

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

TITULO	Proyecto de desarrollo empresarial: Tacto		
SUBTITULO	El medio de comunicación impreso de la población invidente		
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	Falla Liévano Natalia		
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	Medio		Ciegos
	Comunicación		Braille
	Impreso		Negocio
RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	<p>El plan de negocio Tacto, tiene como propósito de estudio la creación de un medio de comunicación impreso en el sistema de lenguaje braille dirigido a la población invidente de Colombia. Su finalidad es brindar a los ciegos la oportunidad de leer las noticias más relevantes del periódico El Tiempo y la Revista Semana, sin la ayuda de un tercero. Aun cuando la radio y la televisión son los medios que utilizan los invidentes, Tacto ofrece la oportunidad de tener una fuente más de información que contiene dos de los medios más leídos, de mayor circulación y trayectoria a nivel nacional.</p>		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

de

PROYECTO DE DESARROLLO EMPRESARIAL: TACTO



PRESENTADO POR:
NATALIA FALLA LIÉVANO

Foro Europeo Escuela de Negocios de Navarra
Huarte, Navarra – España

Universidad de La Sabana
Chía, Cundinamarca – Colombia

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I: APARATO TEÓRICO	6
Medios de comunicación impresos.....	6
Derecho a la información.....	7
CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO.....	9
Objetivos.....	9
Metodología.....	9
Resultados.....	10
Conclusiones.....	14
CAPÍTULO III: PLAN DE NEGOCIO	15
RESUMEN EJECUTIVO	15
IDEA DE NEGOCIO.....	18
Objetivo.....	18
Misión.....	18
Visión.....	18
ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	18
Necesidades a satisfacer.....	18
Descripción del producto/servicio.....	18
Análisis del entorno general	19
Análisis del mercado	21
Análisis de la competencia.....	22
Estructura del mercado	24
PLAN DE MARKETING.....	24
Política del producto/servicio	24
Política de comunicación	25
Política de distribución.....	27
Política de servicio.....	28
Política de precios.....	28
PLAN DE PRODUCCIÓN U OPERACIONES Y CALIDAD.....	28
Proceso de producción u operaciones del producto/servicio	28
Infraestructura, equipamientos y mano de obra	29
Plan tecnológico.....	29
Gestión de existencias	29
Gestión de la calidad	29

Seguridad.....	30
Determinación del coste del producto/servicio	31
PLAN DE ORGANIZACIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS.....	31
Estructura organizativa.....	31
Organigrama:.....	31
Planificación y gestión de los recursos humanos	35
PLAN JURIDICO-FISCAL	36
PLAN ECONOMICO-FINANCIERO.....	37
Inversión	37
Financiación	37
Cuenta de resultados.....	38
Análisis del punto de equilibrio	39
Balance de situación.....	39
PLAN DE FECHAS.....	40
POSIBLES RIESGOS Y PROBLEMAS (PLAN DE CONTINGENCIA)	41
OFERTA O PETICIÓN DE FINANCIACIÓN	41
BIBLIOGRAFÍA	43
ANEXOS	46
ANEXO 1.....	47
ANEXO 2	48
ANEXO 2.1.....	50
ANEXO 2.2.....	52
ANEXO 2.3.....	53
ANEXO 2.4.....	54
ANEXO 3.....	55

INTRODUCCIÓN

Siempre me he preguntado ¿Por qué, si podemos leer las noticias en internet, escucharlas en radio y verlas en televisión compramos el periódico impreso? Y es así como hay una sola respuesta: Somos una sociedad que a pesar de la tecnología, se ha acostumbrado a sentir las páginas en las manos, a sentarse a tomar un café en la mañana y a leer el periódico, allí donde encuentre una noticia, una crónica o un reportaje, enriquecidos por el juego de palabras, a no tener que prender el computador, buscar la página y abrir un link, sino tener las noticias más importantes reunidas en un solo medio en físico. Y es en este momento cuando otra pregunta viene a mi cabeza: El poder leer un periódico es un derecho a la información al cual debemos acceder todos, sin embargo ¿la población invidente lo puede hacer?

Es así como el plan de negocio Tacto, tiene como principal propósito de estudio la creación de un medio de comunicación impreso en braille dirigido a la población invidente de Colombia. La finalidad del proyecto es brindar a los ciegos la oportunidad de leer las noticias más relevantes del periódico El Tiempo y la Revista Semana por ellos mismos, sin ayudas de terceros.

Hoy por hoy, el número de invidentes en Colombia es considerable pues hay 1.140.285 personas ciegas, de las cuales 64.701, residen en Bogotá y 57.200 tienen entre 20 y 60 años (Dane, 2005). Es por esta razón, que Tacto quiere darles la oportunidad de ser informados de los hechos noticiosos del país a esta población, la cual no tiene en estos momentos los mismos derechos a la información, como sí, sucede con los que no tienen esta discapacidad.

Este proyecto se desarrolló teniendo en cuenta tres partes: el primer capítulo se encuentra basado en la importancia de los medios de comunicación y del derecho a la información por parte de toda la sociedad, un segundo capítulo en donde se muestra un estudio de mercado aplicado a un segmento de la población invidente, y un último capítulo en donde se plantea la idea de negocio Tacto, en esta parte se muestra su desarrollo a nivel teórico y financiero del proyecto.

A medida que se realizó la investigación se consultaron fuentes teóricas, institucionales y experienciales, como libros y artículos en internet, a la vez, organizaciones como el Instituto Nacional Para Ciegos, el Centro de Rehabilitación para Adultos Ciegos, la Once (Organización Nacional de Ciegos Españoles) y personas que sufren de esta discapacidad, que compartieron su historia y se convirtieron en un motivo más para sacar adelante este proyecto.

Al finalizar todos los capítulos de este proyecto me convencí de que Tacto no es solo una idea que se debe quedar en un papel escrito, por el contrario, se debe poner en marcha, pues es una propuesta que ayuda a un gran número de personas discapacitadas, que hoy por hoy, no están teniendo el mismo derecho que todos los colombianos de tener al alcance todos los medios como debe ser. Es por esta razón, y como se presenta y analiza en el capítulo 3, que la misión de Tacto es: *Contribuir a que se cumpla el derecho de los invidentes de ser informados. Brindar contenidos que satisfagan los intereses de los invidentes, para lo cual se trabaja con El Tiempo y Revista Semana. El fin es suministrar sus contenidos a la población ciega. Ser la empresa traductora preferida y única del país, en la que trabajamos en sociedad con estos medios de comunicación, los cuales se verán reconocidos por su labor de responsabilidad social.*

Antes de dar paso al desarrollo del trabajo, quiero agradecer a todas las personas que aportaron al desarrollo de Tacto: en un principio a mis compañeros de carrera María

Paula Gómez y Andrés Felipe Velásquez, quienes fueron pioneros conmigo en dar la idea y estructuración del plan de negocio, y con quienes tuve la oportunidad de ganar el primer puesto con Tacto, como mejor proyecto de innovación en la feria empresarial organizada por el programa de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad de la Sabana. En segundo lugar, quiero agradecer a mis compañeras de Master en Foro Europeo Raiza Aguilar, Laura Arango, Paola Andrea Urdaneta y Juliana Uribe, quienes me colaboraron con su experiencia en la parte financiera de este proyecto. En tercer lugar, agradezco a mi profesora Ángela Preciado, a quien conozco desde que cursaba el quinto semestre de mi carrera de Comunicación Social y Periodismo en la Universidad de la Sabana, porque con su conocimiento y experiencia me ha apoyado y guiado para sacar adelante este proyecto. Y para terminar, agradezco a Dios, a mi familia y amigos, quienes no han dudado jamás en el éxito de Tacto y en mi entusiasmo y perseverancia para convertirlo en realidad.

CAPÍTULO I: APARATO TEÓRICO

Medios de comunicación impresos

El inicio de la prensa escrita en Colombia se encuentra estrechamente ligada a la política, ya que fueron los periódicos los que permitieron que los políticos expresaran su opinión y dispersaran sus ideas entre toda la población. Desde un principio, en la prensa se podía encontrar diversidad de información, como novenas, sermones, oraciones, noticias eclesiásticas, reglamentos, entre otros. Al pasar el tiempo, los contenidos de los periódicos empezaron a llevar un estilo periodístico, con el fin que la sociedad tuviera la oportunidad de “saber algo de lo que sucedió en el pasado, a la vez que registra el presente y esboza el futuro” (Ortega y Humanes, 2000).

No obstante, al pasar el tiempo la sociedad se ha encontrado con otros medios de comunicación, tales como la radio, la televisión e internet, que también tienen el mismo objetivo de la prensa, el cual es informar sobre los hechos noticiosos del país y del mundo, sin embargo cada medio de comunicación tiene una forma diferente de llegar al público.

Es en este momento en donde nos encontramos en el dilema ¿qué medio de comunicación es el mejor, y por qué? Sencillamente no hay una respuesta correcta, pues cada uno tiene un valor que los hace fuerte en su campo, como se comenta a continuación:

- **La radio:** medio de comunicación exclusivamente auditivo, con alcance en todos los rincones del país, informa sobre los acontecimientos de una forma inmediata, corta y veloz.
- **La televisión:** medio de comunicación que combina lo visual con lo auditivo. Su principal objetivo es informar de los acontecimientos combinando las palabras con el apoyo de imágenes, esto con el fin de darle mayor credibilidad al público.
- **Internet:** medio de comunicación en el que se pueden encontrar todos los medios existentes de una forma digital. Su principal valor agregado es la actualización inmediata de los hechos ocurridos en el país.
- **Prensa:** medio de comunicación impreso, su principal objetivo es darle al consumidor un producto con un contenido amplio e investigado. Aunque la inmediatez no es su fuerte, la profundidad y tratamiento de cada tema hace que instruya mejor al lector, al darle una información amplia sobre un acontecimiento. Como no necesariamente se rige por la inmediatez, la información se presenta con más distancia, análisis y examen detenido de los acontecimientos.

Con lo anterior, nos damos cuenta de que la prensa es un medio de comunicación que ha estado presente todo el tiempo y que permanecerá entre la sociedad por mucho más. Como afirmó el director de la Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias Wan-Ifra, Christoph Riess, para el periódico El Tiempo, los contenidos en un periódico son los que marcan la diferencia con otros medios (Castro, 2011). Además, el consumidor no renunciará al placer de tener un periódico en sus manos, leer diferentes géneros periodísticos en un solo soporte, poder leer y volver a ver un artículo cuantas veces quiera. De igual modo y al estar dividido en diferentes

secciones, el lector puede escoger el orden que desee para consultarlo, encontrar por todas las calles de la ciudad un distribuidor de periódicos, entre otros beneficios.

Derecho a la información

La Constitución Política de Colombia, de 1991, incluyó dentro de los derechos fundamentales el artículo 20, en el cual se garantiza y se vela por el derecho a la información de todos los ciudadanos del país:

“Artículo 20: Se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, y la de fundar medios masivos de comunicación.” (Constitución política, Edición 2012)

Además cabe resaltar que más adelante se implementó la **ley 361 de 1997** “por la cual se establecen mecanismos de integración social de las personas con limitación y se dictan otras disposiciones”. Y se rectifica en el capítulo IV artículo 66: “El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Comunicaciones, adoptará las medidas necesarias para garantizarle a las personas con limitación el derecho a la información” (Inci, 2012).

Dicha ley y derecho deben ser cumplidos en su totalidad, garantizando a toda la población la igualdad en todos los aspectos, sin discriminar a los discapacitados a nivel visual; pues los invidentes no tienen acceso a los mismos medios que tienen los que si pueden ver.

Por lo anterior, es importante mencionar que “en el mundo hay 37 millones de ciegos, según señala la Organización Mundial de la salud (OMS), y nos recuerda que tres cuartas partes de los casos de ceguera son prevenibles o tratables, pero que si no se lleva a cabo una intervención a tiempo, el número de personas ciegas alcanzará los 75 millones de personas para el 2020” (Medicinatv, 2008). Según un estudio realizado por el Dane, durante el censo de 2005, y publicado por el Instituto Nacional para ciegos, INCI, en Colombia hay 1.140.285 personas invidentes, donde el 85% pertenece a la población con menores recursos socio - económicos. Por su parte, en Bogotá hay 64.701 invidentes, de los cuales 57.200 tienen entre 20 y 60 años (Inci, 2010).

En Colombia existen diversos métodos de lectura para ciegos, pues las personas con esta discapacidad deben buscar medios y modos alternativos de acceso, para que la falta de visión no represente más limitaciones de las estrictamente necesarias. Es así como existen los llamados audio libros o programas traductores en Internet. Sin embargo, estos primeros sólo se enfocan en libros literarios, mientras que los segundos suelen ser costosos (desde \$600.000 pesos en adelante), y requieren de un computador en el hogar, implemento del que no se dispone en el 100% de los casos.

Además de lo mencionado anteriormente, y que nos muestra deficiencia entre la información y los invidentes, también se han realizado diferentes estudios como el de Calcena y Schaerer según el cual existe una falta de relación ente los invidentes y los medios de comunicación, pues si bien el objetivo de dichas empresas es la construcción de una sociedad informada, este no se esta cumpliendo en su totalidad, ya que no cubre a toda la población.

Dichas razones son las que promueven crear una acción de responsabilidad social de las empresas informativas que existen actualmente. Es así como se creará el plan: Tacto Ltda., el cual nació de la necesidad de los invidentes a informarse. La finalidad de Tacto es brindar a los ciegos la oportunidad de leer las noticias más relevantes del periódico El Tiempo y la Revista Semana, sin necesidad de un programa traductor o

de una persona que les lea. Aun cuando la radio y la televisión son los medios que utilizan los invidentes, Tacto ofrece la oportunidad de tener una fuente más de información que contiene dos de los medios más leídos, de mayor circulación y trayectoria a nivel nacional (OEI, 2012).

CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO

Objetivos

General

Identificar la necesidad de la población invidente de informarse sobre las noticias del país a través de un medio de comunicación impreso en el sistema de lectura y escritura braille.

Específicos

- Determinar los medios de comunicación impresos que actualmente son conocidos o utilizados por los invidentes.
- Definir las secciones que prefieren los invidentes al momento de informarse.
- Identificar cuánto dinero estaría dispuesta a pagar la población invidente por un periódico en braille.
- Determinar la inversión que habría que hacer y las fuentes de ingresos para financiar el negocio.

Metodología

De acuerdo con los objetivos, se ha encontrado que la mejor forma de conocer la opinión de la población invidente sobre la implementación de un periódico en braille es a partir de la realización de una encuesta a un segmento de dicha población, y así identificar si un medio de comunicación con contenidos noticiosos y de tipo informativo podría tener acogida en las personas con esta discapacidad, de manera que paguen y sientan que están siendo beneficiadas con este producto.

Se eligió la encuesta porque es una herramienta de investigación en la que se pueden recopilar diferentes datos e información en un solo cuestionario. Además, es un método en el que se pueden obtener puntos de vistas de diferentes personas, para después ser estudiados y analizados para lograr un objetivo. De igual modo, permite hacer levantamiento de información cuantitativa y análisis de tipo estadístico, es decir, recogen información por medio de preguntas cerradas que se plantean de forma idéntica y homogénea a las personas encuestadas permitiendo su cuantificación y tratamiento estadístico. De igual manera, son efectivas en situaciones que se traten de medir el alcance de un proyecto y poder generalizar resultados obtenidos de una muestra representativa de una población (Universidad de Murcia, 2012).

Para realizar el estudio de mercado conducente a determinar el grado de aceptación que tendría un medio como Tacto se escogió el Centro de Rehabilitación para Adultos Ciegos, CRAC, institución reconocida entre los colombianos, dedicada al desarrollo personal y profesional de los invidentes. Allí se implementan diversas técnicas, entre las que cabe mencionar la “rehabilitación integral para personas ciegas, rehabilitación visual para personas con baja visión, educación (apoyos pedagógicos para niños, niñas y jóvenes integrados al sistema de educación formal) y salud visual para la comunidad en general” (Crac, 2012).

La encuesta se le aplicó a 93 personas invidentes, quienes pertenecen al Centro de Rehabilitación para Adultos Ciegos. Con el fin de poder identificar la necesidad de producir un medio de comunicación exclusivamente para la población invidente, es decir, que dicho medio se encuentre escrito en el lenguaje que ellos pueden leer y que es el braille.

De esta forma, el cuestionario (Anexo 1) se estructuró de la siguiente manera:

Pregunta 1: Saber si la población invidente lee el sistema de lenguaje braille, en el cual será escrito el periódico.

Pregunta 2: Identificar por cuáles medios de comunicación se informa la población invidente de los acontecimientos del país actualmente, entre los que se encuentran la radio, la televisión, la internet, el periódico o las revistas (con ayuda de un tercero).

Pregunta 3: Reconocer los medios de comunicación impresos que actualmente son conocidos por la población invidente, como lo son El Tiempo, Revista Semana, El Espectador y la Revista Cambio. Los medios mencionados anteriormente fueron escogidos debido a su posicionamiento, reconocimiento y su gran circulación en Colombia.

Pregunta 4: Conocer dos de los medios de comunicación impresos preferidos por esta población para tenerlos en cuenta al momento de escoger y traducir las noticias para producir el medio que se cree; pues la idea es traducir dos de los medios impresos más importantes del país para que la población invidente tenga derecho a conocer la información de igual forma que todos los que si pueden ver.

Pregunta 5: Conocer si esta población se encuentra interesada en adquirir un periódico en braille.

Pregunta 6: Poder identificar cuáles serán las secciones que prefiere esta población al momento de leer un periódico o acceder a cualquier medio de comunicación. Esto con el fin de tenerlo en cuenta al momento de elegir las secciones que se incluirán en el medio impreso que se cree.

Pregunta 7: Conocer cuánto dinero están dispuestos a pagar los futuros consumidores. Y así, poder tener un estimado al momento de calcular el precio del producto final que se cree.

Resultados



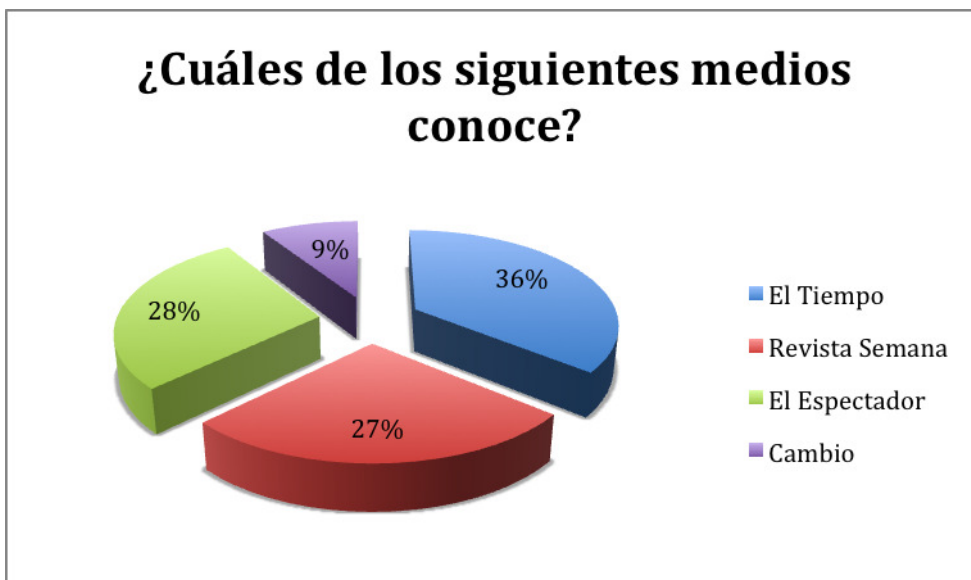
Fuente: Elaboración propia

El 91% de la población encuestada sabe leer el sistema de lenguaje braille. Es un porcentaje relativamente bueno, ya que es importante saber si la población a la que le llegará el medio que se cree sabe el lenguaje en el que se va a estar escrito.



Fuente: Elaboración propia

El medio de comunicación preferido por el segmento de la población encuestada es la televisión con un 42%, seguido por la radio con un 38%. Este resultado, nos demuestra que debido a las condiciones de los invidentes, ellos recurren a los medios de comunicación auditivos a los cuales pueden acudir sin depender de alguien, a diferencia de un periódico, el cual tiene que ser leído por un tercero.



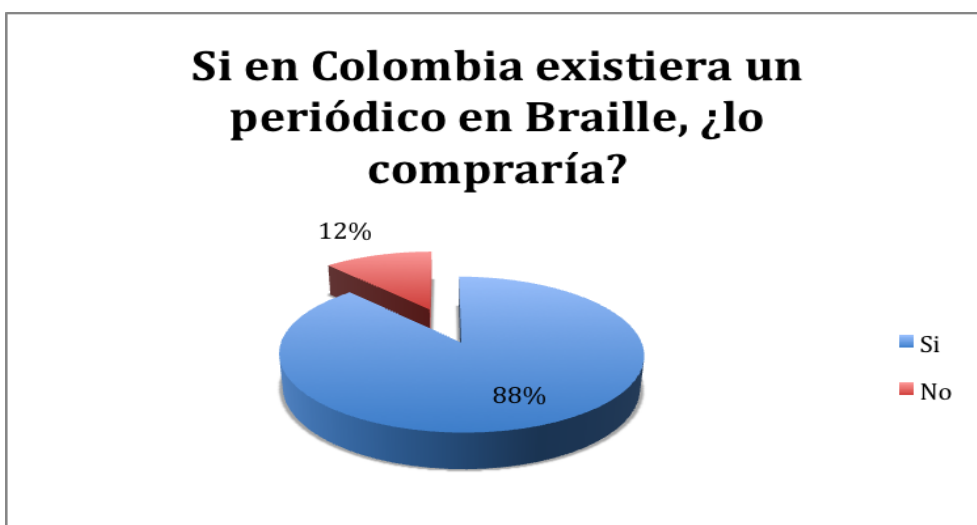
Fuente: Elaboración propia

Los medios de comunicación escritos son reconocidos por este segmento poblacional. Algunos los conocen, por la ayuda de un tercero y por lo que escuchan en el ambiente en el que se desenvuelven, y otros porque antes de perder la visión pudieron conocer dichos medios. El Tiempo es el de mayor recordación con un 36 %.



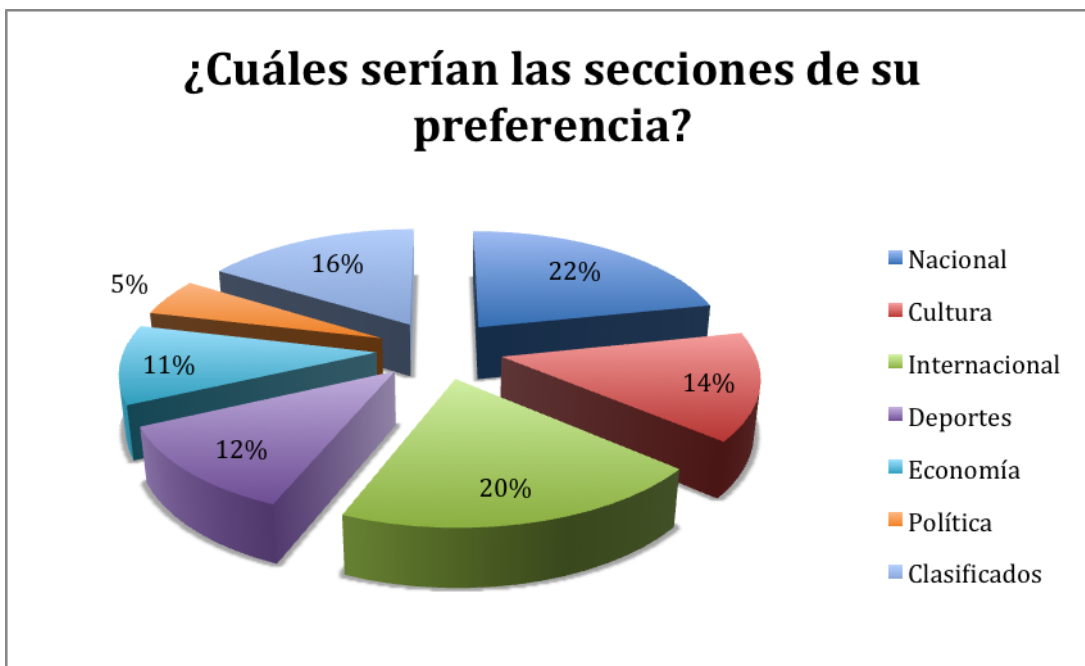
Fuente: Elaboración propia

Se debe tener en cuenta que esta pregunta está estrechamente relacionada con la anterior, pues la preferencia de la población encuestada es influenciada por la reputación y popularidad de la que gozan los medios existentes ante la opinión pública. El periódico El Tiempo es el preferido por el 44 %, seguido del periódico El Espectador, que lo prefiere un 30%.



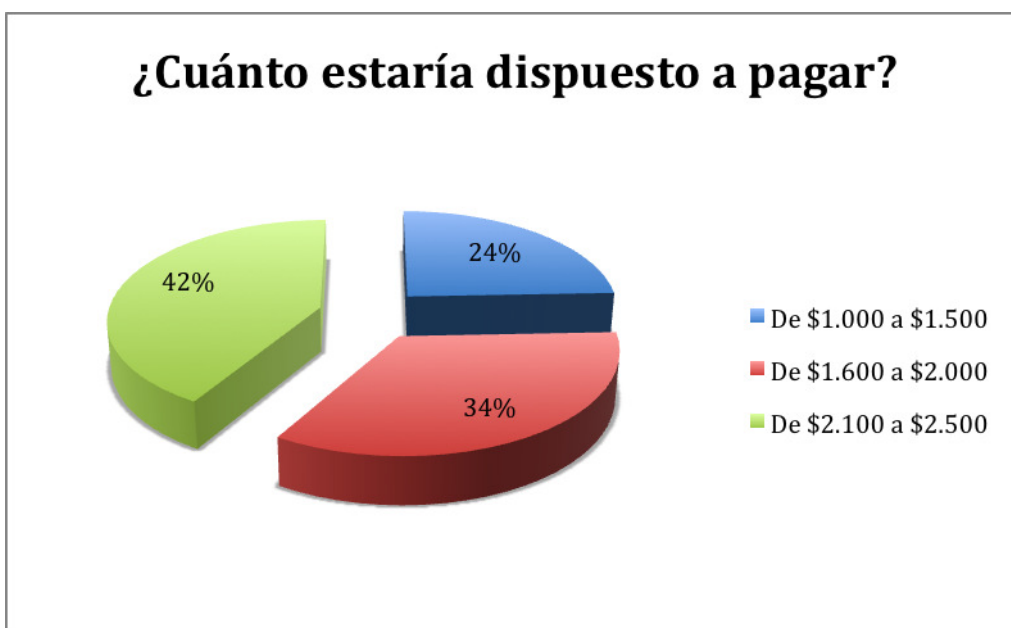
Fuente: Elaboración propia

El 88% de la población encuestada estaría dispuesta a comprar un periódico, que estaría diseñado exclusivamente para este sector, lo que indica que este plan de negocio podría tener éxito.



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de esta pregunta nos indican que a las personas que hacen parte de la muestra les interesa todo tipo de noticias. Por esta razón, el medio que se cree deberá tener todas las secciones como lo tiene cualquier periódico ya existente, pues los porcentajes están repartidos equitativamente.



Fuente: Elaboración propia

El segmento de población encuestada eligió, mayoritariamente el rango de precio por ejemplar, que está entre \$2.100 y \$2.500. Es un precio razonable y competitivo, pues actualmente un ejemplar de los periódicos existentes, más importantes en Colombia, están en \$3.200 El Tiempo y en \$3.300 El Espectador.

Conclusiones

- La población invidente quiere y necesita tener un medio de comunicación en braille, para que por sí solos puedan enterarse de los acontecimientos que ocurren en el país. Además, como aseguró Luz María Aristizábal, una de las personas encuestadas, “es importante que nosotros mismos podamos formar un criterio de lo que pasa en el país, teniendo nuestro punto de vista, que genere opinión y sea tomado en cuenta en el país que vivimos” (27 de junio de 2012).

Así mismo, el medio que se cree estaría aportando al crecimiento y desarrollo al país, porque consideran como principal actor al invidente, persona que pertenece a una población que está siendo olvidada. Además, les brinda autonomía, libertad de informarse por sí solos, sin necesidad de un tercero.

- Los medios de comunicación que tiene mayor reconocimiento en la población invidente encuestada son: en periódico es El Tiempo y en revista es la Revista Semana. Pues aunque dichos medios no estén diseñados específicamente para que esta población los pueda leer, los invidentes ya sea por ayuda de un tercero o por lo que escuchan en el ambiente en el que se desenvuelven reconocen dichos medios con un alto número de popularidad.

Después, de analizar y evaluar los resultados obtenidos en el estudio de mercado a un segmento de la población invidente podemos dar paso al siguiente capítulo: **Plan de negocio**, en el cual se desarrollara la idea de producir un periódico en braille para los ciegos.

CAPÍTULO III: PLAN DE NEGOCIO

RESUMEN EJECUTIVO

Perfil de la empresa:

Nombre	Tacto Ltda.
Dirección	Avenida El Dorado # 69D - 91
Teléfono	(+571) 7492511
Fundada	Junio de 2012
Presentadora del proyecto	Natalia Falla; Socia fundadora y Gerente de la empresa.
Colaboradores del proyecto	María Paula Gómez; Socia fundadora
	Andrés Felipe Velásquez; Socio fundador y Director de comunicaciones
	Paola Urdaneta; Directora de RRHH.
	Juliana Uribe; Directora de Mercadeo y ventas y Ventas.
	Raiza Aguilar; Directora de Finanzas
Correo electrónico	nataliafalla05@gmail.com

Fuente: Elaboración propia

Tacto Ltda. nació de la necesidad de los invidentes de informarse. “En el mundo hay 37 millones de ciegos, según señala la Organización Mundial de la salud, OMS, y nos recuerda que tres cuartas partes de los casos de ceguera son prevenibles o tratables, pero que si no se lleva a cabo una intervención a tiempo, el número de personas ciegas alcanzará los 75 millones de personas para el 2020” (Medicinatv, 2008). Según un estudio realizado por el Dane, durante el censo de 2005, y publicado por el Instituto Nacional para ciegos, INCI, en Colombia hay 1.140.285 personas invidentes, de las cuales el 85% pertenece a la población con menores recursos socio - económicos. Por su parte, en Bogotá hay 64.701 invidentes, de los cuales 57.200 tienen entre 20 y 60 años (Inci, 2010).

En Colombia existen diversos métodos de lectura para ciegos, como son los llamados audio libros o programas traductores en Internet. Sin embargo, estos primeros sólo se enfocan en libros literarios, mientras que los segundos suelen ser costosos (desde \$600.000 pesos en adelante), y requieren de un computador en el hogar, hecho que no ocurre en el 100% de los casos. Hasta el 2010 a nivel nacional, las personas que más utilizan el computador se encuentran en un rango de edades entre 12 y 24 años, continúan el grupo de edad de 5 a 11 años con un 48,9%, después de 25 a 54 años con un 35,8%, y por último personas mayores a 55 años con un 9,2%. De estos porcentajes, sólo el 46.2% de invidentes tienen internet en sus hogares (Dane, 2011).

Por esto, la finalidad de Tacto Ltda. es brindar a los ciegos la oportunidad de leer las

noticias más relevantes del periódico El Tiempo y la Revista Semana, sin necesidad de un programa traductor o de una persona que les lea. Aún cuando la radio es el medio al que los invidentes pueden acceder, esta organización ofrece la oportunidad de tener una fuente más de información que contiene a dos de los medios más leídos, de mayor circulación y trayectoria a nivel nacional, según la organización de Estados Ibero-americanos (OEI, 2012).

Para el proceso de producción, Tacto Ltda. utilizará cuatro impresoras Index 4x4 Pro, las cuales traducen e imprimen el contenido al sistema braille¹ Cada impresora de braille debe imprimir 25.000 hojas durante 12 horas y media para tener la producción semanal de 2.250 productos terminados.

El producto final, será un periódico dominical impreso, en formato tabloide, compuesto por 40 hojas que contendrá las columnas de opinión y noticias más impactantes que publiquen la Revista Semana, así como las noticias más relevantes de El Tiempo. El contenido de Tacto se dividirá en las siguientes secciones: nacional, internacional, deportes, clasificados y publicidad. Éste se podrá conseguir en puntos de venta autorizados a un precio de \$2.300 por unidad o por suscripción a \$8.000 por las cuatro unidades del mes.

Para alcanzar este fin, Tacto Ltda. hará una alianza de responsabilidad social con los dos medios mencionados anteriormente, mediante la cual se verán beneficiados en diversos aspectos. Primero, facilitarán la negociación con los interlocutores, agentes sociales, además de los beneficios fiscales. Segundo, reforzarán la comunicación, credibilidad y cultura de la conciencia social. Por último, su audiencia crecerá entre un 5 y 10% de la población en Colombia, según las proyecciones de venta de Tacto en los primeros tres años; y podrán reducir impuestos de renta (OIT, 2007). Además, Tacto Ltda. les dará a dichos medios un elemento diferencial con respecto a la competencia, lo que significa una mejora en la imagen pública de éstas empresas.

Esta organización será líder y única en traducción de información para ciegos, con mayor calidad de contenido y servicio, teniendo como base la comunicación total con los clientes, con el fin de alcanzar y mantener el liderazgo que nos hará únicos en el mercado, aportando al crecimiento y desarrollo del país, tomando como principal actor a una población que está siendo olvidada. Además, brinda autonomía a los invidentes, les da la libertad de informarse por sí solos, sin necesidad de un tercero.

Por ser los primeros en brindar un medio de información para los invidentes en el país, el nivel de oferta es nulo y la demanda está compuesta por las entidades públicas y privadas interesadas en invertir, o pautar por concepto de responsabilidad social.

Para lograr este fin, nuestra empresa necesitará \$23, 500,000 para cubrir costos de inversión de maquinaria y equipo, los cuales son indispensables para el funcionamiento operativo de la empresa.

Para las actividades de promoción y campañas publicitarias del producto y la empresa, Tacto Ltda. realizará publicidad a través de radio, prensa e internet. Al mismo tiempo, realizaremos campañas de comunicación como cocteles y eventos. Para dicho fin, se estima una cifra de \$15, 900,000, de la cual únicamente \$5, 000,000 se utilizarán dos

¹ **Sistema braille:** alfabeto de escritura y lectura en todas las lenguas de mayor difusión para los invidentes. Las letras están constituidas por seis puntos (tres a la izquierda y tres a la derecha, formando un pequeño rectángulo) y se escriben en alto relieve, debido a que son leídas por las yemas de los dedos (Infociegos, 2012).

meses antes del inicio de las operaciones, y el resto será en publicidad que se efectuará durante todo el primer año (Anexo 2.1).

Al terminar el primer año, esperamos vender 108.000 unidades de periódicos en braille todos los domingos a \$2.300 y recibir otros ingresos (publicidad y clasificados) por \$39,312, 000 lo que nos deja en ganancias el primer año por un total de \$8,494, 783. Es decir, si realizamos una proyección a tres años, con un aumento del 5% de las ventas anual y tomando en cuenta todos los gastos y costos que incurren en el proceso podemos determinar que en 2,2 años se recupera la inversión (Anexo 2.1).

A continuación presentamos los resultados del informe financiero para los tres primeros años:

Tabla #3: Informe financiero: proyecciones

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Utilidad Neta a Distribuir		\$ 8,494,783.15	\$ 19,791,607.15	\$ 21,488,222.35
Tot FCL	-\$ 23,500,000.00	\$ 5,686,000.86	\$ 21,227,372.81	\$ 22,912,818.14

TIR	39.3%
TMRR	18%
VAN	\$ 10,509,261.94
Tiempo recuperación años	2.24

	Año 1	Año 2	Año 3
NOF	4467945.205	4691342.466	4925909.589
Fondo de maniobra	12818783.15	31654390.29	43691829.49
Def-exc	8350837.942	26963047.83	38765919.91
Capital de Trabajo	4467945.205	4691342.466	4925909.589
Variación		223397.2603	234567.1233

Fuente: Elaboración propia

La inversión inicial se realizará por medio de un leasing operativo con el banco Davivienda por valor de \$23, 500,000 a un interés del 13,1% anual, que incluye la maquinaria necesaria para su producción (4 impresoras y un escáner).

Los posibles riesgos a los que nos podemos enfrentar al implementar este proyecto son:

- La apertura de mercado / riesgo de mercado, el cual se traduce en insuficiencia de volumen de ventas y se deriva en una necesidad de caja complicada, esto mientras la empresa se da a conocer y es el riesgo que por lo general enfrenta toda empresa nueva.
- La calidad del servicio por parte de los empleados, ya que por ser nuevos no están muy enterados del negocio.
- En relación a las compras, inventarios y proveedores, el problema que se puede presentar es que por ser una empresa nueva y que no la conocen los proveedores, estos no se arriesgan a brindar créditos.

Todo esto se ve reflejado en los aspectos financieros, pues en general, los ingresos

son absolutamente inciertos pero los egresos no, lo cual podría generar una insuficiencia de caja que demanda un buen capital por parte de los dueños para poder empezar a desarrollar el negocio.

IDEA DE NEGOCIO

Objetivo

Brindar la oportunidad a la población invidente de tener un medio informativo impreso con las noticias de los medios más relevantes del país.

Misión

Contribuir a que se cumpla el derecho de los invidentes de ser informados. Brindar contenidos que satisfagan los intereses de los invidentes, para lo cual se trabaja con El Tiempo y Revista Semana. El fin es suministrar sus contenidos a la población ciega. Ser la empresa traductora preferida y única del país, en la que trabajamos en sociedad con estos medios de comunicación, los cuales se verán reconocidos por su labor de responsabilidad social.

Visión

En cinco años, Tacto Ltda. será la empresa líder en traducción de información para ciegos, con mayor calidad de contenido y servicio, teniendo como base la comunicación total con los clientes, con el fin de alcanzar y mantener un liderazgo que nos haga únicos en el mercado.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Necesidades a satisfacer

“El país carece de lineamientos específicos que garanticen el acceso a las nuevas tecnologías y especialmente a las páginas web. Si bien hoy es posible para las personas con limitación visual acceder a Internet a través de lectores de pantalla, infortunadamente no todas las páginas de esta red cuentan con las condiciones de accesibilidad que permitan a todas las personas su manejo” (Hurtado, 2010).

La posibilidad de tener al alcance los medios más importantes del país, crea satisfacción de sentirse independientes en cuanto al conocimiento de temas sin la ayuda de un tercero, que puede ser un computador, una máquina traductora, otra persona que les lea, entre otros.

Descripción del producto/servicio

Tacto Ltda., es una empresa dedicada a traducir noticias de El Tiempo y Revista Semana, teniendo en cuenta que son los medios más importantes leídos del país, de mayor circulación y trayectoria a nivel nacional, según la organización de Estados Ibero-americanos (OEI, 2012). Además, cabe resaltar que después de un estudio de mercado realizado a un segmento de la población invidente dichos medios de comunicación, son los que tienen mayor reputación y popularidad para los ciegos.

Principales características: innovador al crear un periódico en braille, económico y de fácil acceso, ya que se puede adquirir en puntos de ventas autorizados y por suscripción.

Presentación: Serán 40 hojas en papel de periódico en formato "Tabloide", cuyas medidas son: 28X43 centímetros por hoja.

Contenido: Abordara los acontecimientos de interés nacional e internacional con gran profundidad. Además, se enfocará en brindar información útil e independiente.

Análisis del entorno general

Tacto Ltda. es una empresa perteneciente al sector de servicios, y al subsector de comunicaciones. Se ha visto que las inversiones sociales en las tecnologías de la información y las comunicaciones en Colombia han crecido en un 440% en los últimos 8 años. El sector de telecomunicaciones en Colombia, durante el primer semestre de 2009, alcanzó ingresos aproximados de \$11.3 billones, lo que representa un crecimiento del 5% respecto de los obtenidos en el primer semestre del año 2008 (CRC, 2009).

Actualmente en Colombia y el mundo existen diversas tecnologías para el acceso a la información para los ciegos, de otra manera, no podrían adquirir o tener. Una de las primeras tecnologías fue el sintetizador de voz. Luego llegó el software lector de pantalla, cuyo programa Syntext, es un procesador de texto, máquinas inteligentes de lectura, que consiste en sistemas de reconocimiento óptico de caracteres basados en escáneres que toman la imagen de un documento y lo convierten en texto que posteriormente es leído por sistemas de voz sintetizados, los libros hablados digitales y muchos más software (Inci, 2012).

Después de encontrar todos estos programas, uno pensaría que los ciegos tienen total facilidad para acceder a cualquier tipo de información, pero no es así, y mucho menos en países en vía de desarrollo como Colombia. El Instituto Nacional para Ciegos en Colombia hace énfasis en la lectura en braille, pero sólo en libros y cuentos. En otro tipo de informaciones, se necesita que un tercero les cuente las cosas o, en últimas, se accede a los libros de voz, que también solo se enfocan en historias, libros, etc. Pero, ¿qué ocurre con las noticias y con la actualidad en el país?, teniendo en cuenta que, de 1.140.285 de personas que son invidentes, aproximadamente, en el país, el 82% corresponde a individuos de bajos recursos socioeconómicos (Inci, 2010), por lo que se podría tener en cuenta que el acceso a estos programas tecnológicos, incluso a computadores, no siempre es factible.

Con todo lo anterior, nos empezamos a preguntar sobre el acceso total y verídico a las noticias más importantes del país para los invidentes. De allí nació la idea de Tacto Ltda., una empresa dedicada a traducir noticias de El Tiempo y Revista Semana. Con esto, nuestras posibilidades en el mercado son bastante altas, pues hasta ahora, no hay una empresa que traduzca en braille las noticias.

Aun cuando la tecnología, principal competidor potencial, baje los precios hasta el punto que cubrir las necesidades en toda la población invidente; Tacto Ltda. brindaría un producto completamente terminado, pues el cliente no tiene que ponerse en la labor de traducir, aprender a usar otros programas o en otros casos pedir ayuda a un tercero.

Los que podemos ver, nos hacemos la siguiente pregunta: ¿por qué, si podemos leer las noticias en internet y escucharlas en radio, compramos el diario El Tiempo o la Revista Semana? Porque de todas maneras estamos acostumbrados a sentir las páginas en las manos, a sentarnos a tomar un café en la mañana y leer el periódico, a no tener que prender el computador, buscar la página y abrir un link, sino tener las noticias más importantes reunidas ahí mismo en físico. Ese mismo lo tienen los ciegos, y es precisamente lo que brinda Tacto Ltda. nuestra empresa manejará precios que siempre serán sostenibles y accesibles (Anexos), y que además ofrecerá la misma calidad y una selección de noticias en un solo producto.

Tabla #4: DOFA

<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - El papel está pasando a un segundo plano. - No ser los dueños de las noticias. - No ser reconocidos, pues apenas vamos a incursionar en el mercado. 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad para que fundaciones u ONG'S vean en Tacto Ltda. una cultura de emprendimiento. - Internalización de la economía, negocios e ideas.
<p>Fortaleza</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser el primer medio de comunicación en Colombia de noticias para la población invidente. - Contar con una alianza estratégica con El Tiempo y la Revista Semana como proyecto de responsabilidad social, dando sus noticias a Tacto Ltda. 	<p>Amenazas</p> <p><u>Actualmente:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Los sistemas en internet de acceso a la información desarrollados para las personas invidentes son: <ul style="list-style-type: none"> * Ampliación de imagen útil únicamente para las personas con baja visión. * Síntesis de voz donde se incorpora el grupo de los ciegos totales. * Salidas braille que a los dos colectivos anteriores suma el de los sordo-ciegos, y el libro hablado en formato digital. <p><u>A largo plazo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - En la medida en que la tecnología evoluciona se convierte en un posible competidor potencial, siempre y cuando, dicha herramienta cuente con una accesibilidad y facilidad en los recursos económicos para el público.

Fuente: Elaboración propia

Análisis del mercado

Tabla #5: Mercado objetivo

Cliente	Características (Sociales, demográficas, psicológicas, económicas, etc.)
Invidentes	<p>1.140.285 personas con discapacidad visual en Colombia. De esta cifra, el 82% pertenece a la población con menores recursos socioeconómicos, según el censo del Dane en el año 2005 (Inci, 2010).</p> <p>Sin embargo, la demanda de empleo entre los discapacitados se duplicó en 4 años. De 1.182, en el 2007, pasó a 2.631 en el 2010 según el portal Lanza Digital especializado en noticias, entidad pública empresarial del Diario Lanza (2010).</p> <p>Alrededor de 940 mil personas ciegas en Colombia se encuentran sin afiliación al sistema de salud (Inci, 2010).</p> <p>En Bogotá hay 64.701 personas con discapacidad visual, entre los cuales 57.200 tienen edades entre los 20 a los 60 años, aproximadamente, quienes se encuentran distribuidas en 20 localidades de Bogotá, (Inci, 2010).</p> <p>Hoy por hoy, esta población tiene acceso a leer por medio de: audio-libros, sin información periodística sino literaria, Internet, software que traducen en braille, sistemas de reconocimiento óptico de caracteres basados en escáneres que toman la imagen de un documento y lo convierten en texto que posteriormente es leído por sistemas de voz sintetizados, y por ultimo para los que prefieren las voces naturales existe un programa de lecturas voluntarias que se desarrolla en las bibliotecas públicas de Bogotá, en donde a diario hay personas encargadas de leer en voz alta para otros.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla #6: Mercado potencial

Cliente	Características (Sociales, demográficas, psicológicas, económicas, etc.)
<p>ONG's: Asociación Humanista ciegos del mundo, Corporación Aula Libre, Corporación Artística Azul Ilusión , Voces Entre Tablas, Corporación Discapacidad Colombia, Corporación Educativa CORPANIN, Escuela Taller para ciegos, Instituto Nacional Para Ciegos.</p>	<p>Entidades sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es velar por la difusión de las comunicaciones, los estudios electrónicos y técnicos, la informática y las nuevas tecnologías, especialmente entre los ciegos y minusválidos de todo tipo, así como buscar difundir este tipo de hobbies en la sociedad.</p> <p>Se convierten en mercado potencial porque están directamente relacionadas con los invidentes. Es así, como buscan el desarrollo y su crecimiento en la sociedad, ya que el lenguaje es un determinante de la calidad de vida de los individuos que facilita el acceso a la información, y por ende, la participación activa en la vida social. Por tal motivo, al ser parte de Tacto Ltda., lograrán un paso al cumplimiento de este objetivo.</p>

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la competencia

Tabla #7: Competencia

	¿Quiénes y cuántos son?	¿Dónde están?	¿Quiénes son sus clientes?	¿Qué porcentaje del mercado abarcan en la actualidad?	¿Cuáles son sus fuentes de ventaja competitiva?	¿En qué se diferenciarán de su empresa o de los productos que su empresa va a ofrecer?
Competidores directos	<p>No existe un competidor directo, pues hoy por hoy, en Colombia no existe un medio de comunicación impreso traducido a braille. Por tal razón, Tacto Ltda. se convierte en la primera empresa en Colombia que ofrece la posibilidad de tener al alcance los medios más importantes del país, Revista Semana y El Tiempo, tal como lo tienen las personas que sí puede ver, sin dejar atrás la satisfacción que se le da a una población que no es tomada en cuenta en su totalidad, pues el sentir independencia para adquirir temas que quieran conocer sin la ayuda de un tercero, tales como un computador, una máquina, una persona, entre otros.</p>					

<p>Competidores indirectos</p>	<p><u>Actualmente:</u></p> <p>Los sistemas de acceso a la información desarrollados para las personas invidentes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ampliación de imagen útil únicamente para las personas con baja visión. - Síntesis de voz donde se incorpora el grupo de los ciegos totales. - Salidas braille que, a los dos colectivos anteriores, suma el de los sordo- ciegos y, el libro hablado en formato digital. <p><u>A largo plazo:</u></p> <p>En la medida en que la tecnología evoluciona se convierte en un posible competidor potencial, siempre y cuando, dicha herramienta cuente con una accesibilidad y facilidad en los recursos económicos para el público.</p>	<p>Son programas adaptados para computadores, tales como software o programas de Internet.</p> <p>Por otro lado, se pueden adquirir una máquina inteligente de lectura.</p>	<p>Ciegos con accesibilidad a Internet y que tengan un manejo de los computadores.</p>	<p>Según un censo organizado por el Dane en 2009, la población ciega de bajos recursos socioeconómicos es de un 82%, es decir, 18%, aproximadamente.</p>	<p>El desarrollo de tecnologías con accesibilidad y bajo costo.</p>	<p>Actualmente en Colombia, la población ciega que utilice estas tecnologías, es muy baja, así como lo afirma Mary Lucía Hurtado Martínez (2010), directora general del Instituto Nacional para Ciegos, INCI: “el país carece de lineamientos específicos que garanticen el acceso a las nuevas tecnologías y especialmente a las páginas web. Si bien hoy es posible para las personas con limitación visual acceder a Internet a través de lectores de pantalla, infortunadamente no todas las páginas de esta red cuentan con las condiciones de accesibilidad que permitan a todas las personas su manejo.”</p> <p>Por lo anterior, se diferenciaran estas tecnologías de Tacto Ltda., en su costo, accesibilidad y contenido.</p>
---------------------------------------	--	---	--	--	---	--

<p>Sustitutos</p>	<p>Como productos sustitutos encontramos medios de comunicación, tales como la televisión y la radio.</p>
--------------------------	---

<p>Proveedores</p>	<p>Medios de comunicación impresos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Revista Semana -El Tiempo <p>Empresa distribuidora de papel para impresión:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Grupo Loav -Industrial Torimex 	<p>Medios de comunicación impresos, ubicados en Bogotá.</p> <p>Empresa distribuidora de papel para impresión:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Empresas encargadas de la distribución de papel periódico para impresión ubicadas en México con cobertura en Colombia. 	<p>Medios de comunicación impresos para el público colombiano.</p> <p>Empresa distribuidora de papel para impresión: Compradores de papel periódico para uso propio o empresarial.</p>	<p>Medios de comunicación impresos:</p> <p>Medios de comunicación reconocidos en el país y de alta calidad informativa.</p> <p>Empresa distribuidora de papel para impresión: Cubrimiento a nivel internacional.</p>
---------------------------	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

Estructura del mercado

Nivel de oferta y demanda del mercado objetivo: En cuanto al nivel de oferta, por ser los primeros en brindar un medio de información para los invidentes en el país, sería nulo. Por su parte, la demanda sería de 57.200 ciegos aproximadamente, cuyas edades oscilan entre los 20 – 60 años, y nuestro mercado objetivo estaría ubicado en Bogotá.

Sin embargo, al no contar con un medio informativo, hoy por hoy, esta población invidente tiene acceso a leer por medio de audio-libros, sin información periodística sino literaria, Internet, software que traducen en braille, sistemas de reconocimiento óptico de caracteres, basados en escáneres que toman la imagen de un documento y lo convierten en texto, que posteriormente es leído por sistemas de voz sintetizados. Finalmente, para los que prefieren las voces naturales, existe un programa de lecturas voluntarias que se desarrolla en las bibliotecas públicas de Bogotá, en donde a diario hay personas encargadas de leer en voz alta para otros.

No obstante, hasta el 2010, en 13 ciudades y áreas metropolitanas de Colombia, los porcentajes de personas que utilizaban el computador iban desde un máximo del 66% en el grupo de edad entre 12 y 17 años, hasta un mínimo del 9% en un grupo de edad de 55 años en adelante. Teniendo en cuenta que el 46.2% de invidentes tienen internet en sus hogares (Dane, 2011).

Nivel de oferta y demanda del mercado potencial: En cuanto al nivel de oferta, por ser los primeros en brindar un medio de información para los invidentes en el país, sería nulo. La demanda está compuesta por las entidades, privadas y públicas, que estén interesadas en invertir o pautar por concepto de responsabilidad social. Por otro lado, también las ONG'S tienen la posibilidad de entrar a jugar en este espacio del mercado.

PLAN DE MARKETING

Política del producto/servicio

Principales características: innovación de crear un periódico en braille único en Colombia, económico y con facilidad de acceso al público, al poderlo encontrar en diferentes puntos de venta y por suscripción.

Presentación: Será en formato "Tabloide", es decir de 28X43 centímetros por 40 hojas en papel periódico. Se enfocará en brindar información útil, independiente y objetiva de los acontecimientos de interés nacional e internacional, abordará los temas con una gran profundidad y amplitud.

Contenido: Tacto manejará contenido variado, ya que es lo que quieren los ciegos según el estudio de mercado realizado a un segmento de la población invidente, pues de esta manera se cubrirán los puntos más importantes de las noticias del país:

-Revista Semana (Domingos): Columnas de opinión y la noticia impactante de la semana.

-El Tiempo (Lunes, Martes, Miércoles, Jueves, Viernes, Sábado y Domingo) nacional, internacional, deportes, publicidad, avisos varios (Clasificados).

Uso: Tacto Ltda. brindará acceso a la información a los ciegos, de forma que se sientan más cercanos a ella y no necesiten de una persona que se los lea. Además, su aplicación puede variar, ya que no solo servirá para informarse acerca de las

noticias más importantes del país, sino que podrán leer columnas de opinión o artículos que les pueden dar cierta distracción y diversión.

Tacto Ltda. unificaría en un medio las noticias más relevantes de los dos medios de comunicación más importantes del país, como lo son: Revista Semana y El Tiempo. Al crear El Tiempo y Revista Semana una alianza de responsabilidad social con Tacto Ltda., dichos medios se verán beneficiados pues facilitarían la negociación con los interlocutores, agentes sociales y tendrán beneficios fiscales. Además, reforzará la comunicación, credibilidad y cultura de la conciencia social. Es así, que su audiencia crecerá entre un 5 y 10 % de la población en Colombia (Anexo 2.1) y podrán reducir su impuesto de renta hasta en un 20% (OIT, 2007).

A nivel externo, Tacto Ltda. le dará a dichos medios un elemento diferencial con respecto a la competencia, resaltando que el público se interesará más en ellos, lo que significa una mejor imagen pública de estos. La siguiente gráfica explica como una empresa se puede ver beneficiada cuando trabaja con responsabilidad social:



Fuente: Elaboración propia

Otros aspectos que hacen que los clientes prefieran y compren Tacto son: el ser un medio informativo que tiene dos fuentes principales importantes del país: único medio impreso en braille de noticias para los invidentes con facilidad de acceso, tanto económica como de entrega, pues para las personas que realicen suscripción mensual se contará con un servicio de domicilio del producto a su casa, a la vez, las personas también pueden adquirir el producto en tiendas de barrio, supermercados y calles.

Política de comunicación

Se abordarán directamente a nuestros clientes, con la conferencia que haríamos con las ONGs para explicar el producto, así se generará un "Voz a Voz". Además por los otros 3 medios (Radio, Tv e Internet) no solo los ciegos escucharán y conocerán nuestro producto Tacto Ltda., sino que las demás personas también se enterarán y a cada ciego que conozcan, sea amigo, familiar, o conocido le podrán comentar acerca de la organización, y así cada vez nos empezarán a reconocer más.

Primero, nos enfocaremos en Bogotá y luego en otras ciudades principales. También, se contactará al Instituto Nacional para Ciegos en Colombia y todos aquellos centros, o instituciones, dedicadas a los invidentes para que tengan conocimiento del medio.

Tabla # 8: Medios de comunicación y beneficio

Medio	Beneficio
Radio	La radio es un medio que resulta fiel, ya que llega a todos los rincones del país, no supone un gran desembolso, pero al pasar el tiempo, da como resultado una clientela leal que va a escuchar la pauta. Las emisoras informativas logran cautivar más al público, ya que el oyente está escuchando la noticia.
Periódico / Prensa	Es uno de los medios más populares, pues ofrece todos los tamaños, precios y colores. Se puede comenzar anunciándose con un clasificado, para luego mostrar otras promociones de nuestro negocio, con un anuncio más grande que además muestre nuestro diseño, nuestro logo; es decir, nuestra imagen corporativa.
Seminarios, exposiciones y reuniones organizadas por asociaciones empresariales relacionadas con los ciegos.	Teniendo en cuenta que no estamos dirigiendo nuestro producto a toda la población de Bogotá sino sólo a los invidentes, es más efectivo y funcional llegar a personas que asistan a este tipo de reuniones o seminarios, ya sean familiares de los ciegos, líderes de asociaciones o fundaciones que pueden tener conocimiento sobre el producto e informar a los invidentes. Por otro lado, además de promocionar nuestra empresa, es una manera de aprender de estas reuniones y recibir nueva información que puede ser benéfica para Tacto Ltda.
Internet / páginas web de los medios que traduciremos	Debido a la alianza con los medios, El Tiempo y Revista Semana, se pueden utilizar sus páginas web como medio de publicidad, ya que Internet es una herramienta, que hoy por hoy, tiene un porcentaje alto de usuarios. A la vez, a través de este medio se puede lograr el voz a voz en la comunidad invidente.

Fuente: Elaboración propia

Tabla #9: Plan de publicidad

Fecha o situación	Justificación	Tipo de publicidad o promoción
2 meses antes del	Para crear expectativa en	Campaña de expectativa

lanzamiento del producto	los posibles compradores, tanto invidentes como no invidentes, creemos que es muy importante que no solo los invidentes se enteren del producto, sino amigos, familiares, instituciones relacionadas, entre otros. Si no empezamos a difundir 2 meses antes la publicidad del medio, es probable que no tengamos muchos clientes para el primer tiraje.	con volantes en las calles que diga ¿Sabe usted que los invidentes tendrán su propio periódico de noticias?
Primeras semanas del lanzamiento	Esto se debe a que la publicidad de un medio no debe parar nunca. Es necesario generar suficiente confianza y nuevos clientes siempre. Además, en Bogotá, los invidentes están en diversas localidades, desde Chapinero hasta ciudad Bolívar (Inci, 2010), lo que significa que la publicidad debe ser constante para que esté llegando a todos los rincones.	Avisos en los medios que traduciremos: El Tiempo y Revista Semana.
En las primeras semanas después del lanzamiento	También se hará publicidad en radio, teniendo en cuenta que es el medio al que los invidentes tienen más facilidad para acceder.	Cuñas de radio
A los 2 meses y al cumplir los primeros 6 meses	Ya hemos mencionado que un medio debe estar haciendo publicidad constante, así que a los seis meses y al año, es importante que se evalúe y revise los resultados que han generado las ventas, y si realmente ha llegado a la cantidad de clientes deseada.	Banners fantasmas (cuando se abre la página web suena un audio) en las páginas de Internet de El Tiempo y Revista Semana.

Fuente: Elaboración propia

Política de distribución

Tacto Ltda. llegará al consumidor por medio de dos alternativas:

Suscripción: se contratarán a 20 repartidores (uno por cada localidad), quienes tendrán un salario de \$50.000 el día, es decir, cuatro domingos al mes lo que equivale a \$200.000 (X) 20 repartidores. Esto da un total de \$4.000.000 mensual.

Puntos de venta: Ventas en tiendas, supermercados y calles: todos los domingos los consumidores podrán encontrar Tacto por un precio de \$2.300 por unidad.

Política de servicio

Relación con clientes: Tacto Ltda. diseñará un portal del medio, tal como lo tienen El Tiempo u otros, donde habrá un espacio para publicar las sugerencias, comentarios y opiniones de los lectores / audiencias. Además, Tacto Ltda. recibiremos semanalmente en nuestras oficinas peticiones de invidentes de información que crean que falte, de periodistas que tal vez no hayamos incluido u otras sugerencias. En cada periódico (en una de las páginas) siempre estará el teléfono y dirección de las oficinas para enviar estos mensajes, críticas o peticiones. Por otra parte, el hecho de que estemos entregando el producto personalmente va a generar una relación permanente con el cliente, la cual se convertirá en relación de doble vía.

Servicio post-venta: El servicio post venta de Tacto Ltda. consistirá en la constante comunicación con los suscriptores y lectores del periódico, a través de un espacio para publicar las sugerencias, comentarios y opiniones de los lectores / audiencias, quienes podrán enviarlas a las instalaciones de Tacto Ltda.

Política de precios

Según el estudio de mercado realizado a un segmento de la población invidente, la cual eligió mayoritariamente el rango de precio por ejemplar, entre \$2.100 y \$2.500. Además, cabe tener en cuenta los precios de los dos medios que se traducirán para poder producir Tacto:

Tabla #10: Precios por unidad de El Tiempo y Revista Semana

Medio	Precio dominical
El Tiempo	\$3.200
Revista Semana	\$10.900

Fuente: Elaboración propia

Es de esta manera que Tacto ofrecerá en un solo ejemplar estos dos medios de comunicación a un precio de \$2.300 por unidad. Además, se brindará el servicio por suscripción mensual a un valor de \$8.000.

PLAN DE PRODUCCIÓN U OPERACIONES Y CALIDAD

Proceso de producción u operaciones del producto/servicio

1. Selección de noticias de los dos medios (El Tiempo, Revista Semana).
2. Abrir documento Word.
3. Seleccionar el botón “realzar” en Word.
4. El documento es traducido, formateado por Winbraille, y realzado según lo que uno haya seleccionado en la plantilla de braille.

5. Formatear el periódico al tamaño requerido, lo hace automáticamente la Index braille 4x4 Pro.
6. Seleccionar las copias deseadas.
7. Organizar.
8. Imprimir.

Infraestructura, equipamientos y mano de obra

La oficina de Tacto Ltda., en donde se traducirán los textos a braille, estará ubicada en la Avenida el Dorado con 69 en el barrio ciudad Salitre en la ciudad de Bogotá. Ello se debe a que en este lugar estarían cerca las instalaciones de El Tiempo, lo cual es conveniente pues es uno de los proveedores de información, con la cual trabajará Tacto Ltda.

Al mes se espera producir 9.000 unidades (Anexo 2.1). Cada impresora de braille debe imprimir 12.500 hojas durante 12 horas y media para tener la producción semanal de 2.250 productos terminados cada domingo. Los turnos se llevarán a cabo en la mañana y en la tarde, cada uno de seis horas (Mountbatten braille, 2010).

Por medio de un leasing operativo con el banco Davivienda, se va adquirir un contrato en el que podamos arrendar los muebles, enseres y equipos técnicos, y en cualquier caso poder devolverlos en el momento adecuado. De esta forma, podemos obtener estos bienes sin contar con el dinero total para la compra del artículo, con un contrato de arrendamiento que pactará una cuota mensual fija.

Este contrato permitirá el ahorro en el pago de impuestos y la financiación se calculará sobre valores netos, es decir, no se cobrarán intereses sobre el IVA; además podremos calcular los costos del producto que adquirimos y por lo tanto los ingresos y ganancias que tendremos con esta adquisición. Con esta opción de compra se puede sustituir los bienes en caso que se desgasten o la tecnología avance.

Plan tecnológico

Tecnología: Internet, 2 Escáner, Computadores, Impresora Index 4x4 Pro. Como proveedores contaremos con Dell para los escáneres. En el caso de la impresora contaremos con Impresoras Index que nos darán las impresoras que traducirán en braille.

Gestión de existencias

Tacto Ltda. realizará esta gestión JIT, debido a que es un producto que solo se distribuirá semanalmente; se va a pedir lo necesario, en las cantidades necesarias y en el momento adecuado, esto con el fin de reducir costos en la gestión y pérdidas de inventario el cuál no vamos a utilizar; es así como garantiremos una mejor producción y una mejor calidad. Cada mes se realizará un pedido a los proveedores, una vez llegado el pedido se pasará a la producción del periódico para evitar tiempos de espera y almacenaje de stock, el cual puede producir pérdidas.

Gestión de la calidad

La empresa se rige por la norma ISO 9001 norma de calidad la cual está encaminada a mejorar el funcionamiento de la organización mediante el mejoramiento de las relaciones internas entre todos los miembros de la compañía. Sus objetivos son

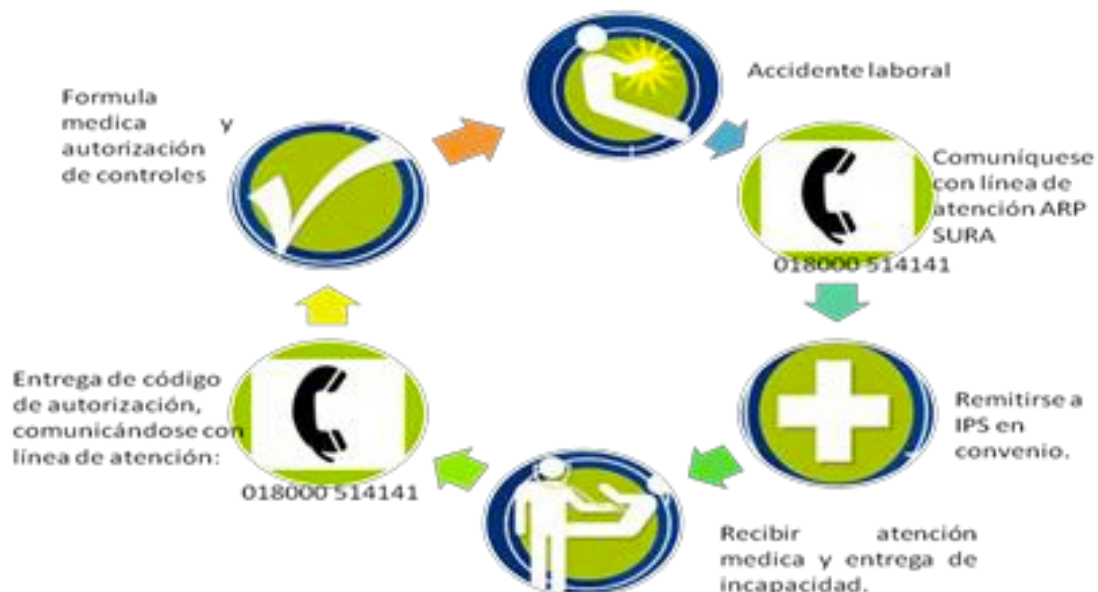
satisfacer a los clientes para hacer que se fidelicen con la empresa en el hábito de compra.

Tacto desarrollará un ambiente cálido, confortable, de liderazgo e implicación con todos los miembros de la organización, con el fin de que estos se sientan comprometidos y motivados para que produzcan y se desarrolle un producto de alta calidad dentro de un mercado competitivo, en este mismo sentido, los beneficios se verán reflejados, tanto dentro como fuera de la organización que será el fin último de satisfacer al cliente y darle un producto y un servicio óptimo.

Seguridad

Tacto Ltda. ha seleccionado a Sura como su ARP (Aseguradora de Riesgos profesionales) ya que es una empresa Colombiana que ha mantenido su liderazgo en el sector privado del país gracias a su pronta respuesta a las necesidades de los clientes, y además por sus calificaciones de calidad que demuestran seriedad y compromiso en sus procesos, pues además de una certificación de normas Icontec con el certificado de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001: 2000 para el diseño y prestación de servicios en la Administración de Riesgos Profesionales, cuenta con la implementación de la norma técnica colombiana NTC 18001, la cual es una herramienta de mejores prácticas, con el fin de asegurar el óptimo desarrollo tanto de la seguridad como de la salud ocupacional dentro de la organización. Sura ha decidido la implementación de estas normas ya que es consciente de la importancia del trabajo y los esfuerzos que debe hacer para prevenir los riesgos en los cuales se ve expuesta toda la población laboral.

Además, de las anteriores normas con las que cuenta Sura, ellos hacen planes de formación, tanto presenciales como virtuales con el fin de tener al tanto a las personas de los riesgos que se corren dentro del área laboral en la que se desenvuelven y de esta manera prevenirlos en la mayor medida. Por otro lado, Sura cuenta con diversos convenios con IPS's para la atención en caso de ocurrencias laborales en las principales ciudades del país. En caso de requerir una asistencia los pasos que Tacto Ltda. debe seguir son:



Fuente: Sura, 2012

Determinación del coste del producto/servicio

Mano de obra: Los periodistas serán los encargados de organizar y seleccionar las noticias entregadas por El Tiempo y Revista Semana, para ser impresas en braille. Este servicio tiene un valor de \$1'000.000 por periodista, lo que equivale a \$3'000.000.

Materia prima:

Noticias de El Tiempo y Revista Semana = Alianza de responsabilidad social.

Papel periódico = \$1'000.000. Total de los costos anual: \$ 12'000.000

Costo de transporte: Se contratarán 20 personas encargadas de repartir los periódicos a cada uno se le pagará \$50.000 el día, es decir, en el mes \$200.000 (X20) = \$ 4'000.000.

PLAN DE ORGANIZACIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS

Estructura organizativa

Tabla #11: Socios o fundadores

Nombre	Cargo que ejercerá	Estudios realizados
Natalia Falla Liévano	Gerente	Comunicadora Social y Periodista y MIBA – Master of international business administration.
María Paula Gómez Trujillo		Comunicadora Social y Periodista
Andrés Felipe Velásquez S.	Director de comunicaciones	Comunicador Social y Periodista

Fuente: Elaboración propia

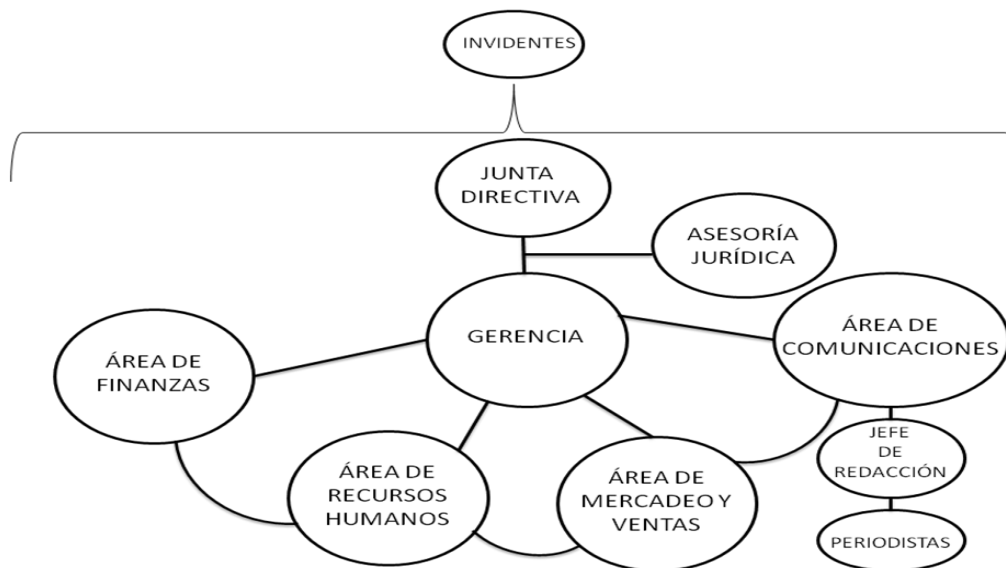
Tabla #12: Empleados

Nombre	Cargo que ejercerá	Estudios realizados
Paola Andrea Urdaneta	Directora de RRHH	Administración de negocios internacionales
Raiza Aguila	Directora de finanzas	Administración de negocios internacionales
Juliana Uribe	Directora de mercadeo y ventas	Administración de negocios internacionales
Daniela Gómez	Diseñadora Grafica	Diseño gráfico
Lorena Díaz	Empleada del servicio	Secundaria
Jesús Velasco	Encargado de la imprenta	
Pablo Mejía	Traductor	Estudio del braille.

Fuente: Elaboración propia

Organigrama:

Tacto Ltda. cuenta con un organigrama circular, ya que nuestro objetivo principal es que todos los miembros de la empresa tengan la oportunidad de opinar, participar y enterarse de las decisiones que la compañía crea pertinentes. Es así como se divide el organigrama:



Fuente: Elaboración propia

Invidentes: Tacto Ltda. ve como centro de su actividad a su público objetivo, es decir, los ciegos. Pues serán ellos los que se encargarán de opinar acerca de este medio de comunicación, para poderles brindar y saciar todas sus necesidades.

Junta Directiva: es la máxima autoridad de la compañía, por tal razón sobre ella recae toda la responsabilidad de los resultados de la empresa. Está encargada de consolidar toda la información y tomar decisiones de la mano de su equipo de trabajo. Además, debe prevenir los conflictos y equilibrar los intereses de los distintos grupos.

Gerencia: Cumple el papel de la base fundamental. Provee el liderazgo, la dirección y coordinación de la empresa, desarrollando los siguientes objetivos principales: la innovación, la posición en el mercado, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, responsabilidad social y desarrollo de los empleados.

Área de Finanzas: es en donde se manejan todos los recursos de la empresa. El área financiera es la encargada de autorizar los pagos de servicios y actividades que se realicen por necesidad de la compañía. Además, está al mando de conseguir dineros extras, como préstamos en caso de que la compañía los requiera.

Por otra lado, esta área tiene toda la responsabilidad económica de la organización, por tal motivo, mensualmente realiza y presenta los estados financieros por departamento, sección y consolidado para entregar a estos mismos, a la gerencia y junta de socios, con el fin de estar al tanto del estado económico de la compañía.

Área de Recursos Humanos: realiza sus funciones ajustándose a la ley y buscando la calidad humana de la empresa, es decir, propender por el bienestar laboral y personal de todos y cada uno de sus funcionarios.

Esta área es la encargada de realizar las nóminas de toda la compañía, basándose en

los beneficios que ofrece la empresa a sus trabajadores. Además, es la responsable de proteger y salvaguardar el bienestar de sus funcionarios, esto lo cumple realizando actividades deportivas, brigadas de salud y negociación del pacto colectivo.

Área de Mercadeo y Ventas: es la responsable de comercializar todos los productos y servicios que tiene la compañía, lo cual se logra buscando nuevas estrategias de mercado, siendo innovadores, proactivos, de mente abierta y pensando a futuro, siempre teniendo en cuenta, las necesidades del cliente.

Área de comunicaciones: es la responsable de la efectividad en que la información y comunicación permanezca en la compañía, tanto interna como externamente.

Dentro de esta área se encuentra:

*Jefe de redacción: encargado de dirigir la publicación y edición de Tacto Ltda., cuidando los bienes e interés de la compañía.

*Periodistas: encargados de seleccionar las noticias que son entregadas por El Tiempo y la Revista Semana para ser impresas en braille.

Asesoría jurídica: Aunque esta área no se encuentra dentro de Tacto Ltda., es un ente necesario para un medio de comunicación. Es la responsable de asesorar a Tacto Ltda. en cuestiones de tipo legal, toma de decisiones y autoridades institucionales.

Tabla #13: Descripción de cargos, funciones y salarios

CARGO	NÚMERO DE PERSONAS CON ESTE MISMO CARGO	DESTINACIÓN EN TIEMPO	FUNCIONES	SALARIO
Gerente	1	Empleado fijo	Provee el liderazgo, la dirección y coordinación de la empresa, desarrollando los siguientes objetivos principales: la innovación, la posición en el mercado, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, responsabilidad social y desarrollo de los empleados	\$2.844.900
Asesor Jurídico	1	Empleado ocasional	Responsable de asesorar a Tacto Ltda. en cuestiones de tipo legal, toma de decisiones y autoridades institucionales.	(Dependiendo la asesoría o el caso)
Director de Mercadeo y Ventas	1	Empleado fijo	Responsable de comercializar todos los productos y servicios que tiene la compañía, lo cual se logra buscando nuevas estrategias de mercado, siendo innovadores, proactivos, de mente abierta y pensando a	\$1.500.000

			futuro, siempre teniendo en cuenta, las necesidades del cliente.	
Director de Recursos Humanos	1	Empleado fijo	<p>Sus funciones se basarán ajustándose a la ley y buscando la calidad humana de la empresa. Es decir, propender por el bienestar laboral y personal de todos y cada uno de sus funcionarios.</p> <p>Es el encargado de realizar las nominas de toda la compañía, basándose en los beneficios que ofrece la empresa a sus trabajadores. Además, es responsable de proteger y salvaguardar el bienestar de los funcionarios de la empresa, esto lo cumple realizando actividades deportivas, brigadas de salud y negociación del pacto colectivo.</p>	\$1.500.000
Director de Finanzas	1	Empleado fijo	<p>Se encarga de autorizar los pagos de servicios y actividades que se realicen en la compañía. Además, está al mando de conseguir dineros extras, como préstamos en el caso que la compañía los requiera.</p> <p>Por otra lado, tiene toda la responsabilidad económica de la organización, por tal motivo, mensualmente realiza y presenta los estados financieros por departamento, sección y consolidado para entregar a estos mismos, a la gerencia y junta de socios, con el fin de estar al tanto del estado económico de la compañía.</p>	\$1.500.000
Director de comunicaciones	1	Empleado fijo	Debe ser responsable de la efectividad en que la información y comunicación va a permanecer en la compañía, tanto interna como externamente.	\$1.500.000
Jefe de Redacción	1	Empleado fijo	Encargado de dirigir la publicación y edición de Tacto Ltda., cuidando los bienes e intereses de la compañía.	\$1.200.000
Periodistas	3	Empleado fijo	Encargados de seleccionar las noticias que son entregadas por	\$3.000.000

			El Tiempo y la Revista Semana para ser impresadas en braille.	
Personal de impresión	2	Empleado fijo	Encargados de dirigir y organizar la impresión y dejar listos los periódicos para la entrega a los clientes.	\$1.133.400
Secretaria / Recepcionista	1	Empleado fijo	Encargada de recibir llamadas, ayudar a los clientes y a los mismos directores de Tacto Ltda. Además, acompañar al gerente y brindar su apoyo incondicional, al igual, que vigilar todos los procesos que la empresa realice.	\$566.700
Repartidores de periódicos	20	Empleado fijo	Encargados de repartir los periódicos en la ciudad de Bogotá.	\$4.000.000
Total salarios				\$18.745.000

Fuente: Elaboración propia

Planificación y gestión de los recursos humanos

Pasos para la contratación del personal:

1. Convocatorias en los clasificados de El Tiempo con los siguientes perfiles:

Tabla #14: Convocatorias de empleados

Cargo	Características personales y/o de la personalidad	Formación educativa	Uso de computador
Gerente	Motivación para dirigir, capacidad de análisis y síntesis, capacidad de comunicación, liderazgo, dotes de psicología, perseverancia y constancia, integridad moral y ética y un espíritu crítico.	Administrador de empresas.	Manejo de los programas de Windows: Microsoft Office.
Director de Mercadeo y Ventas	Motivación para dirigir, capacidad de análisis y síntesis, capacidad de comunicación, liderazgo, dotes de psicología, perseverancia y constancia, integridad moral y ética y un espíritu crítico. Innovador, creativo.	Publicista. Especialización en marketing.	Manejo de los programas de Windows: - Microsoft Office.
Director de Recursos Humanos	Motivación para dirigir, capacidad de análisis y síntesis, capacidad de comunicación, liderazgo, dotes de psicología, perseverancia y constancia, integridad moral y ética y un espíritu crítico.	- Administrador de empresas. - Comunicador social. - Psicólogo.	Manejo de los programas de Windows: - Microsoft Office.
Director de Finanzas	Motivación para dirigir, capacidad de análisis y síntesis, capacidad de comunicación, liderazgo, dotes de psicología, perseverancia y constancia, integridad moral y ética	- Administración financiera.	Manejo de los programas de Windows: - Microsoft Office.

	y un espíritu crítico.		
Director de comunicaciones	Motivación para dirigir, capacidad de análisis y síntesis, capacidad de comunicación, liderazgo, dotes de psicología, perseverancia y constancia, integridad moral y ética y un espíritu crítico.	- Comunicador social.	Manejo de los programas de diseño y Windows: - Microsoft Office.
Jefe de Redacción	Liderazgo, trabajo en equipo, integridad moral y ética y un espíritu crítico. Expertos en temas de importancia e interés.	Comunicador social y periodista.	Manejo de los programas de Windows: - Microsoft Office.
Periodistas	Creativos, innovadores, dedicados. Expertos en temas de importancia e interés.	Comunicadores sociales y periodistas.	Dominio de las nuevas tecnológicas de la información. Manejo de los programas de Windows: - Microsoft Office.
Asesor Jurídico	Integridad moral y ética y un espíritu crítico.	Abogado	

Fuente: Elaboración propia

2. Pre Selección de los mejores perfiles por parte del Director de RR.HH
3. Entrevistas por parte de Director de RR.HH y el Director del área.
4. Entrevistas por parte de Director de RR.HH y el Gerente.
5. Contratación.
6. Introducción.

PLAN JURIDICO-FISCAL

Tipo de sociedad comercial: El tipo de sociedad comercial será Limitada ya que son 3 socios y aportarán por igual, por ende, tendrán las mismas acciones y a la hora de tomar decisiones tendrán el mismo poder de voz y voto.

Legislación que la regula:

- La superintendencia de sociedades, Ministerio de comunicaciones.
- Forma parte de la Rama Ejecutiva. A nivel financiero es la Contraloría y a nivel administrativo, la Procuraduría
- Código de comercio, regulada por la Corte Constitucional.

Documentos y permisos que se necesitan: DIAN, inscripción con el RUT; Cámara y Comercio: escritura de registro; Industria y comercio: para el pago de impuestos en Bogotá, ciudad donde estará ubicada Tacto Ltda.

Gastos de constitución y de inicio: Cámara de Comercio: entre \$50.000 y \$100.000 pesos dependiendo de los activos; DIAN: gratis; Escritura pública de Constitución en una notaría: \$170.000; Industria y Comercio: gratis; Publicidad: \$15.900.000; Total: \$16.170.000.

Políticas de distribución de utilidades: Después del año de ganancias se repartirán el 50% de los excedentes entre los socios por igual y el resto se reinvertirá en el objeto social de nuestra empresa.

PLAN ECONOMICO-FINANCIERO

Inversión

La inversión necesaria para comenzar operaciones es de \$23.500.000 la cual se desglosa de la siguiente manera, cubriendo los siguientes costos:

- Generación de producto
- Costos directos de personal
- Costos directos e indirectos de prestación del servicio
- Promoción y campañas publicitarias.

Esta inversión se espera recuperar en 2 años y 2 meses como se puede observar en el Flujo neto de efectivo el cual ha sido proyectado a 3 años.

Financiación

Por medio de un leasing operativo, con un interés del 13, 3% anual, y así adquirir un contrato en el que podamos arrendar los muebles, enseres y equipos técnicos, y en cualquier caso poder devolverlos en el momento adecuado. De esta forma, podemos obtener estos bienes sin contar con el dinero total para la compra del artículo, con un contrato de arrendamiento que pactará una cuota mensual fija. Esto se utilizara para un monto total de \$19.000.000 de pesos el cual asciende a este monto únicamente por la maquinaria necesaria para poder comenzar a operar que son: impresoras y scanner.

Con este contrato de leasing se evitará el pago de impuestos y la financiación se calculara sobre valores netos, es decir, no se cobraran intereses sobre el IVA; además se podrá calcular los costos del producto que se adquiere, por lo tanto los ingresos y ganancias que se tendrán con esta adquisición. Con esta opción de compra se puede sustituir los bienes en caso que se desgasten o la tecnología avance.

Por último, los tres socios harán una aportación de \$3'333.333,33 cada uno, logrando con esto un monto total de \$10'000.000, los cuales se dejaran disponibles para la caja menor, para cualquier contingencia que se presente. Este dinero, será adquirido por medio de ahorros propios y aporte familiar de los socios.

Cuenta de resultados

Tabla #15: Estado de resultados (Anexo 2)

Estado de Resultados

	Año 0	año 1	año 2	año 3
VENTAS		245.700.000	257.985.000	270.884.250
Otro ingresos operativos		39.312.000	41.277.600	43.341.480
Tot Ingresos		285.012.000	299.262.600	314.225.730
Costo Papel		21.600.000	22.680.000	23.814.000
Costo Periodistas		36.000.000	37.800.000	39.690.000
COSTO DE VENTAS		57.600.000	60.480.000	63.504.000
Utilidad Bruta		227.412.000	238.782.600	250.721.730
GASTOS OPERATIVOS				
Gastos Generales		8.000.000	8.400.000	8.400.000
Sueldos personal de Oficinas		188.940.000	198.387.000	208.306.350
Publicidad		15.900.000	3.975.000	3.975.000
Amortización Gastos Organización		44.000	44.000	44.000
Depreciacion Mobiliario		900.000	900.000	900.000
Depreciacion Equipo		1.900.000	1.900.000	1.900.000
Total Gastos Operativos		215.684.000	213.606.000	223.525.350
Utilidad Operacional		11.728.000	25.176.600	27.196.380
Intereses del leasing		1.615.163	1.615.163	1.615.163
Utilidad Antes de ISR		10.112.837	23.561.437	25.581.217
IMPT x Pagar 16%	16,0%	1.618.054	3.769.830	4.092.995
Utilidad Neta a Distribuir		8.494.783	19.791.607	21.488.222
EBITDA				
Utilidad Operativa		11.728.000	25.176.600	27.196.380
Amortización Gastos Organización		44.000	44.000	44.000
Total Ebitda		11.772.000	25.220.600	27.240.380
Flujo de caja Libre				
EBITDA	-	11.772.000	25.220.600	27.240.380
-Impto	-	1.618.054	3.769.830	4.092.995
-Var K de Trabajo	-	4.467.945	223.397	234.567
-Inversiones	- 23.500.000	-	-	-
Tot FCL	- 23.500.000	5.686.001	21.227.373	22.912.818
TIR	39,3%			
TMRR	18,0%			
VAN	10.509.262			
Tiempo recuperacion años	2,24			

Fuente: Elaboracion propia

Análisis del punto de equilibrio

Tabla #16: Punto de equilibrio (Anexo 2)

Punto de equilibrio

Punto de equilibrio	Año 0	año 1	año 2	año 3
Ventas		\$ 285.012.000	\$ 299.262.600	\$ 314.225.730
Costo variables		\$ 51.900.000	\$ 41.775.000	\$ 43.665.000
Margen de Contribución		\$ 233.112.000	\$ 257.487.600	\$ 270.560.730
% Margen de Contribución		81,8%	86,0%	86,1%
Costo fijo		\$ 199.784.000	\$ 209.631.000	\$ 219.550.350
PE Ventas \$		\$ 244.263.862	\$ 243.641.706	\$ 254.982.935
Precio Unidad Venta		2.275	2.275	2.275
PE unidades		107.369	107.095	112.080
% De ventas		85,7%	81,4%	81,1%

Fuente: Elaboración propia

El punto de equilibrio se da a un nivel de 107.369 unidades anuales lo que da en dinero un monto de \$244.263.862. Este es el nivel de ventas que debe de lograrse al año por lo menos.

Balance de situación

Tabla #17: Balance general (Anexo 3)

BALANCE GENERAL

ACTIVO	Año-0	Año-1	Año-2	Año-3
CIRCULANTE				
Inversiones temporales		8.350.838	26.963.048	38.765.920
Efectivo y bcos		2.692.603	2.827.233	2.968.595
Cartera		0	0	0
Inventarios		5.326.027	5.592.329	5.871.945
Total de Circulante		16.369.468	35.382.609	47.606.460

Activos Diferidos	220.000	176.000	132.000	88.000
-------------------	---------	---------	---------	--------

FIJO	Año-0	Año-1	Año-2	Año-3
Mobiliario y Equipo	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
Depreciacion acuml equipo		900.000	1.800.000	2.700.000
Equipos en leasing	19.000.000	19.000.000	19.000.000	19.000.000
Depreciacion acuml leasing		1.900.000	3.800.000	5.700.000
Afijo neto	23.500.000	20.700.000	17.900.000	15.100.000

SUMA ACTIVO	23.720.000	37.245.468	53.414.609	62.794.460
--------------------	------------	------------	------------	------------

PASIVO CIRCULANTE	Año-0	Año-1	Año-2	Año-3
Prestamos Bancarios tesoreria		-	-	-
Cuentas por pagar(proveedores)		3.550.685	3.728.219	3.914.630
Otros Pasivos		-	-	-
Total Pasivo corriente		3.550.685	3.728.219	3.914.630

Pasivo del largo Plazo	19.000.000	15.200.000	11.400.000	7.600.000
Total Pasivo	19.000.000	18.750.685	15.128.219	11.514.630

CAPITAL Y RESERVA

Capital		10.000.000	10.000.000	10.000.000
Utilidad Años anteriores - dividendos			8.494.783	19.791.607
Ganancia del Ejercicio		8.494.783	19.791.607	21.488.222
Total Patrimonio		18.494.783	38.286.390	51.279.829
Total Pasivo mas patrimonio		37.245.468	53.414.609	62.794.460

Cuadre		-	-	-
---------------	--	---	---	---

NOF		4.467.945	4.691.342	4.925.910
Fondo de maniobra		12.818.783	31.654.390	43.691.829
Def-exc		8.350.838	26.963.048	38.765.920

Kapital de Trabajo		4.467.945	4.691.342	4.925.910
Variacion			223.397	234.567

Dividendos		\$ 0,00	\$ 2.395.803,57	\$ 3.244.111,17
------------	--	---------	-----------------	-----------------

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE FECHAS

Tabla #18: Cronograma de la implementación de Tacto Ltda.

Fuente: Elaboración propia

Fecha	Actividad que se va a realizar
8 de Enero	Verificar la disponibilidad del nombre en la Cámara de Comercio
10 de enero	Presentar el acta de constitución y los estatutos de la sociedad en una notaría
14 de enero	Firmar escritura pública de constitución de la sociedad y obtener copias
18 de Enero	Inscribir la sociedad y el establecimiento de comercio en el Registro
22 de Enero	Obtener copia del "Certificado de existencia y representación legal" en la Cámara de Comercio
29 de Enero	Obtener el número de identificación tributaria (NIT), para el pago de impuestos nacionales.
31 de Enero	Abrir una cuenta bancaria y depositar en ella la totalidad del capital social
6 de Febrero	Inscribir libros de comercio ante la Cámara de comercio
11 de Febrero	Compra de maquinaria
19 de Febrero	Instalación de equipos en la oficina.
25 de Febrero	Convocatoria de empleados.
11 de Marzo	Inicio de campaña de expectativa
11 de Mayo	Inicio de publicidad y comunicaciones de Tacto Ltda. (Hasta el lanzamiento)
12 de Mayo (Domingo)	Primera edición de Tacto sale a la venta

POSIBLES RIESGOS Y PROBLEMAS (PLAN DE CONTINGENCIA)

Tacto puede verse afectada por diversos factores tanto internos como externos entre los cuales se encuentran las catástrofes naturales como: incendio, inundación, derrumbe, entre otros, para lo cual nuestro plan de contingencia estará preparado junto con la colaboración del seguro inmobiliario y de la maquinaria.

Los posibles riesgos a los que nos podemos enfrentar al implementar este proyecto son:

- La apertura de mercado / riesgo de mercado, el cual se traduce en insuficiencia de volumen de ventas y se deriva en una necesidad de caja complicada, esto mientras la empresa se da a conocer y es el riesgo que por lo general enfrenta toda empresa nueva.
- La calidad del servicio por parte de los empleados, ya que por ser nuevos no están muy enterados del negocio.
- En relación a las compras, inventarios y proveedores el problema que se puede presentar es que por ser una empresa nueva y que no la conocen los proveedores, estos no se arriesgan a brindar créditos.

Todo esto se ve reflejado en los aspectos financieros porque en general los ingresos son absolutamente inciertos pero los egresos no, lo cual podría generar una insuficiencia de caja que demanda un buen capital por parte de los dueños para poder empezar a levantar el negocio.

En caso de que la producción se pare debido a un daño en la maquinaria, al estar financiada por leasing, la empresa encargada repondrá la misma de forma que no nos afecte en mayor medida nuestra producción.

En cuanto al funcionamiento interno de la empresa en caso de que no alcancemos las ventas establecidas previamente, se cuenta con el fondo compuesto por el capital aportado por los socios, así como existirá una cuenta de provisiones donde cierta parte de las utilidades será destinado a ella para: futuras inversiones y posibles contingencias que se puedan presentar en la empresa.

Realizando un escenario pesimista se puede percibir que al no alcanzar el número de ventas establecido, en el peor de los casos la liquidez necesaria deberá ser la siguiente disponible en el anexo 2.

Suponiendo que no tengamos el suficiente dinero para pagar los salarios de los empleados, los 3 socios estaremos dispuestos a sacrificar nuestro sueldo para cubrir los gastos, ya que por medio de proyecciones por flujos netos de efectivo y si las ventas se mantuvieran a ese ritmo proyectado, se asegura que después de 2 años se recuperará la inversión y se empezaran a obtener rendimientos superiores a los esperados, de igual forma en el Anexo 2 (Flujo neto de efectivo realista) se puede observar cómo desde el primer año se obtiene una TIR superior a la esperada y un VAN superior a cero, lo cual indica que no sólo se logran cubrir costos, gastos, obligaciones financieras y el porcentaje esperado para los socios, sino que además se producirá un excedente.

OFERTA O PETICIÓN DE FINANCIACIÓN

Se solicitará una oferta formal de financiamiento por parte de DAVIVIENDA, para

realizar un proyecto empresarial de la anterior idea de negocio presentada. Nuestro interés específico es obtener financiamiento por un monto de \$23'500.000,00 Para invertir en lo necesario para poder comenzar las operaciones de la misma.

El nombre y número de identificación jurídica de nuestra empresa es:

NATALIA FALLA LIÉVANO

C.C. 1.020.752.389 de Bogotá

Adjunto encontrarán:

- Copia de los estudios Técnico-Económicos que soportan nuestra solicitud.
- Copia de la Oferta Técnico-Económica recibida para hacer los estudios o ejecutar el proyecto.

Como puede observarse en los mismos este proyecto es totalmente rentable brindando una tasa interna de retorno de un 39.3%, lo que significa que logramos superar el costo de capital establecido y que a esta tasa se igualan los flujos a cero, por consiguiente se igualan a una tasa mayor de la de descuento o tasa esperada de retorno mínima por parte de los accionistas la cual es un 18%. Por otro lado, podemos interpretar el valor actual neto que se genera para este proyecto:

VAN \$10'509.262,00 el cual representa que el rendimiento del proyecto es superior al costo de capital establecido, y a la vez contamos con un excedente después de cubrir inversión, costos, gastos y tasa de descuento esperada.

En conclusión y como puede observarse en los flujos anexos, estos representan que con un préstamo o leasing para cierto porcentaje de la inversión requerida ayuda a elevar el apalancamiento, obteniendo de esa forma un mejor rendimiento por acción.

BIBLIOGRAFÍA

- Antarq (2012) *Software Traductor de braille Winbraille para Windows*. Tomado de http://www.antarq.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=141&Itemid=49 Consultado el 10 de abril de 2012.
- ARP-SURA (2012) *Información ARP-SURA*. Tomado de http://www.arpsura.com/index.php?option=com_content&view=article&id=517&Itemid=126 Consultado el 20 de enero de 2012.
- BBC Mundo.com (2004) *Diario digital para sordos y ciegos*. Tomado de http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/science/newsid_3677000/3677626.stm Consultado el 14 de abril de 2012.
- Biblioteca virtual Luisa Ángel Arango (2012) *Periodismo: Significado y funciones del periodismo y los medios de comunicación: Papel del periodismo en la sociedad*. Tomado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/periodismo/per1.htm> Consultado el 20 de agosto de 2012.
- Biblioteca virtual Luisa Ángel Arango (2012) *Periodismo: Historia de los medios de comunicación en Colombia: Historia de la prensa*. Tomado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/periodismo/per79.htm> Consultado el 30 de agosto de 2012.
- Calcena, J. - Schaerer, C. (2011) *Medios de Comunicación para personas con capacidades diferentes: invidentes y sordos*. Tomado de <http://bibliotesis.wordpress.com/2011/10/27/medios-de-comunicacion-para-personas-con-capacidades-diferentes/> Consultado el 7 de agosto de 2012.
- Castro, Felipe (2011) "Contenidos marcan la diferencia, entre medios": Christoph Riess. Tomado de El Tiempo http://www.eltiempo.com/economia/empresas/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-8988902.html Consultado el 28 de agosto de 2012.
- Constitución Política de 1991 (2012) *Preámbulo: El pueblo de Colombia*. Tomado de http://cms-static.colombiaaprende.edu.co/cache/binaries/articles-186370_constitucion_politica.pdf?binary_rand=1416 Consultado el 7 de agosto de 2012.
- CRC (2009) Informe sectorial de telecomunicaciones número 13. Tomado de <http://www.crcm.gov.co/index.php?idcategoria=62342#> Consultado el 12 de abril de 2011.
- CRAC (2012) *Sobre nosotros*. Tomado de: http://www.cracolombia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=2 Consultado el 10 de junio 2012.
- DANE (2001) *Boletín de prensa: Indicadores Básicos de Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Tomado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol_tic_2010.pdf

Consultado el 12 de febrero 2012.

- INCI (2012) *Estudios Estadísticos sobre Limitación Visual*. Tomado de http://www.inci.gov.co/info_estadistica.shtml Consultado el 14 de abril de 2012.
- INCI (2010) *Análisis de la inclusión social de la población con limitación visual en Colombia*. Tomado de http://www.inci.gov.co/doc_estadisticas/Estadistica_integral_de_atencion_de_PLV_2010.pdf Consultado el 23 de abril de 2012.
- INCI (2012) *Centro de documentación: INCISOFT Básico*. Tomado de http://www.inci.gov.co/descarga_software_basico.shtml?post2shtml_id=dfb2b13db41285c80d67d5183e646f78 Consultado el 12 de marzo de 2012.
- INCI (2012) *Ley 361 de 1997*. Tomado de http://www.inci.gov.co/apc-aa-files/1bf6f0f413a6bcd8c53fc02b1507b997/ley_361_de_1997.pdf Consultado el 7 de agosto de 2012.
- Infociegos (2012) *¿Cómo leen y escriben los ciegos?*. Tomado de http://www.infociegos.com/espanol/index.php?option=com_content&task=view&id=21&Itemid=47 Consultado el 11 de mayo de 2012.
- Lanza digital (2010) *La demanda de empleo entre los discapacitados se duplica en 4 años*. Tomado de http://www.lanzadigital.com/actualidad/la_demanda_de_empleo_entre_los_discapacitados_se_duplica_en_4_anyos-11690.html Consultado el 12 de febrero de 2011.
- Liévano, P. (Año de consulta 2010) *Entrevista a Mary Lucía Hurtado Martínez: Una mirada a la población con limitación visual*. Tomado de <http://www.avanza.org.co/index.shtml?apc=destacados;;;1;&x=1653814> Consultado el 13 de marzo 2012.
- Medicinatv (2008) *En el mundo hay unos 37 millones de ciegos y unos 124 millones de personas con deficiencias visuales según la OMS*. <http://www.medicinatv.com/noticias/en-el-mundo-hay-unos-37-millones-de-ciegos-y-unos-124-millones-de-personas-con-deficiencias-visuales-segun-la-oms-179654> Consultado el 12 de febrero 2012.
- Mountbatten braille (2010) *Funcionamiento de Mountbatten braille*. Tomado de <http://www.youtube.com/watch?v=PqbYbYXZdns> Consultado el 13 de abril de 2012.
- OEI (2012) *Informe del sistema nacional de cultura - Colombia: Perfil actual*. Tomado de <http://www.oei.es/cultura2/colombia/03.htm> Consultado el 13 de febrero de 2012.
- OIT (2007) *La responsabilidad social de la empresa*. Tomado de <http://white.oit.org.pe/estad/laclispub/ndestacados/SOCIAL.pdf> Consultado el 11 de enero de 2012.
- Ortega, Felix - Humanes, María Luisa (2000) *Algo más que periodistas. Sociología de una profesión*. Ariel. Barcelona.

Reflejo social (2010) *Crean guía para facilitar el acceso de ciegos y sordos a los medios de comunicación*. Tomado de <http://www.reflejosocial.com/periodismo/crean-guia-para-facilitar-el-acceso-de-ciegos-y-sordos-a-los-medios-de-comunicacion/> Consultado el 13 de febrero de 2010.

Universidad de Murcia (2012) *La metodología Cuantitativa: Encuestas y muestras*. Tomado de <http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/master2.pdf> Consultado el 20 de agosto de 2012.

ANEXOS

ANEXO 1

Cuestionario aplicado en el estudio de mercado

1. ¿Sabe Braille?

Si No

2. ¿Por cuál medio se informa de las noticias del país?

Televisión Radio Periódico (con ayuda de un tercero)

Internet Otros (cuáles) _____

3. ¿Cuáles de los siguientes medios conoce?

El Tiempo Revista Semana

El Espectador Cambio

4. ¿Cuál de ellos es de su preferencia?

El Tiempo Revista Semana

El Espectador Cambio

5. Si en Colombia existirá un periódico en braille, ¿lo compraría?

Si No

6. ¿Cuáles serían las secciones de su preferencia? (Escoja máximo 3)

Nacional Internacional Economía Política

Cultura Deportes Clasificados

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

De \$1.000 a \$1.500

De \$1.600 a \$2.000

De \$2.100 a \$2.500

ANEXO 2

Estado de resultados

	Año 0	año 1	año 2	año 3
VENTAS		245.700.000	257.985.000	270.884.250
Otro ingresos operativos		39.312.000	41.277.600	43.341.480
Tot Ingresos		285.012.000	299.262.600	314.225.730
Costo Papel		21.600.000	22.680.000	23.814.000
Costo Periodistas		36.000.000	37.800.000	39.690.000
COSTO DE VENTAS		57.600.000	60.480.000	63.504.000
Utilidad Bruta		227.412.000	238.782.600	250.721.730
GASTOS OPERATIVOS				
Gastos Generales		8.000.000	8.400.000	8.400.000
Sueldos personal de Oficinas		188.940.000	198.387.000	208.306.350
Publicidad		15.900.000	3.975.000	3.975.000
Amortización Gastos Organización		44.000	44.000	44.000
Depreciación Mobiliario		900.000	900.000	900.000
Depreciación Equipo		1.900.000	1.900.000	1.900.000
Total Gastos Operativos		215.684.000	213.606.000	223.525.350
Utilidad Operacional		11.728.000	25.176.600	27.196.380
Intereses del leasing		1.615.163	1.615.163	1.615.163
Utilidad Antes de ISR		10.112.837	23.561.437	25.581.217
IMPT x Pagar 16%	16,0%	1.618.054	3.769.830	4.092.995
Utilidad Neta a Distribuir		8.494.783	19.791.607	21.488.222
EBITDA				
Utilidad Operativa		11.728.000	25.176.600	27.196.380
Amortización Gastos Organización		44.000	44.000	44.000
Total Ebitda		11.772.000	25.220.600	27.240.380
Flujo de caja Libre				
EBITDA	-	11.772.000	25.220.600	27.240.380
-Impto		-1.618.054	-3.769.830	-4.092.995
-Var K de Trabajo		-4.467.945	-223.397	-234.567
-Inversiones	-23.500.000	-	-	-
Tot FCL	-23.500.000	5.686.001	21.227.373	22.912.818
TIR	39,3%			
TMRR	18,0%			
VAN	10.509.262			
Tiempo recuperación años	2,24			

Punto de equilibrio

Punto de equilibrio	Año 0	año 1	año 2	año 3
Ventas		\$ 285.012.000	\$ 299.262.600	\$ 314.225.730
Costo variables		\$ 51.900.000	\$ 41.775.000	\$ 43.665.000
Margen de Contribución		\$ 233.112.000	\$ 257.487.600	\$ 270.560.730
% Margen de Contribución		81,8%	86,0%	86,1%
Costo fijo		\$ 199.784.000	\$ 209.631.000	\$ 219.550.350
PE Ventas \$		\$ 244.263.862	\$ 243.641.706	\$ 254.982.935
Precio Unidad Venta		2.275	2.275	2.275
PE unidades		107.369	107.095	112.080
% De ventas		85,7%	81,4%	81,1%

ANEXO 2.1

Proyecciones

Proyección de ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
unidades		108.000	113.400	119.070
% Inc Unid			5%	5%
Suscriptores 15%		15%	15%	15%
Establecimientos		85%	85%	85%
Precio por unidad		2.275	2.275	2.275
% Inc Precio			-	-
Ventas		\$ 245.700.000,00	\$ 257.985.000,00	\$ 270.884.250,00
Total		\$ 245.700.000,00	\$ 257.985.000,00	\$ 270.884.250,00
Suscriptores 15%		\$ 16.200,00	\$ 17.010,00	\$ 17.860,50
Venta en establecimiento 85%		\$ 91.800,00	\$ 96.390,00	\$ 101.209,50

Gastos Generales	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Arriendo oficina amueblada		6.800.000		
Agua		200.000		
teléfono e internet		200.000		
luz		800.000		
Total		8.000.000	8.400.000	8.400.000
% Inc Año			5%	0%

Otros Ingresos F(Vtas)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Suscripciones		2,0%	2,0%	2,0%
Publicidad en periódico		8,0%	8,0%	8,0%
Clasificados		6,0%	6,0%	6,0%
Total otros ingresos		39.312.000	41.277.600	43.341.480

Gastos de organización	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
inscripción cámara de comercio	50.000			
Dian gratis	-			
Escritura de constitución(limitada)	170.000			
Total	220.000	44.000	44.000	44.000
% diferido año	20%			

Sueldos Administrativos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Sueldos totales mensuales		\$ 15.745.000,00		
meses laborales 12		\$ 188.940.000,00		
Total		\$ 188.940.000,00	198.387.000	208.306.350
Incremento anual			5%	5%

Publicidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Cuña radial		\$ 10.000.000,00		
Afiches y volantes		\$ 700.000,00		
Rueda de prensa		\$ 200.000,00		
Cocteles y reuniones		\$ 5.000.000,00		
total		15.900.000	3.975.000	3.975.000
% Porcentaje / 1er año			25%	25%

* El precio de venta con el cual se realizaron las proyecciones es de \$2.275 por unidad (precio con el cual la empresa en 2,2 años recupera la inversión) pero como en Colombia no se utilizan monedas con esa denominación, TACTO se venderá al publico a \$2.300

ANEXO 2.2

Costos

% Incrementos en costos

Costo de ventas por unidad	Año -1	Año -2	Año -3
Producción en unidades año	108.000	113.400	119.070
Kilos-Periódico	0,11	0,1	0,1
Kilos año Requeridas	12.000	12.600	13.230
Costo por kilo papel	1.800	1.800	1.800
Costo total Papel	21.600.000	22.680.000	23.814.000

Mano de obra directa			
Periodistas	3	3	3
Salarios mes	1.000.000	1.050.000	1.102.500
Inc Salario año %		5,0%	5,0%
mano de obra (3 periodistas)-mes	3.000.000	3.150.000	3.307.500
Costo Año MOD	36.000.000	37.800.000	39.690.000
Tot costos Directos	57.600.000	60.480.000	63.504.000
Total de costo por unidad	\$ 533,33	\$ 533,33	\$ 533,33

ANEXO 2.3

Inversiones

Maquinaria y equipo	Cantidad	precio unitario	total
Impresoras	4	\$ 3.500.000,00	\$ 14.000.000,00
Scanner	1	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00
Total			\$ 19.000.000,00

Cuota leasing como %	Plazo	5 años	tasa 13,1%			
	año-0	año-1	año-2	año-3	año-4	año-5
		5.415.163	5.415.163	5.415.163	5.415.163	5.415.163
Amort Leasing		3.800.000	3.800.000	3.800.000	3.800.000	3.800.000
Deuda Leasing		15.200.000	11.400.000	7.600.000	3.800.000	-
Intereses Leasing		1.615.163	1.615.163	1.615.163	1.615.163	1.615.163

Depreciación equipos	10 años	1.900.000	1.900.000	1.900.000	1.900.000	1.900.000
Depreciación acum			3.800.000	5.700.000	7.600.000	9.500.000

	año-0	año-1	año-2	año-3
Mobiliario y Equipo	4.500.000	0	0	0
Depreciación años	5	900.000	900.000	900.000
Depreciación acumulada		900.000	1.800.000	2.700.000

ANEXO 2.4

Capital de trabajo

	Días	De	año-1	año-2	año-3
Caja	4	Ventas	2.692.603	2.827.233	2.968.595
Inventarios	90	Costo MP	5.326.027	5.592.329	5.871.945
Cartera	0	Ventas	0	0	0
Proveedores	60	Costo MP	3.550.685	3.728.219	3.914.630

ANEXO 3

Balance general

ACTIVO	Año-0	Año-1	Año-2	Año-3
CIRCULANTE				
Inversiones temporales		8.350.838	26.963.048	38.765.920
Efectivo y bcos		2.692.603	2.827.233	2.968.595
Cartera		0	0	0
Inventarios		5.326.027	5.592.329	5.871.945
Total de Circulante		16.369.468	35.382.609	47.606.460

Activos Diferidos	220.000	176.000	132.000	88.000
-------------------	---------	---------	---------	--------

FIJO				
Mobiliario y Equipo	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
Depreciación acuml equipo		900.000	1.800.000	2.700.000
Equipos en leasing	19.000.000	19.000.000	19.000.000	19.000.000
Depreciación acuml leasing		1.900.000	3.800.000	5.700.000
Afijo neto	23.500.000	20.700.000	17.900.000	15.100.000

SUMA ACTIVO	23.720.000	37.245.468	53.414.609	62.794.460
--------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

PASIVO CIRCULANTE

Prestamos Bancarios tesorería		-	-	-
Cuentas por pagar(proveedores)		3.550.685	3.728.219	3.914.630
Otros Pasivos		-	-	-
Total Pasivo corriente		3.550.685	3.728.219	3.914.630

Pasivo del largo Plazo	19.000.000	15.200.000	11.400.000	7.600.000
Total Pasivo	19.000.000	18.750.685	15.128.219	11.514.630

CAPITAL Y RESERVA

Capital		10.000.000	10.000.000	10.000.000
Utilidad Años anteriores - dividendos			8.494.783	19.791.607
Ganancia del Ejercicio		8.494.783	19.791.607	21.488.222
Total Patrimonio		18.494.783	38.286.390	51.279.829
Total Pasivo mas patrimonio		37.245.468	53.414.609	62.794.460

Cuadre		-	-	-
---------------	--	---	---	---

NOF		4.467.945	4.691.342	4.925.910
Fondo de maniobra		12.818.783	31.654.390	43.691.829
Def-exc		8.350.838	26.963.048	38.765.920

Capital de Trabajo		4.467.945	4.691.342	4.925.910
Variación			223.397	234.567

Dividendos		\$ 0,00	\$ 2.395.803,57	\$ 3.244.111,17
------------	--	---------	-----------------	-----------------