

# Encadenamiento a través de una unidad productiva solidaria para la promoción, comercialización y distribución de una marca con identidad regional conformada por productos de industrias regionales

## Supply Chain through a productive solidarity unit for the promotion, commercialization and distribution of a brand with a regional identity made up of products from regional industries

Agustín OCHOA Torres [1](#); Jesús Alexander PINILLOS Villamizar [2](#)

Recibido: 30/11/2017 • Aprobado: 22/01/2018

### Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

Ante el incremento del flujo migratorio desde la República Bolivariana de Venezuela cuyo tránsito y destino final en la mayoría de los casos es Colombia, desde la academia se plantea una alternativa con orientación regional que contribuirá a mejorar las condiciones de vida de los involucrados, al igual que a reducir la informalidad y el desempleo, a través de encadenamientos productivos, sumando esfuerzos individuales que incrementen la competitividad en los mercados para las empresas que se articulan

**Palabras-Clave:** informalidad, encadenamientos productivos, orientación regional, soporte tecnológico

#### ABSTRACT:

With the increase of the migratory flow from the Bolivarian Republic of Venezuela whose transit and final destination, in most cases is Colombia, this research proposes alternatives, with regional orientation, towards the improvement of the living conditions of these citizens, and thus contribute to the reduction of informality and unemployment, through productive linkages, adding organizational efforts that increase the competitiveness of the companies that are part of this chain

**Keywords:** Informality, Supply chain, regional orientation, technological support

# 1. Introducción

El presente artículo se deriva del proyecto titulado: Encadenamiento a través de una unidad productiva solidaria para la promoción, comercialización y distribución de una marca con identidad regional conformada por productos de industrias Nortesantandereanas, adscrito al Grupo Competitividad y Sostenibilidad para el Desarrollo de la Universidad Libre en la Seccional de la ciudad de Cúcuta. Partiendo de la identificación de la informalidad como un fenómeno a nivel ocupacional que se agudiza con el incremento de la población que recurre a él ante la ausencia de oportunidades laborales (cada vez más lejanas por distintos factores), se le suma el incremento del flujo migratorio desde la República Bolivariana de Venezuela hacia Colombia como corredor para el tránsito o destino final en la mayoría de los casos, afectando significativamente los indicadores de crecimiento económico entre otros, además de las condiciones y calidad de vida de quienes se ven involucrados en dicho fenómeno. Desde la academia, se hace necesario el desarrollo de iniciativas que permitan la formulación de propuestas para buscar soluciones teóricas y prácticas que contribuyan al desarrollo y al progreso de los sectores educativo, económico, social y político, por medio de la investigación, propiciando la integración con otros sectores de la actividad socioeconómica en el nivel nacional, regional e internacional. Se presenta una propuesta con orientación regional que propende por el fortalecimiento de las industrias incentivando el consumo de sus productos, al tiempo que brinda una nueva oportunidad socio-laboral para personas que en la actividad informal habían encontrado una alternativa para su sustento y el de su núcleo familiar, desestimando el riesgo que este tipo de actividades pueden implicar además de no garantizar su estabilidad laboral, como se ha evidenciado con los cierres fronterizos. El poder llegar a la formulación de esta propuesta, fue producto del desarrollo de un trabajo académico con el apoyo del sector empresarial y de organizaciones gubernamentales, que comprenden la importancia de contribuir a la política pública por medio de iniciativas que promuevan el desarrollo regional. Se plantean los elementos básicos y claves que permitirán desarrollar un modelo de negocio que brinde procesos de formación, propicie bienestar a los beneficiarios y su núcleo familiar, incorpore distintas alternativas para el encadenamiento con empresas ancla en los procesos de promoción, comercialización y distribución, se soporte por desarrollos tecnológicos, sea económicamente viable y propenda por priorizar población con condiciones o características particulares o especiales, como por ejemplo madres cabeza de hogar, población desplazada, jóvenes en edad temprana de trabajo (sin experiencia laboral en empleos formales), o personas con algún tipo de discapacidad.

---

## 2. Metodología

Para dar respuesta a la pregunta problematizadora del trabajo que soporta este artículo, se abordó como una investigación de nivel descriptivo, con enfoque cuantitativo y un diseño no experimental; lo cual requirió de un trabajo de campo que incluyó la aplicación de instrumentos y reuniones con representantes de algunas industrias, siendo necesario para los análisis de la información consistente en cifras el uso de herramientas ofimáticas como Excel. De igual manera, para en la consulta de textos se emplearon técnicas como la análisis de contenidos.

---

## 3. Resultados

### 3.1. Diagnóstico, antecedentes y descripción del problema

Galvis (2012) realiza un estudio acerca de Informalidad laboral en las áreas urbanas de Colombia, dentro de este y buscando establecer una definición clara relacionada con el término informalidad, indica que existen dos enfoques desde los cuales se puede abordar este fenómeno, el estructuralista y el institucionalista.

El primer enfoque, el estructuralista, relaciona la informalidad con el escaso desarrollo del

sector moderno de la economía (el formal), en cuanto éste no alcanza a absorber toda la fuerza laboral disponible, impulsando a los individuos restantes a laborar en otras actividades de menor productividad, o al desempleo. (Galvis, 2012).

De igual forma y con el objeto de precisar un concepto respecto del segundo enfoque indica que por su parte, el enfoque institucionalista, cuyo origen se atribuye al Banco Mundial, relaciona la informalidad con una elección individual y racional de los agentes (enmarcándose entonces en la oferta laboral), quienes prefieren esta opción en vez de enfrentar los costos que el Estado impone a la legalización y funcionamiento de las empresas (incluyendo la ineficiencia y la corrupción); por consiguiente, bajo esta perspectiva, es el Estado y sus normas quienes "distorsionan la economía y generan la informalidad". (Galvis, 2012).

De acuerdo a lo anterior y en búsqueda de asociar el fenómeno de la informalidad en Cúcuta, se podría establecer que este se encuentra en el enfoque estructuralista, ya que no hay un desarrollo industrial de alta escala en la ciudad, dado que históricamente en la región se ha dependido de una frontera económicamente activa, pero que en tiempos de hoy no está generando mayores espacios de interacción económica binacional.

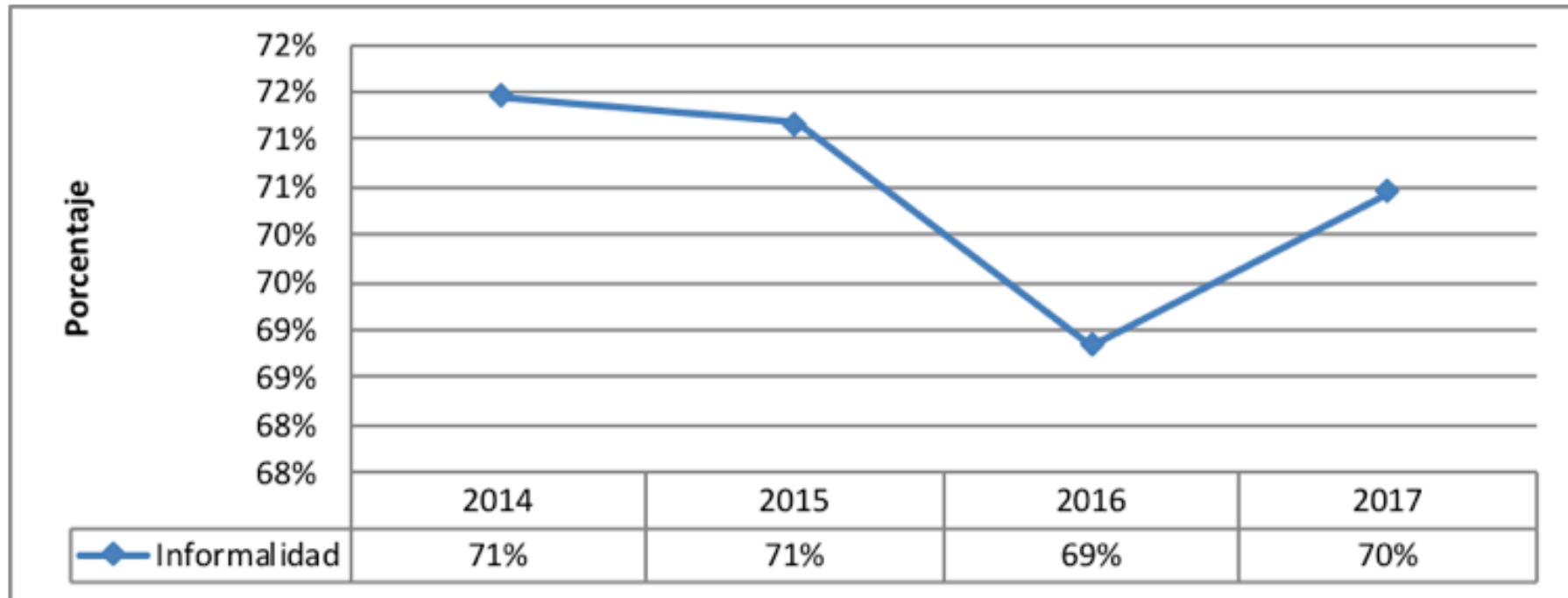
En términos numéricos y según estadísticas de [Empleo Informal y Seguridad Social](#) del Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia, para el trimestre julio - septiembre de 2017 la proporción de ocupados informales en las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 47,7%. Para las 23 ciudades y áreas metropolitanas esta proporción fue 48,7%. Para el trimestre julio - septiembre de 2016 las proporciones fueron 47,7% y 48,8%, respectivamente. La población ocupada informal estuvo principalmente compuesta por trabajadores por cuenta propia (independientes, oficios varios, entre otros), los cuales concentraron el 60,8% de dicha población en el total de 13 ciudades y áreas metropolitanas (en las 23 ciudades y áreas metropolitanas fue 62,3%). (DANE, 2017).

En este mismo informe y para el caso especial de Cúcuta como municipio ubicado en Zona Fronteriza Colombo-Venezolana las cifras de informalidad se encuentran en un rango bastante alto respecto del promedio nacional, de lo cual se genera una alta preocupación ya que se deben establecer las herramientas a partir de las políticas públicas de tal manera que se conlleve a la disminución de este indicador. En valores relativos la informalidad en Cúcuta en el periodo de medición trimestral Julio - Septiembre de 2017 alcanza un 70% sobre el total de ocupados en la ciudad.

Al comparar este mismo indicador en el rango 2014 - 2017 tal y como se relaciona a continuación, se evidencia en el periodo de análisis que ha sido una constante para la región lo cual básicamente le impide avanzar en temas de calidad de vida y mejoramiento de la situación económica y social de la población.

### **Figura 1**

Índice de informalidad San José de Cúcuta 2014-2017



**Fuente:** Elaboración propia con datos del [Departamento Administrativo Nacional de Estadística: www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

Consultados algunos industriales de la ciudad de Cúcuta en jornadas de trabajo convocadas por la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Libre Seccional Cúcuta, consideran que un número considerable de personas que viven en la frontera de Norte de Santander con Venezuela, orientan su decisión de compra principalmente en función al precio. Debido al cambio del Peso Colombiano frente al Bolívar Fuerte Venezolano, resultaba económicamente atractivo la compra de ciertos productos (alimenticios, aseo, consumo masivo, entre otros) del otro lado de la frontera, en municipios vecinos como San Antonio del Táchira, José María Ureña e incluso San Cristóbal o Mérida por mencionar algunos, mientras estuvo abierta la frontera Colombo - Venezolana; sin embargo, el cierre de la misma ha ocasionado que las necesidades atendidas con productos venezolanos deban ser cubiertas por productos colombianos, incrementando la posibilidad para las industrias locales de atender una población que regularmente no los consumían.

Con el cierre de la frontera además se ha mitigado el impacto negativo que sobre la economía local genera fenómenos como el contrabando (de combustibles, productos alimenticios y de aseo, entre otros), sin embargo, los individuos que lo tenían como principal fuente de ingresos, han entrado a engrosar las filas de desempleo (desocupación), obligándose a buscar otras alternativas que les permita el sostenimiento propio y el de sus núcleos familiares.

Sayago (2016) realiza un estudio acerca del Impacto socioeconómico del cierre de la frontera Colombo-Venezolana: Norte de Santander-Estado Táchira (2015-2016), de este se pueden extraer interesantes consecuencias producto de esta decisión política tomada por el gobierno venezolano, determinando que la cuantificación del impacto económico en la región en término de ingresos sobre pasarán los \$6.197 miles de millones con un pérdida en el PB del (-4,06), lo que hará muy difícil la situación de bienestar y crecimiento económico de la región en los próximos cinco años

En medio de estas situaciones regionales, se encuentra presente la UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL CUCUTA, Institución de Educación Superior, sin ánimo de lucro, que se constituye como conciencia crítica del país y de la época, recreadora de los conocimientos científicos y tecnológicos, proyectados hacia la formación integral de un egresado acorde con las necesidades fundamentales de la sociedad y que hace suyo el compromiso de formar dirigentes para la sociedad, propende por la identidad de la nacionalidad colombiana, respetando la diversidad cultural, regional y étnica del país, procura la preservación del medio ambiente y el equilibrio de los recursos naturales y es un espacio para la formación de personas democráticas, pluralistas, tolerantes y cultoras de la diferencia. Dentro de sus objetivos institucionales incluye la realización de investigación científica, técnica y tecnológica, en aquellos campos que demanden las zonas de influencia de la Corporación para buscar

soluciones teóricas y prácticas que contribuyan al desarrollo y al progreso de los sectores educativo, económico, social y político de los colombianos. De igual manera, busca propiciar la integración de la Corporación con otros sectores básicos de la actividad socioeconómica en el nivel nacional, regional e internacional.

En diversos espacios generados al interior de la Universidad, los representantes de algunos gremios de la Región han manifestado que el cierre de la frontera es una oportunidad que tienen los empresarios (en su mayoría pequeñas y medianas empresas), para fortalecer sus industrias, toda vez que existe en el mercado un grupo de personas que deben suplir con productos Colombianos (en su mayoría de la Región) las necesidades que eran atendidas con productos Venezolanos. Se han abierto también espacios para el análisis de la política fiscal promovida por el Gobierno Nacional, que han permitido discusión sobre temas como la implementación de exenciones tributarias a ciertos productos (especialmente en años anteriores con el decreto 1818 de 2015 y sus reglamentarios por ejemplo), la sanción de leyes orientadas a la promoción de más puestos de trabajo, reduciendo la carga económica en lo correspondiente a los aportes de nómina, poniendo de manifiesto las oportunidades que pueden ser aprovechadas por las empresas cuando desarrollan su actividad económica de manera formal.

El Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 (ley 1753 de 2015) contempló como política de estado la consolidación de entidades como el Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas y Unidad de Desarrollo e Innovación, que buscan promover la modernización e innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Vale la pena mencionar también, la suscripción del Convenio Marco Interadministrativo N° 375 entre el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Bancoldex, que instrumenta la unificación del Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, al igual que el de la Unidad de Desarrollo e Innovación, estableciendo además el espectro de funcionamiento y administración del patrimonio autónomo denominado “Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial”, determinando los recursos de dicho patrimonio autónomo que podrán ser utilizados para desarrollar aquellas actividades que se encuentren enmarcadas en unos lineamientos de política pública, tales como: el apoyo a la estructuración de las líneas de acción de los **proyectos estratégicos con enfoque regional** y la Identificación de los instrumentos de apoyo públicos y privados adecuados para promover la innovación, el emprendimiento, la transformación productiva, y **puntualmente los encadenamientos productivos**, así como el apoyo al crecimiento empresarial en cualquiera de sus etapas. Particularmente estos apartes permiten poner de manifiesto el interés del estado por la promoción de iniciativas empresariales a nivel regional mediante modelos organizacionales integradores, que jalonan de forma conjunta varios sectores de la economía.

“El abordaje a las situaciones del eje fronterizo, lejos de soportarse sobre las políticas del gobierno central, han sido sustentadas por formas de integración binacional manifiestas en la voluntad de los gobiernos e instituciones locales quienes reconocen los patrones y valores de sus regiones” (Omaña & Pérez, 2012)

Es reconocido en la literatura sobre el tema, que el estudio de los encadenamientos permite la formulación de escenarios probables y deseables que sirvan para definir adecuadamente metas de crecimiento y desarrollo económico. Adicionalmente, es posible identificar si la ausencia de encadenamientos productivos y la falta de estímulos a actividades con ventajas relativas acentúan los problemas del crecimiento y el desempleo. (Chaverri, 2016).

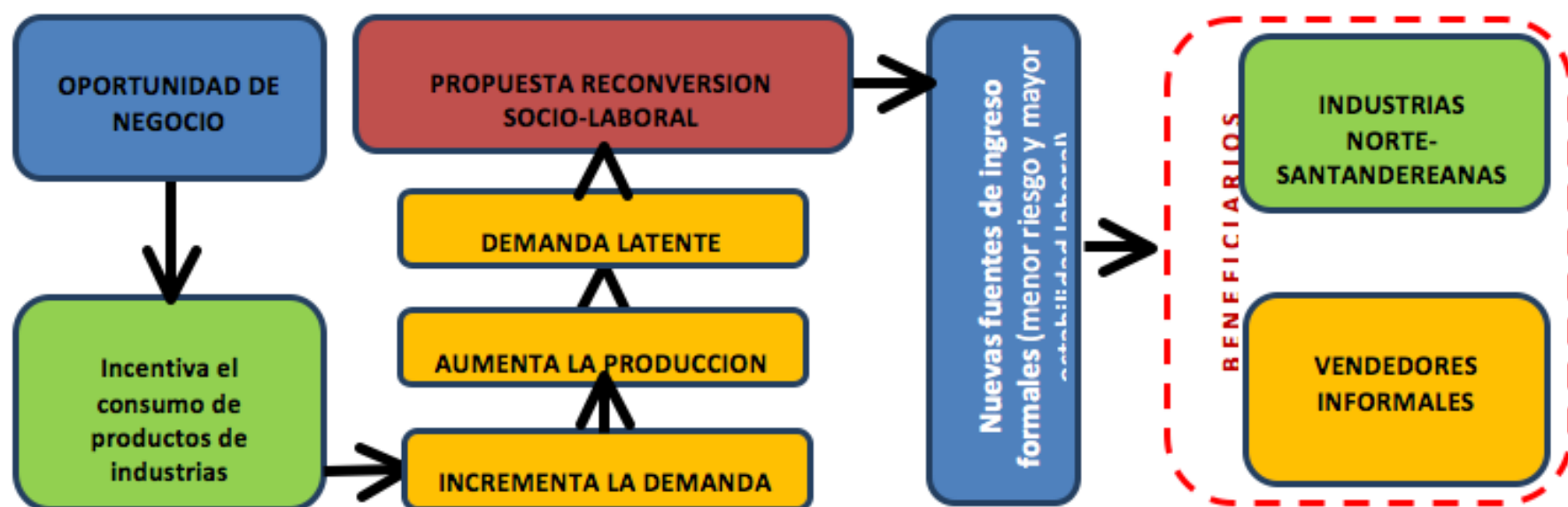
Considerando estos antecedentes, existe una oportunidad para que las industrias regionales con el desarrollo de una adecuada propuesta promuevan el consumo de sus productos en atención a la calidad de los mismos y el impacto positivo que se genera sobre la economía local, generando una identidad regional y la promoción de proyectos productivos que permitan además crear nuevos puestos de trabajo en condiciones dignas; para que personas como los vendedores informales, tengan otras alternativas en lo socio-laboral, de las que deriven ingresos para atender sus necesidades y las de su núcleo familiar, ampliando paralelamente los

canales de distribución y sus segmentos de mercado, logrando cautivar y fidelizar (a futuro) a un grupo significativo de habitantes fronterizos, considerando una eventual reapertura de la frontera. Se plantea la realización de una propuesta que genera beneficios en dos sentidos:

- Incentivando el consumo de productos regionales y por ende el desarrollo de la Región misma, y
- Ofreciendo una nueva oportunidad socio-laboral para un grupo de personas que en la venta informal habían encontrado una alternativa para llevar el sustento a sus casas, lo cual les exigía asumir altos riesgos y no garantizando estabilidad laboral (como se hizo evidente con el pasado cierre de la frontera).

**Figura 2**

Diagnóstico / antecedentes y descripción del problema



Fuente: Los autores

### 3.2. Pertinencia y justificación

La propuesta que presenta la Universidad Libre Seccional Cúcuta, es pertinente por cuanto incorpora aspectos formales y sustanciales como:

**Formación:** Se desarrollará un proceso de transferencia de habilidades blandas, tendientes a generar competencias en los usuarios finales, acordes con el propósito de la actividad económica que se desarrollará a través de la Unidad Productiva Solidaria (UPS) que se deberá constituir, con una visión empresarial considerando que el modelo asociativo utilizado para la constitución de la nueva entidad, no solo los empleará, sino que los hace propietarios también.

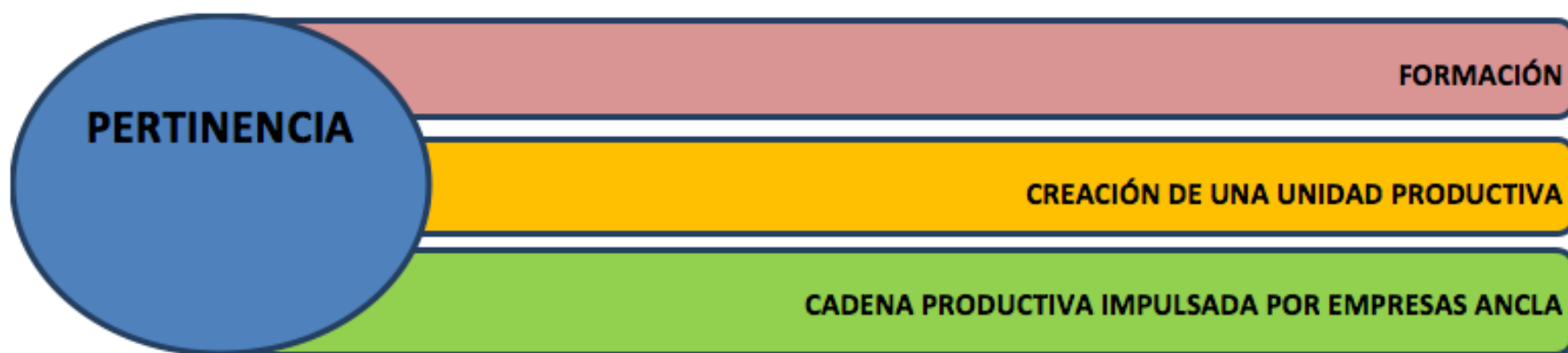
**Creación de una unidad productiva:** Se prevé la vinculación a través de una forma asociativa solidaria de vendedores informales (usuarios finales).

**Línea de operación admisible - cadenas productivas impulsadas por empresas ancla:**

Se desarrollará como modelo de negocio el de cadenas productivas impulsadas por empresas ancla. La Unidad Productiva Solidaria que se constituirá se incorporará en la etapa de la cadena productiva correspondiente a los procesos de promoción, comercialización y distribución de las empresas que se vinculan al proyecto como empresas ancla.

**Figura 3**

Pertinencia de la propuesta



Fuente: Los autores

De acuerdo con lo anterior, el desarrollo de esta propuesta se justifica, por cuanto:

Se garantiza la formación de los usuarios finales, desarrollando hábitos, competencias y capacidades empresariales, toda vez que la vinculación de cada uno de ellos, no se limita a una relación laboral, sino como propietarios de la Unidad Productiva Solidaria que se constituirá.

El modelo de negocio, establece la asociación de usuarios finales (propietarios) y su empleabilidad (laboral), que le permita percibir ingresos (beneficio económico) y recibir servicios orientados a generarle bienestar (acorde con la forma asociativa seleccionada), solventando dignamente sus necesidades y las de su núcleo familiar. En este sentido, vale la pena señalar que si se organizan por medio de entidades sin ánimo de lucro, los beneficios no se limitan a la utilidad contable, es decir, la determinada por la diferencia entre ingreso y gasto, sino que puede contemplar el gasto en sí mismo, al considerarlo como un medio o instrumento a través del cual la entidad transfiere beneficios a sus propietarios en cumplimiento de su cometido social (Ochoa & Gomez, 2016). El concepto de El portafolio de servicios que soporta el desarrollo de la propuesta, incluye distintas alternativas para el encadenamiento de la Unidad Productiva Solidaria con las empresas ancla, que son:

- Preventa,
- Preventa más distribución
- Preventa más distribución más punto de distribución

Todo este esquema de promoción, comercialización y distribución estará soportado por desarrollos tecnológicos, de manera que se logre una gestión efectiva, comprometida con potencializar los canales de distribución y los segmentos de mercado de cada una de las empresas ancla.

La propuesta se incorpora en la etapa de la cadena productiva correspondiente a los procesos de promoción, comercialización y distribución de las empresas que se vinculan al proyecto como Empresas Ancla, apoyada con desarrollos tecnológicos, permitiendo la actualización y adaptabilidad constante en cuanto a las estrategias que se planteen desarrollar en respuesta a los cambios y exigencias mismas del mercado, en búsqueda de la viabilidad y sostenibilidad en términos económicos permanentemente.

El proyecto da prioridad a: Madres cabeza de hogar, población desplazada, jóvenes en edad temprana de trabajo (sin experiencia laboral en empleos formales), o personas con algún tipo de discapacidad.

Se contempla la identificación de usuarios finales (vendedores informales) con habilidades, aptitudes y actitudes adecuadas frente al tipo de actividad que se realizará por la Unidad Productiva Solidaria, sin embargo, tendrán prioridad las personas con características sociales y físicas especiales.

**Figura 4**  
Justificación de la propuesta



Fuente: Los autores

### 3.3. Objetivo general del proyecto

Mejorar las condiciones socio – económicas y garantizar su estabilidad laboral, mediante la construcción una Unidad Productiva Solidaria (UPS) experta en la promoción, comercialización y distribución de productos de consumo masivo bajo una MARCA con Identidad Regional, que sea una aliada estratégica para las industrias Norte- santandereanas que se vinculen, gestionando e implementando estrategias viables para ampliar los segmentos de mercado que las empresas ancla actualmente no atienden, logrando un encadenamiento productivo en los procesos relacionados con la actividad comercial.

El desarrollo de este objetivo, prevé la realización de campañas promocionales para posicionar la MARCA con Identidad Regional que identificará a la Unidad Productiva Solidaria, lo cual redundará en la promoción de los productos y marcas de las empresas ancla que la integran.

Los efectos que se esperan alcanzar son:

- Reconocimiento de la marcas de las empresas ancla
- Incremento de las ventas de las empresas ancla
- Posicionamiento de los productos delas empresas ancla en segmentos de mercado no atendidos por ellas
- Generación de nuevos puestos de trabajo para ex-vendedores informales por medio de la Unidad Productiva Solidaria, en la que también participan como propietarios
- Generación de competencias para la realización de actividades comerciales y de distribución de productos de consumo masivo

Al incorporar en su cadena de valor a la Unidad Productiva Solidaria constituida por los usuarios finales del proyecto, las industrias regionales (PYMES y MIPYMES principalmente), tendrán a su disposición toda la infraestructura tecnológica y el recurso humano calificado para atender lo correspondiente a la promoción, comercialización y distribución. Todas las estrategias que se implementen por parte de la UPS, beneficiarán a cada una de las marcas de las empresas ancla aliadas, dándole visibilidad y promoción al compromiso social de estas últimas para con proyectos dirigidos a mitigar el impacto que a nivel regional generan problemas sociales como el afrontado por quienes de manera informal desarrollan alguna actividad comercial.

En lo correspondiente a generación de trabajo indirecto, al incrementar la fuerza de ventas al servicio de las empresas ancla, existirá una posibilidad mayor para que se generen más puestos de trabajo en las industrias que deberán aumentar su producción para atender la nueva demanda generada por la gestión realizada por la Unidad Productiva Solidaria.

La propuesta también puede ser coherente con el **Programa de Transformación Productiva**, dejando previsto incluir organizaciones industriales de productos lácteos, de aseo, arroz, y la inclusión de otras que elaboran productos que pueden resultar de interés para los mercados que serán atendidos por la Unidad Productiva Solidaria, tales como: encurtidos (carnes frías),



huevos, granos secos (productos de abasto), pastas, café, chocolate (cacao), aceite de cocina, azúcar, sal, panela, salsas (tomate, mayonesa, etc), snacks (pasabocas) entre otras, que se encuentran incluidos entre los 20 sectores identificados por dicho Programa del Gobierno Nacional, acelerando la productividad y la competitividad, por cuanto fortalece el aparato productivo, promueve mejoras en sus procesos de comercialización y distribución y el desarrollo regional, identificando el potencial productivo y facilitando la creación de encadenamientos productivos.

Es importante marcar que El Programa de Transformación Productiva fue creado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el año 2009 con el fin de promover la productividad y competitividad en la industria. Estas compañías fueron apoyadas a través de convocatorias y programas que les permitió mejorar en indicadores que son importantes para aumentar la eficiencia en los procesos productivos como calidad, capital humano y productividad. (PTP, 2017).

### **3.4 Descripción general del proyecto**

Con el propósito de mejorar las condiciones socio-económicas de los ex – vendedores informales, como principal propósito de esta propuesta las PYMES y MIPYMES (Empresas ancla), que incorporen en su cadena de valor a la Unidad Productiva Solidaria (UPS) que se creará con los usuarios finales, recibirán el beneficio de una gestión especializada en la promoción, comercialización y distribución de sus productos, que le permitirá ampliar sus segmentos de mercado, incrementar sus ingresos por venta, reducir los costos asociados a la fuerza de venta sin detrimentos laborales (pues los socios/trabajadores de la Unidad Productiva Solidaria gozarán de todas las garantía de ley respecto a sus derechos laborales), mayor visibilidad de su marca y productos y se dará visibilidad al cumplimiento de su responsabilidad social empresarial (como empresa que contribuye a la solución de problemáticas regionales, como la que afrontan los vendedores informales).

El proyecto inicialmente se desarrollará en el Departamento Norte de Santander, con el concurso de los usuarios finales que se vinculen a la Unidad Productiva Solidaria, tras un proceso de selección que permita identificar las personas con los mejores perfiles para la actividad que tendrán a cargo. A través de dicha entidad, los ex-vendedores informales recibirán la formación adecuada y suficiente para hacerlos expertos en la promoción, comercialización y distribución de los productos elaborados por las Empresas Ancla.

Siguiendo a Gómez (2016), quien cita a Pratten (1998) Collis y Jarvis (2002), las micro, pequeñas y medianas empresas –MIPYMES– constituyen el mayor volumen de organizaciones productivas en todos los países del mundo. Su importancia en la generación de empleo, en el proceso económico o cadena de valor de las grandes empresas y su creciente importancia en el PIB mundial, son sin duda elementos determinantes que llaman la atención de gestores públicos y de la investigación académica, también en el ámbito contable.

***¿Cómo se articula la MARCA con Identidad Regional (MIR) en el desarrollo del proyecto?*** Porter y Kramer (2006) precisan que para cualquier empresa, la estrategia debe ir más allá de mejores prácticas. Se trata de elegir una posición exclusiva: hacer las cosas en forma diferente de los competidores de un modo que reduzca costos o satisfaga mejor un conjunto particular de necesidades de los clientes. Estos principios se aplican por igual a la relación de una empresa con la sociedad como a aquélla con sus clientes y rivales.

En el trabajo de Romero, Noriega, Escobar, Ávila & Delgado (2009) indican que Según Porter (1998), la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Como estrategia competitiva, la MARCA con Identidad Regional (que se definirá y construirá conjuntamente con los involucrados en el desarrollo de las etapas de la propuesta) es un concepto por medio del cual se busca generar identidad y visibilidad entre las organizaciones y

personas que pertenecen a los mercados objetivos, al igual que en la comunidad en general que consume los productos que la integran, dándole status a las marcas vinculadas e incentivando un sentido de pertenencia por lo Regional. Su promoción deberá incluirse entre los compromisos de las empresas ancla para con la Unidad Productiva Solidaria, ya que su uso estratégico les permitirá hacer visible su responsabilidad (como se mencionaba anteriormente) asociándolas con proyectos de gran impacto social.

**¿Qué estrategias de articulación se tienen previstas?** Bajo el concepto de MARCA con Identidad Regional, se propone impulsar el consumo de los productos que la integran, definiendo unas estrategias de articulación que permitan cumplir con el encadenar la Unidad Productiva Solidaria con las Empresas Ancla; para ello, se propone un portafolio de servicios dirigido a las empresas ancla, buscando el encadenamiento de la Unidad Productiva Solidaria con cada una de ellas acorde a sus necesidades y requerimientos.

Se contemplan inicialmente 4 estrategias, cuya contratación podrá hacerse de forma progresiva, en la medida que se fortalezca la alianza estratégica que se genera por medio del encadenamiento, así:

**Preventa:** La Unidad Productiva, realizará únicamente el proceso de preventa en las zonas definidas por las empresas ancla (Industrias Norte-santandereanas). La distribución (entrega del producto) será responsabilidad de las empresas ancla. Bajo este esquema la Unidad Productiva percibirá una comisión sobre la venta.

**Preventa + Distribución:** La Unidad Productiva realizará el proceso de preventa en las zonas definidas por las industrias; encargándose además de la distribución de los productos (entrega e incluso puede incluir el cobro), generándose una alianza, en la que la Unidad Productiva percibirá una comisión sobre la venta y distribución, de acuerdo a las condiciones que se establezcan con la empresa ancla.

**Preventa + Distribución + Punto de distribución (mayorista):** La Unidad Productiva Solidaria realizará el proceso de preventa en las zonas definidas por los empresarios y además la distribución de los productos. Se identificarán zonas que resulten de interés comercial, en las que se establecerán puntos de distribución mayorista, generándose una alianza en la que la Unidad Productiva percibirá una comisión sobre la venta, la distribución y unos márgenes preferenciales sobre los productos, de acuerdo a las condiciones que se establezcan con las empresas ancla.

**Estrategias alternativas apoyadas por aplicaciones móviles:** Identificada cierta población con altos niveles de uso de aplicaciones móviles (Por ejemplo: población ubicada en niveles socio-económicos altos) y con comportamientos de consumo regulares o recurrentes (frecuencia y tipos de productos), se debe contemplar la incorporación del diseño de una aplicación que pueda ser utilizada por el consumidor final, para generar sus pedidos a través de la Unidad Productiva, quien se encargará de gestionar el pedido en las condiciones que se establezcan con las empresas que se vinculen bajo esta modalidad.

### **3.5. Consideraciones respecto a las estrategias de articulación**

Todas las estrategias estarán soportadas por desarrollos tecnológicos que permitan eficacia en la gestión de los pedidos, eficiencia y efectividad en el manejo de los recursos y de la información que se genera en cada una de las transacciones.

Es por ello que dentro de la propuesta se incluyó de manera transversal el uso de las herramientas tecnológicas en los procesos, ya que de esta forma, la idea de una sociedad de conocimiento viene a reconocer la generación de conocimiento y desarrollo de TIC ajustadas a la realidad social que acaece al mundo. Las Instituciones Educativas, los Estados, la Comunidad Internacional y la sociedad en general deben propender por una sociedad que genere nuevas formas de ver el mundo a través de la ciencia, la innovación y la tecnología. (Flórez, Aguilar, Hernández, Salazar, Pinillos & Pérez, 2017).

Como elemento diferenciador o de valor agregado para el proyecto, se debe diseñar e implementar una plataforma específica para la actividad de la Unidad Productiva Solidaria, que permita la parametrización de acuerdo a las condiciones que se establezcan con cada una de las Empresas Ancla que integren el portafolio de productos de la MARCA con Identidad Regional; condiciones que pueden estar relacionadas con restricciones del mercado (por estar siendo atendido ya algunos sectores), productos que podrán ser ofrecidos a ciertos clientes y/o mercados (por condiciones especiales de entrega por ejemplo), precios para clientes de ciertos sectores o zonas con condiciones especiales de acceso, valor mínimo de pedidos, entre otros. Los Asesores Comerciales (ex-vendedores informales) accederán a dicha plataforma por medio de dispositivos móviles debidamente equipados para gestionar las ventas, conociendo en tiempo real las restricciones definidas para cada cliente o sector de mercado, de manera que se minimice la posibilidad de error en la toma de pedidos y por lo tanto no se afecte negativamente la seriedad y oportunidad del proceso. De igual forma, cada uno de los asesores comerciales, estará debidamente identificados mediante un uniforme en el que se visualizará la MARCA con Identidad Regional, los productos que la integran y la Unidad Productiva Solidaria a la que representa y un medio de transporte con características adecuadas para la actividad diaria que deberá desarrollar

En el convenio para el encadenamiento productivo entre la empresa ancla y la Unidad Productiva Solidaria, se establecerán las condiciones en que se desarrollará, tales como: mercados, productos, precios, comisiones, tiempos de despacho, promociones, etc, los cuales deberán ser parametrizados en la plataforma y tendrán acceso los asesores comerciales mediante los dispositivos móviles desde cualquier lugar donde se ubiquen en desarrollo de las rutas definidas.

Por medio de la Unidad Productiva Solidaria que se contempla constituir, los ex-vendedores informales recibirán una formación que los hará competentes y expertos asesores comerciales, de manera que se genere un diferencial de la Unidad Productiva Solidaria frente a otras organizaciones del mismo estilo, por contar con personas con cualidades, calidades y competencias importantes en el área comercial, que promuevan estrategias para visibilizar los productos que integran la MARCA con Identidad Regional.

Como también se mencionó previamente, las estrategias para el encadenamiento se desarrollarán en atención a los requerimientos de cada Empresa Ancla, y se puede hacer de forma gradual, iniciando con la preventa (estrategia de encadenamiento 1) y pudiendo llegar a un esquema que incluya la distribución y el recaudo (estrategia de encadenamiento 2), de acuerdo a la evolución misma del vínculo comercial que se genere entre las Empresas Ancla y la Unidad Productiva Solidaria. Si se identifican zonas de interés comercial que beneficie al mayor número de empresas ancla y que resulte económicamente viable, se contarán con las condiciones para implementar la estrategia de encadenamiento 3, que incluye además puntos de venta atendidos directamente por la Unidad Productiva Solidaria e incluso, con el propósito de aprovechar los desarrollos tecnológicos que se realicen, queda abierta la posibilidad de avanzar hacia la implementación de la estrategia de encadenamiento 4, que incluye la mediación de aplicaciones móviles ejecutadas directamente por los consumidores finales, dejando prevista la posibilidad para la incorporación de productos de consumo masivo como comidas rápidas y comidas de restaurante, por cuanto se convierte en un mecanismo, que aunque no incrementa el número de puestos de trabajos de forma directa, si permite percibir ingresos extra (comisiones por la intermediación), como retribución por la gestión realizada desde la promoción (publicidad), la recepción y trasmisión de pedidos y las demás actividades a que haya lugar de acuerdo a las condiciones que se establezcan con cada una de las empresas que ofrezcan sus productos por los medios de divulgación definidos por la Unidad Productiva Solidaria.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se esperan obtener los siguientes logros:

Una Unidad Productiva Solidaria con personal equipada tecnológicamente y operativamente, con formación especializada para la gestión de ventas al servicio de las Empresas Ancla que la

encadenen en sus procesos de promoción, comercialización y distribución de acuerdo a la estrategia de encadenamiento definida, que podrá ser modificada gradualmente de acuerdo a las condiciones que vayan surgiendo en la dinámica misma del mercado y la gestión realizada por la Unidad Productiva Solidaria.

Una plataforma adaptable al servicio de cada Unidad Productiva Solidaria, que le permitirá asumir oportunidades de negocio particulares y articularlas de forma armónica al conjunto de productos que integran la Marca con Identidad Regional, con oportunidad de crecer hacia nuevos negocios, de acuerdo a las estrategias de encadenamiento definidas y otras que puedan surgir como resultado de la dinámica misma del mercado y a la gestión de la Unidad Productiva Solidaria.

Nuevos canales de promoción, comercialización y distribución que podrán ser aprovechados y ensanchados para atender la demanda misma del mercado, incorporando una mayor cantidad de productos desarrollados por industrias de la Región, es decir, nuevas Empresas Ancla, con las que se establecerán las condiciones y la estrategia a utilizar.

### **3.6. Identificación del mercado**

La investigación de mercados desde hace años se ha convertido en algo esencial para todas las empresas ya que cuenta con muchos aspectos de mera importancia, para ello la disciplina de la investigación de mercados cuenta con un elemento clave que es el de abrir el sistema de las empresas grandes o pequeñas según sea el caso. (Ramírez & Rodríguez, 2014)

Para la identificación del mercado, se consultó con algunas de las empresas que han manifestado su interés por participar en el desarrollo de esta propuesta, encontrándose con la siguiente información:

***Principales clientes de sus productos:*** Se identificaron como principales clientes para estas organizaciones: Tenderos, abastos, supermercados, hipermercados o grandes superficies y otros – distribuidores.

El sistema de comercialización utilizado para los productos de las empresas consultadas es convencional, con personal de preventa para visita, toma de pedidos y unas condiciones de entrega que varía dependiendo del tipo de producto. Cada una de las Empresas Ancla definirá los segmentos de mercado de interés para coordinar su incorporación en las rutas de comercialización a ser atendidas por la Unidad Productiva Solidaria. En un primer instante y para los efectos de esta propuesta se prevé la posibilidad de generar una gestión adicional con otros segmentos de mercado especializados, como los restaurantes y hoteles o institucionales (universidades y colegios), que dependiendo de los servicios que incluyen, tendrían la posibilidad de demandar los productos de la MARCA con Identidad Regional.

Por ejemplo, la Universidad Libre, mensualmente adquiere productos de aseo por el orden de \$7.000.000 (siete millones de pesos) mensuales y sus consumos de productos de cafetería como café y azúcar están alrededor de \$1.500.000 (un millón quinientos mil pesos) mensuales, lo cual puede reducir significativamente la exigencia en lo que respecta a cantidad de clientes a atender mensualmente y la mezcla contribuye a que se pueda mejorar significativamente la expectativa en cuanto al valor mínimo de compra para cada cliente de la Unidad Productiva Solidaria, quedando pendiente por determinar la comisión promedio que se percibiría por la venta, en consideración a los productos que se incluyen en dicha compra y la Industria Regional que los elabora e incorpora en la MARCA con Identidad Regional.

No obstante, de acuerdo a la implementación (reconocimiento) y validación de las rutas de comercialización (que debe estar prevista en el desarrollo del proyecto), se establecerá el mercado potencial a consolidar y la oferta de productos que cada empresa dispondrá para cada ruta, al igual que las restricciones (cuando hubiese). En la medida que se logre consolidar la Unidad Productiva Solidaria y se cubra un mayor mercado, se estará en capacidad de formular estrategias particulares u otras que integren dos o más Empresa Ancla, de manera que se

aprovechen al máximo los canales de comercialización que se generen por parte de la Unidad Productiva Solidaria y las estadísticas de demanda de los productos que integran la MARCA con Identidad Regional.

**Diagnóstico de los Usuarios Finales:** La Unidad Productiva Solidaria (UPS) que se constituirá operará bajo un modelo de cadenas productivas impulsadas por empresa ancla. Como el encadenamiento se da en los procesos correspondientes a Promoción, Comercialización y Distribución, se incorpora el concepto de MARCA con identidad Regional, buscando visibilidad por parte de los clientes que integran los mercados hacia los que se dirige la estrategia de ventas.

La UPS, estará integrada por los usuarios finales, siendo estas personas naturales colombianas mayores de edad, comerciantes informales, quienes se constituirán como socios o propietarios de la Unidad Productiva Solidaria, simultáneo a su vinculación como trabajadores o colaboradores en dicha organización.

En todo caso, la Unidad Productiva Solidaria no tiene previsto desarrollar exclusivamente actividades del sector primario y además prestará servicios con fines mercantiles, cuyos ingresos se integran por las comisiones pactadas con cada Empresa Ancla; operará bajo el modelo de negocio de cadenas productivas impulsadas por empresas ancla, operando como un negocio incluido en la cadena empresarial de las Empresas Ancla; su actividad se relaciona con la Promoción, Comercialización y Distribución de productos, siendo esta una actividad comercial y generadora de ingresos directos de la operación del negocio.

En el desarrollo del proyecto, se contempla un proceso de selección, en el que se debe exponer las condiciones en que se desarrollará el proyecto y aplicar los instrumentos que permitan identificar las personas con los perfiles más adecuados para integrar la Unidad Productiva Solidaria.

Quienes deseen participar, lo harán de forma libre y voluntaria con pleno conocimiento del modelo de negocio y que se deberá someter a un proceso de selección que permita identificar si su perfil ocupacional y psico-social es el adecuado para los cargos que se deban cubrir. Entre los vendedores informales que se vinculen, una parte de ellos se ocuparán de las labores administrativas de la Unidad Productiva Solidaria (Gerente, asistentes administrativos, etc.) y otros tendrán a cargo actividades operativas (asesores comerciales).

Tras la aceptación de las condiciones expuestas y mediante una consultoría se aplicarán los instrumentos y test correspondientes del campo de la gestión de recursos humanos, con el fin de contar con una visión general, de las dimensiones y una interpretación en profundidad de los factores que definen la personalidad de los aspirantes, así como una medición del juicio ante situaciones desde el deber ser. Se deberán aplicar estos instrumentos a aquellos ex-vendedores informales que voluntariamente acepten someterse al proceso de selección tendiente a identificar los miembros de la Unidad Productiva Solidaria que se constituirá.

El proceso de selección de los usuarios no implica exclusión por las condiciones particulares de las personas que se sometan al mismo, por el contrario, tendrán prioridad las personas con características sociales y físicas especiales tales como: Madres cabeza de hogar, población desplazada, jóvenes en edad temprana de trabajo (sin experiencia laboral en empleos formales) o personas con algún tipo de discapacidad.

El modelo de negocio a implementar, busca potencializar la experiencia de los ex-vendedores informales en actividades comerciales definiéndoles metas en cuanto a compromisos de venta que les permita organizar su tiempo para el cumplimiento de las rutas definidas y designadas a cada uno de ellos.

De otra parte, las Empresas Ancla como participes en el desarrollo de esta propuesta, integran un grupo de industrias Norte-santandereanas que elaboran productos de consumo masivo y la mayoría los distribuyen a través de empresas de economía barrial (como tiendas, abastos, minimercados, etc), sin descartar la posibilidad de incursionar en mercados especializados e institucionales. Para la Unidad Productiva Solidaria se busca garantizar un portafolio de

productos lo suficientemente amplio para dar sostenibilidad a su operación. El modelo de encadenamiento comercial, propicia la generación de competencias empresariales y comerciales en los usuarios finales.

### **3.7. Resultados orientadores para el desarrollo**

Con el desarrollo del proyecto, se generan competencias en aspectos comerciales para los usuarios finales, haciéndolos expertos asesores comerciales al servicio de las Empresas Ancla, permitiéndoles incrementar sus ventas (ingresos) y a la par los ingresos de la Unidad Productiva Solidaria, por cuanto se derivan de las comisiones. Se genera Identidad Regional e integración entre las industrias, aprovechando los canales de comercialización creados por la Unidad Productiva Solidaria. Se propicia la identificación de estrategias para ser desarrolladas con las Empresas Ancla afianzando el modelo de encadenamiento comercial.

La importancia de la calidad ha sido demostrada en el campo de las operaciones, pero poco estudiada y aplicada en el sector de servicios, ya que en este último existe una diferencia entre el cumplimiento de las expectativas del cliente y la satisfacción de sus necesidades. (Berdugo Correa, Barbosa Correa, & Prada Angarita, 2016).

Es importante destacar que la percepción de la calidad no solo se mide en el sector comercial, es así como Aznar, Llorenç & Rocafort (2015) analizaron la relación entre percepción de calidad por parte de los clientes de los establecimientos hoteleros y los resultados económico-financieros de los hoteles, tratando de determinar si la percepción de mayor calidad por parte de los usuarios se traduce en mejores resultados empresariales. (Aznar, Llorenç, & Rocafort, 2015).

Se crearán nuevos empleos directos, con todas las garantías exigidas por la ley y producto de su gestión, como se mencionó anteriormente, se propicia el crecimiento comercial (aumento en las ventas) de las Empresas Ancla, implicando mayores niveles de producción y por consiguiente la generación de nuevos empleos por parte de dichas industrias. De acuerdo a las condiciones que se establezcan con las Empresas Ancla, se definirán los indicadores o mecanismos que permitan monitorear las variables y metas propuestas.

La intermediación comercial desarrollada por la Unidad Productiva Solidaria, reduce los costos relacionados con la nómina del personal de ventas, con mayor efectividad en su gestión, considerando las competencias generadas en los ex-vendedores informales como parte de su proceso de formación empresarial.

La gestión comercial realizada por la Unidad Productiva Solidaria, permite la identificación y definición de rutas de comercialización y distribución dirigidas a mercados no atendidos por las Empresas Ancla que demandan sus servicios, siendo estos nuevos mercados para cada una de las empresas.

Se promueve la conformación de proyectos asociativos bajo un esquema solidario, generando competencias para el trabajo en equipo en busca de definir e implementar estrategias a nivel organizacional cooperativo entre sus miembros, uniendo las potencialidades individuales hacia un objetivo y beneficio común. De igual manera, se promueve la formalidad empresarial, incentivando el uso por parte de los usuarios finales, de sistemas como el financiero, el acceso a mecanismos de pago y fuentes de financiación, generándose una vida crediticia para quienes aún no hacen uso de estos medios formales. Por medio de la actividad comercial, se contribuye también al Estado, por medio del pago de tributos locales y nacionales, como parte de la dinámica empresarial.

En atención a la información suministrada por las empresas consultadas, cuyos productos tienen posibilidad de ser comercializados por medio de la Unidad Productiva Solidaria que se constituirá con los ex - vendedores informales, se tiene las siguientes estimaciones:

**Ingresos:** Se atenderán en promedio 3.500 clientes mensuales, con un valor promedio de compras equivalente a \$100.000 (\$25.000 promedio por cada Empresa Ancla, considerando un

mínimo de 4 empresa ancla al inicio del proyecto) en productos que integran la MARCA con identidad regional. Con un porcentaje promedio del 10%, este nivel de ventas representa un ingreso promedio por comisiones para la Unidad Productiva Solidaria de \$35.000.000, que se genera con un total de 10 asesores comerciales (cada uno en promedio deberá realizar ventas por \$35.000.000 para contribuir con \$3.500.000 en promedio a los ingresos mensuales de la Unidad Productiva Solidaria)

**Tabla 1**

Proyección de ingresos (cifras expresadas en pesos colombianos)

DESCRIPCION	EMPRESA ANCLA A	EMPRESA ANCLA B	EMPRESA ANCLA C	EMPRESA ANCLA D	CONSOLIDADO EMPRESAS ANCLA
Número de Clientes mensuales potenciales a atender en pre-venta					3.500
Valor pre-venta promedio mensual por cliente	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 100.000
<b>PREVENTA PROMEDIO MENSUAL</b>	<b>\$ 87.500.000</b>	<b>\$ 87.500.000</b>	<b>\$ 87.500.000</b>	<b>\$ 87.500.000</b>	<b>\$ 350.000.000</b>
% comisión promedio a cobrar por intermediación comercial					10%
<b>INGRESO MENSUAL PROMEDIO UNIDAD PRODUCTIVA SOLIDARIA (COMISION)</b>					<b>\$ 35.000.000.00</b>
Número de Asesores Comerciales a vincular					10
<b>VR PRE-VENTA MENSUAL PROMEDIO POR VENDEDOR</b>					<b>\$ 35.000.000.00</b>
<b>INGRESO MENSUAL PROMEDIO (COMISION) GENERADA POR VENDEDOR</b>					<b>\$ 3.500.000.00</b>

Fuente: Los autores

**Gastos:** Para la operación de la Unidad Productiva se identifican los siguientes conceptos:

**Tabla 2**

Proyección de gastos (cifras expresadas en pesos colombianos)

CONCEPTO	MENSUAL	MENSUAL (AÑO 1)	MENSUAL (AÑO 2 EN ADELANTE)
	VR UNITARIO	VR TOTAL	VR TOTAL
NOMINA ADMINISTRATIVA		\$3.214.241.28	\$3.214.241.28
NOMINA OPERATIVA		\$16.071.206.38	\$16.071.206.38
ARRIENDO		\$0.00	\$1.500.000.00
SERVICIOS PUBLICOS		\$500.000.00	\$500.000.00
INTERNET		\$500.000.00	\$500.000.00
VIGILANCIA		\$4.000.000.00	\$4.000.000.00
COMBUSTIBLE	\$112.000.00	\$1.120.000.00	\$1.120.000.00
MANTENIMIENTO	\$140.000.00	\$1.400.000.00	\$1.400.000.00
CAPACITACION E IMPREVISTOS (INCLUYE GMF)	0.05	\$1.340.272.38	\$1.340.272.38
<b>COSTOS TOTALES / MES</b>		<b>\$28.145.720.04</b>	<b>\$29.645.720.04</b>

Fuente: Los autores

En cuanto a la nómina, no se incluyen comisiones pues deberá corresponder a una política que se generará por parte de los mismos integrantes de la Unidad Productiva Solidaria.

**Inversión:** Los conceptos entre los que se invertirán los recursos que se esperan recibir se presentan a continuación:

**Tabla 3**

Inversión Proyectada (cifras expresadas en pesos colombianos)

	CANT	VR UNIT SIN IVA	SUBTOTAL
<b>Proceso de Selección</b>			
<b>Selección Grupo de Usuarios Finales a vincular</b>			<b>\$ 1.200.000,00</b>
Pruebas para selección de personal	1	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00
<b>Dirección del proyecto</b>			
<b>Dirección</b>			<b>\$ 17.400.000,00</b>

Director	12	\$ 1.450.000,00	\$ 17.400.000,00
<b>Arrendamiento</b>			
<b>Instalaciones Unidad Productiva Solidaria</b>			<b>\$ 10.344.827,59</b>
Arriendo	8	\$ 1.293.103,45	\$ 10.344.827,59
<b>Adecuaciones a la Infraestructura</b>			<b>\$ 862.068,97</b>
Acondicionamiento instalaciones	1	\$ 431.034,48	\$ 431.034,48
Aviso	1	\$ 431.034,48	\$ 431.034,48
<b>Gastos asociados con la constitución de la UPS</b>			
<b>Gastos de constitución</b>			<b>\$ 853.000,00</b>
Matrícula (14 a 16 SMLMV)	1	\$ 140.000,00	\$ 140.000,00
Inscripción establecimiento (3 A 17 SMLMV)	1	\$ 77.000,00	\$ 77.000,00
Inscripción libros	1	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Formularios inscripción	2	\$ 4.800,00	\$ 9.600,00
Certificaciones	2	\$ 7.200,00	\$ 14.400,00
Curso de Cooperativismo Básico	12	\$ 50.000,00	\$ 600.000,00
<b>Inversión relacionada con la Operación</b>			
<b>Adquisición de Maquinaria y Equipo</b>			<b>\$ 53.105.172,41</b>
<b>Equipos relacionados con la operación</b>			<b>\$ 39.051.724,14</b>
Computador - Servidor	1	\$ 1.724.137,93	\$ 1.724.137,93
Equipos móviles - Incluidos Datos	11	\$ 258.620,69	\$ 2.844.827,59
Motos	10	\$ 3.448.275,86	\$ 34.482.758,62
<b>Puestos de trabajo</b>			<b>\$ 8.174.137,93</b>
Escritorio	2	\$ 431.034,48	\$ 862.068,97
Mesa auxiliar	2	\$ 86.206,90	\$ 172.413,79
Sillas ejecutivas	2	\$ 103.448,28	\$ 206.896,55
Sillas interlocutoras	4	\$ 60.344,83	\$ 241.379,31
Aire acondicionado	1	\$ 1.293.103,45	\$ 1.293.103,45
Papeleras	2	\$ 12.931,03	\$ 25.862,07
Archivador vertical	1	\$ 344.827,59	\$ 344.827,59
Estantes	2	\$ 103.448,28	\$ 206.896,55
Tablero acrílico	1	\$ 103.448,28	\$ 103.448,28
Cartelera	1	\$ 86.206,90	\$ 86.206,90
Pupitres universitarios	15	\$ 86.206,90	\$ 1.293.103,45
Útiles de oficina	1	\$ 258.620,69	\$ 258.620,69
Dotación (chaleco, franela, jean, zapatos)	12	\$ 246.551,72	\$ 2.958.620,69
Pendón	2	\$ 60.344,83	\$ 120.689,66
<b>Equipos de computo</b>			<b>\$ 3.965.517,24</b>
Computadoras	2	\$ 1.293.103,45	\$ 2.586.206,90
Impresora multifuncional	1	\$ 1.120.689,66	\$ 1.120.689,66
Teléfono (diadema y normal)	2	\$ 129.310,34	\$ 258.620,69
<b>Elementos de cafetería</b>			<b>\$ 275.862,07</b>
Cafetera	1	\$ 60.344,83	\$ 60.344,83
Dispensador de agua	1	\$ 129.310,34	\$ 129.310,34
Otros	1	\$ 86.206,90	\$ 86.206,90
<b>Software y Licencias</b>			<b>\$ 1.637.931,03</b>
Software Contable	1	\$ 1.637.931,03	\$ 1.637.931,03
<b>Desarrollo aplicación</b>	<b>1</b>	<b>\$ 14.000.000,00</b>	<b>\$ 14.000.000,00</b>
<b>Definición y validación de rutas de comercialización</b>	<b>1</b>	<b>\$ 2.440.931,03</b>	<b>\$ 2.440.931,03</b>
<b>Definición marca con identidad regional</b>	<b>1</b>	<b>\$ 1.500.000,00</b>	<b>\$ 1.500.000,00</b>
<b>Promoción y divulgación</b>			<b>\$ 294.000,00</b>
Material didáctico	98	\$ 3.000,00	\$ 294.000,00
<b>SUB-TOTAL (1)</b>		<b>79,19%</b>	<b>\$ 102.000.000,00</b>



Fuente: Los autores

---

**Tabla 4**

Gastos asociados con la inversión (cifras expresadas en pesos colombianos)

	<b>SUBTOTAL</b>
<b>Gravamen a los movimientos financieros</b>	<b>\$ 515.229,37</b>
<b>IVA de adquisiciones</b>	<b>\$ 13.207.520,00</b>
<b>Gastos de legalización de contratos</b>	<b>\$ 4.084.592,00</b>
Seguro activos fijos (multiriesgo)	\$ 836.592,00
Seguro motos (todo riesgo)	\$ 3.248.000,00
<b>SUB-TOTAL (2)</b>	<b>\$ 17.807.341,37</b>

Fuente: Los autores

-----

**Tabla 5**

Programa de capacitación valorizado (cifras expresadas en pesos colombianos)

	<b>CANT</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>SUBTOTAL</b>
<b>Capacitaciones</b>			
Capacitación sobre aspectos básicos de las organizaciones y Consultoría para la construcción de los manuales de operación, financiero y tributario, comercial y políticas organizacionales	40	\$ 60.000,00	\$ 2.400.000,00
Capacitación en habilidades específicas acordes con el cargo, al personal de procesos misionales (comercialización)	48	\$ 60.000,00	\$ 2.880.000,00
Capacitación en habilidades específicas acordes con el cargo, al personal de procesos estratégicos y de apoyo (dirección y administración)	20	\$ 60.000,00	\$ 1.200.000,00
Capacitación sobre procesos y procedimientos administrativos propios de la actividad económica de la Unidad Productiva Solidaria	30	\$ 60.000,00	\$ 1.800.000,00
Talleres de trabajo en equipo, liderazgo, auto-reconocimiento, la familia y el entorno	8	\$ 60.000,00	\$ 480.000,00
Jornadas de asistencia psicológica, social y de integración	4	\$ 60.000,00	\$ 240.000,00
<b>SUB-TOTAL (3)</b>		<b>6,99%</b>	<b>\$ 9.000.000,00</b>

Fuente: los autores

De acuerdo con el cronograma para el desarrollo de la propuesta durante el primer año, se tiene previsto el inicio de operaciones de la Unidad Productiva Solidaria en el mes 5 del proyecto, considerando aspectos pre-operativos y de formación para el trabajo de los usuarios finales que se vinculen.

Haciendo una proyección a valor constante a cinco años, se prevé lo siguiente:

**Tabla 6**

Flujo de efectivo proyectado a cinco años (cifras expresadas en pesos colombianos)

<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
INVERSION	-\$ 121.007.342.45					
INGRESOS		\$ 280.000.000.00	\$ 420.000.000.00	\$ 420.000.000.00	\$ 420.000.000.00	\$ 420.000.000.00
GASTOS		\$ 223.963.698.31	\$ 355.748.640.46	\$ 355.748.640.46	\$ 355.748.640.46	\$ 355.748.640.46
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>-\$ 121.007.342.45</b>	<b>\$ 56.036.301.69</b>	<b>\$ 64.251.359.54</b>	<b>\$ 64.251.359.54</b>	<b>\$ 64.251.359.54</b>	<b>\$ 64.251.359.54</b>

Fuente: Los autores

En esas condiciones y mediante la siguiente evaluación del proyecto, se puede concluir que es

económicamente viable:

**Tabla 7**  
Evaluación del proyecto  
(cifras expresadas en pesos colombianos)

CONCEPTO	VALOR
INVERSION TOTAL	\$121.007.342,45
TASA DE REFERENCIA	8.71%
TIR	41.85%
VAN	\$ 123.243.075.16

Fuente: Los autores

De acuerdo con las cifras anteriormente expuestas, se observa que durante los primeros 5 años de operación se reportan utilidades anuales, la Tasa Interna de Retorno se muestra por lo tanto positiva y es del 41,85%. Considerando una tasa de referencia del 8,71%, el proyecto otorga un rendimiento mayor y por lo tanto el Valor Actual Neto, presenta un retorno positivo para los próximos 5 años. En este orden de ideas consideramos que se tiene una propuesta viable y sostenible en el tiempo, obviamente con el esfuerzo de la dirección y quienes participen como beneficiarios del mismo, para lograr las metas definidas en cuanto a ventas y demás variables determinantes.

Es importante destacar que la TIR (tasa interna de retorno) es el método de evaluación de rentabilidad de proyectos de inversión mejor conocido. Esta tasa representa, en la interpretación tradicional de las tasas de interés, a la tasa de interés ganada por una inversión alternativa sobre el saldo no recuperado de una inversión. Sin embargo, cuando se presenta una inconsistencia, basada en la aparición de raíces múltiples, se acude a la Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) para aportar una definición a la toma de decisiones. (Medina, Romero & Pérez, 2013).

El Valor Actual Neto de un proyecto es el valor actual/presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta, entendiéndose por flujos de efectivo netos la diferencia entre los ingresos periódicos y los egresos periódicos. Para actualizar esos flujos netos se utiliza una tasa de descuento denominada tasa de expectativa o alternativa/oportunidad, que es una medida de la rentabilidad mínima exigida por el proyecto que permite recuperar la inversión, cubrir los costos y obtener beneficios. (Mete, 2014).

---

## 4. Conclusiones

Abordándolo con una visión estratégica, el cierre fronterizo con Venezuela, puede constituirse como una oportunidad para ciertas industrias a nivel regional, por cuanto los segmentos de mercado que dejan de ser cubiertos con los productos procedentes del hermano país pueden ser atendidos por estas industrias, por lo que se requiere de un plan que articule el concepto de regionalidad, con el talento humano que dedicaban su esfuerzo laboral a la comercialización de productos procedentes de Venezuela, dejándose incorporados además los elementos de la política gubernamental que pudiesen propiciar procesos de financiación.

La implementación de modelos organizacionales como los encadenamientos, contribuyen al desarrollo integral de distintos sectores de la economía, por cuanto potencializa las fortalezas y mitiga las debilidades de las empresas que se encadenan, pudiendo así aprovechar las oportunidades que el entorno plantea para ellas y realizar gestiones para reducir los impactos de las amenazas que el mismo contexto planté.

---

## Referencias bibliográficas

Aznar, J. P., Llorenç, B., & Rocafort, A. (2015). Impacto de la calidad del servicio en la competitividad y rentabilidad: El sector hotelero en la costa catalana. *Intangible Capital*, 147-

- Berdugo Correa, C. R., Barbosa Correa, R. A., & Prada Angarita, L. M. (2016). Variables relevantes para la medición de la calidad percibida del servicio bancario. *DYNA*, 213-222.
- Chaverri, Carlos (2016). Encadenamientos productivos: una aplicación a partir de los datos de la Matriz Insumo Producto. *Documento de investigación N.º 001 | 2016*. Documento presentado en la 23era Conferencia Internacional sobre Insumo Producto organizada por la Asociación Internacional de Insumo Producto (IIOA).
- DANE, (2017). Estadísticas de [Empleo Informal y Seguridad Social](#), trimestre julio - septiembre de 2017, Departamento Administrativo Nacional de Estadística: [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co).
- Flórez, Marcela., Aguilar, Andrea., Hernández, Yurley., Salazar, Juan., Pinillos, Jesús. & Pérez, Carlos (2017). Sociedad del conocimiento, las TIC y su influencia en la educación. *Revista Espacios*. 38 (35), 39-50.
- Galvis, Luis (2012). Informalidad laboral en las áreas urbanas de Colombia, *Coyuntura Económica*, 42 (1), 15-51.
- Gómez, Mauricio (2016). NIIF y MIPYMES: retos de la contabilidad para el contexto y la productividad. *Cuadernos de Administración* [en línea] 2016, 29 (Julio-Diciembre) : [Fecha de consulta: 29 de septiembre de 2017] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20548869006>> ISSN 0120-3592.
- Ley 1753. (9 de junio de 2015). Congreso de la República. Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo país". Bogotá D.C. Colombia: Diario Oficial No. 49.538 de 9 de junio de 2015. Obtenido de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1753\\_2015.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1753_2015.html).
- Medina, J., Romero, R., & Pérez, G. (2013). Propuesta para el uso exclusivo de la tasa interna de retorno modificada en la toma de decisión de proyectos industriales de inversión. *Revista científica NEXO*. 26(2), 83-87.
- Mete, Marcos. (2014). Valor actual neto y tasa de retorno: su utilidad como herramientas para el análisis y evaluación de proyectos de inversión. *Fides et Ratio*. 7(7).
- Ochoa Torres, A., Gomez Ortíz, E.J. (2016). Comprensión de la gestión financiera en las entidades sin ánimo de lucro, sustentada desde el presupuesto. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 1 (2), 121 - 138.
- Omaña Guerrero, J. y Pérez Carrero, O./La realidad y el desarrollo / Aldea Mundo Revista sobre Fronteras e Integración Año 17, No. 33 / Enero - Junio 2012 (1)43-48
- Porter, Michael. & Kramer, Mark. (2006) Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review América Latina*.
- Programa de Transformación Productiva (2017). ¿Cuándo se creó y en qué consiste el Programa de Transformación Productiva?. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=607&conID=1>.
- Ramírez, J. y Rodríguez, M. (2014). La planeación: estrategia de calidad en las empresas con la ayuda de la investigación de mercados, Observatorio de la Economía Latinoamericana, 201.
- Romero, R., Noriega, Salvador., Escobar, Carlos., Ávila, Vanessa (2009). Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad. *Planeación Estratégica*. 6 (31), 5-14.
- Sayago, Pedro. (2016). Impacto socioeconómico a un año del cierre de la frontera Colombo-Venezolana: Norte de Santander–Estado Táchira (2015-2016). *Revista Mundo FESC*. 12, 86-97.

---

1. Contador Público (Universidad Francisco de Paula Santander), Magister en Gerencia de Empresas Mención Finanzas (Universidad Nacional y Experimental del Táchira). Jefe de Área Profesional del Programa de Contaduría Pública de la Universidad Libre Seccional Cúcuta. Docente Investigador Universidad Libre Seccional Cúcuta, Grupo de investigación Competitividad y Sostenibilidad para el Desarrollo. Correo electrónico de contacto: [agustin.ochocat@unilibre.edu.co](mailto:agustin.ochocat@unilibre.edu.co)

2. Contador Público (Universidad Libre Seccional Cúcuta), Maestrante en Tributación y Política Fiscal (Universidad de

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 39 (Nº 14) Año 2018

[Índice]

[En caso de encontrar un error en esta página notificar a [webmaster](#)]

©2018. revistaESPACIOS.com • ®Derechos Reservados