotecnia.
- **Dirigir.** Definiendo el rumbo de la empresa, tomando en cuenta los cambios internos y externos para establecer la mejor estrategia de desarrollo. Monitoreando constantemente la empresa y el ambiente, con el fin de corregir y enfrentar las desviaciones que se identifiquen. Adaptar constantemente el plan estratégico a las condiciones que se presenten.
- **Apoyar.** La actuación del personal operativo, asignándole los recursos con una visión estratégica. Involucrándose en los procesos operativos con el fin de conocer los pormenores del mismo.

Los pasos que toda gerencia estratégica debe seguir son:

- Definir los negocios en los que está, en los se quiere seguir y en los que no se quiere estar
- Definir la situación deseada en concordancia con la visión y los valores.
- Identificar en el entorno, oportunidades y amenazas
- Revisar al interior los recursos que posee, para identificar debilidades y fortalezas
- Diseñar mecanismos que permitan lograr los objetivos de la empresa, generando planes estratégicos de acción

⁶ URREGO ESCOBAR, Wilson. Presentación: Actividad Gerencial. Docente Módulo Gestión Empresarial. Administración de Empresas. Fundación Universitaria María Cano. Septiembre 25 de 2006.

- Analizar de manera objetiva las decisiones de acuerdo a las circunstancias que se presenten
- Realizar constantemente control a la gestión realizada

2. PLANEACIÓN PROSPECTIVA⁷. Según la Real Academia de la Lengua Española es el “Conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de predecir el futuro en una determinada materia”.

Para la OCDE⁸, es el conjunto de “tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales”.⁹

La prospectiva nace aproximadamente en los años 50 del siglo pasado, esto la convierte en una ciencia joven donde existe diversidad de maneras de definirla y practicarla, aunque cada vez son más los países que la utilizan como método de planificación estratégica de futuro. A lo largo de su existencia se pueden vislumbrar tres grandes tendencias:

- **PROSPECTIVA PREDICTIVA.** Su premisa básica dice que es posible comprender los mecanismos que provocan la ocurrencia de ciertos hechos y evitan la de otros abriendo así la posibilidad de conocer el futuro. Es un enfoque en el que priman pronósticos lineales y tiene una visión continuista del futuro. Busca la obtención de conocimientos tangibles sobre el futuro.

- **PROSPECTIVA INTERPRETATIVA.** Trata de pronosticar futuros alternativos para mejorar la calidad de las decisiones del presente incrementando de esta forma la capacidad de reacción ante lo inesperado. Un rasgo característico de esta tendencia es su “relativismo cultural”; es decir si la realidad está construida socialmente, es importante que los estudios de futuro sean sensibles a los múltiples entornos.

- **PROSPECTIVA CRÍTICA.** Es la más revolucionaria pues considera que no se puede hacer prospectiva partiendo de proyecciones del presente, ya que lo que en

⁷ ORTEGA SANMARTÍN, Fernando. Documento “La Prospectiva: herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambios”. Bogotá. Marzo 2008.

⁸ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Sostenible.

⁹ Gastón Berger, la define como la “ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”. Gastón Berger es un filósofo francés que fundó la disciplina que bautizó con el nombre “Prospectiva”.

el presente se considera “normal”; en el futuro podría no serlo. De esta manera ofrece escenarios alternativos sin imponer tópicos o prejuicios que pueden convertir el ejercicio de prospectiva en una mera proyección de futuro.

La prospectiva se inscribe en un realismo científico característico del estudio de los modelos de decisión que incorporan:

- Variables de memoria de la historia, del conocimiento adquirido
- Variables de prospectiva, del futuro, del conocimiento por venir
- Variables de fines, objetivos y valores

Además de definir una innovadora forma de visualizar las empresas, es una manera de esquematizar el cómo se dará el cambio organizacional, definiendo una causalidad y su correspondiente consecuencia. La administración, por medio de su acción en el contexto general en el que tienden a desarrollarse las empresas, permite no sólo establecer ciertos teoremas en los que se basan los gerentes y empresarios para dirigir su empresa de acuerdo con el comportamiento de variables externas e internas que afectan directamente su desempeño, sino que también da la posibilidad de una visualización conjunta del comportamiento que tendrán las mismas según el presente que estén consolidando.

3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.¹⁰ Es una metodología que permite prever el futuro, sus aspectos fundamentales y como modificarlos, partiendo de una DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas) que genera las estrategias para la toma de decisiones.

Requiere de la participación activa de todos los colaboradores de la empresa, de la definición permanente de los factores claves del éxito y de la revisión, monitoreo y ajustes periódicos.

Planear es un proceso de toma de decisiones, es definir un futuro deseado y los medios para llegar a él, es gerenciar y decidir el rumbo de la empresa, identificando claramente el negocio y definiendo los principios corporativos de la misma.

¹⁰ MEJÍA HEREDIA, Luis C. Presentación “Planeación Estratégica. Conceptos Básicos. Material suministrado por el Docente Jesús Hernando Zuluaga A. del módulo Planeación Prospectiva en la Especialización Gerencia de Proyectos. Uniminuto-Unitolima. Marzo 2008.

4. ENFOQUE TEÓRICO DE LA GESTIÓN HUMANA¹¹. El enfoque teórico de la Gestión Humana y su desarrollo en la Sociedad Tecnológica a través de diversos autores, presenta un aporte por parte de ellos al entendimiento de los procesos actuales, incluyendo los elementos que constituyen el objeto social de una empresa, y se termina con un enfoque futurista que sitúa al hombre en la nueva civilización.

El término Gestión¹² incluye un ordenamiento de roles y funciones que se desarrollan en una empresa y que en este caso atienden al hombre. Para este propósito, se han propuesto diferentes aproximaciones, entre ellas están: la denominada “Administración Clásica” (Taylor, Fayol, Ford), el surgimiento de las Teorías de Motivación según Maslow, las alternativas a la empresa burocrática tratadas por Argyris, Mc Gregor, y Herzberg; así mismo, lo conceptualizado en la Teoría de los Sistemas, como elementos que se deben tener muy presentes al momento de estudiar la Gestión Humana.

Las empresas innovadoras remiten el enfoque hacia la gestión del trabajo en búsqueda de conseguir ventajas competitivas a través del recurso humano actuando como un conjunto que incluye cultura de empresa - diseño organizativo y gestión humana.

- **CAPITAL DE TRABAJO:** La inversión en capital de trabajo corresponde al conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes para la operación normal del proyecto durante su ciclo productivo, esto es, el proceso que se inicia en el primer desembolso para cancelar los insumos de la operación, y finaliza cuando los insumos transformados en productos terminados son vendidos y el producto de la venta recaudado y disponible para cancelar la compra de nuevos insumos.

- **CAPITAL HUMANO:** Corresponde al acervo de educación, conocimiento, habilidades y destrezas que posee una población o empresa de carácter público o privado. Se mide habitualmente por el promedio de grados de escolaridad. Es el insumo más valioso que posee una comunidad para enfrentar el reto del desarrollo.

¹¹ ALLES, Martha Alicia. Gestión por competencias: El Diccionario. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A., 2004.

¹² ZAYAS AGUERO, Pedro Manuel. Documento: Las competencias como principal manifestación de la interrelación hombre-trabajo. Disponible en Web: <<http://www.monografias.com/trabajos16/competencias/competencias.shtml>> [Consulta: Marzo 12 de 2008].

- **COMPETENCIAS:** Son las habilidades, conocimientos, actitudes, capacidades, valores, comportamientos y en general atributos personales, que se relacionan más directamente (de forma causal) con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades.

5. ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD¹³: Es la etapa que sigue al "perfil del proyecto" en la cual se fija con mayor grado de precisión los diferentes aspectos y se determina rechazar, aplazar, ejecutar o pasar a la etapa de "factibilidad".

6. MERCADO¹⁴: En otras épocas se consideraba el mercado como el sitio donde se encontraban compradores y vendedores. El concepto de mercado se ha ampliado notablemente debido al avance en las comunicaciones y los nuevos productos financieros, y corresponde a la relación establecida por las fuerzas de demanda y oferta. Se puede decir que el mercado no tiene fronteras ni delimitaciones físicas o de lugar, pues lo conforman el conjunto de circunstancias, medios y elementos que acercan la oferta de la demanda.

7. PLAN DE NEGOCIOS¹⁵: A medida que la comunidad de negocios evoluciona van apareciendo nuevas formas de manejar y comunicar las ideas empresariales. El "plan de negocios" es la herramienta utilizada y que no tienen otro objetivo que convencer a potenciales inversionistas de la oportunidad ya identificada y de las posibilidades de una nueva empresa. Un plan de negocios es un documento muy simple de unas 30 o 40 páginas que cumple varias funciones. En primer lugar identifica una oportunidad de negocio y segundo, demuestra que la nueva empresa y los creadores de la misma, pueden desarrollar toda una estrategia empresarial para apropiarse de esta oportunidad ya identificada. Es decir, que este documento no sólo hace la nueva proposición con valor empresarial y de negocios, sino que establece como se logrará o materializará. Se sabe que un empresario, no es exclusivamente un tomador de riesgos, sino más bien el profesional que tiene la capacidad de perseguir oportunidades más allá de los límites en los recursos que actualmente maneja. *Es decir que la habilidad del empresario es su capacidad de leer oportunidades y ser capaz de reunir y concertar los recursos necesarios para hacer realidad el sueño identificado.*

¹³ FRANCO Cuartas, Fernando de Jesús. Documento "Viabilidad y Factibilidad". Tomado de Criterios de evaluación de proyectos de Nassir Sapag Chain. Material suministrado por el Docente Jesús Hernando Zuluaga A. del módulo Planeación Prospectiva en la Especialización Gerencia de Proyectos. Mayo 3 de 2008.

¹⁴ GÓMEZ Cárdenas, Iliana. Documento: "Elementos conceptuales para la elaboración de un Plan de Negocios". Ingeniera del J' Grupo de Negocios de Exportaciones de la Empresa de Desarrollo de Software, DESOFT. La Habana, Cuba. Octubre 2005.

¹⁵ Ibid.

IV. HIPÓTESIS Y VARIABLES

Este proyecto es un estudio de prefactibilidad, en el que el alcance se definió como la realización de los estudios preliminares del proyecto sirviéndose de información secundaria existente sobre el tema en el que se trabajó, adicionalmente por ser un trabajo de intervención organizacional y haberse detectado la necesidad para realizarlo, se consideró que las hipótesis y las variables no requieren desarrollarse; fundamentando dicha decisión en los siguientes párrafos.

La Magia Didáctica nació inicialmente como una marquetería creada por el antioqueño Mauricio Álvarez Londoño en el 2000, luego sustancialmente se transforma en una microempresa dedicada al diseño y fabricación de juegos didácticos de madera, con énfasis en juegos matemáticos que facilitan el aprendizaje de niños y adultos, por medio de la lúdica y el juego.

Esta transformación obedeció a que en alguna oportunidad uno de sus clientes (de la marquetería), le solicitó reparar unas piezas de un juego llamado “torre de babel”, y aprovechando sus conocimientos en el manejo de la madera y que para cumplir con esta tarea, debía documentarse sobre las especificaciones técnicas de las fichas faltantes de este juego, fue entonces cuando concibió la posibilidad de combinar la labor que realizaba en la marquetería, con la elaboración de juegos de didácticos en madera, teniendo en cuenta que el insumo primordial de sus productos es la manipulación de la madera.

Cuenta con un equipo de trabajo reducido, que está constantemente supervisado por el dueño, encargado de realizar todo el proceso productivo, que va desde la compra de los materiales hasta su elaboración y venta.

Adicionalmente, el dueño observó que las variaciones en las ventas de sus productos en los últimos años han tenido una fuerte incertidumbre y riesgo que han afectado su rentabilidad y estabilidad en el mercado, es por ello, que con el análisis de su entorno, trazando un plan estratégico para cumplir su meta y buscando la clave donde combine los dos componentes más importantes que posee, el conocimiento y la destreza, pretende que su línea de mercado se vuelva más competitiva, ampliando su segmento y estudiando su foco de comercialización.

El dueño de La Magia Didáctica no conoce su mercado y tampoco tiene plasmada una misión y visión clara de su negocio, por lo que necesita definir una forma estructurada del entorno de negocios en el que trabaja. Así mismo, necesita una forma de organizar lo que conoce para no perder de vista el mercado, con los elementos que lo componen, sus clientes, sus productos, sus proveedores, su competencia, etc. Necesita saber distinguir entre los deseos de los clientes y lo que les ha ofrecido tradicionalmente, o lo que le gustaría poder ofrecerles. En conclusión, necesita determinar cómo encontrar soluciones que apoyen y sustenten su negocio.

Adicional a lo anterior, el dueño observó que la comercialización de sus productos presentó estacionalidades de congelamiento en algunos periodos de los últimos años, en tal sentido, consideró la necesidad de enfocar su trabajo, el cual siempre ha sido empírico, de una forma más estratégica y productiva.

El señor Álvarez, manifestó que es la única microempresa en Envigado que diseña y elabora juegos matemáticos gigantes, lo que le ha brindado una permanencia y sostenibilidad en este segmento de mercado. Tiene una distribución directa con almacenes, colegios y su gran cliente es Matela.

Siendo una microempresa relativamente nueva en el mercado, La Magia Didáctica no tiene un horizonte claro de hacia dónde quiere llegar, no hay una planeación de las labores que debe realizar, como tampoco hay claridad en sus funciones y procedimientos, no conoce qué tan rentable es y qué tanto puede serlo en el largo plazo. Si internamente no está organizado, difícilmente podrá pensar en su entorno, en sus clientes y competidores potenciales, sólo está trabajando en el día a día, de los contratos que le llegan de los pocos clientes que ya conocen su trabajo.

La Magia Didáctica tiene claramente identificada cuál es su necesidad más sentida, por cuanto requiere desarrollar un plan de negocios, que le permita: conocer su negocio y su entorno, identificar escenarios de mercado y lograr cautivar más clientes que le den la seguridad de mantenerse en su mercado objetivo, en fin, identificar acciones que le permitan reorientarse estratégicamente para que sea más competitiva y rentable.

Con base en lo anterior, se sustentó la decisión antes planteada de no desarrollar las hipótesis y variables exigidas para este capítulo.

V. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

La ejecución del proyecto está orientado al trabajo práctico, en el cual se aplican los conceptos, metodologías, instrumentos y herramientas adquiridas durante la realización de la Especialización en Gerencia de Proyectos, lo que permite la formulación de planes de negocios, tendientes a solucionar una problemática o a aprovechar una oportunidad de mejora y poder reorientarse estratégicamente, para permanecer en el medio y posibilitar su crecimiento y rentabilidad.

Por lo anterior, en el Diseño Metodológico se explica la metodología utilizada y trabajada durante la realización de este proyecto.

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo se describen los métodos y las técnicas empleadas y los pasos realizados para dar cumplimiento a cada uno de los estudios de prefactibilidad, que posibilitaron la realización del presente trabajo, obteniendo de ellos los datos y el análisis necesarios para lograr los resultados que permitieron conocer el estado real de la microempresa y posibilitaron la realización de la propuesta del plan de negocios que se presentó como anexo.

1. ESTUDIO DE ACTORES

Método. Mapeo de actores: Permitted identificar los principales actores que impactarían el Proyecto, agrupados en Empresarios (como posibles inversionistas), Competidores, Proveedores, Bancos, Gremios o Entidades de Apoyo, Gobierno (DIAN), Academia (Relación Estratégica - Asistencia técnica y conocimiento) y por último los Clientes.

Técnicas empleadas. Se emplearon dos matrices: “Inventario de Intereses y Objetivos” y “Actores Transacciones”.

Pasos realizados

A) Para la matriz de “Inventario de Intereses y Objetivos” se establecieron las siguientes columnas: Identificación de cada uno de los actores del proyecto, correlacionada” con las columnas de los objetivos e intereses” de cada actor, “acciones y relaciones de problemas”, “grado de influencia y de apoyo”, y el “nivel de recursos” que cada actor le aportaría al proyecto.

B) Para la matriz de “Actores Transacciones” se definió el tipo de “transacción” o apoyo favorable que recibe el proyecto por parte de cada uno de los actores definidos en la matriz anterior, pasando por factores como: la financiación (recursos económicos y financieros), los suministros (materiales para la manufactura), los ingresos (por inyección de capital, préstamos, entre otros), la aprobación (o aceptación del producto por parte de los clientes), la asistencia técnica (de parte de los gremios y entidades de apoyo) y las promociones (que le permitan expandir y diversificar su mercado).

2. ESTUDIO LEGAL

Método. La jerarquía de las normas o pirámide de Kelsen¹⁶ que va desde la Constitución Política, las Leyes, orgánicas y ordinarias, Decretos Presidenciales, Conpes¹⁷, Ordenanzas, Decretos del Gobernador, Acuerdos Municipales, más convenientes para el desarrollo del estudio y otros requisitos contenidos en el Código de Comercio.

Técnicas empleadas. Investigación y revisión documental de la normatividad asociada al proyecto. Es decir, se investigó y analizó la normatividad que le fuera aplicable al estudio de prefactibilidad.

Pasos realizados. Se hizo una revisión documental, recurriendo a consultas básicas de Internet y a documentos como el CONPES, en lo relativo al apoyo para las microempresas y para las pymes¹⁸, entre otros. Se analizó la normatividad existente, enfocada más que todo al ámbito nacional, porque es la reglamentación que más se aplicaba a este proyecto, y se incluyó además una revisión de la normatividad a nivel departamental y municipal, de acuerdo a la pirámide jurídica, logrando así identificar las leyes y los decretos que favorecían o afectaban la ejecución de este tipo de estudios.

3. ESTUDIO SECTORIAL Y DE LÓGICAS COLECTIVAS

Método. Revisión del CIIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme), de la Cámara de Comercio de Medellín, para determinar en qué sector se ubica el proyecto, y en el que se desarrollará.

Técnicas empleadas. Consulta documental, vía internet, de los Prodes y Cluster aplicables al proyecto y el Programa Cultura “E” de la Alcaldía de Medellín.

Pasos realizados. Se realizó con la búsqueda y revisión de los Encadenamientos Productivos, Minicadenas Productivas, PRODES¹⁹ y CLÚSTER, etc.). Se revisó el CIIU y los datos del Programa Cultura “E” de Medellín. Se remitió también a

¹⁶ KELSEN, Hans. Teoría de Hans Kelsen, en la cual ubica a todas las leyes en un peldaño específico asignándole una jerarquía. Kelsen colocaba a la Constitución en la cúspide de la pirámide, seguida de leyes constitucionales, leyes ordinarias, acuerdos reglamentarios, leyes especiales que son las de menor jerarquía.

¹⁷ Consejo Nacional de Política Económica y Social.

¹⁸ Pequeñas y Medianas Empresas.

¹⁹ Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial.

búsquedas en Internet, para ampliar dicha información y darle una ubicación a la actividad que desarrolla esta microempresa.

4. ESTUDIO DEL ENTORNO. MEGATENDENCIAS, TENDENCIAS GENERALES Y TENDENCIAS ESPECÍFICAS

Método. Estudio Prospectivo. Análisis de las Tendencias y Megatendencias, referente a múltiples aspectos que mueven el mundo de hoy, y que pueden impactar de una manera positiva o negativa el proyecto.

Técnicas empleadas. Consultas en Internet. Revisión y Análisis documental del Entorno a través de Megatendencias, Tendencias generales y/o específicas.

Pasos realizados. A partir de la documentación e información entregada por el docente Jesús Hernando Aristizábal Z., en el módulo Prospectiva, y luego de una investigación exhaustiva en internet, se identificaron las tendencias y megatendencias que aplicaban para el desarrollo de este estudio, analizando una a una cada megatendencia o tendencia y definiendo su aplicación o no en el mismo.

La investigación se limitó a cuatro (4) autores, sugeridos por el docente, que han trabajado sobre el tema, y cuyo orden recomendado para este fin es el siguiente: Primero se trabajaron las megatendencias de Patricia Aburdene²⁰ y Unimilleniun Project²¹, seguidos luego por las tendencias globales, basados en los estudios

²⁰ Conferencista reconocida en todo el mundo; es autora de varios libros previos titulados "Megatendencias", y es una apasionada acerca de los cambios corporativos. Tiene tres doctorados honorarios y recibió la Medalla de Italia en 1990 por su interpretación de las tendencias globales.

²¹ El Millennium Project vincula instituciones (organizaciones de las Naciones Unidas, gobiernos, empresas, universidades, institutos universitarios y ONG) y personas alrededor del mundo, investigando el futuro global desde una visión y análisis global, crear conocimiento acumulado sobre futuros potenciales y así facilitar la toma de decisión a los hacedores de políticas.

realizados por Ira Matathia²², y por último, el enfoque dado por John Naisbitt²³ y Michael J. Mazarr²⁴, como tendencias específicas.

5. ESTUDIO DE MERCADO

Método. Metodología propuesta por Gabriel Baca Urbina²⁵, en su libro “Evaluación de Proyecto”, capítulo 2, Estudio del Mercado, en lo que es aplicable a este proyecto.

Técnicas empleadas. Información obtenida a través de fuentes secundarias, como consultas realizadas por internet, y las provenientes por parte del dueño de la microempresa.

Pasos realizados. Desarrollo de la metodología expuesta por Gabriel Baca Urbina, para desarrollar este estudio, el cual está compuesto por cuatro bloques a saber: la definición del producto, y los análisis de la demanda, de la oferta, de los precios y de la comercialización del producto.

6. ESTUDIO TÉCNICO

Método. Metodología propuesta por Gabriel Baca Urbina²⁶, en su libro “Evaluación de Proyecto”, capítulo 3, Estudio Técnico, en lo que es aplicable a este proyecto.

Técnicas empleadas. Aplicación de la metodología propuesta, análisis de la maquinaria existente y análisis de los sistemas de información que apoyan la gestión empresarial de la microempresa.

²² Socio de gestión conjunta de la Inteligencia Partners, LLC, una entidad independiente de consultoría especializada en el suministro de ideas para acciones tendencia mundial de marketing. Además de sus tareas de consultoría, Matathia mantiene una notable presencia en el circuito internacional de conferencias y con notable venta de sus libros.

²³ Economista y futurista contemporáneo. Orador y consultor de importantes corporaciones y jefes de estado. Conocido por sus publicaciones *La Paradoja Global*, *Megatrends* y *Megatrends Asia*, en las que reflexiona sobre el impacto de las nuevas tecnologías de comunicación en la economía mundial.

²⁴ Editor del Washington Quarterly, Director del Proyecto Nuevo Milenio y Doctor en Filosofía en Análisis Políticos, profesor adjunto de la Universidad de Georgetown, miembro del Consejo de Relaciones Exteriores. Ha escrito varios libros, su último trabajo es “*Tendencias globales 2005: un manual propio para la próxima década*”.

²⁵ BACA Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos. Cuarta edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. 2008.

²⁶ Ibid.

Pasos realizados. Este estudio tuvo como objetivo principal, dar respuesta a las preguntas de dónde, cuándo, cómo, cuánto, con quién y por qué llevar a cabo el proyecto objeto de estudio.

Análisis de la maquinaria que hace parte del funcionamiento y productividad de la microempresa, y la posibilidad de desarrollar o adquirir sistemas de información que apoyan la gestión empresarial del recurso humano y los procesos administrativos de la microempresa.

7. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

Método. Proyecciones financieras

Técnicas empleadas. Análisis financiero y evaluación del proyecto, a partir de supuestos.

Pasos realizados. Se hicieron en el siguiente orden:

Estudio Económico. Aunque la microempresa no tiene datos históricos sobre estos temas, se hizo referencia a los pocos datos sobre costos, ingresos y estados financieros, que tenía la microempresa. Para este caso, se realizó una proyección a 5 años, ya que no ha sido muy organizada en este sentido, lo que permitió saber si obtendría rentabilidad, tener una proyección de las utilidades que da el proyecto, conocer el flujo de caja, etc.

Las proyecciones de ventas se realizaron con supuestos basados en los consumidores actuales de estos productos y la posibilidad de ingresar en este tipo de mercados en una forma más amplia.

Estudio Financiero. Debido a que la formación profesional de las autoras es de carácter administrativo y no financiero y a la débil información financiera suministrada en el postgrado, al menos en cuanto al enfoque del proyecto, el informe financiero es simplemente informativo y se basa solamente en la información que se dispone por parte del dueño de la microempresa

8. ESTUDIO DE IMPACTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES

Método. Estudio del Plan de Desarrollo del Municipio de Envigado 2008 – 2011.

Técnicas empleadas. Identificación en el plan de aspectos que impactan al proyecto, relacionados con el empleo, el desarrollo de negocios y la tecnología.

Pasos realizados. Consulta de la fuente secundaria utilizada para realizar este estudio, del cual se tomaron los ítems sobre la situación actual de Envigado, los diagnósticos zonales y el diagnóstico sectorial del Municipio de Envigado, que contemplan elementos importantes como el empleo, el desarrollo de negocios y la tecnología, considerados como principales focos que impactan el proyecto.

9. ESTUDIO GERENCIAL

Método. Perfil de cargos, para identificar las características o competencias fundamentales que debe tener un gerente del proyecto.

Técnicas empleadas. Investigación sobre los perfiles necesarios de Gerentes de Proyectos.

Pasos realizados. Consultas sobre competencias gerenciales y documentos relacionados con el tema.

Análisis del documento entregado por el asesor metodológico, sobre el “Perfil” que debía tener el “Gerente del proyecto”.

Para la realización del estudio se consultaron las habilidades y competencias que debe tener el gerente para el desempeño del cargo, buscando direccionar la empresa hacia la competitividad, la productividad y su permanencia en el mercado.

VII. HALLAZGOS INVESTIGATIVOS

A continuación se detallan cada uno de los estudios que se elaboraron y prepararon para desarrollar, no sólo el trabajo de grado, sino el estudio de prefactibilidad de reorientar estratégicamente la microempresa La Magia Didáctica, y a partir de los resultados que cada uno de ellos arrojaron, tomar las decisiones sobre la prefactibilidad de llevar a cabo el proyecto o no. Algunos estudios se profundizaron llegando casi al nivel de factibilidad, porque el dueño de la microempresa requería saber más en detalle los mismos para fundamentarse en la toma de decisiones.

1. ESTUDIO DE ACTORES

Para proceder al análisis de los actores de este estudio de prefactibilidad, se consideró en primer lugar que La Magia Didáctica es una microempresa de propiedad individual, dándole a su dueño pleno derecho a recibir los beneficios que genere el negocio y siendo a su vez totalmente responsable de las pérdidas en que se incurra. En tal sentido, se observó que por su forma de empresa le da un carácter simple y flexible y tiende a ver limitada su capacidad financiera y de trabajo.

Con el fin de vislumbrar un buen escenario de oportunidades, se identificaron los posibles actores que apoyaron o no el proyecto y la forma como los mismos pudieran afectar la reorientación estratégica de La Magia Didáctica, ya sea en forma positiva, medianamente positiva, y no muy positiva. Se tuvo en cuenta que los actores que hacen parte de un proyecto, son aquellas personas o entidades afectadas directa o indirectamente por el proyecto o que tienen interés en él.

Por lo anterior, se definieron los actores interesados de alguna manera con la ejecución de este estudio de prefactibilidad, utilizando como herramienta el mapeo de éstos sobre las matrices suministradas por el docente Jesús Hernando Zuluaga Aristizábal, lo cual contribuyó a identificar más claramente quiénes estuvieron a favor o en contra del mismo, y quiénes asumieron una posición neutral y/o futura.

En este sentido, se trabajó la “Matriz de Actores - Inventario de Intereses y Objetivos”, en la cual se identificaron, analizaron y detallaron de los actores los aspectos relevantes de cada uno: Actor, Objetivos e intereses, Acciones y relación

de problemas, Influencia, Grado de apoyo, Nivel de recursos y Recursos no sólo de carácter económico sino también de conocimientos.

Se describieron cada uno de los involucrados en la matriz que se presentan a continuación:

Cuadro 2. Inventario de Intereses y Objetivos

Estudio de Prefactibilidad para la Reorientación Estratégica de la Microempresa "La Magia Didáctica"					
INVENTARIO DE INTERESES Y RECURSOS DE LOS ACTORES					
Actor	Objetivos e intereses	Acciones y relación de problemas	Influencia	Grado de apoyo	Nivel de recursos
EMPRESARIOS (Posibles Inversionistas)	Identificar y definir la fuente de capital que más le conviene al negocio (capital de inversión o financiamiento alternativo)	Positiva * Genera fuentes de empleo * Asegura que un negocio tenga sentido financiera y operativamente	Fuerte	Fuerte	Alto Inversión económica. Conocimiento del tema
	Confrontar las dificultades económicas que se presentan durante las distintas fases de la reorientación del negocio para minimizar los riesgos de la inversión	Evaluación periódica del desempeño del negocio			Información del comportamiento financiero y del mercado
		Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo			Información de inventarios
EMPRESARIOS (competidores)	Venta y comercialización de las diferentes líneas de sus productos, buscando posicionamiento en el mercado y la obtención de utilidades	Positiva * Integra desarrollo y creatividad en los productos * Optimiza calidad en la presentación de los productos * Buscar una mayor cobertura a nivel nacional e internacional	Media	Bajo	Medio Dinamiza y garantiza mercado
	Didácticos Pinocho Madea Industrias Didácticas Royter Ltda Pasos Didácticos	Positiva	Alta	Bajo	Bajo Presentación de las distintas líneas que dinamizan el mercado
EMPRESARIOS (Proveedores)	Proporcionar los insumos necesarios en venta para la producción de los productos específicos de La Magia Didáctica	Positiva	Alta	Medio	Alto Proporciona facilidades de pago y obtención de los insumos a buen precio.
EMPRESARIOS (Bancos)	* Analizar si la empresa refleja un buen margen de ganancias en comparación con lo invertido, buscando el otorgamiento de préstamos con el interés del mercado financiero * Préstamo que permita al empresario inyectar capital a su negocio	Evaluar el proyecto para considerar un préstamo financiero	Media	Bajo Depende de la inversión y consecución de otros recursos económicos.	Bajo Fondos.
EMPRESARIOS (Gremios o Entidades de Apoyo)	Cámara de Comercio Aburrá Sur. Entidad que permite el registro de la identidad comercial del empresario cuyo fin es la regulación de las actividades de los comerciantes.	Positiva	Positiva Regula y promueve	Medio	Alto Legalidad de la empresa
	Alcaldía de Envigado. Estamento gubernamental que contribuye a la construcción del tejido empresarial para el desarrollo de su municipio	Positiva. Actualiza y Asesora	Positiva. Promueve y apoya	Positivo	Medio Posibilidad de un préstamo o conexión empresarial
GOBIERNO (Dian)	Manejo de la Tributación con la intencionalidad del recaudo	* Vigilancia y control * Protege Identidad Empresarial	Alta Información sobre legislación tributaria	Medio	Bajo
ACADEMIA (Relación Estratégica - Asistencia técnica y conocimiento)	* Mathema , empresa dedicada a la asesoría de talleres matemáticos, dictados por profesionales egresados de la Universidad Nacional de Medellín. * Apoyo en la contribución del desarrollo de ideas	Positiva Asesoría	Medio	Alto	Alto Elevado conocimiento especializado en el área de la matemática y física.
	* Convenio Universidad del Tolima en asociación con la Corporación Universitaria Minuto de Dios. Convenio realizado entre las universidades para la realización de actividades académicas encaminadas al crecimiento intelectual de las personas. Ejm. Especialización en Gerencia de Proyectos.	Positiva Capacitación y transferencia de conocimientos	Alto	Alto	Alto conocimiento en proyectos
CLIENTE	Como el segmento objetivo está enfocado en los planteles educativos en general, quienes se interesan por juegos didácticos que se destaquen en fortalecer el aprendizaje, la confianza y la imaginación, donde las características relevantes que deben tener los productos estén orientadas a las distintas etapas escolares, guardando además, las normas de calidad	Positiva Juegos que posibilitan incrementar las habilidades de enseñanza, construcción y concentración	Alta Se persigue un aprendizaje experimental con las manos, integración sensorial y desarrollo motriz del cerebro	Alto Entregan información de las necesidades	Alto Facilidad adquisitiva de los productos
	* Mathema , empresa dedicada a la asesoría de talleres matemáticos, dictados por profesionales egresados de la Universidad Nacional de Medellín. Se fabrican juegos matemáticos y diferentes productos desde La Magia Didáctica hacia Mathema. Es el gran cliente de La Magia Didáctica * Es también un buen canal de distribución	Positiva Comercialización y distribución	Medio	Alto	Alto Elevado conocimiento especializado en el área de la matemática y física.

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo con formatos suministrados por el docente Jesús Hernando Zuluaga A. docente de Unitolima-Uniminuto y datos suministrados por La Magia Didáctica.

Empresarios (Posibles inversionistas). Estos empresarios se encontraron ubicados dentro del concepto de generar oportunidades de crecimiento en los aspectos económicos y financieros. Es imperiosa su aprobación, su apoyo financiero y la minimización de riesgos para lograr los objetivos propuestos en la reorientación estratégica de La Magia Didáctica.

Empresarios (Competidores). Necesarios para cualquier tipo de empresa, porque contribuyen a impulsar la innovación de productos, ofrecer nuevos servicios que le permitan a la microempresa crecer no sólo en el mercado sino también en sus ingresos y utilidades.

Empresarios (Proveedores). Con su apoyo en el suministro oportuno de los insumos que requiere La Magia Didáctica se logra la satisfacción de los clientes en la oportunidad para recibir los productos solicitados. Es una relación de mutuo beneficio, porque mientras que la microempresa permanezca en el mercado, los proveedores se benefician económicamente por los pedidos de materia prima y equipos.

Empresarios (Bancos). Importantes para el otorgamiento de créditos que permiten desarrollar actividades encaminadas a la reorientación de la microempresa, que se refleje en el crecimiento de la misma, en su mercado y en su economía interna.

Empresarios (Gremios o Entidades de Apoyo). Entidades que contribuyen a la identidad y reconocimiento de La Magia Didáctica dentro de las legalidades empresariales del sector.

Gobierno (DIAN²⁷). Importantes para la tributación y facturación. Definición de los impuestos a pagar y los modelos a utilizar para la facturación de la venta de sus productos.

Academia (Relación Estratégica - Asistencia técnica y conocimiento). Beneficios en el aspecto intelectual, que contribuyen a la innovación de nuevos productos, al análisis del manejo de las acciones a seguir, la administración de los recursos y el gerenciamiento del proyecto.

²⁷ Dirección de Aduanas e Impuestos Nacionales.

Cliente. Factor importante y de gran impacto de todas y cada una de las acciones realizadas por la microempresa. Igualmente, se requiere su aprobación en los productos ya que sus compras influyen en los ingresos y sostenibilidad de La Magia Didáctica.

Cuadro 3. Matriz de Actores – Transacciones

MATRIZ ACTORES - TRANSACCIONES						
Estudio de Prefactibilidad para la Reorientación Estratégica de la Microempresa “La Magia Didáctica”						
ACTORES	FINANCIACIÓN	SUMINISTROS	INGRESOS	APROBACIÓN	ASISTENCIA TÉCNICA	PROMOCIÓN
EMPRESARIOS (Posibles Inversionistas)	●		●	●		
EMPRESARIOS (Competidores)						
EMPRESARIOS (Proveedores)		●		●		
EMPRESARIOS (Bancos)	●		●	●		
EMPRESARIOS (Gremios o Entidades de Apoyo)				●	●	●
GOBIERNO (Dian)						
ACADEMIA (Relación Estratégica - Asistencia técnica y conocimiento)				●	●	
CLIENTE			●	●		●

Fuente: Elaboración propia según Matriz de Inventarios de Interese y Recursos de los Actores.

Los puntos anotados en las casillas corresponden al tipo de apoyo que se recibe por parte de los actores, a nivel de financiación (recursos económicos y financieros); suministros (materiales requeridos para la manufacturación de la madera); ingresos por diferentes vías: inyección de capital, préstamos y compras de los clientes; aprobación por la identidad de microempresa, aceptación de sus productos y el beneficio de éstos; asistencia técnica de parte de los gremios y entidades que tienen mayor experiencia en reorientación estratégica de empresas reconocidas y por último la promoción relacionada con sus productos que le permita expandir y diversificar su mercado.

1.1 EMPRESARIOS

1.1.1 Posibles Inversionistas. Entre sus *objetivos e intereses* estuvo la de identificar y definir la fuente de capital que más le conviene al negocio (un préstamo comercial, capital de inversión o financiamiento alternativo); confrontar las dificultades económicas que se presentan durante las distintas fases de la reorientación del negocio para minimizar los riesgos de la inversión.

Partiendo de estas dos premisas, se debe asumir la misión de identificar obstáculos en el clima de inversión con el fin de mejorarlo y potenciar las oportunidades de inyección de capital, dando lugar a promover e incentivar mayores flujos de inversión.

Por tal motivo, se involucraron como *acciones y relación de problemas*, la generación de fuentes de empleo, dado que permite tener trabajadores por orden de trabajo de acuerdo a las solicitudes, esto, producto de un buen plan de negocios que se analizó posteriormente. De otro lado, se buscó el aseguramiento del negocio en un sentido financiero y operativo.

No se dejó de lado, prever aquellas necesidades de recursos y su asignación en el tiempo, con el fin de determinar coste-beneficio; también se tomó en consideración tener un buen control de todas estas acciones y para ello se debió definir un método para la evaluación periódica del desempeño del negocio.

En cuanto al *Nivel de Recursos*, se tiende a una buena inversión económica por el conocimiento del producto y del medio en el que se desarrolla; además se debe estar informado permanentemente frente a los comportamientos financieros, del mercado y las tendencias en los mismos. (Medianamente positiva).

1.1.2 Competidores. Se identificaron como competidores a:

- **Didácticos Pinocho.** Fue establecida en 1984 por el sociólogo Eladio Rojas Vizcaya en Bogotá, Colombia. Sus artículos usan el juego en actividades educativas, recreativas y rehabilitadoras, como vehículo para la transmisión de conocimientos y la formación de destrezas y valores, su lema: "Educar para la vida". Para la elaboración de sus productos sólo utiliza materias primas biodegradables, siendo además, pioneros en el uso de pinturas y tintas atóxicas con tratado UV autorizadas para la producción de material didáctico y recreativo

- **Madea.** Establecido en Colombia hace 12 años, fabrica juegos didácticos y de salón elaborados en madera con fino acabado. Además de los tradicionales también producen juegos como “Mancala” o la “Herradura”, cuyos modelos y reglas han sido recreados de otras latitudes para ser aplicados en el entretenimiento y el aprendizaje locales.

- **Industrias Didácticas Royter Ltda.** Empresa bogotana que desarrolla el pensamiento lógico-matemático, reconocimiento de formas mediante coordinación visor-manual, conceptos de forma, color, tamaño y textura, sus juegos son para la percepción, atención y memoria.

- **Pasos Didácticos.** Creado en el 2006 con un concepto totalmente innovador y con la filosofía de cultivar el desarrollo de los niños de una forma sana e inteligente, presenta una forma divertida e inteligente de dar regalos a los niños, enmarcados en un ámbito cultural y didáctico.

Una vez investigado los competidores, se plasmaron como *objetivos e intereses* en conjunto, la venta y comercialización de las diferentes líneas de sus productos, buscando posicionamiento en el mercado y obtención de utilidades.

En esta investigación de competidores se evidenció que aunque los avances tecnológicos, como la informática y las telecomunicaciones, han tenido un impacto indiscutible en los hábitos de consumo, también se encontró una creciente difusión de los juegos didácticos y de mesa entre los pedagogos que destacan la importancia que tiene en el desarrollo del pensamiento. En tal sentido, se debe actuar para recuperar participación, de clientela constituida por el público joven y sus maestros.

De acuerdo a lo expuesto en el párrafo anterior, se abarcaron como *acciones y relación de problemas*, la integración del desarrollo y creatividad en los productos, es decir, juguetes que se destacan por fortalecer el aprendizaje, la confianza y la imaginación. En cuanto a la optimización de la calidad en la presentación de los productos, los fabricantes de juegos didácticos deben ajustarse a la regulación de estándares de calidad, debiendo cumplir con las especificaciones que garantizan la seguridad del consumidor; finalmente, buscar una mayor cobertura a nivel nacional e internacional. Debido a la idiosincrasia del mercado, los juegos didácticos y de salón son de producción local o regional, con una escasa penetración en el exterior, lo que se debe principalmente a factores culturales

como el idioma y los programas educativos, sin dejar de lado factores como la diferenciación por calidad y la renovación, en un segmento que valora la originalidad y las marcas.

En cuanto al *Nivel de Recursos*, la diversidad de líneas en los juegos didácticos enfocados a distintos públicos favorece fuertemente un mercado dinámico, enriquecido por su variedad en texturas, tamaños, colores, por su gran surtido de diseños, lo que contribuye a la promoción de los mismos. (Positiva).

1.1.3 Bancos. Entre sus *objetivos e intereses* está el analizar si la empresa refleja un buen margen de ganancias en comparación con lo invertido, buscando el otorgamiento de préstamos con el interés del mercado financiero. Confluyendo en el otorgamiento de un préstamo que permita al empresario inyectar capital a su negocio.

En este aspecto, el banco analiza el flujo de efectivo del negocio y los bienes que pueden servir de colateral en caso de que el deudor no pueda pagar la deuda.

Se encontró además que un negocio le parecerá atractivo a un banco si exhibe características tales como: gozar de buen crédito personal al igual que su negocio, si su reputación como individuo es buena, los estados financieros reflejan que el negocio tiene potencial para generar suficientes ganancias como para repagar la deuda, según la información existente, entre otras.

Por tanto, se tomaron como *acciones y relación de problemas*, la evaluación del proyecto para potenciar la viabilidad de acceder al préstamo financiero. (medianamente positiva).

1.1.4 Gremios o Entidades de Apoyo. Se identificaron como *objetivos e intereses* a la Cámara de Comercio Aburrá Sur. Entidad que permite el registro de la identidad comercial del empresario, cuyo fin es la regulación de las actividades de los comerciantes; y la Alcaldía de Envigado, estamento gubernamental que contribuye a la construcción del tejido empresarial para el desarrollo del municipio de Envigado. (Positiva).

1.2 GOBIERNO

1.2.1 DIAN – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Como *objetivos e intereses* está el manejo de la Tributación con la intencionalidad del recaudo. (Medianamente positiva).

1.3 ACADEMIA

1.3.1 Convenio Universidad del Tolima en asocio con la Corporación Universitaria Minuto de Dios. Como primera instancia se aprovechó lo recibido en la especialización en Gerencia de Proyectos, desarrollada paralelamente con la realización de este trabajo de grado, desde allí se aprovechó las asesorías y seguimientos ofrecidos por parte de este convenio, con el fin de materializar todos los conocimientos adquiridos y llevarlos a la práctica para que el estudio de prefactibilidad que se llevó a cabo sea de uso constructivo, no sólo para el dueño de la empresa que se trabajó, sino para el equipo de trabajo como autoras del proyecto.

1.3.2 Relación Estratégica - Asistencia técnica y conocimiento. En segunda instancia y dentro de los *objetivos e intereses* se encuentra el apoyo de Mathema, empresa dedicada a la asesoría de talleres matemáticos, dictados por profesionales egresados de la Universidad Nacional de Medellín; el dueño de Mathema solidifica el desarrollo de ideas; por la buena presentación con la que se fabrican juegos desde la microempresa hacia Mathema conforme a los requerimientos del mismo; además se identificó como un buen canal de distribución de la marca La Magia Didáctica.

Los juegos se destacan por fortalecer el aprendizaje, la confianza y la imaginación contribuyendo al desarrollo de programas de aprendizaje escolar estructurados alrededor del uso de elementos educativos en áreas tales como matemáticas y ciencias, integración sensorial de motricidad, música, educación física, arte, y otros para niños superdotados o con dificultades de aprendizaje.

1.4 CLIENTES

Dentro de los *objetivos e intereses*, está enfocado en los planteles educativos en general, quienes se interesan por juegos didácticos destacados en fortalecer el aprendizaje, la confianza y la imaginación; donde las características relevantes que deben tener los productos estén orientadas a las distintas etapas escolares.

A pesar de no plasmar otros focos de clientes, no se desconocieron las líneas de productos con carácter transversal, resultando muy atractiva tanto para los niños, jóvenes, estudiantes y madres, así como para quienes realizan trabajo de oficina.

Conforme a esta composición de intereses, se incluyó como *acciones y relación de problemas*, la caracterización de juegos que posibiliten incrementar las habilidades de enseñanza, construcción, concentración.

El juego contribuye al desarrollo intelectual, psicomotriz, social y emocional; mejora el pensamiento abstracto, la atención, la memoria, la creatividad y el lenguaje. La pedagogía moderna propone el empleo de juegos didácticos como el método ideal para el proceso enseñanza y aprendizaje. Dichos criterios sumados a la tasa de natalidad y a la evolución de la población infantil, son indicadores favorables para el crecimiento de la demanda de dichos juegos.

Por la diversidad de productos y distintos frentes de clientes potenciales, el *Nivel de Recursos* se enfoca en lo asequible para los clientes frente a la gama de juegos para toda ocasión, incluyendo además como elemento de regalo de acuerdo a la estacionalidad de la demanda, la cual está ligada a fechas específicas como Navidad, Día de Reyes, Día del Niño y por supuesto el Regreso a Clases. (Muy positiva).

CONCLUSIÓN ESTUDIO DE ACTORES

Este estudio permitió identificar a los empresarios, dueños, competidores, proveedores, clientes o afectados, gobierno, comunidad, universidad; es decir, todos aquellos actores que de una u otra forma impactaron el estudio de prefactibilidad realizado.

Para La Magia Didáctica fue una herramienta de gran importancia por que contribuyó a evidenciar posibilidades de concertar varias oportunidades de apoyo y vinculación al proyecto, lo cual se evidenció como una opción de ver materializados los planes que se requieren para ejecutar su reorientación estratégica.

Con el seguimiento a los actores se pudieron conocer sus intereses con respecto al proyecto, propiciando posibilidades de acuerdos de mayor efectividad. Implica entonces realizar un acercamiento directo a la cultura de la negociación, al descubrimiento de las expectativas más grandes de sus clientes y, a la generación

de espacios y propuestas que permitan establecer otros acuerdos que eviten retrasos en la puesta en marcha del proyecto de reorientación mucho más eficaz en la ejecución de una estrategia centrada en el cliente.

La empresa se debe a su cliente, éste debe estar colocado en el corazón de la estrategia donde el objetivo central es obtener un vínculo fuerte e inamovible con el cliente basado en el logro de beneficios compartidos y en una relación transparente y equitativa.

Igualmente requiere del esfuerzo de la microempresa porque el conocimiento y la relación de un acercamiento enfocada con otros actores como los proveedores, bancos, academia y gremios, se vea complementada para crear proposiciones de valor que sean realmente únicas y permanentes, favoreciendo el proyecto en toda su dimensión, permitiendo establecer un vínculo más seguro con el cliente como es la forma de enfrentar con éxito una economía cada vez más compleja.

El análisis de los actores se constituyó en una herramienta poderosa porque permitió ayudar a garantizar, a identificar y comprender, claramente, las necesidades y expectativas de las personas clave que influyen en el proyecto. En este contexto, puede afirmarse que la reorientación estratégica de empresas exitosas en la actualidad se refiere a la auto organización –como juntar los componentes externos e internos de una empresa-, entre los cuales se encuentra la información, las personas, los activos, de modo que lleguen a ser un negocio que crece y se sustenta a sí mismo.

3. ESTUDIO LEGAL

El objetivo de este estudio fue precisamente analizar las leyes, acuerdos, decretos, resoluciones, actos legislativos, todas las normas jurídicas que aplicaban o no en el estudio de prefactibilidad. Como insumo principal se utilizó la jerarquía de las normas o pirámide de Kelsen²⁸ que va desde la Constitución Política, las Leyes, orgánicas y ordinarias, Decretos Presidenciales, Conpes²⁹, Ordenanzas, Decretos del Gobernador, Acuerdos Municipales, más convenientes para el desarrollo del estudio y otros requisitos de Código de Comercio, hasta los trámites para crear una empresa. Es decir, se investigó, estudió y analizó la normatividad, tanto a nivel nacional e internacional, que fuera aplicable en el estudio de prefactibilidad.

Para lo anterior, se hizo una revisión documental recurriendo a consultas básicas de Internet y a documentos como el CONPES (principalmente las estrategias de apoyo diferenciadas para las microempresas y para las pymes³⁰), entre otros, sobre la normatividad existente, enfocada más que todo al ámbito nacional, porque es la reglamentación que más se aplicaba al estudio de prefactibilidad, incluida la revisión departamental y municipal de acuerdo a la pirámide jurídica, logrando así identificar las leyes y los decretos que favorecían o afectaban la ejecución de este tipo de estudios.

Desde mediados de los años noventa, el gobierno colombiano empezó a establecer leyes para promover la creación de organismos y programas para que los empresarios pudieran acudir para concretar su idea de negocio. En la actualidad, existen normas generales y específicas así como leyes y medidas de apoyo a la creación de empresas que por estar tan dispersas son poco conocidas.

Con este estudio se pretende conocer la legislación de la actividad emprendedora y los mecanismos de apoyo a la creación de nuevas empresas, por esa razón se inicia desde el orden nacional, es decir, desde la Constitución Política Nacional,

²⁸ KELSEN, Hans. Teoría de Hans Kelsen, en la cual ubica a todas las leyes en un peldaño específico asignándole una jerarquía. Kelsen colocaba a la Constitución en la cúspide de la pirámide, seguida de leyes constitucionales, leyes ordinarias, acuerdos reglamentarios, leyes especiales que son las de menor jerarquía.

²⁹ Consejo Nacional de Política Económica y Social.

³⁰ Pequeñas y Medianas Empresas.

pasando luego por las leyes, los decretos y demás normas que de una u otra manera impactan el proyecto de grado:

2.1 NORMAS GENERALES

2.1.1 Constitución Política de Colombia 1991. En la Constitución Política Nacional de Colombia se pudo encontrar muchos artículos que enseñan cuáles son los deberes y derechos de todo ciudadano colombiano, siendo un Estado Social de derecho, tal como lo declara el primer artículo de la Constitución, se encontraron en ella las posibilidades y oportunidades para apoyar el proyecto de grado. Sus 380 artículos recorren todo lo establecido para asegurar a sus integrantes la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantice un orden político, económico y social justo, y comprometido a impulsar la integración.

Para tratar el tema del trabajo y la propiedad privada se retomaron los siguientes artículos:

Artículo 25. *“El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.”*

Se encontró que la caracterización del artículo 25 de la Constitución Política de Colombia hace del trabajo un derecho y una obligación social, que goza en todas sus modalidades de la especial protección del Estado, no tendría el carácter de derecho fundamental en el sentido más riguroso de la expresión, aunque haya sido reconocido expresamente por el Constituyente como uno de los pertenecientes a dicha categoría, al incorporarlo en el Capítulo II, del Título II, bajo la rúbrica "de los derechos fundamentales"; sino que más bien correspondería al concepto de **trabajo como una función social**, definida como aquella en la que se conjugan el derecho y el deber de trabajar con la especial protección de un Estado que interviene en la vida económica y social. Se trata pues de uno de los llamados derechos sociales y económicos, cuyas características contrastan ampliamente con las correspondientes a los derechos fundamentales.

Análisis

El artículo reconoce el empleo en toda su dimensión, lo cual beneficia al estudio de prefactibilidad para la reorientación estratégica de La Magia Didáctica en la medida en que los empleados constituyen el elemento clave en caso de llevarse a

cabo dicha reorientación. También porque los beneficios de la misma facilitarían la creación de nuevos empleos por el crecimiento en ventas y de un mayor posicionamiento de la microempresa en el sector de comercialización de los juegos didácticos de madera.

Artículo 57. *La ley podrá establecer los estímulos y los medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas.*

Análisis

Este artículo reafirmó lo dicho en el análisis del artículo 25, en la medida en que los incentivos que se den a los empleados favorecen el crecimiento de las empresas, ya que éstas pueden ser más productivas y crecer más en su mercado cuando los empleados tienen en sus mentes y en su quehacer diario la idea de ser más competitivos, además porque al generar mayores ingresos para la microempresa La Magia Didáctica, se refleja en la posibilidad de establecer estímulos económicos y beneficios a nivel individual y social; y es por eso que se evidenció que este artículo beneficia en todos sus aspectos el estudio de prefactibilidad.

Artículo 78. *La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización.*

Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios. El Estado garantizará la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen. Para gozar de este derecho las organizaciones deben ser representativas y observar procedimientos democráticos internos.

Análisis

Este artículo tiene que ver con el Control en la Calidad de los bienes y servicios que se pueden prestar a la comunidad en general, de manera que los productos entregados a los clientes cumplan con las normas establecidas por las entidades competentes, ya que no sólo se les entrega calidad en los productos sino que se satisfacen las necesidades de los clientes. Este artículo beneficia el estudio de prefactibilidad en la medida en que todos los elementos integrados en él están orientados a que la microempresa sea más competitiva en el mercado en el que se desenvuelve y esto permite que cumpla con los requerimientos de calidad exigidos por las entidades oficiales y por la comunidad.

La Constitución Política Colombiana, en el Título XII del Régimen, Económico y de la Hacienda Pública, establece la libertad, económica y considera la empresa como la base para el desarrollo. Para ello, se define específicamente:

Artículo 333. *La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. [...]. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. [...]. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. [...]*

Análisis

Este artículo beneficia el estudio, porque facilita la actividad económica y la iniciativa de las empresas para su mejoramiento organizacional, económico etc., en búsqueda de permanecer competitivamente en el mercado en el que se desenvuelve y orientar sus estrategias a captar más clientes, mejorar sus productos, obtener mayores ingresos y por ende mayores utilidades.

Artículo 334. *La dirección general de la economía estará a cargo del Estado. Este intervendrá, por mandato de la ley, en la explotación de los recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes, y en los servicios públicos y privados, para racionalizar la economía con el fin de conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo y la preservación de un ambiente sano.*

El Estado, de manera especial, intervendrá para dar pleno empleo a los recursos humanos y asegurar que todas las personas, en particular las de menores ingresos, tengan acceso efectivo a los bienes y servicios básicos.

También para promover la productividad y la competitividad y el desarrollo armónico de las regiones.

Análisis

Este artículo, beneficia a la microempresa en la medida en que su objeto es la fabricación de juegos didácticos en madera al permitir la utilización de este insumo natural, y beneficia al estudio porque está orientado para este tipo de empresa, la cual está reconocida y aceptada por la entidad de comercio competente que en este caso es la Cámara de Comercio Aburrá Sur.

Artículo 338. *En tiempo de paz, solamente el Congreso, las asambleas departamentales y los concejos distritales y municipales podrán imponer contribuciones fiscales o parafiscales. La ley, las ordenanzas y los acuerdos deben fijar, directamente, los sujetos activos y pasivos, los hechos y las bases gravables, y las tarifas de los impuestos.*

La ley, las ordenanzas y los acuerdos pueden permitir que las autoridades fijen la tarifa de las tasas y contribuciones que cobren a los contribuyentes, como recuperación de los costos de los servicios que les presten o participación en los beneficios que les proporcionen; pero el sistema y el método para definir tales costos y beneficios, y la forma de hacer su reparto, deben ser fijados por la ley, las ordenanzas o los acuerdos.

Las leyes, ordenanzas o acuerdos que regulen contribuciones en las que la base sea el resultado de hechos ocurridos durante un período determinado, no pueden aplicarse sino a partir del período que comience después de iniciar la vigencia de la respectiva ley, ordenanza o acuerdo.

Análisis

Este artículo beneficia el estudio porque en éste último se tienen en cuenta las entidades oficiales creadas por el Gobierno que definen los impuestos correspondientes para las empresas creadas en el país, las cuales fueron identificadas en el estudio de actores.

2.2 LEYES

En cuanto a las leyes nacionales se encontró la normatividad que regula las acciones de las pequeñas y medianas empresas, reglamentan su campo de acción, delimitan sus alcances y proporcionan herramientas que les permiten crecer, a nivel local, nacional e internacional, facilitando créditos y apoyándolos en las gestiones para exportar productos colombianos hacia otros puntos estratégicos, previos estudios de mercadeo de los países a los que se desea llevar el producto.

2.2.1 Ley 1014 de 2006, o Ley de Fomento a la cultura del Emprendimiento, *tiene como objeto “Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país”[...]. El decreto 4463 de 2006 reglamenta el artículo 22, sobre constitución de nuevas empresas”. Esta ley enfatiza el fomento y creación de vínculos entre el sistema educativo y el productivo por medio de una cátedra de emprendimiento, con el fin de contribuir al crecimiento de la economía del país. A su vez, fomenta la cultura de la cooperación, ahorro y diversas maneras de*

asociatividad. Este dinámico nexo entre el sector educativo e industrial se refuerza por medio de voluntariados empresariales y la opción de hacer planes de negocios, a cambio del trabajo de grado.

El Estado establece sus obligaciones para posibilitar la protección y garantía de esta ley, entre los que se encuentran: buscar la asignación de recursos públicos para el apoyo a redes de emprendimiento debidamente registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Asimismo, promete buscar acuerdos con las entidades financieras para hacer que los planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de crédito.

El Estado establece sus obligaciones para posibilitar la protección y garantía de esta ley, entre los que se encuentran: buscar la asignación de recursos públicos para el apoyo a redes de emprendimiento debidamente registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Asimismo, promete buscar acuerdos con las entidades financieras para hacer que los planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de crédito.

Su marco institucional está compuesto por las entidades adscritas a la Red Nacional de Emprendimiento entre las cuales se encuentran el Sena, Departamento Nacional de Planeación, Colciencias y Acopi, entre otros importantes establecimientos. Los delegados de la Red deberán ser permanentes. Para garantizar la efectividad de la ley, a nivel región, habrá una Red Regional para el Emprendimiento, entre cuyos delegados se podrán encontrar instituciones como la Gobernación Departamental, el Sena, la Cámara de Comercio y la Alcaldía, entre otros.

Por medio de las redes será posible establecer mesas de trabajo y formular planes estratégicos para permitir el desarrollo integral y sostenido de la cultura de emprendimiento en el país. Como función importante de éstas, se plantearán instrumentos para examinar la calidad de los programas que se estén implementando. Se promoverán, a su vez, estudios de emprendimiento para conocer el nivel nacional y regional de creación, promoción y apoyo a las nacientes empresas.

2.2.2 Ley 590 de 2000, o Ley Mipyme. *Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Modificada por la Ley 905 del 2 de agosto de 2004. Marco normativo de la Promoción de la Mipyme en Colombia.* El Gobierno de Colombia, con el fin de mejorar el entorno

en que se desenvuelven las microempresas y las pymes, ha establecido diversas políticas e instrumentos de política:

La ley marco en la que se suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas en Colombia es la Ley 590 del 10 de julio de 2000, conocida como Ley Mipyme. Fue creada principalmente con el objeto de *“Inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas”*, como un reconocimiento al papel fundamental de las instituciones en el desarrollo empresarial.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son definidas de acuerdo con el número de personas empleadas y sus activos totales. La ley establece la inclusión de las políticas y programas de promoción de Mipymes en el Plan Nacional de Desarrollo de cada gobierno.

La Ley 590 fue modificada por la Ley 905 de 2004. De esta Ley salen aspectos importantes como son: la creación de los Consejos de Microempresas y de Pymes y algunas consideraciones de tipo administrativo que las entidades financieras tienen que considerar para el microcrédito. En ese mismo año se crea del Fondo Colombiano de modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas – FOMIPYME.

Se creó el Sistema Nacional de Apoyo y Promoción de las Mipymes cuyo objetivo es el de asegurar la adopción y ejecución de las políticas públicas de fomento a las micro, pequeñas y medianas empresas con el propósito de generar empleo y crecimiento económico sostenido. Hacen parte de éste el Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa y los instrumentos financieros ya mencionados y los no financieros a través de programas como: comercialización, compras estatales, minicadenas productivas, PRODES, desarrollo productivo, mejoramiento de calidad, incubación empresarial, productividad y competitividad, premio nacional de innovación, Expopyme y Red Colombiana de Subcontratación.

Estableció incentivos fiscales para la creación de Mipymes, al facultar a los entes territoriales para establecer regímenes impositivos especiales (períodos de exclusión, tarifas inferiores, etc.).

Estableció incentivos parafiscales para la creación de Mipymes. Redujo los aportes (SENA, ICBF y Cajas de Compensación) durante los tres primeros años de operación de estas empresas.

La Ley Mipyme creó el ámbito para que las entidades financieras y las ONG's especializadas en crédito microempresarial dirijan sus recursos a este segmento.

2.2.3 Ley 344 de 1996. *Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público.* En su Artículo 16 obliga al Sena a destinar el 20% de sus ingresos al desarrollo de programas de competitividad y de desarrollo productivo. También constituye un importante mecanismo de promoción de la creación de empresas. Específicamente, el Artículo señala: *De los ingresos correspondientes a los aportes sobre las nóminas de que trata el numeral cuarto del Artículo 30 de la Ley 119 de 1994, “**el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, destinará un 20% de dichos ingresos para el desarrollo de programas de competitividad y desarrollo tecnológico productivo**” (negrilla fuera de texto). [...] El SENA ejecutará directamente estos programas a través de sus centros de formación profesional o podrá realizar convenios en aquellos casos en que se requiera la participación de otras entidades o centros de desarrollo tecnológico.*

Análisis

Las anteriores leyes benefician el estudio en varios aspectos: i) porque incorpora iniciativas que contribuyan al mejoramiento institucional de las microempresas, y por ende el entorno en el cual se desenvuelven, aspecto que está integrado dentro de la reorientación estratégica que se propuso para La Magia Didáctica; ii) la búsqueda de recursos económicos y de conocimientos que faciliten el emprendimiento de actividades orientadas al crecimiento y competitividad de las microempresas; iii) aprovechar las oportunidades de programas que ofrecen entidades como el Sena orientados al desarrollo tecnológico productivo de las microempresas del país. Este último punto, se anotó dentro del estudio técnico realizado en este estudio.

2.3 DECRETOS

2.3.1 Decreto 734 de 2004. Por medio del cual se modifica el artículo 6º del Decreto 1780 de 2003.

2.3.2 Decreto 3667 de 2004. Por medio del cual se crea el formulario único para autoliquidación y pago de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral y de aportes parafiscales al Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF, a las Cajas de Compensación Familiar, y a la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP.

2.3.3 Decreto 393 de 2002- Registro Único Empresarial. Por el cual se modifican parcialmente los decretos 856 de 1994 y 92 de 1998, por medio de los cuales se reglamenta el funcionamiento del registro de proponentes en las cámaras de comercio y se fijan las tarifas relativas a los registros de proponentes y mercantil. (Modificado por el Decreto 1126 de mayo 27 de 2002).

2.3.4 Decreto 92 de 1998. Por el cual se reglamenta la clasificación y calificación en el registro único de proponentes y se dictan otras disposiciones.

Análisis

Los decretos registrados en este capítulo están orientados principalmente al registro de proponentes y a los aspectos de seguridad social, los cuales benefician el estudio de prefactibilidad en su estrategia de crecimiento a nivel empresarial y de mercado.

2.4 RESOLUCIONES

2.4.3 Resolución 01 del 14 de febrero de 2008 del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa. Por la cual se adoptan los Estatutos Internos del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa.

2.4.4 Resolución 02 del 2 de abril de 2008 del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa. Por la cual se adoptan elementos del Plan de Acción del Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes – Pyme – por parte del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa.

2.4.2 Resolución 01 del 26 de abril de 2007 del Consejo Superior de Microempresa. Por la cual se fijan las tarifas máximas a cobrar por concepto de honorarios y comisiones en los créditos a microempresarios.

2.4.1 Resolución 403 de 1994. Por el cual se reglamenta el Registro de Proponentes en las Cámaras de Comercio.

Análisis

Las resoluciones antes anotadas definen en este capítulo aspectos relacionados con el establecimiento de oportunidades crediticias y apoyo a las microempresas a través de entidades creadas por el Gobierno Nacional. Todo esto beneficia a la microempresa La Magia Didáctica y al estudio de prefactibilidad por la posibilidad de ejecutar mecanismos de mejoramiento a nivel económico y financiero de acuerdo a las proyecciones de ventas, financiamiento, etc. que se realizaron en los estudios económico y financiero.

2.5 CIRCULARES

2.5.1 Circular 001 del 4 de abril de 2008 del Consejo Superior de Microempresa. Mediante la cual se solicita el cumplimiento de la Resolución 01 de 2007.

Análisis

Esta circular beneficia el estudio de prefactibilidad por las posibilidades que brinda el Gobierno para que se otorguen créditos a las microempresas, lo cual se propone en el estudio financiero para que la microempresa La Magia Didáctica realice la petición de un préstamo a 5 años, y tener en cuenta este aspecto contribuye a contar con las posibilidades del crecimiento de esta microempresa a nivel económico y de mercado.

2.6 OTRA NORMATIVIDAD ASOCIADA

2.6.1 Acuerdo 000010 de 2005. Por el cual se establecen las políticas para el manejo de la inversión para la competitividad y el desarrollo tecnológico productivo. Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA. El SENA debe formar profesionales de acuerdo al impacto en la capacidad productiva, tecnológica e innovadora del país. Para ello debe fijar políticas para el manejo de la inversión para la competitividad y el desarrollo tecnológico productivo.

El SENA debe alistar sus capacidades internas para asumir los retos que la innovación tecnológica impone a los procesos de la formación profesional, para que su labor misional sea concordante con las nuevas demandas de las empresas, estimulando la transferencia del conocimiento tecnológico desde y hacia el interior de la entidad, tanto a nivel nacional como internacional y participar asociado al sector empresarial en la capacitación y actualización del talento humano en áreas específicas y sectores estratégicos para el desarrollo nacional.

Análisis

Este acuerdo beneficia el estudio, porque el crecimiento de la empresa no sólo está asociado con las utilidades sino también con la competitividad de la microempresa, la cual está asociada con la capacitación de los empleados en el mejoramiento de los procesos productivos y de calidad de los productos; y estos aspectos permite que La Magia Didáctica sea más competitiva en los productos orientados a la satisfacción de sus clientes.

2.6.2 Norma ISO 9000. La Empresa Internacional para la Normalización (ISO) es la entidad responsable para la normalización a escala mundial con una agrupación de más de 91 países.

Define los requisitos que deben cumplir los procesos y actividades que integran un sistema de gestión de calidad y hace énfasis en la necesidad de comprometer a todos los niveles de la empresa con las directrices que definen la aplicación del concepto calidad en su interior, en la aplicación de continuas revisiones y mejoramientos sobre los procesos que componen el sistema, en el desarrollo de las competencias del personal, en el establecimiento de medios para motivar al personal para mejorar la calidad, en la retroalimentación de los resultados de la percepción del cliente sobre los servicios suministrados y la identificación y entendimiento de las interacciones humanas que son necesarias en la cadena de suministro de los servicios prestados por la entidad.

La certificación de procedimientos de calidad en empresas que ofrecen bienes y servicios a un mercado determinado representa, en cualquier circunstancia, un mejor posicionamiento de carácter estratégico con respecto al resto de competidores que no han realizado este proceso, sin importar el tamaño de estas empresas.

Como consecuencia, se logra mantener satisfechos a los clientes y por supuesto un mejor posicionamiento de mercado.

Análisis

La calidad debe ser el elemento esencial en la producción de los juegos didácticos de La Magia Didáctica, porque contribuye a que sus clientes encuentren una doble satisfacción no sólo por el beneficio intelectual que ofrecen los productos sino también porque la calidad de los mismos, posicionando en el mercado a La Magia Didáctica. Igualmente beneficia al estudio de prefactibilidad porque la reorientación estratégica de la microempresa se apoya en un Plan de Negocios, que buscan una mejor calidad de la empresa para mantenerse en el medio en el que actualmente se desenvuelve.

2.6.3 Bases del Plan Nacional de Desarrollo – (2006-2010). Estado Comunitario: Desarrollo Para Todos. Se analizó el objetivo que tuviera relación con las microempresas, encontrando la Política de Desarrollo Empresarial que

está enfocada en uno de sus ejes a las estrategias para la productividad y la competitividad para las microempresas y para las pymes, permitiendo visualizar la importancia que para el Gobierno Nacional tiene este sector en el desarrollo económico del país.

Objetivo II. Impulsar el crecimiento económico sostenible y la generación de empleo

4.2.1 Desarrollo empresarial, innovación y desarrollo tecnológico³¹

La Política de Desarrollo Empresarial se fundamentará en cinco ejes principales:

1. Fomento de la innovación y el desarrollo tecnológico para la competitividad
2. Competitividad asociada con la productividad empresarial
3. Inserción internacional y facilitación del comercio
4. Adecuado funcionamiento del mercado interno
5. Estrategias específicas de productividad y competitividad para las microempresas y para las pymes

Estrategias específicas de productividad y competitividad para las microempresas y para las pymes

Las mipymes juegan un importante papel en las economías de todos los países. Ellas generan gran parte del empleo y son consideradas como un factor vital de la competitividad y el crecimiento económico. En el caso de Colombia, las microempresas representan el 96,1% del universo empresarial, mientras que las pequeñas y medianas empresas tienen una participación de 3,7%³². A pesar de la importancia del sector como fuente de generación de empleo, las estadísticas ilustran que un alto porcentaje de ese empleo es informal. Por eso, uno de los retos centrales de la política de desarrollo empresarial será consolidar el sector como una fuente de generación de ingresos y empleos de calidad, y mejorar su posición competitiva en los mercados nacionales e internacionales.

Reconociendo que existe una alta heterogeneidad dentro del sector mipymes, el Gobierno diseñará un documento Conpes de política con estrategias de apoyo diferenciadas para las microempresas y para las pequeñas y medianas empresas que responda efectivamente a las potencialidades y necesidades reales de los empresarios. Dicha política estará dirigida tanto a empresas de naturaleza comercial con ánimo de lucro, como a organizaciones de la economía solidaria que desarrollen actividades empresariales, y estará orientada a promover procesos de formalización al interior de aquellas empresas que requieran consolidar y/o expandir su actividad; a incrementar la productividad y la

³¹ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010. Estado Comunitario: Desarrollo para Todos.

³² DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA - DANE. Censo General de 2005.

competitividad de las empresas; a eliminar barreras de acceso a mercados estratégicos y a fomentar la asociatividad empresarial.

Con miras a lograr una intervención de amplio alcance y que responda a las necesidades de las empresas, se buscará canalizar los apoyos públicos con criterios de demanda. Adicionalmente, a través de los consejos regionales y superiores de las mipymes –creados por la Ley 590 de 2000–, los comités asesores regionales de comercio exterior y mediante la realización de consultorios empresariales regionales, se generarán espacios de interlocución público privada para readecuar permanentemente las políticas en función de los requerimientos de los empresarios.

Finalmente, se contará con un observatorio de las mipymes, que permita generar flujos continuos de información sistematizada y confiable sobre el sector.

Análisis

Se evidenció por tanto que este Plan de Desarrollo beneficia al estudio de prefactibilidad, en el sentido de apoyar el mejoramiento y crecimiento de las microempresas, buscando que las mismas sean cada vez competitivas en el sector manufacturero y que en última instancia esto se vea reflejado en un crecimiento económico y de empleo para el país.

2.6.4 Plan Nacional de Desarrollo Forestal. Mecanismo creado para promover y facilitar la adopción de las diferentes recomendaciones de acciones en materia de bosques e integrar las iniciativas nacionales sobre el manejo sostenible de los mismos, lo que permite a su vez canalizar recursos nacionales e internacionales para su cumplimiento.

Por su parte, la Ley 99 de 1993 que crea el Ministerio del Medio Ambiente, estableció en este Ministerio la coordinación para la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Forestal y la estructuración, implementación y coordinación del Servicio Forestal Nacional, previstos en la Ley 37 de 1989.

El Plan se constituye en un marco global que consolida la política forestal y define los programas y proyectos prioritarios objeto de cooperación y asistencia técnica internacional. El Plan se basa en la participación de los actores que tienen relación con los recursos y ecosistemas forestales, poniendo en marcha estrategias y programas relacionados con la zonificación, conservación, restauración de ecosistemas, manejo y aprovechamiento de ecosistemas forestales, y la adopción de una visión de cadena en los procesos de reforestación comercial, desarrollo

industrial y comercial de productos y servicios ambientales que ofrecen tales ecosistemas. Igualmente, considera los aspectos institucionales y financieros requeridos para su implementación.

“6.2.4 Subprograma Apoyo a la Conformación y Modernización de Empresas y Microempresas Forestales. *Ante la necesidad de lograr niveles de eficiencia que se traduzcan en una mayor competitividad de las empresas transformadoras y comercializadoras de productos madereros y no madereros provenientes de plantaciones y bosques naturales manejados, se hace necesario conseguir mejores niveles tecnológicos que permitan reducir el excesivo nivel de desperdicios y la baja calidad de los productos.*

Para aumentar los niveles de eficiencia el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en coordinación con el Ministerio de Desarrollo Económico, adelantará el inventario y caracterización de las industrias forestales que transforman las materias primas provenientes tanto de los bosques naturales productores, como de plantaciones forestales industriales.

De igual manera, a través del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) se desarrollará un plan de capacitación que involucre temas como el manejo de materias primas, procesos industriales, diseño de productos maderables, entre otros, facilitando la disponibilidad de recurso humano capacitado en las distintas tecnologías de punta que requieran las industrias transformadoras y comercializadoras del sector forestal.”

Dentro del Subprograma de Fortalecimiento de la Conciencia y Cultura Forestal, se desarrollan diversos proyectos relacionados con el cuidado de los bosques y mecanismos orientados a la conservación de los recursos forestales. Se revisaron y se encontró que uno de ellos involucra a empresas privadas y comunidades que apoyen el uso y manejo sostenible de los recursos naturales.

- TIPO DE PROYECTO

Identificación y puesta en marcha de alianzas estratégicas entre comunidades, industriales y Estado en torno al uso y manejo sostenible de los recursos forestales.

META

Alianzas estratégicas identificadas, consolidadas y operando.

ENTIDAD

Ministerios, DNP, SENA, Universidades, Empresas Privadas, ONG, Comunidades, Agremiaciones.

INSTRUMENTOS

Convenios, Acuerdos, Cadenas Productivas, Núcleos Forestales, Agremiaciones, Cursos, Talleres, Boletines, Folletos.

INDICADORES

Número de alianzas estratégicas identificadas, consolidadas y operando

Análisis

Se pudo evidenciar que el Plan Nacional de Desarrollo Forestal está orientado al cuidado y conservación de los recursos forestales, lo cual favorece a La Magia Didáctica y al estudio de prefactibilidad, porque en la medida en que el sector manufacturero de la madera fortalezca la capacidad institucional para el desarrollo de plantaciones con fines industriales y el aprovechamiento sostenible de los bosques naturales productores, puede llevar a cabo sus actividades manufactureras y comerciales permitiendo dar así respuesta a la competitividad en el contexto de una economía globalizada.

Además es importante incluir actividades que estén orientadas a apoyar o involucrarse en programas orientados a contrarrestar la reducción de la oferta de materia prima proveniente de bosques naturales y de las plantaciones, como por ejemplo en la siembra de árboles, que en un futuro éstos atiendan la demanda de la industria nacional para la manufacturación de productos en madera.

2.7 ENTIDADES NACIONALES³³

2.7.1 Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Tiene como objetivo primordial, dentro del marco de su competencia, formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país y sus regiones, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior.

2.7.2 Ministerio de la Protección Social. Es por excelencia un ente regulador que fija normas y directrices en materia de Protección Social. Fija las políticas que propendan por el ingreso de las personas al mercado laboral, a la previsión social y a las redes de protección social y poder así cumplir con su función de protección,

³³ Ver Bibliografía, en la cual se anotan las páginas web de cada una de ellas y fecha de consulta.

en especial a los hogares más vulnerables. (Resolución 3133 del 14 de septiembre de 2005).

2.7.3 Departamento Nacional de Planeación – DNP. Enlace Conpes, económico y social. Define operativamente e impulsa la implantación de una visión estratégica del país en los campos social, económico y ambiental, a través del diseño, la orientación y evaluación de las políticas públicas colombianas, el manejo y asignación de la inversión pública, la definición de los marcos de actuación del sector privado, y la concreción de las mismas en planes, programas y proyectos del Gobierno, busca *“Mejorar las condiciones que facilitan el desarrollo de la actividad empresarial es uno de los ejes fundamentales del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010”*.

2.7.4 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN. La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales existe para coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

2.7.5 Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio – CONFECAMARAS. Institución autónoma para fines de ayuda mutua e interés colectivo entre las cámaras de comercio que funcionan en el país o fuera de él. Entre sus objetivos, más importantes están: Diseñar y promover la adopción de un marco regulatorio del Sistema Nacional de Cámaras de Comercio; Promover la transferencia de conocimiento, experiencia, información y servicios entre las Cámaras de Comercio; Impulsar la formación permanente del talento humano que demande el sistema; Promover la adopción de una cultura de calidad en la prestación de los servicios de las Cámaras de Comercio y de Confecámaras.

2.7.6 Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA. El SENA Regional Antioquia, imparte Formación Profesional Integral a los habitantes de todos los municipios del departamento a través de sus 14 centros de formación y de 4 subsedes. La infraestructura con la que el SENA cuenta en Antioquia le permite fortalecer todos los sectores económicos de las subregiones del departamento desde la parte marítima hasta el magdalena medio antioqueño.

2.7.7 Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas – ACOPI. Es la empresa gremial de Colombia que agrupa a las microempresas

formales y a las pequeñas y medianas empresas de los diferentes sectores productivos.

2.7.8 Mipyme – Micro, pequeña y mediana empresa. Es una herramienta gratuita de la Red Fundes³⁴, sin restricciones de acceso en línea que ofrece información y servicios útiles para micros, pequeñas, medianas y grandes empresas latinoamericanas. Este espacio incluye servicios tales como: Actualización en temas económicos, políticos, comerciales y financieros de entorno empresarial; Generación de reuniones virtuales entre grandes empresas y PYMES a través de su espacio E-Marketplace; Coordinación de reuniones presenciales entre PYMES y grandes empresas de diferentes sectores a través del sitio Salón de Enlaces Empresariales. Así se crean oportunidades para que las pequeñas y medianas empresas puedan exponer su oferta y las grandes empresas puedan adquirir los servicios que demandan sus operaciones.

Análisis

Se evidenció que estos entes gubernamentales de una u otra forma apoyan a las pymes, las cuales fueron creadas por el Gobierno para cumplir con esa gestión, a través de la promoción y facilidades de crédito, absolviendo consultas que en el camino se les pueda presentar a los nuevos empresarios y a los que teniendo mucha experiencia en el campo, necesitan apoyarse en dichas entidades, para dar cumplimiento a los requisitos establecidos por la ley.

2.8 ANTECEDENTES DE LAS PYMES

2.8.1 Clasificación. En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican así:

- Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes
- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

El aporte al país de la micro, pequeña y mediana empresa industrial se refleja en estos indicadores:

³⁴ Organización privada no lucrativa, con más de 20 años de experiencia en la promoción de pequeñas y medianas empresas (PYMES) latinoamericanas.

La Encuesta Anual Manufacturera permitió valorar la incidencia de la MIPYME en el panorama empresarial colombiano. Representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social. En cuanto a productividad no se tienen datos en ACOPI.

La distribución geográfica de las unidades, establece que la PYME en términos generales sigue la misma tendencia del total de la industria manufacturera y reúne prácticamente el 70% en los cuatro (4) principales centros productivos: Cundinamarca –Bogotá, Antioquia, Valle y Atlántico.

2.8.2 Principales Sectores. En cuanto al desarrollo sectorial de la PYME, se observó la gran concentración de la industria en aquellos segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales, tanto de origen agropecuario como minero. Este grupo de sectores representa el 71% de la producción industrial. Si se excluye la refinación de petróleo y la industria petroquímica, la manufactura basada en el aprovechamiento de los recursos naturales representa aproximadamente el 60% del total industrial.

Los principales sectores son: Alimentos, Cuero y Calzado, Muebles y Madera, Textil y Confecciones, Artes Gráficas, Plástico y Químico, Metalúrgico y Metalmecánico, Autopartes y Minerales no Metálicos.

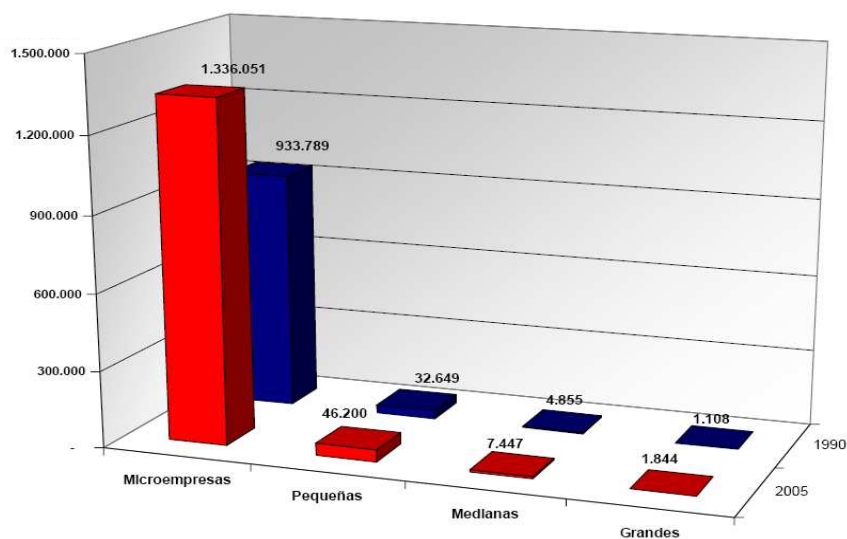
2.8.3 Número de Establecimientos. El número total de microempresas existentes en el país no se conoce con exactitud, sin embargo, hay datos que permiten realizar una aproximación que indica que el número de microempresas presentes en el país supera el 95% (1.336.051)³⁵, y el promedio de América Latina. Como dato adicional se tiene que hay pequeñas el 3,6%, mediana 0,5% y grande 0,1%).

En Colombia, tradicionalmente las cifras relacionadas con microempresa se han obtenido a partir de la Encuesta de Hogares, específicamente a partir del módulo de informalidad de esta encuesta. Dentro de los principales hallazgos, se destaca la participación de las microempresas dentro del tejido empresarial del país: el 92,6% de las empresas del país son microempresas. Esta estructura es bastante

³⁵ CONFEDERACIÓN COLOMBIANA DE CÁMARAS DE COMERCIO - CONFECÁMARAS. Registro Único Empresarial – RUE. 2007.

similar a la que se presentaba en 1990, en ese año, la participación de las microempresas era de 92,7%. Sin embargo, en términos absolutos la diferencia entre un año y otro si es importante, en 2007, hay 400.000 microempresas más que en 1990³⁶.

Figura 1. Participación de las microempresas en el total de empresas del país



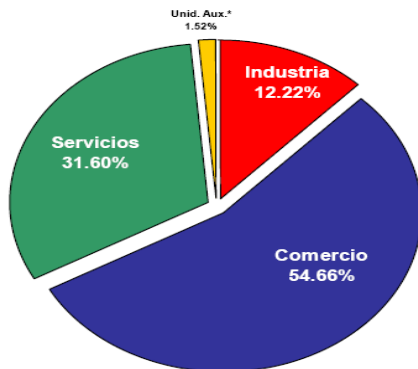
Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. II Foro de las Microempresas. “Como enfrentar los nuevos desafíos”. Santafé de Bogotá. Febrero 2007.

La importancia de la microempresa también se evidencia en el empleo del país: más de un 50% de la población se encuentra laborando en las microempresas, de lejos le siguen las pequeñas empresas, con un 17,5% del personal ocupado.

La mayor parte de las microempresas (54,6%), pertenece al sector comercio, en el sector servicios se ubica casi una tercera parte (31,6%), mientras que al campo industrial sólo pertenece un 12.2% de este tipo de empresas.

³⁶ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS - DANE. Censo General 2005 – Módulo de Unidades Económicas.

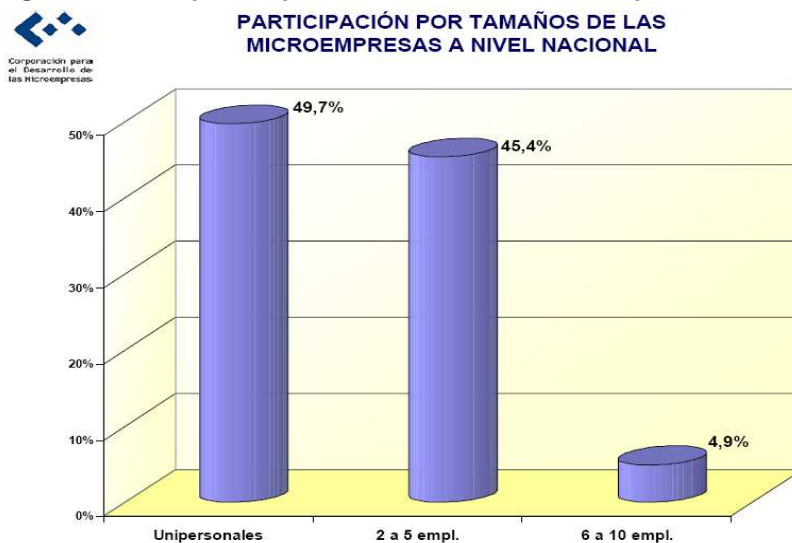
Figura 2. Las microempresas en los sectores



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. II Foro de las Microempresas. “Como enfrentar los nuevos desafíos”. Santafé de Bogotá. Febrero 2007.

Las microempresas también pueden clasificarse según su tamaño. En el Censo de 2005 se encontró que el 49.7% de estas empresas son unipersonales, el 45,4% son empresas que tienen entre dos y cinco empleados y el 4.9% restante corresponde a microempresas con ocho, nueve o diez empleados.

Figura 3. Participación por tamaños de las microempresas a nivel nacional



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. II Foro de las Microempresas. “Como enfrentar los nuevos desafíos”. Santafé de Bogotá. Febrero 2007.

El conocimiento de estos datos reviste gran importancia para los empresarios, en la medida en que permite hacer análisis para impulsar su crecimiento, lo cual se constituye en una motivación para obtener mayores ventas y por ende fortalecer el sector al cual pertenecen. El éxito de las microempresas dependerá de su

capacidad de adecuación a la demanda, de su actualización tecnológica y la flexibilidad que manejen en términos de organización y funcionamiento.

Pero, las microempresas tienen que enfrentar grandes retos como: el acceso a financiamiento, escasos recursos para el desarrollo empresarial, débil apoyo local para el emprendimiento y la necesidad de consolidar el mercado interno para acceder mercados externos³⁷. Para ello, se requiere una base empresarial más amplia, formal y altamente competitiva, sustentada en la transformación productiva y en la competencia para beneficio de los consumidores. Igualmente, se tiene conocimiento que requieren de capacitación específica en temas legales y jurídicos y en temas administrativos y gerenciales; los cuales han sido descuidados debido a que se enfocan principalmente en buscar clientes para sus productos y crecer de manera sostenible en el mercado en el cual están ubicadas.

CONCLUSIÓN ESTUDIO LEGAL

El desarrollo de este estudio permitió identificar la normatividad asociada a la creación de las pymes, así mismo los trámites que debe cumplir para su implementación y las dificultades que se pueden presentar, tanto por la ambigüedad existente en la regulación, como la forma de acceder a los créditos y financiaciones de los posibles proyectos que se presenten por parte de los ciudadanos que desean crear empresa. Las leyes, decretos y resoluciones están dispersos e involucran una serie de organismos poco articulados que dificultan su concreción en términos prácticos.

La Ley Mipyme, de cuyo propósito hace parte el desarrollo de planes regionales que incluyan la promoción de nuevas empresas, no ha tenido mayor influencia. La “Política de Fomento del Espíritu Empresarial y la Creación de Empresas” ha estado más inclinada a la promoción de tratados internacionales de comercio y a la incursión en mercados extranjeros que al desarrollo de nuevas empresas.

Hacia el futuro, es necesario que los empresarios tengan una visión optimista y que elaboren planes de crecimiento y modernización de sus microempresas. Tener la posibilidad de identificar sus potencialidades para lograr hacer empresa responsable, a través de la creación de empleo y la generación de riqueza, las cuales son actividades que les permiten ser sostenibles y rentables en el tiempo, y aportar en un mayor porcentaje al crecimiento de la economía del país.

³⁷ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO DE COLOMBIA. II Foro de las Microempresas. “Como enfrentar los nuevos desafíos”. Santafé de Bogotá. Febrero 2007.

Para la microempresa La Magia Didáctica contar con este tipo de normatividad es muy favorable ya que le posibilita la obtención de medios económicos y apoyo legal para realizar préstamos y hacer inversiones de tipo tecnológico y administrativo.

3. ESTUDIO SECTORIAL Y DE LÓGICAS COLECTIVAS

Este estudio se realizó con la búsqueda y revisión de los Encadenamientos Productivos, Minicadenas Productivas, PRODES³⁸ y CLÚSTER, etc.). Para ello, se revisó la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), trabajada por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y los datos del Programa Cultura “E” de Medellín. Se remitió también a búsquedas en Internet, para ampliar dicha información y darle una ubicación a la actividad que desarrolla esta microempresa, lo cual permitió tener un conocimiento más amplio de la existencia de otras empresas que están dedicadas a esta actividad y si es del caso lograr algún tipo de asociación que le favorezca al proyecto.

Este estudio permitió determinar el alcance del “Diagnóstico” Sectorial (cuantitativo-cualitativo) para el estudio de prefactibilidad, y visualizar si hay alguna “Lógica Colectiva” que le favorezca a la microempresa La Magia Didáctica; identificar a qué clasificación industrial nacional pertenece la actividad a la cual se dedica esta microempresa; igualmente, se logró identificar el clúster en el cual está ubicada, si nace o no dentro de una lógica colectiva y analizar la posibilidad de ejecutar acciones orientadas a hacer parte de colectividades que realizan su misma actividad.

La Magia Didáctica se consideró como una empresa manufacturera (microempresa) por dedicarse a la fabricación de juegos de madera, cuya especialidad es la matemática, siendo su materia prima la madera. Es por eso que se analizaron dos aspectos, uno de ellos es el relacionado con el sector manufacturero dedicado a la fabricación de juegos didácticos en madera (cuyo elemento es su materia prima) y el otro es el sector de comercialización de juegos y/o productos de madera, por ser en este sector donde se encuentra su producto principal para la existencia y permanencia de su actividad.

3.1 DIAGNÓSTICO SECTOR MANUFACTURERO DE LA MADERA

El **sector manufacturero** está compuesto por los siguientes **subsectores**: alimentos y bebidas, textiles, prendas de vestir, productos de cuero, **productos de madera**, fábricas de papel y productos de papel, edición e impresión, pinturas y

³⁸ Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial.

otros químicos, fábricas de productos de caucho y plástico, cemento y muebles diversos.

El sector manufacturero es uno de los sectores más importantes de la economía nacional por la participación que tiene en el PIB, por la generación de empleo, por los impuestos que aporta al estado y porque impulsa a otros sectores. Las actividades de este sector son muy variadas; algunas de las más destacadas son alimentos y bebidas, textiles y confecciones, papel, vehículos, editoriales, químicos, plásticos, calzado y artículos de cuero y metalmecánica, entre otros.

3.1.1 Comportamiento del sector en el 2008³⁹. Durante el 2008, el sector manufacturero presentó un cambio de tendencia en el comportamiento que mostró en los últimos cinco años. Su nivel de producción y ventas registraron variaciones negativas de 3,5% y 3,6%, respectivamente.

La caída de la producción manufacturera ya había empezado a reflejarse en el nivel de empleo generado para el sector; a partir del mes de mayo de 2008, la variación en el empleo total se tornó negativa del -4,75%, mientras que para diciembre de 2007, esta variable creció en 2,2%.

Para el mes de agosto de 2008, la industria manufacturera presentó una caída de 8,8%. Durante ese mismo año, habían tenido variaciones negativas los meses de marzo (-9,3%) y mayo (-4,3%). Entre enero y agosto, la tasa de crecimiento fue negativa en 0,8%, comportamiento negativo que no se presentaba desde el 2002, con lo cual no se mejoró el uso de la capacidad utilizada.

Para el mes de agosto, la desaceleración de las ventas fue en igual sentido, éstas decrecieron en 9,3%. Para el periodo enero-agosto, la variación de las ventas se ubicó en -1,3% frente a la disminución -0,05% que presentó con corte al mes de julio.

Para el mes de noviembre, el sector manufacturero presentó la caída más pronunciada en lo corrido del 2008, con una tasa del -13,32%. Esta disminución en la producción industrial no ocurría desde la crisis del 1999.

³⁹ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, y PROEXPORT COLOMBIA. Informe de Industria. Diciembre de 2008. Disponible en Web: <<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/EstudiosEconomicos/2008-IndustriaDic.pdf>> [Consulta: Abril 23 de 2009].

Aunque el sector moderó su ritmo de crecimiento desde inicios del 2008, esta tendencia se acentuó durante el segundo semestre. En el primer semestre, los mayores impactos fueron: el desempeño del sector automotor, el menor dinamismo del sector de la construcción y la huelga de Cerromatoso; en menor medida influyó el comportamiento de la economía internacional.

En el segundo semestre, los sucesos de la economía mundial han influido mucho más en el desempeño del sector industrial, tanto por la menor demanda y menores precios de las materias primas en los mercados internacionales, como por sus efectos sobre la confianza y las expectativas de los consumidores y empresarios, en relación con la situación de la economía colombiana y por ende, del comportamiento de sus ingresos. La caída del sector manufacturero es acorde con la desaceleración de la demanda de la economía colombiana y los bajos crecimientos de las ventas al por menor.

La caída en las ventas obedeció tanto al debilitamiento de la demanda interna como a las dificultades que afrontaron algunos sectores durante el 2008. Para el 2009, se prevé un comportamiento similar, dada la crisis que enfrenta la economía mundial y principalmente las economías desarrolladas. En el caso particular del sector manufacturero, el comportamiento del mercado venezolano es fundamental, dado que es el principal mercado de destino de los productos del sector industrial. Dicho país se verá afectado por la pérdida de su valor adquisitivo, consecuencia de la caída de los precios internacionales del petróleo.

En materia de empleo permanente, se destacaron los sectores de: *Industrias de hierro y acero* (21,4%), **otros de madera, corcho** (11,4%) y *conservación y transformación de carne y pescado*, (9,04%).

La disminución de la actividad industrial para el mes de noviembre refleja la contracción de la demanda interna y externa. Lo anterior obedece tanto a la crisis financiera y recesión a que se enfrenta la economía global como a factores puntuales que han afectado la demanda y la oferta de productos manufacturados en el país.

Entre los principales factores generales que incidieron en el comportamiento industrial, se encuentran:

- La recesión internacional ha afectado el crecimiento de los flujos comerciales y la caída de los precios internacionales de las materias primas a niveles que poseían hace dos (2) o tres (3) años.

- Siguió deteriorándose la confianza del público sobre la evolución a corto plazo de la economía.
- Disminuyó el ritmo de crecimiento de la demanda interna. Esto fue consecuencia de las expectativas de los consumidores y de los empresarios sobre el comportamiento de la economía en el corto y mediano plazo y el impacto de las medidas monetarias tomadas por el Banco de la República para controlar la tendencia inflacionaria que venía presentando la economía colombiana desde el 2007.

Factores puntales para Colombia:

- Restricciones impuestas por Venezuela para la importación de vehículos automotores.
- La huelga de Cerromatoso, que llevó a casi mes y medio de parálisis de la actividad económica de esta industria en el bimestre marzo-abril.
- Problemática en los ingenios y refinerías de azúcar y panela.
- Contracción del sector de productos de molinería y almidones.
- Reducción en el nivel de producción de los sectores textil y confecciones (del 29,6% y del 24,4%, respectivamente).
- Caída en la producción del sector de sustancias químicas básicas y fibras.

3.2 DIAGNÓSTICO SECTOR COMERCIAL DE LA MADERA

El sector de la madera y sus productos es un huérfano con mucho potencial. Este mercado es el tercero en el mundo, después de petróleo y gas, siendo Estados Unidos el principal consumidor con el 30% del total de importaciones en maderas y el 36% de muebles. Aunque en Colombia el potencial maderero es enorme -por las condiciones naturales que permiten obtener rendimientos económicos en la mitad del tiempo normal- el sector es apenas incipiente.

Una de las principales barreras es que las exportaciones requieren de grandes volúmenes de productos estándar, que cumplan con unos mínimos de calidad exigidos. De acuerdo con el Informe de la Cadena Maderera del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de un total de 114 millones de hectáreas que tiene

el país tan sólo el 15% se destina a bosques naturales y plantados, lo demás se utiliza en actividades pecuarias.

El sector está prácticamente en manos de micro, pequeñas y medianas empresas que adolecen de falta de actualización tecnológica, desconocimiento del mercado, acceso a una financiación adecuada, personal poco calificado y el poco impulso por parte del Estado para convertirla en una actividad económica sostenible.

El sector de la madera contempla actividades como la plantación de bosques, la transformación y aserrío de maderas y la industria de muebles. El aserrío es la principal práctica y se encuentra prácticamente en manos de pymes que afrontan dificultades por la escasez y el alto costo de las materias primas, dificultades de renovación tecnológica y ausencia de crédito.

El mayor consumo de productos de madera se registra en los estratos medios y medio-bajos porque en los altos ha sido desplazado por el icopor y las materias plásticas, utilizándose en ese segmento tan solo en acabados de cocina, closets y pisos. En el sector donde las microempresas dominan es en la producción de muebles de madera; el cual está conformado en más del 90% por talleres de menos de 5 empleados, con prácticas semi-industriales y artesanales.

No obstante las dificultades, es evidente que el sector ofrece grandes oportunidades en el mercado externo. Además, se cuenta con el Certificado de Incentivo Forestal - CIF ⁻⁴⁰ que cubre una proporción de la inversión y el establecimiento de las plantaciones, que se enfrenta a las demoras de las Corporaciones Regionales para su aprobación y entrega.

Del mismo modo existen líneas de crédito para esta actividad, aunque el gran problema es que los intermediarios financieros se niegan a desembolsar los recursos por el riesgo asociado a negocios de largo plazo en su rendimiento, como el forestal.

El sector en cifras:

⁴⁰ Es un aporte directo en dinero, a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, como un reconocimiento del Estado Colombiano a las externalidades positivas de la reforestación, que consiste en una bonificación en efectivo de los costos de siembra de plantaciones forestales con fines protectores-productores en terrenos de aptitud forestal, del 50% si se plantan especies introducidas y un 75% si se plantan especies nativas.

- Estados Unidos con el 45% y Venezuela con el 23% son los principales mercados de los productos de madera colombianos.

- Muebles de madera es el principal producto de exportación, seguido por tableros de partículas de madera y piezas de carpintería para construcciones.

- Ecuador, Estados Unidos y Chile, son en su orden los países que más venden productos de madera a Colombia.

El sector de **manufacturas de madera** es un sector medianamente dinámico con respecto a otros, a pesar de que en el año 2007 tuvo una disminución importante, prácticamente del 50%.

3.3 UBICACIÓN DEL PROYECTO EN LA CADENA PRODUCTIVA

3.3.1 Consejo Nacional de Política Económica y Social - Conpes. En el Conpes 3297 de 2004 sobre “Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad: Metodología”, se pueden tener presente los Convenios de Competitividad que se establecieron con el fin de fomentar la competitividad de las cadenas productivas y aprovechar las oportunidades que se deriven de los procesos de negociación. Estos convenios son liderados por los Ministerios de Comercio, Industria y Turismo y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Una vez revisados estos Convenios, se puede encontrar que dentro de los **Convenios de Competitividad** liderados por el **Ministerio de Agricultura**, están:

1. Papa
2. Camarón de Cultivo
3. Atún
4. Camarón de Pesca
5. Piscicultura
6. Cárnicos
7. Lácteos y sus derivados
8. Banano
9. Algodón, fibras, textil, confecciones
10. Azúcar, confitería y chocolatería
11. Café
12. Oleaginosas, aceites y grasas.
13. Flores
14. Productos Naturales

Se evidenció que el proyecto de la microempresa La Magia Didáctica no se encuentra inmerso dentro de este campo. Por no estar incluido el sector en el cual se encuentra delimitada su actividad y por ende el proyecto que se desarrollará. Pero, de igual manera se podría impulsar una lógica colectiva que dé como resultado un convenio de competitividad del sector de la madera, que contribuya a fortalecer este sector y por ende a la generación de mayores ingresos a las empresas por la manufactura de productos relacionados con la madera.

En relación con los Convenios de Competitividad a nivel nacional, liderados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que son:

1. Artefactos Domésticos y Comerciales
2. Autopartes - Automotor
3. Clúster de la Cultura Vallenata
4. Cuero - Manufacturas de Cuero y Calzado
5. Equipos y Maquinaria Eléctrica y Electrónica Profesional
- 6. Forestal - Muebles y Manufacturas de Madera**
7. Forestal, Pulpa, Papel e Industria Gráfica
8. Metalmecánica
9. Petroquímica
10. Productos de Aseo y Cosméticos
11. Servicios de Ingeniería, Consultoría y Construcción
12. Servicios de Salud
13. Software

Como se pudo observar, la actividad de la microempresa La Magia Didáctica podría hacer parte del Convenio de “Forestal – Muebles y Manufacturas de Madera”, y ubicarse también en la cadena de “Madera” porque su producto final es la comercialización de juegos didácticos y educativos de dicho material.

Implica tener en cuenta este sector, porque del comportamiento proporciona una herramienta válida para la existencia, crecimiento y sostenimiento de esta microempresa. Además, porque los Convenios promueven estructuras de articulación e integración para las cadenas productivas, y adquirir mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial; que para La Magia Didáctica son de vital importancia, debido a que le permite conocer más a fondo el mercado en el cual se desenvuelve y por tanto generar mecanismos de competencia a través de productos innovadores y de excelente calidad.

Es importante también que La Magia Didáctica determine objetivos de mediano y largo plazo, que estén orientados al desarrollo de la competitividad, respondiendo

a las señales del mercado, produciendo lo que el mercado necesita y desarrollando productos altamente diferenciados.

3.3.2 Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial - Prodes⁴¹. “Una estrategia asociativa para la competitividad de las empresas colombianas”.

Definición. Es un espacio de aprendizaje empresarial basado en el intercambio de experiencias y saberes gerenciales, orientado hacia la generación de una nueva visión colectiva, integral, asociativa y estratégica, para enfrentar competitivamente la nueva etapa de la internacionalización de las economías.

Los Prodes surgieron del Resumen de las experiencias asociativas del gremio y del país y del estudio y adaptación de programas exitosos internacionales (Italia, España y Chile).

Son estratégicos porque:

- Es una respuesta inmediata y a la vez de mediano plazo de la PYME en distintas regiones del mundo, a la globalización de la economía.
- Busca la inserción en redes verticales de producción o cadenas de valor.
- Trata de fomentar la conformación de redes horizontales de empresas que cooperen en algunas actividades pero compitan en otras.
- Identifica las mejores prácticas gerenciales de producción, mercadeo, etc. entre sí y frente a terceros.
- Pretende un cambio fundamental de la cultura individualista por una de cooperación entre las empresas y de formación de visiones compartidas.
- Busca fomentar e implementar en las empresas y en los empresarios asociados el concepto de “aprendizaje permanente”, como estrategia competitiva.
- Quiere formar empresas de categoría internacional.

⁴¹ ACOPI, Presidencia Nacional. Presentación Prodes - Una Estrategia Asociativa para la Competitividad de las Empresas Colombianas. Material suministrado por el Docente Jesús Hernando Zuluaga A. del módulo Evaluación de Proyectos en la Especialización Gerencia de Proyectos. Uniminuto-Unitolima. Julio 2008.

Objetivo General. Agrupar por líneas de producción, ramas, subsectores o sectores productivos, empresas de similar tamaño y alto grado de afinidad, para que a partir de su propio diagnóstico individual y grupal, desarrollen en cada fase del programa acciones integrales, que les permita mejorar sistemáticamente los niveles de gestión, productividad y competitividad, para enfrentar mejor la competencia interna y/o insertarse en los mercados internacionales.

Metodología. Desarrollar un alto nivel de participación y continuidad del empresario - gerente, a partir de la asociatividad, la autoevaluación, en el proceso de mejoramiento continuo de su capacidad de gestión de los factores de producción de la empresa y con ella de la productividad y la competitividad, para convertirlas en empresas innovadoras, modernas, flexibles y de categoría internacional.

Etapas del Programa

- Generación de confianza
- Mejoramiento continuo
- Formar empresas innovadoras orientadas a los mercados internacionales
- Empresas competitivas internacionales

Análisis: Se consideró que los Programas de Desarrollo Empresarial Sectorial son importantes para La Magia Didáctica porque contribuyen a que la microempresa mejore su posición en el mercado, permitiéndole tener una estructura más sólida y competitiva que si se encontrara sola en él. Además, se consideró que es una estrategia empresarial que le permitirá también buscar la forma de establecer las bases y los procesos necesarios para configurar escenarios futuros deseables en materia industrial y tecnológica para su producción, y poder comercializar sus productos de una manera más competitiva.

Es conveniente que La Magia Didáctica se incorpore a uno de los programas que esté orientado desde la perspectiva de microempresas agrupadas en una misma línea de productos de madera, ubicadas en la misma ciudad y que estén legalmente constituidas o matriculadas en las Cámaras de Comercio correspondiente. De acuerdo con lo anterior, generar mecanismos de coordinación y enfoque gerencial enfocados a la realización de actividades de tipo empresarial, de grupo, financiero y de sector que les permitan fortalecer la productividad y competitividad del sector manufacturero de la madera; orientados principalmente a crecer en el mercado en el cual se desenvuelven a través de la calidad de sus productos y la captación de más clientes.

3.3.4 Cámara de Comercio de Medellín

- **Conformación industrias manufactureras en Antioquia.** En la Estructura Empresarial de Antioquia⁴² por Actividad Económica y Tamaño de Empresa 2006, existe un total de 11.190 de industrias manufactureras, de las cuales 9.967 pertenecen a la Microempresa, 934 a la Pequeña, 197 a la Mediana y 92 a la Grande.

De este sector, se evidencia que las empresas o microempresas dedicadas específicamente a la elaboración y comercialización de juegos didácticos y educativos en madera, son en total 32, distribuidas así: en el municipio de Medellín, 27; en Itagüí, 1 y en Envigado, 4.

- Estadísticas de la Cámara de Comercio de Medellín

Cuadro 4. Número de Comerciantes por Actividad Económica (Medellín y 68 municipios de Antioquia)

Informe a diciembre 31 de 2007			Personas Naturales				Personas Jurídicas					
CIU	Descripción	TOTAL	Total Personas Naturales	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total Personas Jurídicas	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
204002	Fabricación de cajas de madera	1	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-
209000	Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería	79	68	66	2	-	-	11	10	1	-	-
209004	Fabricación de artículos de madera y de corcho	9	8	8	-	-	-	1	1	-	-	-
513906	Comercio al por mayor de juguetería de madera	2	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-
523906	Comercio al por menor de toda clase de juguetería en establecimientos especializados	43	37	37	-	-	-	6	4	1	1	-

Fuente: Programa Cultura E de Medellín. <www.culturaemedellin.gov.co> [Consulta: Diciembre 10 de 2008].

⁴² Jurisdicción Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (69 municipios).

Cuadro 5. Número de Comerciantes por Actividad Económica (Solo Medellín)

Informe a diciembre 31 de 2007			Personas Naturales				Personas Jurídicas					
CIU	Descripción	TOTAL	Total Personas Naturales	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total Personas Jurídicas	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
204002	Fabricación de cajas de madera	0	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-
209000	Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería	54	43	41	2	-	-	11	9	2	-	-
209004	Fabricación de artículos de madera y de corcho	8	-	-	-	-	6	2	1	1	-	-
369400	Fabricación de juegos y juguetes	8	4	-	-	-	4	6	5	1	-	-
369401	Fabricación de juguetes de cualquier tipo de material	1	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-
513906	Comercio al por mayor de juguetería de madera	2	2	-	-	-	2	-	-	-	-	-

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín. Informe anual de Establecimientos por Actividad Económica. 2007.

- **Análisis.** De este sector se pudo evidenciar que existe un número relevante de empresas dedicadas a la manufactura de madera, que es un sector normalmente en función de su oferta productiva, a partir de sus actividades tradicionales y no necesariamente implica el desarrollo de ventajas competitivas. Están muy enfocados también al comercio al por menor, que les contribuye a una forma de sostenimiento en el mercado y que además les permite desarrollarse de manera competitiva pero con énfasis a la satisfacción de necesidades de los clientes que hacen parte del comercio menor. .

Para ello, se puede entender que La Magia Didáctica puede incursionar de manera eficiente en el desarrollo de su actividad en este sector. Es importante resaltar que si bien tiene establecido convenios o contratos con grandes clientes también puede buscar la manera de incentivar un mercado más amplio en el sector del comercio al por mayor de la juguetería hecha con madera, que como se evidenció en el cuadro anterior, en el mercado de Medellín, sólo existen 2

microempresas dedicadas a ello; lo cual se pudo considerar un hecho importante para la prefactibilidad del proyecto de mejoramiento de marketing y ventas.

3.3.5 Clúster. Es un grupo de compañías y asociaciones interconectadas, las cuales están geográficamente cerca, se desempeñan en un sector de industria similar, y están unidas por una serie de características comunes y complementarias.

Clúster en Antioquia.⁴³ Consecuente con las tendencias mundiales y las características de desarrollo de las regiones del mundo, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia ha impulsado la identificación y consolidación de Clústers con empresarios y entidades de la región, como estrategia de desarrollo empresarial para el Departamento, convencidos de que a partir de las regiones y sus respectivas empresas, el país puede soportar su desarrollo.

Dado que los Clústers deben centrar su capacidad de competir en su destreza para innovar, la Política Nacional de Innovación y Desarrollo Tecnológico incluida en la actual política industrial para el país, está particularmente desarrollada para servir a las necesidades de las regiones, máxime si se tiene en cuenta, como lo muestran las experiencias internacionales, que los Clústers y aglomeraciones regionales no son espacios donde mejor se asimila y distribuye la innovación y el desarrollo tecnológico.

- **Clúster Textil/Confección, Diseño y Moda.** Se define como la concentración geográfica regional en Medellín y Antioquia de empresas e instituciones especializadas y complementarias en la actividad de confección de Ropa Interior y Vestidos de baño, Ropa infantil y de bebé, y Ropa Casual; las cuales interactúan entre sí, creando un clima de negocios en que todos pueden mejorar su desempeño, competitividad y rentabilidad.

La Magia Didáctica no hace parte de este Clúster porque su actividad no está identificada con los objetivos y definición de este sector.

- **Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones.** El Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones se define como la concentración geográfica regional en Medellín y Antioquia de empresas e instituciones especializadas y complementarias en la actividad de hotelería, alimentación, transporte de pasajeros, agencias de viaje, operadores de eventos, traductores, entre otros, las

⁴³ Cámara de Comercio de Medellín.

cuales interactúan entre sí creando un clima de negocios en el que todos pueden mejorar su desempeño, competitividad y rentabilidad.

La Magia Didáctica no hace parte de este Clúster porque su actividad no está identificada con los objetivos y definición de este sector.

- **Clúster de Energía Eléctrica.** El Clúster Energía Eléctrica se define como la concentración geográfica en Medellín y Antioquia, de empresas e instituciones especializadas y complementarias en las actividades de la generación, transformación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica; las cuales interactúan entre sí, creando un clima de negocios en que todos pueden mejorar su desempeño, competitividad y rentabilidad.

La Magia Didáctica no hace parte de este Clúster porque su actividad no está identificada con los objetivos y definición de este sector.

- **Clúster de la Construcción.** El Clúster Construcción se define como la concentración geográfica en Medellín y Antioquia, de empresas e instituciones especializadas y complementarias en la actividad de la construcción de edificaciones e infraestructura; las cuales interactúan entre sí, creando un clima de negocios en que todos pueden mejorar su desempeño, competitividad y rentabilidad.

La Magia Didáctica no hace parte de este Clúster porque su actividad no está identificada con los objetivos y definición de este sector.

Los anteriores *Clústers* fueron seleccionados por cumplir con uno o varios de los siguientes criterios:

- Conectividad a la economía global
- Dinamismo mundial de productos relacionados
- Participación en la economía de la región
- Capacidad para atraer inversión extranjera
- Capacidad para generar valor agregado, vía empleo calificado
- Crecimiento dinámico
- Capacidad para fortalecer la demanda interna
- Potencial exportador
- Participación en la producción industrial
- Capacidad para jalonar otros sectores y dinamizar el desarrollo económico

Un aspecto importante para destacar en los *Clústers* es su gran capacidad para generar valor agregado, lo cual se hace evidente si se observa que son los países más desarrollados los que lideran las estadísticas en cuanto a productividad, empleo y comercio internacional, a la vez que se muestra su importancia relativa dentro del PIB de algunos principales países del mundo.

- Convenio Clúster de productos forestales –aglomerados y contrachapados –muebles, madera dimensionada, gabinetes, molduras y afines en el Departamento de Antioquia. Convenio orientado a la Gestión de la Coordinación Nacional de la Cadena Forestal Madera, Tablero y Muebles de Madera.

En este convenio se identificaron diferentes programas orientados a los aspectos relacionados con el sector forestal y de la madera, entre ellos:

- *Programas de reforestación y manejo sostenible de las plantaciones*
 - Definición de las necesidades de reforestación para cada zona del Departamento, y establecer metas en hectáreas a reforestar.
 - Identificación de fuentes alternativas de cofinanciación con cooperación financiera internacional para establecer nuevas plantaciones forestales de carácter productivo.
 - Convocatoria de los actores privados para definir metas y presentar proyectos.
- *Formación*
 - Realización de estudios para identificar los perfiles y necesidades de capacitación del talento humano que interviene en el proceso productivo del *Clúster*.
 - Aplicación del programa de formación basado en competencias laborales en las empresas definidas al interior del *Clúster*, con apoyo del Sena.
- *Calidad*
 - Desarrollo de programas de normalización de productos con miras a la certificación por parte de la entidad competente.
- *Financiación*
 - Gestión ante la banca comercial de la región, la posibilidad de ampliar el portafolio de servicios hacia otros componentes del microclúster.
- *Exportaciones*
 - Con Proexport, elaborar conjuntamente los planes exportadores para empresas manufactureras con potencial exportador identificadas en los componentes del Clúster.

- *Productividad*
 - Participación en el establecimiento de esquemas de apoyo para la ampliación y modernización tecnológica que permita mejorar los procesos de transformación de las empresas existentes o la creación de nuevas empresas de productos con alto valor agregado.

- *Gestión de la producción*
 - Realización de seminarios de sensibilización sobre la importancia de utilizar técnicas adecuadas de gestión de producción y apoyar a los empresarios en su implementación.
 - Definición de metas del sector industrial y la proyección de las empresas reforestadoras.

- *Asesoría y consultoría*
 - Elaboración y presentación de proyectos para el mejoramiento de la gestión en temas como producción, medio ambiente y direccionamiento estratégico.

- *Investigación tecnológica*
 - Desarrollo conjunto con el sector del software, de soluciones informáticas enfocadas a las necesidades del Clúster.
 - Formulación y participación en un proceso metodológico de desarrollo de productos con alto valor agregado como modelo para la región.
 - Elaboración de un inventario que permita definir la caracterización de las industrias que producen y transforman las materias primas provenientes de los bosques.

De acuerdo con lo anterior, se pudo evidenciar que el sector público y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia vienen impulsando la identificación y consolidación de *Clústers* con empresarios y entidades de la región, como una estrategia de desarrollo empresarial para el Departamento, con el fin de que el país pueda tener un mayor crecimiento no sólo en el aspecto económico, sino también productivo y de competitividad.

En algunos Clústers se ha demostrado la capacidad de trabajar conjuntamente para encontrar soluciones comunes en materia de salud, servicios públicos, transporte, vivienda, desarrollo económico e ingresos, con perspectivas a largo y mediano plazo. Por lo cual, se considera que La Magia Didáctica puede buscar la forma de vincularse al Clúster analizado en el punto **3.3.5.5**, teniendo en cuenta que los empresarios, en su conjunto, puede asumir un mayor papel como motor de la economía, mientras que La Magia Didáctica como individuo aislado en el mercado tiene grandes limitaciones; es por eso, que a través de las Cámaras de

Comercio como intermediarias entre las empresas y el estado, se puede lograr una mayor orientación en la competitividad del sector en el cual se desenvuelve.

3.4 CIIU – Clasificación Industrial Internacional Uniforme⁴⁴

Se entiende por industria manufacturera la transformación física y química de materiales y componentes en productos nuevos, ya sea que el trabajo se efectúe con máquinas o a mano, en una fábrica o a domicilio, que los productos se vendan al por mayor o al por menor.

El montaje y la instalación de maquinaria y equipo en minas, fábricas, edificios comerciales y otros establecimientos, cuando consisten en una actividad especializada, se incluyen en la clase correspondiente a la industria manufacturera de tal maquinaria y equipo.

El montaje y la instalación de maquinaria y equipo realizados como un servicio conexo de la venta de los productos por una unidad que se dedica principalmente a la fabricación o al comercio al por mayor o al por menor, se incluye dentro de la actividad principal de dicha unidad.

Las actividades de las unidades que se dedican principalmente al mantenimiento y a la reparación de maquinaria y equipo industrial, comercial y de índole similar, se incluyen, por regla general, en la misma clase de la industria manufacturera que la de las unidades que se especializan en la fabricación de esos bienes.

Las unidades cuya principal actividad consiste en reparar aparatos, equipo y mobiliario domésticos, vehículos automotores y otros bienes de consumo, se incluyen, por regla general, en la sección g (comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos).

⁴⁴ La CIIU tiene por finalidad establecer una clasificación uniforme de las actividades económicas productivas. Su propósito principal es ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar cuando se diferencian las estadísticas de acuerdo con esas actividades; su criterio principal de clasificación es el origen industrial, por lo tanto sus categorías a nivel de grupos y divisiones, tienen en cuenta las características, la tecnología, etc.

Las modificaciones, renovaciones y reconstrucciones importantes de bienes se consideran parte de la industria manufacturera.

La fabricación de componentes, piezas, accesorios y aditamentos especiales de maquinaria y equipo, se incluye, por regla general, en la clase correspondiente a la fabricación de la maquinaria y el equipo a que tales componentes, piezas y accesorios y aditamentos se destinen.

También se incluye el reciclaje de desperdicios.

3.4.1 Ubicación de la microempresa La Magia Didáctica y su proyecto en el CIU

Jerarquía

- Sección: C - Industrias Manufactureras
- **División: 16 - Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y de materiales trenzables**

Desglose:

Esta División se subdivide en los siguientes grupos:

- 161 - Aserrados y acepilladura de madera
- 162 - Fabricación de productos de madera, corcho, paja y materiales trenzables

Esta división **incluye la fabricación de productos de madera**, tales como madera, contrachapado, chapas, contenedores de madera, pisos de madera, vigas de madera, y edificios de madera prefabricados. Los procesos de producción incluyen aserrar, acepillar, formar, laminar, y ensamblar productos de madera empezando desde troncos que se cortan en pernos, o madera que puede ser más cortada, o formada por los tornos u otras herramientas. La madera u otras formas de madera transformadas se pueden también cepillar o alisar, y montar posteriormente en productos acabados, tales como contenedores de madera. A excepción del aserrado esta división se subdivide principalmente en productos específicos fabricados.

Esta división no incluye la fabricación de muebles, o la instalación de muebles y similares.

Jerarquía

- Sección: C - Industrias Manufactureras
- **División: 32 - Otras industrias manufactureras**

Desglose:

Esta División se subdivide en los siguientes grupos:

- 321 - Fabricación de joyas, bisutería y artículos conexos
- 322 - Fabricación de Instrumentos musicales
- 323 - Fabricación de artículos de deporte
- 324 - Fabricación de juegos y juguetes
- 325 - Fabricación de instrumentos y suministros médicos y dentales
- 329 - Otras industrias manufactureras

Esta división incluye la fabricación de una variedad de bienes no cubiertos en otras partes de la clasificación. Puesto que esto es una división residual, los procesos de producción, material de entrada y uso de los bienes producidos puede variar ampliamente y el criterio usual para agrupar clases en las divisiones no ha sido aplicado aquí.

Jerarquía

- Sección: C - Industrias Manufactureras
- División: 32 - Otras industrias manufactureras
- Grupo: 324 - Fabricación de juegos y juguetes
-

Desglose:

Este Grupo se subdivide en las siguientes clases:

- 3240 - Fabricación de juegos y juguetes

Jerarquía

- Sección: C - Industrias Manufactureras
- División: 32 - Otras industrias manufactureras
- Grupo: 324 - Fabricación de juegos y juguetes
- **Clase: 3240 - Fabricación de juegos y juguetes**

Esta clase incluye la fabricación de muñecas, juguetes y juegos, tales como muñecas completas, partes de muñecas, ropa de muñeca, muñecos, juguetes, juegos (incluso electrónicos), equipos de pasatiempo (hobby kit), y vehículos para niños (excepto bicicletas y triciclos de metal). Esta clase incluye: fabricación de muñecos y ropa y accesorios para muñecos; fabricación de animales de juguete; fabricación de juguetes con ruedas diseñados para ser montados, incluso bicicletas y triciclos de plástico; fabricación de juguetes de acción (soldaditos y similares) fabricación de instrumentos musicales de juguete; fabricación de juegos de feria, de mesa y de salón; fabricación de cartas de juego; fabricación de mesas de pinball, juegos operados con monedas, mesas de billar, mesas especiales para juegos de casino, etc.; fabricación de juegos: ajedrez etc.; fabricación de modelos

a escala reducida y modelos recreativos similares, trenes eléctricos, sets de construcción, etc.; fabricación de rompecabezas, etc.

No se encontraron exclusiones relacionadas con el proyecto de La Magia Didáctica.

3.5 CÁMARA DE COMERCIO ABURRÁ SUR⁴⁵

La Cámara de Comercio Aburrá Sur nació el 24 de Febrero de 1992 por petición de los comerciantes y los industriales de Caldas, Envigado, Itagüí, La Estrella y Sabaneta, los cinco municipios que integran su circunscripción. Su carácter es privado, cuenta con autonomía propia y es una institución sin ánimo de lucro.

Fiel a los preceptos que demarca la Ley, la Cámara se encarga, por delegación del Estado, de manejar los Registros Público Mercantil, Único Nacional de Proponentes y de Entidades sin ánimo de lucro.

Su labor, sin embargo, no termina ahí. Es así como en consonancia con su misión la Cámara revierte buena parte de los recursos en sus diferentes programas de apoyo empresarial y en diversos proyectos estratégicos socioeconómicos, culturales y ambientales, a nivel subregional y departamental.

Toda esta labor es liderada por la Cámara de Comercio Aburrá Sur tomando en consideración las necesidades y expectativas de sus matriculados y afiliados, y una visión estratégica orientada esencialmente a la promoción integral de sus empresarios y comerciantes, al fortalecimiento del desarrollo organizacional, la internacionalización económica del Aburrá Sur y la promoción del desarrollo subregional.

CONCLUSIÓN ESTUDIO SECTORIAL Y DE LÓGICAS COLECTIVAS

El fuerte grado de competencia que han tenido que soportar algunas empresas colombianas como consecuencia de la apertura económica de finales del siglo XX, ha afectado negativamente las ventas, debido a la poca preparación que muchas de las empresas y microempresas tuvieron para enfrentarse a las grandes

⁴⁵ Cámara de Comercio Aburrá Sur. Disponible en Web: www.ccas.org.co. [Consulta: Febrero 21 de 2009].

multinacionales que se radicaron en el país durante los últimos años, trayendo consigo productos innovadores y novedosos para los clientes. Ello ha enfrentado a muchos empresarios a un gran dilema: crecer o correr el riesgo de desaparecer.

Si no se aumenta el volumen de ventas, si no se crece en operación y en utilidades, se corre el riesgo de que otros competidores si lo hagan, generando con ello mayores posibilidades de aprovechar el mercado a través de decisiones que afectan a las empresas más pequeñas que por temor, indecisión o incapacidad financiera y organizacional no le apostaron al crecimiento. Se podría afirmar, que en ciertos casos el crecimiento es una alternativa obligada.

Se concluyó que La Magia Didáctica requiere tener un norte definido, que le permita desarrollar en su mercado objetivo una actitud de voluntad para concertar y concretar conjuntamente estrategias tendientes para fortalecer su sistema de innovación y desarrollo tecnológico, y de otro, una efectiva aplicación de la política de comercialización de sus productos.

La necesidad de sistemas que le sirvan de soporte a los procesos de tecnología aplicada para la modernización de sus productos y poder así competir y producir eficientemente en el mercado objetivo. Igualmente, vincular los esfuerzos con otras instituciones de la región, para maximizar el uso de los recursos y ser más efectivos en los resultados, a partir de un apoyo integral a las microempresas, necesidad sentida desde siempre a nivel nacional.

La Magia Didáctica a partir de sus productos de gran potencial y de consolidación para su mercado, puede reunir esfuerzos con otras microempresas e instituciones necesarias para su competitividad (es decir, identificar su Clúster y su Prodes), y comprometerse en proyectos que le den soluciones a los problemas identificados a lo largo y ancho de su sector.

De esta manera, puede participar en actividades relacionadas como los Prodes así como en las diferentes instituciones que promueven la competitividad de un producto o servicio dado, es de gran importancia que emerja dentro de una asociatividad que le ayude a fortalecer su negocio.

4. ESTUDIO DE ENTORNO. MEGATENDENCIAS, TENDENCIAS GENERALES Y TENDENCIAS ESPECÍFICAS

Para la realización de este estudio, el método utilizado fue el “Estudio Prospectivo”, en cuanto al análisis de las Tendencias y Megatendencias que mueven el mundo de hoy, y que en un determinado momento o espacio de tiempo pueden impactar de una manera positiva o negativa el proyecto.

Las técnicas empleadas fueron las consultas vía Internet, que permitieron realizar el levantamiento documental del entorno, identificando las Megatendencias, Tendencias generales y/o específicas.

Apoyados en la documentación e información recibida por parte del docente Jesús Hernando Aristizábal Z., en el módulo Prospectiva, y como se mencionó anteriormente, luego de realizar la investigación exhaustiva en internet, se identificaron las tendencias y megatendencias que aplicaban para el desarrollo de este estudio, analizando una a una cada megatendencia o tendencia y definiendo su aplicación o no en el mismo.

En la actualidad se habla de “megatendencias” y “tendencias” como elementos que permiten aproximarse al conocimiento sobre el comportamiento futuro de los factores que caracterizan a los individuos y las empresas. Para tener una mejor comprensión del tema, a continuación se definen dichos términos:

- **MEGATENDENCIA:** Conjunto de tendencias que tiene un amplio impacto en diversas esferas de la sociedad. Representa grandes cambios que influyen más allá de una determinada comunidad y que tienen la capacidad para transformar sus características.

Las megatendencias se definen como uno de los mecanismos que permite vislumbrar en la actualidad cuál será, a largo plazo, la influencia de la administración en los procesos y procedimientos dentro de una empresa. Estas megatendencias son una forma de facilitar la adecuada aplicación de conceptos que se han ido generando con el tiempo y que han establecido diferentes parámetros de comportamiento organizacional, según el entorno en el que se esté desarrollando la empresa.

- **TENDENCIA:** Un cambio claramente observable que ocurre en la actualidad y que se espera que continúe en el futuro.

El trabajo con megatendencias y tendencias, además de definir una innovadora forma de visualizar las empresas, es una manera de esquematizar el cómo se dará el cambio organizacional, definiendo una causalidad y su correspondiente consecuencia. Las megatendencias permiten, teniendo en cuenta el mañana, cambiar el hoy y así lograr resultados verdaderamente efectivos que son consecuencia de hechos actuales que se vislumbran como resultados esperados.

Hay muchos autores que referencian este tema, pero para abordar este capítulo se realizaron búsquedas en Internet, y la investigación se limitó a cuatro (4) autores, sugeridos por el docente Jesús Hernando Zuluaga Aristizábal, que han trabajado sobre el tema, y cuyo orden recomendado para este fin es el siguiente:

Primero se trabajaron las megatendencias de Patricia Aburdene y Unimilleniun Project, seguidos luego por las tendencias globales, basados en los estudios realizados por Ira Matathia, y por último, el enfoque dado por John Naisbitt y Michael J. Mazarr, como tendencias específicas:

4.1 PATRICIA ABURDENE. Megatendencias 2010 el surgimiento del capitalismo consciente”

Patricia Aburdene, analiza en su nuevo libro “Megatendencias 2010 el surgimiento del capitalismo consciente”, siete nuevas tendencias que transformarán la manera como se trabaja, se vive y se invierte, dividido en siete temas, obra que publica a mediados del 2006.

Como individuos, precisa la autora, se vive en una época de gran incertidumbre. "la constante amenaza del terrorismo, dos guerras recientes, desempleo, planes de jubilación fracturados y ahorros perdidos" lo cual genera una inseguridad externa, en el medio social en que existe, razón por la cual "nos vemos forzados a buscar dentro de la propia alma y corazón nuevas respuestas y nuevas directivas... tal es la razón por la cual el poder de lo espiritual es probablemente la mayor megatendencia de la era”.

Aburdene presenta las conclusiones ideológicas de su libro, considerándolo como una aportación para explicar la transformación espiritual del capitalismo, explorando los valores subyacentes de la economía capitalista y tratando de disipar la "idea absurda" de que la libertad de empresa tiene sus raíces en la

codicia y reafirma que el capitalismo consciente tampoco es altruismo; se basa por el contrario, en una sana interpretación de lo que es el propio interés.

La autora usa el término religión para referirse a la estructura formal y con frecuencia pública mediante la cual el hombre adora a Dios, mientras que espiritualidad es la experiencia o el anhelo de experimentar lo divino. La religión, dice, tiende a ser comportamental, la espiritualidad es más bien experimental y a menudo una cuestión privada. La tendencia de la espiritualidad se manifiesta de varias formas y contenidos, sin embargo, los problemas de este tiempo, de origen económico, social, político, étnico, ecológica, etc., son eminentemente sociales.

Las siete tendencias trabajadas por Patricia Aburdene, son las siguientes:

1. EL PODER DE LO ESPIRITUAL: DE LO PERSONAL A LO ORGANIZACIONAL

En tiempos turbulentos volvemos los ojos al interior. La espiritualidad penetra en los negocios (de la mano de individuos hacia las organizaciones). El surgimiento de lo espiritual como una vuelta al interior y a la meditación. Significa paz interior, autorrealización. Esto ha modificado las actividades humanas, las prioridades, el ocio y los patrones de gasto. Espíritu y conciencia se extiende a las empresas y la colectividad. Cambio de valores.

La búsqueda de la espiritualidad es la mayor megatendencia de la era actual. Espiritualidad, significa sed de algo más que los tesoros terrenales. Esta tendencia también busca el origen de lo material y lo inmaterial. Es aplicada en empresas como: Marc Benioff, Wall Street, Medtronic, Sovereign Bankcorp, Chick-Fil-A, Ann Mincey, Lloyd John Ogilvie y HP.

Esta megatendencia deja impresiones positivas ya que ha permitido suplir las necesidades actuales de la humanidad como la de tranquilidad, paz, descarga emocional, etc. Además, la práctica de la espiritualidad en la empresa es de beneficio para los trabajadores ya que si éstos se encuentran tranquilos, libres de estrés, habrá un mayor desempeño en su trabajo.

El primer concepto espiritual que los negocios aceptaron fue la visión. Fue una visión poderosa que inspira a la gente y organiza las prioridades. El segundo concepto es alineación, cuando las metas individuales están alineadas con las metas de la empresa, el desempeño suele ser sobresaliente.

2. EL AMANECER DEL CAPITALISMO CONSCIENTE

El capitalismo se encuentra en el umbral de la consciencia. Las compañías empiezan a honrar a todos sus “peticionarios” no solo a sus accionistas. Los “Tipos Buenos” ya empezaron a tener grandes utilidades en las compañías. Se repudia la doctrina del capitalismo fundamentalista (“la responsabilidad social de los negocios es aumentar sus utilidades” -Milton Friedmann-) y se repudia “El Factor Codicia” (“aquel deseo de tener más, por más que uno ya tenga; es el deseo humano que hace funcionar el capitalismo” –Lester Thurow-).

El amanecer del capitalismo consciente es un movimiento que presiona a favor de mayor responsabilidad e integridad en los negocios, lo que ya es sostenido por compañías del mundo. Con el cambio de ideología de los empresarios viene el capitalismo consciente aquel que viene a tachar de errónea la idea acerca de que las empresas sólo están para producir ganancias sin importar el costo, ya que debido a que las empresas perdían credibilidad ante la sociedad tienden a volverse día a día más conscientes y serviciales con lo que respecta a la sociedad y el medio ambiente.

Las empresas más destacadas con el uso de esta tendencia son: Timberland, Glory Foods, General Mills, Procter y Gamble, Motorola, Cummins Engine, Wild Oats, Intel, Starbubucks, Stairstep, Whole Foods, Intel, Coca Cola, Cisco. Se basa en cuatro principios: Productividad de recursos radicales, Bioquímica, Economía de flujo y servicio e Inversión en capital natural.

Esta tendencia está dirigida a los directivos de las empresas de todo el mundo, el mercado de los valores y toda aquella empresa que participa en la responsabilidad social, ha sido difundida por medio de conferencias y reuniones de cara a cara. Se dirige a tener sistemas humanos necesarios para celebrar y proteger la naturaleza, la buena salud del planeta, sanar las relaciones entre empresas y La Madre Tierra.

3. DIRIGIR DESDE EL MEDIO

Gerentes comunes y corrientes. Cambio duradero con valores, influencia y autoridad moral. Liderazgo desde abajo en lugar del director ejecutivo superestrella traído desde afuera. Dar prevalencia al liderazgo nacido de la legitimidad en lugar de la mera formalidad.

Dirigir desde el medio los valores, la influencia y la autoridad moral, a través de una masa crítica de líderes de cambio, comunes y corrientes, honrados y trabajadores. Líderes de equipo que movilizan intercambio de energías, con

autoridad personal que nace del respeto, la confianza, admiración, popularidad que inspira en otros. Esta megatendencia habla de dos tendencias complementarias en materia de liderazgo: la decadencia y ruina del director ejecutivo célebre, y la aparición de los líderes en los niveles inferiores. Señala las características que presenta el gerente, que lo están convirtiendo en la nueva fuerza de poder de cambio en empresas. Y uno de los puntos más importantes que se debe realizar es siempre hablar desde el corazón y dejar que surja el tema, es decir crear un lugar en donde la verdad se diga y se escuche.

Empresas que están siendo insignias: Honey well, Western Financial, Hewlett-packard·Metron, Tyco.

4. LA ESPIRITUALIDAD EN LOS NEGOCIOS

No se trata de promover ninguna religión en particular. Entiende el espíritu como algo universal y no confesional. Búsqueda de significado y respuesta a hechos que nos avasallan (despidos, terrorismo, competencia, etc.). Entrelazar lo sagrado en la vida corporativa. Punto de partida la Planeación Prospectiva Estratégica: ESCENARIOS DE FUTURO, VISIONES, MISIONES y VALORES.

Representa el deseo que hubo de aplicar la totalidad del ser en el trabajo, más allá de lo material. Es un reto al sistema empresarial y se encuentra apoyada por el mundo académico; una característica primordial es que para vencer la ambición, el estrés, las preocupaciones y la zozobra en los negocios, se necesita carácter, fe y liderazgo.

Las empresas que la emplean son: Sounds True, Ford American Airlines, Intel, Monroe Personnel Services, Asociación evangelista de Billy Graham, TELUS Mobility, SREI International Financial Limited de Calcuta, Coca-Cola Bottling Company, Asociación del espíritu en el trabajo (ASAW).

5. EL CONSUMIDOR MOVIDO POR VALORES

Los consumidores huyen del mercado de masas y son atraídos por las marcas que incorporan valores positivos, respeto al medio ambiente, están en contra del trabajo infantil, en contra de la violencia de cualquier tipo, hábitos de consumo saludables, etc. "Votan con la billetera todos los días del año".

Los consumidores conscientes están imponiendo en los mercados de la libre empresa sus estilos de ahorro de energía, de defensa de la vida y medio ambiente, los valores determinan las compras de estas personas. Es una

tendencia que vuelve hacia lo natural y que las personas quieren comunicar sus valores por medio de lo que consumen. Existe una preocupación por la preservación de la vida en todos los ámbitos, reflejando una elección por estilos de vida saludables.

Algunas empresas que tienen implementada esta tendencia: Toyota, Honda, Volkswagen, Seventh, GALAM, AVEDA, USGCB (Consejo de Construcción Verde de los Estados Unidos).

6. LA OLA DE SOLUCIONES CONSCIENTES

Se aplican a los negocios “Técnicas como meditación, entrenamiento en el perdón, andar sobre fuego, alineación de los valores personales con los de la compañía, etc.”, con grandes y buenos resultados. Se trata de impulsar conscientemente el éxito y la productividad, pero ya desde “La Productividad del Espíritu”. El punto a lograr es “dominio de sí mismos” porque “la falta de autodomínio suele llevar a la ruina del liderazgo”. Según esta Megatendencia la medicina será líder de los negocios (el “Toque Terapéutico” como método clínico reconocido y “el poder curativo de la oración”).

Esta megatendencia es una gran alternativa para disminuir los niveles de estrés en la empresa, favoreciendo la productividad de los empleados, entre otros aspectos. Según la autora surge en Estados Unidos los años setenta aproximadamente, resurgiendo con mayor impacto en la década de los noventa y extendiéndose a áreas tan diversas como las organizacionales.

Dicha tendencia, se está implementando a través de técnicas como Yoga Journal, meditación, oraciones, entre otras, teniendo como consecuencia grandes ganancias para las empresas, con un mínimo de inversión. Algunas de las empresas que llevan la delantera en esta tendencia son, AOL, Smernof, Yahoo, Google, Aztra Seneca, etc.

7. LA BONANZA DE LA INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE

Inversión con sentido social (RSE = Responsabilidad Social Empresarial). Inversión donde se tiene el corazón”, es decir, comprando en compañías cuyos estándares ambientales y sociales coinciden con los suyos propios. Es buscar ganancias financieras sin comprometer sus creencias ni su moral.

Para ello se usan los “FILTROS ISR” (criterios que miden los procedimientos y políticas de una compañía en materias sociales, ambientales, éticas y

gubernamentales). Son sólo guías para determinar qué valores incluir, o no, en un portafolio de inversiones. Son de dos clases: Filtros Negativos (¿Contamina el ambiente? ¿Fomenta estereotipos ofensivos?) y Filtros Positivos (¿Contrata y asciende a miembros de minorías y a mujeres? ¿Muestra integridad en la publicidad?).

Inversión socialmente responsable es la manera cómo el capitalismo consciente "coloca su dinero donde tiene el corazón", es decir comprando en empresas cuyos estándares ambientales y sociales coinciden con los propios. Diversos estudios dan cuenta de la correlación positiva entre gestión ambiental, gestión comunitaria y rendimiento financiero.

Algunas empresas que la practican son: Grupo Calvert, Domini Social Investments y Pax World Balanced Fund y Ariel Fund.

Esta megatendencia es positiva y puede favorecer no solo a los inversionistas si no también a toda la sociedad y es un buen giro dentro del mercado pues incluye una preocupación moral por la sociedad misma y por la empresa para ser un lugar aceptable socialmente. Preocupación por el medio ambiente, por cumplir con ciertos reglamentos o estatutos de trabajo éticos y morales.

Aportes tomados de los comentarios de Megatendencias 2010- Arturo Delgado Moya.

4.2 QUINCE “MEGATENDENCIAS” DE UNIMILLENIUM PROJECT The Millennium Project: Estado del Futuro (2005)⁴⁶

El Proyecto del Milenio fue comisionado por el Secretario General de Naciones Unidas en el año 2002, para desarrollar un plan de acción concreto para el mundo, para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y para revertir la pobreza absoluta, el hambre y las enfermedades que afectan a miles de millones de personas. En 2005, el órgano asesor independiente dirigido por el profesor Jeffrey Sachs, presentó sus recomendaciones finales al Secretario General en una síntesis: *Invirtiendo en el desarrollo: Un plan práctico para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio.*

La mayor parte del trabajo del proyecto se llevó a cabo por 10 grupos de trabajos temáticos, cada uno de los cuales también presentaron sus propias recomendaciones detalladas en enero de 2005. Los grupos de trabajo integrado

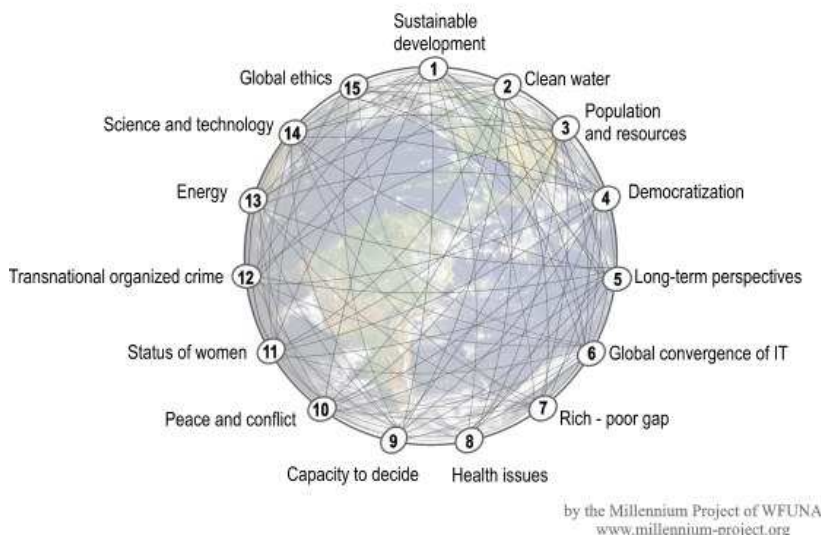
⁴⁶ Disponible en Web: www.unmillenniumproject.org. [Consulta: junio 15 de 2008].

por un total de más de 250 expertos de todo el mundo incluyendo: investigadores y científicos, responsables políticos, representantes de empresas no gubernamentales, agencias de la ONU, el Banco Mundial, el FMI y el sector privado.

Como producto de este trabajo resultaron *15 desafíos mundiales*, que se actualizan anualmente, siendo la mejor carta de presentación para abordar las cuestiones fundamentales del siglo 21. Estos desafíos mundiales son interdependientes y presentan lo que consideran son las cuestiones cruciales para la adopción de medidas normativas ahora y en la próxima década. Hacer una sabia y oportuna reflexión sobre las decisiones sobre estos desafíos, marca el rumbo del desarrollo mundial y de la sociedad y lo que se pretende lograr en los próximos años.

Una de las principales conclusiones de once años de investigación del Proyecto del Milenio es que los retos más importantes son de carácter transnacional y transinstitucional. Ellos no pueden ser abordados por ningún gobierno o entidad que actúe por sí solo. Requieren la colaboración entre gobiernos, empresas internacionales, empresas, universidades y empresas no gubernamentales.

Figura 4. 15 Desafíos globales que enfrenta la humanidad



Fuente: www.millennium-project.org. Conferencia: Visiones para la Creación de un futuro sostenible: hacia la transformación de un cambio colectivo en el mundo para la paz. Mayo 2008. [Consulta: junio 12 de 2008].

A pesar de que figuran en secuencia, el primer desafío sobre el desarrollo sostenible no es más o menos importante que el desafío 15 en una ética global. Los desafíos son interdependientes: la mejora y en uno le hace más fácil para

hacer frente a otros; en un deterioro hace más difícil para hacer frente a los demás.

A continuación se detallan cada uno de los desafíos:

1. EL DESARROLLO SOSTENIBLE - ¿Cómo puede el desarrollo sostenible alcanzar para todos?

Los informes del IPCC⁴⁷ datan que las emisiones de CO₂ aumentaron más rápido que el peor de los casos, durante 2000-04 y que sin nuevas acciones gubernamentales gases de efecto invernadero aumentará 25-90% en 2030 respecto al año 2000. La actual capacidad de absorción de carbono por los océanos y los bosques es de aproximadamente 3-3.5 mil millones de toneladas por año; las actividades humanas añaden 7 millones de toneladas anuales.

El consumo humano es de un 25% más grande que la capacidad de la naturaleza de regeneración o de absorber la "huella ecológica". Un aumento superior a 2,54 ° C coloca un 20-30% de las especies vegetales y animales en peligro de extinción; el 60% de los servicios de los ecosistemas están siendo utilizados insosteniblemente; y los últimos 12 años se registran como los más calurosos jamás registrados, que lleva a algunos a advertir que el cambio climático ha llegado al punto de no retorno.

Captura y almacenamiento de carbono podría ayudar a reducir las emisiones, pero incluso si las emisiones pueden ser estabilizadas, el calor generado por el consumo de energía podría seguir el calentamiento.

2. AGUA - ¿Cómo podemos tener suficiente agua potable sin conflicto?

En 2025, 1,8 millones de personas podrían estar viviendo en la escasez de agua y otros 3 millones podrían vivir en estrés hídrico. Hoy en día unos 750 millones de personas viven por debajo del agua-estrés umbral de 1700 metros cúbicos por persona al año y más de 1 mil millones de personas no tienen acceso al agua potable.

Las capas freáticas están descendiendo en todos los continentes; el 40% de la humanidad depende de las cuencas hidrográficas internacionales, los terrenos agrícolas se están convirtiendo en salobre; acuíferos subterráneos están siendo contaminados, y la urbanización está aumentando la demanda de agua más rápido que muchos sistemas de abastecimiento.

⁴⁷ Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (IPCC-Intergovernmental Panel on Climate Change) de la ONU-Organización de las Naciones Unidas.

La agricultura representa el 70% de uso humano de agua dulce, que necesita aún más para alimentar a una población en aumento. El agua de mar en la agricultura del desierto reduciría la demanda de agua dulce agrícola. La naturaleza también necesita agua en cantidad suficiente para ser viables para toda la vida.

Se requiere una estrategia integrada global del agua, un plan y un sistema de gestión de atención a los conocimientos, las finanzas, y la voluntad política para hacer frente a este desafío. Se debe aplicar las lecciones aprendidas de producir más alimentos con menos agua a través de riego por goteo y la agricultura de precisión, la lluvia recogida de aguas y riego, manejo de cuencas hidrográficas, selectiva introducción de la tarificación del agua, y la réplica de la comunidad escala de proyectos en todo el mundo.

El plan debería también ayudar a convertir degradadas o abandonadas tierras de cultivo a los bosques o pastizales; invertir en el saneamiento doméstico, la reforestación, de almacenamiento de agua, y el tratamiento de efluentes industriales en los planes de usos múltiples del agua y la construcción de eco-amigable represas, gasoductos, acueductos y para mover el agua de zonas de abundancia a la escasez. El acceso al agua potable y saneamiento básico debe convertirse en materia de derechos humanos. El UNICEF y la OMS estiman que las naciones en desarrollo necesitan por lo menos 11,3 millones de dólares al año para atender a bajo costo niveles básicos de servicio para el agua potable y el saneamiento para el año 2015. Sin embargo, el sector del agua recibe sólo el 5% de la asistencia para el desarrollo de hoy.

3. POBLACIÓN Y RECURSOS - ¿Cómo puede el crecimiento de la población y los recursos sean puestos en la balanza?

La población mundial está cambiando de una elevada mortalidad y la fecundidad alta a baja mortalidad y baja fecundidad. Alrededor de un tercio de la población urbana vive en "tugurios", y el número de habitantes de tugurios podría duplicarse para el año 2030.

Unos 25% de los niños de todo el mundo tienen desnutrición proteico-energética, lo que reduce el desarrollo cerebral. Una cuarta parte del mundo (con exclusión de África) será de más de 60 años en 2050. Habrá un mayor número de personas de más de 60 que menores de 15 años para el 2045. Hoy alrededor del 65% de las personas de edad viven en los países en desarrollo; para el año 2050 será casi el 80%. Sin embargo, los avances tecnológicos son susceptibles de cambiar estas

previsiones en los próximos 50 años, dando a la gente más larga y productiva vida.

El número absoluto de personas desnutridas se ha reducido de sólo 3 millones desde principios del decenio de 1990, mientras que disminuyeron 37 millones durante el decenio de 1970 y 100 millones en el decenio de 1980. El número aumentó de 23 millones entre 2001 y 2003, compensando las ganancias durante la década de 1990. Todavía hay 854 millones de personas desnutridas en todo el mundo. El cambio climático y los monocultivos socavan la diversidad biológica, que es fundamental para la viabilidad agrícola. La reducción de factores de crecimiento de la población todavía debe ser reforzada. Estos incluyen el aumento de los ingresos, la mejora de la alfabetización, la disminución de la mortalidad infantil, educación y empoderamiento de la mujer, la urbanización y planificación de la familia.

4. DEMOCRATIZACIÓN ¿Cómo puede emerger una democracia genuina de regímenes autoritarios?

Aunque no hay consenso internacional sobre la manera de medir la democracia, una compuesta definición es que la democracia es una relación responsable entre los ciudadanos y un gobierno responsable que estimule la participación en el proceso político y garantiza los derechos fundamentales.

Dado que las democracias tienden a no luchar entre sí y desde las crisis humanitarias son mucho más probables bajo los regímenes autoritarios que democráticos, la tendencia hacia la democracia debe conducir a un futuro más pacífico. Aunque el número de países parcialmente libres creció de 49 a 59, alrededor de 2,4 millones de personas viven en 45 países con regímenes autoritarios.

Acerca de 5,4 millones de personas no tienen acceso a medios de comunicación libres, y más de 80 periodistas fueron asesinados en 2006. Sin embargo, la aparición de más autoritarios a regímenes democráticos está siendo ayudado por el crecimiento de la sociedad civil, los medios de comunicación para el acceso democrático a favor de los actores, a largo plazo la estabilidad económica, haciendo hincapié en la participación ciudadana, los sistemas judiciales transparentes, e-gobierno con acceso a Internet. El aumento de la alfabetización, la mejora de la calidad de los sistemas de evaluación de la gestión pública, la interdependencia internacional, y el desarrollo de una conciencia global. Los protocolos internacionales son necesarios para ayudar a los Estados fracasados o regiones dentro de los estados, y los procedimientos de intervención son necesarios cuando el Estado constituye una importante amenaza a sus ciudadanos u otros. El Banco Mundial muestra correlaciones entre la libertad de prensa, el gobierno la transparencia y la eficacia, así como entre la rendición de cuentas democrática y un gobierno menos corrupto.

El Banco Mundial es nuevo en los programas de asistencia técnica y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción son los primeros pasos para revertir el aumento de soborno político, como lo son las muchas formas en la Internet está aumentando la oportunidad para que los ciudadanos información sobre los asuntos públicos. Se espera que los gobiernos sean más responsables, transparentes y respondan a sus ciudadanos.

5. PERSPECTIVAS A LARGO PLAZO - ¿Cómo puede la política ser más sensible a nivel mundial?

Mayor reconocimiento del cambio climático y otras formas de interdependencia mundial, como financieras y de las enfermedades transmisibles demuestra la necesidad de que los sistemas mundiales de resiliencia -la capacidad para anticipar - , responder y recuperarse de desastres como los tsunamis, las migraciones masivas debido a la escasez de agua, electricidad, prolongado Internet o atropellos, choques financieros, y los conflictos. Las nuevas tecnologías y las innovaciones sociales presentes con demasiada frecuencia en las oportunidades perdidas por los políticos. La situación de cada país, el futuro de la investigación y la estrategia de unidad de la capacidad deben ser identificados, actualizados cuando sea necesario, y vinculados con unidades similares en todo el mundo, incluida la Secretaría de las Naciones Unidas y otros organismos internacionales como la OMS y el Banco Mundial.

Las mejores prácticas pueden ser compartidas, la investigación comparada, hipótesis verificada, y de largo alcance entendimientos comunicados. Las previsiones de agotamiento del ozono llevaron a la adopción oportuna de decisiones en el Protocolo de Montreal.

Los accionistas quieren beneficios rápidos, lo que obliga a los dirigentes empresariales a centrarse en las medidas que pueden mejorar el próximo trimestre los resultados; los líderes del gobierno dan prioridad a cuestiones inmediatas para conservar el poder; dirigentes de empresas no gubernamentales que puede parecer a más largo plazo, a menudo tienden a hacerlo sólo desde la perspectiva de una sola cuestión; dirigentes de las empresas internacionales también tienden a centrarse en un tema y puede ser abrumado por la dificultad de hacer frente a múltiples cuestiones interdependientes a escala mundial.

Sin embargo, el logro de largo alcance objetivos como el aterrizaje en la luna o la erradicación de la viruela que se consideraba imposible inspiraron a muchas personas a ir más allá de egoístas intereses a corto plazo a grandes logros. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio para el año 2015 se han convertido en puntos

de referencia para el progreso, que se centra la cooperación internacional y mayor sensibilidad a nivel mundial perspectivas a largo plazo.

6. TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN - ¿Cómo puede la convergencia mundial de tecnologías de información y comunicación en beneficio de todos?

Si la Ley de Moore continúa, dentro de 25 años, un ordenador puede igualar la potencia de procesamiento del cerebro humano, 25 años después de que, podría igualar el poder de procesamiento total de todos los cerebros humanos en la Tierra.

Actualmente, más de mil millones de personas (17,5% del mundo) está conectado a Internet, la brecha digital está comenzando a cerrar. Internet está pasando de un sistema para buscar y leer las páginas a los usuarios contribuir e interactuar con multimedia. La Internet también prestará apoyo a muy bajo costo nanotecnología sensores, cámaras, transmisores y que están siendo puestas en los edificios y otros objetos para su comercialización, la seguridad y la gestión del medio ambiente. Algunos sugieren que un nuevo Internet puede tener que ser creado para eliminar problemas cada vez mayores debido a la nueva demanda abrumadora en el sistema existente. Un adicional de mil millones de usuarios se espera para el año 2011. Hay 70 millones de blogs, y 120000 más se añaden cada día. Los motores de búsqueda ahora recuperan material multimedia, imágenes de satélite, varios idiomas y con opciones de traducción. La Internet es ya una de las más poderosas fuerzas de la globalización, la democratización, el crecimiento económico y la educación en la historia, y ahora un planetario es la inteligencia colectiva emergente. La Web será cada vez más inteligente, la interconexión de diferentes programas informáticos, la comprensión de términos en diferentes contextos, y que parece más como un socio que un sirviente. El ciberespacio proporciona un marco global de datos, imágenes e ideas, trascendiendo nacionales, lingüísticos, religiosos, y otras fronteras y permitir el libre intercambio de opiniones, pensamientos y aspiraciones.

7. RICOS – POBRES - ¿Cómo las éticas económicas del mercado se animan a ayudar a reducir la brecha entre ricos y pobres?

La economía mundial creció el 5,4% en 2006, a \$ 66 billones. La población creció un 1,1%, aumentando el promedio mundial per cápita de 4,3%. A este ritmo la pobreza en el mundo se reducirá más de la mitad entre 2000 y 2015, reunidos los objetivos de desarrollo del Milenio de Naciones Unidas, aunque probablemente no en el África. A pesar de que el mundo en desarrollo produce la mitad de mundo anual de crecimiento económico y creció en un 7% durante el año 2006, las diferencias de ingresos siguen siendo enormes: 2% del consumo mundial de personas más ricas poseen más del la mitad de la riqueza del mundo y los más pobres la mitad de el mundo posee sólo el 1% de la riqueza.

El Banco Mundial informó el 2004 fue el primer año en que el número de personas que viven con menos de 1 dólar por día cayó por debajo de 1 mil millones, y se estima que el porcentaje de la población mundial viven en la extrema pobreza podría disminuir a 10% para el año 2015. Sin embargo, casi la mitad de las personas en el mundo viven con menos de 2 dólares al día, a pesar de que se espera que disminuya a casi un tercio para el año 2015.

El Índice de Libertad Económica, el Índice de Percepción de Corrupción, y el Índice de Fuentes de Soborno muestran que la reducción de la corrupción y el incremento de la libertad se correlacionan con un mejor desarrollo económico.

8. SALUD - ¿Cómo se puede reducir la amenaza de nuevas y re-emergentes enfermedades inmunitarias y los microorganismos?

Dado que el mundo es breve 2,4 millones de médicos, enfermeras y comadronas, según la OMS, tele-medicina, sensores, biochip para el auto-diagnóstico, y otros sistemas automatizados pueden ser cada vez más necesarios para que las personas vivan más tiempo.

Aproximadamente el 30% de todas las muertes son causadas por enfermedades infecciosas. El más común de las enfermedades infecciosas en el mundo de hoy es el virus de la hepatitis B, que afecta a 2 millones de personas y el SIDA que es la cuarta causa de muertes en el mundo.

Más de 30 nuevas y altamente enfermedades infecciosas han sido identificadas en los últimos 20 años. Los futuros usos de los datos genéticos, software y la nanotecnología van a detectar y tratar las enfermedades de la genética o el nivel molecular. Mientras tanto, lavarse las manos puede ser la manera más rentable para reducir las enfermedades transmisibles.

Mundialmente la salud se ve afectada por la pobreza, la migración, el comercio, la intrusión humana en los hábitat naturales, los daños al medio ambiente, la deforestación, los viajes internacionales, los conflictos armados, y las concentraciones de cada vez más, un gran número de personas en las ciudades en ambientes insalubres.

9. CAPACIDAD PARA DECIDIR - ¿Cómo puede la capacidad de decidir mejorar la naturaleza del trabajo y las instituciones?

Estudios revisados por los bancos de datos se están interconectando a fin de que los compuestos de datos de muchas fuentes puedan presentar los mejores datos disponibles para una determinada decisión.

Mientras tanto, la cantidad y complejidad de las opciones parecen estar cada vez más allá de las capacidades propias para analizar y tomar decisiones. Sistemas abiertos, la democratización y los medios interactivos, son más las personas que participan en la toma de decisiones, lo que aumenta la complejidad de toma de continuas modificaciones de las decisiones más probable que el logro de cierre.

Como la toma de decisiones se vuelve más compleja, puede parecer caótico hasta que surgen los nuevos sistemas. La cantidad de datos es la explosión de sensores incrustada en los productos, en los edificios, y en los organismos vivos, y con más datos de las transacciones, comunicaciones, seguridad y diagnóstico. Futuras formas de análisis y simulaciones utilizará estos datos para proporcionar información sobre las correlaciones en campos tan diversos como la conducta social, epidemiología, y nanobiología.

Auto-empresa de voluntarios en todo el mundo a través de sitios Web es otra nueva estrategia para aumentar la transparencia y ampliar la participación en procesos de toma de decisiones. Sin embargo, estas y e-gobierno que son los sistemas de automatización administrativa y también la mejora de la toma de decisiones, crear nuevas vulnerabilidades a la manipulación de la delincuencia organizada, la corrupción y el ciberterrorismo.

También debe incluir el estado actual de la administración electrónica, formas de identificar y una mejor empresa del sistema de mejora, y de apoyo a las decisiones de software, incluido el conocimiento de visualización, los procesos de priorización, toma de decisiones y de colaboración con diferentes instituciones.

10. PAZ Y CONFLICTO - ¿Cómo pueden los valores compartidos y las nuevas estrategias de seguridad reducir los conflictos étnicos, el terrorismo y el uso de armas de destrucción masiva?

Dado que el 44% de los países afectados por conflictos retorno a la guerra dentro de los cinco años de una cesación del fuego, "ganar una guerra" es sólo una condición previa para "ganar la paz", que requiere de construir las estructuras de la violencia y el establecimiento de estructuras de la paz con honestidad gobierno, una economía sólida y un sistema judicial justo.

Futuro de escritorio molecular y la industria farmacéutica y la delincuencia organizada el acceso a los materiales nucleares dar solo los individuos la

capacidad de realizar y utilizar armas de destrucción en masa de armas biológicas a bajo nivel nuclear ("sucias") bombas.

Hay 13 acuerdos internacionales para luchar contra el terrorismo, incluido el Convenio Internacional para la Represión de los Actos de Terrorismo Nuclear, que entró en vigor en julio de 2007. La Asamblea General de Naciones Unidas adoptó la estrategia mundial antiterrorista en 2006. Lucha contra el terrorismo tiene que centrarse más intensamente en llegar ideológicamente a los que de otro modo, unirse a esas fuerzas. Es menos costoso y más eficaz para atacar las causas profundas de los disturbios que dejar de explosiones de violencia.

Las distinciones entre guerra, disturbios civiles, el terrorismo y la delincuencia se han convertido en cada vez más borrosa, por lo convencional industrial en edad de la fuerza militar menos eficaz. Al menos el 75% de los muertos o heridos en los conflictos armados son no combatientes. Hay más de 30000 armas nucleares en el mundo, con aproximadamente 1700 toneladas de uranio altamente enriquecido y 500 toneladas de plutonio que podría producir más de 100000 armas nucleares. Los gastos militares son alrededor de \$1,3 billones por año, de los cuales \$ 30 mil millones son las ventas a los países en desarrollo. La ONU calcula que más de 250000 niños participaron activamente en más de 30 conflictos armados durante el año 2006.

11. LA CONDICIÓN DE LA MUJER - ¿Cómo se puede cambiar la situación de la mujer y ayudar a mejorar la condición humana?

La OIT informa que el porcentaje de medidas legislativas, alto funcionario, o los puestos directivos ocupados por mujeres ha crecido lentamente de 25,6% en 1995 al 28,3% actual. Aunque la condena de toda forma de discriminación contra la mujer es hoy prácticamente universal, el progreso es desigual.

Alrededor de dos tercios de los 181 países con datos disponibles han alcanzado la paridad entre los géneros en la enseñanza primaria, pero en la enseñanza secundaria, sólo un tercio de los 177 países con datos disponibles han alcanzado la paridad.

La OMS informa que después de las enfermedades y el hambre, la violencia contra la mujer es la mayor causa de muerte entre las mujeres; uno de cada cinco mujeres será víctima de violación o intento de violación en su vida.

A partir de mayo de 2007, las mujeres representaban el 17,1% de los parlamentarios miembros, en comparación con el 16,6% en 2006. Niñas de la escuela secundaria matrículas son ahora alrededor del 90% de los chicos

matrículas. Las mujeres ganan en promedio dos tercios a tres cuartos tanto como los hombres por el mismo trabajo.

Puesto que hay más mujeres que hombres en las universidades de muchos países que limitan la mujer el trabajo profesional, la "fuga de cerebros femenino" podría convertirse en un problema en países tan diversos como Arabia Saudita y Japón. Este esfuerzo incluye educar a los hombres a respetar plenamente las mujeres y que trabajan directamente con los medios de comunicación, que demasiado a menudo perjudiciales perpetuar los estereotipos de género.

12. DELINCUENCIA TRANSNACIONAL - ¿Cómo puede poner fin a la delincuencia organizada de las redes transnacionales, cada vez más poderoso y sofisticado mundial de las empresas?

La delincuencia organizada transnacional sigue creciendo en ausencia de un planteamiento global integrado estrategia mundial. En estimaciones del mundo del comercio ilícito en cerca de 1 billón de dólares por año, con la falsificación y la piratería en \$ 521,6 millones, el comercio mundial de las drogas en \$ 321,6 millones, el comercio de bienes ambientales a 55,7 millones de dólares, la trata de personas a 43,8 millones de dólares, productos de consumo en 37,5 millones de dólares. Y el comercio de armas a 10,1 millones de dólares. Esto no incluye la extorsión o la delincuencia organizada por parte de los US \$ 1 billón en sobornos que las estimaciones del Banco Mundial se pagó el año pasado o su parte de los aproximadamente 1.5-6.5 billones de dólares en dinero lavado. De ahí que el total de ingresos podrían ser más de 2 billones de dólares-casi el doble de todos los presupuestos militares en el mundo.

El Banco Mundial estima que tan solo \$ 20-40 mil millones del total pagado en sobornos fue a desarrollo y países en transición, la gran mayoría de los sobornos se pagan a las personas en los países más ricos. Estos países pueden ser entendidos como una serie de puntos de decisión que son vulnerables a grandes cantidades de dinero. Las decisiones pueden ser compradas y vendidas como la heroína, hacer que la democracia en una ilusión.

Los países tendrán que renunciar a alguna soberanía, como el sistema mundial que definir la ubicación para su enjuiciamiento, de preferencia fuera del país acusado (la extradición es aceptada por la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional).

Después de la financiación inicial del gobierno, el sistema de recibir su apoyo financiero de los activos congelados de los delincuentes condenados en lugar de en función de las contribuciones de los gobiernos para la continuación de las operaciones.

13. ENERGÍA - ¿Cómo puede, cada vez mayor la demanda de energía, se cumplan de manera eficiente y segura?

Las opciones para crear y actualizar las estrategias mundiales de la energía son demasiado complejos y en rápida evolución para tomar decisiones para hacer coherente la política. Sin embargo, las consecuencias ambientales y sociales de política incoherente, son tan graves que un nuevo sistema mundial de la inteligencia colectiva está justificado.

Como los dos grandes consumidores de energía y productores de CO₂, los EE.UU. y China deben llevar una "Apolo-como" la energía mundial en I + D (Investigación y Desarrollo) del programa con una amplia gama de posibilidades - de un solar- eléctrico economía que es a la vez la tierra y basada en el espacio a gran escala los biocombustibles y el tele-trabajo la eficiencia de corte la demanda.

La energía aumentará la eficiencia y la disminución de la demanda en las zonas más ricas-que tiene 33% menos de energía que hoy en 1973 para producir una unidad de PIB en los países AIE, pero la demanda en otras áreas como China y la India impulsará la demanda mundial de más de 50% a partir de 2003 para 2030, el aumento de consumo de combustibles fósiles para el 81% de la demanda de energía primaria alternativas a menos éxito.

La investigación demuestra cada vez más que la energía solar puede convertirse en una importante fuente de electricidad y que la biomasa podría sustituir cada vez más petróleo si la contaminación del medio ambiente y los precios de los alimentos no se planteó demasiado.

La cogeneración utilizando el calor residual puede también hacer contribuciones a la producción de energía. Mientras tanto, aproximadamente 1000 plantas de carbón, con la producción de vida de 40 años, se encuentran en alguna etapa de planificación o construcción en todo el mundo sin la captura de CO₂.

Las emisiones de centrales eléctricas alimentadas con carbón prevé que se construirá en los próximos 25 años son mayores que las emisiones totales durante los últimos 250 años. Medio Ambiente movimientos pueden tratar de cerrar las industrias de combustibles fósiles, al igual que el crecimiento se detuvo en la energía nuclear hace 30 años.

Para la energía nuclear reemplazar las emisiones de gases de invernadero a partir de combustibles fósiles, alrededor de 2000 las centrales nucleares habría que construir -de dos a tres por semana durante 15 años. Los nanotubos pueden reemplazar el alambre para realizar mejor la electricidad. Solar granjas puede centrarse la luz solar encima de las torres con la libra esterlina y otros generadores. Todos estos y muchos más pueden requerir la creación de una Empresa Mundial de la Energía.

14. CIENCIA Y TECNOLOGÍA - ¿Cómo pueden los avances científicos y tecnológicos que acelerar para mejorar la condición humana?

Los factores que aceleraron el ritmo de la innovación son a su vez aceleradores de la evolución de las tasas. El cerebro-ordenador interfaz permite ahora pasar los pensamientos de software; nano-partículas y estimular las fibras nerviosas de crecimiento y ayudar en el tratamiento de las células individuales específicas. Así como las líneas de código fueron escritos para crear software, código genético está escrito para crear nuevas formas de vida.

Los órganos artificiales, se pueden construir de manera similar a 3-D de prototipos; quirúrgica robots son ahora compatibles. Virus genéticamente modificado puede ser compatible eléctricamente con la realización de los metales para formar nano-cables que la libre ensamblar componentes en batería.

Millones de voluntarios de su equipo el exceso de capacidad para ayudar a encontrar curas para el cáncer. El futuro las sinergias entre la nanotecnología, biotecnología, tecnología de la información, las ciencias cognitivas y cambiará las perspectivas de la civilización. Se necesita un sistema mundial de información para realizar un seguimiento de los avances a fin de que los políticos y el público puedan comprender las consecuencias potenciales de estos nuevos sistemas.

15. MUNDIAL DE ÉTICA - ¿Cómo puede convertirse en consideraciones éticas más habitualmente incorporado en las decisiones mundiales?

Las decisiones no éticas son cada vez más expuestas a través de los medios de comunicación, los blogs, las cámaras de teléfono móvil, las comisiones de ética. Se estima que 300000 niños en los conflictos son 30 soldados, esclavos sexuales, porteadores, y centinelas. La moral pública basada en la metafísica religiosa es desafiada a diario por el secularismo creciente, lo que deja muchas dudas acerca de la base moral para la toma de decisiones. La velocidad de la vida ha comenzado a cambiar, parece más allá de la capacidad de la mayoría de las personas e instituciones para comprender, dando lugar a incertidumbres éticas.

¿Tenemos el derecho a la reescritura de códigos genéticos, creando miles de nuevas formas de vida, o cambiar genéticamente nosotros y las futuras generaciones en nuevas especies? ¿Es correcto para los seres humanos fusionarse con la tecnología, como una manera de prevenir la hegemonía tecnológica sobre la humanidad? ¿Existe un equilibrio entre el apoyo a la libre investigación y divulgar la información que podría causar importantes catástrofes? ¿Podrían los medios técnicos para prevenir el terrorismo conducir a e-fascismo?.

Los expertos especulan que el mundo se encamina a una "singularidad" de un momento en que el cambio tecnológico es tan rápido y significativo que hoy son incapaces de concebir lo que la vida puede ser como más allá del año 2025. La globalización y la tecnología permiten un menor número de personas a hacer más daño y en menos tiempo que nunca. De ahí que el bienestar de toda persona debería ser la preocupación de todos. Tales tópicos no son nuevos, pero las consecuencias de su fracaso serán muy diferentes en el futuro que en el pasado. Sin embargo, las nuevas tecnologías también permiten un menor número de personas a ayudar más que nunca también. La proliferación de empresas no gubernamentales, medios de información internacionales, y auto-empresa en Internet los blogs son las nuevas fuerzas de transparencia, proporcionando algunos controles sobre el abuso de poder.

Se necesitan más medios eficaces de control de presión, reducir la avaricia y alentar el honor y la honestidad, promover la orientación de los padres a establecer un sentido de los valores, reducir las barreras a la libertad de investigación, fomentar el respeto de la autoridad legítima, apoyar la identificación y el éxito de la influencia de modelos de conducta, aplicar estrategias rentables para la educación global para un mundo más ilustrado, que coinciden con el comportamiento de los valores que la gente dice que ellos creen, y difundir el espíritu olímpico.

4.3 IRA MATATHIA: Los prosumidores son los canales de comunicación humanos

Por Catarina Nunes y Jorge Nascimento Rodríguez

Los prosumidores son importantes porque reflejan y forjan mercados. Al ser altamente participativos, recogen lo que otros piensan y lo reflejan a través de la lente de sus propias experiencias. Y, al interesarse en la innovación, recogen información, prueban innovaciones y le cuentan a otros sobre esas experiencias.

A continuación se transcriben algunos apartes de la entrevista que se le hizo a Ira sobre el tema de los prosumidores, que son importantes tener en cuenta para el análisis de este estudio:

1. ¿De dónde proviene el concepto *Prosumidor*? Alvin Toffler introdujo al "Prosumidor" en su libro, La Tercera Ola. En su construcción, el término se usó para *definir la integración de productores y los consumidores de bienes y servicios*, en un tipo de asociación para determinar qué tipo de productos deberían hacer para el consumo. Prosumidor define un segmento de la población que es proactivo, empoderado y tiene una relación "dinámica" con las marcas.

Los prosumidores son, por definición, adoptadores tempranos, pero ellos son también mucho, mucho más: Tienen una actitud proactiva en salir a buscar información y opiniones; son activos en compartir sus puntos de vista y sus experiencias con otros; están por delante en sus actitudes y sus comportamientos.

2. ¿Cuáles son las similitudes y las diferencias están entre ellos? Igual que los adoptadores tempranos, los prosumidores son definidos por su comportamiento, pero están también definidos por sus actitudes hacia las categorías, las marcas, las compañías, la información y los medios.

3. ¿Cuáles son los aspectos más importantes de los prosumidores? Los prosumidores son aproximadamente el 20-30 por ciento de las personas a la vanguardia de la defensa del consumidor. Son alimentados por tres fuerzas imparables:

- La Internet, que los fortalece con información, foros, y comunicación.
- La fragmentación de los medios, que hacen sus palabras mucho más poderosas.
- La globalización a nivel personal, que le permite que su fuerza se sienta en el mundo entero.

Comparados con el consumidor común, los prosumidores son más entendidos en marketing y más demandantes. Activamente salen a buscar información y opiniones, comparten sus puntos de vista y sus experiencias con otros, y están muy al tanto de su valor para los detallistas (comerciantes minoristas) y los socios de marca.

4. ¿Hay algún país o región geográfica donde este perfil de consumidor prevalezca? Lo que es tan importante acerca de la idea del prosumidor es que constituye entre el 25-30% de la población en virtualmente todos los países, y en

cada categoría de mercado. Se cree que las pocas excepciones se deben a normas culturales predominantes.

5. ¿Por qué ahora toda esta exaltación mercadotécnica con este segmento?

Los prosumidores son importantes porque reflejan y forjan mercados. Siendo altamente participativos, recogen lo que otros piensan y lo reflejan a través de la lente de sus experiencias. Los prosumidores están más comprometidos, más receptivos y más proactivos que los no-prosumidores, se pueden considerar como un sistema de alerta anticipada. Tener comprensión por adelantado de tales cambios y saber cómo usarlos es justamente de lo que se trata *la planificación estratégica*.

6. ¿Cómo influencia el prosumidor en un segmento?

Ante todo, reconociendo que esos prosumidores son "canales de comunicación" como "la moneda circulante conversacional" tienen la mayor importancia en crear tanto actitudes como demanda. La habilidad del prosumidor para "pasar el mensaje" (característica que es la esencia misma del mayor y más importante sub segmento de prosumidores: las "abejas"), es un componente absolutamente crítico para controlar el significado y el mensaje de la marca.

7. ¿Cómo deberían las marcas comunicarse con los prosumidores que no le gusta la publicidad?

Éste es un concepto popular equivocado. Los prosumidores resienten los intentos autoritarios para someterlos sumisamente, prefiriendo en lugar de eso un trabajo de publicidad de alta calidad, entretenido, inteligente, que halague su bien desarrollado discernimiento, y estarán dispuestos a admitir que son influenciados por la publicidad. Los prosumidores le dan más valor a las marcas. No obstante, no aceptan ciegamente la noción que dice que las marcas garantizan autenticidad o calidad. Como en otros aspectos de la vida, confían en su investigación y buen juicio para ayudarlos a determinar si un producto vale el precio que piden.

Quizá lo más importante para mantener una relación con el prosumidor es reconocer (como él lo hace) su valor para el dueño de la marca. El reconocimiento, el respeto, y el con tal que "algo hay en eso para mí" son las claves para construir conexiones entre prosumidores y marcas.

8. ¿Tiene sentido este consumidor para las marcas que no pertenecen al sector de las nuevas tecnologías?

El trabajo señala que hay prosumidores en todas las categorías. Como en cualquier tema, representan una "calificación de pasión", de tal manera que sus esfuerzos para ser proactivos e involucrarse en

una categoría probablemente estén condicionados por la gran "relevancia" que para ellos tenga la categoría. Como prosumidores tienen una actitud; si el producto tiene las características deseadas, es probable que la persona se sienta atraída a interactuar con él. Pero si no están comprometidos con la categoría, es menos probable que su comportamiento como prosumidor se manifieste.

9. ¿Cuánto tiempo le lleva a una tendencia de prosumidor convertirse en una elección masiva? Generalmente, en la experiencia que se tiene, entre 12-18 meses. Hay algunas categorías, donde por definición las tendencias se mueven más aceleradamente y otros son más transitorios.

10. ¿Qué atributos son claves en los prosumidores?

- Abrazan la Innovación: Son la primera y la segunda persona en probar innovaciones.
- Internamente referenciados: Se enorgullecen de pensar por ellos mismos y ser experimentadores.
- Son comunicadores: Le cuentan a otras personas sobre sus experiencias con productos nuevos, marcas y servicios.
- Son influyentes: Otras personas piden sus opiniones y consejos.
- Son escépticos: No confían automáticamente en lo que le dicen los medios.
- Son comprometidos: Se interesan por el ahora y se involucran con la cultura popular.

12. ¿Qué tendencias son claves para los prosumidores?

- Crean su propio estilo de vida: Recogen información de varias fuentes pero no siguen a un gurú. Prefieren su propio ritmo en detrimento de las opciones de la mayoría.
- No son hipócritas puritanos: La metrosexualidad es una actitud típica de los hombres prosumidores. No se auto-limitan. No se dejan guiar por los estereotipos.
- Escogen en forma inteligente: Porque están bien informados. Prestan atención a los precios bajos pero están dispuestos a pagar un precio elevado si incluye marca y servicio.
- Abrazan el cambio y la innovación: Pero no los aceptan de forma incondicional. Quieren ser los primeros en adherir a las novedades que aumentan el valor. Quieren ser los primeros en nuevos lugares, ideas y productos.
- Viven "aquí y ahora": Se conectan e interactúan: Sin limitaciones de espacio y tiempo. Pero controlan cuando y a quien están conectados.
- Se aprecian: Y cuando las cosas se complican, disminuyen el ritmo y se auto miman. Difícilmente sufran de baja autoestima.

- Eligen el diseño: Ya sea un objeto, un ingrediente de una comida, la ropa que usan. Todo lo que forma parte de su vida tiene una característica común: es deliberado.
- Se preocupan por la Salud: Especialmente cuando se trata de la propia o la de una persona próxima. Cuestionan a los médicos y piden segundas y terceras opiniones.
- Valoran lo que funciona: Sea que lo haga en forma rápida o despacio. Piensan a largo plazo, pero no significa que se comprometan sólo por el compromiso.
- Son árbitros de marca: Porque conocen sus aspectos positivos y negativos.
- Quieren aprender a hacer cosas: Ya sea plomería o cocina étnica (como se dice ahora). Todo lo que les dé la sensación de controlar las situaciones.

4.4 JOHN NAISBITT y Las 11 megatendencias de las organizaciones

De acuerdo con Naisbitt, mencionado por Chaín (1998), en la actualidad existen 11 megatendencias las cuales deben de tener muy presentes las organizaciones, para poder orientar correctamente los cambios necesarios en la empresa, estas megatendencias son:

- La primera macrotendencia es la de la Información, ésta marca la transición de una sociedad industrial a una sociedad de información; prueba de ello es la computadora, el Internet, el intranet y todos los avances en comunicaciones. Esta perfectamente relacionada con la velocidad de los cambios en la sociedad, y de ello depende la velocidad de la información.
- La tendencia mundial hacia la Implantación de la Small Office, home office (oficina pequeña, casa oficina. La oficina virtual o teletrabajo).
- La tendencia Globalizante de una Economía nacional a una economía mundial, donde las decisiones que puede tomar una persona tendrán repercusiones en los demás.
- El punto más importante es la Planeación; la planeación a largo plazo se ha convertido en algo familiar; esto implica hacerlo en forma estratégica.
- La quinta tendencia es la que va de la centralización a la Descentralización. El camino a la descentralización, lo emprenderán las sociedades que estén perfectamente inmersas en la era de la información donde la gente pueda desarrollar sus actividades sin acudir a sus centros laborales.
- Estamos pasando de ser una sociedad administrativa a ser una Sociedad Empresarial, donde las personas inician sus propias empresas con sus ahorros.

- Pasamos de la democracia representativa a la Democracia Participativa.
- El cambio de estructuras piramidales y rígidas, a Estructuras Planas o matriciales.
- Esta tendencia se denomina Del Norte Al Sur, y solo se refiere a la reorganización de las zonas económicas, es decir la oportunidad de desarrollo de las zonas económicas del tercer mundo.
- La alternativa a la Opción Múltiple, es decir, la elección forzada a la opción múltiple, porque los consumidores que somos todos, tenemos la posibilidad de elección.
- La Revolución Ecoindustrial, ya que el medio ambiente proporcionará una de las mayores oportunidades para la innovación tecnológica y administrativa, que el mundo industrial haya tenido jamás.

Para analizar cada una de las tendencias mencionadas por Naisbitt, tenemos que agruparlas en cuatro grandes grupos así:

- **Económico.** De economía nacional a economía mundial. De norte a sur. Las fronteras se desdibujan y se habla de una sola economía.
- **Político.** De la centralización a la descentralización. De democracias representativas a participantes. De tener dos opciones a tener muchas más como un verdadero ejercicio de la democracia.
- **Social.** Del corto plazo al largo plazo. Del apoyo institucional al valerse por sí mismo. De jerarquías muy verticales a redes de cadenas de trabajo. Del reconocimiento de los problemas ambientales como condición imprescindible para la supervivencia.
- **Tecnológico.** De sociedades industriales a sociedades de información (del Hardware al Software). De tecnologías forzosas manejadas por especialistas a altas tecnologías más amigables al usuario. Productos más baratos, pequeños y simples gracias a la tecnología.

4.5 MICHAEL J. MAZARR y su libro “Global Trends 2005”

Tras desestimar la posibilidad de añadir una nueva clasificación a esta larga lista, se ha optado por elegir la elaborada por Michael J. Mazarr incluida en su libro “Global Trends 2005”. Para él las tendencias globales han proliferado en los

últimos tiempos multitud de agrupaciones de tendencias mundiales que se esperan en el futuro.

- Sociedad envejecida
- Ampliación Europea y fortalecimiento de la Unión Europea
- Sociedad de la Información
- Revisión de los servicios sociales
- Generalización de la informática
- Medio ambiente limpio
- Cambio Genético y su gobierno

Mazarr analiza en su libro siete tendencias principales, que agrupa así:

1. Fundamentos

a. Cultura. Ser Humano Social: la estructura de la sociedad en que vive conforma su conciencia individual y la Identidad cultural en adaptación constante: culturas flexibles más adaptables a la era del conocimiento.

b. Economía Dual. Demografía y medioambiente

2. Motores de la historia

a. Ciencia y Tecnología. Biotecnología y Energía renovable: proceso inevitable de su confirmación como primera fuente de energía a partir del 2010.

b. Sociedad y Psicología. Modernización socioeconómica: libre mercado e instituciones democráticas y progreso en solidaridad y Necesidades humanas: seguridad, relaciones e identidad. Construcción social: sociedades e individuos pueden aprender en conjunto.

c. Caos y Complejidad. Desorden social y político, estrés, personas ansiosas.

3. Economía de recursos humanos

a. Nueva Economía. Proceso de tercerización: recurso fundamental humano: conocimiento

b. Reempresa del trabajo. Empresas virtuales: ubicación no única. Nuevos valores: flexibilidad, velocidad, descentralización y delegación. Trabajador demandado: mejor educado, adaptable al cambio, preparado y dispuesto a asumir responsabilidades, carrera diversificada

c. Conflictos. Distribución de ingresos: riesgo de aumentar diferencias entre pobres y ricos. Salarios tecnológicos altos. Nuevos consumidores, hacia la periferia, desconcentración e interdependencia

d. Era del Conocimiento

4. Las tribus globales

a. Globalización. Convergencia de sociedad y economía mundial: desarrollo de comunicaciones, empresas multi-domésticas.

b. Tribalismo en Globalidad. Tendencias Políticas: particularidad étnica versus universalidad democrática. Requiere un esfuerzo de integración e interdependencia.

c. Tribalismo -Fragmentación-Pluralismo. Diversidad: en todos los aspectos: carreras, política, religiones y empresas: descentralización y virtualización

5. Transformando la autoridad

a. Jerarquía. Autoridad: caída de los monopolios para una sociedad fragmentada, con autonomía personal, relativización moral, gran cantidad de información.

b. Crisis política. Estados: naciones-estado que comparten su autoridad con otros agentes atendiendo a su quehacer más eficientemente: atraer inversión, infraestructuras modernas, sociedad bien educada, intercambio de flujos.

c. Nuevas autoridades. Valor: respetuosas con la libertad personal.

Características:

Empresa descentralizada, pequeña y flexible

Estructura física virtual

Poder no coercitivo

Influencia mediante actuación, competencia y efectividad

Innovación y creatividad

Motivación personal

6. Psicología humana

a. “Sobre nuestras cabezas”. Libertad: la posibilidad de elegir entre tantas opciones y constantemente debido a los continuos cambios provoca ansiedad.

b. Alienación. Sobrecarga de información: arrebatados los antiguos y únicos principios existentes. Espacio físico: pierde importancia en pos del virtual. Exige transformación adecuada a nuevos contextos.

c. Síndrome Pesimismo. Medios de comunicación. Tendencia a comunicar noticias negativas. Obtención de información por medio de terceros más frecuente que la experiencia directa.

CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO DE ENTORNO. MEGATENDENCIAS, TENDENCIAS GENERALES Y TENDENCIAS ESPECÍFICAS

El objetivo principal de este estudio fue analizar las megatendencias y tendencias actuales que mueven al mundo y que se perfilan para un futuro, próximo o lejano, de acuerdo con las necesidades que se presenten en el mundo actual.

Esta investigación permitió reflexionar sobre las tendencias del futuro que afectarían de manera significativa al sector/empresa/país que se pretendió impactar, en el horizonte de los próximos 10-15 años, y ubicarlas en el contexto de este trabajo de grado.

Dada la amplitud del tema se pretendió agrupar cada tendencia en aspectos que los unificará, según criterios que permitieron un mejor análisis de las mismas. Se puede decir que de una u otra manera se analizaron las tendencias relacionadas con los siguientes aspectos: social, económico, político, laboral, cultural, religioso, educativo, poblacional, en los que se ubicaron temas como: La demografía, los cambios en los valores sociales, los cambios en la economía a nivel macro, el medio ambiente, las tecnologías del sector y su evolución, la sociedad de la información y las nuevas tecnologías, la evolución de las fuerzas competitivas del sector: competidores directos o indirectos, productos sustitutos, los clientes, los proveedores, los entrantes potenciales, entre otros.

El análisis entonces confluye en cada tendencia o megatendencia que se trabajó, las cuales están inmersas en el trabajo de grado, se consideró que aplican en un alto grado para garantizar el éxito de la misma. Con todo lo antes visto, se puede concluir que las empresas deben de reciclarse día con día, y no dejar pasar el tiempo sin renovarse, sin cambiar sus hábitos, su estructura, sus procesos, ya que en muy poco tiempo quedarían obsoletas y serían rebasadas por el cambio y la modernidad.

No se pensó en pequeño, considerando que la empresa para la cual se realizó el proyecto de grado está empezando apenas en el medio, hay que tener cuenta todos estos cambios que se proyecta sucederán en el futuro próximo y para ello hay que estar preparados desde ya, y que mejor oportunidad que la que se presentó con el conocimiento de estas tendencias y sus pretensiones, para adaptarlas, según se requirió al trabajo, garantizando con ello, que con todos los cambios, esta pequeña empresa será capaz de permanecer en el tiempo.

Para ello, se pensó en ¿Cuáles son las condiciones que debe reunir o los desafíos que debe enfrentar la empresa para competir en este contexto?. Las condiciones que debe cumplir la empresa para adaptarse a los grandes cambios que se visualizan a futuro, se consideró que se basan en un proceso de transformación interna y organizativa para hacer frente a los nuevos desafíos de la globalización; igualmente, los modelos convencionales de producción y la información siguen predominando a la hora de dirigir las empresas y esto se constituye en un obstáculo a la hora de enfrentar nuevos retos.

En el contexto en el cual se desenvuelve la Magia Didáctica le aplican aquellas tendencias y megatendencias que tienen que ver con los consumidores, como las de *IRA MATATHIA* y *Los prosumidores como canales de comunicación humanos*. Su importancia radica en que los prosumidores reflejan y forjan los mercados, ya que son participativos y recogen lo que otros piensan y reflejan a través de la lente de sus propias experiencias.

El desarrollo de la capacidad reflexiva del consumidor, trae para la empresa colombiana, tanto de bienes como de servicios, la definición del tipo de cliente para el cual se genera un servicio; utilización de estrategias de conocimiento de las expectativas que tienen; incorporación al bien o servicio de las características deseadas; capacidad de sorprender al cliente con valores agregados inesperados; garantizar la calidad del producto durante su ciclo de vida y, fundamentalmente; facilitar que dichos bienes y servicios sean asequibles a los diferentes tipos de población.

No solo basta con ofrecer productos que cumplan criterios de calidad y que contribuyan a la preservación del medio ambiente, si no que es indispensable tener una relación personalizada donde el cliente se sienta escuchado y que sus sugerencias y expectativas sean atendidas a satisfacción.

Las empresas orientadas hacia la satisfacción del cliente, tratan de reducir el número de niveles jerárquicos para asignar el poder de la toma de decisiones a

quienes tienen la información y el conocimiento. Por tanto habría que acelerar el desplazamiento de los modelos tradicionales de empresa hacia sistemas más avanzados.

La estructura financiera de las empresas ha de reorganizarse y volverse más flexible y eficiente en el planteamiento de soluciones novedosas a los clientes, de forma tal que tanto en el producto como en su acceso, los avances mundiales al respecto estén asociados.

Con todo lo anterior, La Magia Didáctica deberá tener en cuenta cada una de estas tendencias y megatendencias, principalmente dos de ellas, que fueron identificadas en el desarrollo de este estudio, las cuales son: i) El consumidor movido por valores y ii) La bonanza de la inversión socialmente responsable; que deberá introyectarlas en el momento de hacer contacto con sus clientes, para marcar la diferencia y a partir de allí crear una ventaja competitiva que le posibilite su permanencia en el medio en el que se desenvuelve.

5. ESTUDIO DE MERCADO

Con este estudio se pretendió llegar a la primera parte de la investigación del mercado objetivo relacionado con la microempresa La Magia Didáctica, la cual consta básicamente del análisis de la demanda, la oferta, los precios y la comercialización del producto.

Este estudio de prefactibilidad sirve como antecedente para la realización de los estudios técnicos, financieros y económicos, para determinar la viabilidad del negocio, en el evento que se decida culminar el ciclo de vida de los proyectos, pasando por la factibilidad y la ejecución del mismo.

Es de anotar que en este estudio también se tuvo en cuenta la metodología recomendada por Gabriel Baca Urbina⁴⁸ en lo que le es aplicable, y de acuerdo con la información que se logró obtener a través de fuentes secundarias, como las consultas realizadas por internet y las provenientes por parte del dueño de la microempresa La Magia Didáctica, que se dedica al diseño y fabricación de juegos didácticos en madera, con énfasis en juegos matemáticos.

El estudio está compuesto por cuatro bloques a saber: la definición del producto, y los análisis de la demanda, de la oferta, de los precios y de la comercialización del producto, que se desarrolló de la siguiente manera:

5.1 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

5.1.1 La Marca. La concepción de la marca tiene para los productos de La Magia Didáctica una composición de nombre, símbolo, creatividad, educación y diversión entre muchos otros factores, generando una percepción que evoca favorablemente a la infancia, combinada con el juego y los elementos antes mencionados, enmarcada además con unos colores distintivos.

La intencionalidad de esta mezcla de factores es imprimir un agente diferenciador frente a sus competidores, permitiendo aun más la identificación de sus productos.

⁴⁸ BACA Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos. Cuarta edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. 2008.

La marca se ve representada en la imagen y el nombre, que permite plasmar el concepto de juego e imaginación.

5.1.2 El producto. La Magia Didáctica cuenta con 25 productos en sus diferentes líneas, cuya base es la madera, insumo primordial para su fabricación, cada producto está etiquetado con el nombre del juego, las especificaciones del mismo en volumen y dimensiones, una guía con las instrucciones de en qué consiste el juego y cuáles son las múltiples posibilidades de uso, además con un adhesivo, en el que se muestra el logo y lugar de contacto para los pedidos.

Su presentación varía de acuerdo al producto, que van en diferentes empaques como bolsas de cierre hermético, bolsas selladas al calor, tarros plásticos de tetra pack, cajas de madera y/o tulas ó talegos de lona impermeable.

5.1.3 Usos del producto. Los productos de la microempresa La Magia Didáctica favorecen el desarrollo de la inteligencia, estimulan la creatividad artística y su razonamiento, promueven las buenas relaciones entre padres e hijos, alumnos y maestros. Su variedad facilita la manipulación del material, permitiendo además la modificación, restauración y rediseño de los distintos productos.

Los juegos se destacan por fortalecer el aprendizaje, la confianza y la imaginación, contribuyendo al desarrollo de programas de aprendizaje escolar estructurados, alrededor del uso de elementos educativos en áreas tales como matemáticas, ciencias, integración sensorial de motricidad, música, educación física, entre otros.

Como elemento diferenciador frente a sus competidores, la Magia Didáctica diseña y elabora juegos matemáticos gigantes, lo que le ha brindado una permanencia y sostenibilidad en este segmento de mercado.

5.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Para efectos del análisis de la demanda de los productos de la Magia Didáctica, la relación se concibió de acuerdo con su destino, es decir, reconociéndose como un tipo de demanda de bienes finales, teniendo en cuenta que los productos son adquiridos directamente por el consumidor para su uso y aprovechamiento.

La fuente de información es secundaria para este estudio, ya que son provenientes del funcionamiento de la propia empresa, basada en las cuentas de cobro y el comportamiento de ventas y pedidos.

5.2.1 Necesidades. La caracterización de este tipo de juegos, posibilita incrementar las habilidades de enseñanza, construcción y concentración, tomando como base que el juego contribuye al desarrollo intelectual, psicomotriz, social y emocional, que mejora el pensamiento abstracto, la atención, la memoria, la creatividad y el lenguaje, lo cual permite englobarlas como acciones y relaciones de necesidades, de acuerdo a los requerimientos de sus principales clientes, como son los planteles educativos en general.

5.2.2 Tendencias. La tasa de natalidad y la evolución de la población infantil, son premisas favorables para el crecimiento de la demanda de estos juegos, ya que la educación moderna propone el empleo de juegos didácticos como uno de los métodos idóneos para ser aplicado en los procesos “enseñanza – aprendizaje”.

5.2.3 Mercado Objetivo. Para tener una aproximación del mercado objetivo potencial de la microempresa La Magia Didáctica, se consultó la base de datos sobre los planteles educativos existentes en el Municipio de Envigado al 2008, la cual fue suministrada por la Secretaría de Educación para la Cultura de este municipio.

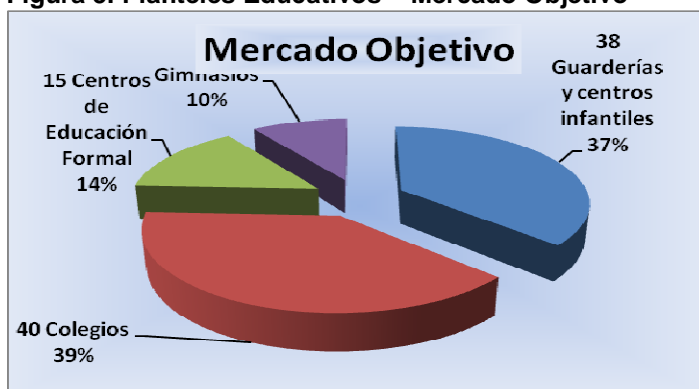
Los resultados se exponen en el siguiente cuadro, que presenta la cuantificación de este mercado:

Cuadro 6. Cuantificación de los Planteles Educativos del Municipio de Envigado

TIPO	TIPO DE PLANTEL EDUCATIVO	CANTIDAD DE PLANTELES EDUCATIVOS	% PLANTELES EDUCATIVOS
1	Guarderías y centros infantiles	38	36,89%
2	Colegios	40	38,83%
3	Centros de Educación Formal	15	14,56%
4	Gimnasios	10	9,71%

Fuente: Secretaría de Educación para la Cultura del Municipio de Envigado. Cuantificación de los Planteles Educativos del Municipio de Envigado. 2008. (Elaboración propia)

Figura 5. Planteles Educativos – Mercado Objetivo



Fuente: Graficación porcentual de la cuantificación de los Planteles Educativos del Municipio de Envigado (Elaboración propia).

Lo anterior permitió cuantificar los planteles educativos registrados en este municipio, que se convierten en mercado potencial para la microempresa La Magia Didáctica.

5.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA

Para este análisis, la microempresa se reconoce como de “oferta competitiva o de mercado libre”, dado que los productos se encuentran en circulación de libre competencia, sobre todo porque existen fabricantes que elaboran productos similares, pero que la diferencia está determinada por la variedad y las características de los productos ofrecidos.

5.3.1 Proyección de la oferta. Para la proyección de la oferta, se consideró un pronóstico para un año, donde se realizó una distribución de productos acorde a la especificidad que podría requerir cada plantel educativo.

Cuadro 7. Proyección de ventas anuales por productos

Producto	Precio promedio de venta	Cantidad proyectada anual (Promedio)	Promedio de ventas en pesos
PENTOMINÓ	\$ 22,000	995	\$ 21.890,000
CUBO SOMA	\$ 10,000	998	\$ 9.980,000
CUBO SOMA	\$ 13,000	995	\$ 12.935,000
DADO ROMPECABEZAS	\$ 10,000	480	\$ 4.800,000
DADO ROMPECABEZAS	\$ 13,000	480	\$ 6.240,000
ÁLGEBRA GEOMÉTRICA	\$ 50,000	840	\$ 42.000,000

CAJA TEXTURAS	\$ 20,000	360	\$ 7.200,000
CAJA TEXTURAS	\$ 28,000	360	\$ 10.080,000
DOMINÓ DE TEXTURAS	\$ 25,000	240	\$ 6.000,000
CUBOS LOCOS	\$ 7,000	660	\$ 4.620,000
TORRE DE HANOI, 7 discos (cuadros)	\$ 13,000	578	\$ 7.514,000
BLOQUES LÓGICOS GIGANTES x 48 Unds.	\$ 25,000	350	\$ 8.750,000
BLOQUES LÓGICOS GIGANTES x 48 Unds.	\$ 20,000	125	\$ 2.500,000
TAMGRAM	\$ 55,000	185	\$ 10.175,000
SOLITARIO PEQUEÑO	\$ 8,000	125	\$ 1.000,000
MAGICUBO PEQUEÑO	\$ 15,000	68	\$ 1.020,000
MAGICUBO GRANDE	\$ 20,000	68	\$ 1.360,000
TRIÁNGULO PASCAL PLANO, base 16, en 12 mm	\$ 150,000	545	\$ 81.750,000
TORTA FRACCIONARIOS redonda	\$ 40,000	545	\$ 21.800,000
ENSARTA-ARGOLLAS, Pequeño	\$ 35,000	216	\$ 7.560,000
ENSARTA-ARGOLLAS, gigante, 1.80 mts de diámetro	\$ 120,000	192	\$ 23.040,000
CAJA SÓLIDOS GEOMÉTRICOS, x 53 unds.	\$ 450,000	76	\$ 34.200,000
REGLETAS COUSINAIRE,	\$ 23,000	255	\$ 5.865,000
BALANCÍN EN MADERA 50 x 30 x 20 cms	\$ 65,000	134	\$ 8.710,000
PALOS CHINOS (100 Unds, 5 Colores)	\$ 28,000	296	\$ 8.288,000

Fuente: Elaboración propia basada en datos de la Magia Didáctica. 2008

5.3.2 Oferta diferenciadora. La Magia Didáctica posee la capacidad de ofrecer otros productos como son los juegos matemáticos gigantes, que marcan su diferencia con respecto a sus competidores más directos, lo que le permite un posicionamiento especial frente al cliente, ya que éste lo percibe positivamente, por ser novedoso y ajustado a las necesidades del mismo.

5.4 ANÁLISIS DE PRECIOS

El precio de los productos es un componente importante por su accesibilidad para los diferentes clientes. La estacionalidad de los precios es un patrón de comportamiento que se repite regularmente, dependiendo de las temporadas que inciden en la venta o no de los productos, lo que se configura como elementos importantes a tener en cuenta para la determinación del precio, es decir, la Magia

Didáctica no tiene un método para la asignación de los precios para cada uno de los productos que ofrece, determinándolos según la demanda u oferta que puedan tener dichos productos, en ciertas épocas del año.

Adicionalmente, y dependiendo de la cantidad de productos que le soliciten, la Magia Didáctica ofrece unos descuentos especiales para los planteles educativos, así mismo, y de forma empírica se calculan los precios de los productos que ofrece en los diferentes escenarios en los que pueda participar, como exposiciones o ferias artesanales y educativas.

5.5 COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Para el componente de la comercialización del producto, entendida como una actividad vital en el funcionamiento de una empresa, la cual permite a la Magia Didáctica hacer llegar sus productos a sus clientes y entregar sus productos en el sitio y momento adecuado, para dar a sus clientes la satisfacción que espera con la compra.

Los elementos claves que se tuvieron en cuenta para este análisis son:

5.5.1 El mercado. Su segmento objetivo está enfocado en los diferentes planteles educativos, quienes se interesan por juegos didácticos, que se destaquen en fortalecer el aprendizaje, la confianza y la imaginación, donde las características relevantes que deben tener los productos estén orientadas a las distintas etapas escolares.

5.5.2 Posición. Su marca no posee un posicionamiento muy preciso en el mercado, teniendo en cuenta que sus clientes son muy puntuales y no ha existido una diversificación del producto, concentrándose en sus clientes habituales que se ubican en algunos colegios del Municipio de Envigado, sector del Poblado, empresas y eventuales clientes particulares.

CONCLUSIÓN ESTUDIO DE MERCADO

En el desarrollo del análisis de los componentes del estudio de mercado se estableció que los productos físicos hablan por sí mismos, logrando mostrar sus ventajas y cargando de significado y personalidad a su marca “La Magia Didáctica”. Por otra parte, se observó que el nombre y logo se concibió con la

intencionalidad de que la marca buscara un vínculo, que impactara a sus clientes más cercanos, en pos de ofrecer un buen producto que esté a la altura de sus clientes, satisfaciendo sus necesidades y deseos.

El posicionamiento de la marca constituye un valor estratégico que busca dejar huella en la mente de las personas que hacen parte de este segmento del mercado, es decir del público objetivo o potencial al cual se ofrecen los productos de la Magia Didáctica.

Según se esbozó en el análisis de la oferta, un factor a tener en cuenta son las épocas de estacionalidad del producto, ya que favorecen enormemente la venta de los mismos, dichas épocas se pueden enmarcar principalmente en la Navidad, Día de Reyes, Día del Niño y por supuesto el Regreso a Clases, dado que se pueden ofrecer como regalos y no solo con el tratamiento único y exclusivo de los planteles educativos, sino también para fines lúdicos y recreativos.

La tendencia a un mediano plazo, es abarcar otros municipios y corregimientos como San Antonio de Prado, los municipios de La Estrella, Itagüí, sabaneta, Medellín, Bello, Copacabana, para ampliar su mercado objetivo y ofrecer sus productos en otras esferas que son adecuadas para el uso y disfrute de estos juegos.

Abordar el mercado objetivo con una demanda de productos menos sofisticados y más simples que las ofertas regulares, sin perder de vista la calidad y creatividad con la connotación del mejor precio.

A pesar de no haber plasmado en este estudio otros focos de clientes, no se desconocieron las líneas de productos con carácter transversal, resultando muy atractiva tanto para los niños, jóvenes, estudiantes y mamás, así como para quienes realizan trabajo de oficina, ampliando así su público objetivo.

La Magia Didáctica en sus ocho años de existencia no ha realizado ningún estudio y/o investigación que permita identificar cual es la participación que se tiene en el mercado, adicionalmente el dueño no vio la necesidad de tener este dato por su desconocimiento en el tema y su foco de ventas tan específico, pero desde hace un año aproximadamente, ha venido creando una conciencia de microempresa organizada y de visión futurista, la cual hasta ahora se empieza a proyectar.

En el momento no se tienen datos concretos al respecto, de sus competidores más directos, porque son muy celosos en entregar esta información y por tanto no es posible ubicar a la Magia Didáctica en una posición en el mercado. No obstante, se pudo afirmar que el producto diferenciador, los juegos matemáticos gigantes, marcan un posicionamiento único, y esto lo enmarca en un buen punto de referenciación en el mercado, con una percepción positiva frente a sus clientes por el aspecto creativo, el apoyo didáctico, la disponibilidad y la alternativa de diseñar productos ajustados a las necesidades y requerimientos específicos de dichos clientes.

Con lo anterior se pudo concluir que hoy La Magia Didáctica, implícitamente, se da cuenta que es el líder en la elaboración de los juegos matemáticos gigantes, donde se tendrá que preocupar por innovar, mantener su creatividad, investigar permanentemente el mercado y mantenerse a la vanguardia.

6. ESTUDIO TÉCNICO

Este estudio tiene como objetivo principal, dar respuesta a las preguntas de dónde, cuándo, cómo, cuánto, con quién y por qué llevar a cabo el proyecto objeto de estudio, ya que permite determinar la localización y tamaño óptimo de la planta, el proceso productivo, la estructura organizacional y desde luego suministra la información que se requiere para realizar la evaluación económica y financiera.

En este estudio se tuvo en cuenta la metodología recomendada por Gabriel Baca Urbina⁴⁹ en lo que le es aplicable, y de acuerdo con la información que se logró obtener. Igualmente se analizaron dos aspectos importantes: la maquinaria que hace parte fundamental del funcionamiento y productividad de la microempresa, y la posibilidad de desarrollar o adquirir sistemas de información que apoyan la gestión empresarial del recurso humano y los procesos administrativos de la microempresa.

6.1 ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN ÓPTIMA

La localización óptima se analizó por ser el sitio donde está ubicada la microempresa, porque determina el éxito o el fracaso de su negocio. Para eso la decisión acerca de la ubicación debe hacerse bajo criterios geográficos, económicos y estratégicos e incluso bajo criterios de preferencias emocionales.

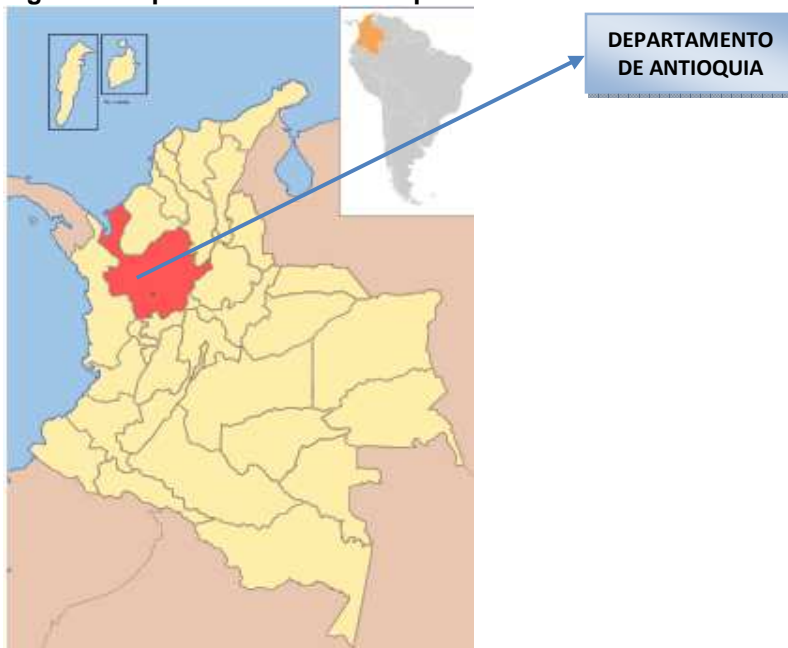
La ubicación es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital (criterio privado) u obtener el costo unitario mínimo (criterio social).

6.1.2 Macrolocalización. La Magia Didáctica tiene su sede de trabajo ubicada en Colombia, Departamento de Antioquia, Municipio de Envigado ubicado al sudeste de la capital del departamento de Antioquia (parte meridional del Valle de Aburrá, el cual se encuentra en la parte noroccidental de la Cordillera Central de los Andes colombianos), sobre un plano medianamente elevado del resto del Valle del Aburrá.

⁴⁹ BACA Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos. Cuarta edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. 2008.

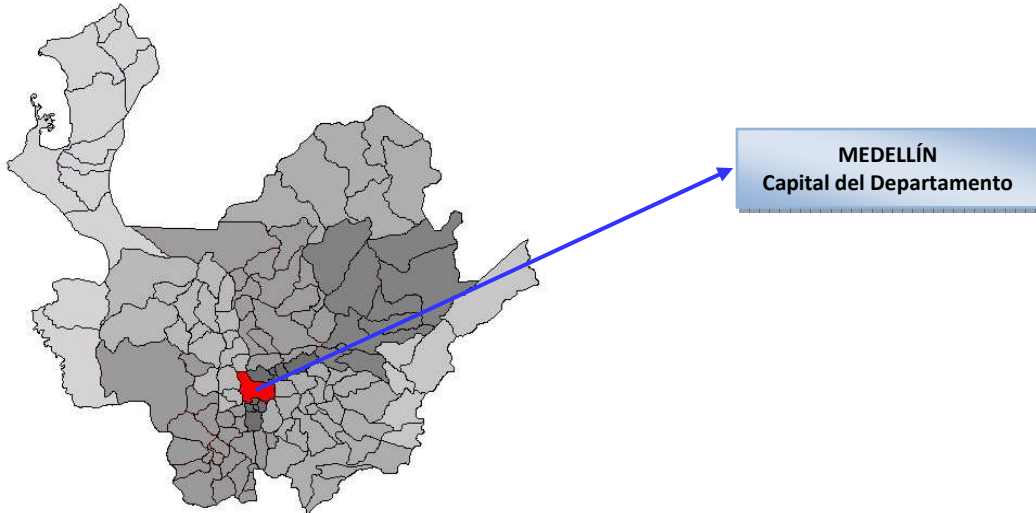
Por ser este proyecto un estudio de prefactibilidad para la reorientación estratégica de La Magia Didáctica, la localización óptima de la microempresa se analiza desde las ventajas que recibe la microempresa desde su instalación en este municipio, porque de una u otra manera durante los 8 años que lleva allí establecida, se han evidenciado las ventajas de su ubicación actual, no sólo por cuestión geográfica sino también por aspectos económicos relacionados con la consecución de su materia prima, menores costos de servicios públicos y del acceso de sus clientes a la sede de la microempresa. Por lo tanto, la macrolocalización y microlocalización no se ampliarán en la forma requerida, según lo analizado en el libro de Evaluación de Proyectos de Gabriel Baca Urbina.

Figura 6. Departamento de Antioquia



Fuente: Wikipedia. Datos sobre "Antioquia".
[Consulta: Noviembre 20 de 2008].

Figura 7. Municipio de Medellín



Fuente: Wikipedia. Datos sobre "Medellín". [Consulta: Noviembre 20 de 2008].

Este municipio con 175.240 habitantes⁵⁰, con una densidad de 3.504 hab./km², cuenta con una industria grande y moderna principalmente en el sector de textiles y calzado. Envigado está entre 1.500 y 1.700 metros sobre el nivel del mar, lo que la hace una ciudad de clima templado, como Medellín. La temperatura oscila entre 22 y 30 grados centígrados promedio. Geográficamente pertenece al Área Metropolitana⁵¹, pero institucionalmente no. Es independiente de ella.

⁵⁰ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS – DANE. Censo 2005.

⁵¹ Su núcleo es Medellín (capital del Departamento) y los otros miembros son (de sur a norte): Caldas, La Estrella, Sabaneta, Itagüí, Bello, Copacabana, Girardota y Barbosa. El municipio de Envigado, aunque geográficamente se encuentra en el Valle de Aburrá y en su área geográfica hasta se puede confundir físicamente con Medellín, no hace parte de la entidad administrativa denominada Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

Figura 8. Municipio de Envigado



Fuente: Wikipedia. Datos sobre "Envigado".
[Consulta: Noviembre 20 de 2008].

6.1.3 Microlocalización. Desde hace 8 años la microempresa se encuentra localizada en la Calle 44 Sur No. 41A-09, Barrio La Sebastiana, Municipio de Envigado, Departamento de Antioquia. Ha tenido una gran acogida, principalmente por el acceso que tienen los clientes que hacen parte de su principal mercado, por la existencia de varias rutas de acceso al municipio y por ende al lugar donde se encuentra ubicada.

Figura 9. Ubicación del Barrio La Sebastiana

Barrios de Envigado



Fuente: Wikipedia. Datos sobre "Envigado". [Consulta: Noviembre 20 de 2008].

A continuación, se analizan las ventajas que tiene La Magia Didáctica en el sitio en el cual se encuentra localizada.

6.2 CERCANÍA DE LA MATERIA PRIMA O DEL PROVEEDOR

En Envigado se localizan varias empresas de madera como Ferretal, Maderinsa S.A., Decormadera, entre otras que suministran y trabajan con la madera como materia prima, la cual es de vital importancia para La Magia Didáctica. Con Ferretal es la empresa con la cual La Magia Didáctica se provee de la madera, por su cercanía y la buena relación comercial establecida con esta empresa.

Se conoce también la Zona 11 vereda El Vallano, de donde de sus laderas se extrajo la madera para la construcción de La Catedral Metropolitana de la ciudad de Medellín y que según documentos registran su existencia desde 1620. Desde estas tierras sacaron la madera para construir a Medellín, y actualmente cuenta con buen suministro de madera, aunque no tan amplio como antes.

Este municipio fue seleccionado por el Gerente de La Magia Didáctica, por ser uno de los principales proveedores de su materia prima (la madera), debido a que se

encuentra en un lugar estratégico que le permite obtener un buen suministro y fácil consecución de la misma, al igual que su fácil y económico transporte; reduciendo así su costo de llevarla a la sede donde se encuentra ubicada, por lo tanto se ahorra el costo de hacer el pago de transporte a alguna empresa destinada a este servicio de carga a domicilio. El Gerente de la microempresa realiza personalmente la compra y el transporte de la madera.

El señor Álvarez, manifestó que es la única microempresa en Medellín y en este municipio que diseña y elabora juegos matemáticos gigantes, lo que le ha brindado una permanencia y sostenibilidad en este segmento de mercado, sin embargo requiere realizar una reorientación estratégica que le permita conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades y cuáles son sus oportunidades de crecimiento y desarrollo en el mercado en el cual actualmente se desenvuelve.

6.3 BENEFICIOS DE TRANSPORTE

El municipio de Envigado se encuentra altamente beneficiado por el acceso al transporte, lo cual beneficia directamente a La Magia Didáctica, no sólo por el fácil acceso de sus clientes, sino también de sus empleados. Porque cuenta con la influencia del Metro de Medellín, que es un sistema de transporte masivo que atraviesa el área metropolitana de sur a norte. En el área de influencia de Envigado, el Metro transita paralelamente junto al Río Medellín, dejando en su recorrido tres estaciones, (“Ayurá”, “Envigado” e “Itagüí”) los cuales prestan servicios a los municipios del sur del Área Metropolitana, entre ellos Envigado.

En cuanto al transporte de Buses. Existe en la localidad un sistema privado de buses urbanos que atiende todos los sectores del municipio e igualmente se cuenta con rutas que comunican a Envigado y a Medellín. Adicionalmente, está el “sistema integrado de transporte” el cual consta de buses que comunican las estaciones del Metro con las diferentes áreas del municipio. Las rutas de estos buses están cercanas a la sede de la microempresa.

Por último, el sistema de taxis. Hay numerosas empresas de taxis que cubren toda el área metropolitana, y entre ellas hay algunas con servicios bilingües (en inglés). El servicio de pedido de taxi por teléfono es el más usual y seguro. Algunas empresas prestan servicios intermunicipales. Es usual, además, el servicio de taxi colectivo; algunos de estos colectivos pueden ser cómodos y rápidos, aunque suelen estar supeditados al cupo completo.

6.4 PAGO DE IMPUESTOS⁵²

La microempresa paga el Impuesto de Industria y Comercio, que es un gravamen de carácter general y obligatorio, cuyo hecho generador lo constituye la realización de actividades industriales, comerciales y de servicios, incluidas las del sector financiero en el Municipio de Envigado directa o indirectamente por personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho, etc. del Orden Nacional, Departamental y Municipal; ya sean que se cumplan en forma permanente u ocasional, en inmuebles determinados como Establecimiento de Comercio o sin ellos.

Se incluye dentro de dos tipos de actividades, industriales y comerciales. La primera, por ser de carácter industrial, ya que se dedica a la producción, fabricación y manufactura de cualquier clase de materiales o bienes y en general todo proceso de transformación por elemental que éste sea. La segunda, por actividades destinadas al expendio, compraventa o distribución de bienes o mercancías, tanto al por mayor como al por menor y las demás definidas como tales por el Código de Comercio, siempre y cuando no estén consideradas por el mismo Código o por las Leyes vigentes, como actividades industriales o de servicio.

Estos impuestos se causan con periodicidad anual. Se entiende por año gravable el mismo año (del 1 de enero al 31 de diciembre), periodo durante el cual se ejercieron dichas actividades y el Impuesto se gravará en forma provisional por la fracción de año que dure la actividad.

Para el caso de La Magia Didáctica, se tendrá en cuenta el pago de Industria y Comercio sobre la Base Gravable para las actividades industriales, más no se hace el pago del Impuesto de Avisos y Tableros, que está asociado al primer impuesto.

Cuadro 8. Industria de Madera, Papel, Cartón, Imprenta y Editoriales

Actividad	Milaje
20-25-XX Madera. Industria de la madera y productos de madera, excepto muebles	6.0

Fuente: Secretaría de Hacienda del Municipio de Envigado. Acuerdo 062 de 2008 Estatuto Tributario.

⁵² Acuerdo 047 de 2007. Código de Bienes, Rentas e Ingresos, Procedimientos y Régimen Sancionatorio para el Municipio de Envigado.

6.5 PLANES Y PROGRAMAS DEL MUNICIPIO DE ENVIGADO

Se analizaron dos Planes fundamentales que se encuentran matriculados en el Concejo Municipal de Envigado, el Plan de Ordenamiento Territorial y el Plan de Desarrollo Económico de la Secretaría de Obras Públicas y la Secretaría de Desarrollo Económico, respectivamente.

En cada uno ellos, se analizó la relación y el impacto que tienen los objetivos específicos con sus respectivos programas en la actividad desarrollada por la microempresa.

6.5.1 Plan de Ordenamiento Territorial - POT – Municipio De Envigado

LINEA ESTRATÉGICA 4: HÁBITAT Y TERRITORIO COMPONENTE: ORDENAMIENTO TERRITORIAL

OBJETIVO GENERAL. Contribuir a la consolidación del Modelo de Ocupación Territorial definido por el Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de Envigado.

Cuadro 9. Programas del Plan de Ordenamiento Territorial

OBJETIVO ESPECIFICO 1. Diseñar los instrumentos y herramientas requeridos para la gestión del ordenamiento territorial.						
Programas	Indicadores	Meta Plan	Meta 2008	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011
PROGRAMA 1. Promover la formulación de los instrumentos de planificación requeridos para la gestión del suelo urbano y rural.	Número de capacitaciones sobre la aplicación de los instrumentos de planificación ofrecidas a los actores públicos, privados y comunitarios.	3	0	1	1	1
PROGRAMA 3. Reglamentar e implementar los instrumentos financieros requeridos para la gestión del suelo urbano y rural	Participación en la plusvalía reglamentada e implementada	4	1	1	1	1
	Gestión del banco inmobiliario.	3	0	1	1	1
PROGRAMA 2. Promover la vinculación de los actores privados y comunitarios al ejercicio del control urbano.	Número de capacitaciones brindadas a la comunidad en control urbano.	4	1	1	1	1

Fuente: Plan de Ordenamiento Territorial – POT. Municipio de Envigado 2008-2011.

6.5.2 Plan de Desarrollo Económico – Municipio De Envigado

LÍNEA ESTRATÉGICA 3: DESARROLLO ECONÓMICO COMPONENTE: DESARROLLO ECONÓMICO

OBJETIVO GENERAL. Propiciar condiciones que coadyuven a la generación de fuentes de trabajo con calidad, mediante el mejoramiento de las condiciones de competitividad del territorio, la promoción de la cultura del emprendimiento y el fortalecimiento de la base empresarial, de tal manera que se contribuya al mejoramiento de los ingresos y a la calidad de vida de la comunidad envigadeña.

Cuadro 10. Programas del Plan de Desarrollo Económico

OBJETIVO ESPECÍFICO 1. Fortalecer la capacidad institucional para generar condiciones que propicien el desarrollo económico del Municipio.						
Programas	Indicadores	Meta Plan	Meta 2008	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011
PROGRAMA 2. Dotar al Municipio de Envigado de los instrumentos necesarios para el direccionamiento estratégico del desarrollo económico.	Vocación económica del Municipio de Envigado definida, a partir de sectores estratégicos de desarrollo.	3	0	1	1	1
	Fortalecimiento al Desarrollo Económico del Municipio de Envigado.	3	0	1	1	1
	Plan Estratégico de Desarrollo Económico 2011- 2020 para el Municipio de Envigado formulado y adoptado.	1	0	0	0	1
OBJETIVO ESPECÍFICO 4. Fortalecer las unidades económicas del Municipio, tanto en el área urbana como rural, para contribuir a su mayor productividad y competitividad, a la reducción de la mortalidad empresarial y al incremento de la oferta de empleo.						
Programas	Indicadores	Meta Plan	Meta 2008	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011
PROGRAMA 1. Implementar un modelo de escuela empresarial que propicie la sostenibilidad de las unidades económicas.	Número de unidades económicas que participan en procesos de acompañamiento técnico y legal con el Centro de Atención Empresarial "CAE".	300	60	80	80	80
	Caracterización y diagnóstico de las unidades económicas del municipio realizado.	1	0	1	0	0
	Número de empresarios que participan en los diferentes programas de la Secretaría, cuyo resultado es fortalecer a las famipymes y organizaciones solidarias.	400	100	100	100	100

PROGRAMA 2. Promover cadenas de comercialización para propiciar el crecimiento empresarial.	Gestión para el fortalecimiento de las unidades económicas articuladas a la región	6	0	2	2	2
	Número de empresarios que participan en ferias empresariales en el ámbito regional, nacional e internacional.	40	10	10	10	10
PROGRAMA 3. Promover el acceso de las empresas constituidas y por constituir a los mecanismos de inyección de capital.	Campaña de difusión de los mecanismos disponibles para que las empresas accedan a recursos de capital (microcréditos) realizadas.	3	0	1	1	1
	Fondo de apoyo al empresarismo envigadeño FODEN reestructurado y funcionando.	4	1	1	1	1

Fuente: Plan de Desarrollo Económico 2008-2011. Municipio de Envigado. 2008

Se pudo evidenciar que La Magia Didáctica cuenta con oportunidades que debe aprovechar para su crecimiento no sólo a nivel empresarial, sino también de mano de obra, que de una u otra manera le ayudarían a ser cada vez más competitiva en el mercado de los productos de madera, contando además que son juegos novedosos y de gran acogida por los clientes, en especial en el sector educativo y recreacional. En la misma medida, puede aprovechar las ventajas que esto trae para la microempresa porque existen posibilidades de encontrar mecanismos de inyección de capital, una mayor comercialización de sus proyectos y por ende el crecimiento económico y financiero que lleven a obtener utilidades a mediano o largo plazo.

6.6 FACTORES ECONÓMICOS

En éste se analizaron aspectos como servicios públicos, la mano de obra, infraestructura disponible, personal requerido, las materias primas, software y proceso productivo.

6.6.1 Servicios Públicos. Envigado cuenta con buenas redes de servicios públicos, buena calidad y continuidad de los servicios públicos de energía eléctrica, acueducto, alcantarillado y aseo. Además, cuenta con buenos servicios de telecomunicaciones. La Magia Didáctica se encuentra ubicada en estratificación económica 3, que hace que los costos de estos servicios sean más económicos por recibir subsidios cruzados (hasta el 15% del costo medio del suministro para el estrato 3) de los estratos 5 y 6, de acuerdo a la normatividad

vigente⁵³ para la prestación y cobro de estos servicios en el municipio de Envigado. Los subsidios no exceden, en ningún caso, del valor de los consumos básicos o de subsistencia.

6.6.2 Mano de obra. La Magia Didáctica cuenta con mano de obra accesible, debido a la buena disponibilidad de transporte, a la industrialización del municipio que hace que cuente con una mano de obra relativamente calificada con respecto a otros municipios y la alta tasa de desempleo hace que se encuentre personal disponible para la realización de los diversos oficios que ofrece la microempresa. Pero, un aspecto importante que La Magia Didáctica tiene en cuenta en cuanto a este factor, es que tiene presente que para la realización de estos cargos, debe contar con mano de obra calificada que le ayude a llevar a cabo su objeto empresarial. Es decir, que para la contratación de dicho personal realiza escogencia selectiva del personal a contratar; que tenga conocimientos y experiencia con el manejo y manufactura de la madera.

Por último, cuenta con una buena cobertura para la recolección de residuos sólidos, a través de Enviaseo, que tiene una tarifa relativamente baja para el estrato 3.

La Magia Didáctica cuenta a su alrededor con un buen ambiente social, económico e industrial y una aceptabilidad positiva de parte de la comunidad que la rodea. Cuenta con buenos servicios de escuelas, centros recreativos, hospitales, espacios culturales, sitios de capacitación para empleados y aprendices, instituciones gubernamentales y/o municipales, entre otros.

Tiene un desarrollo continuo en la industrialización y desarrollo del municipio, que busca día a día mayores oportunidades de crecimiento, convirtiéndose así en el año 2008, en uno de los municipios con los mejores recursos económicos de la región.

6.7 LISTA DE FACTORES RELEVANTES PARA LA LOCALIZACIÓN ÓPTIMA

Se evaluaron los principales factores que contribuyeron a evaluar escoger la pertinencia de la localización óptima de La Magia Didáctica. Cada factor tiene respectiva calificación, y cuya suma debe ser igual a 1.

⁵³ Ley 142 de 1994. Ley de Servicios Públicos Domiciliarios en Colombia.

Cuadro 11. Factores relevantes para la localización óptima

Factor	Calificación
Cercanía para la consecución de la materia prima	0.4
Factores Económicos: Servicios Públicos y Mano de Obra	0.2
Impacto de los Planes y Programas del Municipio de Envigado, que incluyen el Plan de Ordenamiento Territorial y Plan de Desarrollo Económico	0.2
Beneficios del Transporte	0.1
Pago de impuestos	0.1

Fuente: Elaboración propia según análisis hecho a la localización óptima.

De acuerdo al análisis anterior, se pudo observar como la cercanía para la consecución de la materia prima la materia prima es uno de los factores más importantes, porque influye notablemente en la economía de la microempresa en la medida en que reduce costos de transporte. Posteriormente, se encuentran los factores económicos relacionados con los servicios públicos y la mano de obra; porque los costos fijos de la microempresa son relativamente bajos con relación a si se encontrara ubicada en otro estrato donde los costos de servicios públicos son más altos. Además, la mano de obra es más calificada y más accesible según lo anotado anteriormente.

En cuanto al impacto de los planes y programas del Municipio de Envigado, se otorgó una ponderación igual a la anterior porque dichos programas están enfocados a la gestión del suelo urbano y rural que puede favorecer a la valorización de la microempresa por su localización; y por la implementación de programas enfocados a la capacitación y fortalecimiento de las unidades económicas en la parte institucional, productiva y competitiva a las cuales se puede adherir La Magia Didáctica.

Por último, se pudo encontrar los beneficios de transporte y pago de impuestos, los cuales están relacionados con los costos que debe manejar prudentemente y que no sean relativamente altos en relación con otros municipios.

6.8 ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO ÓPTIMO DE LA MICROEMPRESA

Se analizó con la infraestructura disponible con la cual cuenta La Magia Didáctica, revisando la distribución del local según las áreas funcionales de la empresa como producción, administración, ventas, bodegaje, entre otros.

Para determinar el actual tamaño de la planta de La Magia Didáctica, se procedió a analizar la distribución de las zonas existentes para la producción de juegos didácticos. Se llegó a la conclusión que es de vital importancia tener en cuenta el flujo de la materia prima a través de las operaciones necesarias para su procesamiento.

6.8.1 Zona administrativa

- **Secretaría Administrativa.** Espacio destinado para ser atendido permanentemente por una Secretaria y Auxiliar Contable que tiene varias funciones definidas, las cuales están relacionadas con el servicio al cliente, la recepción de llamadas y pedidos, el despacho de facturación, debido cobrar, entre otros aspectos que afectan directamente el proceso de producción y despacho de los productos a los clientes finales. También se ubica en esta zona el espacio para la organización del servicio de mensajería.

- **Gerencia General.** Es el lugar donde el Gerente de la microempresa debe realizar sus principales funciones, entre ellas: la selección del personal idóneo para realizar las actividades de elaboración de los productos a vender.

- **Producción.** Lugar destinado para los operarios que realizan las actividades definidas en la fabricación de los productos. Se ubica un espacio para el servicio de oficios varios (persona de aseo).

- **Ventas.** Espacio destinado para la persona que tiene uno de los cargos más importantes de esta microempresa, porque tiene el conocimiento de las necesidades de los clientes, realiza la oferta de los productos y recopila la información (pedidos), es decir, la demanda de los productos elaborados por la microempresa.

- **Baños.** Están separados debidamente para damas y caballeros, con los elementos necesarios para la higiene de los empleados.

- **Cocineta.** Lugar donde se encuentran los utensilios de alimentación y muebles, para el servicio de los empleados.

6.8.2 Zona de producción

- Zona de carga y descarga de las materias primas
- Zona de almacenamiento y bodegaje de materias primas
- Zona de despacho de pedidos
- Zona de selección y corte

- Zona de pulido
- Zona de pintura y secado (sellador de madera y pintura a color)
- Zona de control de calidad
- Zona de revisión de productos y adición de piezas complementarias
- Zona de empaque y almacenamiento del producto
- Zona de limpieza de maquinaria

La empresa se ubica en la zona metropolitana del Municipio de Envigado, por lo cual cuenta con vías de acceso, servicio de alcantarillado, agua potable, redes eléctricas y servicio telefónico.

En cuanto a la ubicación de las zonas, se garantiza que tiene una planta física de buena calidad, excelente grado de seguridad proporcionada por el municipio, lo cual contribuye a la buena ubicación de la microempresa. El personal gerencial y administrativo obtiene materiales que son fáciles de manipular y cortar, con elementos finos y duraderos, principalmente para la zona de producción, porque cuenta con la materia prima y los insumos necesarios que conllevan a tener productos con durabilidad en el mercado en que se desenvuelve, con el objetivo de evitar reclamos por desperfectos o por mala calidad de parte de sus clientes.

Se tienen acondicionados lugares de fácil acceso para la carga y descarga de las materias primas, el corte y pulido de la madera, el almacenamiento y bodegaje de las materias primas, el aseo después del acabado, evitando así la proliferación de animales rastreros y plagas de insectos. Es decir, previniendo la generación de focos de contaminación, por la acumulación de residuos de acabado de la producción.

También se revisaron otros aspectos que son fundamentales para el correcto y adecuado funcionamiento de la microempresa:

- Ventilación. Se tiene la suficiente cantidad de ventanas que brindan una buena ventilación para las personas que trabajan en la zona de producción, en especial por el polvo que se genera en el corte y pulido de la madera y el olor por la aplicación de sellador y pintura a color. Por lo cual, no se presentan olores que afecten las vías respiratorias porque cuenta con la adecuada ventilación. La zona administrativa está debidamente separada de la zona de producción por una pared de estructura gruesa y una puerta de madera.

- Se cuenta con una buena iluminación, principalmente natural, que es suministrada por las ventanas instaladas estratégicamente alrededor de la zona de producción. La iluminación artificial, está bien protegida para evitar posibles

accidentes en caso de quebrarse las lámparas, o de existir algún tipo de desprendimiento de las mismas, con el fin de que no caiga encima del personal, ni encima de la maquinaria, ni encima de los productos y materias primas que se encuentran en proceso de producción.

- El material que conforma las paredes, el piso y el techo de la zona administrativa y de producción es de buena calidad, no poroso y fácil para el aseo. El piso cuenta con buen sistema de drenaje, evitando la acumulación de residuos de pequeña porción que no se logran recoger durante el barrido y aseo al final de cada jornada.

- El cableado eléctrico es de buena calidad y de alta seguridad para el grupo de empleados, en especial en el de la zona de producción, que mantiene un contacto permanente con la maquinaria que requiere de energía eléctrica para su funcionamiento, la cual es suministrada de manera eficiente y continua.

- Se cuenta con un eficiente y constante suministro de servicios públicos de agua tanto para su consumo como para el aseo de la planta. El agua será uno de los servicios más importantes, y será utilizada en el proceso de lavado de la zona de producción y por ende la zona administrativa. Igualmente se cuenta con la continuidad en el suministro de energía eléctrica, servicio público de gran importancia para el desarrollo de las actividades relacionadas con la producción.

- La zona de bodegaje de la materia prima y de los productos terminados, se encuentra debidamente ubicada y distribuida, no está expuesta al sol ni a cualquier otro elemento que pueda generar incendios, también está debidamente distribuida permitiendo el fácil acceso de los empleados para tomar los insumos y la materia prima, evitando accidentes laborales. La bodega tiene una buena ventilación, que permite mantener una temperatura de almacenamiento adecuada que no genera el deterioro de la materia prima y de los insumos.

6.8.3 Medidas y Área de la Planta. La distribución presentada es para llevarse a cabo en un lote de 175 m², ubicado en el barrio La Sebastiana, del municipio de Envigado.

Cuadro 12. Medidas de las zonas y oficinas

ZONA - OFICINA	MEDIDA (m)	ÁREA (m ²)
ZONA ADMINISTRATIVA	5 x 15	75

Secretaria	5 x 5	25
Gerencia General	5 x 5	25
Ventas	5 x 5	25
ZONA PÚBLICA	2 x 11	22
Baño mujeres	2 x 3	6
Baño hombres	2 x 3	6
Cocineta	2.5 x 4	10
ZONA DE PRODUCCIÓN	3 x 10 y 12 x 4	78
Carga y descarga de materias primas	4 x 3	12
Almacenamiento y bodegaje de materias primas	5 x 3	15
Despacho de pedidos	4 x 3	12
Selección y corte	3.5 x 4	14
Pulido	2 x 2	4
Pintura y secado (sellador de madera y pintura a color)	3 x 3	9
Revisión de productos y adición de piezas complementarias	2 x 2	4
Empaque y almacenamiento del producto	2 x 2	4
Limpieza de maquinaria	4 x 3	12

Fuente: Elaboración Propia basada en datos de La Magia Didáctica

Como se puede apreciar, la microempresa cuenta con tres tipos de zonas debidamente repartidas en el espacio con que cuenta, teniendo cuidado en la división adecuada principalmente en lo relacionado con la zona de producción.

6.9 ANÁLISIS DE LA DISPONIBILIDAD Y EL COSTO DE LOS EQUIPOS E INSUMOS

6.9.1 Activos fijos: maquinaria, equipos, muebles, herramientas o utensilios.

La maquinaria disponible es un factor condicionante, ya que al definir el mínimo de producción, también se define el tipo de tecnología. A continuación se presentan los valores de los diferentes equipos necesarios para el procesamiento de los juegos didácticos en madera. Y seguidamente el material necesario que se utiliza para dicho proceso, finalmente se presenta una tabla con el personal requerido, incluyendo el personal administrativo y el personal de ventas.

Cuadro 13. Activos Fijos

DETALLE	CANTIDAD	TIEMPO DE DEPRECIACIÓN	PROVEEDOR	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Extintidor	1	12 meses	Extintores Envigado	30.000	30.000
Taladro	2		Ferretería Técnica	150.000	300.000
Aerógrafo	2		Ferretería Sears	350.000	350.000
Compresor	1		Ferretería Sears	1.000.000	1.000.000
Lijadora	2		Ferretería Técnica	1.870.000	3.740.000
Ruteadora	1		Ferretería Técnica	2.000.000	2.000.000
Sin fin	1		Ferretería Técnica	2.510.000	2.510.000
Sierra	2	24 meses	Ferretería Sears	700.000	1.400.000
Moto Toul	1	26 meses	Ferretería Técnica	650.000	650.000
Caladora	1		Ferretería Sears	650.000	650.000
Computador	1	5 años	Monterrey	1.800.000	1.800.000
Muebles y Enseres		10 años	Monterrey	800.000	800.000

Fuente: Elaboración Propia basada en datos de La Magia Didáctica

6.9.2 Materias primas, insumos, materiales, repuestos o mercancías. Deben estar disponibles en la cantidad y calidad requerida para llevar a cabo el proceso de producción.

Cuadro 14. Materias primas, insumos, materiales, repuestos o mercancías

DESCRIPCIÓN	PRECIO UNIT.	PROVEEDOR	LOCALIZACIÓN	FORMA DE PAGO
Madera (materia prima)		Ferretal	Envigado	Contado
Calibre 3 mm	35.000	Ferretal	Envigado	Contado
Calibre 6 mm	48.000	Ferretal	Envigado	Contado
Calibre 9 mm	70.000	Ferretal	Envigado	Contado
Calibre 15	115.000	Ferretal	Envigado	Contado
Calibre 18	150.000	Ferretal	Envigado	Contado
Calibre 25 mm	180.000	Ferretal	Envigado	Contado
Calibre 30 mm	230.000	Ferretal	Envigado	Contado
Sellador por cuartos	8.000	Pinturas Estrada	Envigado	Contado
Pegante TL 285 por botella	10.000	Ferretal	Envigado	Contado
Pintura de color por cuartos	9.000	Pinturas Estrada	Envigado	Contado
Clavos por libra	3.000	Ferretería la Esquina	Envigado	Contado
Tornillos por libra	3.000	Ferretería la Bomba	Envigado	Contado
Tarros plásticos	3.000	Distribuciones HB	Envigado	Contado
Bolsas de cierre por cien	18.000	Plásticos el Indio	Almacenes en el Centro de Medellín	Contado
Lijas por hoja	900	Ferretería la Esquina	Envigado	Contado
Colbón para madera por kilo	6.000	Pinturas Uribe	Envigado	Contado
Tubería PVC de pulgada y media sanitaria	17.000	Ferretería la Bomba	Envigado	Contado

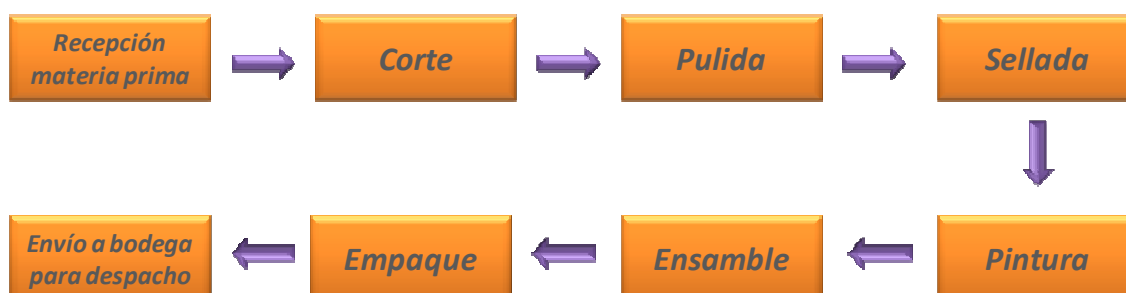
Tubería de tres cuartos para teléfono	3.000	Ferretería la Bomba	Envigado	Contado
Cinta de enmascarar	2.000	Ferretería la Esquina	Envigado	Contado
Pinceles	1.500	Ferretería la Esquina	Envigado	Contado
Brochas	4.000	Ferretería la Esquina	Envigado	Contado
Lonas por metro	4.600	Plásticos el Indio	Almacenes en el Centro de Medellín	Contado
Plástico vinilo calibre 4	4.300	Plásticos el Indio	Almacenes en el Centro de Medellín	Contado
Plástico vinilo calibre 6	4.400	Plásticos el Indio	Almacenes en el Centro de Medellín	Contado

Fuente: Elaboración Propia basada en datos de La Magia Didáctica

6.10 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

6.10.1 Proceso Productivo

Figura 10. Proceso Productivo



Fuente: Elaboración Propia basada en datos de La Magia Didáctica

Cuadro 15. Etapas y tiempos del Proceso Productivo

ETAPAS	TIEMPO DE DURACIÓN	RESPONSABLE
Recepción de la materia prima	1 día	Gerente y Operarios
Corte	2 días	Gerente
Pulida	1 hora	Operarios
Sellada	1 hora	Operarios
Pintura	Media hora	Gerente
Ensamble	1 día	Operarios
Empaque	3 horas	Operarios

Fuente: Elaboración Propia basada en datos de La Magia Didáctica

Se describe el proceso productivo del producto “Magicubo”, en dimensión grande utilizado principalmente en los colegios, fincas, centros educativos y familias.

Figura 11. Magicubo



Fuente: Fotografías proporcionadas por La Magia Didáctica. 2008

En este proceso se utilizan los siguientes materiales:

- Madera
- Lijas por hoja
- Sellador por cuartos
- Colbón para madera
- Brochas
- Pintura de color por cuartos
- Bolsas de cierre

Se utiliza la siguiente maquinaria:

- Sierra
- Compresor
- Lijadora

Una vez recibida la materia prima en la zona de Almacenamiento y bodegaje de materias primas, se selecciona la cantidad necesaria para la elaboración del Magicubo, que consta de 11 piezas de madera en diversas formas, las cuales son debidamente cortadas con la sierra para que posteriormente encajen unas con otras para la construcción del Magicubo.

Una vez cortadas las piezas que conforman cada pieza grande del Magicubo, se pulen con la lija por hojas, en la máquina lijadora, en cada uno de los lados de las piezas. Se procede posteriormente a aplicar el sellador con las brochas destinadas para ello, se espera una hora. Se procede a conformar las piezas grandes,

pegando con colbón de madera las piezas sueltas y formar así las piezas que son grandes y de forma diferente, como se muestra en la siguiente gráfica:

Figura 12. Productos varios de La Magia Didáctica



Se observa que las piezas grandes están conformadas por dos piezas más pequeñas, como se mencionó anteriormente

Fuente: Fotografías proporcionadas por La Magia Didáctica. 2008

Una vez unidas las piezas pequeñas, que conforman las grandes, se procede a pintarlas de diferente color (11 en este caso) con las brochas destinadas para este proceso, y posteriormente, para que la pintura quede más uniforme, se aplica con el compresor, todo este proceso lleva una hora aproximadamente. Cuando se termina el tiempo de secado de la pintura, se procede a la revisión de las piezas, en la cual se revisa que estén bien pegadas, que el terminado de la pintura sea buena y que no tenga ningún elemento adherido a la pieza o tenga pelusas pequeñas de madera, que puedan dañar la pieza.

Se construye el Magicubo para comprobar que las piezas encajen perfectamente unas con otras. Es decir, se desarrolla el proceso de pulida para garantizar el buen estado y aprobar los productos.

Finalmente, se empaca y se almacena en la bodega para productos ya terminados. Para posteriormente, enviar al cliente que solicitó dicho producto.

6.11 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA MICROEMPRESA LA MAGIA DIDÁCTICA

En cuanto a la estructura organizacional de la microempresa la Magia Didáctica se encontró que ésta no tiene una organización estructurada o formalizada, ya que,

como se ha mencionado varias veces, la microempresa nace como una marquería y el tiempo ha determinado que se transforme en otra empresa con una dedicación diferente, aunque siga trabajando con la madera, es decir, cambió su razón de ser.

Todo lo realizado en ella, tiempo atrás, ha sido empírico, sin un personal de planta y sin adaptación a los temas como son los salarios, las prestaciones, las competencias, selección de personal, horarios laborales, es decir, han realizado múltiples funciones sin la claridad que ellos requieren, y adicionalmente sin una bitácora que les fije una ruta o camino, como es la definición de la misión y la visión principalmente.

Por todo lo anterior, se hizo necesario proponer una estructura que se adecuara a las condiciones actuales y que adicionalmente se alineara o ajustara a la reorientación estratégica a la que planea someterse luego de concluir los respectivos estudios de la prefactibilidad.

Igual sucede con el tema de las TIC⁵⁴, la Magia Didáctica no tiene implementado un sistema informático que le permita gestionar los procesos administrativos de la microempresa como son: la nómina, la facturación, los pedidos, y todos aquellos paquetes que le serían de gran utilidad y de apoyo en esta gestión y que adicionalmente, le suministrarían información rápida y veraz sobre el control de sus ingresos y egresos.

Esta propuesta fue presentada ampliamente en el Plan de negocios, el cual forma parte integral y complementaria de este trabajo, y es en definitiva, el entregable final que le servirá al dueño como bitácora de vuelo, o al menos una aproximación y punto de partida, por cuanto él deberá validarlo y ajustarlo de acuerdo a sus necesidades y expectativas reales.

CONCLUSIONES ESTUDIO TÉCNICO

- Según los análisis hechos para la localización de la planta, se pudo evidenciar más claramente que la localización de esta microempresa ha sido y puede continuar siendo positiva para La Magia Didáctica; principalmente, porque cuenta con un excelente acceso a los servicios de transporte, buena calidad y continuidad

⁵⁴ Tecnología de Información y Comunicación.

en el suministro de los servicios públicos, seguridad pública y otros aspectos que fueron debidamente fundamentados en párrafos anteriores.

- En cuanto al tamaño de la empresa, se consideró que es la adecuada porque permite a la microempresa, mantener una estabilidad en el proceso de producción de los productos. Pero requiere del enfoque dinámico y renovador propio de una microempresa orientada al mejoramiento continuo, a la producción de nuevos productos y al mantenimiento y fidelización de unos clientes, a cautivar nuevos mercados y principalmente, a consolidar su equipo de trabajo, altamente competitivo y con los conocimientos necesarios para poder lograr sus metas y cumplir su misión.

- En cuanto a la estructura interna de la empresa, se recomienda considerar lo propuesto en el Plan de Negocios, por cuanto se pone a consideración del dueño la definición de la misión, la visión, el organigrama, la estructura de la evaluación por competencias, y los demás temas relacionados.

- Para el tema de los sistemas informáticos, se recomienda tener una herramienta que contribuya al mejoramiento de las actividades administrativas, es decir, un software que sea manejado de manera sencilla, pero con grandes aportes para el crecimiento y la competitividad de esta microempresa.

7. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

Para estos estudios no se contó con datos históricos de la microempresa para con claridad dar el trato correspondiente y lograr obtener la información que se requería. Por tanto, se elaboró una aproximación de una proyección económico financiera partiendo de la suposición de unos datos y combinándolos con los pocos datos reales que posee el dueño como los valores de los precios de los productos. Adicionalmente, no se contó con elementos claros conceptuales por parte de la Universidad para el análisis de estos estudios por lo que se buscó la revisión de un tercero para la realización de estos estudios.

7.1 ANÁLISIS FINANCIERO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

7.1.1 Supuestos del Modelo Financiero. Para realizar el ejercicio de proyección, sobre el cual se aplicará la evaluación financiera del proyecto, se tomaron los siguientes supuestos básicos:

SUPUESTOS PARA EL EJERCICIO DE PROYECCIÓN

CONCEPTO	2009	2010	2011	2012	2013
Inflación	5.9%	4.8%	4.6%	5.1%	5.3%
Crecimiento en unidades vendidas	0%	0%	3%	3%	0%
Días de plazo a clientes	45	45	45	45	45
Días Pago a proveedores	60	60	60	60	60
Comisión de ventas	4%	4%	4%	4%	4%
% Materia prima sobre ventas	27%	27%	27%	27%	27%

VARIOS	VALOR
Préstamo	20,000,000
Capital	20,000,000
TMRR Inversionista	26%
Tasa Banco	21%
Años de Amortización Preoperativos	5
Impuesto sobre la renta	33%

- El proyecto se evaluó en un periodo de 5 años, siendo el año cero el 2008, el año 1 el 2009 y el año 5 el 2013.
- La proyección de inflación fue tomada de la revista económica La Nota⁵⁵, y sugieren el mantenimiento de un nivel de precios alrededor del 5%. Para el

⁵⁵ Revista Económica La Nota. Indicadores Macroeconómicos 2003-2013. Disponible en Web: <<http://lanota.com/index.php/Proyecciones-2003-2012.html>> [Consulta: abril 20 de 2009].

ejercicio de la Magia Didáctica, se tomó que los ingresos serán afectados por la inflación, así como los costos fijos.

- El crecimiento en unidades vendidas se proyectó de 3% en los años 2011 y 2012, después de realizar nuevas inversiones en maquinaria, que permitirán incrementar el potencial productivo del proyecto.
- Se estableció un plazo de pago a clientes de 45 días y a los proveedores se les paga cada 60 días.
- Se estableció una comisión de ventas del 4%
- Se estimó que los costos de materia prima representan el 27% del precio y se constituyen en costos variables dada su dependencia con el número de unidades vendidas.
- La estructura financiera del proyecto fue dada a partir de un capital de 20 millones y un préstamo de 20 millones, es decir una proporción 50% de patrimonio versus 50% de pasivos.
- El dueño espera una tasa de retorno del 26% en el proyecto.
- El banco estableció una tasa efectiva anual de 21% para el préstamo.
- La propiedad planta y equipo se depreció según el tipo de activo, tal como se describirá más adelante. Los preoperativos se amortizaron en 5 años.

7.1.2 Proyección de ventas para el periodo evaluado. Las proyecciones de ventas de cada uno de los productos que hacen parte del portafolio de La Magia Didáctica, se encuentran afectados por dos factores; en la parte del precio por la inflación y en la parte de unidades a vender por el presupuesto de mayor producción que proyecta tener la empresa en el periodo de evaluación.

Cuadro 16. Proyección de ventas para el periodo evaluado (5 años)

PRODUCTO		2009	2010	2011	2012	2013
Pentominó	Cantidad	995	995	1,025	1,056	1,056
	Precio Unit.	22,000	23,056	24,117	25,347	26,690
	Valor Total	21,890,000	22,940,720	24,715,873	26,755,674	28,173,725
Cubo Soma Pequeño	Cantidad	998	998	1,028	1,059	1,059
	Precio Unit.	10,000	10,480	10,962	11,521	12,132
	Valor Total	9,980,000	10,459,040	11,268,361	12,198,338	12,844,850
Cubo Soma Grande	Cantidad	995	82	82	82	82
	Precio Unit.	13,000	13,000	13,390	13,792	13,792
	Valor Total	12,935,000	13,555,880	14,179,450	14,902,602	15,692,440
Dado Rompecabezas Pequeño	Cantidad	480	480	494	509	509
	Precio Unit.	10,000	10,480	10,962	11,521	12,132
	Valor Total	4,800,000	5,030,400	5,419,652	5,866,936	6,177,884
Dado Rompecabezas Grande	Cantidad	480	480	494	509	509
	Precio Unit.	13,000	13,624	14,251	14,977	15,771

PRODUCTO		2009	2010	2011	2012	2013
	Valor Total	6,240,000	6,539,520	7,045,548	7,627,017	8,031,249
Algebra Geométrica	Cantidad	840	840	865	891	891
	Precio Unit.	50,000	52,400	54,810	57,606	60,659
	Valor Total	42,000,000	44,016,000	47,421,958	51,335,692	54,056,484
Caja Texturas Pequeña	Cantidad	360	360	371	382	382
	Precio Unit.	20,000	20,960	21,924	23,042	24,264
	Valor Total	7,200,000	7,545,600	8,129,479	8,800,404	9,266,826
Caja Texturas Grande	Cantidad	360	360	371	382	382
	Precio Unit.	28,000	29,344	30,694	32,259	33,969
	Valor Total	10,080,000	10,563,840	11,381,270	12,320,566	12,973,556
Dominó de Texturas	Cantidad	240	240	247	255	255
	Precio Unit.	25,000	26,200	27,405	28,803	30,329
	Valor Total	6,000,000	6,288,000	6,774,565	7,333,670	7,722,355
Cubos Locos	Cantidad	660	660	680	700	700
	Precio Unit.	7,000	7,336	7,673	8,065	8,492
	Valor Total	4,620,000	4,841,760	5,216,415	5,646,926	5,946,213
Torre de Hanoi	Cantidad	578	578	595	613	613
	Precio Unit.	13,000	13,624	14,251	14,977	15,771
	Valor Total	7,514,000	7,874,672	8,484,014	9,184,200	9,670,962
Bloques Lógicos Gigantes x 36	Cantidad	350	350	361	371	371
	Precio Unit.	25,000	26,200	27,405	28,803	30,329
	Valor Total	8,750,000	9,170,000	9,879,575	10,694,936	11,261,767
Bloques Lógicos Gigantes x 48	Cantidad	125	125	129	133	133
	Precio Unit.	20,000	20,960	21,924	23,042	24,264
	Valor Total	2,500,000	2,620,000	2,822,736	3,055,696	3,217,648
Tamgram	Cantidad	185	185	191	196	196
	Precio Unit.	55,000	57,640	60,291	63,366	66,725
	Valor Total	10,175,000	10,663,400	11,488,534	12,436,683	13,095,827
Solitario Pequeño	Cantidad	125	125	129	133	133
	Precio Unit.	8,000	8,384	8,770	9,217	9,705
	Valor Total	1,000,000	1,048,000	1,129,094	1,222,278	1,287,059
Magicubo Pequeño	Cantidad	68	68	70	72	72
	Precio Unit.	15,000	15,720	16,443	17,282	18,198
	Valor Total	1,020,000	1,068,960	1,151,676	1,246,724	1,312,800
Magicubo Grande	Cantidad	68	68	70	72	72
	Precio Unit.	20,000	20,960	21,924	23,042	24,264

PRODUCTO		2009	2010	2011	2012	2013
	Valor Total	1,360,000	1,425,280	1,535,568	1,662,299	1,750,400
Triángulo Pascal Plano	Cantidad	545	545	561	578	578
	Precio Unit.	10,000	10,480	10,962	11,521	12,132
	Valor Total	5,450,000	5,711,600	6,153,564	6,661,417	7,014,472
Torta Fraccionarios	Cantidad	545	545	561	578	578
	Precio Unit.	40,000	41,920	43,848	46,085	48,527
	Valor Total	21,800,000	22,846,400	24,614,254	26,645,669	28,057,889
Ensarta-Argollas Pequeño	Cantidad	216	216	222	229	229
	Precio Unit.	35,000	36,680	38,367	40,324	42,461
	Valor Total	7,560,000	7,922,880	8,535,952	9,240,425	9,730,167
Ensarta-Argollas Gigante	Cantidad	192	192	198	204	204
	Precio Unit.	120,000	125,760	131,545	138,254	145,581
	Valor Total	23,040,000	24,145,920	26,014,331	28,161,294	29,653,843
Caja Sólidos Geométricos	Cantidad	76	76	78	81	81
	Precio Unit.	450,000	471,600	493,294	518,452	545,930
	Valor Total	34,200,000	35,841,600	38,615,023	41,801,921	44,017,423
Regletas Cousinaire	Cantidad	255	255	263	271	271
	Precio Unit.	23,000	24,104	25,213	26,499	27,903
	Valor Total	5,865,000	6,146,520	6,622,138	7,168,663	7,548,602
Balancín en Madera	Cantidad	134	134	138	142	142
	Precio Unit.	65,000	68,120	71,254	74,887	78,856
	Valor Total	8,710,000	9,128,080	9,834,411	10,646,045	11,210,285
Palos Chinos	Cantidad	296	296	305	314	314
	Precio Unit.	28,000	29,344	30,694	32,259	33,969
	Valor Total	8,288,000	8,685,824	9,357,933	10,130,243	10,667,146
TOTALES		272,977,000	286,079,896	307,791,375	332,746,319	350,381,874

Crecimiento Ventas		4.80%	7.59%	8.11%	5.30%
---------------------------	--	--------------	--------------	--------------	--------------

De esta forma los ingresos crecen en una tasa superior a la inflación a partir del año 2011, siendo más marcado el crecimiento en el año 2012 donde se incrementan las unidades vendidas en 8%, gracias a las inversiones que se realizan en maquinaria.

7.1.3 Cartera Proyectada. Según el supuesto de que se otorga a los clientes 45 días para pagar sus facturas, los saldos que se mantendrán en cartera serán los siguientes:

Cuadro 17. Saldos en cartera

FORMA DE PAGO	2009	2010	2011	2012	2013
Contado	238,854,875	250,319,909	269,317,453	291,153,029	306,584,140
CxC	34,122,125	35,759,987	38,473,922	41,593,290	43,797,734
TOTAL	272,977,000	286,079,896	307,791,375	332,746,319	350,381,874

Para efectos del modelo financiero y su flujo de caja se estima que el saldo total de cartera que quede al final de cada año se recuperará al año siguiente.

7.1.4 Costos Proyectados. Para efectos de mayor posibilidad de análisis, especialmente en lo relacionado al punto de equilibrio, se dividieron los costos entre fijos y variables. Los costos fijos a su vez se clasificaron en Producción, Administración y Mercadeo y Ventas. De igual forma los costos variables se clasificaron en Producción (Materia Prima) y Mercadeo y Ventas (Comisión de Ventas).

- Costos Fijos

Cuadro 18. Costos Fijos de Producción

COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	CANT	MENSUAL	2009	2010	2011	2012	2013
Salarios (Operadores)	3.00	1,500,000	18,000,000	18,864,000	19,731,744	20,738,063	21,837,180
Prestaciones Sociales	0.55	990,000	11,880,000	12,450,240	13,022,951	13,687,122	14,412,539
Arriendo		1,000,000	12,000,000	12,576,000	13,154,496	13,825,375	14,558,120
Servicios Públicos		800,000	9,600,000	10,060,800	10,523,597	11,060,300	11,646,496
Mantenimiento de Maquinaria y Equipo	1.00	150,000	1,800,000	1,886,400	1,973,174	2,073,806	2,183,718
Dotaciones	3.00	80,000	960,000	1,006,080	1,052,360	1,106,030	1,164,650
Subtotal de producción		4,520,000	54,240,000	56,843,520	59,458,322	62,490,696	65,802,703
Costos Efectivos (Nómina)			29,880,000	31,314,240	32,754,695	34,425,184	36,249,719
Costos Crédito (Otros costos)			24,360,000	25,529,280	26,703,627	28,065,512	29,552,984
CxP			4,060,000	4,254,880	4,450,604	4,677,585	4,925,497
Costos Pagados en el periodo (otros costos)			20,300,000	21,274,400	22,253,022	23,387,927	24,627,487
Total Costos Efectivos de Producción			50,180,000	52,588,640	55,007,717	57,813,111	60,877,206

Cuadro 19. Costos Fijos de Administración

COSTOS FIJOS DE ADMINISTRACION	CANT	MENSUAL	2009	2010	2011	2012	2013
Sueldos (Gerencia)	1.00	1,500,000	18,000,000	18,864,000	19,731,744	20,738,063	21,837,180
Prestaciones Sociales	0.55	825,000	9,900,000	10,375,200	10,852,459	11,405,935	12,010,449
Sueldos (Secretaria)	1.00	700,000	8,400,000	8,803,200	9,208,147	9,677,763	10,190,684
Prestaciones Sociales	0.55	385,000	4,620,000	4,841,760	5,064,481	5,322,769	5,604,876
Sueldos (Mensajero y oficios varios)	1.00	500,000	6,000,000	6,288,000	6,577,248	6,912,688	7,279,060
Prestaciones Sociales	0.55	275,000	3,300,000	3,458,400	3,617,486	3,801,978	4,003,483
Papelaria		100,000	1,200,000	1,257,600	1,315,450	1,382,538	1,455,812
Mantenimiento de Equipos de Oficina		100,000	1,200,000	1,257,600	1,315,450	1,382,538	1,455,812
Mantenimiento Maquinaria (Pintura) - Prestación	1.00	1,380,000	16,560,000	17,354,880	18,153,204	19,079,018	20,090,206
Aseo (Implementos Aseo y Cafeteria)	1.00	100,000	1,200,000	1,257,600	1,315,450	1,382,538	1,455,812
Subtotal de Administración		5,865,000	70,380,000	73,758,240	77,151,119	81,085,826	85,383,375
Costos Efectivos (Nómina)			50,220,000	52,630,560	55,051,566	57,859,196	60,925,733
Costos Crédito (Otros costos)			20,160,000	21,127,680	22,099,553	23,226,630	24,457,642
CxP			3,360,000	3,521,280	3,683,259	3,871,105	4,076,274
Costos Pagados en el periodo (otros costos)			16,800,000	17,606,400	18,416,294	19,355,525	20,381,368
Total Costos Efectivos de Administración			67,020,000	70,236,960	73,467,860	77,214,721	81,307,101

Cuadro 20. Costos Fijos de Mercadeo y Ventas

COSTOS FIJOS DE MERCADEO Y VENTAS	CANT	MENSUAL	2009	2010	2011	2012	2013
Sueldos (Asesor Comercial)	1.00	900,000	10,800,000	11,318,400	11,839,046	12,442,838	13,102,308
Prestaciones Sociales	0.55	495,000	5,940,000	6,225,120	6,511,476	6,843,561	7,206,269
Catálogos		50,000	600,000	628,800	657,725	691,269	727,906
Publicidad		100,000	1,200,000	1,257,600	1,315,450	1,382,538	1,455,812
Transporte de ventas y entrega		422,400	5,068,800	5,312,102	5,556,459	5,839,839	6,149,350
Subtotal de Mercadeo y Ventas		1,967,400	23,608,800	24,742,022	25,880,155	27,200,043	28,641,646
Costos Efectivos (Nómina)			16,740,000	17,543,520	18,350,522	19,286,399	20,308,578
Costos Crédito (Otros costos)			6,868,800	7,198,502	7,529,634	7,913,645	8,333,068
CxP			1,144,800	1,199,750	1,254,939	1,318,941	1,388,845
Costos Pagados en el periodo (otros costos)			5,724,000	5,998,752	6,274,695	6,594,704	6,944,223
Total Costos Efectivos de Mercadeo y Vtas			22,464,000	23,542,272	24,625,217	25,881,103	27,252,801
TOTAL COSTOS FIJOS		12,352,400	148,228,800	155,343,782	162,489,596	170,776,566	179,827,724
Variación Costos Fijos				4.8%	4.6%	5.1%	5.3%

En este grupo de costos se incluyen la parte salarial de los operarios de la planta (producción), gerente y apoyo (administrativos) y asesor comercial (mercadeo y ventas), así como los demás costos asociados a la producción, a la administración y a las ventas que son constantes y no varían según el número de unidades producidas. Estos costos se incrementan según la inflación.

La parte salarial se supone que se paga en efectivo durante el año, mientras que los demás rubros (arriendo, servicios públicos, mantenimiento, dotaciones, publicidad, papelería, cafetería, aseo) se establece que quedarán pendientes cuentas por pagar por un valor de dos meses del valor anual de los mismos.

- Costos Variables

Cuadro 21. Costos Variables

DETALLE	2009	2010	2011	2012	2013
Comisiones de ventas	10,919,080	11,443,196	12,311,655	13,309,853	14,015,275
Materia prima	73,703,790	77,241,572	83,103,671	89,841,506	94,603,106
TOTAL COSTOS VARIABLES	84,622,870	88,684,768	95,415,326	103,151,359	108,618,381

Se identifican dos costos variables en el proyecto, el de producción que corresponde a la materia prima utilizada en la producción, que según estadísticas de la empresa constituyen un 27% de las ventas y la comisión de ventas que se paga al asesor comercial y equivale a un 4% de las ventas.

Estos costos variables se pagan de la siguiente manera, la comisión de ventas es un pago efectivo en el año y no quedan cuentas por pagar pendientes por este concepto, mientras que la materia prima se paga según las compras que se hagan durante el año.

7.1.5 Compras Proyectadas

Cuadro 22. Compras proyectadas

DETALLE	2009	2010	2011	2012	2013
Compra total materia prima	76,651,942	75,696,740	86,427,818	90,739,921	92,711,044
Pago en el periodo de materia prima	63,876,618	63,080,617	72,023,182	75,616,601	77,259,203
CxP Materia Prima	12,775,324	12,616,123	14,404,636	15,123,320	15,451,841

Se estima el valor de las compras según las proyecciones de ventas, esperando mantener el nivel de inventarios para no afectar la producción.

Al igual que en los costos fijos, el pago a proveedores de materia prima también se realizará a 60 días.

7.1.6 Inventario Proyectado. Para estimar el valor del inventario al final de cada periodo, es necesario realizar el respectivo juego de inventario, utilizando los valores de inventario inicial, compras y el costo de la materia prima utilizada en las unidades vendidas.

Cuadro 23. Inventario Proyectado

Juego de Inventario	Año Cero	2009	2010	2011	2012	2013
Inventario Inicial		5,000,000	7,948,152	6,403,320	9,727,467	10,625,882
Compras	5,000,000	76,651,942	75,696,740	86,427,818	90,739,921	92,711,044
CMV (Materia Prima)		73,703,790	77,241,572	83,103,671	89,841,506	94,603,106
INVENTARIO FINAL	5,000,000	7,948,152	6,403,320	9,727,467	10,625,882	8,733,820

En el año cero, la empresa invierte 5 millones en inventario para comenzar la producción y a partir de allí se generan valores de inventario haciendo el respectivo cálculo: Inventario Inicial + Compras – CMV = Inventario Final.

Esos 5 millones de compras en inventario para el año cero, se supone que se pagan completamente durante ese año.

7.1.7 Cuentas por pagar proyectadas

Cuadro 24. Cuentas por pagar proyectadas

DETALLE	2009	2010	2011	2012	2013
Costos Fijos	8,564,800	8,975,910	9,388,802	9,867,631	10,390,616
Costos Variables	12,775,324	12,616,123	14,404,636	15,123,320	15,451,841
CXP	21,340,124	21,592,034	23,793,439	24,990,951	25,842,456

Las cuentas por pagar se hallan a partir de la sumatoria de los diferentes rubros que componen los costos fijos y variables, que quedan pendientes de pago.

Se supone para el modelo financiero que las cuentas por pagar que queden pendientes en un año son pagadas al año siguiente.

7.1.8 Inversión en Activos Fijos

Cuadro 25. Inversión en Activos Fijos

DETALLE	DEPREC. AÑOS	VALOR TOTAL
Extintidor	1	30,000
Taladro	1	300,000
Aerógrafo	1	350,000
Compresor	1	1,000,000
Lijadora	1	3,740,000
Ruteadora	1	2,000,000
Sin fin	1	2,510,000
Activos Fijos 1	1	9,930,000
Sierra	2	1,400,000
Moto Toul	2	650,000
Caladora	2	650,000
Activos Fijos 2	2	2,700,000
Computador	5	1,800,000
Activos Fijos 3	5	1,800,000
Muebles y Enseres	10	800,000
Maquinaria	10	10,000,000
Activos Fijos 4	10	10,800,000
TOTAL ACTIVOS FIJOS		25,230,000

En la tabla anterior se observa que la inversión inicial del proyecto en activos fijos está compuesta por la maquinaria que la empresa dispone para el proyecto así como la repotenciación que debe hacerle para su buen funcionamiento. De igual forma en la misma tabla aparecen los años de depreciación para cada tipo de activo.

A continuación se presenta el detalle de inversión en activos fijos, para calcularla se supuso una proyección de los valores afectada por la inflación acumulada de los años a que diera lugar.

Cuadro 26. Detalle de Inversión en Activos Fijos

DETALLE	AÑO CERO	2009	2010	2011	2012	2013
Activos Fijos 1	9,930,000		11,020,632		12,115,487	
Activos Fijos 2	2,700,000			3,134,388		
Activos Fijos 3	1,800,000					
Activos Fijos 4	10,800,000				7,320,536	
TOTAL INVERSIÓN	25,230,000	0	11,020,632	3,134,388	19,436,024	0

La depreciación de los activos, se realiza según el total de años asignado a cada tipo de activos.

Cuadro 27. Depreciación de Activos Fijos

DEPRECIACIÓN	AÑO CERO	2009	2010	2011	2012	2013
Activos Fijos 1	0	9,930,000	0	11,020,632	0	12,115,487
Activos Fijos 2	0	1,350,000	1,350,000	0	1,567,194	1,567,194
Activos Fijos 3	0	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000
Activos Fijos 4	0	1,080,000	1,080,000	1,080,000	1,080,000	1,812,054
TOTAL DEPRECIACIÓN	0	12,720,000	2,790,000	12,460,632	3,007,194	15,854,735

DETALLE	AÑO CERO	2009	2010	2011	2012	2013
Gasto Depreciación		12,720,000	2,790,000	12,460,632	3,007,194	15,854,735
Depreciación Acumulada		12,720,000	15,510,000	27,970,632	30,977,826	46,832,560

7.1.9 Inversión en Preoperativos

Cuadro 28. Inversión en Preoperativos

DETALLE	TOTAL
Gastos Legales	1,500,000
Publicidad	900,000
Estudio de Mercados	6,600,000
TOTAL PREOPERATIVOS	9,000,000

Los preoperativos se constituyen en aquellos gastos en que incurre el proyecto antes de entrar en operación, tales como gastos legales, publicidad y estudios de mercados, que si se causan totalmente en el primer periodo daría lugar a pérdidas operacionales, por tal razón se decide amortizarlos.

Estos gastos hacen parte de los activos fijos y se amortizarán durante 5 años, de la siguiente manera:

Cuadro 29. Amortización de gastos

DETALLE	2009	2010	2011	2012	2013
Gasto Amortización	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000
Amortización Acumulada	1,800,000	3,600,000	5,400,000	7,200,000	9,000,000

7.1.10 Capital de trabajo operativo proyectado

Cuadro 30. Capital de trabajo operativo proyectado

DETALLE	Año Cero	2009	2010	2011	2012	2013
CxC		34,122,125	35,759,987	38,473,922	41,593,290	43,797,734
Inventario	5,000,000	7,948,152	6,403,320	9,727,467	10,625,882	8,733,820
CxP		21,340,124	21,592,034	23,793,439	24,990,951	25,842,456
CTO	5,000,000	20,730,153	20,571,273	24,407,950	27,228,221	26,689,098
Variación CTO		15,730,153	-158,880	3,836,677	2,820,270	-539,123

El capital de trabajo, puede definirse como la “gasolina” que requiere el proyecto para su operación. Como se observa los proveedores financian de manera importante el funcionamiento de la empresa, debido a que se les paga cada 60 días, mientras que a los clientes se les cobra cada 45 días. Esta diferencia permite a la empresa financiarse de una manera más eficiente.

La variación del CTO es un insumo fundamental para el cálculo del flujo caja libre, por medio del cual se evalúa la viabilidad financiera del proyecto.

7.1.11 Préstamo Bancario

Valor	20,000,000.00
Tasa interés	21%
Cuota Constante	\$ 4,000,000.00
Tiempo	5 años
Modalidad	Cuota Capital Constante

TABLA DE AMORTIZACIÓN

PERIODO	CAPITAL	INTERÉS	CUOTA TOTAL	SALDO
0				\$ 20,000,000.00
1	4,000,000.00	4,196,608.13	8,196,608.13	16,000,000.00
2	4,000,000.00	3,357,286.50	7,357,286.50	12,000,000.00
3	4,000,000.00	2,517,964.88	6,517,964.88	8,000,000.00
4	4,000,000.00	1,678,643.25	5,678,643.25	4,000,000.00
5	4,000,000.00	839,321.63	4,839,321.63	0.00

La empresa contrata un préstamo bancario de 20 millones para financiar su operación, a una tasa de 21% efectivo anual y cuotas pactadas de 4 millones anuales bajo la modalidad de cuota capital constante, es decir la cuota total que pagará la empresa es de 4 millones más los intereses sobre el saldo de la deuda. El periodo acordado de pago del crédito es de cinco años.

7.1.12 Estado de Resultados Projectado. La estructura operativa del proyecto está definida de tal manera que los gastos variables de materia prima representan el 27% de los ingresos y la comisión de ventas el 4%, es decir, se parte con la idea que el 31% de los ingresos ya están comprometidos en costos variables. Sin embargo, son los costos fijos los que mayor impacto tienen en el proyecto, pues afectan de manera considerable el margen. Es así, como el margen bruto oscila alrededor del 53% a lo largo del proyecto, con un crecimiento positivo en los dos últimos años, pero el margen operativo disminuye drásticamente de manera especial en los años 2009 y 2013, debido al impacto de la depreciación.

Cuadro 31. Estado de Resultados Projectado

DETALLE	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS	272,977,000	286,079,896	307,791,375	332,746,319	350,381,874
Costos de Producción					
Materia Prima	73,703,790	77,241,572	83,103,671	89,841,506	94,603,106
Nómina	30,840,000	32,320,320	33,807,055	35,531,215	37,414,369
Arriendo	12,000,000	12,576,000	13,154,496	13,825,375	14,558,120
Servicios Públicos	9,600,000	10,060,800	10,523,597	11,060,300	11,646,496
Mantenimiento de Maquinaria y Equipo	1,800,000	1,886,400	1,973,174	2,073,806	2,183,718
UTILIDAD BRUTA	145,033,210	151,994,804	165,229,382	180,414,116	189,976,065
Costos de Administración					
Nómina	50,220,000	52,630,560	55,051,566	57,859,196	60,925,733
Papelería	1,200,000	1,257,600	1,315,450	1,382,538	1,455,812
Mantenimiento de Equipos de Oficina	1,200,000	1,257,600	1,315,450	1,382,538	1,455,812
Mantenimiento Maquinaria	16,560,000	17,354,880	18,153,204	19,079,018	20,090,206
Aseo y Cafetería	1,200,000	1,257,600	1,315,450	1,382,538	1,455,812
Costos de Ventas					
Nómina	16,740,000	17,543,520	18,350,522	19,286,399	20,308,578
Comision de ventas	10,919,080	11,443,196	12,311,655	13,309,853	14,015,275
Catálogos	600,000	628,800	657,725	691,269	727,906
Publicidad	1,200,000	1,257,600	1,315,450	1,382,538	1,455,812
Transporte de ventas y entrega	5,068,800	5,312,102	5,556,459	5,839,839	6,149,350
Depreciación y Amortización					
Amortización Diferidos	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000
Depreciación Activos Fijos	12,720,000	2,790,000	12,460,632	3,007,194	15,854,735
UTILIDAD OPERATIVA	25,605,330	37,461,346	35,625,820	54,011,200	44,281,034
Gastos Financieros	4,196,608	3,357,287	2,517,965	1,678,643	839,322
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	21,408,722	34,104,059	33,107,856	52,332,557	43,441,713
Impuestos sobre la renta	7,064,878	11,254,340	10,925,592	17,269,744	14,335,765
UTILIDAD NETA	14,343,844	22,849,720	22,182,263	35,062,813	29,105,948

INDICADORES ESTADO RESULTADOS	2009	2010	2011	2012	2013
Margen bruto	53.1%	53.1%	53.7%	54.2%	54.2%
Margen Operativo	9.4%	13.1%	11.6%	16.2%	12.6%
Margen Neto	5.3%	8.0%	7.2%	10.5%	8.3%
Punto de Equilibrio \$	228,521,739	224,089,391	248,106,912	246,005,683	277,294,360
Ebitda	45,194,130	47,363,448	55,442,911	64,658,233	68,085,119
Margen ebitda	16.6%	16.6%	18.0%	19.4%	19.4%
Crecimiento Ingresos		4.8%	7.6%	8.1%	5.3%
Crecimiento Costos Totales		0.5%	9.5%	2.4%	9.8%

A pesar de que el proyecto no genera pérdida en ningún año de la proyección, sí se observa una relativamente baja utilidad neta en el primer año debido al impacto de la depreciación, pero que sube paulatinamente gracias al incremento en las ventas y a los menores intereses pagados por la deuda.

También es importante notar lo que ocurre con el Ebitda, que es el resultado de descontar de los ingresos los costos y gastos efectivos ocurridos durante el periodo. Se observa que su nivel alcanza un máximo de 19% al final de la proyección, lo cual indica que el proyecto es intensivo en costos y gastos más que en capital, pues el impacto de la depreciación y amortización es bajo en este indicador.

INDICADORES ESTADO RESULTADOS	2009	2010	2011	2012	2013
Margen bruto	48.6%	49.1%	49.8%	51.9%	51.9%
Margen Operativo	3.8%	5.2%	7.0%	12.3%	12.4%
Margen Neto	1.4%	2.6%	4.1%	7.9%	8.2%
Punto de Equilibrio	258,085,714	270,076,114	282,118,473	297,512,515	312,765,821
Ebitda	16,223,900	20,817,983	27,881,598	51,336,610	54,057,450
Margen ebitda	5.9%	7.1%	8.9%	14.2%	14.2%
Crecimiento Ingresos		6.8%	7.6%	15.1%	5.3%
Crecimiento Costos Totales		5.3%	5.4%	8.6%	5.2%

Aunque el proyecto supera el punto de equilibrio, se observa que la diferencia entre la proyección de ventas y este punto no es muy alta, por lo cual existe un alto riesgo al comienzo del proyecto de incurrir en pérdidas si no se alcanza como mínimo este nivel de ventas.

7.1.13 Balance General Projectado

Cuadro 32. Balance General Projectado

DETALLE	AÑO CERO	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIVOS						
Activos Corrientes						
Caja	770,000	16,968,569	33,735,998	58,879,081	78,836,946	119,202,772
CxC		34,122,125	35,759,987	38,473,922	41,593,290	43,797,734
Inventario	5,000,000	7,948,152	6,403,320	9,727,467	10,625,882	8,733,820
Total Activos Corrientes	5,770,000	59,038,845	75,899,305	107,080,470	131,056,118	171,734,326
Activos Fijos						
Propiedad Planta y Equipo	25,230,000	25,230,000	36,250,632	39,385,019	58,821,043	58,821,043
Depreciación Acumulada		-12,720,000	-15,510,000	-27,970,632	-30,977,826	-46,832,560
Preoperativos	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000
Amortización Acumulada		-1,800,000	-3,600,000	-5,400,000	-7,200,000	-9,000,000
Total Activos Fijos	34,230,000	19,710,000	26,140,632	15,014,388	29,643,217	11,988,483
TOTAL ACTIVOS	40,000,000	78,748,845	102,039,937	122,094,858	160,699,335	183,722,809
PASIVOS						
CxP Proveedores		21,340,124	21,592,034	23,793,439	24,990,951	25,842,456
Impuestos por pagar		7,064,878	11,254,340	10,925,592	17,269,744	14,335,765
Obligaciones Financieras LP	20,000,000	16,000,000	12,000,000	8,000,000	4,000,000	0
TOTAL PASIVOS	20,000,000	44,405,002	44,846,373	42,719,031	46,260,695	40,178,221
PATRIMONIO						
Capital suscrito y pagado	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
Utilidad del ejercicio		14,343,844	22,849,720	22,182,263	35,062,813	29,105,948
Utilidad ejercicios anteriores			14,343,844	37,193,563	59,375,827	94,438,640
TOTAL PATRIMONIO	20,000,000	34,343,844	57,193,563	79,375,827	114,438,640	143,544,588
PASIVOS + PATRIMONIO	40,000,000	78,748,845	102,039,937	122,094,858	160,699,335	183,722,809
Control	0	0	0	0	0	0

La estructura operativa planteada por el proyecto, indica que para el año cero se inicia con una proporción de 14% en activos corrientes versus 86% en activos fijos, sin embargo, en la medida que comienza la operación y la empresa acumula caja, la porción corriente de los activos cobra más importancia, además porque mantiene importantes volúmenes de inventario y financia a sus clientes a 45 días.

INDICADORES BALANCE	Formula	2009	2010	2011	2012	2013
Crecimiento Activos		96.9%	29.6%	19.7%	31.6%	14.3%
Razón Corriente	AC/PC	2.08	2.31	3.08	3.10	4.27
% Endeudamiento	P/A	56.4%	43.9%	35.0%	28.8%	21.9%
Rotación del activo	Ventas/A	3.47	2.80	2.52	2.07	1.91
Rentabilidad Patrimonio	UAI/P	62.3%	59.6%	41.7%	45.7%	30.3%
Rentabilidad Activo	UAI/A	32.5%	36.7%	29.2%	33.6%	24.1%

Los activos totales tienen un crecimiento importante en el momento de entrar en operación, así como en el 2012 cuando sus ventas crecen gracias a la inversión en nuevos activos.

La razón corriente siempre es superior a 1, es decir que la empresa tiene respaldadas sus obligaciones de corto plazo, especialmente al final de la proyección.

El endeudamiento, que comienza en un 50% en el año cero, disminuye debido a la gran acumulación de utilidades, que para efecto del modelo pasan a engrosar el patrimonio y no se distribuyen dividendos.

La empresa logra una alta rotación de activo, especialmente al inicio de la proyección, debido a que genera ventas superiores a su nivel de activos, sin embargo en la medida en que se acumulan activos debido a la caja atrapada que se deriva de las utilidades de la empresa, la rotación baja porque ya son muchos activos comparados con las ventas.

En todos los casos la rentabilidad del patrimonio antes de impuestos es superior a la rentabilidad del activo, lo cual se debe a que el apalancamiento financiero es favorable para la empresa, dado que la tasa ponderada del pasivo es inferior a la rentabilidad del activo. Para este punto es claro, que en la tasa ponderada del pasivo se incluye la deuda financiera y las cuentas por cobrar, éstas últimas con una tasa muy baja que compensa la tasa fijada en el préstamo.

7.1.14 Flujo de Efectivo Projectado. Según la proyección de efectivo que tiene la empresa, los ingresos operativos de la empresa cubren las necesidades de caja de todo el periodo, logrando acumular efectivo desde el comienzo de la operación.

Este hecho permite concluir que la empresa tiene capacidad para generar efectivo suficiente, ya sea para hacer nuevas inversiones o para distribuir dividendos a sus accionistas en el momento que lo estimen necesario y no se afecte la operación.

Cuadro 33. Flujo de Efectivo Projectado

DETALLE	AÑO CERO	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS						
Saldo Inicial		770,000	16,968,569	33,735,998	58,879,081	78,836,946
Ventas		238,854,875	250,319,909	269,317,453	291,153,029	306,584,140
Capital Propietario	20,000,000					
Recuperación de Cartera			34,122,125	35,759,987	38,473,922	41,593,290
Prestamo Requerido	20,000,000					
TOTAL INGRESOS	40,000,000	239,624,875	301,410,603	338,813,438	388,506,032	427,014,375
EGRESOS						
Compra de Activos	25,230,000	0	11,020,632	3,134,388	19,436,024	0
Inventarios	5,000,000					
Preoperativos	9,000,000					
Pago de CxP		0	21,340,124	21,592,034	23,793,439	24,990,951
Costos fijos de producción		50,180,000	52,588,640	55,007,717	57,813,111	60,877,206
Costos fijos de administración		67,020,000	70,236,960	73,467,860	77,214,721	81,307,101
Costos fijos comerciales		22,464,000	23,542,272	24,625,217	25,881,103	27,252,801
Materia Prima		63,876,618	63,080,617	72,023,182	75,616,601	77,259,203
Comisiones de Ventas		10,919,080	11,443,196	12,311,655	13,309,853	14,015,275
Impuestos			7,064,878	11,254,340	10,925,592	17,269,744
Amortización capital crédito		4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000
Intereses crédito		4,196,608	3,357,287	2,517,965	1,678,643	839,322
TOTAL EGRESOS	39,230,000	222,656,306	267,674,605	279,934,357	309,669,086	307,811,603
SALDO FINAL INGRESOS - EGRESOS	770,000	16,968,569	33,735,998	58,879,081	78,836,946	119,202,772

7.1.15 Flujo de Caja Libre Projectado**Cuadro 34. Flujo de Caja Libre Projectado**

DETALLE	AÑO CERO	2009	2010	2011	2012	2013
Utilidad Operativa	0	25,605,330	37,461,346	35,625,820	54,011,200	44,281,034
Impuestos Operativos	0	8,449,759	12,362,244	11,756,521	17,823,696	14,612,741
Utilidad Operativa Después de Imptos	0	17,155,571	25,099,102	23,869,300	36,187,504	29,668,293
Depreciación y Amortización	0	14,520,000	4,590,000	14,260,632	4,807,194	17,654,735
Flujo de Caja Bruto	0	31,675,571	29,689,102	38,129,931	40,994,698	47,323,028
Variación capital						
Variación Capital de Trabajo Operativo	5,000,000	15,730,153	-158,880	3,836,677	2,820,270	-539,123
Variación Activos Netos de Operación	34,230,000	0	11,020,632	3,134,388	19,436,024	0
Flujo de caja libre	-39,230,000	15,945,418	18,827,350	31,158,867	18,738,404	47,862,150

El flujo de caja libre del proyecto representa el nivel de caja en que está en capacidad de producir la operación después de descontar los costos efectivos y las inversiones en activos de operación. Este flujo es de vital importancia, porque con él se aplicarán los criterios de evaluación de proyectos como el valor presente neto de los flujos (VPN) y tasa interna de retorno (TIR).

7.1.16 Costo Promedio Ponderado de Capital

CONCEPTO	Tasa	Impuestos	Después de Impuestos	Peso	Ponderación
Pasivos	20.98%	33%	14%	50.0%	7%
Patrimonio	26%		26%	50.0%	13%

CPPC	20.03%
-------------	---------------

Para calcular el costo promedio ponderado de capital, que se constituye en la tasa de descuento del proyecto, se utilizó la estructura financiera con que se partió. En ella se observa que los accionistas exigen una tasa superior al crédito financiero, el cual tiene un beneficio tributario que al final afecta positivamente el resultado del costo promedio ponderado de capital.

7.2 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Cuadro 35. Evaluación Financiera del Proyecto

CRITERIO	VALOR	RESULTADO
VPN	33,380,378	Con un valor presente neto superior a 33 millones de pesos, se observa que la empresa cumple con el criterio de un VPN positivo y por tanto el proyecto se considera viable. Es decir, los flujos futuros que produce el proyecto descontados al CPPC, son superiores a la inversión inicial del mismo.
TIR	48.6%	La Tasa Interna de Retorno del proyecto asciende a 48%, con lo cual se cumple el criterio de que sea superior al CPPC, que para el caso de este proyecto es 20%. Es importante destacar que la TIR es incluso superior a la tasa mínima requerida de retorno de los accionistas, con lo cual el proyecto soportaría una inversión netamente de sus propietarios sin necesidad de acudir a un préstamo, sin embargo, el escudo fiscal que aporta el endeudamiento financiero, mejora el VPN del proyecto porque se obtiene un CPPC inferior y además se obtienen beneficios tributarios en el estado de resultados.
Periodo de Recuperación	3	Tal y como está estructurado el proyecto en términos de inversiones, ingresos, costos, gastos y financiación, la inversión inicial se recuperará durante el tercer año de operación, es decir en el 2011.
ICB	3.378	El Índice Costo Beneficio indica que la sumatoria de flujo de cajas futuros que produce el proyecto es más de tres veces la inversión inicial, por tanto este criterio también resulta positivo para el proyecto

CONCLUSIONES ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

Según lo analizado a lo largo de este estudio, se puede concluir lo siguiente:

- El costo financiero del proyecto representado en el CPPC (Costo Promedio Ponderado de Capital) se ve beneficiado por el bajo costo de la deuda, lo cual sumado al beneficio tributario de esta fuente de financiación, permite disminuir el costo de capital asociado al proyecto y con ello aumentar el VPN del mismo. Sin embargo, es necesario anotar que si el proyecto es financiado sólo con capital del dueño, el proyecto seguiría siendo viable dado que la TMRR (Tasa Mínima de Retorno Requerida) es inferior de manera amplia a la TIR que genera el proyecto.

- El proyecto es positivo en los márgenes de utilidad expresados en el estado de resultados, aunque tiene una alta estructura de costos fijos y variables lo cual hace que de la diferencia entre lo proyectado y el punto de equilibrio no sea importante. Lo anterior, representa cierto nivel de riesgo para el proyecto, porque ante pequeñas variaciones en el mercado, es posible que la microempresa entre en pérdida, especialmente al inicio de la proyección.

- El proyecto genera un nivel adecuado de caja a lo largo del tiempo, lo cual permite al dueño tener dividendos desde los primeros años de operación.

- En resumen, el proyecto es viable financieramente porque cumple los criterios anteriormente señalados y representa una alternativa de inversión interesante para el propietario si mantienen las condiciones estipuladas de estructura financiera, inversiones, ingresos y costos, aunque se recomienda que haga una adecuada gestión de los costos y gastos, de modo que amplíe los márgenes de rentabilidad y evite riesgos futuros en la generación de utilidades.

8. ESTUDIO DE IMPACTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES

La fuente secundaria utilizada para realizar este estudio fue el Plan de Desarrollo del Municipio de Envigado 2008 – 2011, del cual se tomaron los ítems sobre la situación actual de Envigado, los diagnósticos zonales y el diagnóstico sectorial del Municipio de Envigado, los cuales contemplan elementos como el empleo, el desarrollo de negocios y la tecnología, considerados como principales focos que impactan el proyecto, apoyados en el documento suministrado por el asesor metodológico, con el fin de identificar situaciones que le son favorables o no al estudio de prefactibilidad.

Por lo anterior, se extractó del Plan la siguiente información:

8.1 SITUACIÓN ACTUAL DE ENVIGADO⁵⁶

El Municipio de Envigado está ubicado al sudeste de la capital del Departamento de Antioquia, en la parte meridional del Valle de Aburrá, el cual se encuentra en la parte noroeste de la Cordillera Central de los Andes Colombianos, sobre un plano mediamente elevado del resto del Valle de Aburra. Dista del centro de Medellín (capital del Departamento de Antioquia) 10 kilómetros y de la capital de la República 545 km. Se encuentra en un rango latitudinal entre los 1.530 y los 2.880 metros sobre el nivel del mar.

Su área aproximada es de 78.80 km², de los cuales 11.85km² corresponden al área urbana y 66.94 km² hacen parte del área rural. Sus límites son: al Norte con Medellín, al Sur con Sabaneta y El Retiro, al Oriente con Rionegro y El Retiro y al Occidente con Itagüí.

La altura de la cabecera sobre el nivel del mar es de 1.575 metros. La temperatura promedio varía desde 22°C en la cabecera municipal hasta los 18°C en la parte alta y una humedad relativa del 70%.

⁵⁶ ALCALDÍA DE ENVIGADO. Disponible en Web: <http://www.envigado.gov.co> [Consulta: mayo 3 de 2009].

Es una región con variaciones climáticas de húmeda a muy húmeda, con precipitación promedio de 2.000 milímetros, la cual varía desde 1.300 milímetros en la parte noroccidental hasta 2.300 milímetros en la parte del altiplano oriental.

Una aproximación total de la población del Municipio es de 175.337 habitantes, de los cuales 8.595 habitantes conforman la población rural y 166.742 habitantes la población urbana.

Cuadro 36. Población Municipio de Envigado

POBLACIÓN MUNICIPIO DE ENVIGADO			
ZONA	POBLACIÓN		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Zona Urbana	76.090	90.652	166.742
Zona Rural	4.327	4.268	8.595
Total Municipio	80.417	94.920	175.337

Fuente: Oficina Asesora de Planeación. Censo de Población y Vivienda de Envigado 2002.

8.2 DIAGNÓSTICOS ZONALES

La zona es definida por el Acuerdo 043 de 2005, como la unidad territorial básica de la Planeación en el Municipio de Envigado. Con su conformación se fortalece la identidad cultural, a partir del reconocimiento y valoración del territorio y permite acercar la Administración Municipal y los procesos de planeación a la población, lo cual garantiza el conocimiento más preciso de la realidad inmediata de los ciudadanos en cada una de las zonas y el diseño de estrategias de intervención más efectivas, sin perder la visión de conjunto del Municipio.

La delimitación de cada una de las zonas, agrupando un conjunto de barrios o veredas, está dada por la tradición histórica en el poblamiento de éstos, su dotación de servicios y de equipamiento colectivo, su grado de consolidación física y el tipo de desarrollo urbanístico que poseen, su localización geográfica y la conectividad entre ellos, así como por las características culturales, sociales, económicas y demográficas de la comunidad que las habita.

El Municipio de Envigado está conformado por 13 zonas, nueve de ellas se ubican en el área urbana y las cuatro restantes en el área rural. Las zonas en el área urbana están compuestas por 39 barrios y las zonas en el área rural se componen por 6 veredas.

Cuadro 37. División Política Urbana

DIVISIÓN POLÍTICA URBANA								
ZONA	BARRIO	CÓDIGO	ZONA	BARRIO	CÓDIGO	ZONA	BARRIO	CÓDIGO
1	Las Vegas	9	4	Loma del Atravesado	32	7	La Paz	11
2	El Portal	24	4	Zúñiga	33	8	Las Casitas	8
2	San Marcos	25	5	Loma de las Brujas	15	8	La Primavera	10
2	Pontevedra	36	5	La Pradera	16	8	Milán Vallejuelos	12
2	Jardines	37	5	El Chocho	17	8	Alcalá	23
2	Villagrande	38	5	La Inmaculada	18	9	El Dorado	13
2	Bosques de Zúñiga	39	6	El Chinguí	1	9	San José	14
3	La Sebastiana	19	6	El Salado	2	9	Los Naranjos	20
3	Las Flores	29	6	La Mina	3	9	Mesa	21
3	Uribe Ángel	30	6	San Rafael	4	9	Centro	22
3	Alto de Misael	30	7	Las Antillas	5	9	Obrero	26
3	Las Orquídeas	30	7	El Triánón	6	9	Bucarest	27
4	El Esmeraldal	30	7	Loma del Barro	7	9	La Magnolia	28

Fuente: POT 2000, División Política Urbana, compuesta por 39 barrios en total.

Cuadro 38. División Política Rural

DIVISIÓN POLÍTICA RURAL		
CÓDIGO	VEREDA	ZONA
001	El Vallano	11
002	El Escobero	10
003	Santa Catalina	10
004	Las Palmas	12
005	Perico	13
006	Pantanillo	13

Fuente: POT 2000, División política Rural, compuesta por 6 veredas en total.

8.3 DIAGNÓSTICO SECTORIAL DEL MUNICIPIO DE ENVIGADO

Las principales problemáticas detectadas en el Municipio de Envigado se clasificaron en el sector salud, educación, bienestar social, identidad cultural, seguridad y convivencia, desarrollo económico, hábitat y territorio (equipamiento colectivo) y desarrollo institucional. De esta clasificación se tomó como base el segmento en el cual se enfoca el producto de la Magia Didáctica, en el que se observó que hay una deficiencia de cobertura y oferta educativa para algunos grupos poblacionales del Municipio de Envigado, al igual que el deterioro y el insuficiente equipamiento colectivo en algunas áreas.

Cuadro 39. Envigado. Situación Sectorial – Principales problemáticas: Salud, Educación, Bienestar Social, Identidad Cultural y Cultura Ciudadana.

ENVIGADO: SITUACIÓN SECTORIAL			
PRINCIPALES PROBLEMÁTICAS			
SALUD	EDUCACIÓN	BIENESTAR SOCIAL	IDENTIDAD CULTURAL Y CULTURA CIUDADANA
Aumento de la problemática de salud pública.	Deserción y de desescolarización de la población estudiantil.	Débiles procesos de inclusión de la población en condición de discapacidad del medio social.	Insuficiente valoración de la cultura como eje transversal en los procesos de desarrollo municipal.
Débil prestación de los servicios de salud.	Poca pertinencia de la oferta educativa, técnica tecnológica y profesional.	Vulneración de los derechos de los niños y niñas y adolescentes.	Desconocimiento de la importancia del patrimonio como eje dinamizador en la construcción de la identidad cultural local y nacional.
Debilidad en los procesos de aseguramiento al S.G.S.S.S.	Deficiente continuidad de la educación media a la educación superior.	Jóvenes en situación de riesgo.	Pocos procesos de apropiación del territorio, construcción de ciudadanía y convivencia.
Debilidad en los procesos de Sistemas de Información en Salud.	Deficiente cobertura educativa para algunos grupos poblacionales del Municipio de Envigado.		

Fuente: Acuerdo No. 025 -2008. "Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo del Municipio de Envigado "Avances con toda Seguridad", para el periodo 2008 – 2011. [Consulta: mayo 3 de 2009]. Disponible en Web: <http://www.envigado.gov.co/docs/plan%20de%20desarrollo/acuerdo_025.pdf>

Cuadro 40. Envigado. Situación Sectorial – Principales problemáticas: Seguridad y Convivencia, Desarrollo Económico, Hábitat y Territorio (Equipamiento Colectivo) y Desarrollo Institucional.

SEGURIDAD Y CONVIVENCIA	DESARROLLO ECONÓMICO	HÁBITAT TERRITORIO EQUIPAMIENTO COLECTIVO	DESARROLLO INSTITUCIONAL
Aumento de la violencia intrafamiliar.	Baja capacidad de gestión, innovación, investigación de los entes competentes.	Baja funcionalidad y calidad en el equipamiento educativo.	Carencia de automatización en algunos procesos de la Administración Municipal
Aumento de conductas delictivas.	Débil comunicación y poca asociatividad entre empresarios.	Baja articulación del equipamiento construido con el entorno.	La política de comunicaciones adolece de herramientas operativas.
Aumento de conflictos que afectan la convivencia ciudadana.	Baja generación de empleo y poco cualificado.	Insuficiente equipamiento colectivo en algunas áreas	Baja cobertura y diversidad en los programas de bienestar laboral y salud ocupacional.
	El municipio no ha definido su vocación económica.	Deterioro progresivo del equipamiento educativo.	Debilidad en el programa de capacitación y formación de funcionarios.

Fuente: Acuerdo No. 025 -2008. "Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo del Municipio de Envigado "Avances con toda Seguridad", para el periodo 2008 – 2011. [Consulta: mayo 3 de 2009]. Disponible en Web: <http://www.envigado.gov.co/docs/plan%20de%20desarrollo/acuerdo_025.pdf>

Cuadro 41. Envigado. Situación Sectorial – Principales problemáticas: Movilidad, Prevención y atención de desastres, Medio Ambiente, Recreación y Deportes

MOVILIDAD	PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE DESASTRES	MEDIO AMBIENTE	RECREACIÓN Y DEPORTES
Alta congestión en las vías arteriales.		Inadecuado manejo de los residuos sólidos en el Municipio.	
Deficiente infraestructura para la movilización del peatón y discapacitado.		Deterioro o intervención inadecuada de la biodiversidad de los ecosistemas estratégicos.	
Deficiente conectividad entre el Municipio de Envigado con el Valle de Aburrá y el resto del Departamento.	No hay directrices claras de prevención de desastres.	Falta elaborar y delimitar los ecosistemas estratégicos.	Deficiente desarrollo del deporte de competencia en el Municipio de Envigado.
Deficiente conectividad entre algunos barrios y veredas			
Poca cultura o conciencia ciudadana para la movilidad		Implementación de usos del suelo deteriorantes de ecosistemas.	
Alto uso de vehículos particulares			

Fuente: Acuerdo No. 025 -2008. "Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo del Municipio de Envigado "Avances con toda Seguridad", para el periodo 2008 – 2011. [Consulta: mayo 3 de 2009]. Disponible en Web: <http://www.envigado.gov.co/docs/plan%20de%20desarrollo/acuerdo_025.pdf>

CONCLUSIÓN ESTUDIO DE IMPACTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES

Dentro del Plan de Desarrollo del Municipio de Envigado para el periodo 2008-2011, se destaca un marco estratégico compuesto por 6 líneas a trabajar en pro de un Envigado más pujante y sobresaliente, el cual nos sirvió de referencia para ubicar el proyecto de prefactibilidad, e identificar con ello las líneas que impacta directamente:

Cuadro 42. Líneas y Componentes del Plan de Desarrollo 2008 – 2011 “Avancemos con toda Seguridad”

Líneas	Componentes
Línea 1. Desarrollo Humano Integral	Educación Salud Bienestar Social Deporte y Recreación Equidad de Género para la Mujer
Línea 2. Construcción de Ciudadanía	Participación Ciudadana y Desarrollo Comunitario Identidad Cultural y Cultura Ciudadana
Línea 3. Desarrollo Económico	Desarrollo Económico
Línea 4. Hábitat y Territorio	Ordenamiento Territorial Espacio público Movilidad y Accesibilidad Agua potable y saneamiento básico Vivienda Medio Ambiente y Recursos Naturales Prevención, Atención y Recuperación de Desastres Desarrollo Rural
Línea 5. Seguridad y Convivencia	Seguridad y Convivencia
Línea 6. Desarrollo Institucional	Fortalecimiento Institucional

Fuente: Elaboración propia – según datos suministrados en el Plan de Desarrollo del Municipio.

En el anterior marco estratégico denota claramente que este proyecto impacta tres líneas, a saber: Desarrollo Humano Integral, Desarrollo Económico y Hábitat y Territorio.

Veamos cada una de ellas:

Línea 1. Desarrollo Humano Integral, en su componente educación, estipula que la educación se constituye en el mejor vínculo para la movilidad social y una de las principales estrategias para mejorar las desigualdades. El conocimiento ha de llegar a ser el principal recurso productor de la riqueza, lo que plantea al sistema educativo nuevos retos y exigencias: una educación con cobertura total, con criterios de equidad, calidad y con pertinencia.

Para lograrlo, el plan de desarrollo del Municipio incluye estrategias que permiten garantizar a toda la población la vinculación a un sistema educativo de calidad, sustentado en la cualificación de los procesos y de todos los actores de la comunidad educativa. También tienen en cuenta que el ser humano y su bienestar deben ser abordados desde una perspectiva integral, reconociendo sus diferentes etapas de desarrollo, facetas, condiciones, necesidades y su estado de vulnerabilidad.

En este orden de ideas, el proyecto apunta a brindar un alto aporte para el cumplimiento de esta línea, en su componente educación, con el servicio que presta la Magia Didáctica, de entregar materiales didácticos y lúdicos que contribuyan con el aprendizaje y la sana diversión.

Línea 3. Desarrollo Económico, para el logro de esta línea, el Municipio de Envigado trabajó en la identificación y consolidación de la vocación económica del mismo y puso en marcha una política y un plan estratégico de desarrollo económico, encaminado a fortalecer la disminución del desempleo y a fomentar la inversión, todo respaldado con una institución fortalecida y competente, para lograr el objetivo de avanzar hacia la construcción de una ciudad más emprendedora y productiva.

El sistema educativo formal y no formal serán pilares para avanzar en el campo económico, para ello pretenden incidir desde la escuela, entendida como sistema social, el fomento de la asociatividad y el emprendimiento.

Por otra parte, el desarrollo económico local también será trabajado para diseñar propuestas concretas de apoyo a la empresa, especialmente la pequeña, la familiar y la microempresa, para el fomento de las cadenas productivas que contribuyan al crecimiento empresarial y para el mercado del Municipio como territorio que reúne las mejores condiciones para la inversión.

En tal sentido, este proyecto de prefactibilidad tendrá gran aceptación dentro del Municipio, por cuanto apunta a concretar y lograr el objetivo planteado por la administración Municipal, favoreciéndolo no solo para apoyar a la microempresa sino también a la posibilidad de la generación de empleo.

Línea 4. Hábitat y Territorio, teniendo como base la concepción que el equilibrio entre la sociedad y la naturaleza deben ser parte de la construcción del nuevo estilo de desarrollo, la gestión ambiental orientada a la protección y conservación del medio ambiente serán incluidas como acciones prioritarias y permanentes dentro del plan de desarrollo del Municipio, para que los habitantes la conozcan y la protejan, lo anterior permite lograr el objetivo del desarrollo humano integral y sostenible.

Así pues, La Magia Didáctica deberá observar acciones que permitan dar cumplimiento a este lineamiento, para no contravenir la preservación y cuidado del medio ambiente, en cuanto a los materiales y maderas que debe utilizar para la fabricación de sus productos.

Por último también se observó que hay un sector territorial descubierto el cual convendrá estudiar para cubrir la deficiencia que se tenga en su equipamiento.

En términos generales, el proyecto evidenció la posibilidad de crear empleo directo y en algunas oportunidades empleo indirecto o subempleo, ya que el proyecto requiere necesita vincular mano de obra, los cuales requieren capacitarse y entrenarse.

Así mismo, también se evidenciaron oportunidades para negocios y servicios comerciales más amplios y dirigido a un segmento específico de su mercado, permitiendo así captar negocios locales, que son benéficos para la microempresa.

9. ESTUDIO GERENCIAL

El estudio gerencial es un estudio relativamente en el tema de la gerencia de proyectos, el cual tiende a confundirse con la estructura organizacional interna de una empresa y con la definición propia de las competencias que deben tener quienes conforman la estructura de la misma.

Este estudio es uno de los más importantes por cuanto evidenció que competencias debe tener un líder o gerente de proyecto, por cuanto es en él que recae la responsabilidad de dar cumplimiento a los objetivos y metas propuestas en la ejecución del proyecto que se pretende llevar a cabo.

Muchos autores han referenciado y conceptualizado ya sobre el tema y con base en los documentos suministrados durante la especialización para tratar este tema, es que se logró definir esas características especiales que el gerente debe tener para que un proyecto sea exitoso.

Por lo anterior, este estudio pretendió señalar el perfil del gerente que debe estar al frente del proyecto, ya que como se mencionó anteriormente es la persona que va a liderar y direccionar el proyecto o la microempresa. Para ello, se analizaron los requisitos exigidos que debe cumplir un gerente:

- Profesión
- Manejos idiomáticos
- Experiencia laboral
- Estudios académicos
- Tipo de cualidades personales y técnicas

Adicionalmente, se hizo énfasis en las competencias que deberá tener el “GERENTE DEL PROYECTO” o para este caso el “GERENTE GENERAL”, quien será el encargado de dirigir la microempresa, para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, por eso es importante conocer un conjunto de competencias básicas, que se detallan a continuación.

El PMI (Project Management Institute- Instituto de Dirección de Proyectos) llevó a cabo un proyecto llamado PMBOK (Project Management Body of Knowledge –

Cuerpo de conocimientos de la dirección de proyectos)⁵⁷. El PMI identificó ocho (8) competencias fundamentales que el buen profesional de proyectos debe dominar.

Éstas son:

- **Management de campo de acción.** Interpretación del ciclo vital del proyecto, construcción de estructuras de división del trabajo, control del cambio.
- **Management del tiempo.** Construcción de organigramas con diagramas de Gantt, diagramas de etapas, redes PERT/CMP; seguimiento de las variantes de organigrama.
- **Management del coste.** Buen empleo de las metodologías de estimación de los costos, procesos de elaboración de presupuestos, seguimiento de variantes de costos.
- **Management de los recursos humanos.** Manejo de los conflictos, motivación de los recursos de matriz, construcción de equipos, evaluación del rendimiento.
- **Management del riesgo.** Identificación y modelación del riesgo, planificación para el riesgo.
- **Management de la calidad.** Identificar quiénes son los clientes, hacer las cosas bien desde la primera vez, controlar la calidad.
- **Management del contrato.** Entender los procesos de contratación y tramitación, resolver disputas.
- **Management de la comunicación.** Entender la influencia de los diferentes vehículos de comunicación, evitar las interrupciones de la comunicación.

Las características anteriores son de un muy alto nivel, y que en otras esferas o ambientes laborales, sería lo ideal que un gerente debe tener como competencias para gerenciar un proyecto o empresa. Pero para este caso el análisis debió hacerse de una manera diferente, ya que el dueño de la microempresa, que es el actual gerente, es una persona empírica, que se ha hecho a base de experiencia y dedicación, pero que en temas administrativos tiene muy poco conocimiento, dado que su formación tiene que ver con el manejo de la madera y la fabricación de los

⁵⁷ Documento: Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, 130 South State Road, Upper Darby, Pennsylvania 19082. Material suministrado por el Docente Carlos Mauricio Bernal del módulo Project en la Especialización Gerencia de Proyectos. Uniminuto-Unitolima. Noviembre 2008.

juegos didácticos que son la base primordial de su microempresa. Por tal razón, se apoya en otros expertos, para investigar y documentarse sobre los temas que considera son importantes para su negocio, es por ello que solicitó estos estudios, porque conoce su debilidad y desea ir más allá de lo que sus conocimientos le permiten, siendo esta otra habilidad innata de los gerentes, en cuanto a que no tienen que saber de todos los temas, pero pueden delegar estos estudios o investigaciones en expertos o consultores.

Para complementar lo anterior y como sugerencia al gerente o dueño de la empresa, se describieron cinco aspectos fundamentales que le ayudarán en su gestión.

El mayor problema al que se enfrentan los directores de los proyectos es que se involucran tanto en su trabajo y se concentran de tal modo en las minucias, que pierden de vista la perspectiva general del trabajo. Cuando alrededor de ellos surgen numerosos problemas simultáneos, les resulta muy difícil retroceder, tomar distancia y contemplar su proyecto, por lo que se recomienda hacer una mirada retrospectiva y tener en cuenta unos principios rudimentarios que le servirán de apoyo para la realización de esta labor:

Hay cinco (5) principios básicos que pueden ser de pequeña ayuda para los expertos en dirección de proyectos.

- Tener conciencia de lo que está haciendo; no ser un gerente accidental
- Invertir mucho en el trabajo inicial; empezar bien desde el principio
- Prever los problemas que inevitablemente surgirán
- Superar las ilusiones superficiales: esforzarse por descubrir cuál es la verdadera situación
- Ser lo más flexible posible; no dejarse absorber por una innecesaria rigidez

Son recomendaciones interesantes que no se deben perder de vista, máxime cuando se está al frente de una empresa, y es el responsable de los resultados de la misma.

CONCLUSIÓN ESTUDIO GERENCIAL

El dueño de la Magia Didáctica es empírico en su gestión, según se mencionó, pretender que cumpla con todo estos requisitos tan exigentes, como son la profesión, manejos idiomáticos, experiencia laboral, estudios académicos y los

tipos de cualidades o capacidades personales y técnicas, en términos de definición de competencias, es más bien complicado.

Él cumple con algunos de ellos como son, la experiencia laboral en el campo que lo ocupa, y algunos cursos técnicos que le han ayudado a mejorar sus productos y su gestión de ventas, pero en otros aspectos requiere tiempo, disciplina y dinero, cosas con las que no cuenta en la actualidad.

Es por ello que se hizo énfasis en los cinco principios básicos que todo gerente o líder de proyecto debe tener en cuenta, al menos como punto de partida mientras se fortalece en cada uno de los temas.

Sin embargo, en el documento anexo del plan de negocios, se hace énfasis en cuanto al perfil y las competencias que debe tener el gerente.

10. PROPUESTA PARA EL PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD

Con base en los hallazgos investigativos, se pudo establecer la necesidad de un plan, que fije su bitácora o punto de partida, para darle la reorientación que espera la microempresa, y así posibilitar su permanencia en el medio, por tal razón, se anexó una propuesta como plan de negocio y mercadeo y así aprovechar la oportunidad que se presentó.

La estructura del plan que se trabajará es el siguiente:

1. Definición o descripción de la microempresa la magia didáctica
 2. Análisis del mercado.
 3. Análisis económico y financiero
- Conclusiones y Recomendaciones

Es de advertir, que los aspectos antes mencionados no se tocaron a profundidad, son sólo una propuesta aproximada y derivada de los resultados de cada uno de los estudios que se desarrollaron en el proyecto, es la percepción de las autoras frente a la investigación realizada, por cuanto el contenido se debe trabajar conjuntamente con el dueño de la microempresa, para que la apropie y se empodere del plan, llevándolo a su ejecución, en la búsqueda final del objetivo principal, que es la permanencia en el mercado y la rentabilidad del negocio.

Adicional a lo anterior, aunque en algunos estudios se profundizó más que en otros, por solicitud expresa del dueño, no se llegó a un nivel más profundo, respetando el alcance del proyecto realizado, es decir la prefactibilidad, entendida como la realización de estudios preliminares del proyecto, que permiten justificar la asignación de recursos para la realización y ejecución de los estudios en su etapa de factibilidad.

11. CONCLUSIONES

En este capítulo se sintetizaron los principales hallazgos investigativos de cada uno de los estudios realizados y los resultados del proyecto, para dar cumplimiento al objetivo general, concebido como *“Determinar la prefactibilidad para la reorientación estratégica de la microempresa “La Magia Didáctica”, soportada en los estudios que requieren un proyecto de esta naturaleza.”*

No sólo se le dio respuesta al objetivo general, sino que adicionalmente se le dio respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados, de los cuales extractamos las principales conclusiones que se enuncian a continuación:

- El estudio de actores permitió identificar claramente los actores que intervienen o impactan, positiva o negativamente el proyecto, entre ellos están los competidores, proveedores, clientes o afectados, gobierno, comunidad, universidad.

Este análisis se constituyó en una herramienta poderosa para el dueño, por cuanto permitió identificar y comprender, claramente, las necesidades y expectativas de las personas claves que influyen en el proyecto. Así mismo, contribuyó a evidenciar las posibilidades de concertar varias oportunidades de apoyo y vinculación al proyecto, evidenciando posibilidades de asociación estratégica que le permitan ver materializados los planes que se requieren para ejecutar su reorientación estratégica, en caso de decidir hacerlo.

Además de conocer los intereses de los actores involucrados, con respecto al proyecto, implica realizar un acercamiento que le posibilite vender su idea frente a quienes no están de acuerdo, y formalizar alianzas con aquellos que le pueden ayudar al cumplimiento de sus metas, descubrimiento además, las expectativas más grandes de sus clientes y, a la generación de espacios y propuestas que permitan establecer otros acuerdos que eviten retrasos en la puesta en marcha del proyecto de reorientación mucho más eficaz en la ejecución de una estrategia centrada en el cliente.

Como se mencionó en este estudio, requiere también del esfuerzo de la microempresa, porque el conocimiento adquirido en el cruce de información de las matrices trabajadas, generan una relación de acercamiento, enfocada con otros

actores como los proveedores, bancos, academia y gremios, se vea complementada para crear proposiciones de valor que sean realmente únicas y permanentes, permitiendo establecer un vínculo más seguro con sus clientes.

- El desarrollo del estudio jurídico permitió identificar que la normatividad asociada que más le puede favorecer o impactar a la microempresa, para efectos de la reorientación, es la referida a la creación de las pymes y a los trámites que debe cumplir para su implementación y las dificultades que se pueden presentar, por cuanto proporciona mecanismos de acceso a créditos y financiaciones de los cuales puede hacer uso para cumplir el objetivo general, a través de la presentación de proyectos, por parte de los ciudadanos que desean crear empresa.

Contar con el conocimiento de este tipo de normatividad le favorece ampliamente, ya que le posibilita la obtención de medios económicos y apoyo legal para realizar préstamos y hacer inversiones de tipo tecnológico y administrativo, elementos necesarios para llevar a cabo su reorientación estratégica.

- El estudio sectorial no sólo permitió determinar el sector en el cual se ubica el proyecto, que es el sector manufacturero de la madera, por medio de la clasificación del CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme), sino que también permitió avizorar el fuerte grado de competencia que han tenido que soportar algunas empresas colombianas como consecuencia de la apertura económica de finales del siglo XX, lo cual ha afectado negativamente las ventas, y en consecuencia al cierre de sus empresas por quiebras inminentes.

Lo anterior, se debe a la poca preparación que muchas de las empresas y microempresas tuvieron para enfrentarse a las grandes multinacionales que se radicaron en el país durante los últimos años, trayendo consigo productos innovadores y novedosos para los clientes, enfrentándose a un gran dilema: crecer o correr el riesgo de desaparecer.

Se concluyó que La Magia Didáctica debe tener un norte definido, que le permita desarrollar su mercado objetivo y estrategias tendientes para fortalecer su el aspecto tecnológico y la aplicación efectiva de políticas de comercialización.

También se identificó la posibilidad de participar en actividades relacionadas como los Prodes así como en las diferentes instituciones que promueven la competitividad de un producto o servicio, ya que es de gran importancia que

emerja dentro de una asociatividad que le ayude a fortalecer su negocio. Igualmente, facilita la vinculación de esfuerzos con otras instituciones de la región, para maximizar el uso de los recursos y ser más efectivos en los resultados, a partir de un apoyo integral a las microempresas.

- Para el desarrollo del capítulo del estudio de entorno, se hizo una amplia recopilación sobre las reflexiones relacionadas con las megatendencias y tendencias, analizando las que actualmente mueven al mundo y que se perfilan para un futuro, próximo o lejano, de acuerdo con las necesidades que se presenten.

Se consideró que muchas de ellas se aplican en un alto grado al proyecto, concluyendo que todas las empresas deben reciclarse día con día, y no dejar pasar el tiempo sin renovarse, sin cambiar sus hábitos, su estructura, sus procesos, ya que en muy poco tiempo quedarían obsoletas y serían rebasadas por el cambio y la modernidad.

Pero principalmente, en el contexto en el cual se desenvuelve la Magia Didáctica, le aplican aquellas tendencias y megatendencias relacionadas con los consumidores, como las de *Matathia* y *Los prosumidores*. Su importancia radica en que los prosumidores reflejan y forjan los mercados, ya que son participativos y recogen lo que otros piensan y reflejan a través de la lente de sus propias experiencias.

No es suficiente con ofrecer productos que cumplan criterios de calidad y que contribuyan a la preservación del medio ambiente, si no que es indispensable tener una relación personalizada donde el cliente se sienta escuchado y que sus sugerencias y expectativas sean atendidas a satisfacción.

Adicionalmente, la Magia Didáctica debe tener presente las megatendencias relacionadas con “La bonanza de la inversión socialmente responsable” y el “consumidor movido por valores”; que deberá introyectar en el momento de hacer contacto con sus clientes, y que se complementan con las de *Matathía*, para marcar la diferencia y a partir de allí crear una ventaja competitiva que le posibilite su permanencia en el medio en el que se desenvuelve.

- Con respecto al estudio de mercado, el resultado del diagnóstico es que los productos de la Magia Didáctica hablan por sí mismos, logrando mostrar sus

ventajas y cargando de significado y personalidad a su marca, satisfaciendo las expectativas y solicitudes de los clientes.

Su mercado objetivo se focalizó en las guarderías y colegios principalmente, sin dejar de lado la posibilidad de ampliar su mercado a otro tipo de público, que se pueden beneficiar de los productos ofrecidos.

En cuanto a la oferta, un factor a tener en cuenta son las épocas de estacionalidad del producto, ya que favorecen enormemente la venta de los mismos, (Navidad, Día de Reyes, Día del Niño y por supuesto el Regreso a Clases).

Se recomienda también ampliar sus ventas a otros municipios y corregimientos como San Antonio de Prado, los municipios de La Estrella, Itagüí, Sabaneta, Medellín, Bello, Copacabana, lo que le permitirá ampliar su mercado objetivo y ofrecer sus productos en otras esferas que son adecuadas para el uso y disfrute de estos juegos.

Se puede concluir que La Magia Didáctica, implícitamente, es un líder en la elaboración de los juegos matemáticos gigantes, donde se tendrá que preocupar por innovar, mantener su creatividad, investigar permanentemente el mercado y mantenerse a la vanguardia.

- En cuanto a la identificación del sitio más óptimo para la ubicación de la microempresa, según lo trabajado en el estudio técnico, se concluyó que el sitio donde está localizada actualmente, cumple con los parámetros requeridos para su desempeño y desarrollo, siendo muy positiva esta ubicación por cuanto cuenta con un excelente servicio de transporte, buena calidad y continuidad en el suministro de los servicios públicos, seguridad pública y otros aspectos que fueron debidamente fundamentados en este estudio.

En lo relacionado con la tecnología, se evidenció la necesidad de adquirir una herramienta informática que contribuya al mejoramiento de las actividades administrativas. Un software que sea manejado de manera sencilla, pero con grandes aportes para el crecimiento y la competitividad de la microempresa, que le permita administrar, gestionar y controlar todo lo relacionado con la facturación, pago de salarios, control de inventarios, pedidos y entregas.

- En los estudios **Económico y Financiero**, que responden a los objetivos 7 y 8 de este proyecto, se concluyó que el proyecto es viable financieramente porque cumple los criterios señalados y trabajados en el estudio y representa una alternativa de inversión interesante para el dueño, manteniendo las condiciones estipuladas de estructura financiera, inversiones, ingresos y costos, aunque se recomienda que haga una adecuada gestión de los costos y gastos, de modo que amplíe los márgenes de rentabilidad y evite riesgos futuros en la generación de utilidades.

En el caso de los indicadores, y con base en las proyecciones realizadas, se obtuvo lo siguiente:

- El Valor Presente Neto, con un valor neto superior a 33 millones de pesos se observa que la empresa cumple positivamente con este indicador, que lo hace considerar viable. Es decir, los flujos futuros que se proyecta producir son superiores a la inversión inicial.

- La Tasa Interna de Retorno, asciende a 48%, superando el proyectado del 20%.

- El periodo de recuperación es igual a 3, lo que le permitirá recuperar su inversión en un plazo previsto de 3 años aproximadamente.

- El Índice Costo Beneficio es 3.378, lo que quiere decir que la sumatoria del flujo de caja futura que puede producir el proyecto es tres veces la inversión inicial, resultando muy positivo para el proyecto.

Pero es de anotar que, para el desarrollo de estos estudios no se contó con datos históricos de la microempresa para trabajar con claridad la información que se requería para estos análisis. Por tanto, se hicieron con base en aproximaciones de información suministrada por el dueño, a partir de una proyección económico-financiera, partiendo de la suposición de algunos de los datos (pero muy relacionados con el proyecto), combinándolos con los pocos datos reales que posee el dueño, como son los valores de los precios de los productos.

- Para el desarrollo del estudio de Impactos Socio-económico, se identificaron variables como Desarrollo Humano Integral, Desarrollo Económico y Hábitat y Territorio, en las que el proyecto puede generar impacto directo o indirecto, para lo cual se apoyó en la fuente principal de información del Municipio de Envigado, como es el Plan de Desarrollo del Municipio, establecido para el periodo 2008 – 2009.

En la primera línea (Desarrollo Humano Integral), el proyecto brinda un alto aporte para el cumplimiento del desarrollo humano, en su componente educación, con el servicio que presta la Magia Didáctica, de entregar materiales didácticos y lúdicos que contribuyen con el aprendizaje y la sana diversión.

En la línea de Desarrollo Económico, el proyecto puede tener gran aceptación dentro del Municipio, favoreciéndolo en el apoyo de la microempresa y contribuyendo a su vez en la generación de empleo.

En la temática contemplada en la Línea 4 - Hábitat y Territorio, es un factor fundamental e importante, ya que trabaja el equilibrio entre la sociedad y la naturaleza y la gestión ambiental orientada a la protección y conservación del medio ambiente, incluidas como acciones prioritarias y permanentes dentro del plan de desarrollo del Municipio, para que los habitantes la conozcan y la protejan.

Así pues, La Magia Didáctica deberá observar acciones que permitan dar cumplimiento a este lineamiento, para no contravenir la preservación y cuidado del medio ambiente, en cuanto a los materiales y maderas que debe utilizar para la fabricación de sus productos, ya que son el insumo principal de sus productos.

El proyecto evidenció la posibilidad de crear empleo directo y en algunas oportunidades empleo indirecto o subempleo, ya que necesita vincular mano de obra.

Las oportunidades para negocios y servicios comerciales son más amplias y dirigidas a un segmento específico de su mercado, permitiendo así captar negocios locales, que son benéficos para la microempresa.

- En cuanto a la definición del perfil del gerente, según lo estipulado en el estudio gerencial, se concluyó que el dueño de La Magia Didáctica es empírico en su gestión, según ya se ha mencionado, pretender que cumpla con requisitos como la profesión, idioma extranjero, experiencia laboral, estudios académicos y los tipos de cualidades o capacidades personales y técnicas, en términos de definición de competencias, es más bien complicado.

Aunque cumple con algunos parámetros, como por ejemplo la experiencia laboral, se hace necesario que trabaje y se capacite en aspectos puntuales que le permitan realizar una mejor gestión de su empresa. Es por ello que se hizo énfasis

en los cinco principios básicos que todo gerente o líder de proyecto debe tener en cuenta, al menos como punto de partida mientras se fortalece en cada uno de los temas.

Pero a pesar de ello, se hace una propuesta del perfil del gerente en el plan de negocios, documento que se anexa al presente trabajo.

En términos generales, con el desarrollo de los estudios, se respondió a cada uno de los objetivos planteados, dando cumplimiento a lo solicitado por el dueño de la microempresa, objeto de este trabajo, en cuanto a: la viabilidad de darle otra orientación a su negocio actual. Conocer los requisitos de ley que debe cumplir, cómo gerenciarla y administrarla para que sea rentable, a partir de los estudios económico y financiero; cómo comercializar sus productos para que se vendan y atraigan más clientes, para que sean el apoyo fundamental en la toma de decisiones.

De acuerdo con cada uno de los estudios realizados se pudo concluir que existe viabilidad para la reorientación estratégica de la microempresa La Magia Didáctica, bajo las condiciones expuestas en el presente trabajo.

12. RECOMENDACIONES

Se entiende que el objetivo principal del proyecto es darle señales actualizadas al dueño del negocio, por ello al momento de hacer la entrega, se deberán actualizar los datos, en lo que se pueda, a la fecha en que se entreguen, aunque ya se hizo un ejercicio de actualizarlos, al menos verificar que cambios se pueden presentar, ya que la economía en general y el sector manufacturero en particular han sufrido un proceso de desaceleración y las propuestas o recomendaciones al dueño del negocio deben recoger esas nuevas circunstancias.

Algunos factores críticos de éxito, que se identificaron a partir del desarrollo de este trabajo, y que posibilitan la reorientación estratégica de la Magia Didáctica son:

- Mejora continua para implementar mejores prácticas y una excelente prestación del servicio, que le posibilite su permanencia en el medio. Optimización de los costos, tanto en la planta como en la prestación del servicio.

- Estar constantemente capacitados en los temas que le son propios y estar a la vanguardia de lo que se mueve en el medio, para que pueda innovar y/o mejorar los productos que hoy ofrece.

- Este estudio permitió establecer qué tipo de tecnología se utilizará, si ya la tenía o se debe invertir en ella, para optimizar su actividad económica.

- En cuanto al tema del Estudio Organizacional y la tecnología informática que debía tener, serán trabajadas en el plan de negocios, que se presenta como documento anexo a este trabajo.

- El sector manufacturero de madera tiene un mayor movimiento en cuanto a las importaciones, es decir, en este sector es más lo que se importa que lo que se exporta. Por lo cual, se recomienda reforzar el mercado local y buscar la manera de establecer una fuerte estrategia comercial que le permita crecer eficientemente en su mercado y mantener una dinámica continua en la oferta de sus productos.

Por lo tanto, sería bueno enfocarse inicialmente en el sector interno o local para promocionar y comercializar sus productos. Es decir, afianzar su foco de mercado en Envigado y ampliarlo a los municipios del área metropolitana, con tendencia a la expansión a nivel nacional.

Aunque la microempresa está orientada al diseño y venta de juegos didácticos en madera, en un futuro se podrá ampliar el portafolio de productos ofrecidos, en el ámbito departamental y nacional.

Para dar inicio a esta reorientación estratégica, fue importante analizar internamente la microempresa, partiendo del diagnóstico que se tenía, y con unos primeros pasos como fue la formulación de la misión, la visión, los valores, los objetivos, la política de calidad, que dio claridad de lo qué es y hacia dónde pretende llegar La Magia Didáctica; el segundo paso fue presentar el organigrama de la microempresa, que permitió identificar sus directivos y el personal importante y necesario para realizar las labores de la misma y poder dar cumplimiento a sus principales objetivos, temas que serán tratados en el Plan de Negocios.

Así mismo, se recomienda investigar y empezar a trabajar temas como: Gestión por Procesos, Gestión de Riesgos, Gestión de Calidad, Gestión Ambiental, Gestión del Cambio y la Gestión Financiera, que son fundamentales para mantener a flote la gerencia de la Microempresa y entender la dinámica de las empresas. Estos temas que se consideraron cruciales, críticos e importantes, pero que por falta de elementos no se profundizaron en ellos, sin embargo, se hace especial énfasis en su investigación y desarrollo para apropiarlos a la microempresa.

BIBLIOGRAFÍA

ABURDENE, Patricia. Megatendencias 2000 (1990), Megatendencias de la Mujer (1993) y Megatendencias 2010 (2006).

ACOPI, Presidencia Nacional. Presentación Prodes - Una Estrategia Asociativa para la Competitividad de las Empresas Colombianas. Material suministrado por el Docente Jesús Hernando Zuluaga A. del módulo Evaluación de Proyectos en la Especialización Gerencia de Proyectos. Uniminuto-Unitolima. Julio 2008.

ALLES, Martha Alicia. Gestión por competencias: El Diccionario. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S.A. 2004. págs 72 – 97.

ARGUELLO, Antonio. Competencias Laborales y Educación Basada En Normas De Competencia. México: Limusa, 1996. p.18. Año 7, No. 1.

BACCA URBINA, Gabriel. Formulación y evaluación de proyectos informáticos. 5a. Edición. México. Editorial McGraw Hill, 2006 (658.404 B116).

BACA Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos. Cuarta edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. 2008.

CASTRILLÓN L., Zulay María; MEJÍA P., Sair Emilse y RODRÍGUEZ C., Nidia Constanza. Aplicación del Modelo de Evaluación de la Gestión por Competencias, con miras a realizar un análisis y evaluación del desempeño de la planta de personal de la Empresa Fumigax S.A. Práctica empresarial desarrollada requisito para optar al título de Administrador de Empresas. Facultad Ciencias Empresariales. Fundación Universitaria María Cano. 2007.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. 1991. Título II. De los derechos, las garantías y los deberes. Capítulo 1. De los derechos fundamentales; Capítulo 2. De los derechos sociales, económicos y culturales; Capítulo 3. De los derechos colectivos y del ambiente; Título XII. Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública. Capítulo 1. De las Disposiciones Generales.

DIRUBE MAÑUECO, José Luis. Un modelo de gestión por competencias. Lecciones Aprendidas. España. Ediciones Gestión S.A. 1ª. Edición. 2004. págs. 153 – 158.

FRANCO Cuartas, Fernando de Jesús. Documento “Viabilidad y Factibilidad”. Tomado de Criterios de evaluación de proyectos de Nassir Sapag Chain. Material

suministrado por el Docente Jesús Hernando Zuluaga A. del módulo Planeación Prospectiva en la Especialización Gerencia de Proyectos. Mayo 3 de 2008.

GÓMEZ Cárdenas, Iliana. Documento: “Elementos conceptuales para la elaboración de un Plan de Negocios”. Ingeniera del J’ Grupo de Negocios de Exportaciones de la Empresa de Desarrollo de Software, DESOFT. La Habana, Cuba. Octubre 2005.

GÓMEZ, Liyis y Martínez, JOSELÍN. Documento: Política pública y creación de empresas en Colombia. 2007.

IDC España. (Autor Corporativo). TIC PARA LAS PYMES. Madrid: LID, 2007.

INSTRUCTIVO PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO, Uniminuto - Unitolima, Dirección de postgrados 2008, pág. 1 a 8.

KIM, W. Chan, MAUBORGNE, Renée A. y De Hassan, Adriana. La Estrategia del Océano Azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Bogotá: Norma, Harvard Business School, 2005.

LEVY-LEBOYER, Claude. Gestión de las Competencias. Capítulo 2: Identificar y evaluar las competencias. Barcelona. Gestión 2000. 1997. págs. 65 – 95.

MEJÍA HEREDIA, Luis C. Presentación “Planeación Estratégica. Conceptos Básicos. Material suministrado por el Docente Jesús Hernando Zuluaga A. del módulo Planeación Prospectiva en la Especialización Gerencia de Proyectos. Uniminuto-Unitolima. Marzo 2008.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO DE COLOMBIA. II Foro de las Microempresas. “Como enfrentar los nuevos desafíos”. Santafé de Bogotá. Febrero 2007.

NAISBITT, John. Megatendencias (1980), Megatendencias 2000 (1990) y Megatendencias de la Mujer (1993).

ORTEGA SANMARTÍN, Fernando. Documento “La Prospectiva: herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambios”. Marzo 2008.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010. Estado Comunitario: Desarrollo para Todos.

URREGO ESCOBAR, Wilson. Presentación: Actividad Gerencial. Docente Módulo Gestión Empresarial. Administración de Empresas. Fundación Universitaria María Cano. Septiembre 25 de 2006.

Documentos, presentaciones y notas recibidas de los docentes en los diferentes módulos de la Especialización en Gerencia de Proyectos.

WEBGRAFÍA

Arthur Andersen para el Proceso de Reflexión Gipuzkoa 2020 Disponible en Web: <http://www.g2020.net>. [Consulta: junio 16 de 2008].

CÁMARA DE COMERCIO ABURRÁ SUR. Dirección Web: <www.ccas.org.co>. [Consulta: febrero 21 de 2009].

CIA: Global Trends 2015: Giddens, Anthony” Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas”. Taurus.2000. Disponible en Web: <http://www.cia.gov/cia/reports/globaltrends2015/>. [Consulta: junio 18 de 2008].

CIRCO DEL SOL. Disponible en Web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Cirque_du_Soleil> [Consulta: 26 de abril de 2009].

CONFEDERACIÓN DE CÁMARAS DE COLOMBIA. Disponible en Web: www.confecamaras.org.co. [Consulta: agosto 12 de 2008].

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS - DANE. Censo General 2005 – Módulo de Unidades Económicas. Disponible en Web: www.dane.gov.co [Consulta: agosto 25 de 2008].

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Disponible en Web: www.dnp.gov.co. [Consulta: agosto 13 de 2008].

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Disponible en Web: www.dian.gov.co. [Consulta: agosto 12 de 2008].

GIPUZKOA 2020. Disponible en Web: <http://www.g2020.net/es/dokumentuak.html>. [Consulta: junio 18 de 2008].

IESALC-UNESCO: Informes sobre E.S. en A. Latina y el Caribe. Disponible en Web: www.iesalc.unesco.org.ve. [Consulta: junio 16 de 2008].

INTEGRAL S.A. Presentación: Reorientación Integral S.A. Disponible en Sitio Web: http://www.integralsa.com/cast/corp_perfil.htm. [Consulta: 27 de abril de 2009].

MATATHIA, Ira y SALZMAN, M. Tendencias (Las claves del Futuro Próximo) (2001) actualizaciones. Disponible en Web: www.nowandnext.com. [Consulta: junio 21 de 2008].

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, y PROEXPORT COLOMBIA. Informe de Industria. Noviembre de 2008. Disponible en Web: <<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/EstudiosEconomicos/2008-IndustriaDic.pdf>> [Consulta: Abril 23 de 2009].

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Disponible en Web: www.minproteccionsocial.gov.co. [Consulta: agosto 12 de 2008].

MIPYME. Disponible en Web: www.mipyme.com. [Consulta: agosto 13 de 2008].

PROSUMER Pulse 2004: A Global Study - Anticipating consumer brand, Euro RSCG Worldwide. EURO RSCG. Disponible en Web: www.eurorscg.com [Consulta: junio 25 de 2008].

RESÚMENES DEL PROFESOR JUAN LAURO AGUIRRE. Disponible en Web: <http://www.ur.mx/tendencias/>. [Consulta: junio 21 de 2008].

REVISTA ECONÓMICA LA NOTA. Indicadores Macroeconómicos 2003-2013. Disponible en Web: <<http://lanota.com/index.php/Proyecciones-2003-2012.html>> [Consulta: abril 20 de 2009].

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. Disponible en Web: www.sena.edu.co. [Consulta: agosto 12 de 2008].

THE MILLENNIUM PROJECT: Estado del Futuro (2005). . Disponible en Web: www.unmillenniumproject.org. [Consulta: junio 27 de 2008].

UNESCO. Informes sobre Educación Superior y Ciencia a nivel mundial. Disponible en Web: www.unesco.org. [Consulta: junio 25 de 2008].

ZAYAS AGUERO, Pedro Manuel. Documento: Las competencias como principal manifestación de la interrelación hombre-trabajo. Disponible en Web: <<http://www.monografias.com/trabajos16/competencias/competencias.shtml>> [Consulta: Marzo 12 de 2008].