

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA DEFINIR LA VIABILIDAD DE ABRIR UN
NEGOCIO DE CRISTAL SUECO

GRETTEL MONGE OBANDO

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACION
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Mayo, 2018

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Rodolfo Ugalde Binda
PROFESOR TUTOR

Luis Diego Villalobos Yock
LECTOR No.1

Raúl Cancelado Casas
LECTOR No.2

Grettel Monge Obando
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

*A Sebastián, por su apoyo y amor incondicionales, por sacar lo mejor de mí y
hacerme tan feliz.*

A Eva, mi maravilloso y excepcional proyecto de vida.

AGRADECIMIENTOS

A mi hermana, María Monge, por haberme brindado la información sobre este programa de maestría y animarme para que lo tomara.

A mi esposo Sebastian Troëng, por escucharme, ayudarme y motivarme para seguir adelante siempre.

A mi profesor tutor, Rodolfo Ugalde, por todas las sugerencias para mejorar mi trabajo.

A los lectores, Raúl Cancelado y Luis Diego Villalobos, porque sus observaciones me han permitido perfeccionar este proyecto final de graduación.

A mi compañero Néstor Mora, por su amistad y apoyo durante todos los cursos de la maestría.

A mis padres, que sembraron en mí la semilla del estudio.

INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	vii
INDICE CUADROS	viii
INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
1 INTRODUCCION	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Oportunidad	2
1.3 Justificación del problema	3
1.4 Objetivo general	4
1.5 Objetivos específicos	4
2 MARCO TEORICO	5
2.1 Marco institucional	5
2.1.1 Antecedentes de la Institución	5
2.1.2 Misión y Visión	7
2.1.3 Estructura organizacional	8
2.1.4 Productos que ofrece	9
2.2 Teoría de Administración de Proyectos	11
2.2.1 Proyecto	11
2.2.2 Administración de Proyectos	13
2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto	13
2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos	15
2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos	19
2.3 El Arte y el Diseño del Cristal	21
2.3.1 Ingredientes para hacer vidrio	21
2.3.2 Técnicas para hacer vidrio	23
2.4 El emprendedurismo	24
2.5 El Plan de Negocios	26
2.5.1 Los objetivos estratégicos	27
2.5.2 Análisis FODA	27
2.5.3 El mercado	28
2.5.4 Análisis PESTEL	28
2.5.5 La demanda	28
2.6 Formulación y Evaluación Estratégica de Proyectos	29
2.6.1 El Estudio de Factibilidad	30
2.7 La Viabilidad Empresarial	39
3 MARCO LÓGICO	41
4 MARCO METODOLOGICO	48
4.1 Fuentes de información	48
4.1.1 Fuentes Primarias	48
4.1.2 Fuentes Secundarias	49
4.2 Métodos de Investigación	54
4.2.1 Análisis Documental	54
4.2.2 Método de Analítico Sintético	54
4.3 Herramientas	57
4.4 Supuestos y Restricciones	61
4.5 Entregables	63
5 DESARROLLO	66
5.1 El negocio	66
5.1.1 Mercado	72

5.1.2	La clientela.....	75
5.1.3	Competencia prevista	75
5.1.4	La demanda.....	77
5.1.5	Plan de mercadeo.....	78
5.2	Actividades, costos y presupuesto del proyecto.....	80
5.2.1	Actividades del proyecto y duración	80
5.3	Estudio de Factibilidad Financiera	83
5.3.1	Flujo de Caja sin Financiamiento	86
5.3.2	Flujo de Caja con Financiamiento	86
5.4	Análisis de Factibilidad Técnica.....	94
5.4.1	Localización	98
5.4.2	Tamaño.....	100
5.5	Análisis de Factibilidad Operativa.....	101
5.6	Recomendación de la Factibilidad	108
5.6.1	Factibilidad Financiera.....	108
5.6.2	Factibilidad Técnica.....	110
5.6.3	Factibilidad Operacional	111
6	CONCLUSIONES	112
7	RECOMENDACIONES.....	114
8	BIBLIOGRAFIA.....	115
9	ANEXOS	124
9.1	Anexo 1: ACTA DEL Proyecto Final de Graduación (PFG)	125
9.2	Anexo 2: Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) del Proyecto Final de Graduación (PFG)	128
9.3	Anexo 3: CRONOGRAMA del Proyecto Final de Graduación (PFG).....	129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizativa de la Tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)..	9
Figura 2. Vasos de vidrio sueco (Fuente: colección perteneciente a la autora, 2017)	10
Figura 3. Jarrón para decoración (Fuente: colección perteneciente a la autora, 2017)	10
Figura 4. Objeto para decoración (Fuente: colección perteneciente a la autora, 2017)....	10
Figura 5. Botella para decoración (Fuente: colección perteneciente a la autora, 2017)....	10
Figura 6. Tazones para uso en el hogar y decoración (Fuente: colección perteneciente a la autora, 2017)	11
Figura 7. Ciclo de Vida del Proyecto según el Project Management Institute (Fuente: Project Management Institute, Inc., 2013).....	14
Figura 8. Ciclo de Vida del Proyecto (Fuente: Watt, 2014).....	14
Figura 9. Ciclo de Vida de un Proyecto de Inversión. (Fuente: Díaz <i>et al.</i> 2009).....	15
Figura 10. Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (Fuente: Project Management Institute Inc., 2013).....	16
Figura 11. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos (Fuente: Project Management Institute Inc., 2013).....	20
Figura 12. Pasos del Estudio de Factibilidad (Fuente: Díaz <i>et al.</i> , 2009).....	31
Figura 13. Cadena de Valor de Michael Porter (Fuente: https://www.webyempresas.com/wp-content/uploads/2012/01/grafica-con-actividades-de-apoyo-y-actividades-primarias-de-la-cadena.jpg	37
Figura 14. Efectos del problema para la creación de la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)	41
Figura 15. Causas del problema para la creación de la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)	42
Figura 16. Árbol del Problema para la creación de la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)	43
Figura 17. Árbol de Objetivos para la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)....	44
Figura 18. Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) para la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia).....	81
Figura 19. Cronograma de actividades para la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)	82
Figura 20. Zona Rosa de Bogotá (Fuente: Paty Santini, http://static.panoramio.com/photos/large/26348712.jpg , s.f.)	99
Figura 21. Zona Rosa de Bogotá (Fuente: http://manuandphil.de/wp-content/uploads/2013/08/zonaT-1024x783.png , s.f.).....	100

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Definiciones de Proyecto (Fuente: Díaz <i>et al.</i> 2009).....	12
Cuadro 2. Grupos de Procesos de la Administración de Proyectos (Fuente: Project Management Institute Inc., 2013).....	16
Cuadro 3. Procesos correspondientes a los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos y a las Áreas del Conocimiento (Fuente: Project Management Institute Inc., 2013)	17
Cuadro 4. Ingredientes para confeccionar vidrio (Fuente: History of Glass, 2017)	22
Cuadro 5. Técnicas para la producción de vidrio en la actualidad (Fuente: History of Glass, 2017)	23
Cuadro 6. Matriz del Marco Lógico para la creación de la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia).....	45
Cuadro 7. Fuentes de Información Utilizadas en el Estudio de Factibilidad para Definir la Viabilidad de Abrir un Negocio de Cristal Sueco (Fuente: creación propia).....	49
Cuadro 8. Métodos de Investigación Utilizados en el Estudio de factibilidad para definir la viabilidad de abrir un negocio de cristal sueco (Fuente: creación propia).....	55
Cuadro 9. Herramientas utilizadas en el Estudio de Factibilidad para definir la viabilidad de abrir un negocio de cristal sueco (Fuente: Project Management Institute, 2013).....	60
Cuadro 10. Supuestos y Restricciones del Estudio de Factibilidad para definir la viabilidad de abrir un negocio de cristal sueco (Fuente: Acta de Constitución del Proyecto)	62
Cuadro 11. Entregables del Estudio de factibilidad para definir la viabilidad de abrir un negocio de cristal sueco (Fuente: Acta de Constitución del proyecto).....	64
Cuadro 12. Objetivos Estratégicos de la tienda EVA BLOMMA (Fuente: elaboración propia)	67
Cuadro 13. Cuadro de Mando Integral para la Tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)	68
Cuadro 14. Análisis FODA para la Tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia).....	71
Cuadro 15. Análisis PESTEL para la Tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia) ...	73
Cuadro 16. Competidores directos e indirectos para la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)	76
Cuadro 17. Plan de mercadeo para la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia) ..	78
Cuadro 18. Costos y presupuesto para la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)	84
Cuadro 19. a. Cuenta de Resultados Mensuales para la Tienda EVA BLOMMA. b. Flujo de Caja sin Financiamiento para la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia).....	88
Cuadro 20. Indicadores financieros para el flujo de caja sin financiamiento de la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia).....	89
Cuadro 21. Costos Fijos y Costos Variables de la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)	89
Cuadro 22. Depreciación de los Activos Fijos de la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)	91
Cuadro 23. Capital de la Trabajo para la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)	91

Cuadro 24. Información financiera y cuota para el préstamo bancario de la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)..... 92

Cuadro 25. Pago del préstamo para la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia) . 92

Cuadro 26. a. Cuenta de resultados mensuales con financiamiento para la Tienda EVA BLOMMA. b. Flujo de Caja con Financiamiento para la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia) 93

Cuadro 27. Requerimientos y criterios de aceptación para el proceso de comercialización de la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia) 94

Cuadro 28. Plan de las diferentes actividades mensuales para la apertura de la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)..... 102

Cuadro 29. Involucrados del proyecto tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia) 104

Cuadro 30. Cadena de Valor para la tienda EVA BLOMMA (Fuente: Creación propia).. 106

INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

- COP Pesos Colombianos
- D.C. Distrito Capital
- EDT Estructura de Desglose del Trabajo
- FODA Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas
- OCIO Office of the Chief Information Officer Washington State
- ONU Organización de Naciones Unidas
- PESTEL Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal
- PFG Proyecto Final de Graduación
- R(B/C) Relación Beneficio Costo
- TIR Tasa Interna de Retorno
- UPZ Unidad de Planeamiento Zonal
- US\$ Dólares de Estados Unidos
- VAN Valor Actual Neto

RESUMEN EJECUTIVO

La ubicación estratégica de la ciudad de Bogotá, su alta conectividad aérea y la economía estable que posee, son características que favorecen los negocios. Una de las localidades más importantes económica y comercialmente del Distrito Capital Bogotá es Chapinero. Aquí se encuentran universidades importantes, barrios exclusivos, hospitales, centros comerciales, las Zonas Rosa, G y T y el Distrito Financiero de la Calle 72.

La localidad de Chapinero concentra la mayor cantidad de empresas en Bogotá. En la localidad de Chapinero predomina la clase socioeconómica alta. En la UPZ El Refugio, conformada por los barrios Chicó Reservado, Bella Vista, Chicó Alto, El Nogal, El Refugio, Los Rosales, La Cabrera, Seminario y Toscana, el 63% de la población es de estrato alto. Debido a estas características existe un extenso conjunto de tiendas, restaurantes, hoteles y otros negocios. Estas propiedades ofrecen una magnífica oportunidad para la creación de una tienda exclusiva que brinde productos introducidos, diferentes y únicos en diseños y en materia prima. Por esta razón, sería un momento propicio para abrir la tienda EVA BLOMMA que se dedicará al comercio de la cristalería sueca.

El arte de la cristalería sueca es reconocido ampliamente y al inicio solo era accesible para personas de clase alta de Estocolmo. Existe una vasta diversidad de artículos elaborados con cristal sueco y diseños espléndidos y elegantes. Las dos marcas que más se conocen son Orrefors y Kosta Boda.

El proyecto se realizó por la necesidad de determinar si un negocio para la venta de objetos de cristal sueco es viable en la Unidad de Planeamiento Zonal El Refugio, ciudad de Bogotá. Entre los beneficios que se obtendrán de la implementación del negocio están los siguientes: objetos para decoración y uso en el hogar exclusivos, la oportunidad de conocer el arte tradicional sueco y el arte escandinavo en general, un local distinguido y con excelente servicio al cliente, una variedad de objetos con diseños únicos y especiales, la oportunidad de sentir placer con solo ingresar a la tienda y admirar la gama de objetos con la que se contará, y fuente de empleo.

El objetivo general de este proyecto fue elaborar un estudio de factibilidad para determinar la viabilidad de abrir un negocio de cristal sueco y tener los parámetros para decidir si ejecutar el proyecto. Los objetivos específicos fueron: hacer un estudio de todos los aspectos que involucra la creación de un negocio de cristal sueco para definir sus etapas y requerimientos, establecer los costos y duración relacionados a cada etapa del proyecto para definir el presupuesto y plazo totales del proyecto, efectuar un análisis de factibilidad técnica, para decidir si el proyecto es realizable, realizar un estudio de factibilidad financiera, para determinar si el proyecto es viable financieramente para ser desarrollado, elaborar un análisis de factibilidad operacional para concluir si el proyecto es viable y

presentar la recomendación de la factibilidad de abrir un negocio de cristal sueco, para establecer si es viable su realización.

La metodología utilizada en este proyecto fue de tipo documentación y analítica sintética. El método de la documentación se empleó para indagar, interpretar, presentar datos e informaciones sobre el tema de estudio mediante una búsqueda bibliográfica y electrónica exhaustiva y ordenada. El método analítico-sintético se utilizó para analizar la información obtenida y descomponerla en cada una de sus partes para estudiar las causas, la naturaleza y los efectos. Todas las partes se estudiaron de manera integral para elaborar una síntesis total y una conclusión de factibilidad del negocio de cristalería sueca.

El proyecto de la tienda EVA BLOMMA es factible financieramente si se ejecuta con recursos propios. Sin embargo, los indicadores financieros deducen que no se recomienda invertir en este proyecto. Si se adquiere financiamiento, el flujo neto es negativo durante todo el primer año de vida útil del proyecto.

Todos los requerimientos y criterios de aceptación para el proyecto están detallados. La ubicación ideal para el local es la Zona Rosa de Bogotá. El proyecto no cumple con el tamaño mínimo necesario para generar las ganancias convenientes, porque los ingresos son mucho menores que los costos de operación. Se sugiere llevar a cabo un estudio posterior más profundo para establecer el precio de los objetos que se venderán en la tienda.

La tienda EVA BLOMMA cuenta con la descripción del personal necesario para operar el negocio. Durante los primeros cinco meses del proyecto corresponde a los gestores realizar las actividades. El personal contratado se integrará en el quinto mes. Se describen todas las actividades generales y las actividades de la cadena de valor. Se conocen los proveedores.

Se recomienda a los gestores del proyecto EVA BLOMMA dedicar más tiempo al estudio de mercado y realizar entrevistas y encuestas que permitan conocer mejor a la clientela objetivo. Se aconseja visitar la competencia para tratar de conseguir información sobre los aspectos relacionados con el servicio de las listas de bodas.

Es necesario disminuir los costos. Se debe profundizar en la legislación colombiana y detallar todos los requisitos para crear la tienda. Es importante examinar la noción de iniciar el negocio por medio de una sociedad, y considerar la idea de crear diseños propios en vidrio y fabricarlos en Colombia.

1 INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

La ciudad de Bogotá se ha convertido en el centro de negocios de muchas empresas debido a la ubicación estratégica que posee y a la excelente conectividad aérea con la que cuenta, tanto hacia ciudades importantes de las Américas como de otros continentes. La economía estable de Bogotá favorece los negocios (Invest in Bogotá, 2014). La calidad de vida, los espacios verdes, la temperatura de clima ideal, la cultura y la diversidad de restaurantes y negocios, la convierten en un excelente lugar para vivir (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.,2017).

La localidad Chapinero se ubica al este de Bogotá y está conformada por seis Unidades de Planeamiento Zonal (UPZ): El Refugio, San Isidro, Prado Lago, Chicó Lago y Chapinero (Betancur, Macías, Parra & Roa, 2011). Es una de las zonas más importantes económica y comercialmente del Distrito Capital Bogotá (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2017). Concentra una alta presencia de microempresarios (Mena 2008), posee universidades importantes, centros comerciales y hospitales. Además, incluye la mayoría de los barrios más exclusivos de Bogotá, la Zona Rosa, la Zona T (Parque 93), la Zona G y el Distrito Financiero Central de la Calle 72 (Bogotá365, 2017).

La actividad empresarial de la localidad está consolidada en el sector de servicios (84%) y esto se debe a la concentración de actividades inmobiliarias, empresariales, de alquiler, de comercio y la reparación de vehículos (Mena, 2008). El área comercial de la localidad de Chapinero se extiende esencialmente sobre la Carrera 13. Posee almacenes de ropa, artículos de cuero y calzado, telas, adornos, librerías, entre otros (Bogotá365.2017).

El arte de la cristalería llega a Suecia alrededor del siglo XVI, un poco más tarde que al resto de Europa. Al inicio, el arte de vidrio solo era accesible para la clase alta de Estocolmo. Sin embargo, con el tiempo, se volvió asequible para más personas, y los artistas y talleres se establecieron por toda Suecia, gracias a que el país posee amplias zonas boscosas, un extenso abastecimiento de arena y de

otros materiales en bruto necesarios para la cristalería (Glass from Sweden.com, 2017).

El vidrio sueco es reconocido ampliamente. Se puede encontrar una vasta diversidad de artículos con diseños espléndidos y elegantes. Las dos marcas que más se conocen son Orrefors y Kosta Boda. Sin embargo, existen artistas independientes que realizan un trabajo espectacular y que desean que sus productos sean conocidos y adquiridos (Old and Sold Antiques Auction and Marketplace, 2017).

Los talleres de Orrefors y Kosta Boda se encuentran en la localidad de Kosta, condado Kronoberg, en Suecia (Orrefors, 2017). Kosta Boda también posee talleres en Boda y Åfors. La cristalería en Kosta se inició desde 1742 (Kosta Boda, 2017) mientras que Orrefors ha producido arte y objetos de cristal para uso en el hogar desde 1898. El trabajo, el diseño y la técnica para cada objeto lo comparten tanto artistas locales como prestigiosos diseñadores (Orrefors, 2017). La marca Kosta Boda tuvo un papel muy importante en el nacimiento de una forma distintiva escandinava de producir cristalería, cuyo objetivo es la excelencia en el diseño de todo, desde juguetes hasta vajillas (Kosta Boda, 2017).

1.2 Oportunidad

En la localidad de Chapinero predomina la clase socioeconómica alta (Mena, 2008). En la UPZ El Refugio, conformada por los barrios Chicó Reservado, Bella Vista, Chicó Alto, El Nogal, El Refugio, Los Rosales, La Cabrera, Seminario y Toscana, el 63% de la población es de estrato alto (Betancur *et al.*, 2011). Es decir que los residentes y visitantes poseen ingresos bastante elevados y con un poder adquisitivo que va de la mano con el ingreso (Wallace, 2014). Debido a estas características existe un extenso conjunto de tiendas, restaurantes, hoteles y otros negocios. Algunas de las tiendas son: Desigual, Zara Calle 82, Le Collezione Donna, Nike Store Andino, Atenea, Ricardo Prada, Yimmy Choo, Dolce & Gabbana, Zientte, Bo Concept, Silvia Tcherassi, Oporto, Eurolink, Carmiña Villegas, Mesas y Sillas, Louis Vuitton (Cívico, 2017).

Esta variedad de negocios de artículos importados y nacionales que se pueden encontrar en la UPZ El Refugio presenta una magnífica oportunidad para la creación de una tienda exclusiva que brinde productos introducidos, diferentes y únicos en diseños y en materia prima. Por esta razón, sería un momento propicio para abrir la tienda EVA BLOMMA, que ofrecería objetos para el hogar y para decoración fabricados en cristal sueco, que no existen en la zona.

1.3 Justificación del problema

El proyecto se realiza por la necesidad de determinar si un negocio para la venta de objetos de cristal sueco es viable en la ciudad de Bogotá, específicamente en la UPZ El Refugio, donde existe una amplia variedad de tiendas que ofrecen artículos para decoración y el hogar, importados, de marcas reconocidas y de excelente calidad.

La idea de abrir un negocio familiar para la venta de cristal sueco surgió porque se poseen los contactos en Suecia, tanto de artistas creadores, como de tiendas, para adquirir los objetos e importarlos a Colombia.

Los beneficios que se obtendrán de la implementación del negocio son los siguientes:

- Un negocio de vidrio sueco importado puede proveer a los clientes conocedores y amantes del arte, de objetos para decoración y uso en el hogar exclusivos, elegantes y de magnífica calidad.
- El negocio ofrecerá a los clientes la oportunidad de conocer el arte tradicional sueco y el arte escandinavo en general.
- Los clientes tendrán la posibilidad de comprar en un local distinguido y con excelente servicio al cliente.
- Los compradores encontrarán una amplia variedad de objetos con diseños únicos y especiales.
- El negocio brindará la oportunidad de sentir placer con solo ingresar a la tienda y admirar la gama de objetos con la que se contará.

- El negocio será fuente de empleo para aquellas personas que cumplan con los requisitos que se solicitan para los diferentes puestos en la tienda.

1.4 Objetivo general

Elaborar un estudio de factibilidad para determinar la viabilidad de abrir un negocio de cristal sueco y tener los parámetros para decidir si ejecutar el proyecto.

1.5 Objetivos específicos

- Hacer un estudio de todos los aspectos que involucra la creación de un negocio de cristal sueco para definir sus etapas y requerimientos.
- Establecer los costos y la duración relacionados a cada etapa del proyecto para definir el presupuesto y plazo totales del proyecto.
- Realizar un estudio de factibilidad financiera, para determinar si el proyecto es viable financieramente para ser desarrollado.
- Efectuar un análisis de factibilidad técnica, para decidir si el proyecto es realizable.
- Elaborar un análisis de factibilidad operacional para concluir si el proyecto es viable.
- Presentar la recomendación de la factibilidad de abrir un negocio de cristal sueco, para establecer si es viable su realización.

2 MARCO TEORICO

2.1 Marco institucional

2.1.1 Antecedentes de la Institución

El Estudio de Factibilidad para determinar la viabilidad de abrir un negocio de cristal sueco se llevará a cabo en la Ciudad de Bogotá, D.C. La tienda de cristal sueco se llamará EVA BLOMMA y se abriría en un establecimiento alquilado ubicado en la UPZ El Refugio, localidad Chapinero, Distrito Capital de Bogotá. La búsqueda de un local disponible para alquilar se llevará a cabo específicamente entre las Carreras 11 y 13 y las Calles 75 a 85, que sería la ubicación ideal. El establecimiento debe contar con las siguientes características:

- Un área de 185 m².
- Preferiblemente con parqueo propio para al menos un vehículo.
- Parqueos públicos cercanos.
- Servicios de estacionamientos sobre vías públicas.
- Salón principal amplio para dividirlo en dos secciones: objetos para decoración y objetos para uso en el hogar. Estas secciones se diseñarán de manera que los objetos puedan ser apreciados, pero al mismo tiempo protegidos, debido a su nivel de delicadeza.
- Una parte se acondicionará como oficina administrativa.
- Una sección se utilizará para almacenar artículos.
- Una sección se destinará para comedor, con mesa y sillas, microondas, fregadero, refrigeradora pequeña, cafetera para café, utensilios.
- Un servicio sanitario.

La tienda EVA BLOMMA se dedicará al comercio de objetos importados fabricados en cristal sueco, tanto para uso en el hogar como para decoración. Uno de los enfoques de la tienda será dar a conocer parte de la cultura sueca mediante los artículos para la venta y por medio de notas curiosas con información sobre el uso común que se le da en Suecia a ciertos objetos. Cada artículo se venderá con

una indicación, que muestre el nombre del producto y del artista que lo diseñó, de manera que el cliente sepa que está comprando algo especial.

Como parte de las políticas ambientales se utilizará cartón y papel para empacar. Ambos son materiales que también contribuyen a proteger los objetos por su fragilidad. Se procurará utilizar elementos reciclados y la práctica del reciclaje será una actividad importante dentro de la tienda.

En Colombia, cuando se establece un negocio se debe definir cuál es el capital que se asignará a la nueva empresa. Este aporte está constituido por la contribución de los socios y la prenda general con el que se responde a los acreedores. Usualmente se realiza en efectivo, pero también se pueden transferir bienes muebles o inmuebles, o cualquier otro derecho que sea susceptible de una valoración patrimonial. Otra posibilidad es aportar el trabajo personal de uno de los socios, según se especifica en los artículos 137 y 138 del Código de Comercio de Colombia (Gestión Legal Colombia Consultores, 2014). Si el Estudio de Factibilidad arroja una recomendación de factibilidad positiva para abrir el negocio de cristal sueco, se seguirán todos los pasos correspondientes para llevar a cabo un aporte a la industria adecuado y correcto.

El negocio se comprometerá a garantizar la estabilidad y la puntualidad. La inversión social se realizará principalmente en educación y cultura mediante donaciones. Las donaciones para educación serán destinadas a la Fundación Hogar Nueva Granada que recibe niños de escasos recursos provenientes de los barrios aledaños al Colegio Nueva Granada. La fundación se creó en el año 2000 y tiene diferentes programas a los que se puede contribuir, como el Plan Padrino para becar estudiantes o Donaciones en Especie de bienes nuevos o usados (Fundación Hogar Nueva Granada, 2017). Las donaciones para cultura serán para apoyar a artistas emergentes (artes plásticas, teatro, música) que en muchas ocasiones no cuentan con la ayuda necesaria para mostrar su trabajo y salir adelante. La tienda EVA BLOMMA preparará la lista de requisitos de deben cumplir estos artistas para solicitar contribuciones.

2.1.2 Misión y Visión

En el modelo de administración estratégica es esencial tener una declaración evidente de misión y visión antes de proponer e implementar estrategias alternativas. La declaración de la visión es breve y responde a la pregunta ¿En qué queremos convertirnos? La misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. La declaración de misión responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? (David, 2013).

El propósito de una empresa describe la razón por la cual la empresa existe y cómo se mejora el mundo y la vida de las personas a través de la empresa (Entrepreneur, 2018).

Las declaraciones de misión y visión de la tienda EVA BLOMMA se redactan y proponen tomando en consideración las características y componentes sugeridos por David (2013) en su libro Conceptos de Administración Estratégica.

Misión: *satisfacer a nuestros clientes conocedores del arte de la cristalería en la Ciudad de Bogotá, mediante la venta de productos de cristal sueco exclusivos y de magnífica calidad. El negocio será estable, líder en su campo y proveerá ganancias y crecimiento. Nos comprometemos a proteger el ambiente, al desarrollo de nuestros empleados y a fortalecer la sociedad (Fuente: creación propia).*

Visión: *proveer a los clientes de objetos de cristal únicos, elegantes y de excelente calidad (Fuente: creación propia).*

Propósito: *hacer felices a las personas que aman el arte del cristal, a nuestros empleados y a la comunidad, mediante un negocio integro, armonioso y con valores que respeten y protejan a los clientes, a los empleados, a la comunidad en general y al ambiente (Fuente: creación propia).*

2.1.3 Estructura organizacional

Las organizaciones presentan diferentes estructuras organizacionales, pueden tener desde una estructura funcional hasta una estructura orientada a proyectos, con una diversidad de estructuras matriciales entre ellas. En la estructura funcional clásica cada empleado tiene un jefe definido, el nivel superior se agrupa por especialidades, a su vez las especialidades se subdividen en unidades funcionales específicas y cada departamento de la unidad funcional trabaja independientemente de los otros departamentos (PMI, 2013).

En el caso de la estructura orientada a proyectos los miembros del equipo usualmente están en el mismo lugar y trabajan a tiempo completo, la mayoría de los recursos son para el trabajo de los proyectos y el director del proyecto tiene mucha autoridad e independencia, alta o casi total disponibilidad de recursos y debe gestionar el presupuesto. Las organizaciones matriciales revelan una mezcla de características de las organizaciones funcionales y de las orientadas a proyectos. Existen estructuras matriciales débiles, equilibradas y fuertes (PMI, 2013).

Una empresa debe adaptar su estructura organizativa al entorno y a la actividad a la que se dedica. La tienda EVA BLOMMA tendrá que adaptarse a los cambios sociales, políticos, tecnológicos, culturales, etc. que se presenten, debido a que Bogotá es una ciudad cosmopolita con alrededor de diez millones de habitantes (World Population Review, 2017). Para ello es preciso que cuente con excelentes recursos humanos que trabajando en conjunto contribuyan al éxito de la empresa.

La estructura organizativa de la tienda EVA BLOMMA estaría más relacionada a una estructura orientada a proyectos. Según Campo, Domínguez & Raya (2013), indistintamente de la naturaleza y tipología de la empresa que se quiera desarrollar, ésta debe contar con cuatro áreas principales: operaciones, comercial, recursos humanos y económica-financiera. La tienda EVA BLOMMA estaría compuesta por un Administrador/a que se encargaría de todos los departamentos y personal de la tienda, un/a asistente para la administración, un departamento de operaciones, un departamento de mercadeo, un departamento

de recursos humanos, un departamento económico-financiero y un departamento de comunicación, como se muestra en la Figura 1.



Figura 1. Estructura Organizativa de la Tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia).

2.1.4 Productos que ofrece

La tienda EVA BLOMMA ofrecerá objetos de cristal sueco para uso en el hogar y también para decoración. Todos los objetos estarán en diferentes tamaños, diseños, colores y tendrán diferentes usos:

- Vasos y copas: pequeños, medianos, grandes. Para agua, para vino, para otros usos (Fig. 2).
- Platos y platones: pequeños, medianos, grandes. Para postres, ensaladas, decoración y otros usos.
- Picheles: para agua, jugo y otros usos.
- Jarrones y floreros: para decoración (Fig. 3)
- Figuras: decoración (Fig. 4)
- Botellas: para decoración y uso en el hogar (Fig. 5)
- Candeleros: decoración
- Tazones: decoración y uso en el hogar (Fig. 6)



**Figura 2. Vasos de vidrio sueco
(Fuente: colección perteneciente a
la autora, 2017)**



**Figura 3. Jarrón para decoración
(Fuente: colección perteneciente a
la autora, 2017)**



**Figura 4. Objeto para decoración
(Fuente: colección perteneciente a
la autora, 2017)**



**Figura 5. Botella para decoración
(Fuente: colección perteneciente a
la autora, 2017)**



Figura 6. Tazones para uso en el hogar y decoración (Fuente: colección perteneciente a la autora, 2017)

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

La administración de proyectos es el arte de manejar proyectos y todos sus derivables para generar un producto o servicio. La administración de proyectos es importante porque le permite al gerente de un proyecto y a las organizaciones ejecutar los proyectos y cumplir con los objetivos exitosamente, considerando las restricciones de tiempo, alcance y calidad (Management Study Guide, 2017).

En los siguientes puntos se profundizará algunos aspectos relacionados con la administración de proyectos, para conocer con más detalle la gestión de proyectos.

2.2.1 Proyecto

En la literatura se pueden encontrar diferentes definiciones de Proyecto (Cuadro 1). Según la Real Academia Española (2017) un proyecto es “el primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle la forma definitiva”. También, la Real Academia Española lo define como “conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra de arquitectura e ingeniería”.

Cuadro 1. Definiciones de Proyecto (Fuente: Díaz *et al.* 2009)

ENTIDAD	DEFINICION
Centro de la Investigación de la Facultad de Ingeniería. Universidad de los Andes, Colombia.	“Un proyecto se refiere a un conjunto articulado y coherente de actividades orientadas a alcanzar uno o varios objetivos siguiendo una metodología definida, para la cual precisa un equipo de personas idóneas, así como otros recursos cuantificados en forma de presupuesto, que prevé el logro de determinados resultados sin contravenir las normas y buenas prácticas establecidas, y cuya programación en el tiempo responde a un cronograma con una duración limitada”.
Project Management Institute	“En los términos más sencillos, un proyecto es un esfuerzo único de carácter temporal, un conjunto con principio y fin”.
ONU	“Conjunto de antecedentes y elementos de juicio que permiten estimar la conveniencia de asignar recursos a la producción de determinados bienes y servicios”.

Un proyecto es una agrupación de actividades que se desenvuelven en forma coherente con el fin de conseguir un resultado final como solución a una necesidad u oportunidad de negocio, en un tiempo específico y por medio del uso de recursos (Díaz *et al.*, 2009). Por su parte, el Project Management Institute (2013) considera que un proyecto es un esfuerzo transitorio que se realiza para elaborar un producto, servicio o resultado único. Para Campo *et al.* (2013) un proyecto es un grupo de actividades que están interrelacionadas y coordinadas, que tienen un principio y un fin.

Un proyecto no es algo que forme parte de las operaciones normales de un negocio. Usualmente se crea una vez, es temporal, es particular, tiene un inicio y un fin y consume recursos (MPGU, 2017).

2.2.2 Administración de Proyectos

La idea de la administración de proyectos se remonta a la última parte del siglo XIX. Sin embargo, el concepto moderno emergió en la década de los años 50 (Peterman, 2017).

Según MPUG (2017), la administración de proyectos es la ciencia y el arte de organizar los proyectos. Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto, para cumplir con los requerimientos y lograr los objetivos con éxito (Project Management Institute, 2017).

La administración de proyectos abarca diferentes aspectos relacionados al proyecto: definición de objetivos, requerimientos, tipos de proyecto, tamaño, ciclo de vida, fases de los proyectos, factores que afectan los proyectos, mercados, productos, evaluación, administración, procesos de la administración, áreas de conocimiento de la administración de proyectos y otros componentes de los proyectos.

La administración de proyectos es la disciplina de utilizar principios establecidos, procedimientos y políticas para gestionar un proyecto desde el inicio hasta que se completa (TechTarget, 2017).

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida de un proyecto desde que éste empieza hasta que termina, está compuesto por una cadena de etapas generalmente secuenciales, limitadas por el tiempo, con un inicio y un final. Estas etapas pueden estar distribuidas por objetivos funcionales, objetivos parciales, por resultados, entregables intermedios, o por hitos particulares que están dentro del alcance global del proyecto o del presupuesto. Las etapas de la estructura genérica del ciclo de vida son: inicio del proyecto, organización y preparación, ejecución y cierre (Fig. 7) (Project Management Institute, Inc., 2013).



Figura 7. Ciclo de Vida del Proyecto según el Project Management Institute (Fuente: Project Management Institute, Inc., 2013)

Según Watt (2014), todos los proyectos tienen un inicio, un período intermedio en el cual las actividades conducen al proyecto hacia su conclusión, y un final que puede ser exitoso o no exitoso. Las principales fases representativas de un proyecto estándar son: iniciación, planificación, implementación y cierre (Fig. 8).

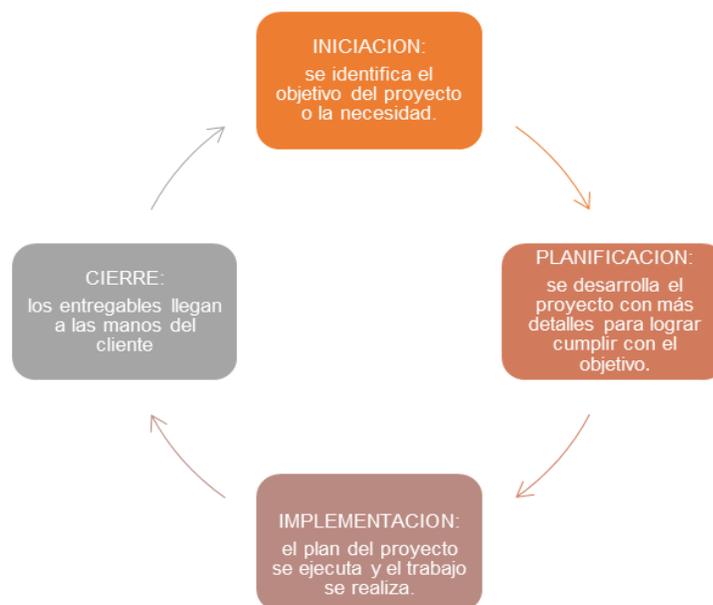


Figura 8. Ciclo de Vida del Proyecto (Fuente: Watt, 2014)

Los ciclos mencionados anteriormente corresponden a un proyecto estándar. Sin embargo, cuando el proyecto es específico, el ciclo podría cambiar, como en el caso de un proyecto de inversión. En este tipo de proyecto el ciclo de vida se relaciona con las entradas, la transformación y la entrega de productos o salidas y está compuesto de tres etapas: preinversión, inversión y operación (Fig. 9) (Díaz *et al.* 2009).

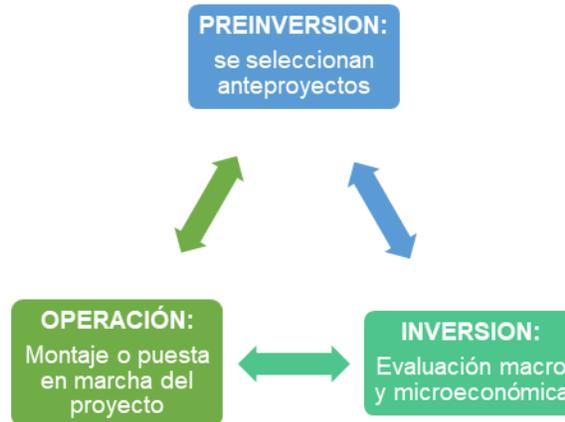


Figura 9. Ciclo de Vida de un Proyecto de Inversión. (Fuente: Díaz *et al.* 2009)

La Tienda EVA BLOMMA tendrá un ciclo de vida similar al sugerido por el Project Management Institute (2013):

- **Inicio:** definir los objetos que se desean importar y los proveedores.
- **Organización y preparación:** contactar proveedores y llevar a cabo todos los procedimientos necesarios para importar los objetos.
- **Ejecución del proyecto:** importar los objetos, recibirlos y hacer inventario.
- **Cierre:** los objetos están expuestos en la tienda para la venta.

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos

Los procesos de la Dirección de la Proyectos (Cuadro 2) se agrupan en cinco categorías que se conocen como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos. Estos procesos se adaptan de manera integral y a todos los tipos de industria. Se aplican iterativamente y muchos de los procesos reinciden durante todo el proyecto. Se utilizan de manual para aplicar los conocimientos y las

habilidades correctas en el manejo de proyectos (Project Management Institute Inc., 2013).

Cuadro 2. Grupos de Procesos de la Administración de Proyectos (Fuente: Project Management Institute Inc., 2013)

GRUPOS DE PROCESOS	DESCRIPCION
Procesos de Inicio	Especifican un proyecto nuevo. Definen fase nueva de proyecto que está llevándose a cabo.
Procesos de Planificación	Se requieren para definir el alcance del proyecto, mejorar los objetivos y establecer las acciones necesarias para conseguir los objetivos del proyecto.
Procesos de Ejecución	Permiten completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto y cumplir con las especificaciones que se indican.
Procesos de Monitoreo y Control	Ayudan al progreso y el desempeño del proyecto al sugerir cambios necesarios y aplicarlos.
Procesos de Cierre	Terminan todas las actividades de los grupos de procesos para cerrar el proyecto formalmente o una fase del este.

Los procesos de Monitoreo y Control son considerados como un grupo de procesos “de fondo” porque se llevan a cabo al mismo tiempo que los procesos competentes a otros Grupos de Procesos (Fig. 10). El grupo de procesos de Monitoreo y Control y los otros Grupos de Procesos actúan unos sobre los otros recíprocamente (Project Management Institute Inc., 2013).

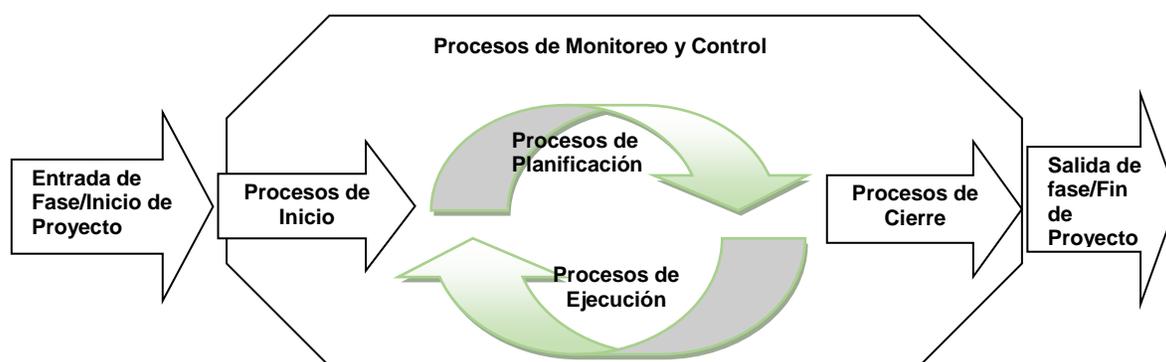


Figura 10. Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (Fuente: Project Management Institute Inc., 2013).

Cada Grupo de Procesos está conformado a su vez por procesos específicos como se muestra en el Cuadro 3. Existen 47 procesos de la dirección de proyectos dentro de los cinco Grupos de Procesos para la Dirección de Proyectos y las diez Áreas del Conocimiento, las cuales se describirán brevemente más adelante.

Cuadro 3. Procesos correspondientes a los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos y a las Áreas del Conocimiento (Fuente: Project Management Institute Inc., 2013)

Área del conocimiento *	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Inicio*	Planificación*	Ejecución*	Monitoreo y Control*	Cierre*
4. Gestión de Integración	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto.	4.4 Monitorear y controlar el trabajo del proyecto. 4.5 Realizar el control integrado de cambios.	4.6 Cerrar el proyecto o fase.
5. Gestión de Alcance		5.1 Planificar la gestión de Alcance. 5.2 Recopilar requisitos. 5.3 Definir el Alcance. 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el alcance. 5.6 Controlar el alcance.	
6. Gestión de Tiempo		6.1 Planificar la gestión del cronograma. 6.2 Definir las actividades. 6.3 Secuenciar las actividades. 6.4 Estimar los recursos de las actividades. 6.5 Estimar la duración de las actividades. 6.6 Desarrollar el cronograma.		6.7 Controlar el cronograma.	
7. Gestión de Costes		7.1 Planificar la gestión de costos. 7.2 Estimar los costos. 7.3 Determinar el presupuesto.		7.4 Controlar los costos.	

Área del conocimiento *	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Inicio *	Planificación*	Ejecución*	Monitoreo y Control *	Cierre *
8. Gestión de Calidad		8.1 Planificar la gestión de calidad.	8.2 Realizar el aseguramiento de la calidad.	8.3 Controlar la calidad.	
9. Gestión de Recursos Humanos		9.1 Planificar la gestión de los recursos humanos.	9.2 Adquirir el equipo del proyecto. 9.3 Desarrollar el equipo del proyecto. 9.4 Dirigir el equipo del proyecto.		
10. Gestión de las Comunicaciones		10.1 Planificar la gestión de las comunicaciones.	10.2 Gestionar las comunicaciones.	10.3 Controlar las comunicaciones.	
11. Gestión de Riesgos		11.1 Planificar la gestión de los riesgos. 11.2 Identificar los riesgos. 11.3 Realizar el análisis cualitativo. 11.4 Realizar el análisis cuantitativo de riesgos. 11.5 Planificar la Respuesta a los riesgos.		11.6 Controlar los riesgos.	
12. Gestión de las Adquisiciones		12.1 Planificar la gestión de las adquisiciones.	12.2 Efectuar las adquisiciones	12.3 Controlar las adquisiciones.	12.4 Cerrar las adquisiciones
13. Gestión de los Interesados	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la gestión de los interesados.	13.3 Gestionar la participación de los interesados.	13.4 Controlar la participación de los interesados.	

*La numeración corresponde a la numeración de los capítulos de la Guía del PMBOK®.

2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Las Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos reúnen los 47 procesos de la dirección de proyectos (Cuadro 3). Simbolizan un grupo completo de conceptos, términos y actividades que constituyen un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización. Todos los proyectos las pueden emplear durante casi toda la duración del proyecto. Las diez Áreas del Conocimiento se mencionan a continuación (Project Management Institute Inc., 2013):

- **Gestión de la Integración del Proyecto:** comprende los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, ubicar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.
- **Gestión del Alcance del Proyecto:** encierra los procesos que se necesitan para asegurar que el proyecto abarque todo el trabajo requerido para terminarse con éxito.
- **Gestión de Tiempo del Proyecto:** contiene los procesos para que el proyecto se complete en el plazo establecido.
- **Gestión de los Costos del Proyecto:** encierra los procesos para gestionar y controlar los costos dentro del presupuesto aprobado para el proyecto.
- **Gestión de la Calidad del Proyecto:** incorpora los procesos y actividades relacionados con la calidad para que el proyecto sacie las necesidades para las que fue creado.
- **Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto:** abarca los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto.
- **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** contiene todos los procesos relacionados con la información del proyecto de forma que ésta sea oportuna y adecuada.

- **Gestión de los Riesgos del Proyecto:** envuelve los procesos para planificar la gestión de riesgos, para identificar los riesgos, para llevar a cabo el análisis de los riesgos, para dar respuesta y controlar los riesgos.
- **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:** engloba los procesos que se necesitan para comprar productos, servicios o resultados fuera del proyecto.
- **Gestión de los Interesados:** incorpora todos los procesos para identificar a los interesados, para gestionarlos y gestionar su participación, y para controlar la participación de éstos en el proyecto.

La Figura 11 contiene las diez Áreas del Conocimiento y la cantidad de procesos que encierra cada una. En este proyecto se van a desarrollar los solo los procesos de Iniciación y Planificación que comprenden las diez Áreas del Conocimiento.

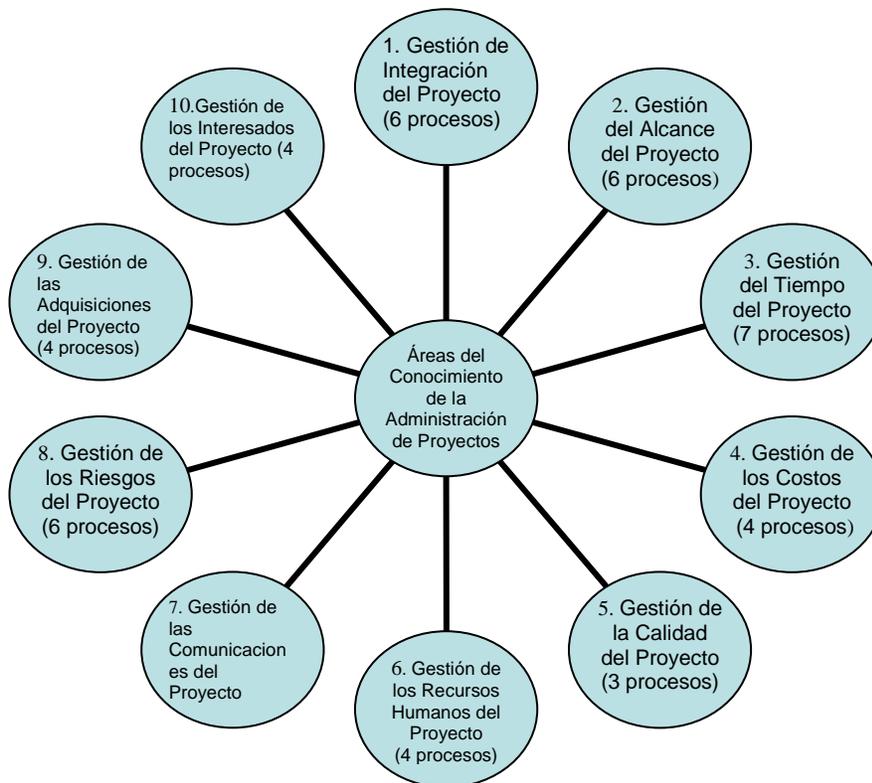


Figura 11. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos (Fuente: Project Management Institute Inc., 2013)

2.3 El Arte y el Diseño del Cristal

Getty's Art and Architecture Thesaurus (citado por Khan Academy, 2017), define el vidrio como “una sustancia amorfa e inorgánica hecha por fusión de sílice (dióxido de silicio) con un óxido básico; generalmente transparente, pero a menudo translúcida u opaca. Sus propiedades características son su dureza y rigidez a temperaturas normales, su capacidad de dejarse trabajar a temperaturas elevadas, y su resistencia a la intemperie y a la mayoría de los productos químicos, excepto el ácido fluorhídrico. Utilizado para usos prácticos y decorativos, puede ser elaborado en distintas formas, colores y adornos. El vidrio se originó como un esmalte en Mesopotamia hace aproximadamente 3500 años E.A.C. y los primeros objetos hechos enteramente de cristal datan de 2500 años AC”

El vidrio ha estado presente desde hace muchos siglos. Las personas lo usaron en su forma natural (obsidiana) mucho antes de que lo aprendieran a crear (HistoryofGlass, 2017). Los romanos y los griegos, por ejemplo, empleaban el vidrio para almacenar alimento, cosméticos y perfumes. También fabricaban con vidrio utensilios, piezas para juegos y mosaicos para decoración (Khan Academy, 2017).

En la actualidad, uno de los primeros ejemplos de vidrio utilizado para arte es el vidrio teñido, que frecuentemente se observa en los vitrales de las iglesias (Breakglass.org, 2016).

El vidrio es importante porque es un material ilimitado e innovador que posee bastantes aplicaciones. Es un componente esencial de una variedad de productos que utilizamos todos los días sin ni siquiera notarlo (Glass Alliance Europe, 2015).

2.3.1 Ingredientes para hacer vidrio

Para elaborar objetos de vidrio se necesitan algunos ingredientes básicos y bastantes aditivos para crear las características particulares (Cuadro 4).

Cuadro 4. Ingredientes para confeccionar vidrio (Fuente: History of Glass, 2017)

INGREDIENTE	USO
Sílice puro (SiO ₂)	Compone el 70-74% del vidrio moderno. Una de las características más interesantes del vidrio de sílice puro es su capacidad para bloquear la radiación UV, que el vidrio de sílice 70-72% moderno no puede hacer.
Carbonato de Sodio (Na ₂ CO ₃)	Disminuye el punto de fusión del Silicio a 1200 °C, pero al mismo tiempo hace que el vidrio sea soluble en agua.
Óxido de Calcio (CaO), Óxido de Magnesio (MgO) y Óxido de Aluminio (Al ₂ O ₃)	Se agregan para prevenir que el vidrio sea soluble en agua y aumentan su estructura química. El vidrio enriquecido con Óxido de Calcio representa el más del 90% del vidrio que se usa en la actualidad.
Óxido de plomo, Bario y Óxido de Lantano	Se adicionan para aumentar el índice de refracción del vidrio, haciéndolo más reflectante y adecuado para fines ópticos (anteojos y lentes).
Sulfato de Sodio, Cloruro de Sodio u Óxido de Antimonio	Se pueden agregar para evitar la creación de burbujas de aire en la mezcla de vidrio.
Hierro	Puede fortalecer la capacidad del vidrio para absorber la energía y el calor infrarrojos. El vidrio fabricado de esta manera se puede encontrar comúnmente en proyectores de películas.
Óxido de Cerio (IV)	Es responsable de absorber la radiación UV.
Óxido de Boro	Es uno de los principales ingredientes en el llamado vidrio <i>Pyrex</i> . Su capacidad para fortalecer la estructura del vidrio y protegerlo

INGREDIENTE	USO
	de la expansión térmica, el agrietamiento y el choque térmico lo hace perfecto para la producción de muchos utensilios de cocina, componente óptico y botellas de reactivos.

2.3.2 Técnicas para hacer vidrio

La producción de vidrio en la actualidad se realiza con varias técnicas (Cuadro 5) y es bastante similar a la utilizada en la antigüedad. La técnica básica consiste en calentar la arena (que está compuesta de sílice, ceniza de soda y cal) a temperaturas extremas, luego se deja enfriar y se le da forma en casi cualquier diseño, soplando o vertiendo en moldes (History of Glass, 2017).

El vidrio se puede enriquecer con aditivos, que le pueden proporcionar todos los colores u opacidades extraordinarias, mejorar la calidad, la durabilidad y otras propiedades. Crear objetos de vidrio requiere de bastante precisión, ya que se deben mantener estables las temperaturas en cada punto del ciclo de fabricación. Después de la confección, cada producto de vidrio puede tratarse adicionalmente mediante recubrimiento, tratamiento térmico, grabado o algún tipo de decoración (History of Glass, 2017).

Cuadro 5. Técnicas para la producción de vidrio en la actualidad (Fuente: History of Glass, 2017)

TECNICA	DESCRIPCION
Envases de vidrio	El vidrio se elabora cuidadosamente en tres etapas diferentes: <ul style="list-style-type: none"> - fusión de materias primas. - colada o soplado de vidrio en moldes. - Enfriamiento con toques finales para la calidad.
Procesos de vidrio flotado	El vidrio se coloca sobre la superficie de metal fundido (estaño o plomo). Este

TECNICA	DESCRIPCION
	proceso se usa para crear ventanas planas.
Soplado manual de vidrio	Esta técnica se usa principalmente para la creación de objetos de arte y recipientes de vidrio personalizados.

Los productos que se venderán en la tienda EVA BLOMMA tendrán diferentes usos, formas y colores, y serán elaborados mediante algunas de las técnicas antes mencionadas. Cada producto tendrá la información sobre el método por el cual fue producido.

2.4 El emprendedurismo

El emprendedurismo es el talento de crear empresas que generen empleo (Fernández-Jardón, 2013). Es la posibilidad de una persona de crear nuevos negocios, de competir y de lograr el sueño de una gestión económica propia. Ser emprendedor es una actitud, es creer en uno mismo para desarrollar ideas innovadoras que nos beneficien y beneficien a los demás (Martínez & Domínguez, 2011). Significa crear algo distinto (Inaonlineasesoría, 2013).

Las competencias de un emprendedor son (Moreno, Orellena, Loachamin & Salazar, 2014):

- Pasión, amor hacia lo que se hace.
- Ambición, pensar en grandes metas, no conformarse con lo que se tiene. Iniciativa, adelantarse y pensar en ideas beneficiosas.
- Superación, tolerar errores y volver a intentar, perseverar.
- Creatividad, poseer imaginación para solucionar problemas repentinos y tener ideas innovadoras donde nadie las ve.
- Liderazgo, impulsar a todos hacia el trabajo y cómo hacerlo.
- Organización, definir bien prioridades, medios y tiempo

Fernández-Jardón (2011) dice que un emprendedor tiene la capacidad de asumir riesgos, es innovador, aprende espontáneamente y es capaz de gestionar

la empresa. Mientras que para Knight (citado por Fernández-Jardón, 2011), el emprendedor posee liderazgo en cambios e innovaciones; adaptabilidad a los cambios y soporte del riesgo generado por eventos fortuitos.

Para emprender es imprescindible tener un plan de negocio que detalle la idea de negocio, el estudio de los costos y del presupuesto, el mercado, los clientes, el mercadeo, y las finanzas. También, es bueno contar con el apoyo de la familia porque esto genera seguridad de que el negocio es una buena idea. Es útil contratar un profesional que lleve las cuentas del negocio apropiadamente y abrir una cuenta en un banco, ya sea porque se solicitó un préstamo, o para las transacciones propias del negocio. Es fundamental poseer asesores que ayuden a gestar la idea o proporcionen la motivación para seguir adelante. Se debe tener presente el dinero para la inversión inicial y contar con el capital de trabajo. Es conveniente considerar la idea de recibir capacitación en manejo de negocios (ACADEM, 2011).

Rampton (2018), sugiere que para emprender es recomendable encontrar y escuchar a los inversionistas adecuados, determinar la estructura legal de la empresa, seleccionar y registrar el nombre del negocio, sacarle provecho a los recursos gratuitos como las redes sociales, comprar un seguro para la empresa, tener la flexibilidad para hacerle cambios a la idea original de negocio, escuchar consejos de amigos y familiares e ignorar las críticas destructivas, no molestarse si la idea de negocio es rechazada, no tener miedo de la competencia, utilizar a los amigos y familiares para promocionar el negocio, ofrecer un servicio al cliente impecable, no esperar el éxito inmediato y adquirir el personal adecuado.

Los emprendedores también requieren de financiamiento para empezar su negocio, e inclusive se requiere de dinero después, cuando el negocio se ha desarrollado. Las fuentes de fondos más utilizadas son: ahorros personales, ayuda de instituciones gubernamentales para emprendedores, concursos para emprendedores y los inversionistas con gran experiencia en el mercado financiero, conocidos en inglés como *business angels* (Cabrera, 2018a). Otras fuentes de financiamiento son: patrocinios, créditos bancarios, y los proveedores, cuando se

logra negociar con ellos plazos mayores de pago y una menor tasa de interés (Cabrera, 2018b).

Algunos de los riesgos que se deben considerar al emprender un negocio son: la inversión de tiempo, el peligro de perder el capital y el estrés intenso: el empezar un negocio puede requerir de muchas horas de trabajo extra. No se debe tener miedo a perder el dinero invertido y es importante saber controlar el estrés que pudiera surgir para no afectar la salud (ACADEM, 2011).

Gerencie.com (2017b), menciona que los riesgos del emprendedor son el no satisfacer ninguna necesidad real de los clientes, que el negocio no sea viable, la presencia de fallas en el plan de la empresa por no llevar a cabo un análisis objetivo de viabilidad, la selección inadecuada del equipo de trabajo, y que no se conozca la cantidad de dinero necesaria para al menos los primeros dos años.

Otros riesgos asociados al emprendedurismo son el dejar de recibir un salario fijo, el sacrificio de capital personal, no tener ingresos suficientes para pagar los gastos, estimar incorrectamente el interés del público por el negocio, confiar en que los empleados clave que estén dispuestos a trabajar con un salario bajo en los primeros meses, inversión de tiempo y salud personal, cumplimiento de las metas en un tiempo determinado (DeMers, 2017).

2.5 El Plan de Negocios

La detección de las necesidades de un negocio se basa en examinar el ambiente socioeconómico que rodea al proyecto, las exigencias de la vida moderna y el grado de desarrollo de la tecnología para establecer si existe o no una necesidad indiscutible o parcialmente indudable que justifique llevar a cabo el proyecto (Díaz *et al.*, 2009).

El plan de negocios permite valorar la viabilidad de un proyecto teniendo en cuenta diferentes aspectos como las características del mercado. También, ayuda a establecer los límites y las perspectivas de un proyecto empresarial al explicar todos los puntos importantes en la creación de una empresa como el producto, el mercado y los recursos (en50Minutos.es, 2016).

El plan de negocios contiene una descripción de la empresa y sus características principales, entre ellas, los objetivos estratégicos, las fortalezas y debilidades, y el equipo de trabajo. También detalla el posible mercado y la clientela, la competencia prevista, el plan de mercadeo, el plan operativo y el plan financiero (en50Minutos.es, 2016).

El estudio de factibilidad para la tienda EVA BLOMMA detallará los elementos de un plan de negocios, entre ellos:

2.5.1 Los objetivos estratégicos

En las organizaciones tienden a presentarse dos tipos de objetivos: los financieros y los estratégicos. Los primeros pueden relacionarse, entre otros aspectos, con el aumento de ingresos, utilidades, dividendos, márgenes de utilidad, rendimientos sobre la inversión, flujo de efectivo. Los objetivos estratégicos se enfocan en mejorar la competitividad y la fortaleza en el mercado. Por ejemplo, mayor participación del mercado, menor tiempo de entrega de productos que la competencia, disminución de costos, mejora de calidad del producto y aumento de la cobertura geográfica (David, 2013).

2.5.2 Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es el método que más se utiliza para realizar un estudio de las oportunidades y amenazas externas, y de las fortalezas y debilidades internas de una empresa u organización, que faciliten proponer estrategias alternativas realizables (David, 2013). Por medio del análisis FODA se trata de conocer con bastante detalle las características, capacidades, y estrategias internas de la empresa y relacionarlas de alguna forma con el entorno que la rodea para identificar, entre otros, puntos de mejora y oportunidades de crecimiento (Campo *et al.*, 2013).

La matriz FODA es una herramienta que se utiliza para adecuar las estrategias de un negocio (David, 2013).

2.5.3 El mercado

Según Díaz *et al.* (2009), un mercado es un sitio real o virtual donde convergen vendedores (oferentes y productores) y compradores (consumidores) de bienes y servicios. El análisis de mercado muestra los factores externos a la empresa que pueden tener cierto peso sobre el futuro negocio o en la posteridad de este (en50minutos.es, 2017).

El análisis de mercado consiste en obtener información sobre los clientes potenciales y establecer la demanda para el producto o servicio. Entre más información se adquiera, mejor se podrá impulsar el negocio y mayores serán las oportunidades de apoderarse de alguna porción del mercado (Cafferri, 2016).

2.5.4 Análisis PESTEL

Por medio del análisis PESTEL se consideran los factores externos para determinar los impactos sobre el proyecto. Este análisis también ayuda a contemplar el contexto más amplio: qué podría suceder ahora y en el futuro que pueda beneficiar o perjudicar el negocio. Los elementos en un análisis PESTEL son (GMP Global, 2013):

Político: las influencias actuales y potenciales desde presiones políticas.

Económico: el impacto económico mundial, nacional y local.

Sociológico: los modos en que los cambios en la sociedad afectan al proyecto.

Tecnológico: cómo la nueva y emergente tecnología afecta el proyecto.

Ecológico: los problemas ambientales globales, nacionales y locales.

Legal: cómo la legislación global, nacional y local afecta al proyecto.

2.5.5 La demanda

La demanda busca determinar la cantidad que se desea capturar del mercado. La demanda es necesidad, deseo y poder de compra. Un consumidor puede necesitar un bien o servicio, pero sólo su poder de compra determina la demanda (Díaz *et al.* 2009).

El análisis de la demanda tiene como objetivo detallar a la futura clientela potencial (en50minutos.es, 2017) y busca ratificar y mensurar la existencia de personas o grupos organizados o instituciones, dentro de un ámbito espacial, que estarían dispuestos a consumir un bien o a recibir un servicio, puedan o no pagarlo (Miranda, 2016).

La demanda potencial es la máxima demanda posible que se podría dar para uno o varios productos en un mercado determinado. Es importante determinar la demanda potencial, porque de algún modo permite indicar qué tan fácil y eficiente puede ser la entrada a un mercado (Díaz *et al.* 2009).

Para la estimación de la demanda potencial se realizó una búsqueda para conocer la fórmula utilizada en el pronóstico de las ventas de un producto suponiendo la creación y la apertura de un negocio, situación similar a la del presente estudio de factibilidad. La fórmula que se escogió es la siguiente (López, 2014, Pérez, 2013, Crece Negocios, 2010):

$$Q = npq$$

Q: demanda potencial expresada en unidades monetarias.

n: número de compradores posibles para el mismo tipo de producto en un determinado mercado (se determina a través del trabajo de campo: encuestas, estudios, otras fuentes)

p: precio promedio del producto en el mercado (se determina a través del trabajo de campo: encuestas, estudios, otras fuentes)

q: cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado (se determina a través del trabajo de campo: encuestas, estudios, otras fuentes).

2.6 Formulación y Evaluación Estratégica de Proyectos

Cuando se formula un proyecto se deben establecer cuatro etapas que deben realizarse en forma consecutiva para conseguir el éxito. Estas etapas son (Díaz *et al.*, 2009):

- a. **Estudios preliminares:** de títulos y reglamentos, patentes, literatura tecnológica, disponibilidad de insumos y proveedores en el mercado, entre otros.
- b. **Prefactibilidad:** comparar enfoques variables de distintos elementos del proyecto para recomendar alternativas adecuadas para cada elemento y que permitan efectuar análisis posteriores. La prefactibilidad permite detallar la información del estudio de perfil para disminuir los riesgos relacionados con la decisión y escoger las alternativas de inversión deseables.
- c. **Estudio de preparación de ciclo primario o de preparación:** consta de, el estudio de factibilidad, el proyecto preliminar y el diseño detallado.
Estudio de ciclo secundario o implementación: en esta etapa se designa el tiempo y el dinero que se requieren para la instalación del equipo y de la maquinaria de producción.

2.6.1 El Estudio de Factibilidad

Para este proyecto final de graduación se desarrollará el estudio de factibilidad para la tienda EVA BLOMMA. Los elementos de un estudio de factibilidad se detallan en la Figura 12. En la sección de Desarrollo se trabajará el análisis técnico, el análisis financiero y el análisis operativo. A lo largo del todo el trabajo se ha incluido y explicado otros apartados del estudio de factibilidad para a tienda EVA BLOMMA.

2.6.1.1 Evaluación Técnica

La factibilidad técnica hace alusión a los recursos necesarios para realizar las actividades o procesos que requiere el proyecto: herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, etc. Generalmente se refiere a elementos concretos y medibles (AdmdeprojectIngInf, s.f.).

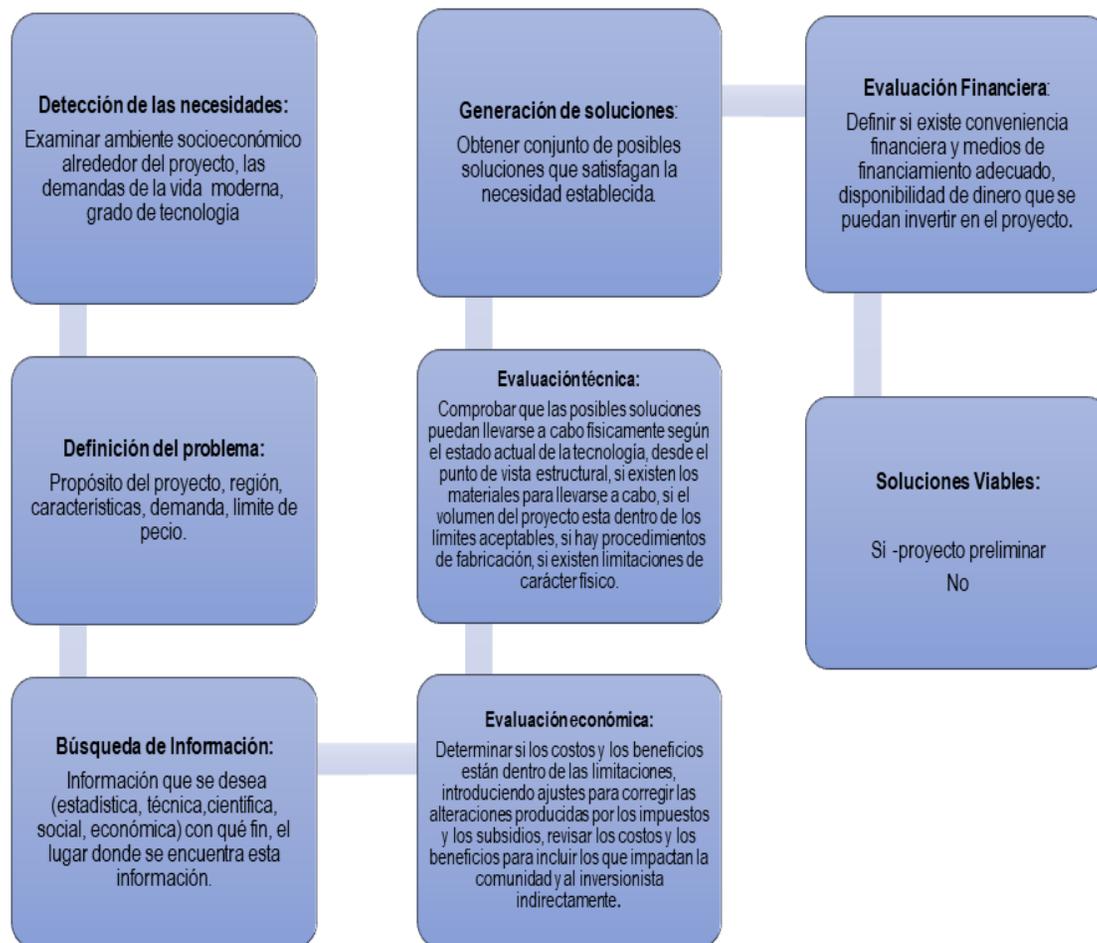


Figura 12. Pasos del Estudio de Factibilidad (Fuente: Díaz *et al.*, 2009)

La factibilidad técnica hace alusión a los recursos necesarios para realizar las actividades o procesos que requiere el proyecto: herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, etc.

Los requerimientos técnicos mínimos son las características, condiciones, cantidad y calidad de los bienes, servicios y obras que una empresa requiere adquirir o contratar para el cumplimiento de sus funciones (Quijada, s.f.).

Según Díaz *et al.* (2009), el que un proyecto sea viable desde el punto de vista técnico quiere decir que el bien o el servicio que el proyecto va a ofrecer pueda ser comercializado o producido con la tecnología disponible y asequible

para el inversionista, en la cantidad y calidad propuestas y en la localización escogida a un costo competitivo.

El tamaño del proyecto es la capacidad de producción que el proyecto tendrá durante cada uno de los años del horizonte de vida que se le haya asignado. El tamaño óptimo es aquel que siempre permitirá maximizar la rentabilidad de la inversión por realizar. En este caso particular, el tamaño del proyecto de la tienda EVA BLOMMA se puede definir como la capacidad de venta que la tienda tendrá en el transcurso de un año.

El tamaño del proyecto puede verse afectado por los siguientes factores: mercado disponible, el capital de inversión, la disponibilidad de materias primas y mano de obra, las tecnologías disponibles, las economías de escala, los costos de inversión y de operación, la localización del proyecto y las políticas oficiales (Díaz *et al.*, 2009).

La mínima demanda potencial del proyecto (mínimo tamaño aceptable) debe ser de una dimensión que posibilite un volumen de ventas mayor al menos en una unidad al requerido para alcanzar el punto de equilibrio (PE) del proyecto. El PE se consigue cuando los ingresos operacionales se igualan a los costos totales del proyecto, o sea cuando la utilidad se hace cero y el inversionista no tiene ni pérdidas ni ganancias. Si el proyecto alcanza a producir y vender por encima de QE_x adquiere ganancias, pero si lo hace por debajo de esa suma, logra pérdidas (Díaz *et al.*, 2009):

PE: Ingresos Operacionales = costos totales

$$QE_x = CFT / (P_x - CVU), \text{ donde}$$

QE_x : cantidad de equilibrio

CFT: costos fijos totales

P_x: precio de venta unitario

CVU: costo variable unitario

El PE es utilizado empresarialmente para definir a partir de qué volumen o producción el proyecto empieza a ser viable, es decir rentable (Velázquez, s.f.).

La evaluación técnica para la tienda EVA BLOMMA comprenderá los requerimientos y criterios de aceptación para que la tienda funcione adecuadamente, una estimación del tamaño del proyecto y la descripción de la localización del proyecto.

2.6.1.2 Evaluación Financiera

La evaluación financiera radica en establecer la rentabilidad comercial del proyecto a precios del mercado (Díaz *et al.*, 2009).

El estudio financiero inicia de manera exploratoria estudiando elementos financieros del proyecto que podrían influir sobre la viabilidad de este. El estudio financiero trata de establecer información relevante sobre aspectos del proyecto, como las posibles fuentes y los costos de financiamiento, interno y externo (Mokate, 2004).

La estimación de los costos de un proyecto es el cálculo de cuánto van a costar los trabajos que se tienen que llevar a cabo para emprender el proyecto exitosamente (Campo *et al.*, 2013). La valoración de los costos es lo que se considera que el proyecto puede llegar a valer en un momento determinado (Díaz *et al.*, 2009).

Los costos fijos del proyecto son aquellos en los que se incide haya o no producción: alquiler y salarios, por ejemplo. Los costos variables dependen del nivel de producción como las materias primas y algunos servicios públicos. Los costos totales del proyecto corresponden a la suma de los costos de inversión más los costos de operación (Velázquez, s.f.)

La línea base de costos es el marco de referencia para medir los costos y sus desviaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto (Campo *et al.*, 2013). La suma de las cuentas de control proporciona la línea base de costos (PMI, 2013).

La reserva de contingencia consiste en los fondos, dentro de la línea base de costos, que se asignan a los riesgos identificados y asumidos por la organización, para los que se desarrollan respuestas de contingencia o mitigación. Por otro lado, las reservas de gestión son cantidades específicas del presupuesto del proyecto

que se retienen para cubrir el trabajo no pronosticado dentro del alcance del proyecto y las variables "desconocidas" que pudieran afectar el proyecto. La reserva de gestión no se incluye en la línea base de costos, pero forma parte del presupuesto total y de los requisitos de financiamiento del proyecto (PMI, 2013).

Definir el presupuesto del proyecto es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo con el fin de establecer una línea base de costos autorizada (PMI, 2013). El presupuesto constituye la herramienta básica para la planificación y control de los negocios a corto plazo (Del Pozo Fernández, 2017). La inversión inicial es lo que debe gastar la empresa para tener el proyecto acabado y funcionando (Campo *et al.*, 2013).

La depreciación es un registro contable para fines de cálculo de impuestos, no es un costo del proyecto. La depreciación se resta en la proyección del flujo de fondos para una evaluación financiera, luego se calculan los impuestos y se vuelve a sumar la depreciación. La depreciación tradicionalmente se puede aplicar al valor de los activos fijos, como equipos, maquinaria, vehículos e inmuebles. El método lineal es un método común para calcular la depreciación. Consiste en un monto fijo para cada uno de los períodos (Mokate, 2004).

El capital de trabajo es el conjunto de recursos que se requieren para asegurar la operación normal del proyecto durante su ciclo de vida productivo (Miranda, 2016).

El flujo de caja es la medida diaria, mensual o anual de dinero que entra a una empresa, menos el dinero que sale. El dinero que ingresa comprende las ventas de la empresa, cuentas por cobrar y otros depósitos de efectivo positivos de otras fuentes. El dinero que sale implica todo lo que se paga por las necesidades diarias del negocio, como la nómina, pago de licencias, impuestos, suministros de oficina, materiales e inventario (Ryan, s.f.).

El flujo de caja ilustra cuáles son los costos y los ingresos del proyecto y cuándo ocurren. Los cinco elementos básicos que componen el flujo de caja son: ingresos del proyecto, costos de inversión, costos de operación, impuestos sobre la renta y rubros asociados, valor de salvamento de los activos del proyecto (Mokate, 2004).

El flujo de caja neto es el preámbulo necesario para determinar la conveniencia o no de la inversión (Miranda, 2016).

Existen diferentes criterios que pueden contribuir a la toma de decisiones con respecto a la evaluación financiera de un proyecto. Entre ellos están la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actual Neto (VAN) y la Relación Beneficio Costo (R B/C) (Toro, 2010).

El VAN representa la equivalencia presente de los ingresos netos futuros y actuales de un proyecto. Si el VAN es cero se puede adoptar la decisión de requerir más estudios (Toro, 2010) ya que el proyecto es financieramente indiferente (Díaz *et al.*, 2009). Un VAN negativo indica que el proyecto no es factible financieramente (Díaz *et al.*, 2009). Aquí se está destruyendo valor y el proyecto debería rechazarse (Toro, 2010). El VAN positivo implica que el proyecto deja un beneficio y que es atractivo financieramente (Mokate, 2004), se está agregando valor y el proyecto debería aceptarse (Toro, 2010).

La TIR es la tasa que se le aplica al flujo de caja del proyecto para producir un VAN igual a cero (Díaz *et al.*, 2009). Si la TIR es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, entretanto se reinviertan los flujos netos de efectivo. Por el contrario, si la TIR es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar porque se estima un rendimiento menor al mínimo requerido (Váquiro, 2017). La TIR es la rentabilidad interna del proyecto (Velázquez, s.f.)

La tasa mínima de rendimiento requerido es la rentabilidad mínima que espera obtener un inversionista ante una inversión específica. Se sustenta en una mezcla de rendimientos y riesgos posibles (Toro, s.f.)

La relación Beneficio Costo (R(B/C)) es un indicador que se basa en la separación de los ingresos y los egresos del proyecto y la relación que existe entre ellos. Consiste en sumar todos los ingresos y los egresos del proyecto para cada período, se recalculan los valores presentes y se calcula la razón entre ellos (Díaz *et al.*, 2009):

$$R (B/C) = \frac{\text{Valor presente (VP) de ingresos}}{\text{Valor presente (VP) de egresos}}$$

$$R (B/C) = \frac{VP (\text{beneficios})}{VP (\text{costos})}$$

B/C > 1,0 el proyecto es financieramente factible, el valor presente de los beneficios es mayor que el valor presente de los costos.

B/C = 1,0 el proyecto es financieramente indiferente, el valor presente de los beneficios es igual al de los costos.

B/C < 1,0 el proyecto genera un rendimiento financiero no atractivo, el valor presente de los beneficios es menor que el de los costos (Mokate, 2004).

En el análisis de factibilidad financiera para la tienda EVA BLOMMA se estimarán los costos y el presupuesto del proyecto. Se elaborará un flujo de caja con y sin financiamiento y se utilizarán los criterios o indicadores de viabilidad financiera que ayudarán a tomar una decisión sobre la posibilidad de realizar el proyecto.

2.6.1.3 Evaluación Operativa

La factibilidad operativa busca señalar la capacidad operativa y ejecutora de los responsables del proyecto para encontrar los puntos frágiles y generar medidas correctivas que ayuden a gestionar el proyecto eficazmente. El estudio debe demostrar que el ambiente donde se desea desarrollar el proyecto asegura el funcionamiento capaz de éste. Esto se lleva a cabo estudiando el personal responsable de las diferentes actividades y las relaciones con otros involucrados del proyecto (Mokate, 2004). Según PMI (2013), los involucrados del proyecto son las personas, grupos u organizaciones que podrían perjudicar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto.

La cadena de valor fue desarrollada por Michael Porter. Es una herramienta que desagrega una empresa en sus actividades relevantes estratégicamente con

el fin de entender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y las potenciales (Porter, 1998). Es un modelo de manejo de negocios que establece la creación de valor dentro de la compañía (50minutes.com, 2015).

La cadena de valor posibilita llevar a cabo un análisis interno de la empresa para identificar mejor las fortalezas y las debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de ventajas competitivas, y costos asociados a cada actividad (CreceNegocios, 2014).

La cadena de valor divide la empresa en nueve actividades (Fig. 13) que pertenecen a dos categorías: cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo (Porter, 1998):



Figura 13. Cadena de Valor de Michael Porter (Fuente: <https://www.webyempresas.com/wp-content/uploads/2012/01/grafica-con-actividades-de-apoyo-y-actividades-primarias-de-la-cadena.jpg>)

Las actividades primarias de la cadena de valor son (CreceNegocios, 2014):

- Logística interior: recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- Operaciones: transformación de los insumos en el producto final.
- Logística exterior: almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
- Mercadotecnia y ventas: dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- Servicios: provisión de servicios complementarios al producto como la instalación, reparación y mantenimiento.

Las actividades de apoyo de la cadena de valor son:

- Infraestructura de la empresa: apoyo a la planeación, las finanzas y la contabilidad.
- Gestión de recursos humanos: búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- Desarrollo de la tecnología: investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades.
- Aprovisionamiento: proceso de compras.

Las actividades no son independientes entre sí. El buen control de un componente puede tener implicaciones positivas en otro elemento de la cadena. Las diferentes funciones están interconectadas y pueden causar una serie de consecuencias cuando se realizan cambios a las actividades (50minutes.com, 2015). El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo que conlleva realizar las actividades (Porter, 1998).

El estudio de factibilidad operativa para la tienda EVA BLOMMA tendrá una descripción del personal requerido para el negocio y las funciones de estos individuos. Además, se analizará la cadena de valor para la tienda y los posibles interesados del proyecto.

2.7 La Viabilidad Empresarial

La viabilidad es la cualidad de viable, es decir que tiene probabilidades de realizarse o de concretarse gracias a sus circunstancias o características. El análisis de viabilidad es el estudio que intenta predecir el eventual éxito o fracaso de un proyecto (Definición.De, 2018).

Fortuño (2015), brinda diez principios o normas considerados básicos para la viabilidad empresarial:

1. **Realismo:** análisis realista de la posición de la empresa para buscar soluciones. Escribir todos los gastos y todos los ingresos sin dejar nada olvidado.
2. **Seguridad y Confianza:** se debe confiar en uno mismo para luego confiar en la empresa. Se debe romper el miedo al fracaso, teniendo en cuenta que no es una opción. Confiar en el equipo es fundamental porque no se llega solo a la meta.
3. **Ventas:** es necesario hacer cosas nuevas para evolucionar. El autor propone 7 ideas: mejorar el producto, mejorar el servicio al cliente, reducir los precios, aumentar la variedad de productos, aumentar la publicidad, aumentar los canales de venta, imagen de la empresa.
4. **Cobros:** se debe distinguir entre los pagos a los proveedores y los cobros a los clientes. Con los proveedores se deben negociar bien los precios y la forma de pago, especialmente a largo plazo para no depender tanto de financiación bancaria. Es necesario analizar los cobros a los clientes desde el momento que llega el pedido, y con más razón si el cliente es nuevo. Conocer la solvencia del cliente y el nivel de riesgo que éste representa. Establecer normas en caso de que el cliente no pague.
5. **Financiación:** se puede obtener de recursos propios o ajenos. El porcentaje que se tenga de cada uno representa el grado de la solidez de la empresa. Un error grande es depender en exceso de entidades financieras. Como formas de financiamiento están también las subvenciones gubernamentales, el inversor privado, préstamo de un tercero o crédito participativo en la misma empresa.

6. **Análisis de costos:** Si se analizan bien los costos se pueden tomar las medidas adecuadas. Si se obtienen los costos reales de la empresa se pueden saber las inversiones que se tienen que llevar a cabo con relación a los ingresos, y en base a esto, hacer el esfuerzo de rebajar costos.
7. **Innovación:** innovar para no quedarse estancado en época de crisis y mantener competitividad. La innovación, en la actualidad, es completamente necesaria para perdurar en el mundo empresarial, porque cada día es más competitivo y global.
8. **Personal:** las personas encargadas de seleccionar un buen equipo cumplen un papel muy importante. Una vez que se tiene el equipo se debe motivar y formar. La motivación es básica para conseguir los objetivos de la empresa a mediano o largo plazo. La motivación puede ser personal y económica. La empresa debe dedicar tiempo y dinero en la formación de sus empleados. Contratar el personal más preparado para el puesto requerido, descubrirle sus habilidades y potenciarlas todos los días.
9. **Positivismo:** trabajar con pasión porque esta es la clave para que una empresa o un empresario avancen. Apartar lo negativo.
10. **Soluciones:** la misión del equipo directivo de una empresa es buscar la mejor solución a los problemas. Esta solución requiere esfuerzo y rendimiento máximo. Marcar objetivos positivos y realistas que guíen hacia el éxito. Diferenciar los objetivos según los plazos para crear la solución que ayudará a acrecentar el rendimiento de la empresa.

La idea de un negocio como la tienda EVA BLOMMA ha sido iniciada con mucha seguridad, confianza y positivismo. Se tratará al máximo de ser realista en todos los análisis correspondientes al estudio de factibilidad, se tomarán en cuenta las recomendaciones mencionadas anteriormente y se buscarán las soluciones para las situaciones que no contribuyan a la realización del proyecto.

3 MARCO LÓGICO

El Marco Lógico es un método de resolución de problemas que se basa en la construcción de un Árbol de Problemas y un Árbol de Objetivos. A partir del Árbol de Objetivos se pueden definir acciones que ayuden a acometer las causas del problema, convirtiéndolas en alternativas de programa (CEPAL, 2011).

Las etapas del Marco Lógico son: identificar el problema principal, investigar los efectos que genera el problema, identificar las causas del problema, establecer la situación deseada, identificar medios para la solución, definir acciones, configurar alternativas de programa, establecer el marco institucional para implementar la solución al problema (CEPAL, 2011). El problema para solucionar en este estudio es el desconocimiento de la factibilidad de una tienda que venda objetos de vidrio sueco. En la Figura 14 se muestran los efectos del problema.

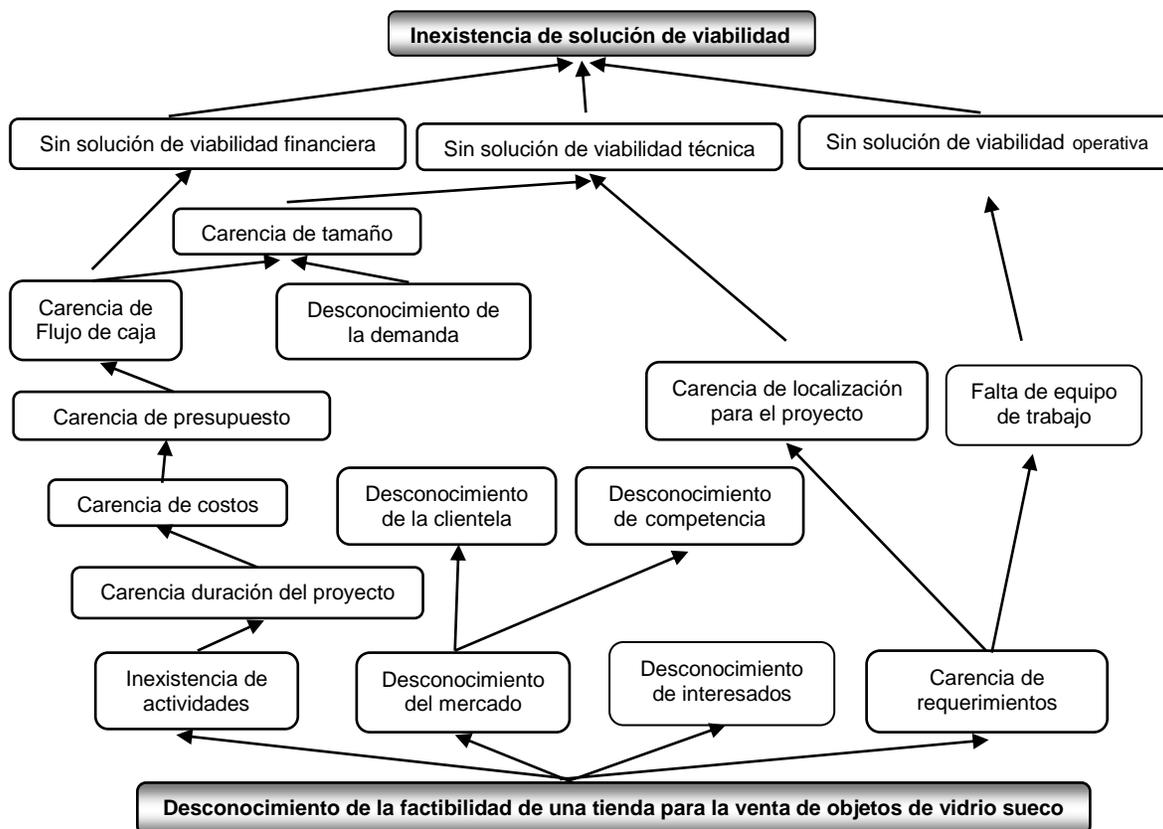


Figura 14. Efectos del problema para la creación de la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)

El establecimiento de los efectos que tiene el problema permite encontrar las consecuencias que genera el problema y cómo se relacionan con éste entre ellas. Para evitar que ocurran estos efectos se analizan las estrategias para la solución del problema (CEPAL, 2011). En el caso de la tienda EVA BLOMMA, el efecto principal del desconocimiento de la factibilidad es que no se puede brindar una solución de viabilidad.

Las principales causas del desconocimiento de la factibilidad de la tienda EVA BLOMMA (Fig. 15) son las carencias de los diferentes estudios de viabilidad, debido a que el negocio es nuevo y no se ha llevado a cabo ningún estudio. La determinación de las causas también ayuda a buscar una solución para el problema.

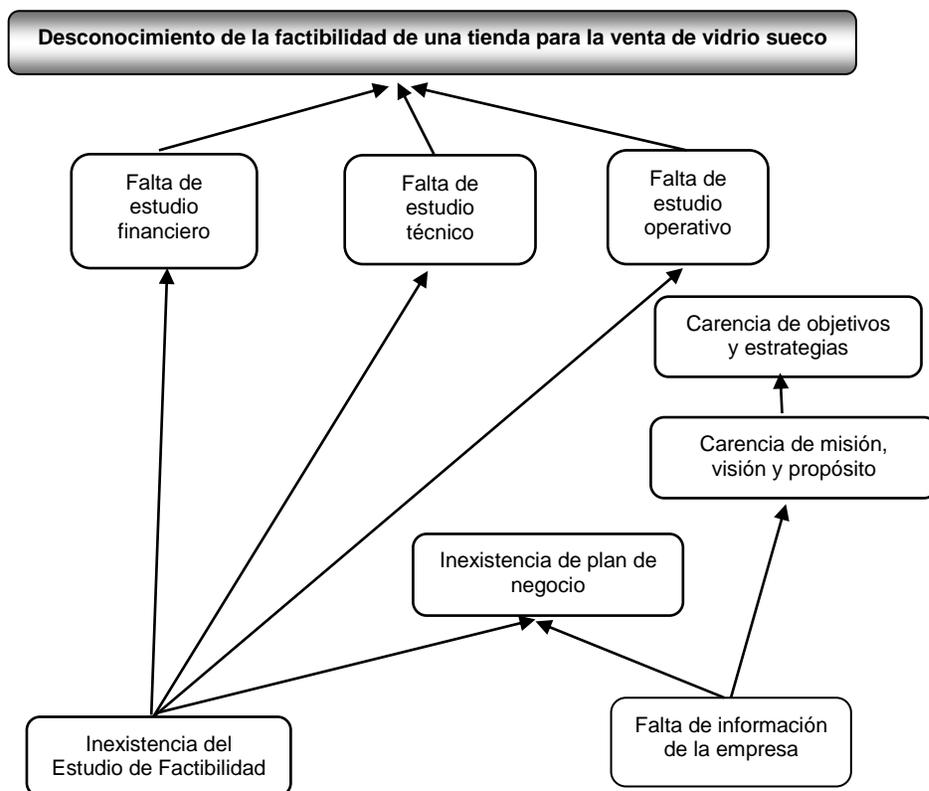


Figura 15. Causas del problema para la creación de la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)

El Árbol de la Causas y el Árbol de los Efectos se unen para formar y Árbol del Problema como se muestra en la Figura 16.

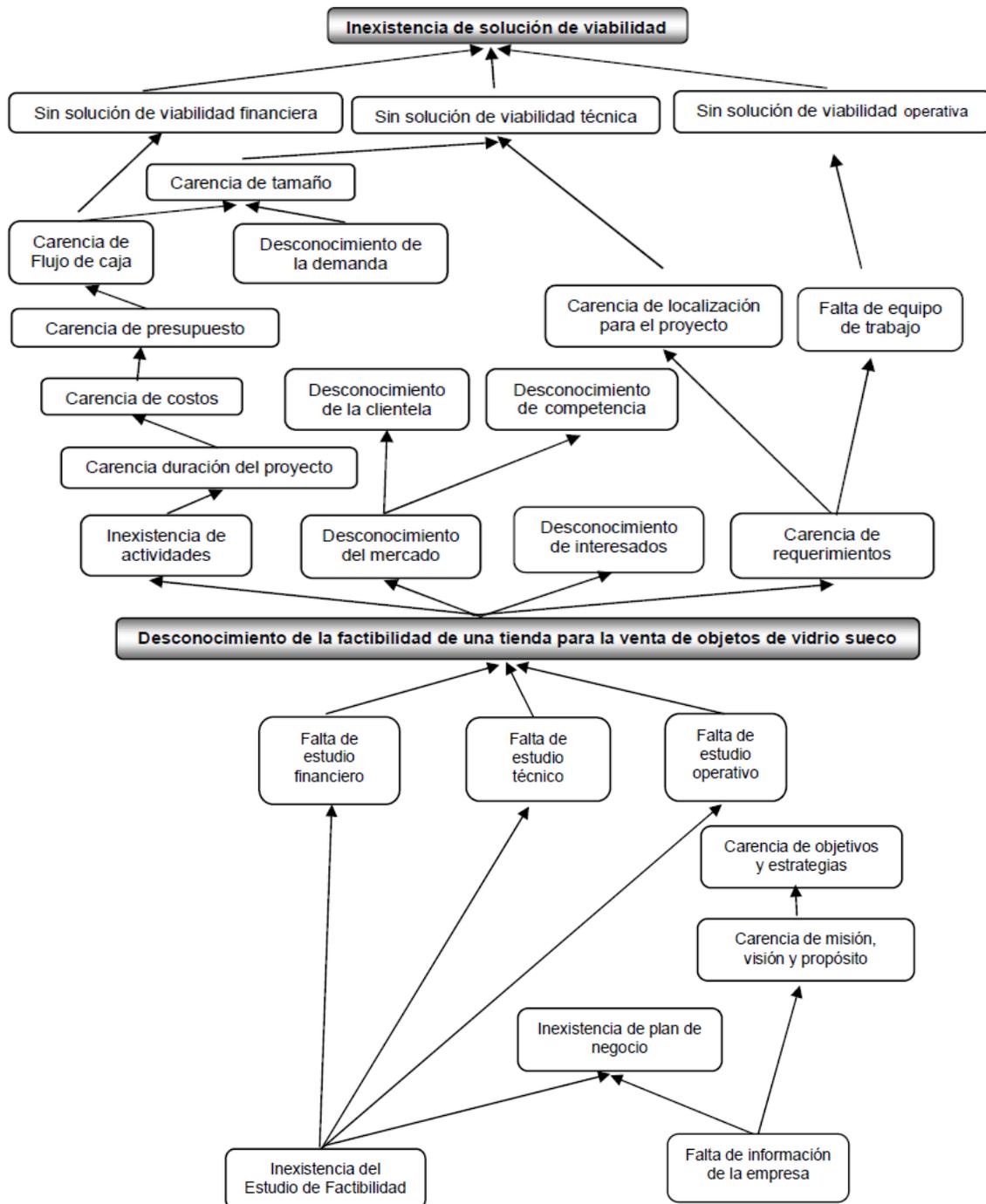


Figura 16. Árbol del Problema para la creación de la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)

Cuando el Árbol del Problema está completo, las causas se convierten en medios y los efectos en fines y se crea el Árbol de Objetivos o Árbol de la Solución (CEPAL, 2011). La Figura 17 presenta el Árbol de Objetivos para la tienda EVA BLOMMA.

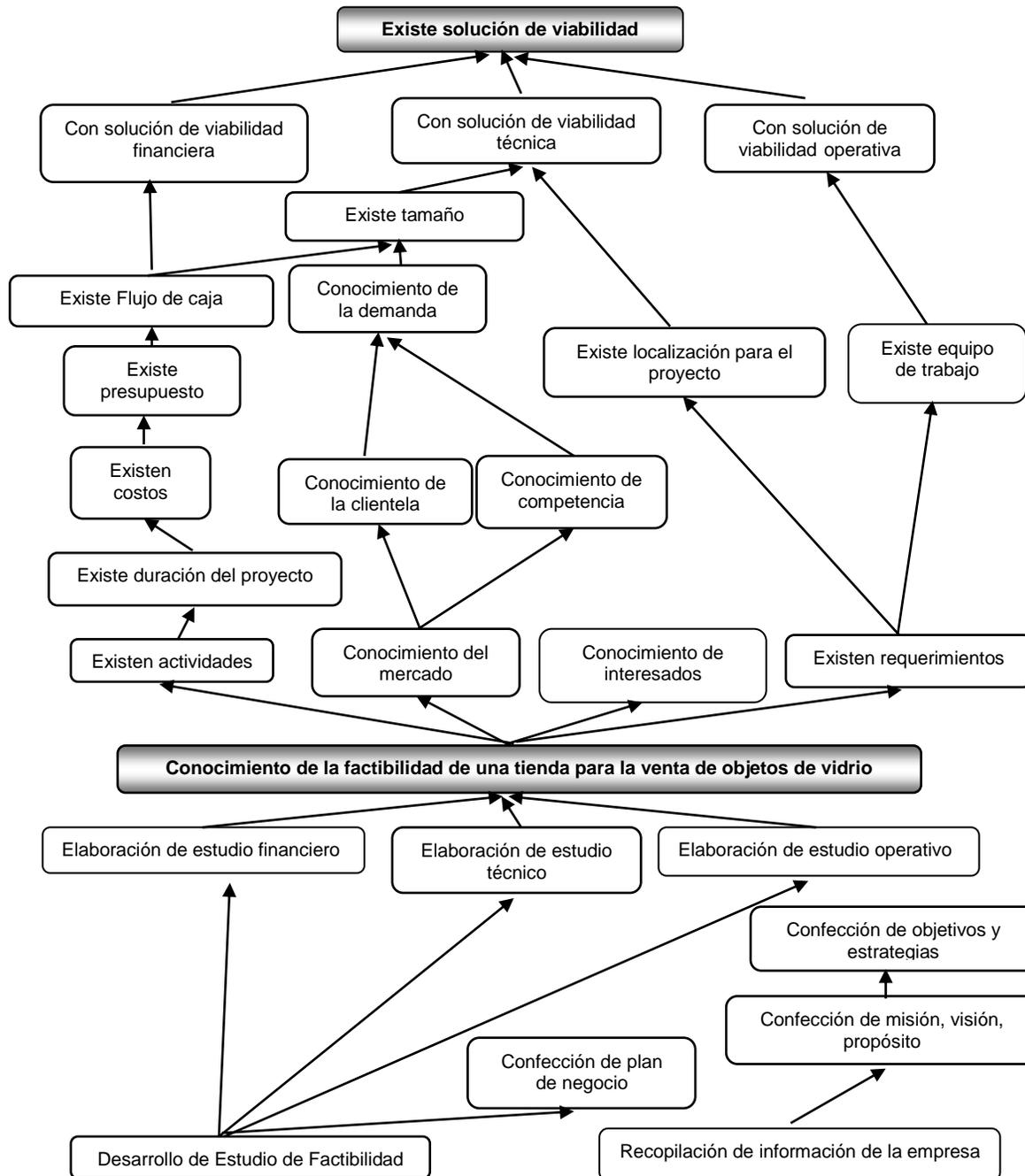


Figura 17. Árbol de Objetivos para la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)

La matriz del Marco Lógico es un ordenamiento de información en una tabla de 4 filas por 4 columnas, en que a cada fila se asocia determinado nivel de objetivos. La información básica para elaborar la matriz viene del Árbol de Objetivos. El Propósito es la situación deseada, representada en el Árbol de Objetivos y el Fin es la razón por la cual se está tratando de resolver el problema (CEPAL, 2011).

Las relaciones lógicas de la Matriz del Marco lógico son hipótesis que en la práctica pueden ocurrir o no. Los Indicadores permiten seguir en forma objetiva el comportamiento de cada hipótesis y son la manera de establecer que las hipótesis se cumplan. Los Medios de Verificación le brindan transparencia al trabajo realizado y son la fuente de comprobación a la que se acudirá para calcular el indicador (CEPAL, 2011).

El Fin de este estudio es que exista una solución de viabilidad para la creación de la tienda EVA BLOMMA como se muestra en el Cuadro 6.

Cuadro 6. Matriz del Marco Lógico para la creación de la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia).

Categoría	Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	La solución de viabilidad para la creación de una tienda de vidrio sueco se brinda.	La tienda de vidrio sueco es viable Si/No	Inspección visual del Estudio de Factibilidad.	
Propósito	La factibilidad de una tienda de vidrio sueco se conoce.	La factibilidad de la de tienda de vidrio sueco se conoce Si/No	Inspección visual del Estudio de Factibilidad.	Supuestos PF: La factibilidad de abrir la tienda se conoce y se puede dar una solución de viabilidad.

Categoría	Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Componentes	<p>Desarrollo del estudio de factibilidad.</p> <p>Recopilación de la información de la empresa.</p> <p>Confección del plan de negocio.</p> <p>Confección de misión, visión y propósito de empresa.</p> <p>Confección de los objetivos y estrategias de la empresa.</p> <p>Elaboración del estudio financiero.</p> <p>Elaboración del estudio técnico.</p> <p>Elaboración del estudio operativo.</p>	<p>Los estudios se han finalizado.</p>	<p>Publicación de Proyecto Final de Graduación</p>	<p><u>Supuestos CP:</u></p> <p>El estudio de factibilidad se completa.</p> <p>El estudio financiero se termina.</p> <p>El estudio técnico se termina.</p> <p>El estudio operativo se termina.</p>
Actividades	<p>Realizar el estudio de factibilidad.</p> <p>Elaborar el plan de negocio.</p> <p>Unificar la información recopilada sobre la empresa.</p> <p>Confeccionar misión, visión y propósito.</p>	<p>Fecha de inicio y término del Proyecto Final de Graduación.</p>	<p>Inspección visual del Proyecto Final de Graduación.</p>	<p><u>Supuestos AC:</u></p> <p>El estudio de factibilidad se desarrolla.</p> <p>La información de la empresa se recopila.</p> <p>El plan de negocio se confecciona.</p> <p>La misión, visión</p>

Categoría	Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
	<p>Confeccionar objetivos y estrategias.</p> <p>Elaboración de estudio técnico.</p> <p>Elaboración de estudio financiero.</p> <p>Elaboración de estudio operativo</p>			<p>y propósito de la empresa se elaboran.</p> <p>Los objetivos y estrategias de la empresa se confeccionan.</p> <p>El estudio financiero se elabora.</p> <p>El estudio técnico se elabora.</p> <p>El estudio operativo se elabora.</p>

4 MARCO METODOLOGICO

4.1 Fuentes de información

Al llevar a cabo una investigación generalmente se dan dos situaciones. Una es que los datos requeridos ya existan, debido a que una institución o un investigador los recopiló para analizar el mismo problema de interés o situación similar a la que se está investigando, o porque los datos son recopilados y publicados periódicamente por una empresa o institución pública o privada. La otra situación es los datos no estén disponibles y se tengan que obtener por medio de procedimientos definidos (Gómez, 2010).

Cuando los datos existen, se convierten en recursos donde se puede encontrar la información o el conocimiento que se necesita. Por lo tanto, las fuentes de información son aquellas personas o documentos que proveen información (The Free Dictionary, 2017).

Las fuentes de información son diferentes tipos de documentos que contienen datos formales, informales, escritos, orales, o multimedia. Se dividen en tres tipos: fuentes primarias, secundarias y terciarias (Valencia, 2015). Para efectos de esta investigación se utilizaron únicamente fuentes primarias y secundarias.

4.1.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias de información son aquellas que publican o suministran datos solamente recopilados por ellas mismas (Gómez, 2010). También, son aquellas que provén información de primera mano sobre un evento, persona, objeto, trabajo o arte. Son contemporáneas a lo que describen y son materiales originales que no han sido interpretados, evaluados o comprimidos por terceros (Mangrum-Strichart Learning Resources, 2017).

Las fuentes primarias contienen información nueva y original, como resultado de un trabajo o investigación (Biblioteca de la Universidad de Alcalá, 2017). La fuente de información primaria recibe datos que obtiene sin intermediarios (Ñaupás, Mejía, Novoa & Villagómez, 2014).

Para el presente proyecto se utilizaron como principales fuentes primarias la entrevista y documentos propios de la empresa.

4.1.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias toman y publican estadísticas recogidas originalmente por otros (Gómez, 2010). Analizan, interpretan o discuten la información proveniente de una fuente primaria de información (Mangrum-Strichart Learning Resources, 2017).

Según Ñaupas *et al.* (2014) “la fuente será indirecta o secundaria cuando obtiene información de segunda mano, cuando busca y elige aquella información que ya está documentada: registrada, recopilada y clasificada; información que puede estar en forma de escritura, voz, imagen, sonido, símbolos gráficos, tablas o cuadros estadísticos, mapa, dibujo, escultura, etc. y estar contenida en un libro, periódico, revista, acta, informe, fotografía, cartas, memorias, archivo, disco, página *web*, *blog*, grabación radial, televisiva, cinematográfica, etc.”.

Las fuentes secundarias que se utilizaron en este proyecto son: libros y páginas *web*, relacionadas al tema en estudio, informes técnicos. El Cuadro 7 resume las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto para cada objetivo.

Cuadro 7. Fuentes de Información Utilizadas en el Estudio de Factibilidad para Definir la Viabilidad de Abrir un Negocio de Cristal Sueco (Fuente: creación propia)

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Hacer un estudio de todos los aspectos que involucra la creación de un negocio de cristal	Factores Ambientales de la Empresa: infraestructura, gestión de personal, condiciones del mercado. Activos de los Procesos de la Organización: base de	Libros: Proyectos Formulación y Criterios de Evaluación (Díaz <i>et al.</i> 2009). Gestión de Proyectos (Campo <i>et al.</i> 2013).

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
sueco para definir sus etapas y requerimientos.	conocimientos de lecciones aprendidas. Entrevistas a dueños de negocios similares en la zona.	<p>Conceptos de Administración Estratégica (David, 2013).</p> <p>El plan de negocios: Cómo crear un plan óptimo para su empresa (en50Minutos.es, 2016).</p> <p>Formulación de programas con la metodología del marco lógico (CEPAL, 2011).</p> <p>La Guía de Referencia GPM® para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos. Versión 1 (GMP Global, 2013).</p> <p>Páginas <i>web</i>:</p> <p>Cómo definir el propósito, la misión y la visión de una empresa (Entrepreneur, 2018).</p> <p>Cómo hallar la demanda potencial (CreceNegocios, 2010).</p> <p>La cadena de valor de Porter (CreceNegocios, 2014).</p> <p>Aprende a realizar un buen estudio de mercado (en50Minutos.es, 2017).</p> <p>Cómo emprender un negocio propio sin fracasar (ACADEM, 2011).</p> <p>7 riesgos que todo</p>

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
		emprendedor debe tomar (DeMers, J., 2017).
Establecer los costos y duración relacionados a cada etapa del proyecto para definir el presupuesto y plazo totales del proyecto.	Informes sobre el desempeño del trabajo acerca de la disponibilidad de recursos, costos, valor ganado, cronograma.	Libros: Guía del PMBOK (PMI, 2013). Formulación y Criterios de Evaluación (Díaz <i>et al.</i> 2009). Gestión de Proyectos (Campo <i>et al.</i> 2013). Costos ABC y Presupuestos: herramientas para la productividad (Toro, 2010). Manual del Director Financiero: Elaboración y gestión de presupuestos # 7 (Del Pozo. J., 2014). Páginas <i>web</i> : Ejemplo de Estudios de Factibilidad (Redacción Ejemplode.com, 2017)
Efectuar un análisis de factibilidad técnica, para decidir si el proyecto es realizable.	Políticas, procedimientos y guías de calidad de la empresa.	Libros: El plan de negocios: Cómo crear un plan óptimo para su empresa (en50Minutos.es, 2016). Formulación y Criterios de Evaluación (Díaz <i>et al.</i> 2009). Páginas <i>web</i> : Factibilidad financiera, técnica y operativa

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
		(AdmdeproyectInglInf, s.f.). Margen de contribución Gerencie.com, 2017a). ¿Qué se entiende por los requerimientos técnicos mínimos? (Quijada, V., s.f.).
Realizar un estudio de factibilidad financiera, para determinar si el proyecto es viable financieramente para ser desarrollado.	Políticas de la empresa para la estimación de costos. Plantillas de la empresa para estimación de costos.	Libros: Evaluación Financiera de Proyectos (Mokate, 2004). Gestión de Proyectos: Identificación, Formulación y Evaluación: Financiera, Económica, Social, Ambiental (Miranda 2016). Gestión de Proyectos (Campo <i>et al.</i> 2013). Formulación y Criterios de Evaluación (Díaz <i>et al.</i> 2009). Guía del PMBOK (PMI, 2013). Costos ABC y Presupuestos: herramientas para la productividad (Toro, 2010). Páginas <i>web</i> : Cómo financiar tu negocio (Emprendedores.es, 2017). Depreciación de activos fijos (Depreciación.net., s.f.). Administración del Capital de Trabajo (Fernández, G., 2012).

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Elaborar un análisis de factibilidad operacional para concluir si el proyecto es viable.	Políticas operacionales de la empresa.	<p>Libros:</p> <p>Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance (Porter, M., 1998).</p> <p>Evaluación Financiera de Proyectos (Mokate, 2004).</p> <p>Guía del PMBOK (PMI, 2013).</p> <p>Michael Porter's Value Chain. Unlock your company's competitive advantage (50Minutos.com., 2015).</p> <p>Páginas web:</p> <p>La cadena de valor de Porter (CreceNegocios, 2014).</p>
Presentar la recomendación de la factibilidad de abrir un negocio de cristal sueco, para establecer si es viable su realización	Resultados obtenidos al llevar a cabo los objetivos previos del estudio de factibilidad, ya que darán los argumentos para recomendar o rechazar el proyecto. Juicio de experto	<p>Libros:</p> <p>Los 10 Mandamientos de la Viabilidad Empresarial (Fortuño, 2015).</p> <p>Página web:</p> <p>30 preguntas para saber si tu empresa va a ser viable (Galán, 2017).</p>

4.2 Métodos de Investigación

Según el documento Estructura Básica para Elaborar el Proyecto Final de Graduación (citado por Arias, 2013) “los métodos de investigación son procedimientos ordenados que se siguen para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia los que se dirige el interés para encontrar, demostrar, refutar, describir y aportar al conocimiento”

Para llevar a cabo los objetivos de este estudio de factibilidad se utilizaron el método de documentación y el método analítico-sintético (Cuadro 8).

4.2.1 Análisis Documental

El método de la documentación indaga, interpreta, presenta datos e informaciones sobre un tema determinado de cualquier ciencia. Utiliza el análisis para obtener resultados. Para llevar a cabo la investigación documental se debe hacer ha búsqueda exhaustiva de recolección de información bibliográfica, hemerográfica y electrónica, por ejemplo. La información obtenida se somete a síntesis y análisis de los datos para obtener una conclusión. Por medio de la documentación el investigador obtiene el material que necesita de forma organizada (Rivera, 2008).

El método de la documentación tiene los siguientes pasos (Muñoz, 2013): elección del tema, exploración del estado del arte sobre el tema, identificación y selección de la información, elaboración de fichas de recopilación documental, delimitación del tema de investigación, esquematización del proceso de investigación, ampliación del material sobre el tema de investigación, lectura crítico reflexiva de la bibliografía depurada, análisis, elaboración y organización de la información, redacción del trabajo final (Muñoz, 2011).

4.2.2 Método de Analítico Sintético

El método analítico-sintético analiza el objeto de estudio descomponiéndolo en cada una de sus partes para estudiar las causas, la naturaleza y los efectos. Luego se estudian dichas partes de manera integral para elaborar una síntesis de manera integral. El método analítico comienza con el todo de una situación y lo

revisa parte por parte. Luego une estas partes mediante la síntesis. El método analítico sintético sigue el siguiente procedimiento (Aguilar, Sosa, Polando & Dzib, 2013):

- Descompone y distingue los elementos de un todo.
- Revisa de forma ordenada cada elemento por separado.
- Tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos estudiados por el análisis.

El método analítico y sintético poseen leyes comunes (Jiménez, 2017):

- Muestran con precisión y claridad la cuestión y objeto que se estudia.
- Se enfocan en el objeto de estudio.
- La evaluación de un objeto y la investigación de la verdad, deben comenzar por las cosas más fáciles o conocidas de antemano.
- Los medios e instrumentos para llegar al conocimiento de una verdad deben estar en relación con la naturaleza y condiciones del objeto que se trata de conocer.
- Todo análisis equivale a descomposición, y síntesis a composición.

Cuadro 8. Métodos de Investigación Utilizados en el Estudio de factibilidad para definir la viabilidad de abrir un negocio de cristal sueco (Fuente: creación propia)

Objetivos	Métodos de Investigación	
	Documentación	Análisis-Síntesis
Hacer un estudio de todos los aspectos que involucra la creación de un negocio de cristal sueco para definir sus etapas y requerimientos.	Se estudiaron documentos relacionados con entorno, mercado, competencia, alquileres, importación de artículos, recursos	Se definieron cada uno de los aspectos que se necesitan para la creación del negocio en etapas y requerimientos.

Objetivos	Métodos de Investigación	
	Documentación	Análisis-Síntesis
	humanos.	
Establecer los costos y duración relacionados a cada etapa del proyecto para definir el presupuesto y plazo totales del proyecto.	Se analizaron documentos sobre estimación de costos y preparación del cronograma.	Se establecieron por separado todos los costos según etapas y actividades. Luego se definió el presupuesto total.
Efectuar un análisis de factibilidad técnica, para decidir si el proyecto es realizable.	Se estudió documentación sobre: experiencia técnica, infraestructura, aspectos legales, tecnología disponible, diseño de local, requisitos ambientales.	Se distinguió y desarrolló cada uno de los puntos que contiene un estudio de factibilidad técnica. Se elaboró la conclusión técnica para la realización del proyecto.
Realizar un estudio de factibilidad financiera, para determinar si el proyecto es viable financieramente para ser desarrollado.	Se consultó material sobre evaluación financiera de proyectos, factibilidad financiera: ingresos, egresos, inversiones, fuentes de financiamiento, proyecciones de ingresos, de costos y gastos de operación; punto de equilibrio, flujo de caja, estado de resultados, balance general,	Se definió y se desarrolló cada aspecto del estudio de factibilidad financiera. Se elaboró una conclusión financiera de viabilidad.

Objetivos	Métodos de Investigación	
	Documentación	Análisis-Síntesis
	flujos netos de fondos.	
Elaborar un análisis de factibilidad operacional para concluir si el proyecto es viable.	Se revisó documentación sobre complejidad del sistema del negocio, resistencia al negocio, introducción de cambios, tecnologías para utilizar.	Se determinó y desarrolló cada tema del análisis de factibilidad operacional. Se realizó una conclusión sobre la factibilidad operacional.
Presentar la recomendación de la factibilidad de abrir un negocio de cristal sueco, para establecer si es viable su realización	Se revisó material sobre factibilidad y elaboración de recomendaciones de viabilidad.	Se analizaron las conclusiones de cada estudio de factibilidad por separado y se brindó una conclusión general sobre la viabilidad del negocio.

4.3 Herramientas

En la Gestión de Proyectos se utilizan diferentes herramientas que facilitan el desarrollo de una o varias actividades para producir un producto o resultado. Las herramientas son tangibles, como una plantilla o un programa de software. Existen herramientas para cada uno de los procesos de Gestión de Proyectos y las diez Áreas del Conocimiento (Project Management Institute, 2013).

Para facilitar la ejecución de los objetivos del proyecto se emplearán algunas de las siguientes herramientas y técnicas (Project Management Institute, 2013):

- Tormenta de ideas: es una técnica de facilitación que genera y recopila múltiples ideas con los requisitos del proyecto y del producto.

- Juicio de expertos: permite analizar la información necesaria para la elaboración de los estudios. Dicho juicio y experiencia se aplica a cualquier detalle técnico.
- Generación de alternativas: facilita el desarrollo de muchas opciones potenciales para ejecutar el trabajo del proyecto.
- Entrevistas a expertos para obtener ayuda en la identificación y definición de las características y funciones esperadas de los entregables.
- Estudios comparativos que ayudan a confrontar información existente sobre procesos y operaciones para identificar las mejores prácticas.
- Análisis de documentos: ayuda a obtener requisitos examinando documentación existente e identificando información relevante para los requisitos.
- Técnicas analíticas: se utilizan para preparar y programar el proyecto.
- Descomposición: divide y subdivide el alcance del proyecto y los entregables en partes más pequeñas y cómodas de manejar.
- Diagramación por precedencia: construye modelo de programación donde las actividades son representadas por nodos y se vinculan gráficamente mediante una o más relaciones lógicas para señalar el orden en que deben ejecutarse.
- Datos de estimaciones publicados: ayudan a estimar los recursos de las actividades porque muestran índices de producción actualizados y costos unitarios de recursos para muchas empresas en distintos países.
- Estimación por tres valores: se utiliza para estimar la duración de las actividades.
- Reservas de contingencia: se utiliza para estimar la duración de las actividades.
- Método de la ruta crítica: permite desarrollar el cronograma.
- Técnicas de modelado y simulación: ayudan en la elaboración del cronograma.

- Estimación por tres valores para estimar los costos.
- Análisis de reservas: toman en cuentas incertidumbre sobre el costo. Cubren los “conocidos-desconocidos” que pueden afectar el proyecto.
- Agregación de costos: permite determinar el presupuesto. Es sumar las estimaciones de los costos por paquetes de trabajo según la EDT.
- Herramientas básicas de calidad: contribuyen a resolver problemas relacionados con la calidad.
- Organigramas y descripción de puestos de trabajo: permiten documentar roles y responsabilidades del personal.
- Análisis FODA que examina el proyecto según las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Análisis de hacer o comprar para determinar los trabajos que se pueden realizar internamente y los que se tienen que adquirir de forma externa
- Investigación de mercado estudia las capacidades de la industria y de vendedores específicos.

Las herramientas utilizadas para los objetivos propuestos en este proyecto de estudio se mencionan en el Cuadro 9.

Cuadro 9. Herramientas utilizadas en el Estudio de Factibilidad para definir la viabilidad de abrir un negocio de cristal sueco (Fuente: Project Management Institute, 2013)

Objetivos	Herramientas
Hacer un estudio de los aspectos que involucra la creación de un negocio de cristal sueco para definir sus etapas y requerimientos.	Tormenta de ideas. Análisis de documentos. Análisis FODA. Análisis PESTEL Cuadro de Mando Integral.
Establecer los costos y duración relacionados a cada etapa del proyecto para definir el presupuesto y plazo totales del proyecto.	Agregación de costos. Método de la ruta crítica. Diagramación por precedencia. Descomposición. Reservas de contingencia. Técnicas de modelado y simulación.
Efectuar un análisis de factibilidad técnica, para decidir si el proyecto es realizable.	Estudios comparativos. Análisis de documentos. Investigación de mercado. Herramientas básicas de calidad.
Realizar un estudio de factibilidad financiera, para determinar si el proyecto es viable financieramente para ser desarrollado.	Técnicas analíticas. Flujo de caja. Datos de estimaciones publicados. Análisis de reservas.
Elaborar un análisis de factibilidad operacional para concluir si el proyecto es viable.	Organigramas y descripción de puestos de trabajo.

Objetivos	Herramientas
Presentar la recomendación de la factibilidad de abrir un negocio de cristal sueco, para establecer si es viable su realización	Juicio de experto. Análisis de datos.

4.4 Supuestos y Restricciones.

Cuando se lleva a cabo un proyecto, no se conocen con seguridad todos los eventos que puedan ocurrir durante el ciclo de vida del proyecto. Por tal motivo es que se determinan los supuestos y las restricciones (Jaramillo, 2015).

Según la OCIO (Office of the Chief Information Officer Washington State) (citada por Jaramillo, 2015), los supuestos son circunstancias y eventos que deben ocurrir para que el proyecto sea exitoso, pero que no están dentro del control del equipo del proyecto. Los supuestos son siempre aceptados como verdaderos a pesar de que esto no se demuestra. Los supuestos añaden riesgo a un proyecto debido a que es posible que resulten no verdaderos (Jaramillo, 2015). Los supuestos son componentes del proceso de planificación que se consideran verdaderos, reales o ciertos, sin probarse ni demostrarse (Project Management Institute, 2013).

Las restricciones por el contrario son elementos limitantes que perjudican la ejecución de un programa, portafolio o proceso (Project Management Institute, 2013). Las restricciones tradicionales están relacionadas con el alcance, el tiempo y el costo del proyecto (De la Cruz, 2011). Las restricciones son aquellos elementos que acortan, limitan o regulan el proyecto y, al igual que los supuestos, no están en control del equipo del proyecto (Office of the Chief Information Officer Washington State) (citada por Jaramillo, 2015)

Los supuestos y las restricciones que se mencionan en el Cuadro 10 están relacionados con el proyecto final de graduación. Los supuestos brindan posibilidades para el proyecto y le permiten seguir adelante, mientras que las restricciones son limitaciones que tiene el proyecto y que reducen su ejecución.

Cuadro 10. Supuestos y Restricciones del Estudio de Factibilidad para definir la viabilidad de abrir un negocio de cristal sueco (Fuente: Acta de Constitución del Proyecto)

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Hacer un estudio de todos los aspectos que involucra la creación de un negocio de cristal sueco para definir sus etapas y requerimientos.	El alcance del PFG está bien definido y cuenta con una descripción completa y clara del proyecto.	La falta de tiempo puede ser un factor limitante que afecte el análisis de todos los aspectos.
Establecer los costos y duración relacionados a cada etapa del proyecto para definir el presupuesto y plazo totales del proyecto.	Se conoce como preparar el presupuesto y el cronograma del proyecto.	No todos los costos se pueden identificar fácilmente.
Efectuar un análisis de factibilidad técnica, para decidir si el proyecto es realizable.	Se seleccionan correctamente las alternativas del diseño del proyecto que serán evaluadas.	Los requerimientos técnicos mínimos necesarios para que el proyecto se desarrolle no se satisfacen y atrasa el cronograma.
Realizar un estudio de factibilidad financiera, para determinar si el proyecto es viable financieramente para ser desarrollado.	Se establecen con claridad los ingresos y egresos que producirá el proyecto.	El financiamiento interno y externo es demasiado alto, o no está disponible, para este tipo de inversión.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Elaborar un análisis de factibilidad operacional para concluir si el proyecto es viable.	Se estudian todos los métodos y procedimientos que necesitan para poner en marcha el negocio.	Las alternativas operacionales consideradas son económicamente inaccesibles.
Presentar la recomendación de la factibilidad de abrir un negocio de cristal sueco, para establecer si es viable su realización	La información obtenida a través del PFG será de calidad para analizar la viabilidad del negocio.	La información generada por el PFG no es suficiente para brindar una recomendación realista sobre la viabilidad para realizar el negocio.

4.5 Entregables

Los entregables del proyecto pueden ser productos, resultados o la prestación de servicios. Son únicos y se pueden constatar. Se producen para terminar un proceso, una fase o un proyecto. Son componentes concretos que se concluyen para cumplir con los objetivos del proyecto (Project Management Institute, 2013).

El Estudio de Factibilidad para definir la viabilidad de abrir un negocio de cristal sueco posee seis entregables (Cuadro 11). En ellos están tres análisis de factibilidad, el presupuesto y el cronograma del proyecto, un estudio de negocio y recomendaciones de factibilidad.

Cuadro 11. Entregables del Estudio de factibilidad para definir la viabilidad de abrir un negocio de cristal sueco (Fuente: Acta de Constitución del proyecto)

Objetivos	Entregables
Hacer un estudio de todos los aspectos que involucra la creación de un negocio de cristal sueco para definir sus etapas y requerimientos.	Estudio de todos los aspectos que involucra la creación de un negocio de cristal sueco: ubicación, alquiler de local, preparación de local, importación de artículos, personal, capacitación de personal, inauguración, competencia, clientes, regulaciones.
Establecer los costos y duración relacionados a cada etapa del proyecto para definir el presupuesto y plazo totales del proyecto.	Los costos y duración relacionados a cada etapa del proyecto: permite establecer el presupuesto y plazo totales del proyecto
Efectuar un análisis de factibilidad técnica, para decidir si el proyecto es realizable.	Análisis de factibilidad técnica: considera si se posee la infraestructura, la tecnología, si se cumple con los aspectos legales, si se cumple con los aspectos ambientales y si se cuenta con el espacio, para diseñar, implementar, operar y mantener el proyecto.
Realizar un estudio de factibilidad financiera, para determinar si el proyecto es viable financieramente para ser desarrollado	Estudio de factibilidad financiera: posibilita resumir numéricamente todos los aspectos desarrollados en el plan del proyecto para determinar si el proyecto es viable

Objetivos	Entregables
	financieramente.
Elaborar un análisis de factibilidad operacional para concluir si el proyecto es viable.	Análisis de factibilidad operacional: permite definir la probabilidad de que el proyecto se lleve a cabo, o funcione, como se espera.
Presentar la recomendación de la factibilidad de abrir un negocio de cristal sueco, para establecer si es viable su realización	Recomendación de factibilidad: aconseja si el negocio se puede desarrollar y es viable.

5 DESARROLLO

5.1 El negocio

La tienda EVA BLOMMA se dedicará al comercio de objetos importados fabricados en cristal sueco, tanto para uso en el hogar como para decoración.

El negocio debe contar con objetivos estratégicos que responden a la definición de la misión y la visión de la tienda, y que se vuelven a mencionar a continuación:

Misión:

Satisfacer a nuestros clientes conocedores del arte de la cristalería en la Ciudad de Bogotá, mediante la venta de productos de cristal sueco exclusivos y de magnífica calidad. El negocio será estable, líder en su campo y proveerá ganancias y crecimiento. Nos comprometemos a proteger el ambiente, al desarrollo de nuestros empleados y a fortalecer la sociedad (Fuente: creación propia).

Visión:

Proveer a los clientes de objetos de cristal únicos, elegantes y de excelente calidad (Fuente: creación propia).

En el Cuadro 12 se detalla los objetivos estratégicos para la tienda EVA BLOMMA. Están dirigidos a la satisfacción del cliente, calidad del producto, liderazgo e innovación, desarrollo del personal, ganancias y crecimiento, protección del medio ambiente y fortalecimiento de la sociedad.

El Cuadro de Mando Integral (Cuadro 13) contiene los objetivos estratégicos y los objetivos financieros de la tienda EVA BLOMMA. Este cuadro ayudará a promover la toma de decisiones estratégicas en la tienda. Se menciona el respectivo programa de cumplimiento y el encargado de llevarlo a cabo.

Cuadro 12. Objetivos Estratégicos de la tienda EVA BLOMMA (Fuente: elaboración propia)

Cliente:

- Ofrecer un ambiente elegante y acogedor para comprar.
- Contratar empleados altamente motivados, amables, serviciales y con nivel medio-alto de escolaridad.
- Ofrecer el servicio al cliente de manera profesional y especializada.
- Establecer el tiempo de entrega de las compras en línea en máximo tres días.
- Entregar los productos comprados a domicilio en un máximo de cuatro horas.
- Generar confianza y motivar el regreso a la tienda.

Producto

- Brindar productos escandinavos exclusivos.
- Revisar semanalmente los productos para conservar la calidad.
- Trabajar con los mejores proveedores para mantener la calidad.
- Garantizar la calidad de los productos.

Liderazgo e Innovación

- Ofrecer variedad de productos con diferentes usos, tanto en la tienda como en la página *Web*.
- Vender productos con diseños nuevos, llamativos y únicos.
- Poseer una página web moderna y altamente eficientemente que sea fácil de utilizar.

Personal

- Alinear los objetivos personales a los incentivos que ofrece la empresa.
- Capacitar al personal constantemente.
- Crear un ambiente de trabajo agradable para los empleados.
- Desarrollar las competencias del personal para acrecentar la efectividad.

Crecimiento

- Brindar el precio justo para competir en el mercado.
- Centrarse en los clientes que se interesan en el negocio verdaderamente.
- Utilizar eficientemente los recursos para evitar el desperdicio.
- Realizar contratos adecuados con los proveedores.
- Control y eliminación de costos.
- Aumentar la rentabilidad.

Medio Ambiente

- Contribuir a la protección y conservación del medio ambiente.
- Practicar el reciclaje constantemente.
- Ahorrar energía mediante buenas prácticas y el uso de tecnologías verdes.

Sociedad

- Fortalecer la presencia de la tienda en la sociedad.
 - Contribuir al desarrollo de la sociedad.
-

Cuadro 13. Cuadro de Mando Integral para la Tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)

ÁREAS DE OBJETIVOS	PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO	ENCARGADO
<p>Clientes: Ofrecer un ambiente elegante y acogedor para comprar. Contratar empleados altamente motivados, amables, serviciales y con nivel medio-alto de escolaridad. Ofrecer un servicio al cliente de manera profesional y especializada. Establecer en máximo tres días el tiempo de entrega de las compras en línea. Entregar los productos comprados a domicilio en un máximo de cuatro horas. Generar confianza y motivar el regreso a la tienda.</p>	<p>Mejora continua del local. Establecer con claridad las cualidades que deben poseer los empleados. Consolidar una excelente presentación personal. Seguimiento a los clientes clave. Atención de reclamos de forma agilizada. Programa de seguimiento a los tiempos de entrega. Formularios de evaluación. Realización de promociones atractivas. Atención al cliente rápida y oportuna.</p>	<p>Administrador, Mercadeo, Operaciones.</p>
<p>Gerente/Empleados: Alinear los objetivos personales a los incentivos que ofrece la empresa. Capacitar al personal constantemente. Crear un ambiente de trabajo agradable para los empleados. Desarrollar las competencias del personal para acrecentar la efectividad.</p>	<p>Ofrecimiento de salarios competitivos. Oportunidad de estudio. Trámite de reclamos laborales. Evaluaciones de personal de tipo 360 grados. Rotación de actividades semanales para mantener el interés. Reuniones semanales.</p>	<p>Administrador, Recursos Humanos.</p>
<p>Comunidad/Responsabilidad Social: Fortalecer la presencia de la tienda en la sociedad. Contribuir al desarrollo de la sociedad.</p>	<p>Donaciones para cultura. Donaciones para Educación</p>	<p>Administrador</p>
<p>Producto: Brindar productos escandinavos</p>	<p>Presentar certificado de garantía. Brindar información del origen,</p>	<p>Administrador, Operaciones.</p>

ÁREAS DE OBJETIVOS	PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO	ENCARGADO
<p>exclusivos.</p> <p>Revisar semanalmente los productos para conservar la calidad.</p> <p>Trabajar con los mejores proveedores para mantener la calidad.</p> <p>Garantizar la calidad de los productos.</p>	<p>técnica de elaboración y artista.</p> <p>Inventario de calidad de los productos.</p> <p>Conseguir apoyo de los proveedores.</p>	
<p>Ética de negocios/Medio Ambiente:</p> <p>Contribuir a la protección y conservación del medio ambiente.</p> <p>Practicar el reciclaje constantemente.</p> <p>Ahorrar energía y recursos mediante buenas prácticas y el uso de tecnologías verdes.</p>	<p>Inventario de la cantidad de materiales que se utiliza para envolver artículos.</p> <p>Reutilización de recursos y procesamiento de desechos.</p> <p>Utilización de luces con sensor de movimiento.</p> <p>Promover el ahorro de agua.</p>	<p>Administrador y Departamento de Operaciones.</p>
<p>Crecimiento:</p> <p>Brindar el precio justo para competir en el mercado.</p> <p>Centrarse en los clientes que se interesan en el negocio verdaderamente.</p> <p>Utilizar eficientemente los recursos.</p> <p>Realizar contratos adecuados con los proveedores.</p> <p>Control y eliminación de costos.</p> <p>Aumentar la rentabilidad.</p>	<p>Orientar promociones hacia el cliente objetivo.</p> <p>Evitar el desperdicio de recursos, agua, teléfono, electricidad.</p> <p>Creación de una cultura de ahorro.</p> <p>Comprar los objetos para la tienda mayormente a través de las páginas <i>web</i> de los proveedores.</p> <p>Negociar con los proveedores los períodos de pago.</p> <p>Minimizar errores concientizando al personal.</p> <p>Maximizar el uso de redes sociales.</p> <p>Utilizar eficientemente los espacios del local.</p>	<p>Administrador, Financiero, Operaciones, Comunicaciones.</p>
<p>Finanzas:</p> <p>Ampliar diversidad de ingresos para aumentar las ventas.</p> <p>Realizar análisis financieros trimestrales.</p> <p>Garantizar la sostenibilidad del negocio.</p>	<p>Seguimiento a los indicadores de rentabilidad.</p> <p>Análisis financieros.</p> <p>Desarrollo de control presupuestario.</p> <p>Uso de publicidad efectiva.</p> <p>Impulso de beneficios que atraigan al cliente.</p>	<p>Administrador, Departamento Financiero.</p>

ÁREAS DE OBJETIVOS	PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO	ENCARGADO
Mejorar la eficiencia competitiva. Incrementar ventas mensuales. Aumentar el crecimiento de las utilidades.	Reducción de gastos administrativos. Aumentar la frecuencia con que los clientes compran. Incursionar en las listas de bodas. Estudiar los precios de los productos frecuentemente.	
Liderazgo e Innovación: Ofrecer una variedad de productos con diferentes usos, en la tienda y en línea. Vender productos con diseños nuevos, llamativos y únicos. Poseer una página web moderna y altamente eficientemente que sea fácil de utilizar.	Mantenimiento persistente de la página <i>web</i> . Mantener constante la variedad de los productos.	Administrador, Comunicaciones.
Operaciones/Procesos: Dirigir los procesos a la satisfacción del cliente y la calidad los productos. Asegurar eficiencia operativa para aumentar las ventas.	Plan de mejora continua. Establecimiento y fomentación de trabajo en equipo. Medición y presentación de reportes del desempeño.	Administrador, Operaciones.

El análisis FODA para la tienda EVA BLOMMA (Cuadro 14) muestra que las fortalezas del negocio son mayores que las debilidades y las amenazas. Es fundamental resolver las debilidades, en especial, la carencia de historial de crédito para negocios, ya que sería necesario obtener financiamiento bancario para emprender el negocio. Una de las estrategias que se sugieren es la asesoría en obtención de créditos para lograr una inversión estable. También es imprescindible estudiar y visitar bastantes fuentes de financiamiento para encontrar la que brinda menos obstáculos a emprendedores y esté dispuesta a prestar el dinero.

Cuadro 14. Análisis FODA para la Tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos y materia prima de calidad. 2. Personal bilingüe. 3. Atención profesional y personalizada. 4. Atención rápida y atenta. 5. Empaque elegante y gratuito. 6. Ventas en línea. 7. Envíos a domicilio. 8. Local con ambiente elegante y acogedor. 9. Orden y limpieza. 10. Artículos exclusivos nórdicos. 11. Devolución de dinero contra factura y objeto en excelente condición. 12. Presencia en redes sociales. 13. Conocimiento de proveedores en Suecia. 14. Otros contactos en Suecia. 15. Puntualidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No poseer un local propio. 2. Conocimiento superficial de las leyes colombianas. 3. Conocimiento superficial de las leyes suecas. 4. Inexperiencia como empresarios. 5. Escaso conocimiento del mercado existente. 6. Carencia de historial de crédito para negocios. 7. Falta de reconocimiento por ser negocio nuevo.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Excelente ubicación del negocio. 2. Zona muy importante comercialmente. 3. Zona de circulación vehicular significativa. 4. Alto poder adquisitivo en la zona. 5. Facilidades de publicidad. 6. Demanda de productos de marca. 7. Creación de nuevos empleos. 8. Competencia reducida. 9. Precio del dólar en Colombia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atraer clientela brindando un servicio profesional, personalizado y eficiente (F3, F4, O4, O7). 2. Emplear el poder adquisitivo en la zona para introducir los productos de la tienda (F10, O4, O6). 3. Aprovechar el comercio existente para difundir los productos de la tienda (F10, O2, O5). 4. Utilizar ubicación del negocio para promocionar los productos (F10, O1, O5). 5. Informar a los posibles clientes de los 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar a cabo alianzas con empresas de experiencia para aumentar reconocimiento (D7, O2). 2. Contratar asesor profesional con experiencia en trámites (D2, O2). 3. Promocionar fuertemente el negocio (D7, O2, O3, O5). 4. Ofrecer descuentos atractivos de apertura (D7, O4). 5. Analizar el costo efectivo de las alternativas de financiamiento (D6, O9). 6. Contactar expertos en negocios para obtener asesoría (D4, O2).

beneficios de comprar en la tienda (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, O4)

7. Elegir cuidadosamente el local disponible para alquilar (D1, O1)

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia. 2. Más tiempo en reemplazo y adquisición de productos por ser importados. 3. Los requisitos para conseguir financiamiento sin historial de crédito para negocios. 4. Trámites aduaneros en Suecia y Colombia. 5. Disponibilidad de locales en la zona ideal con las características requeridas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escoger a proveedores que tengan experiencia exportando productos (F13, A2). 2. Capacitar el personal constantemente para que este se distinga por su preparación (F2, F3, A1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigación constante de mercado local para conocer competencia (D5, A1) 2. Asesoría en obtención de créditos para poder lograr una inversión estable (D7, A3). 3. Contratar una empresa especializada en búsqueda de locales (D1, A5) 4. Obtención de asesoría en trámites aduaneros (D2, D3, A4). 5. Crear base de datos para contactar clientes potenciales y generar oportunidades de ventas (D9, A1). 6. Adquirir conocimientos sobre la legislación para estar al día con todos los requerimientos y evitar multas (D2, D3, A3, A4)

5.1.1 Mercado

La tienda EVA BLOMMA debe analizar el mercado para ratificar la conveniencia y la legitimidad del establecimiento de la tienda como un nuevo negocio en el mercado. Para ello se presenta un estudio con la herramienta analítica PESTEL. En el caso de la Tienda EVA BLOMMA, los seis elementos de este instrumento requieren de atención. No obstante, el elemento Legal parece ser

el que más impacto podría generar en el negocio si no se conocen a profundidad las leyes colombianas relacionadas con la creación de un negocio (Cuadro 15).

Cuadro 15. Análisis PESTEL para la Tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)

Político	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de burocracia política. - Grado de corrupción dentro de las entidades gubernamentales. - Restricciones de importación para ciertos productos. - Estabilidad política.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultades de crédito para negocios pequeños. - Criterios para otorgar créditos. - Las tasas de interés y las tasas de impuestos. - Fluctuaciones en las tasas de cambio entre el dólar y el euro. - Fluctuaciones en los costos de la materia prima de los productos. - Las tasas de inflación en Colombia. - Costos de importación. - Porcentaje de ventas reales. - Infraestructura de calidad. - Economía y tendencias en Suecia.
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Poder adquisitivo en la zona objetivo permite adquirir productos fuera de Colombia. - Encontrar personal con las características requeridas para contratación. - Inseguridad en la ciudad. - Patrones de consumo. - Marca de productos desconocida. - Definición de las campañas de publicidad y efectividad.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Lentitud en servicios de Internet. - Seguridad en internet. - Acceso a tecnología verde con precio moderado.
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales para envoltura 100% reciclables. - Mal tiempo, temblores, terremotos. - Personal aprenda y mantenga hábitos para proteger medio ambiente. - Falta de electricidad.

	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores con prácticas verdes. - Recolección puntual de materiales para reciclaje y basura.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> - Legislación laboral, formas de contratar y seguridad social. Cámara de Comercio de Bogotá (2012-10). - Pasos para crear y registrar tu empresa en Bogotá. Cámara de Comercio de Bogotá (2013-03). - Conoce los aspectos tributarios de tu empresa. Cámara de Comercio de Bogotá (2013-08). - Conoce las formas jurídicas para legalizar tu empresa. Cámara de Comercio de Bogotá (2014-03). - Modelo de estatutos. Acto constitutivo Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS). Cámara de Comercio de Bogotá (2015). - Ley 232 de 1995. Congreso de la República de Colombia (1995-12-26). Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales. - Decreto 1879 de 2008. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2008-05-29): se reglamentan la Ley 232 de 1995, el artículo 27 de la Ley 962 de 2005, los artículos 46, 47 y 48 del Decreto-Ley 2150 de 1995 y se dictan otras disposiciones. - Cartilla Práctica retención en la fuente. Cámara de Comercio de Bogotá; Bogotá Emprende (2010). - Cartilla Práctica Responsabilidad impuestos distritales. Cámara de Comercio de Bogotá; Bogotá Emprende (2010). - Cartilla Práctica impuesto al valor agregado (IVA). Cámara de Comercio de Bogotá; Bogotá Emprende (2010). - Cartilla Práctica impuesto de renta. Cámara de Comercio de Bogotá; Bogotá Emprende (2010). - Cartilla Práctica de Seguridad Social. Cámara de Comercio de Bogotá; Bogotá Emprende (2010). - Importación. Unidad Administrativa Especial. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). - Decreto 190 de 2004: se compilan las disposiciones contenidas en los decretos distritales 619 de 2000 y 469 de 2003 - Ley 810 de 2003. Congreso de la República de Colombia (2003-06-13): se modifica la Ley 388 de 1997 en materia de sanciones urbanísticas y algunas actuaciones de los curadores urbanos y se dictan otras disposiciones.

5.1.2 La clientela

La clientela ideal y potencial que está buscando la tienda EVA BLOMMA es aquella compuesta principalmente por personas de poder adquisitivo alto, con conocimiento de arte, dispuestas a pagar el valor de los productos que se venderán en la tienda, porque comprenden su origen, reconocen la labor de los artistas creadores de las piezas y el trabajo que conlleva su fabricación.

La clientela a la que se aspira habita en la localidad de Chapinero de la ciudad de Bogotá y visita con mucha frecuencia la Zona Rosa, la Zona G y la Zona T, donde hay presencia de restaurantes, centros comerciales y negocios exclusivos.

El público objetivo tiene la oportunidad de viajar reiteradamente y posee conocimientos de las diferentes culturas, apreciando todo lo que éstas tienen que ofrecer. El cliente ideal siente satisfacción al adquirir productos de otras culturas, es elegante y sofisticado y se deleita mostrando estas características mediante la compra de objetos atractivos y distinguidos para uso personal o como obsequio.

5.1.3 Competencia prevista

La zona escogida para establecer la tienda EVA BLOMMA se ha visitado frecuentemente en los últimos dos años. Esto ha permitido ubicar y cuantificar los negocios (Cuadro 16) que se dedican a la venta de artículos para el hogar y decoración en cristal y porcelana, nacionales e importados. Excepto por la tienda Cachivaches, el resto de los establecimientos se consideran exclusivos, su clientela es de ingreso económico alto y visita con frecuencia la localidad o habita en la zona (Entrevistado 1, 3 de marzo de 2018).

Cuadro 16. Competidores directos e indirectos para la tienda EVA BLOMMA
(Fuente: creación propia)

Nombre	Descripción	Ubicación	Tipo de Competencia	Origen de los productos
Carmiña Villegas	Cristalería, vajillas, cubiertos, decoración, cocina,	Carrera 11 # 85-20, Bogotá	Directa	Francia, Alemania, Italia, Portugal
La Casa Carmiña Villegas	Cristalería, vajillas, cubiertos, decoración.	Carrera 7A # 69-64, Bogotá	Directa	Francia, Alemania, Italia, Portugal
Oporto	Cristalería, vajillas, Cubiertos, decoración	Carrera # 85 –30 y Avenida 19 # 114 – 65 Bogotá	Directa	Francia, Alemania, Italia, Portugal, Holanda
Eurolink	Accesorios, cristalería, vajillas, decoración	Calle 85 # 9 – 86 Bogotá	Directa	Alemania, Italia, Portugal
Helena Caballero	Vajillas, cristalería, decoración.	Carrera 11 # 82-71 Local 280	Directa	Francia, Italia, Alemania
Atenea Orfebrería	Platería, joyería, decoración, artesanías, accesorios, cocina	Carrera 11 # 85-62 Bogotá	indirecta	Hecho en Colombia
Cachivaches	Muebles, artículos para comedor, baño, cocina, decoración, closet, bisutería, artesanías.	Avenida 82 # 9 – 24, Bogotá	Indirecta	Hecho en China India. Algunos objetos de Italia, Polonia, Colombia

5.1.4 La demanda

Los negocios considerados competencia se visitaron para solicitar información con respecto a la demanda. Estos datos no se pudieron conseguir mediante fuentes secundarias de información. Solo en tres de las tiendas visitadas consideraron que era pertinente compartir la información requerida.

Una de las tiendas que facilitó algunos datos es Carmiña Villegas. Aquí llegan en promedio de 80 a 100 clientes por mes y los dividen en Lista de Bodas (70%) y venta esporádica (30%). Un cliente de Lista de Bodas puede gastar en promedio COP 400.000 (cuatrocientos mil pesos) en un solo artículo, mientras que un cliente esporádico puede desembolsar alrededor de COP 1.000.000 (un millón), o más, dependiendo del producto (tienen sets de cubiertos en COP 12.000.000 (doce millones de pesos) y pueden comprar de 1 a 3 artículos en una visita (Entrevistado 1, 3 de marzo de 2018).

En la tienda Oporto tienen de 70-80 clientes por mes y son principalmente Lista de Bodas. Estas personas pueden invertir cerca de COP 250.000 (doscientos cincuenta mil pesos) en 1 ó 2 productos (Entrevistado 2, 3 de marzo de 2018). El negocio Atenea Orfebrería es visitado por un promedio de 400 clientes al mes, quienes consumen de COP 500.000 (quinientos mil) a COP 3.000.000 (tres millones de pesos). Atenea recibe especialmente turistas (Entrevistado 3, 3 de marzo de 2018).

La estimación de la demanda potencial que tendría la tienda EVA BLOMMA se realizó mediante la siguiente fórmula (López, 2014, Pérez, 2013, Crece Negocios, 2010):

$$Q = npq$$

Q: demanda potencial.

n: número de compradores posibles para el mismo tipo de producto en un determinado mercado.

p: precio promedio del producto en el mercado.

q: cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado.

Para este estudio se asume que la tienda EVA BLOMMA tendrá 80 clientes mensuales, que cada cliente comprará de 4 productos, con un precio promedio de COP 250.000 (doscientos cincuenta mil pesos):

<p>Q= 80 x 250.000 x 4 = COP 80.000.000 por mes</p> <p>n: 80 clientes p: COP 250.000 p: 4</p>

5.1.5 Plan de mercadeo

Con el plan de mercadeo se detallan los elementos principales de la estrategia de venta de un producto o un servicio (en50minutos.es, 2017). A este plan también se le conoce como la mezcla de mercadeo (*marketing mix*) y hace referencia a las 4 pes del *marketing*: Producto, Precio, Posición y Promoción (Díaz, *et al.*, 2009). El Cuadro 17 muestra los componentes del plan de mercadeo para la tienda Eva BLOMMA. Los precios se desean fijar de manera que simbolizen el nivel de calidad y prestigio de los productos que ofrecerá la tienda.

Cuadro 17. Plan de mercadeo para la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)

PRODUCTO	PRECIO	POSICION	PROMOCION
Comercialización preferencial en un punto selecto.	Los precios deben reflejar la calidad y el renombre de los productos.	Excelente ubicación.	Afiche en la fachada del local anunciado apertura.
Tienda de especialidad.	Cada artículo tendrá el precio visible.	Acceso en carro, en bus, caminado.	Evento de Inauguración.
Variedad de formas, colores, tamaños y usos.	Diferentes formas de pago.	Entrega a domicilio en Bogotá.	Redes sociales, correos electrónicos.
Dos marcas principales: Kosta Boda y Orrefors.			

PRODUCTO	PRECIO	POSICION	PROMOCION
<p>También venta de productos de artista independiente.</p> <p>Diseños únicos y exclusivos.</p> <p>Envoltura interior para protección en cartón y papel reciclables.</p> <p>Bolsa elegante, resistente, reusable y reciclable como envoltura externa.</p> <p>Todos los productos tendrán una nota con el nombre del diseñador, significado, usos, técnica de creación.</p> <p>Control de inventarios.</p> <p>Manejo de contenedores para transportar los productos.</p>	<p>Descuentos mensuales.</p>	<p>Canal de distribución medio.</p>	<p>Publicidad en medios de comunicación escritos reconocidos.</p> <p>Anunciarse en la radio.</p> <p>Ofertas de apertura.</p> <p>Ventas en línea.</p>

5.2 Actividades, costos y presupuesto del proyecto

5.2.1 Actividades del proyecto y duración

La Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) para la tienda EVA BLOMMA (Figura 18) ofrece un panorama estructurado de los entregables del proyecto: Financiamiento, Creación del negocio, Local, Artículos, Personal, Publicidad e Inauguración de la tienda. Los paquetes de trabajo de la EDT se utilizaron para agrupar las actividades del proyecto, como lo sugiere la Guía del PMBOK (PMI, 2013).

Se estima que el tiempo total para llevar a cabo este proyecto es de 173 días. El cronograma con las actividades para la tienda EVA BLOMMA se presenta en la Figura 19. Buscar financiamiento, alquilar, remodelar y decorar el local, comprar los artículos, y adquirir y capacitar al personal, corresponden a las actividades con más duración.

Las actividades de la ruta crítica, entre ellas algunas de las mencionadas anteriormente, requieren de atención, porque son las que determinan la duración del proyecto y se podrían optimizar tratando, entre otras cosas, de agilizar la preparación de los requisitos para los permisos y para solicitar financiamiento, haciendo una búsqueda constante de locales disponibles, disminuyendo el tiempo de entrega del local remodelado según sean los arreglos y ajustes que se deban llevar a cabo. Es necesario tomar en cuenta el grado de burocracia y la capacidad de cumplimiento en los tiempos previstos para terminar una obra. Según Amar (2015), la burocracia del Estado colombiano es tan complicada, que, en lugar de facilitar los procesos, se parece a un laberinto, donde en bastantes ocasiones no hay salida.

Los hitos o eventos representativos de este proyecto serían el financiamiento y los permisos de operación aprobados, el local listo y los artículos dispuestos para su venta, el personal capacitado y la apertura del negocio propiamente.

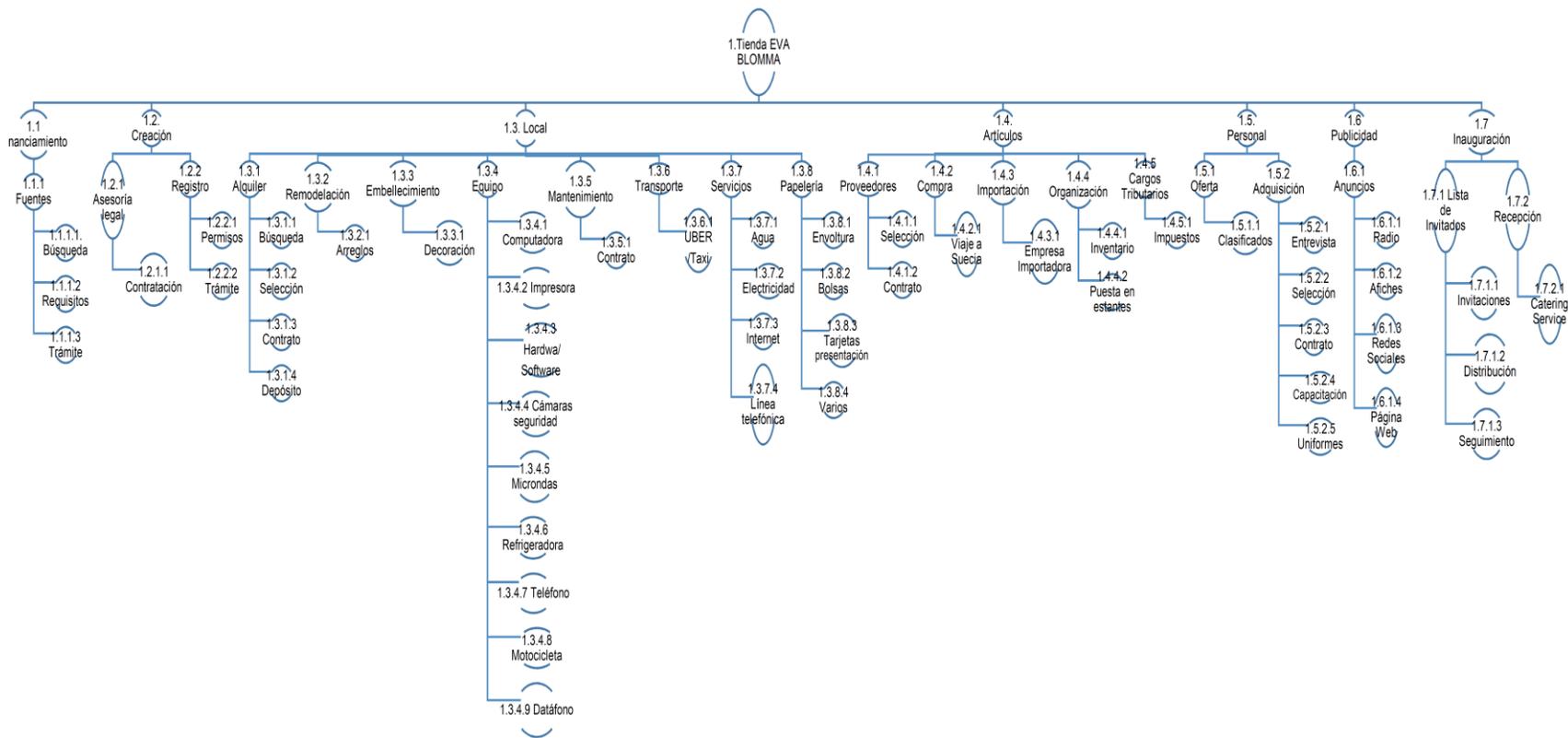


Figura 18. Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) para la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)

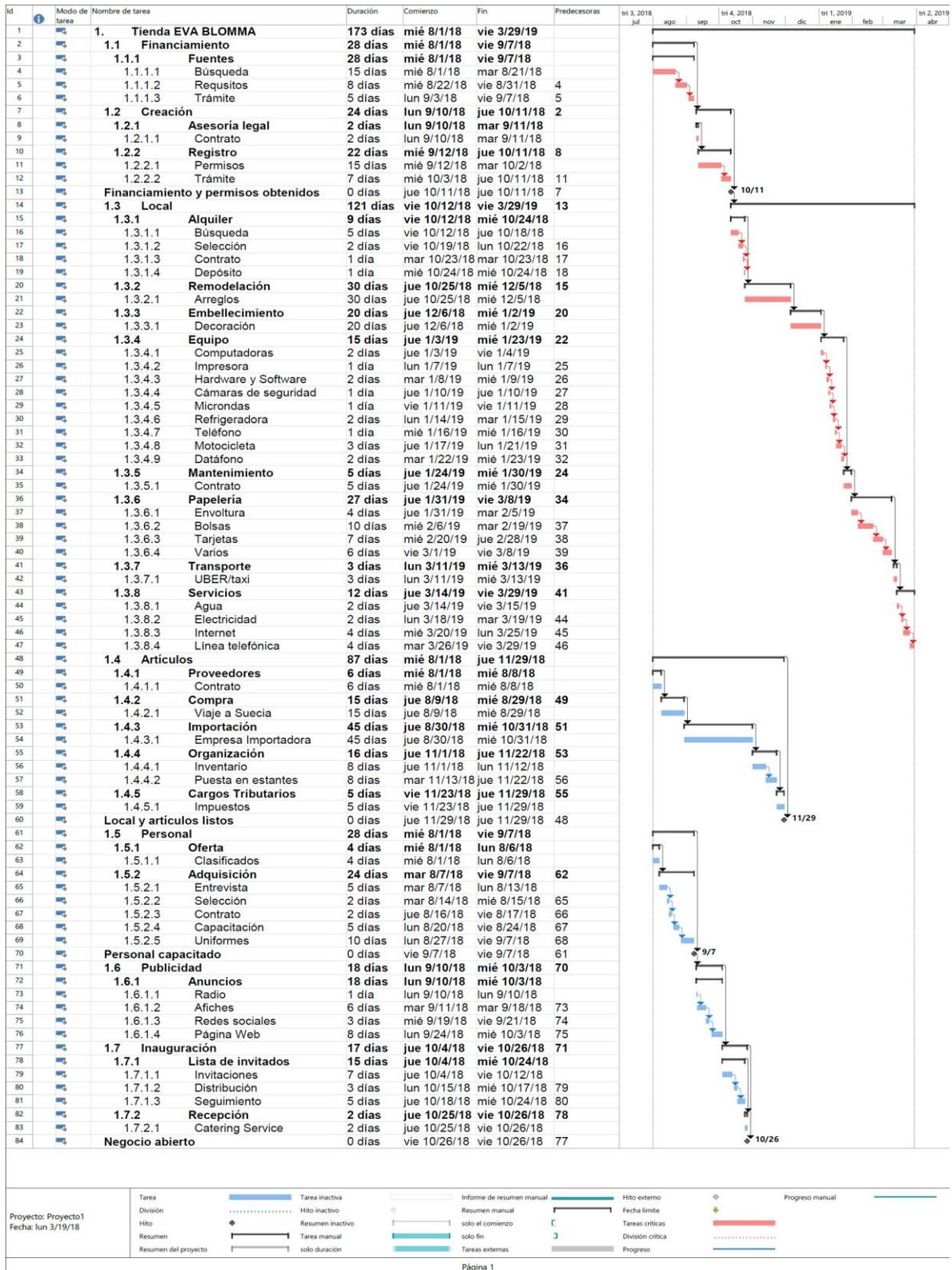


Figura 19. Cronograma de actividades para la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)

5.3 Estudio de Factibilidad Financiera

Los costos totales del proyecto son **US\$115,193.56** y el presupuesto necesario para el proyecto de la tienda EVA BLOMMA es de **US\$ 135,958.34**. Los dos entregables que más costo representan son el local y los artículos. Juntos representan el 65% de los costos totales. En el Cuadro 18 se detallan los costos y el presupuesto para los paquetes de trabajo de la tienda.

En los cálculos, se utilizó el salario mínimo diario de un profesional sin posgrado en Colombia, es decir, COP 74,152.13 diarios (COP 2,224.564 mensuales) para establecer los costos de las actividades cuya unidad de medida era días (Economía y Negocios, 2017). El costo de otras actividades se obtuvo mediante la solicitud de cotizaciones o consultando páginas *web* para conocer porcentajes y precios. Durante este análisis el dólar se cotizaba en promedio en COP 2.849.

Los impuestos para la tienda EVA BLOMMA se estimaron basándose en los COP 80.000.000 por mes obtenidos al calcular la demanda potencial. Las empresas en Colombia tienen las siguientes cargas fiscales: el Impuesto de la Renta, 33% (conformado por un 25% Impuesto de la Renta propiamente, más 8% de Aportes Parafiscales); el Impuesto de Valor Agregado (IVA), 19%; Retención en la Fuente, 2.5% ó 4%, el Impuesto al Patrimonio (hay tres tarifas: con patrimonio entre COP 1.000 millones y 2.000 millones, 1%; entre COP 2.000 millones y 3.000 millones, 1,4%; en COP 3.000 millones y 5.000 millones, 3%) (Finanzas Personales, 2017); Gravamen a los Movimientos Financieros (0.4%), Impuesto de Industria, Comercio, Avisos y Tableros (ICA), (1.4%)(Gestión Legal Colombia Consultores, 2013).

Para la Reserva de Contingencia se fijaron dos porcentajes, 10% y 15%, ya que según Friesen (2017) el rango que se usa comúnmente como regla general para esta reserva está entre estos dos valores. Esto indica que se espera que el proyecto pase alrededor de un 10-15% por encima del presupuesto. La reserva de gestión se estableció en un 5%.

Cuadro 18. Costos y presupuesto para la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)

Código de EDT	Descripción	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total US\$	Contingencia	Reserva de Contingencia	Reserva de Gestión 5% US\$	Línea Base de Costo (cuentas de control+ reserva contingencia)
Entregable: Financiamiento									
1.1.1.1	Búsqueda	Días	15	\$26.03	\$390.50	10%	\$39.05		
1.1.1.2	Requisitos	Días	7	\$26.03	\$182.23	10%	\$18.22		
1.1.1.3	Trámite	Días	4	\$26.03	\$104.13	10%	\$10.41		
	Total				\$676.86		\$67.69	\$37.23	\$744.55
Entregable: Creación									
1.2.1.1	Contrato	Contrato	1	\$800.00	\$800.00	15%	\$120.00		
1.2.2.1	Permisos	permiso	12	\$9.00	\$108.00	10%	\$10.80		
1.2.2.2	Trámite	Días	3	\$26.03	\$78.09	10%	\$7.81		
	Total				\$986.09		\$138.61	\$56.23	\$1,124.70
Entregable: Local									
1.3.1.1	Búsqueda	Días	14	\$26.03	\$364.46	10%	\$36.45		
1.3.1.2	Selección	días	2	\$26.03	\$52.06	15%	\$7.81		
1.3.1.3	Contrato	contrato	1	\$5,000.00	\$5,000.00	15%	\$750.00		
1.3.1.4	Depósito	depósito	1	\$5,000.00	\$5,000.00	15%	\$750.00		
1.3.2.1	Arreglos	Contrato	1	\$3,500.00	\$3,500.00	15%	\$525.00		
1.3.3.1	Decoración	Contrato	1	\$3,000.00	\$3,000.00	15%	\$450.00		
1.3.4.1	Computadoras	Computadora	1	\$3,000.00	\$3,000.00	10%	\$300.00		
1.3.4.2	Impresora	Impresora	1	\$160.00	\$160.00	10%	\$16.00		
1.3.4.3	Hardware/software	Hardware/software	1	\$1,500.00	\$1,500.00	10%	\$150.00		
1.3.4.4	Cámaras seguridad	cámaras seguridad	8	\$40.00	\$320.00	10%	\$32.00		
1.3.4.5	Microondas	Microondas	1	\$100.00	\$100.00	10%	\$10.00		
1.3.4.6	Refrigeradora	Refrigeradora	1	\$200.00	\$200.00	10%	\$20.00		
1.3.4.7	Teléfono	Teléfono	1	\$80.00	\$80.00	10%	\$8.00		
1.3.4.8	Motocicleta	Motocicleta	1	\$900.00	\$900.00	10%	\$90.00		
1.3.4.9	Datáfono	datáfono	2	\$0.00	\$0.00	10%	\$0.00		
1.3.5.1	Contrato	Contrato	1	\$500.00	\$500.00	10%	\$50.00		
1.3.6.1	Envoltura	rollos	50	\$10.00	\$500.00	10%	\$50.00		
1.3.6.2	Bolsas	Bolsas	300	\$3.00	\$900.00	10%	\$90.00		
1.3.6.3	Tarjetas	Tarjetas	500	\$0.20	\$100.00	10%	\$10.00		
1.3.6.4	Varios	Varios	15	\$3.00	\$45.00	10%	\$4.50		
1.3.7.1	UBER/taxi	Viajes	15	\$5.00	\$75.00	10%	\$7.50		
1.3.8.1	Agua	recibo	1	\$50.00	\$50.00	10%	\$5.00		

Código de EDT	Descripción	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total US\$	Contingencia	Reserva de Contingencia	Reserva de Gestión 5% US\$	Línea Base de Costo (cuentas de control+ reserva contingencia)
1.3.8.2	Electricidad	recibo	1	\$50.00	\$50.00	10%	\$5.00		
1.3.8.3	Internet	recibo	1	\$200.00	\$200.00	10%	\$20.00		
1.3.8.4	Línea telefónica	recibo	1	\$15.00	\$15.00	10%	\$1.50		
	Total				\$25,611.52		\$3,388.76	\$1,450.01	\$29,000.28
	Entregable: Artículos								
1.4.1.1	Selección	Días	3	\$26.03	\$78.09	15%	\$11.71		
1.4.1.2	Contrato	Contrato	1	\$50,000.00	\$50,000.00	15%	\$7,500.00		
1.4.2.1	Viaje a Suecia	viaje	1	\$5,000.00	\$5,000.00	15%	\$750.00		
1.4.3.1	Empresa Importadora	Contrato	1	\$5,000.00	\$5,000.00	15%	\$750.00		
1.4.4.1	Inventario	Días	4	\$26.03	\$104.13	10%	\$10.41		
1.4.4.2	Puesta en estantes	Días	4	\$26.03	\$104.13	10%	\$10.41		
1.4.5.1	Impuestos	Impuestos	6	\$2,500.00	\$15,000.00	15%	\$2,250.00		
	Total				\$75,286.35		\$9,032.54	\$4,215.94	\$84,318.89
	Entregable: Personal								
1.5.1.1	Clasificados	Clasificado	1	\$30.00	\$30.00	10%	\$3.00		
1.5.2.1	Entrevista	Días	4	\$26.03	\$104.13	10%	\$10.41		
1.5.2.2	Selección	Días	4	\$26.03	\$104.13	10%	\$10.41		
1.5.2.3	Contrato	Contrato	6	\$750.00	\$4,500.00	15%	\$675.00		
1.5.2.4	Capacitación	Días	7	\$26.03	\$182.23	10%	\$18.22		
1.5.2.5	Uniformes	uniformes	18	\$50.00	\$900.00	10%	\$90.00		
	Total				\$5,820.50		\$807.05	\$331.38	\$6,627.55
	Entregable: Publicidad								
1.6.1.1	Radio	minutos	6	\$200.00	\$1,200.00	10%	\$120.00		
1.6.1.2	Afiches	afiche	1	\$80.00	\$80.00	10%	\$8.00		
1.6.1.3	Redes Sociales	días	2	\$26.03	\$52.07	10%	\$5.21		
1.6.1.4	Página Web	página	1	\$1,500.00	\$1,500.00	10%	\$150.00		
	Total				\$2,832.07		\$283.21	\$155.76	\$3,115.27
	Entregable: Inauguración								
1.7.1.1	Invitaciones	invitaciones	100	\$2.50	\$250.00	10%	\$25.00		
1.7.1.2	Distribución	estampillas	100	\$1.00	\$100.00	10%	\$10.00		
1.7.1.3	Seguimiento	días	5	\$26.03	\$130.17	10%	\$13.02		
1.7.2.1	Servicio de Catering	contrato	1	\$3,500.00	\$3,500.00	15%	\$525.00		
	Total				\$3,980.17		\$573.02	\$227.66	\$4,553.18
	TOTALES				\$115,193.56		\$6,474.22		\$129,484.42
									Presupuesto Total del Proyecto (línea base de costo + reserva de gestión) US\$ \$135,958.64

5.3.1 Flujo de Caja sin Financiamiento

El Flujo de Caja sin financiamiento (Cuadro 19 b) se elaboró considerando que el proyecto tendría una vida útil de un año. El flujo neto es positivo a partir del tercer mes y al finalizar el primer año sería de **US\$ \$11,758.27**, lo que sugiere que el proyecto podría ser viable financieramente. Sin embargo, la relación Beneficio/Costo, con una Tasa de Rendimiento de Capital Propio del 25%, (Cuadro 20), determinó que el proyecto debería rechazarse, porque se esperaría un rendimiento menor al mínimo requerido.

Para los cálculos, el precio de venta por unidad se supuso al determinar la demanda (COP 250,000, US\$ 87.75, tipo de cambio US\$ 1 = COP 2,849). Los costos fijos mensuales correspondieron a US\$ 24,890.00 y los costos variables mensuales a \$90,303.55 (Cuadro 21). El costo variable por unidad se calculó en US\$ 282,20 (los costos variables totales entre 320 unidades) y la comisión sobre ventas se fijó en 3%. El impuesto sobre las utilidades en Colombia es de 33% (Gestión Legal Colombia Consultores, 2013). Como supuestos, se esperó que para el primer mes se hubiera vendido el 60% de los artículos, para el segundo el 80% y para el tercer mes el 100 %.

La depreciación de los activos (Cuadro 22) se estimó por el Método Lineal, es decir un monto fijo para cada uno de los períodos (Mokate, 2004). La vida útil de activos fijos depreciables es de 20 años para los inmuebles, 10 años para los muebles y 5 años para lo que se considera equipo (Depreciacion.net, s.f.)

La estimación del Capital de Trabajo (Cuadro 23) se realizó por medio del método de Costo de Producción: total de costos operacionales mensuales dividido entre 12 meses para obtener el costo de operación mensual (Fernández, 2012).

5.3.2 Flujo de Caja con Financiamiento

Para llevar a cabo el proyecto EVA BLOMMA se solicitará a una entidad bancaria un préstamo para cubrir el 60% de la inversión, es decir \$69,116.13, con una tasa de interés del 24.71% anual a 18 meses, mediante la forma de Tarjeta de

Crédito Empresarial (Superintendencia Financiera de Colombia, 2018). Las cuotas mensuales para pagar el préstamo serán de US\$ 4,634.14 (Cuadro 24) y al finalizar el primer año el saldo de deuda sería de US\$ 29,924.22 (Cuadro 25).

El flujo de caja con financiamiento generó un flujo neto negativo para los dos primeros meses (Cuadro 26 b). Aunque para los diez meses restantes el flujo neto sea positivo, las ganancias no serían suficientes para pagar el préstamo.

Cuadro 20. Indicadores financieros para el flujo de caja sin financiamiento de la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)

Valor Actual Neto (VAN)	-\$155,351.56
Tasa Rendimiento Capital Propio	25%
Tasa Interna de Retorno (TIR)	-18%
Inversión	\$115,193.56
Rentabilidad	-135%
Valor Presente Flujos Positivos	\$6,873.72
Valor Presente Flujos Negativos	-\$171,295.95
Razón Beneficio/Costo	(0.04)

Cuadro 21. Costos Fijos y Costos Variables de la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)

Código de EDT	Descripción	Costo Total US\$	Costos Fijos US\$	Costos Variables US\$
Entregable: Financiamiento				
1.1.1.1	Búsqueda	\$390.50		\$390.50
1.1.1.2	Requisitos	\$182.23		\$182.23
1.1.1.3	Trámite	\$104.13		\$104.13
Entregable: Creación				
1.2.1.1	Contrato	\$800.00		\$800.00
1.2.2.1	Permisos	\$108.00		\$108.00
1.2.2.2	Trámite	\$78.09		\$78.09
Entregable: Local				
1.3.1.1	Búsqueda	\$364.46		\$364.46
1.3.1.2	Selección	\$52.06		\$52.06
1.3.1.3	Contrato	\$5,000.00	\$5,000.00	
1.3.1.4	Depósito	\$5,000.00		\$5,000.00
1.3.2.1	Arreglos	\$3,500.00		\$3,500.00
1.3.3.1	Decoración	\$3,000.00		\$3,000.00
1.3.4.1	Computadoras	\$3,000.00		\$3,000.00
1.3.4.2	Impresora	\$160.00		\$160.00
1.3.4.3	Hardware y software	\$1,500.00		\$1,500.00
1.3.4.4	Cámaras de seguridad	\$320.00		\$320.00
1.3.4.5	Microondas	\$100.00		\$100.00
1.3.4.6	Refrigeradora	\$200.00		\$200.00
1.3.4.7	Teléfono	\$80.00		\$80.00

Código de EDT	Descripción	Costo Total US\$	Costos Fijos US\$	Costos Variables US\$
1.3.4.8	Motocicleta	\$900.00		\$900.00
1.3.4.9	Datáfono	\$0.00		\$0.00
1.3.5.1	Contrato	\$500.00		\$500.00
1.3.6.1	Envoltura	\$500.00		\$500.00
1.3.6.2	Bolsas	\$900.00		\$900.00
1.3.6.3	Tarjetas	\$100.00		\$100.00
1.3.6.4	Varios	\$45.00		\$45.00
1.3.7.1	UBER/taxi	\$75.00	\$75.00	
1.3.8.1	Agua	\$50.00	\$50.00	
1.3.8.2	Electricidad	\$50.00	\$50.00	
1.3.8.3	Internet	\$200.00	\$200.00	
1.3.8.4	Línea telefónica	\$15.00	\$15.00	
Entregable: Artículos				
1.4.1.1	Selección	\$78.09		\$78.09
1.4.1.2	Contrato	\$50,000.00		\$50,000.00
1.4.2.1	Viaje a Suecia	\$5,000.00		\$5,000.00
1.4.3.1	Empresa Importadora	\$5,000.00		\$5,000.00
1.4.4.1	Inventario	\$104.13		\$104.13
1.4.4.2	Puesta en estantes	\$104.13		\$104.13
1.4.5.1	Impuestos	\$15,000.00	\$15,000.00	
Entregable: Personal				
1.5.1.1	Clasificados	\$30.00		\$30.00
1.5.2.1	Entrevista	\$104.13		\$104.13
1.5.2.2	Selección	\$104.13		\$104.13
1.5.2.3	Contrato	\$4,500.00	\$4,500.00	
1.5.2.4	Capacitación	\$182.23		\$182.23
1.5.2.5	Uniformes	\$900.00		\$900.00
Entregable: Publicidad				
1.6.1.1	Radio	\$1,200.00		\$1,200.00
1.6.1.2	Afiches	\$80.00		\$80.00
1.6.1.3	Redes Sociales	\$52.07		\$52.07
1.6.1.4	Página Web	\$1,500.00		\$1,500.00
Entregable: Inauguración				
1.7.1.1	Invitaciones	\$250.00		\$250.00
1.7.1.2	Distribución	\$100.00		\$100.00
1.7.1.3	Seguimiento	\$130.17		\$130.17
1.7.2.1	Servicio de Catering	\$3,500.00		\$3,500.00
TOTALES		\$115,193.56	\$24,890.00	\$90,303.55

Cuadro 22. Depreciación de los Activos Fijos de la tienda EVA BLOMMA
(Fuente: creación propia)

Código de EDT	Inversiones	Costo (US\$)	Vida útil (años)	Depreciación anual (US\$)	Depreciación mensual (US\$)	Valor de Desecho de Activos Año 1
1.3.2.1	Arreglos	\$3,500.00	10	\$350.00	\$29.17	\$3,150.00
1.3.3.1	Decoración	\$3,000.00	10	\$300.00	\$25.00	\$2,700.00
1.3.4.1	Computadoras	\$3,000.00	5	\$600.00	\$50.00	\$2,400.00
1.3.4.2	Impresora	\$160.00	5	\$32.00	\$2.67	\$128.00
1.3.4.3	Hardware y software	\$1,500.00	5	\$300.00	\$25.00	\$1,200.00
1.3.4.4	Cámaras de seguridad	\$320.00	5	\$64.00	\$5.33	\$256.00
1.3.4.5	Microondas	\$100.00	5	\$20.00	\$1.67	\$80.00
13.4.6	Refrigeradora	\$200.00	5	\$40.00	\$3.33	\$160.00
1.3.4.7	Teléfono	\$80.00	5	\$16.00	\$1.33	\$64.00
1.3.4.8	Motocicleta	\$900.00	5	\$0.00	\$0.00	\$0.00
1.3.4.9	Datáfono	\$0.00	5	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTALES				\$1,722.00	\$143.50	\$10,138.00

Cuadro 23. Capital de la Trabajo para la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)

Mes	Costos Operativos (US\$)
1	\$79,072.40
2	\$24,890.00
3	\$24,890.00
4	\$24,890.00
5	\$24,890.00
6	\$24,890.00
7	\$24,890.00
8	\$24,890.00
9	\$24,890.00
10	\$24,890.00
11	\$24,890.00
12	\$24,890.00
Total	\$352,862.40
Capital de trabajo	\$29,405.20

Cuadro 24. Información financiera y cuota para el préstamo bancario de la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)

Inversión en activos fijos	\$115,193.56
% Préstamo sobre Inversión	60%
Préstamo (P)	\$69,116.13
Interés anual (i)	24.71%
Interés mensual	2.06%
Meses (n)	18
Cuota mensual (C)	-\$4,634.14

Cuadro 25. Pago del préstamo para la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)

Mes	Deuda o Saldo	Cuota	Intereses	Amortización
1	\$69,116.13	\$4,634.14	\$1,423.10	\$3,211.04
2	\$65,905.09	\$4,634.14	\$1,356.99	\$3,277.16
3	\$62,627.94	\$4,634.14	\$1,289.51	\$3,344.63
4	\$59,283.31	\$4,634.14	\$1,220.64	\$3,413.50
5	\$55,869.81	\$4,634.14	\$1,150.36	\$3,483.78
6	\$52,386.03	\$4,634.14	\$1,078.63	\$3,555.51
7	\$48,830.52	\$4,634.14	\$1,005.42	\$3,628.72
8	\$45,201.79	\$4,634.14	\$930.70	\$3,703.44
9	\$41,498.36	\$4,634.14	\$854.45	\$3,779.69
10	\$37,718.67	\$4,634.14	\$776.63	\$3,857.51
11	\$33,861.16	\$4,634.14	\$697.20	\$3,936.94
12	\$29,924.22	\$4,634.14	\$616.14	\$4,018.00

Cuadro 26. a. Cuenta de resultados mensuales con financiamiento para la Tienda EVA BLOMMA. b. Flujo de Caja con Financiamiento para la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)

a.

CONCEPTO	MES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas	\$16,848.02	\$22,464.02	\$28,080.03	\$28,080.03	\$28,080.03	\$28,080.03	\$28,080.03	\$28,080.03	\$28,080.03	\$28,080.03	\$28,080.03	\$28,080.03
Comisiones sobre Ventas (3%)	\$505.44	\$673.92	\$842.40	\$842.40	\$842.40	\$842.40	\$842.40	\$842.40	\$842.40	\$842.40	\$842.40	\$842.40
INGRESO NETO (1)	\$16,342.58	\$21,790.10	\$27,237.63									
Costos Operativos	\$79,072.40	\$24,890.00	\$24,890.00	\$24,890.00	\$24,890.00	\$24,890.00	\$24,890.00	\$24,890.00	\$24,890.00	\$24,890.00	\$24,890.00	\$24,890.00
Costos Variables	\$54,182.40	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Costo fijo	\$22,875.00	\$22,875.00	\$22,875.00	\$22,875.00	\$22,875.00	\$22,875.00	\$22,875.00	\$22,875.00	\$22,875.00	\$22,875.00	\$22,875.00	\$22,875.00
Costo No operativo	\$1,566.60	\$1,500.49	\$1,433.01	\$1,364.14	\$1,293.86	\$1,222.13	\$1,148.92	\$1,074.20	\$997.95	\$920.13	\$840.70	\$759.64
Depreciación	\$143.50	\$143.50	\$143.50	\$143.50	\$143.50	\$143.50	\$143.50	\$143.50	\$143.50	\$143.50	\$143.50	\$143.50
Costo Financiero (Intereses)	\$1,423.10	\$1,356.99	\$1,289.51	\$1,220.64	\$1,150.36	\$1,078.63	\$1,005.42	\$930.70	\$854.45	\$776.63	\$697.20	\$616.14
UTILIDAD BRUTA	-\$64,296.42	-\$4,600.38	\$914.62	\$983.48	\$1,053.77	\$1,125.50	\$1,198.71	\$1,273.42	\$1,349.68	\$1,427.50	\$1,506.93	\$1,587.99
Impuestos a utilidades (33%)	-\$21,217.82	-\$1,518.13	\$301.82	\$324.55	\$347.74	\$371.41	\$395.57	\$420.23	\$445.39	\$471.07	\$497.29	\$524.04

b.

MES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inversión	-\$115,193.56												
Capital de Trabajo		\$29,405.20											
Ingresos		\$16,342.58	\$21,790.10	\$27,237.63	\$27,237.63	\$27,237.63	\$27,237.63	\$27,237.63	\$27,237.63	\$27,237.63	\$27,237.63	\$27,237.63	\$27,237.63
Costos Operativos		-\$79,072.40	-\$24,890.00	-\$24,890.00	-\$24,890.00	-\$24,890.00	-\$24,890.00	-\$24,890.00	-\$24,890.00	-\$24,890.00	-\$24,890.00	-\$24,890.00	-\$24,890.00
Impuestos a utilidades		-\$21,217.82	-\$1,518.13	\$301.82	\$324.55	\$347.74	\$371.41	\$395.57	\$420.23	\$445.39	\$471.07	\$497.29	\$524.04
Valor Desecho													
Flujo Neto	-\$115,193.56	-\$54,542.44	-\$4,618.02	\$2,649.45	\$2,672.18	\$2,695.37	\$2,719.04	\$2,743.20	\$2,767.86	\$2,793.02	\$2,818.70	\$2,844.91	\$2,871.66
Préstamo o Deuda	\$69,116.13												
Amortización		-\$3,211.04	-\$3,277.16	-\$3,344.63	-\$3,413.50	-\$3,483.78	-\$3,555.51	-\$3,628.72	-\$3,703.44	-\$3,779.69	-\$3,857.51	-\$3,936.94	-\$4,018.00
Intereses		-\$1,423.10	-\$1,356.99	-\$1,289.51	-\$1,220.64	-\$1,150.36	-\$1,078.63	-\$1,005.42	-\$930.70	-\$854.45	-\$776.63	-\$697.20	-\$616.14
Flujo del Accionista	-\$46,077.42	-\$59,176.58	-\$9,252.17	-\$1,984.69	-\$1,961.96	-\$1,938.77	-\$1,915.10	-\$1,890.94	-\$1,866.28	-\$1,841.12	-\$1,815.44	-\$1,789.23	-\$1,762.48

5.4 Análisis de Factibilidad Técnica

Para comercializar los productos de la tienda EVA BLOMMA se van a utilizar dos formas: en la tienda y en línea. Para las ventas se requiere, entre otros elementos, de un local y estantería donde exhibir los productos, es necesario poseer una página *web*, computadoras, hardware y software que permitan ver y procesar todos los pedidos y llevar un inventario eficiente de la mercadería, internet, teléfonos, datáfonos. Los requerimientos y los criterios de aceptación para el comercio de los artículos se describen en el Cuadro 27.

Cuadro 27. Requerimientos y criterios de aceptación para el proceso de comercialización de la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)

Requerimientos	Criterios de Aceptación
Un local	<p>Un área de 185 m².</p> <p>Preferiblemente con parqueo propio para al menos un vehículo</p> <p>Con parqueos públicos cercanos.</p> <p>Con servicios cercanos de estacionamiento sobre vías públicas.</p> <p>Con un salón principal amplio para dividirlo en dos secciones: objetos para decoración y objetos para uso en el hogar. Estas secciones se dispondrán de manera que los objetos puedan ser apreciados, pero al mismo tiempo protegidos, debido a su nivel de delicadeza.</p> <p>Una sección se acondicionará como oficina administrativa.</p> <p>Una sección se usará para almacenar artículos.</p> <p>Un servicio sanitario con lavamanos, ambos en buen estado.</p>
Estantes, vitrinas y mesas para exhibir los productos	<p>3 mesas, 10 estantes y 2 vitrinas.</p> <p>Las mesas se fabricarán en madera sintética maciza de aspecto natural. Tendrán un nivel inferior. Las dimensiones serán ancho 1.5m, largo 2.5m, alto 0.75m</p> <p>Los estantes se incrustarán en las paredes de forma segura y tendrán tres niveles. Las dimensiones serán largo 1.5m, ancho</p>

Requerimientos	Criterios de Aceptación
	<p>0.40m, alto 0.35m.</p> <p>Las vitrinas serán de las siguientes dimensiones: alto 0.97m, largo 1.80m, ancho 0.50m. Con ruedas giratorias, sin puertas, dos estantes de vidrio</p>
Exhibición de productos	<p>Los productos se mostrarán en estantes incrustados en las paredes, en mesas y vitrinas diseñadas para este fin. Cada producto tendrá el precio visible y una descripción del origen, uso y diseñador.</p> <p>Cada producto estará accesible para ser admirado con facilidad.</p>
Decoración de local	<p>5 plantas naturales, de sombra, que requieran poca agua.</p> <p>El cuarto/comedor debe poseer un set de mesa y sillas para cuatro personas, con dimensiones 1.5m x 1.5m, en madera sintética de aspecto natural. Debe contar con microondas pequeño, dimensiones 45cm x 26cm x 32cm. Un fregadero y jabón, una refrigeradora pequeña, dimensiones 52 cm x 46.5 cm x 66.5 cm.</p>
Computadora	<p>Una computadora marca Apple, iMAC Pro, con software instalado para facturación.</p>
Impresora	<p>Multifuncional, Epson WF-2760, todo en uno, Wireless, impresora, escáner, fotocopidora, fax.</p>
Página web para tienda virtual	<p>Secciones Categorías y Sub-Categorías. Hasta 80 Productos. Banner de Productos rotativos.</p> <p>Diseño de páginas web 100% Personalizado. Página de contacto, pedidos, soporte (Formularios). Diseño adaptado para móviles. Módulo administrador de artículos (añadir eliminar, cambiar precios incluir fotos etc.). Módulo buscador de artículos. Registro automático en buscadores. Adaptación a imagen Corporativa. Dada de alta en Google SEO – Básico. Google Analytics. Chat en Línea. Sitio Autoadministrable. Capacitación WhatsApp Chat. Vinculación Redes Sociales. Hosting y Dominio por 1 año.</p>

Requerimientos	Criterios de Aceptación
Internet	<p>Velocidad de descarga hasta de 50 Mbps. Velocidad de carga hasta de 9 Mbps. Generación de 1 dominio con el nombre de la tienda. 5 cuentas de correo asociadas al dominio con espacio de correo de 1 Giga por cuenta.</p> <p>1 dirección IP sin costo y opción de crecer hasta incluida. Wifi.</p>
Teléfonos	<p>Teléfono fijo KX-T7716 marca Panasonic color negro, una línea, con un indicador Led que muestre cuando hay un mensaje en el buzón de mensajes en el sistema de correo de voz. Con timbrado visual de llamada de entrada. Con altavoz o auricular para conversaciones telefónicas a manos libres.</p>
Línea telefónica	<p>Una línea telefónica que permita llamadas ilimitadas a nivel nacional e internacional.</p>
Datáfonos	<p>Un datáfono tradicional móvil y un datáfono tradicional fijo. Ambos deben estar habilitados para recibir las siguientes transacciones: compras, consultas de saldo, validación de cheques. Habilitación y redención de bonos regalo. Pago de servicios públicos y personales.</p>
Envoltura	<p>50 rollos de papel Kraft 1x30m, línea ecológica de la marca Topex.</p>
Bolsas	<p>300 bolsas laminadas de 100% tejido PET reciclado, reutilizables, compartimiento principal grande, con refuerzo, con correas, dimensiones 33cm x 38cm x 10cm. Con los colores y diseño que se proporcionarán.</p>
Publicidad	<p>Radio: 6 minutos en total, dos minutos por día, en horas pico.</p> <p>Afiches: un afiche que diga próxima apertura, dimensiones 2x2m.</p> <p>Redes sociales: anunciar la apertura con texto atractivo y mostrando bastante información por medio de Facebook, Instagram, y solicitar compartir. La publicidad en la página web debe permitir que el cliente ubique el negocio, de forma rápida y sencilla. Se deben mostrar los</p>

Requerimientos	Criterios de Aceptación
	<p>números de teléfono, y correos electrónicos.</p> <p>La publicidad debe ir dirigida a la clientela objetivo y crear interés.</p>
<p>Promoción en las ventas</p>	<p>Descuentos por un tiempo limitado que se ofrecerán a los clientes por medio de Facebook o correo electrónico, o cuando llegan a la tienda.</p> <p>500 tarjetas de visita que incluyan el logo del negocio, eslogan, correo electrónico, número de teléfono, dirección del local y página web.</p>
<p>Administrador/a</p>	<p>Bilingüe, inglés, español. Mínimo 3 años de experiencia.</p> <p>Habilidades: competitividad, capacitador, reclutador de personal, motivador, organizado, estratégico.</p>
<p>Contador/a</p>	<p>Honesto, rapidez, afiliado al colegio de contadores. Mínimo 5 años de experiencia.</p>
<p>Mercadeo</p>	<p>Una empresa que se encargue del análisis de la situación de la empresa, del producto, del análisis del mercado y de la competencia. Mostrará a los clientes las ventajas de los productos.</p>
<p>Asistente administrativo/a</p>	<p>Bilingüe, inglés, español. Mínimo dos años de experiencia.</p> <p>Conocimiento de elaboración de documentos mercantiles.</p> <p>Conocimiento avanzado de <i>Office</i>. Conocimiento de procedimientos administrativos. Capacidad para trabajar en equipo. Poseer iniciativa. Orden en todas las actividades. Expresarse claramente de forma oral y escrita</p>
<p>Asesor/a legal</p>	<p>Una organización que se dedique a asesorar en todo el ámbito fiscal. Debe estar actualizada y al día con las leyes y normativas que rigen la materia comercial colombiana: creación de negocios, impuestos, importación. Debe mostrar referencias de clientes. .</p>

Requerimientos	Criterios de Aceptación
Asesores/as de ventas	Habrá dos asesores de ventas que recibirán a los clientes con cortesía y educación y los introducirán a los productos que hay en la tienda. Los asesores deberán conocer a profundidad sobre las marcas de cristal que se ofrecerán en la tienda, técnicas de creación, uso y origen. Los asesores deben poseer como mínimo el bachillerato en educación secundaria y experiencia en ventas. Los asesores deben tener excelente presentación personal y vestirse con el uniforme proporcionado por la tienda.
Proveedores	Comprar directamente de los talleres de Kosta Boda y Orrefors en Suecia. Comprar directamente de una artista independiente en Suecia. Contrato a Precio Fijo Cerrado.
Capacitación	La capacitación se llevará a cabo en la tienda para enfatizar la forma en la que los clientes se van a recibir, el comportamiento, la presentación personal, la información sobre los artículos que se venderán. Se preparará un catálogo con los objetos y la descripción para que los asesores en ventas tengan disponible.

5.4.1 Localización

La ubicación que se desea para el negocio es en la Zona Rosa de Bogotá (Figura 20, Figura 21), específicamente entre las Carreras 11 y 13 y las Calles 75 a 85. Se escogió este sitio por las siguientes razones:

- Acceso: caminando, en bicicleta, en carro particular, Uber, Taxi, Sistema Integrado de transporte Público (SITP) y bus público tradicional.
- Se encuentran tres centros comerciales cercanos: El Andino, El Retiro y El Atlantis Plaza.

- Zona muy popular para la gastronomía, compras, vida nocturna y diversión: cafés, bares, restaurantes de alta cocina, discotecas, hoteles, tiendas de diseñador.
- Oficinas
- Centros médicos aledaños como la Clínica del Country.
- Cercanía a Bancos: Bancolombia, Banco de Occidente, Banco Popular, Banco AV Villas, entre otros.
- Supermercados cercanos: Carulla, Éxito.
- Los servicios municipales de recolección de basura y reciclaje se llevan a cabo tres días por semana.



Figura 20. Zona Rosa de Bogotá (Fuente: Paty Santini, <http://static.panoramio.com/photos/large/26348712.jpg>, s.f.)

opciones (Gerencie.com, 2017). En este caso lo conveniente sería que el precio de venta unitario fuera superior al costo variable unitario.

Punto de Equilibrio (PE): Ingresos Operacionales = costos totales

$$QE_x = CFT / (P_x - CVU), \text{ donde}$$

QE_x: cantidad de equilibrio

CFT: costos fijos totales

P_x: precio de venta unitario

CVU: costo variable unitario

$$QE_x = \text{US\$ } 24,890.00 / (\text{US\$ } 87.75 - \text{US\$ } 282.20)$$

$$QE_x = \text{US\$ } 24,890.00 / (- \text{US\$ } 194.45)$$

QE_x = resultado negativo, fórmula no se puede aplicar

5.5 Análisis de Factibilidad Operativa

La tienda EVA BLOMMA estaría compuesta del siguiente personal:

- Un/a administrador/a: llevar a cabo todos los deberes administrativos y ejecutivos para que el funcionamiento correcto de la tienda y el uso apropiado de los recursos. Debe determinar los procedimientos y normas de recursos humanos. Esta persona estará a cargo de que todas las actividades propuestas se realicen.
- Un/a asistente: se encargará de contestar el teléfono, escribir, archivar, abrir el correo, preparar documentos, contactar proveedores, colaborar con el administrador.
- Dos asesores/as de ventas: sus funciones serán atender y asesorar a los clientes, hacer la transacción de las compras, empacar los objetos, mantener orden en la tienda y limpios los artículos. Ayudar con el inventario e información de cada objeto.
- Un/a encargado/a de mercadeo: su responsabilidad serán las estrategias de mercadeo, mantener y actualizar la página web de la tienda.
- Un/a contador/a-auditor/a se ocupará de la contabilidad general, costo de importaciones, estados de resultado, balances, informes financieros,

balances, declaraciones de renta, todo lo relacionado con los aspectos financieros.

- Un/a encargado/a de comunicaciones: a cargo de dar a conocer la tienda y sus productos. Además, de acrecentar y mantener las relaciones públicas.

En el Cuadro 28 se presenta un plan detallado de las diferentes actividades mensuales para la apertura de la tienda. También se incluyen los hitos más importantes del proyecto.

Cuadro 28. Plan de las diferentes actividades mensuales para la apertura de la tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)

Actividades	Fecha
Buscar las diferentes fuentes de financiamiento, consultar, recolectar y preparar los requisitos, hacer los trámites necesarios para entregar los requisitos.	Mes 1
<i>Financiamiento y permisos obtenidos</i>	<i>Hito</i>
Contratar un asesor legal para registrar y crear la empresa, consultar, recolectar y preparar los requisitos para todos los permisos de funcionamiento, hacer los trámites necesarios para entregar los requisitos.	Mes 1 y 2
Buscar locales para alquilar, seleccionar el local, firmar el contrato de arrendamiento y pagar depósito.	Mes 2
Realizar los arreglos necesarios en el local para ajustarlo a las necesidades de la tienda.	Mes 2
Comprar todos los muebles, repisas y estantes necesarios para la tienda.	Mes 3
Adquirir todo el equipo que se necesita en la tienda.	Mes 3
Llevar a cabo el mantenimiento inicial preventivo del local: revisión de instalación eléctrica, conexión de agua y de gas, cerraduras, etc.	Mes 4
Comprar toda la papelería requerida para la tienda.	Mes 4
Contratar los servicios de línea telefónica e internet.	Mes 4
Contactar a los proveedores en Suecia y llevar a cabo contrato.	Mes 4
Viajar a Suecia para comprar los productos de los proveedores seleccionados.	Mes 4
Importar los objetos a Colombia.	Mes 4
Organizar todos los objetos comprados, hacer un inventario,	Mes 5

Actividades	Fecha
prepararlos para la exhibición en los estantes.	
Preparar toda la documentación necesaria para los impuestos.	Mes 5
Local y artículos listos	Hito
Publicar la oferta de los puestos de trabajo.	Mes 5
Llevar a cabo las entrevistas, seleccionar al personal y realizar el contrato de trabajo.	Mes 5
Capacitar el personal.	Mes 5
Comprar los uniformes para el personal.	Mes 5
Preparar la publicidad para la tienda.	Mes 5
Elaborar la página web.	Mes 5
Organizar la lista de invitados.	Mes 6
Confeccionar las invitaciones, enviarlas y darles seguimiento.	Mes 6
Contratar el servicio de catering y llevar a cabo la recepción de apertura.	Mes 6
Negocio abierto	Hito

La tienda EVA BLOMMA operará de lunes a sábado, de 10 am a 7pm. Durante los feriados obligatorios la tienda permanecerá cerrada.

Los productos que se venderán en la tienda se comprarán de proveedores suecos que ofrecen artículos de alta calidad. Para la primera compra se visitarán los talleres en Suecia, de forma que se pueden realizar los contactos y los arreglos necesarios. Las compras siguientes se realizan en línea la mayor parte del tiempo y hasta donde sea posible. Estos proveedores se contactarán directamente:

Kosta Boda
shop@kostaboda.com

Malin Mena
malin@malinmena.se

Orrefors
shop@orrefors.com

Los asesores de ventas serán los encargados principales de atender a los clientes. El servicio profesional y personalizado será fundamental en la tienda. Los clientes se recibirán con cortesía y se les tratará con respeto en todo momento. Los asesores deberán conocer a profundidad los detalles de los artículos para mantener el servicio de alta calidad. Lo anterior se conseguirá por medio de capacitación constante y la preparación de información impresa sobre cada

artículo. En el caso de que un cliente no esté satisfecho, se atenderán los reclamos en persona, correo electrónico y vía telefónica.

Las revisiones regulares de los productos serán parte de la rutina de trabajo con el fin de mantener la calidad de los productos elevada. Además, se efectuarán reuniones semanales para discutir el desempeño y escuchar recomendaciones para la mejora continua en todos los aspectos de la tienda, considerando la opinión del equipo de trabajo y de los clientes, mediante el uso de evaluaciones sobre el servicio y los productos.

Los gestores del proyecto, como parte de los interesados en el proyecto (Cuadro 29), son los que perciben más problemas, especialmente porque emprender un negocio constituye muchos retos que se tienen que analizar, gestionar y resolver de la mejor manera posible. Se determinó que el equipo de trabajo no percibe problemas y no posee interés debido a que el personal todavía no se ha adquirido.

Cuadro 29. Involucrados del proyecto tienda EVA BLOMMA (Fuente: creación propia)

Grupos de Interés	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos
Gestores del proyecto	Que el proyecto sea rentable y exitoso. Satisfacer al cliente durante y después de la compra. Contar con empleados excepcionales y felices son su trabajo.	No poseer un local propio. Conocimiento superficial de las leyes colombianas. Conocimiento superficial de las leyes suecas. Inexperiencia como empresarios. Escaso conocimiento del mercado existente. Carencia de historial de crédito para negocios. Falta de reconocimiento por ser negocio nuevo. Competencia.	Autoridad en la toma de decisiones. Capital propio.

Grupos de Interés	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos
		<p>Más tiempo en reemplazo y adquisición de productos por ser importados.</p> <p>Los requisitos para conseguir financiamiento sin historial de crédito para negocios.</p> <p>Trámites aduaneros en Suecia y Colombia.</p> <p>Disponibilidad de locales en la zona ideal con las características requeridas.</p>	
Equipo de trabajo	<p>Motivación laboral.</p> <p>Ambiente de trabajo agradable.</p> <p>Oportunidad de ascender.</p> <p>Desarrollo de competencias.</p> <p>Estabilidad laboral.</p>	Ninguno.	Ninguno.
Clientes	<p>Servicio de calidad.</p> <p>Artículos de calidad.</p> <p>Poder de devolución.</p> <p>Trámite de reclamos eficientemente.</p> <p>Precio adecuado de los artículos.</p> <p>Satisfacción por el servicio.</p> <p>Satisfacción por la compra.</p>	Ninguno.	<p>Recursos financieros</p> <p>Presentación de quejas y reclamos.</p>
Competencia	<p>Mantener los clientes.</p> <p>Aumentar las ventas.</p>	Nuevo competidor.	Recursos financieros.
Proveedores	Puntualidad en los pagos.	Ninguno.	Ninguno.
Fuentes de financiamiento	<p>Rentabilidad del negocio.</p> <p>Capacidad de pago.</p>	Los gestores carecen de historial de crédito para negocios.	<p>Recursos financieros.</p> <p>Asesoría.</p> <p>Autoridad en la toma de decisiones.</p>

La cadena de valor de la tienda EVA BLOMMA se detalla en el Cuadro 30. Se desconoce si la competencia posee cadena de valor, lo cual impide hacer una comparación para determinar si existe diferenciación entre ellos y la tienda. Siempre es posible estudiar las actividades y reorganizarlas para la mejora de los servicios, la reducción de costos y la creación de valor. Según Porter (1998), aunque exista cadena de valor en una empresa, lo más importante para tener éxito en el liderazgo reduciendo costos, es que se implemente esta capacidad en el día a día de la empresa, y no solamente en ciertos períodos de tiempo.

Cuadro 30. Cadena de Valor para la tienda EVA BLOMMA (Fuente: Creación propia)

<i>Actividades de Apoyo</i>	<i>Actividades Primarias</i>
<p><u>Infraestructura de la Empresa</u> Contar con una sección de finanzas para el control adecuado de los procesos contables. Poseer un departamento de comunicaciones para dar a conocer la empresa.</p> <p><u>Desarrollo Tecnológico</u> Establecer un sistema de facturación computarizado. Utilizar tecnologías verdes asequibles. Contratar el servicio de internet con más velocidad que se pueda encontrar con Bogotá.</p> <p><u>Recursos Humanos</u> Contratar personal amable, servicial y con nivel medio-alto de escolaridad. Contratar personal con conocimiento del idioma inglés. Capacitar al personal constantemente para que éste se distinga por su preparación. Ofrecer salarios competitivos para satisfacer al personal. Brindar la oportunidad de estudio para crecimiento personal. Evaluar el desempeño para la mejora continua. Establecer y fomentar el trabajo en equipo. Tramitar reclamos laborales de forma pronta y justa.</p> <p><u>Abastecimiento</u> Contratar proveedores con experiencia exportando productos. Comprar de proveedores suecos que ofrezcan</p>	<p><u>Logística Interna</u> Recibir los productos directamente en la tienda. Almacenar los artículos en la tienda para tener fácil acceso. Controlar la calidad de los artículos.</p> <p><u>Operaciones</u> Brindar un servicio profesional y de alta calidad. Cumplir puntualmente con los horarios establecidos para el funcionamiento.</p> <p><u>Logística Externa</u> Contratar empresa importadora para el transporte de los artículos.</p> <p><u>Mercadeo y Ventas</u> Estudiar las necesidades de los clientes. Preparar anuncios y rótulos para dar a conocer la apertura de la tienda. Ofrecer promociones atractivas y detalles para los clientes. Exhibir los artículos de forma organizada y elegante. Mostrar los objetos con el precio y descripción de las características. Envolver los objetos en materiales reciclables. Utilizar bolsas reusables y reciclables para la entrega de los productos.</p>

Actividades de Apoyo	Actividades Primarias
productos de alta calidad. Comprar de proveedores suecos responsables social y ambientalmente. Evaluar los proveedores semestralmente.	Servicios Elaborar formularios de evaluación para el cliente. Atender los reclamos de una forma rápida y eficiente. Dar seguimiento a los clientes clave. Entregar productos a domicilio para acortar el tiempo de entrega.

5.6 Recomendación de la Factibilidad

5.6.1 Factibilidad Financiera

El flujo de caja sugiere que el proyecto de la tienda EVA BLOMMA es viable financieramente si se lleva cabo con aportes propios. Los indicadores financieros recomiendan que se rechace el proyecto, pero no necesariamente porque los indicadores financieros propongan que el proyecto no es rentable implica que no puede realizarse (Miranda, 2016).

Es importante tener presente que los flujos de caja que se derivan de la formulación de un proyecto son en la mayoría de los casos, la consecuencia del juego e interacción de una serie de variables internas y externas que determinan una conducta predecible, pero con algún grado de incertidumbre, lo que supone que no existe completa certeza de los resultados esperados (Miranda, 2016). No obstante, la realización total del proyecto con recursos propios no sería posible porque no se cuenta con los fondos.

En un esfuerzo para incrementar los beneficios del proyecto y tomando en cuenta que los costos del proyecto son altos y que se requiere de financiamiento para ejecutar el proyecto, se sugiere para empezar ampliar la diversidad de ingresos y reducir los costos.

Ampliar la diversidad de ingresos

Cuando se estimó la demanda potencial para la tienda EVA BLOMMA solo se tomaron en cuenta los clientes esporádicos, basándose en la información proveniente de algunos de los negocios considerados competencia directa. Sin embargo, estos negocios también poseen otro tipo de clientela: las listas de bodas. Se sugiere obtener más información sobre el funcionamiento de este tipo de actividad para ponerla en práctica en la tienda y observar los resultados que tendría en relación con la generación de ingresos.

El comprobar si las listas de bodas pudieran incrementar los ingresos de la tienda se debe realizar en un estudio posterior.

Disminuir los costos

A continuación, se presentan las sugerencias para disminuir los costos:

- Subcontratación: dejar en manos de empresas externas las áreas de mercadeo, finanzas, comunicación y legal. La subcontratación puede ayudar también a que la tienda se enfoque en mejorar el servicio al cliente o cualquiera de las otras actividades internas de la cadena de valor.
- Contratar personal activo, comprometido y con voluntad de aprender.
- Contratar personal multifuncional por ser negocio pequeño y disminuir el número de contratos de trabajo de 6 a 3 empleados.
- Cancelar el viaje a Suecia: los proveedores escogidos poseen páginas web. Las comunicaciones y los pedidos se pueden realizar en línea, por medio de llamadas telefónicas y correos electrónicos.
- Rescindir el contrato con la empresa importadora: si los pedidos son enviados directamente por los proveedores no es necesario emplear una empresa importadora.
- No hacer publicidad en la radio: es una de las formas de difusión que cuesta más. Se puede utilizar mayormente internet para llegar a los clientes, es el método más barato de darse a conocer. Beneficiarse de Facebook y correos electrónicos para anunciar la apertura de la tienda y la información relacionada a promociones y descuentos.
- Esperar hasta encontrar el local ideal y llevar a cabo las remodelaciones de forma austera, aprovechando el espacio al máximo para no tener que comprar todas los estantes y vitrinas sugeridas.
- Retirar la idea del servicio a domicilio: a pesar de que este servicio ayudaría a acortar el tiempo de entrega (usualmente el servicio a domicilio implica un tiempo de entrega menor a tres horas), se debe examinar si los gastos asociados a este servicio son necesarios.
- Tener en cuenta locales con dimensiones más pequeñas de las requeridas, ya que, si disminuye el tamaño, también disminuyen el alquiler y el depósito.

- Comprar el equipo a precios más bajos de los considerados originalmente, tomando en cuenta marcas que sean de grado menor.
- Solicitar más cotizaciones para los estantes, vitrinas y mesas, para comparar aún más los precios.
- Una vez que se consiga el local ideal se debe replantear el contrato para mantenimiento y establecer los aspectos que requieren de cuidado y cuántas veces al año. Consolidar el hábito de proteger y mantener las instalaciones y el equipo para evitar hacer reparaciones a menudo.

5.6.2 Factibilidad Técnica

Los requerimientos y criterios de aceptación para el correcto funcionamiento de la tienda se han especificado y es trascendental que el negocio cuente con estas características definidas desde el inicio. Los establecimientos para comprar el equipo y materiales existen, ya que se consultaron las distintas páginas *web* para comprobar los precios. El local y el personal se deben buscar según los criterios descritos y en la zona escogida.

El precio promedio de venta por unidad hace que el margen de contribución sea negativo. Este precio se supuso según la información brindada por los competidores. Sin embargo, se sugiere llevar a cabo un estudio posterior más profundo para establecer el precio de los objetos que se venderán en la tienda, tomando en consideración que no todos los objetos tienen el mismo tamaño, la misma función, el mismo proceso de creación, por lo tanto, no deberían tener el mismo precio.

Una vez que se establezca con más exactitud el precio, se podría aprovechar la ventaja competitiva de ofrecer artículos de origen escandinavo y con diseños exclusivos para tratar de aumentar las ventas, intensificando la publicidad y enfatizando esta cualidad. Además, se podría aumentar el precio de los productos, ya que se asume que la clientela es insensible al precio por poseer un ingreso económico alto. Además, se podrían llevar a cabo una serie de

descuentos dirigidos a aumentar las ventas, mientras el precio de los artículos lo permita.

También se aconseja enfocarse en la disminución de los costos variables por unidad para lograr que el margen de contribución deje de ser negativo, tomando en cuenta las sugerencias para disminuir los costos que se mencionaron en las recomendaciones financieras de viabilidad.

5.6.3 Factibilidad Operacional

Los gestores del proyecto se encargarán de llevar a cabo todas las actividades anteriores a la apertura de la tienda durante los primeros cinco meses de la ejecución del proyecto. Una vez que se contrate el personal, se capacitará, para que se integre y realice sus respectivas funciones. A partir de este momento y hasta la inauguración pasarán dos meses. No se sabe con certeza la disponibilidad de recursos humano que se ajuste a los requerimientos y criterios de aceptación establecidos hasta que no se publique la oferta de trabajo. Sin embargo, es esencial especificar los requerimientos, escoger cuidadosamente al personal, formarlo adecuadamente y buscar su motivación y crecimiento.

Es necesario conocer las cadenas de valor de la competencia para poder distinguir las fortalezas y debilidades de la tienda EVA BLOMMA en comparación con la competencia y así determinar si la cadena de valor de la tienda representa una ventaja competitiva. Se aconseja determinar si los proveedores poseen cadena de valor.

Se recomienda a los gestores del proyecto, como involucrados, la contratación de un profesional en asesoría para buscar una solución a los problemas percibidos, que a su vez representan las debilidades y amenazas que tiene el proyecto.

6 CONCLUSIONES

La tienda EVA BLOMMA cuenta con la definición de misión y visión que le permiten definir los objetivos estratégicos y los programas de cumplimiento. Las fortalezas y oportunidades de la tienda son mayores que las debilidades y amenazas. Una amenaza significativa la constituyen los requisitos que se necesitan para conseguir financiamiento sin historial de crédito para negocios. Una de las estrategias es atraer la clientela brindando un servicio profesional, personalizado y eficiente.

La legislación colombiana que se tiene que acatar para crear el negocio es el factor externo que más atañe a la tienda. La clientela que se desea para el establecimiento debe ser de poder adquisitivo alto. La tienda posee cinco competidores directos y dos indirectos. Ninguno de los competidores vende productos de origen escandinavo. La demanda potencial sería de 80 clientes por mes. El plan de mercadeo se basa en el producto, precio, posición y promoción.

Los costos para llevar a cabo el proyecto son de US\$ 129,484.42 y el presupuesto total es de US\$ 135,958.64. La duración del proyecto sería de 173 días y las actividades que más tiempo requieren son las relacionadas con el local y los objetos para vender.

El proyecto de la tienda EVA BLOMMA es factible financieramente si se ejecuta con recursos propios. Los indicadores financieros deducen que no se recomienda invertir en este proyecto. Si se adquiere financiamiento, el flujo neto es negativo durante los dos primeros meses pero los ingresos en los meses restantes no son suficientes para pagar el préstamo.

Todos los requerimientos y criterios de aceptación para el proyecto están detallados. La ubicación ideal para el local es la Zona Rosa de Bogotá. Para que el proyecto alcance el tamaño mínimo requerido debe incrementar el valor del margen de contribución.

La tienda EVA BLOMMA detalla el personal que se requiere contratar y sus respectivas funciones. Las actividades para poner a funcionar el negocio se especifican y los gestores del proyecto están a cargo de ellas. Los involucrados

del proyecto son los gestores, los clientes, la competencia, los proveedores y las entidades financieras. Las actividades de la cadena de valor se describen.

7 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones para los gestores del proyecto EVA BLOMMA son las siguientes:

Dedicar más tiempo al estudio de mercado para establecer de forma más exacta y precisa la demanda potencial. De esta manera se conocerá con más certeza la cantidad de clientes probables. Se podría profundizar en la observación directa durante un mes de la clientela que visita la competencia. Realizar entrevistas y encuestas que permitan conocer mejor a la clientela objetivo.

Realizar un estudio adicional para estimar el precio unitario de los productos.

Visitar la competencia para tratar de conseguir información sobre los aspectos relacionados con el servicio de las listas de bodas y la cadena de valor.

Poner en práctica todas las acciones sugeridas para disminuir los costos del proyecto y acrecentar la diversidad de ingresos.

Elaborar varios flujos de caja con diferentes períodos de vida útil para el proyecto, que permitan hacer una comparación de los costos e ingresos durante estos lapsos de tiempo y determinar diferencias.

Profundizar en la legislación colombiana, detallar y conocer a fondo todos los requisitos para crear la tienda.

Examinar la idea de iniciar el negocio por medio de una sociedad, ya que entre menos financiamiento bancario se requiera es mejor. Es importante ser prudente y diligenciar el contrato apropiado donde las partes se beneficien equitativamente.

Considerar el planteamiento de crear diseños propios en vidrio y fabricarlos en Colombia. El país cuenta con una variedad de industrias. Esto disminuiría los costos asociados a la importación y nacionalización de los productos.

8 BIBLIOGRAFIA

ACADEM. (2011). *Cómo emprender un negocio propio sin fracasar*. Recuperado de <http://www.100negocios.com/como-emprender-un-negocio-propio>

AdmdeproyectIngInf. (s.f.). *Factibilidad financiera, técnica y operativa*. Recuperado de <https://sites.google.com/site/admdeproyectinginf/temario/unidad-ii-inicio-del-proyecto/2-5-estudio-de-factibilidad/2-5-1-factibilidad-financiera-tecnica-y-operativa>

Aguilar, D., Sosa, A., Polando, E., & Dzib, F. (2013). *El método analítico sintético*. Recuperado de <https://prezi.com/c3cu3jwuax79/el-metodo-analitico-sintetico/>

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2017). *Chapinero*. Recuperado de <http://www.bogota.gov.co/localidades/chapinero>

Amar, J. (2015). *La burocracia colombiana*. Recuperado de <https://www.elheraldo.co/columnas-de-opinion/la-burocracia-colombiana-196591>

Arias, I. (2013). *Desarrollo de Estudio de Factibilidad para un Banco de Semen en la Clínica Privada Buena Salud*. Tesis de Maestría. Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica. Recuperado de <http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP1311.pdf>

Baudrit, L. (2016). *Estudio de Factibilidad de Venta de Aireadores Marca Aeration Industries para la Empresa SOLAMSA de Centro América en Costa Rica*. Tesis de Maestría. Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica. Recuperado de <http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP1499.pdf>

Betancur, C., Macías, C., Parra, M., & Roa, M. (2011). *Localidad de Chapinero*. Recuperado de https://issuu.com/clauidibetancur/docs/documento_chapinero_final

Biblioteca de la Universidad de Alcalá. (2017). *Fuentes de Información*. Recuperado de <http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/index.html>

Bogotá365. (2017). *Chapinero*. Recuperado de <http://www.bogota365.com/chapinero.html>

Breakglass.org. (2016). *Glass Design and Art*. Recuperado de <http://www.breakglass.org/glass-design.html>

- Cabrera, F. (2018a). *Principales fuentes de financiación para emprendedores*. Recuperado de <https://www.emprendedor.digital/principales-fuentes-de-financiacion-para-emprendedores/>
- Cabrera, F. (2018b). *Otras fuentes de financiación para emprendedores y no tan emprendedores*. Recuperado de <https://www.emprendedor.digital/otras-fuentes-financiacion-emprendedores-no-tan-emprendedores/>
- Caferri, C. (2016). *Preguntas que debes hacerte antes de empezar tu propio negocio*. Recuperado de <https://www.aboutespanol.com/preguntas-que-debes-hacerte-antes-de-empezar-tu-propio-negocio-2480321>
- Campo, R., M. Domínguez & V. Raya. (2013). *Gestión de Proyectos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- CEPAL. (2011). *Formulación de programas con la metodología del marco lógico*. Recuperado de <http://www.ucipfg.com/REP/GSPM/MAP/Material/MAPD-04-Metodologia/1/2015003.pdf>
- Cívico. (2017). *Comercio en Zona Rosa*. Recuperado de <https://www.civico.com/bogota/zona/zona-rosa/categorias/comercio>
- CreceNegocios. (2010). *Cómo hallar la demanda potencial*. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/como-hallar-la-demanda-potencial/>
- CreceNegocios. (2014). *La cadena de valor de Porter*. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- Definición.De. (2018). *Definición de Viabilidad*. Recuperado de <https://definicion.de/viabilidad/>
- De la Cruz, D. (2011). *Las tres restricciones tradicionales y las posibles alteraciones de los proyectos*. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/dianaesperanzadelacruz/2011/12/17/las-tres-restricciones-tradicionales-y-las-posibles-alteraciones-de-los-proyectos/>
- Del Pozo. J. (2014). *Manual del Director Financiero: Elaboración y gestión de presupuestos # 7*. [Versión Kindle] Obtenido en Amazon.com
- DeMers, J. (2017). *7 riesgos que todo emprendedor debe tomar*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/267502>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2010). *Sector micro establecimientos. Producción, ventas o ingresos*. Recuperado de <http://sige.dane.gov.co/atlasestadistico/>

- Depreciación.net. (s.f.). *Depreciación de activos fijos*. Recuperado de <https://depreciacion.net/activos-fijos/>
- Díaz, F., Medellín, V., Ortega, J., Santana, L., González, M., Oñate, G. & Baca, C. (2009). *Proyectos, formulación y criterios de evaluación*. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A.
- Dier, A. (2014). *Colombia*. Berkeley, California: Editorial Moon
- Economía y Negocios. (2017). *El salario promedio de los profesionales es de \$ 2'224.564*. Recuperado de www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/el-salario-promedio-de-los-profesionales-en-colombia-160696
- Emprendedores.es. (2016). *Crea tu empresa*. España: Hearst España S.L. Recuperado de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa>
- Emprendedores.es. (2017). *Cómo financiar tu negocio*. Recuperado de http://tienda-emprendedores.com/epages/c960d03d-865b-4ed0-951c-2e5f9018b05f.sf/es_ES/?ObjectPath=/Shops/c960d03d-865b-4ed0-951c-2e5f9018b05f/Products/0006B
- Entrepreneur. (2018). *Cómo definir el propósito, la misión y la visión de una empresa*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/275307>
- en50Minutos.es. (2016). *El plan de negocios: Cómo crear un plan óptimo para su empresa*. [Versión Kindle] Obtenido en Amazon.com
- en50Minutos.es. (2017). *El modelo Canvas: Analice Su Modelo de Negocio de Forma Eficaz*. [Versión Kindle] Obtenido en Amazon.com
- en50Minutos.es. (2017). *Aprende a realizar un buen estudio de mercado. Los secretos para que tu negocio empresarial tenga éxito*. [Versión Kindle] Obtenido en Amazon.com
- Estudio de Factibilidad. (2010). *Estudios de Factibilidad y Proyectos*. Recuperado de <http://estudiodefactibilidadyproyectos.blogspot.com.co/2010/09/factibilidad-y-viabilidad.html>
- Fernández, G. (2012). *Administración del Capital de Trabajo*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=sLOe3J8DOTI>
- Fernández-Jardón, C. (2011). *Emprendedurismo y capital intelectual*. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2254791
- Finanzas Internacionales. (s.f.). *Evaluación de la Inversión*. Recuperado de <http://manejatusfinanzas.blogspot.com.co/p/evaluacion-de-la-inversion.html>

- Finanzas Personales. (2017). *¿Es usted declarante del impuesto al patrimonio?* Recuperado de <https://www.finanzaspersonales.co/impuestos/articulo/es-usted-declarante-del-impuesto-patrimonio/38100>
- Fortuño, J. (2015). *Los 10 Mandamientos de la Viabilidad Empresarial*. [Versión Kindle]. Obtenido en Amazon.com
- Friesen M. (2017). *Cómo calcular un presupuesto de contingencia*. Recuperado de http://www.ehowenespanol.com/calcular-presupuesto-contingencia-como_187534/
- Fundación Hogar Nueva Granada. (2017). Plan Padrino. Recuperado de <https://www.hogarnuevagrana.org/plan-padrino-2/>
- Galán, R. (2017). *30 preguntas para saber si tu empresa va a ser viable*. Recuperado de www.emprendedores.es/gestion/como-calcular-la-viabilidad-de-una-empresa
- García, E. (2012). *Estudio de Factibilidad del Proyecto: Pululahua Mountain Lodge*. Tesis de Maestría. Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica. Recuperado de <http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMGTS78.pdf>
- Gerencie. com. (2017a). *Margen de contribución*. Recuperado de <https://www.gerencie.com/margen-de-contribucion.html>
- Gerencie. com. (2017b). *¿A qué riesgos se enfrentan los emprendedores al iniciar su negocio?* Recuperado de <https://www.gerencie.com/a-que-riesgos-se-enfrentan-los-emprendedores-al-iniciar-su-negocio.html>
- Gestión Legal Colombia Consultores. (2013). *¿Qué impuestos pagan las empresas en Colombia?* Recuperado de <http://www.gestionlegalcolombia.com/impuestos-empresas-colombia.html>
- Gestión Legal Colombia Consultores. (2014). *El aporte de la Industria a la Sociedad*. Recuperado de <http://www.mprende.co/legal/el-aporte-de-industria-la-sociedad>
- Glass Alliance Europe. (2015). *Applications*. Recuperado de <http://www.glassallianceeurope.eu/en/applications>
- Glass from Sweden.com. (2017). *Information on collecting Swedish glass, date codes and signatures from Orrefors and Kosta Boda*. Recuperado de <http://www.glassfromsweden.com/>
- GMP Global. (2013). *La Guía de Referencia GPM® para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos. Versión 1*. Recuperado de

<http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-11/Version-2017/Unidad-02/lecturas/RSC-GPM.pdf>

Gómez, M. (2010). *Elementos de Estadística Descriptiva*. San José, Costa Rica: EUNED

Guerra, Y. (2014). *Planeación y control de proyectos: Incluye ejercicios resueltos*. [Versión Kindle] Obtenido en Amazon.com

HistoryofGlass. (2017). *History of Glass*. Recuperado de <http://www.historyofglass.com/>

Inaonlineasesoría. (2013). *El emprendedurismo*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=GemTzvMjaac>

Invest in Bogotá. (2014). *Negocios y Economía*. Recuperado de <http://es.investinbogota.org/descubra/invest-bogota-negocios-y-economia>

Jaramillo, C. (2015). *Los Supuestos y Restricciones en proyectos*. Recuperado de <https://sites.google.com/site/upcintroagerencia/los-supuestos-en-proyectos>

Joadinis, C. (2017). *El Plan de Negocio La Película*. Recuperado de <https://pdnlapelicula.com/2017/04/02/no-se-pueden-evaluar-fortalezas-y-debilidades-de-un-nuevo-negocio/>

Jiménez, A. (2017). *Método analítico y sintético*. Recuperado de http://www.academia.edu/16835717/Metodo_analitico_y_sintetico

KhanAcademy. (2016). *Glassmaking: history and techniques*. Recuperado de <https://www.khanacademy.org/partner-content/getty-museum/antiquities/ancient-glassmaking/a/glassmaking-history-and-techniques>

Kosta Boda. (2017). *About Kosta Boda*. Recuperado de <https://www.kostaboda.us/about/history>

lacabrerainforma18. (2015). *La población de la Cabrera*. Recuperado de <https://lacabrerainforma.wordpress.com/2015/07/21/la-poblacion-de-la-cabrera/>

Lledó, P. (2015). *Evaluación Financiera de Proyectos: Un proyecto exitoso comienza antes de su gestión*. Recuperado de <https://www.amazon.com/Evaluacion-Financiera-Proyectos-proyecto-comienza/dp/0986409626>

- López, N. (2014). *Fórmula para sacar el potencial de Mercado*. Recuperado de <http://enfoquemerca.blogspot.com.co/2014/09/formula-para-sacar-el-potencial-de.html>
- Management Study Guide. (2017). *Importance of Project Management for Organizations*. Recuperado de <http://managementstudyguide.com/project-management-importance.htm>
- Mangrum-Strichart Learning Resources. (2017). *Evaluating Information Sources*. Recuperado de <https://www.how-to-study.com/study-skills-articles/evaluating-information-sources.asp>
- Martínez, L. y Domínguez, R. (2011). *El emprendedurismo*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Ge9f8Y3twvU>
- Mena, U. (2008). *Localidad de Chapinero*. Ficha Básica. Recuperado de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/observatorio/documentos/localidades/chapinero.pdf>
- Miranda, J. (2005). *Gestión de Proyectos: Identificación, Formulación y Evaluación: Financiera, Económica, Social, Ambiental*. Bogotá: MMEditores.
- Miranda J. (2016). *Gestión de Proyectos: Identificación, Formulación y Evaluación: Financiera, Económica, Social, Ambiental*. Bogotá: MMEditores [Versión Kindle] Obtenido en Amazon.com
- Mokate, K. (2004). *Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión*. Bogotá: Ediciones Uniandes
- Moreno, A., Orellena, F., Loachamin, M. & Salazar, M. (2014). *7 características de un Emprendedor*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=J0GR8qpnYp8>
- MPUG. (2017). *What is Project Management?* Recuperado de <https://www.mpug.com/education/what-is-project-management/>
- Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Recuperado de https://issuu.com/arloaiza/docs/como_elaborar_y_asesorar_una_invest
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. 4ª Edición. Bogotá: Ediciones de la U.
- Old and Sold Antiques Auction and Marketplace. (2017). *History of Glass from Sweden*. Recuperado de <http://www.oldandsold.com/articles01/article613.shtml>

- Orrefors (2017). *About Orrefors*. Recuperado de <https://www.orrefors.us/about/history>
- Pérez, A. (2013). *Cómo hallar la DEMANDA POTENCIAL, mediante un caso práctico*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=JeMCd0fGQ3c&t=412s>
- Peterman, R. (2017). *What is Project Management?* Recuperado de <https://project-management.com/what-is-project-management/>
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance* [Versión Kindle] Obtenido en Amazon.com
- Project Management Institute Inc. (2006). *Practice Standard for Work Breakdown Structures*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Project Management Institute Inc. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Project Management Institute Inc. (2017). *What is Project Management?* Recuperado de <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>
- Quijada, V. (s.f.). *¿Qué se entiende por los requerimientos técnicos mínimos?* Recuperado de http://www.derecho.usmp.edu.pe/itaest2013/Articulos_estudiantiles/12-2011_Que_se_entiende_por_los_requerimientos_tecnicos_minimos.pdf
- Rampson, J. (2018). *50 tips para iniciar tu propio negocio*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/267832>
- Real Academia Española. (2017). *Proyecto, ta*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=UV6hPaS>
- Redacción Ejemplode.com (2017). *Ejemplo de Estudios de Factibilidad*. Recuperado de http://www.ejemplode.com/9-negocios/1489-ejemplo_de_estudios_de_factibilidad.html
- Rivera, R. (2008). *La investigación documental*. Recuperado de <http://www.mailxmail.com/curso-investigacion-documental/objeto-fin-metodo-documentacion>
- Ryan, C. (s.f.). *¿Qué significa tener un positivo en el patrimonio neto y flujo de efectivo negativo?* Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/qu-significa-tener-un-positivo-en-el-patrimonio-neto-y-flujo-de-efectivo-negativo-11750.html>

- Secretaría de Planeación. (2018). *Población de Bogotá D.C. y sus localidades*. Recuperado de <http://portal.dapd.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion:Proyecciones%20de%20Poblaci%F3n>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2018). *Establecimientos de Crédito, Tasas efectivas anuales con corte al 2018-03-30*. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/Superfinanciera-Tasas/generic/activeInterestRates.seam>
- TechTraget. (2017). *Definition of Project Management*. Recuperado de <http://searchcio.techtarget.com/definition/project-management>
- The Free Dictionary. (2017). *Source*. Recuperado de <http://www.thefreedictionary.com/source>
- Toro, F. (2010). *Costos ABC y Presupuestos. Herramientas para la productividad*. Bogota: Ecoe Ediciones. [Versión Kindle] Obtenido en Amazon.com
- Toro, J. (s.f.). *Cálculo del costo del capital propio*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/658/CALCULO%20DEL%20COSTO%20DEL%20CAPITAL%20PROPIO.htm>
- Valencia, S. (2015). *Fuentes de Información Primaria, Secundaria y Terciaria*. Recuperado de <https://prezi.com/wral1bctlqt4/fuentes-de-informacion-primaria-secundaria-y-terciaria/>
- Váquiro, J. (2017). *Tasa Interna de Retorno – TIR*. Recuperado de <https://www.pymesfuturo.com/tiretorno.htm>
- Velázquez, M. (s.f.). *Estudio Financiero*. Recuperado de <http://www.ucipfg.com/gspm/moodle/mod/book/view.php?id=41551&chapterid=37649>
- Wallace, A. (2014). *Estrato 1, estrato 6: cómo los colombianos hablan de sí mismos divididos en clases sociales*. Recuperado de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/09/140919_colombia_fooc_estrato_s_aw
- Watt, A. (2014). *The Project Life Cycle*. Recuperado de <https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-3-the-project-life-cycle-phases-project-management/>
- World Population Review. (2017). *Bogotá Population 2017*. Recuperado de <http://worldpopulationreview.com/world-cities/bogota-population/>

50Minutos.com. (2015). *Michael Porter's Value Chain. Unlock your company's competitive advantage.* [Versión Kindle] Obtenido en Amazon.com

9 ANEXOS

9.1 Anexo 1: ACTA DEL Proyecto Final de Graduación (PFG)

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
6 de noviembre de 2017	Estudio de factibilidad para definir la viabilidad de abrir un negocio de cristal sueco
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Iniciación, Planificación Áreas de conocimiento: Integración, Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones, Interesados	Sector comercial, arte, decoración, hogar
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
6 de noviembre del 2017	6 de febrero de 2018
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general Elaborar un estudio de factibilidad para determinar la viabilidad de abrir un negocio de cristal sueco y tener los parámetros para decidir si ejecutar el proyecto.</p> <p>Objetivos específicos Hacer un estudio de todos los aspectos que involucra la creación de un negocio de cristal sueco para definir sus etapas y requerimientos. Establecer los costos y duración relacionados a cada etapa del proyecto para definir el presupuesto y plazo totales del proyecto. Realizar un estudio de factibilidad financiera, para determinar si el proyecto es viable financieramente para ser desarrollado. Efectuar un análisis de factibilidad técnica, para decidir si el proyecto es realizable. Elaborar un análisis de factibilidad operacional para concluir si el proyecto es viable. Presentar la recomendación de la factibilidad de abrir un negocio de cristal sueco, para establecer si es viable su realización.</p>	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
<p>El proyecto se realiza por la necesidad de determinar si un negocio para la venta de objetos de cristal sueco es viable en la ciudad de Bogotá, específicamente en la UPZ El Refugio, localidad Chapinero, Distrito Capital de Bogotá, donde existe una amplia variedad de tiendas que ofrecen artículos para el hogar importados, de marcas reconocidas y de excelente calidad.</p> <p>La idea de abrir un negocio familiar para la venta de cristal sueco surgió porque se poseen los contactos en Suecia, tanto de artistas creadores, como de tiendas, para adquirir los objetos e importarlos a Colombia.</p> <p>Los beneficios que se obtendrán de la implementación del negocio son los siguientes: Un negocio de vidrio sueco importado puede proveer a los clientes conocedores y amantes del arte, de objetos para decoración y uso en el hogar exclusivos, elegantes y de magnífica calidad. El negocio ofrecerá a los clientes la oportunidad de conocer el arte tradicional sueco y el arte escandinavo en general. Los clientes tendrán la posibilidad de comprar en un local distinguido y con excelente servicio al cliente.</p>	

Los compradores encontrarán una amplia variedad de objetos con diseños únicos y especiales.
 El negocio brindará la oportunidad de sentir placer con solo ingresar a la tienda y admirar la gama de objetos con la que se contará.
 El negocio será fuente de empleo para aquellas personas que cumplan con los requisitos que se solicitan para los diferentes puestos en la tienda.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

El entregable final de este proyecto es un documento con un **Estudio de Factibilidad** que permitirá determinar si el negocio de vidrio sueco es viable.

En el Estudio de Factibilidad se desarrollarán los siguientes aspectos:

Estudio de todos los aspectos que involucra la creación de un negocio de cristal sueco: ubicación, alquiler de local, preparación de local, importación de artículos, personal, capacitación de personal, inauguración, competencia, clientes, regulaciones.

Los costos y duración relacionados a cada etapa del proyecto: permite establecer el presupuesto y plazo totales del proyecto.

Análisis de factibilidad técnica: considera si se posee la infraestructura, la tecnología, si se cumple con los aspectos legales, si se cumple con los aspectos ambientales y si se cuenta con el espacio, para diseñar, implementar, operar y mantener el proyecto.

Estudio de factibilidad financiera: posibilita resumir numéricamente todos los aspectos desarrollados en el plan del proyecto para determinar si el proyecto es viable financieramente.

Análisis de factibilidad operacional: permite definir la probabilidad de que el proyecto se lleve a cabo, o funcione, como se espera.

Recomendación de factibilidad: aconseja si el negocio se puede desarrollar y es viable.

Supuestos

El tiempo que se tiene para elaborar el PFG es el adecuado para finalizar el proyecto exitosamente.

Se cuenta con suficiente presupuesto para hacer el PFG.

El alcance del PFG está bien definido y cuenta con una descripción completa y clara del proyecto.

La información obtenida a través del PFG será de calidad para analizar la viabilidad del negocio.

Restricciones

La falta de experiencia elaborando un estudio de factibilidad puede ser un factor limitante que afecte la duración del proyecto.

La calidad de la información generada por el PFG debe ser excelente para su aprobación.

El tiempo para desarrollar el PFG es de cuatro meses máximo.

Identificación riesgos

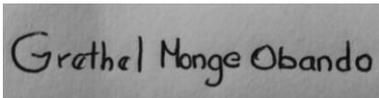
Si la información obtenida es insuficiente podría afectar la calidad del PFG.

Si la información necesaria para elaborar el PFG es difícil de conseguir podría afectar el alcance del proyecto y el cronograma.

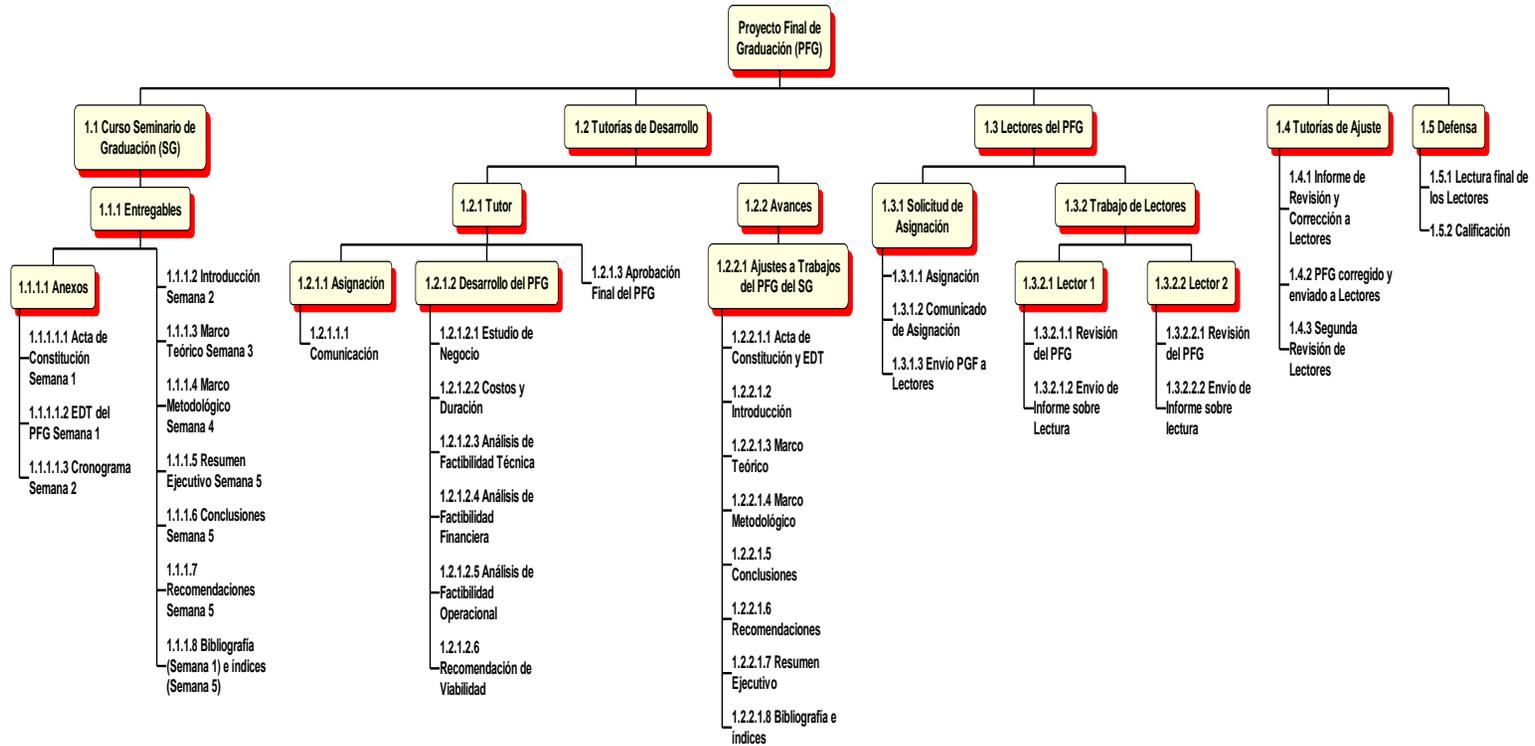
Si el tiempo para llevar a cabo el PFG no es suficiente podría afectar la calidad del proyecto.

Si las impresiones del documento PFG son de mala calidad y se deben repetir, podría afectar el costo del proyecto.

Si las impresiones del documento PFG no están a tiempo, podría afectar el cronograma del proyecto.

Presupuesto		
Impresión de documentos US\$ 700,00		
Total: US700,00		
Principales hitos y fechas		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Estudio de Negocio	6/11/2017	20/11/2017
Costos y Duración	21/11/2017	5/12/2017
Análisis de Factibilidad Técnica	6/12/2017	20/12/2017
Estudio de Factibilidad Financiera	21/12/2017	4/1/2018
Estudio de Factibilidad Operacional	5/1/2018	19/01/2018
Recomendación de viabilidad	20/1/2018	3/02/2018
Información histórica relevante		
<p>La UPZ El Refugio, localidad Chapinero, en el norte de Bogotá, es un sector exclusivo que constituye la Zona Rosa. Aquí predomina la clase socioeconómica alta, lo que significa que los residentes poseen ingresos bastante elevados y con un poder adquisitivo que va de la mano con el ingreso. Por lo anterior, la variedad de tiendas, restaurantes, hoteles y otros negocios, es amplia. Existen anticuarios, tiendas de muebles y decoración, tiendas de artículos para el hogar, negocios de ropa y accesorios, entre otros. La mayoría importados y procedentes de Europa y Estados Unidos.</p> <p>El cristal o vidrio sueco se produce desde el siglo XVI y es reconocido ampliamente. Se puede encontrar una vasta diversidad de artículos con diseños espléndidos y elegantes. Las dos marcas que más se conocen son Orrefors y Kosta Boda. Sin embargo, existen artistas independientes que realizan un trabajo espectacular y que desean que sus productos sean conocidos y adquiridos.</p>		
Identificación de grupos de interés (involucrados)		
<p>Involucrados Directos:</p> <p>Patrocinador</p> <p>Clientes</p> <p>Artistas suecos productores de objetos.</p> <p>Negocios existentes en la zona</p> <p>Involucrados Indirectos:</p> <p>Dueño del local para alquilar</p> <p>Instituciones colombianas que brindan información a la estudiante.</p> <p>Otros artistas suecos que brindan información a la estudiante.</p> <p>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia</p> <p>Alcaldía Mayor de Bogotá</p>		
Director de proyecto: Grettel Monge Obando	Firma:	
		
Autorización de: Yorlenny Hidalgo	Firma:	

9.2 Anexo 2: Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) del Proyecto Final de Graduación (PFG)



9.3 Anexo 3: CRONOGRAMA del Proyecto Final de Graduación (PFG)

