

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE
UNA EMPRESA DE CONFECCIONES EN EL SECTOR
ALTOS DE CALASANZ DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN

JORGE DAVID DUQUE HERRÓN



ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2007

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE
UNA EMPRESA DE CONFECCIONES EN EL SECTOR
ALTOS DE CALASANZ DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN

JORGE DAVID DUQUE HERRON

Trabajo de grado para optar al título de
Ingeniero Administrador

Asesor Metodológico
HUGO SABOGAL RESTREPO
Magíster en Investigación

ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2007

AGRADECIMIENTOS

Nota de Aceptación:

Jorge David Duque Herrón expresa sus agradecimientos a:

Hugo Sabogal Restrepo, Magister en Investigación y Director de la Investigación, por sus valiosas orientaciones

Presidente del Jurado: *Mónica de Añas de Calatanz* por su colaboración

Mónica de Añas de Calatanz

Jurado:

[Signature]

Jurado:

[Signature]

Medellín, 6 de julio de 2007

AGRADECIMIENTOS

Jorge David Duque Herrón expresa sus agradecimientos a:

Hugo Sabogal Restrepo, Magíster en Investigación y director de la Investigación, por sus valiosas orientaciones.

La Comunidad de Madres de Altos de Calasanz por su desinteresada colaboración.

Al presbítero Jaime Ossa, capellán de la Parroquia de Emaús de la Comunidad Altos de Calasanz, por su interés y colaboración en la realización de este trabajo.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	
ABSTRAC	
INTRODUCCIÓN	1
1. GENERALIDADES.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.4 OBJETIVOS	4
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	5
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 RESEÑA HISTÓRICA	6
2.2 CONFECCIÓN TEXTIL EN COLOMBIA.....	6
2.3 PLAN DE DESARROLLO DE ANTIOQUIA	7
2.4 LA VENTAJA COMPETITIVA DE MEDELLÍN	8
2.5 CONFECCIÓN DE ROPA	11
2.6 EL EMPRENDIMIENTO	11
2.7 MICROEMPRESAS.....	20
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	28
3.1 TIPO Y MÉTODO INVESTIGATIVO.....	28
3.2 PROCESO DE INVESTIGACIÓN UTILIZADA	28
3.3 DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	29
4. ANÁLISIS DEL PRODUCTO.....	30
5. ESTUDIO DE MERCADO	32
5.1 PARÁMETROS DEL ESTUDIO.....	32
5.2 POBLACIÓN OBJETIVO	33
5.3 COMPETIDORES.....	33
5.4 VARIABLES DEL ENTORNO QUE AFECTAN EL PROYECTO	35
5.5 DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO.....	35
5.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS	35
6. ESTUDIO TÉCNICO	37
6.1 DETERMINACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO	37
6.2 INSTALACIONES FÍSICAS	39
6.3 MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO.....	39
6.4 EQUIPOS DE OFICINA Y EQUIPOS AUXILIARES	40

6.5 DECISIÓN DE LOCALIZACIÓN	40
6.6 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA.....	40
7. ESTUDIO ORGANIZACIONAL	42
7.1 MODELO ADMINISTRATIVO.....	42
7.1.2.4 Estrategias de Reclutamiento	45
7.1.2.6 Capacitación	46.46
8. ESTUDIO LEGAL.....	48
8.1 ASPECTOS INSTITUCIONALES, LEGALES Y JURÍDICOS	48
8.2 CONSTITUCIÓN Y FORMALIZACIÓN.....	48
8.3 CONSTITUCIÓN DE LA ASOCIACIÓN.....	48
8.4 CONTRATOS (PERSONAL)	48
8.5 REGISTRO TRIBUTARIO	49
8.6 COSTO PAPELEO JURÍDICO	51
9. ESTUDIO FINANCIERO	52
9.1 POLÍTICAS DE CRÉDITO	52
9.2 INVERSIONES	53
9.3 PROYECCION DE VENTAS	54
10. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO	55
10.1 CONCLUSIÓN.....	55
10. 2 RECOMENDACIONES.....	56
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXOS	60

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Clusters.....	11
Tabla 2. Maquinaria Requerida.....	39
Tabla 3. Descripción Equipos de Oficina.....	40
Tabla 4. Cargos por períodos.....	45
Tabla 5. Salarios.....	45
Tabla 6. Costos laborales del administrador.....	46
Tabla 7. Costos laborales operarias / vendedoras.....	47
Tabla 8. Costos laborales auxiliar contable.....	47
Tabla 9. Prestaciones sociales.....	49
Tabla 10. Inversión en activos fijos.....	53
Tabla 11. Inversión en gastos de instalación, confección y puesta en marcha del almacén.....	53
Tabla 12. Inversión en Capital de Trabajo.....	53

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Gráfico No. 1 Donde se encuentra la zona de realización del estudio, ubicada en la comuna No. 7.....	29
Gráfico No. 2. Plano distribución espacial de la Casa Cural	41
Gráfico No. 3. Organigrama MADRES DE LA MODA.....	43

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. SISTEMAS DE CREDITO	60
Anexo 2. ESTUDIO FINANCIERO	61
Anexo 3. PRESUPUESTO GASTOS DE OPERACIÓN.....	61
Anexo 4. PRESUPUESTO GASTOS LABORALES	62
Anexo 5. PRESUPUESTO COSTOS LABORALES.....	62
Anexo 6. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS.....	64
Anexo 7. CALCULO AL SERVICIO DE LA DEUDA.....	64
Anexo 8. PROYECCION DE ESTADO DE RESULTADOS	64
Anexo 9. FLUJO DE CAJA.....	65
Anexo 10. BALANCE GENERAL	66
Anexo 11. ANEXO VALOR PRESENTE NETO, TIR, TIR MODIFICADA	68
Anexo 12. PUNTO DE EQUILIBRIO	69

RESUMEN

El estudio de factibilidad para la creación de una microempresa de confecciones en el sector Altos de Calasanz en la ciudad de Medellín, intenta proporcionar herramientas que posibiliten la implementación de tal iniciativa en dicho sector. Este ejercicio se construyó a partir de la revisión bibliográfica de diferentes fuentes, también empleó recolección de información primaria mediante aplicación de entrevistas informales estructuradas al Capellán de la comunidad, enmarcado ello en la utilización de un método estadístico no probabilístico.

Con el desarrollo de la investigación, se pudo inferir que una microempresa de confecciones resulta viable en este sector particular, constituyendo una alternativa de fuente de ingresos para las madres cabeza de hogar que se vinculen al proyecto.

ABSTRAC

The feasibility study for the creation of a confection's micro company located in Altos de Calasanz in Medellin, tries to provide tools that help in the implementation process of that initiative in that specific sector.

This exercise was built by a bibliographical review of different sources also was used research for the compilation of primary information. This was made by an informal structure interview to the priest of the community. All these marked by a non probabilistic statistical method

With the development of the investigation it could infers that a confection's micro company is possible in this particular place, becoming an alternative source of earnings for the mothers head home that join the program.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo socializa los aspectos por los cuales puede considerarse o no, factible la creación de una empresa de confecciones empleando mujeres cabeza de hogar del sector Altos de Calasanz en la ciudad de Medellín, cuyo objetivo de fondo es convertirse en una alternativa viable, a la vez que evidencia las debilidades y fortalezas del servicio de la confección en el mercado.

Mediante la vinculación de las familias que asisten a la casa cural de la Parroquia de Emaus a confeccionar prendas de vestir, empleando como materia prima retazos donados por empresas o personas de las cercanías de Medellín, se construye este proyecto de empresa como fuente potencial de empleo y mejora en el poder adquisitivo y calidad de vida de los habitantes del sector, bajo la ventaja que puede representar los conocimientos que poseen en materia de confección y fabricación de prendas de vestir.

Se han realizado estudios que contemplan análisis de diversos aspectos: estudio de mercado, análisis de la competencia, estudio financiero y un diseño organizacional. Todo ello, con miras a la determinación de la posibilidad real de creación de la empresa. Partiendo de la definición conceptual de microempresa y de la utilización de indicadores de productividad y competitividad acordes con el contexto colombiano.

1. GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La historia de la industria en Colombia, se remonta al siglo XVIII, cuando los artesanos de la localidad del Socorro en Santander, lograron consolidar un floreciente mercado doméstico de tejidos de lana y algodón, trabajando de manera rudimentaria. Posteriormente, con la industrialización y la llegada de telas, hilos, sedas y otros tejidos provenientes de Inglaterra al mercado colombiano, se afectan de forma drástica las actividades comerciales relacionadas con éste sector hasta llegar a un punto de quiebra. No es sino, hasta comienzos del siglo XX que se establecen las primeras fábricas en el país, determinando de forma radical el destino de la industria textil hasta la fecha.

La historia económica de Colombia, evidencia la elevada importancia del sector textil y de las confecciones en el impulso al desarrollo. Esta cuestión podría explicarse por la alta intensidad de mano de obra que demanda, en contraste directo con la poca exigencia de recursos de capital. Tradicionalmente, se ha identificado al país como poseedor de gran cantidad de empresas de confecciones y se ha manifestado una costumbre popular de las amas de casa por la confección, lo que se encuentra estrechamente ligado a la necesidad constante de vestuario de la población, y que a su vez, puede verse representado de alguna manera en la altísima informalidad de los trabajadores de este sector.

La idea que se desarrolla en esta investigación, es la puesta en operación, bajo todos los lineamientos legales que la legislación colombiana exige, de una empresa dedicada a la confección de prendas de vestir. Simultáneamente, se podrá analizar la factibilidad que existe para las madres cabeza de hogar del sector Altos de Calasanz, de formalizar su negocio y favorecer de esta manera a la comunidad, todo ello desde el análisis de variables clave como la rentabilidad y el beneficio.

Con todo lo anterior, se aspira a realizar un estudio de factibilidad económica para la creación de una empresa de Confecciones en el Sector Altos de Calasanz (comunidad ubicada en la Carrera 81 N° 53 A - 40) de la ciudad de Medellín, Antioquia, Colombia). Si el resultado del estudio de factibilidad es positivo, se aspira a plantear la conformación de una empresa de confecciones, con el fin de organizar el grupo de madres cabeza de hogar en una empresa, y así poder brindarles una alternativa en búsqueda de la estabilidad económica para las familias involucradas.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Estudio de factibilidad económica para la creación de una empresa de Confecciones en el sector Altos de Calasanz (comunidad ubicada en la ciudad de Medellín, Antioquia). Si el resultado del estudio de factibilidad es positivo, se presenta la posibilidad de crear una microempresa de confecciones, con el fin de organizar un grupo de madres cabeza de hogar y brindarles una alternativa en búsqueda de la estabilidad económica para las familias involucradas.

¿Si se diseña un estudio de factibilidad económica para la creación de una empresa de confecciones, se podrá garantizar la creación de una microempresa de confecciones sin ánimo de lucro en el sector Altos de Calasanz del municipio de Medellín?

1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Delimitación espacial. El estudio se realiza en la Ciudad de Medellín, en el Barrio Altos de Calasanz, ubicado en la comuna Siete (7), Carrera 81 No 53 A - 40.

Delimitación Temporal. El proyecto se desarrolla en un año y medio, tres periodos académicos, correspondientes del 2006 al 2007.

Delimitación Conceptual. El estudio considera la definición de microempresa que establece como tales a las empresas con menos de 30 trabajadores.

En el estudio se consideran los recursos que se analizan en función de los aspectos: operativo, técnico, económico. Así pues, la factibilidad operativa, se refiere a aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (procesos), depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto; se identifican las actividades necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo. En cuanto a la factibilidad técnica, se tienen en cuenta herramientas, conocimientos, habilidades necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el trabajo; dado que el estudio debe considerar si los elementos con que cuenta son suficientes o deben complementarse. Considera además la factibilidad económica, donde tiene en cuenta los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y obtener los recursos básicos que deben considerarse como el costo del tiempo, el costo de la realización u el costo de adquirir nuevos recursos.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un estudio de factibilidad de creación de una empresa de confecciones para dar empleo a madres cabeza de familia, mejorar su calidad de vida y vender el servicio de confección a empresas confeccionistas o vendedoras de ropa, de Medellín Envigado e Itagüi que subcontraten su proceso productivo.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Por medio de un análisis DOFA, identificar y analizar las oportunidades o amenazas del sector de la confección en Medellín para la creación de una empresa en este sector.
- Elaborar el estudio de Mercado del área de la confección para dar lugar a la creación de la microempresa de confecciones.
- Identificar los mercados potenciales en el sector de la confección para definir las estrategias que regularan el desarrollo del plan de negocios.
- Investigar las necesidades de los clientes potenciales y las oportunidades del sector de la confección con el fin de definir las estrategias que enmarcan la filosofía y políticas de servicio de la empresa.
- Diseñar el estudio técnico y financiero para la creación de la empresa.
- Definir los recursos económicos necesarios para el desarrollo del proyecto, así como también las demandas estimadas del servicio y establecer por medio del análisis financiero la factibilidad comercial, económica y financiera del proyecto.
- Investigar los requerimientos legales con la creación de una empresa a fin de elaborar el registro y constitución de la personería jurídica de la empresa.
- Estructurar la carta Organizacional de la Empresa que permita establecer los parámetros de funcionamiento.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Al realizar esta investigación, se aplica de forma óptima y beneficiosa para la sociedad lo aprendido a lo largo de la carrera, ya que como ingeniero administrador se ha recibido una formación académica que capacita para ser un gran empresario, un buen administrador y construir un patrimonio, pero también como ser humano a partir de la experiencia se establece el compromiso de retribución con la sociedad, como forma de reconocimiento de una deuda social con un país en el que las posibilidades de acceso a la educación superior y los mínimos de vida digna son limitados.

Este proyecto pone en práctica lo aprendido y aprehendido durante el programa de formación en Ingeniería Administrativa, lo que agrega un altísimo valor agregado a la comunidad donde se realiza el estudio, y en general al país, como resultado de la generación de una fuente de empleo.

La investigación recibe la colaboración de la Parroquia de Emaus, como entidad de apoyo en cuanto a una mayor aceptación de la comunidad y de su capellán. Con la investigación se aspira a beneficiar a los habitantes de la comunidad, en el orden social, económico y familiar al generar nuevas posibilidades de empleo y mano de obra calificada en la confección de prendas de vestir.

La problemática social del país ha despertado la necesidad de participar activamente, con disposición a retribuir lo que la sociedad ha brindado a través del tiempo. Así pues, aportar a esta comunidad es algo que contribuye al crecimiento personal, ayudando a los que lo necesitan se construyen posibilidades factibles de cambio positivo en las comunidades marginadas, que sin la inserción de este tipo de ayuda perpetuarían las condiciones de iniquidad generalizada en las sociedades actuales.

Si bien es cierto la microempresa en Colombia no se encuentra en un buen momento, debido a la falta de financiamiento y a la competencia de las grandes empresas de la confección en este caso, todavía hay mucho por hacer, una microempresa como ésta puede ser aporte al proceso de paz y realizar grandes contribuciones y mejoras en la construcción de alternativas posibles para el avance en la calidad de vida de las comunidades menos favorecidas como la objeto de análisis en este trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

Este proyecto representa una cuestión novedosa en la comunidad objeto. En el sector se han adelantado labores de trabajo social y psicológico por parte de algunas universidades como la Universidad Pontificia Bolivariana y la Universidad de Antioquia, principalmente llegando a los niños del sector; pero, no se tiene conocimiento de empresas fundadas para suplir básicamente una necesidad social.

Desde hace una década, en el departamento de Antioquia se han venido realizando una serie de esfuerzos hacia la construcción de un mejor futuro utilizando como base el modelo de planificación a largo plazo, empleado en los países de alto desarrollo económico y científico, modelo dirigido a la construcción de un propósito social y colectivo y, a la reorientación del modelo de desarrollo económico imperante.

Diversos trabajos y procesos se han realizado en esta búsqueda. Se citan algunas entidades e instituciones que han trabajado en el departamento de Antioquia en los últimos tiempos en tal materia:

- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.
- Corporación Consejo de Competitividad de Antioquia Siglo XXI
- Plan Estratégico de Antioquia – PLANEA
- Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia (CTA)
- Centro de Investigación y la docencia Económica (CIDE) Universidad EAFIT.
- Plan de Desarrollo de Medellín. 2004 – 2007
- Gobernación de Antioquia.

2.2 CONFECCIÓN TEXTIL EN COLOMBIA

La industria Textil y de confecciones, ha sido históricamente muy importante para Colombia. En los últimos años, ha cobrado trascendental importancia por el desarrollo que ha promovido, el aumento de las exportaciones que ha alcanzado, y los tratados de preferencias arancelarias que ha fomentado el comercio internacional de éste sector. En la actualidad, la industria sigue con su propósito de ser cada vez más eficiente, de tener productos diferenciados y adoptar estrategias logísticas que le permitan ser competitivas en el mercado mundial que está dominado en la actualidad por países como China e India. Estos países representan una gran amenaza para la industria colombiana en estos momentos,

cuando ha finalizado el desmonte de cuotas de importaciones de los países desarrollados bajo el marco del acuerdo sobre los textiles y el vestido.

La cadena textil-confecciones es una de las más importantes en Colombia en cuanto a generación de empleo y divisas. Esta industria representa un 16.3% del total de la industria manufacturera de Colombia y el 22.74% del personal ocupado en este sector.

2.3 PLAN DE DESARROLLO DE ANTIOQUIA¹

El plan estratégico de Antioquia (PLANEA), concebido como un proceso de planificación de carácter social y estatal para proponer un nuevo modelo de desarrollo, definir una líneas de acción, entendidas como los puentes o los derroteros que unen el presente con el futuro, unas áreas y unos programas o proyectos necesarios y suficientes para orientar los procesos de desarrollo del departamento en el contexto nacional y global, articulando las acciones de los distintos sectores y actores con el fin de hacer realidad el futuro deseado o de posibilitar el logro de la visión.

El PLANEA formula un diagnóstico por dimensiones del desarrollo: social, ambiental, territorial, político administrativo y económico, y en ésta última en particular, indica el agotamiento del modelo económico antioqueño y de los recursos que lo sustentaron en el pasado, por lo cual señala la necesidad de que la sociedad regional redefina la vocación económica diferencial del departamento: Medellín, el Valle de Aburrá y las subregiones, y busque nuevas actividades que jalonen el desarrollo de la economía antioqueña, en concordancia con las tendencias mundiales actuales y las diferentes potencialidades para generar riqueza, mediante actividades productivas innovadoras asentadas en la totalidad del territorio departamental.

Un aspecto importante en los diagnósticos del PLANEA es lo que hace referencia a los activos, o sea a los recursos y capacidades que pueden ser aprovechados. Entre los activos se cuentan como recursos los siguientes: Naturales, económicos, humanos, recursos mediáticos, intangibles. Vale la pena destacar dos muy importantes para la realización de este estudio como son:

Humanos: Recurso humano herencia de la industrialización que dejó capacidades instaladas en diversos procesos productivos y de servicios, cultura empresarial y capacidad emprendedora, diversidad étnica y cultural y riqueza cultural, dado que cuenta con culturas urbana, montañera, costeña, ribereña y calentana.

¹ Plan de Desarrollo de Antioquia 2004 – 2007.

Intangibles: De orden cultural y simbólico, tales como la identidad regional que ha sido importante como elemento gestor y motivador de proyectos colectivos; los conocimientos y creencias, las actitudes y valores, que han caracterizado al pueblo antioqueño como trabajador, previsor, austero, recursivo y honesto.

El PLANEA reconoce una serie de capacidades que han sido fundamentales en el desarrollo del departamento y que pueden ser decisivas en su futuro, tales como la previsión, recursividad y capacidad investigativa, y una serie de limitaciones entre las cuales se cuenta la poca inclinación a la asociatividad, el talante tradicionalista y conservador, la escasa apertura a mercados externos, la deficiente infraestructura para la conectividad, el incipiente desarrollo tecnológico y la carencia de información sobre tecnología disponible.

Basándose en este diagnóstico, el PLANEA propone un modelo distinto al que primó en el siglo pasado, planteando la posibilidad de que Antioquia de un viraje hacia una economía diversificada, competitiva e incluyente, expresada en el desarrollo de la agroindustria de alimentos y de la producción de materias primas, la utilización eficiente de la madera, minerales, el mar, los ríos y los humedades, y el desarrollo de productos no tradicionales.

En la industria se plantea avanzar hacia una manufactura de alto valor agregado con el diseño de productos de calidad. El núcleo de ésta propuesta es el desarrollo local y regional, concebido como la respuesta de las localidades y las regiones a los desafíos de la globalización desde sus propias posibilidades de desarrollo. Se requiere de acciones estratégicas de acuerdo a las nuevas oportunidades y demandas de la economía mundial.

2.4 LA VENTAJA COMPETITIVA DE MEDELLÍN

La Investigación contratada por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia con la firma MONITOR², se señala que se requiere un nuevo modelo para la internacionalización que aborde el tema de la competitividad evaluando y comprendiendo los factores sobre los cuales se sustenta la competitividad del sistema económico, en particular, los determinantes de la eficiencia microeconomía de las unidades productoras, los factores de orden estructural que determinan las articulaciones sectoriales y los factores sistémicos que dan coherencia global al entorno del sistema.

El estudio indica que en Medellín, como en otras cuatro ciudades evaluadas (Bogotá, Cali, Cartagena, Barranquilla):

“Existe una visión de los miembros del sector público y privado. Sin embargo, existe diferencia entre la visión teórica y otra es la visión demostrada a través

² MONITOR COMPANY. Construyendo la ventaja competitiva de Medellín. 1995.

de los actos. Esta visión teórica o demostrada a través de unos mecanismos de dirección, ya sean cámaras de Comercio, asociaciones gremiales sector público, deben producir unos resultados e influir sobre la calidad del ambiente competitivo. Medellín esta en una disyuntiva , seguir en crecimiento basado en inversión en industrias donde los términos de la competencia los proveen la riqueza natural o la abundancia de mano de obra barata altera completamente esta visión y competir en nichos mas visibles de servir , pero también generadores de mas riqueza así como mas difíciles de imitar. Para poder acceder a la alternativa dos, Medellín necesita una visión compartida acerca de lo imperativo de esta visión y posteriormente una gran inversión de tiempo, dinero y talento en el desarrollo de su capital humano, de sus centros de aprendizaje, de su infraestructura especializada y de sus modelos mentales colectivos. Estas capacidades locales una vez desarrolladas harán posible la operación de negocios, industrias y actividades más complejas desde la ciudad y además, permiten que estas operaciones sean sostenibles en el tiempo. El camino es desafiante pero las posibilidades son inmensas, especialmente para una región con un temperamento colonizador y optimista como Medellín y Antioquia. Hoy en día es menos riesgoso invertir en un futuro incierto que en un pasado seguro³.

El PLANEA, presentado en el apartado anterior trae a colación una cuestión importante, dado que en los diagnósticos del mismo es lo relacionado con los recursos y capacidades, donde se destacan los recursos humanos, diciendo que el recurso del talento humano antioqueño, es herencia de la industrialización que dejó capacidades instaladas en diversos procesos productivos y de servicio, cultura empresarial y capacidad emprendedora, numerosa población de niños y jóvenes. Grupos de investigadores, población de postgraduados, diversidad étnica y cultural y riqueza cultural, que son clave en el futuro del departamento.

El plan de Estratégico de Antioquia planea cuatro líneas estratégicas: Articulación e integración territorial de Antioquia, Construcción de tejido social, promoción del cambio para un desarrollo humano, equitativo y sostenible y, revitalización de la economía. En particular en esta alianza estratégica de revitalizar la economía, se propone dar un uso eficiente, racional y sostenible de los recursos estratégicos del departamento, la reorientación del desarrollo industrial, el fortalecimiento del desarrollo rural apoyándose en el concepto de nueva ruralidad y el impulso a los servicios modernos, la incorporación de nuevas tecnologías en los procesos de producción, el fortalecimiento del mercado interno y búsqueda de nuevos mercados externos en la era de la globalización, el crecimiento del ahorro, el desarrollo de la capacidad de asociatividad y de nuevas formas de emprendimientos.

³ Ibíd.

La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia en su estudio: *La Ventaja competitiva empresarial antioqueña hacia el siglo XXI*⁴, concluyó que sin darse cuenta, Antioquia está avanzando en la dirección que marcan las tendencias mundiales, dado que el sector terciario de la economía gana participación en el PIB, en detrimento de la industria manufacturera, principalmente en los últimos años. El análisis de la estructura económica corrobora el estancamiento de la industrialización en los últimos años, expresada en el lento crecimiento industrial. El estudio de la Cámara recomienda que se continúe con la tendencia de la complementariedad en la industria manufacturera para aprovechar la experiencia que se tiene y hacer esfuerzos para fortalecer las actividades como las confecciones, la construcción y la manufactura adquieran dinamismo local e internacional.

La Cámara en su estudio también señala la importancia de desarrollar dos grupos de actividades de servicios en la región. En el primer grupo se encuentran: Energía eléctrica, telecomunicaciones, software, transporte y comercialización, recursos de capital, comercio al por menor y obras civiles. El segundo grupo se clasificaron los sectores que ofrecen grandes posibilidades para capitalizar las innovaciones que ofrecen estos servicios como son: construcción de vivienda, confecciones y salud. Estas actividades se caracterizan por ofrecer un gran potencial de desarrollo futuro por su capacidad de generar exportaciones con un alto valor agregado, de acuerdo con las tendencias internacionales, no sin antes cubrir las necesidades de un mercado local insatisfecho. En este segundo grupo se podrían establecer los bienes de consumo final: las confecciones de ropa interior femenina, ropa formal y ropa para niños, alimentos frutas con valor agregado y la construcción de vivienda.

El estudio propone trabajar bajo la metodología de los clusters, definidos como "Concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en un determinado campo. Agrupan una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir y que comparten un mismo uso final."⁵ Los clusters son considerados un esquema organizativo importante para construir tejido empresarial en la región ya que facilitan la creación de empresas en actividades de rápido crecimiento e impacto en la generación de empleo, o fortalecen las existentes. En la industria se planea avanzar hacia una *manufactura de alto valor agregado* con el diseño de alta calidad y en los servicios, hacia los modernos en las áreas de la salud, la educación, el entretenimiento, la ingeniería y el turismo.⁶

⁴ CÁMARA DE COMERCIO de Medellín para Antioquia. Antioquia avanza hacia nuevos esquemas de Desarrollo Empresarial. Medellín, 2001.

⁵ -----, La ventaja competitiva de la actividad empresarial antioqueña. Medellín, 1990.

⁶ VISIÓN ANTIOQUIA SIGLO XXI.

2.5 CONFECCIÓN DE ROPA

El sector de la confección, y de la ropa interior femenina en particular, revisten especial importancia para el desarrollo industrial y económico de la región. Es la actividad con mayor número de empresas exportadoras, 61 solo de ropa interior femenina y 132 de confecciones, de las cuales 127 están clasificadas como pequeñas y medianas. Puede observarse que existe una red madura para el desarrollo de esta actividad conformada por más de 1.200 empresas, que permite aumentar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios en función de la demanda mundial y de la oferta interna en un menor periodo de tiempo⁷.

Como consecuencia del análisis de los cluster se han podido establecer algunas cifras en términos de producción y generación de empleo:

Tabla 1 Clusters.

Cluster	N° de empresas que agrupa	N° de empleos que genera	Millones en US\$ de Export
Textil	2.600	31.000	280 Millones
Alimentos y Bebida	1.400	15.500	410 Millones
Construcción	1.900	10.000	63 Millones

2.6 EL EMPRENDIMIENTO

La palabra emprendedor proviene del francés *entrepreneur* (pionero), utilizada inicialmente para referirse a personajes aventureros como Colón que decidían explorar el Nuevo Mundo sin saber con certeza que esperar. Hoy en día, es ésta misma actitud hacia la incertidumbre lo que caracteriza al emprendedor.

Posteriormente, se fue utilizando el término para identificar a quien comenzaba una empresa, y es así, como el término fue ligado a los empresarios innovadores. Fue Schumpeter, profesor de Harvard, quien utilizó por primera vez el término para referirse a aquellos individuos que con sus actividades generan inestabilidades en los mercados. Contraponiéndose a esta teoría, la Escuela Austriaca, manifestó una discrepancia con respecto al término, pues muchos emprendedores lograban mejorar y hacer más eficientes las redes comerciales,

⁷ CÁMARA DE COMERCIO de Medellín para Antioquia, La ventaja competitiva de la actividad empresarial antioqueña, Op. Cit.

anulando las turbulencias y creando nuevas riquezas. Hoy en día, se aceptan ambas como actitudes emprendedoras, pero los patrones de enseñanza para uno u otro son en cierto modo diferentes.

Las investigaciones de percepciones de los ejecutivos⁸, describen el espíritu emprendedor con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento. La prensa popular, por otra parte, a menudo define el término como la capacidad de iniciar y operar empresas nuevas. Visión que es reforzada por nuevas empresas como Apple Computer, Domino's Pizza y Lotus Development.

“Ninguna definición del emprendimiento es lo suficientemente precisa o descriptiva para los ejecutivos que desean tener más espíritu emprendedor. Todo el mundo desea ser innovador, flexible y creativo. Pero por cada Apple, Domino's y Lotus, hay miles de nuevos negocios, tiendas de ropa y firmas consultoras que presumiblemente han tratado de ser innovadoras, de crecer y de mostrar otras características que demuestran la existencia de espíritu emprendedor en un sentido dinámico, pero que han fracasado.”⁹

Para comparar las etapas iniciales de un negocio con el espíritu emprendedor, es necesario referirse a un estudio realizado en 1983 por McKinsey & Company para la American Business Conference. En él se llegó a la conclusión de que muchas compañías maduras, de tamaño mediano, con ventas anuales de entre 25 y mil millones de dólares, desarrollan constantemente nuevos productos y mercados y también crecen a tasas que exceden en mucho los promedios en los Estados Unidos.¹⁰

Más aún, todos conocemos bien muchas de las corporaciones más grandes –IBM, 3M y Hewlett-Packard son sólo algunas de las más conocidas— que practican habitualmente la innovación, la aceptación de riesgos y la creatividad siguen expandiéndose. De modo que la definición de emprendedor está más enfocada a la pregunta: ¿Cómo puedo hacer que la innovación, la flexibilidad y la creatividad sean operacionales?¹¹ Para ayudar a estas personas a descubrir algunas respuestas, primero se debe analizar el comportamiento derivado del espíritu emprendedor. Se debería descartar la noción de que el espíritu emprendedor es un rasgo que algunas personas u organizaciones poseen de una manera completa y del cual otras están totalmente desprovistas. Resulta más realista considerar el espíritu emprendedor en el contexto de un rango de comportamiento.¹²

⁸ AMIT, Raphael. Charla de intraempresariado. Sydney, Australia. 1997.

⁹ GROSS, Daniel. Forbes Greatest Business Stories for all times. 1996.

¹⁰ CAVANAGH, Richard E. y DONALD K., Clifford, Jr. Lessons from America's Midsize Growth Companies. McKinsey Quarterly. 1983.

¹¹ TIMMONS, Jeffrey. Comunicación personal. 1998.

¹² BARON, Robert. Invention, innovation and entrepreneurship. Reporte especial presentado en el Lennox Retreat for Young Faculty Scholars. 1997.

2.6.1 Emprendedores como Creadores de Riqueza y Desarrollo Regional

Schumpeter percibía al emprendedor como una persona extraordinaria que promovía nuevas combinaciones o innovaciones. Él observó que:

*“La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o mas comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de la nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc. Este tipo de actividades son las responsables primarias de la prosperidad recurrente que revoluciona el organismo económico y las recesiones recurrentes que se deben al impacto desequilibrado de los nuevos productos o métodos. Hacerse cargo de estas cosas nuevas es difícil y constituye una función económica distinta, primero, porque se encuentran fuera de las actividades rutinarias que todos entienden, y en segundo lugar, porque el entorno se resiste de muchas maneras desde un simple rechazo a financiar o comprar una idea nueva, hasta el ataque físico al hombre que intenta producirlo. Para actuar con confianza mas allá del rango de sucesos familiares y superar la resistencia se requieren de aptitudes que están presentes solo en una pequeña fracción de la población y que define tanto el tipo emprendedor como la función emprendedora. Esta función no consiste esencialmente en inventar algo o en crear las condiciones en las cuales la empresa puede explotar lo innovador; consiste básicamente en conseguir que las cosas se hagan”.*¹³

La escuela de Schumpeter reseñaba que la competencia en la economía capitalista era un proceso dinámico. La naturaleza de este sistema económico no permitiría un equilibrio estático ya que sería interrumpido por los esfuerzos de los emprendedores para establecer nuevas posiciones monopólicas a través de la introducción de innovaciones. El incentivo para esta actividad serían las ganancias o rentas monopólicas que los emprendedores recibieran. A su vez, estas ganancias permitirían continuar la creación de otras innovaciones ya que las anteriores serían imitadas y difundidas rápidamente.

Esta concepción de puntos de partidas y direcciones de desarrollo cambiantes, o los cambios de sus agentes y localidades, es fundamentalmente incompatible con la concepción neoclásica del desarrollo como un proceso de progresión armonioso en constante evolución.

¹³ SCHUMPETER, J.A. Capitalism, Socialism and Democracy. 3rd. ed. New York. Harper y Brothers. 1950.

Debido a la incertidumbre inherente al proceso de desarrollo, también era claro para Schumpeter que, además de las capacidades técnicas y experiencia, el ejercicio de la intuición y estrategia era de particular importancia. Su concepción de estrategia como un elemento de acción, búsqueda, respuesta y estrategia en el proceso competitivo, está a menudo ausente de muchos tratamientos de desarrollo estratégico corporativo o económico, los cuales, bajo la influencia de la teoría económica neoclásica ortodoxa, han tenido más bien hacia los esfuerzos económicos orientados a la maximización de la utilidad.¹⁴

2.6.1.1. La concepción de la Escuela Austriaca de emprendimiento

Varios autores rechazaron las ideas de Schumpeter, entre ellos Ludwig Von Mises, Friedrich Hayek e Israel Kirzner. Si bien compartían la percepción de la importancia de la contribución del emprendimiento al proceso de desarrollo capitalista, diferían en su concepción de la naturaleza de la persona y la actividad, en el impacto de estos en el proceso y en la visión futura del capitalismo.

En contraste con Schumpeter, Mises, consideró que el factor emprendedor está presente en todas las acciones humanas debido a las incertidumbres presentes en el contexto de estas acciones, y no limitado a las acciones de un tipo particular de personas. Para Mises, el emprendedor es aquel que desea especular en una situación de incertidumbre, respondiendo a las señales del mercado con respecto a precios, ganancias y pérdidas. Debido a estas acciones, el emprendedor ayuda a nivelar la demanda y la oferta y, si ha especulado correctamente, genera una ganancia para sí. De lo contrario, asume las pérdidas por su decisión incorrecta. Mediante este conjunto de acciones, se satisfacen las necesidades de la sociedad. El conocimiento generado por esta situación aumenta con el tiempo, por lo que la incertidumbre se reduce progresivamente.

Para Kirzner, el emprendedor gana por estar alerta a oportunidades que existen en situaciones inciertas, de desequilibrio. Esta alerta permite al emprendedor percibir las oportunidades antes que los demás. Más aun, el emprendimiento no está encapsulado en la mera posición de un mayor conocimiento de las oportunidades del mercado.

El aspecto de conocimiento que es crucialmente relevante para el emprendimiento, no está enfocado al conocimiento sustantivo o datos de mercado sino más bien al sentido de alerta, de “conocimiento” de donde ubicar los datos de mercado. Kirzner enfatizó el hecho y la importancia de la competencia, no como una situación sino como un proceso. Desde su punto de vista, el proceso del mercado es inherentemente competitivo. La alternancia sistemática en las decisiones entre un período y el anterior, ofrecen un sustrato para mejorar la

¹⁴ Teoría económica desarrollada por L. Robbins.

competitividad en base al mayor conocimiento del proceso y la posibilidad de comparar con la oportunidad anterior contra la que se compete.

Según los austriacos, el énfasis de Schumpeter en que el emprendedor está empujando la economía en el sentido contrario al equilibrio, ayuda a promover la percepción errónea de que el emprendimiento es de alguna manera innecesario para entender la manera en el mercado tiende a la posición de equilibrio.

2.6.1.2. Diferencias entre la Escuela Austriaca y la de Schumpeter

Los austriacos enfatizan la existencia perenne de la competencia y la oportunidad emprendedora, mientras que Schumpeter se concentra en la naturaleza temporal de la actividad y los disturbios generados por las nuevas combinaciones ofrecidas al mercado.

Schumpeter asume que el emprendedor actúa para distorsionar una situación de equilibrio existente. La actividad emprendedora rompe con el círculo continuo de mejoramiento. Para Schumpeter, el emprendedor se ubica como *iniciador* del cambio y *generador* de nuevas oportunidades. El emprendedor se presenta como una fuerza desequilibradora, aunque cada actividad emprendedora genere una nueva situación de equilibrio.

En contraste, los austriacos sugieren que los cambios generados por la actividad emprendedora tienden a equilibrar los mercados. Estos cambios ocurren en respuesta a un patrón existente de decisiones erradas, un patrón caracterizado por oportunidades perdidas. Para los austriacos, el emprendedor ajusta estos elementos discordantes que son ocasionados por la ignorancia previa del mercado.

Para resumir, la escuela de Schumpeter se basa en los emprendedores que generan el cambio de una situación existente a otra. Las actividades típicas del sistema Schumpeter ocasionan grandes innovaciones y aun cambios sistémicos que aumentan o crean incertidumbre y promueven el desarrollo de nuevos procesos para crear y/o aumentar la brecha entre líderes y seguidores. Las prácticas generales de gestión no son aplicables a esta escuela.

La escuela Austriaca se basa en la creación del equilibrio, por lo tanto, estos emprendedores general el cambio dentro de una situación existente. Las actividades típicas se orientan a la búsqueda de las asimetrías e ineficiencias que otros no han percibido y sobre las cuales existe una ganancia potencial. Estas actividades aumentan el conocimiento de la situación, reducen el nivel general de incertidumbre a lo largo del tiempo y promueven procesos del mercado que ayudan a reducir o eliminar la brecha existente entre los líderes y los seguidores.

Según Peter Druker, este modo de emprendimiento se fortalece con la enseñanza de los conceptos básicos de gestión.¹⁵

2.6.1.3 Implicaciones de las diferencias entre Schumpeter y la Escuela Austriaca

Es probable que ambos modos de emprendimiento coexistan en una persona o en una sociedad. En la teoría, la identificación de los modos de emprendimiento permite desarrollar nuevas formas de pensamiento y uso. En la práctica, la coexistencia de ambos modos de emprendimiento parece favorecer el desarrollo. Los mejores emprendedores posiblemente combinen características de ambos efectiva o alternativamente, teniendo la capacidad de cambiar fácilmente de un modo al otro a medida que la situación lo requiera. Sin embargo, de acuerdo a los aspectos culturales de cada sociedad, se pueden establecer si los patrones de una escuela son predominantes o no. En Estados Unidos, por ejemplo, parece haber una tendencia hacia la escuela de Schumpeter, mientras que en Europa, la tendencia parece estar orientada a la escuela Austriaca.

Estas tendencias se basan en la mayoría y no en la totalidad de los emprendedores. El análisis del patrón del emprendimiento predominante en una sociedad permite sentar las bases para promover el emprendimiento de acuerdo al sistema que, por aplicación, ensayo y error, ha demostrado ser aplicable a dicha sociedad.

2.6.1.4 La mentalidad emprendedora según Howard Stevenson

En la década de los '80, Howard Stevenson, de la Universidad de Harvard interpretó la mentalidad emprendedora como un sistema de gestión apoyado más en las oportunidades que en los recursos. Este análisis ha servido para apoyar el emprendimiento tanto a empresarios como a empleados de compañías de todo tipo. Existen muchos ejemplos de empresarios/as exitosos que siguen esta tendencia. Son conocidos aquellos que creyeron en su sueño e hicieron lo imposible por hacerlo realidad, y lo lograron. Pero también existen muchos líderes empleados en empresas establecidas que también lograron realizar su sueño, que son menos conocidos, salvo, claro está Ray Kroc, quien llevó a McDonalds de un pequeño local al emporio de hoy en día, y Roberto Goizueta, de la Coca-cola.

Existe, sin embargo, la alternativa de crear generadores de riqueza, los cuales, partiendo de una base pequeña van conformando un equipo cada vez más grande. En este caso, el desarrollo personal y el desarrollo de la empresa van tomados de la mano. Estos individuos, los emprendedores, son también aquellos que levantan su departamento, sección o división, a lugares estratégicos en sus

¹⁵ DRUCKER, Peter. Innovation and Entrepreneurship. Harper y Row. Nueva York, USA. 1985.

organizaciones impensables para otros, o aquellos que comienzan una empresa y la hacen crecer.

Las empresas formadas con las aplicaciones de estas concepciones teóricas tendrán muchas más posibilidades de tener éxito y de fortalecer el desarrollo del entorno donde se inserten. Las nuevas condiciones de competitividad deben partir de permitir a los jóvenes tomar decisiones sobre su destino profesional con un mayor abanico de oportunidades. Se debe entonces brindar un espacio dentro de los sistemas educativos para formar a los líderes del futuro, permitiéndoles recorrer el camino preferido.

De lo anterior se desprende que crear una empresa no es suficiente para ser considerado emprendedor. La obsesión por la oportunidad, la meta de crear y distribuir riqueza, y la constante búsqueda del crecimiento son las bases del emprendimiento. Una conocida empresa de computación, por ejemplo, creció creando riqueza y distribuyéndola para muchas personas, riqueza que antes no existía, y que ha sido distribuida a los fundadores, los inversionistas que lo apoyaron, los empleados, los proveedores, los clientes, el estado (a través de la generación de ingresos, empleo y sobretodo de impuestos) y otras familias. Inclusive ha generado riqueza para sus competidores, pues ha creado escuelas, proveedores y clientes que han expandido este mercado.

Para delimitar la actividad emprendedora, puede compararse la gestión de crecimiento de McDonald's. En este caso, no se inventó nada. El producto final se encontraba en casi todos los restaurantes del mercado de los Estados Unidos. Lo emprendedor fue la aplicación de conceptos y técnicas de gestión: estandarización del producto, diseño del proceso y sus herramientas, entrenamiento y pronósticos. Al realizar estas funciones, se aumentó drásticamente el rendimiento de los recursos, creando un nuevo mercado y un nuevo consumidor: esto es emprendimiento. Por otro lado, personas que comienzan un restaurante, a pesar de someterse a intensa presión debido a la incertidumbre, si solo se encuentran imitando otros y no incluyen una innovación, no son considerados como emprendedores por Stevenson.

En vista de las múltiples variaciones en tipos de emprendedores, Stevenson propuso un sistema multimodal, con 5 dimensiones críticas de la gestión: orientación estratégica, compromiso con la oportunidad, proceso de comprometer recursos, concepto de control de los recursos y estructura gerencial. Concentrándose en el emprendimiento como un fenómeno del comportamiento, este profesor buscó relacionar aquellas actitudes emprendedoras en un estudio comparativo entre emprendedores exitosos y ejecutivos exitosos, logrando identificar ciertas diferencias que permitieron continuar con la búsqueda de un sistema que explicara el fenómeno de emprendimiento.

En sus conclusiones finales, Stevenson sugiere que ésta perspectiva permite su aplicación al estudio y enseñanza del emprendimiento tanto para los dueños o empleados de empresas. Según sus investigaciones, la acumulación de recursos que ocurre cuando una empresa crece es una fuerza poderosa que dificulta el comportamiento emprendedor, sin embargo, las bases fundamentales del comportamiento no han cambiado. Sus estudios se han basado en entender el proceso de inicio de las empresas y los factores situacionales para expandir este conocimiento a los sistemas de gestión. Actualmente Stevenson se encuentra investigando los factores del entorno que promueven o limitan un comportamiento emprendedor.¹⁶

Investigaciones posteriores señalan que el emprendimiento no está relacionado con características de la personalidad sino con una forma de comportamiento, que puede ser cambiado y aprendido. Según Amit y Muller: *“Las comparaciones entre emprendedores y no-emprendedores revelan que estos son, en general, similares en cuanto a atributos personales y a sus actitudes con respecto al riesgo. No existe un grupo de atributos o un atributo específico ‘requerido’ para la actividad emprendedores, o para predecir quien es mas propenso o no a ser emprendedor”*.¹⁷

Hoy en día es reconocido que las bases del estudio y entrenamiento en emprendimiento fueron generadas por Schumpeter y la escuela austriaca en sus intentos por establecer cual era realmente el dominio del emprendimiento. La formación y desarrollo de nuevas empresas es un proceso complejo. Muchas investigaciones han buscado entender este proceso e incorporar los factores asociados mediante la investigación en profundidad a nivel de empresa y empresario/a. Los primeros modelos se basaron en la percepción de que el emprendimiento era una característica de la personalidad (McClelland 1961, Brockhaus 1980, 1982).

2.6.2. Herramientas para la enseñanza del emprendimiento

Existen herramientas que se han utilizado con éxito en los programas de capacitación para emprendedores. Una de ellas es la elaboración de un plan de empresas, otra es el contacto con la realidad y la interpretación de ésta que hacen los estudiantes y, la tercera, son los casos. Se describen a continuación éstas brevemente.

2.6.2.1 El plan de empresas

¹⁶ STEVENSON, Howard. Comunicación personal. 1999.

¹⁷ AMIT, Raphael y MULLER, Eitan. Contrasting attributes and attitudes on entrepreneurs and non-entrepreneurs. 1994.

Un plan de empresas es un mapa de lo que se percibe que será el camino a seguir desde un punto de partida hasta la meta fijada. La mayoría de los programas de emprendimiento siguen el modelo Timmons para desarrollar un plan de empresas. Con la preparación de un plan de empresas no solo se aprende a fijar objetivos y la manera de alcanzarlos, sino también como desarrollar un proceso capaz de generar riqueza y distribuirla. Es un instrumento de autoevaluación indispensable para medir las expectativas y sustentar las metas posibles de alcanzar. Es dinámico, por lo tanto puede cambiar y debe esperarse que cambie, incorporando lo aprendido a lo largo de la continua exploración del mercado y la práctica del negocio.

La mayoría de los planes de empresas se realizan con la finalidad de captar recursos, comúnmente en forma de capital. Por esto, la parte operativa de la empresa no debe ser divulgada a inversionistas, salvo aquella que represente un punto de apoyo para generar credibilidad. Sin un plan de empresas es poco probable conseguir financiamiento y mucho menos medir el éxito de las actividades.

Escribir un plan de empresas es una labor tediosa pero fascinante, exige una gran dedicación a los detalles a la vez que ejercita la creatividad a la solución de los problemas detectados. Es aceptado que la realización de un plan de empresas constituye un enlace con la realidad que fomenta el pensamiento emprendedor y acostumbra a los estudiantes a generar planes de contingencia antes de realizar las acciones, disminuyendo por lo tanto, las barreras percibidas para la toma de decisiones.¹⁸

Al realizar un plan de empresas, y considerando el modelo Timmons, los estudiantes se ven forzados a pasar de un papel de espectadores a actores, y a enlazar su realidad con la oportunidad que perciben. Esta herramienta debe ser utilizada con patrones de exigencia que permitan a los individuos desarrollar una capacidad de generar información útil y aplicarla a su empresa.

Según Edward Roberts, existe la dificultad para el profesor de exigir una suficiente profundización de la información, de “añadir sustancia”, lo que puede ser solventado al presentar los planes de empresas ante paneles de inversionistas o de empresarios de la región para la calificación conjunta.¹⁹

2.6.2.2 El contacto con la realidad y su interpretación

La participación de los estudiantes en investigaciones o actividades que involucren el trabajo directo con emprendedores y su posterior análisis es una experiencia maravillosa para estudiantes y profesores por igual. *“No podría culminar estas*

¹⁸ PriceBabson. Conclusiones del equipo de trabajo. 1997.

¹⁹ ROBERTS, Edward. MIT. Comunicación personal. 1999.

observaciones sin considerar el beneficio único que hacer una entrevista representa para los alumnos. El contacto con la realidad es una gran herramienta pues si bien algunos mas afortunados aprenden viendo o escuchando, todos aprendemos haciendo. El espíritu emprendedor puede desarrollarse en condiciones favorables o adversas, como descubrieron estos jóvenes. Para algunos de ellos representa un estímulo que ojala puedan llevar a sus trabajos y a su vida futura pues no todos desean o deberían desear ser empresarios.”

2.7 MICROEMPRESAS

Se considera microempresa a toda organización que ejerce una actividad económica de forma regular, ya sea artesanal u otra, a título individual o familiar o como sociedad, o cooperativa; son empresas que por su tamaño dentro de la actividad económica a nivel de producción o comercialización de bienes o prestación de servicios.

Cuenta con unas condiciones especiales para desarrollar su actividad según Planeación Nacional en Colombia:

- El nivel de activos fiscales sea inferior a 310 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Emplear de 5 personas cuando se trata de una actividad comercial y hasta 10 personas cuando se ejercen actividades productivas.
- Contar con un sitio fijo de trabajo
- Mostrar un grado razonable de eficiencia empresarial

Las microempresas deben acogerse al régimen general de tributación. No obstante, cumpliendo con algunas condiciones especiales, se pueden acoger a regímenes simplificados de tributación, para el impuesto de Renta y para el IVA, además de poder optar a ser liberados de la obligación de llevar una contabilidad completa.

2.7.1 Empresas de Economía Solidaria

En nuestro medio está comenzando a hacer carrera el esquema "solidario" con el fin deliberado de lograr metas conjuntas, mediante el consumo, el ahorro o la inversión a que se comprometen grupos identificados en propósitos comunes.

Este hecho ha dado origen a las formas cooperativa, o sea reunión de personas integradas y organizadas con base a unos preceptos para la satisfacción de alguna necesidad común o la obtención de algún beneficio. Nuestra legislación la define así: "toda asociación voluntaria de personas en que se organicen esfuerzos y recursos, con el propósito principal de servir directamente a sus miembros, sin ánimo de lucro, siempre que reúnan las siguientes condiciones básicas":

- Que el número de socios sea variable, el capital variable e ilimitado y la duración indefinida;
- Que funcione de acuerdo al principio de autonomía democrática;
- Que los excedentes cooperativos se distribuyan entre los socios, en proporción a las transacciones que cada uno realice con la sociedad, o a la participación en el trabajo, según el tipo de cooperativa de que se trate;
- Que se proponga impulsar permanentemente la educación.

Tal como se expresa al principio, en todas y cada una de las fases del Estudio de Factibilidad, el analista debe estar informado de las reglamentaciones establecidas entorno al ámbito que rodeará al proyecto, ya sea que se presente como estimulante para su implantación y desarrollo (exenciones tributarias, dispensas aduaneras, etc.), o normas que limiten sus posibilidades de ejecución u operación.

2.7.2 Impulso a la economía solidaria

El concepto de economía solidaria abarca un amplio espectro de formas organizativas, que incluyen: las cooperativas, las empresas comunitarias, las empresas solidarias de salud, las precooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutualistas, las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas, las empresas asociativas de trabajo, las instituciones auxiliares de la economía solidaria, los organismos de segundo y tercer grado que agrupan organizaciones de base y todas aquellas formas asociativas solidarias que cumplan con los principios, fines y características de la economía solidaria.

La contribución del sector solidario en la economía nacional es significativa: un subconjunto de 4.000 organizaciones participa con el 4% del PIB y asocia 3.200.000 personas. Además, la presencia de estas formas organizativas se manifiesta en todos los sectores de la economía nacional, y de manera importante en la actividad financiera y de ahorro y crédito. Tanto por tamaño como por impacto económico, el sector cooperativo de ahorro y crédito colombiano ocupa el primer lugar en América Latina.

Como respuesta a la crisis que afrontó el sector cooperativo a mediados de la década pasada, el Congreso de la República expidió la Ley 454 de 1998, la cual permitió corregir varios de los problemas institucionales que afrontaba el sector. Esta Ley no sólo avanzó en la determinación del marco conceptual para el sector solidario, sino que también asignó funciones concretas a las instituciones públicas encargadas de promover, supervisar, controlar y vigilar el sector, y creó organizaciones de concertación pública-privada:

- Al Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria (Dansocial) se le asignó la tarea de formular y dirigir la política pública de promoción, fortalecimiento y desarrollo del sector solidario.
- A la Superintendencia de Economía Solidaria (SES) se le encargó la inspección, vigilancia y control sobre aquellas organizaciones no sometidas a supervisión especializada por parte del Estado.
- Se reestructuró el Consejo Nacional de Economía Solidaria (Cones), como un organismo consultivo del Gobierno en la formulación y coordinación de la política del sector.
- Se creó el Fondo de Fomento de la Economía Solidaria (Fones) para el otorgamiento de créditos orientados a proyecto de desarrollo de las entidades de economía solidaria inscritas al mismo.
- Se reguló nuevamente la actividad financiera de las cooperativas y se permitió la creación del Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas (Fogacoop) como administrador de las reservas del seguro de depósitos y demás fondos y reservas constituidos para atender los riesgos de la actividad financiera cooperativa.

Sin embargo, aún persisten algunas fallas institucionales que es necesario corregir para hacer más eficiente la labor del Estado en este sector:

- La inexistencia de reglamentaciones específicas para algunas formas organizativas solidarias (por ejemplo, las empresas solidarias de salud, las empresas asociativas de trabajo solidarias y las empresas comunitarias).
- La existencia de conflictos de competencias entre las superintendencias especializadas en ramas de actividad económica y la SES.
- Los bajos niveles de reporte de las organizaciones a la SES y al Fogacoop.
- La inexistencia de estudios e investigaciones sobre el sector que permitan la toma de decisiones de política.

La política pública de apoyo al sector de la economía solidaria estará orientada a:

- Establecer un marco institucional y unas reglas de juego estables y favorables al desarrollo del sector.

- Promover el desarrollo socioeconómico de las organizaciones más pequeñas y con mayores necesidades de recursos y servicios.
- Estimular la creación de diversas formas organizativas y promover la vinculación de trabajadores de la economía informal y trabajadores independientes a estas organizaciones.

Para conseguir estos objetivos, se implementarán las siguientes estrategias:

a. Marco institucional y reglas de juego claras

- Reforma a la Ley 454 de 1998.
- Fortalecimiento de las instituciones públicas de apoyo, fomento y supervisión del sector.

b. Promoción del desarrollo socioeconómico de las organizaciones de la economía solidaria

- Desarrollo y perfeccionamiento de metodologías, técnicas y mecanismos de inspección, vigilancia y control.
- Establecimiento de una infraestructura de información completa, actualizada y confiable como herramienta para el desarrollo de estudios y la toma de decisiones.
- Cofinanciación de programas, proyectos y actividades de desarrollo tecnológico y de fomento y promoción de las organizaciones de la economía solidaria de menor tamaño (micro, pequeñas y medianas).
- Líneas de crédito de redescuento diseñadas de acuerdo con las particularidades del sector.
- Articulación de otras expresiones de solidaridad diferentes a las organizaciones de economía solidaria tradicionales: juntas de acción comunal, voluntariados, redes sociales, etc.

c. Estímulo a la creación de nuevas organizaciones de economía solidaria

- Cofinanciación para el desarrollo e implementación de metodologías de creación de organizaciones de economía solidaria de diversa naturaleza jurídica y actividad económica.
- Desarrollo y fortalecimiento de incubadoras de organizaciones de economía solidaria.

- Líneas de crédito para creación de organizaciones de economía solidaria.

2.7.3 Aspectos Generales

La Cooperativa Madres de la Moda Ltda., es un organismo cooperativo de carácter nacional, de derecho privado, sin ánimo de lucro, de responsabilidad limitada, de interés social, de número de asociados y de patrimonio social variable e ilimitado, regida por el derecho colombiano, los principios universales del cooperativismo, de la economía solidaria y del presente estatuto.

2.7.3.1 El Domicilio y Ámbito Territorial de Operaciones

El domicilio principal de Madres de la Moda, Carrera 81 No 53 A 40 Medellín, Antioquia, República de Colombia. El ámbito de operaciones de la Cooperativa será el territorio local (Medellín).

2.7.3.2 Integrantes

La Cooperativa estará conformada por las Madres cabeza de Hogar del Barrio Altos de Calasanz, que tengan o adquieran la calidad de asociados.

2.7.3.3 Duración

La duración de la Cooperativa será indefinida; sin embargo podrá disolverse o liquidarse cuando se presenten las causales que para el efecto establece la ley colombiana.

2.7.4 Objetivos de la cooperativa

La Cooperativa Madres de la Moda, tiene como objetivos generales del acuerdo Cooperativo: contribuir al mejoramiento social, económico, cultural y profesional de sus afiliados; prestarles servicios a través de la ayuda mutua y actuar decidida e integralmente en el movimiento cooperativo; todo esto mediante la aplicación de métodos y técnicas suficientes para desarrollar y consolidar una eficiente empresa social de servicios.

2.7.5 Actividades de la cooperativa

Para el logro de sus objetivos generales, Madres de la Moda, podrá adelantar las siguientes actividades: Producción de prendas de vestir, para promover el desarrollo de sus asociados.

Para el debido cumplimiento de su objetivo social, las Madres Cabeza de Hogar a través de la cooperativa Madres de la Moda, podrán realizar toda clase de actos, convenios y contratos, así como realizar toda clase de actividad económica o social permitida a las cooperativas. Podrá celebrar convenios o contratos con otras entidades del sector solidario, para la extensión o intercambio de servicios entre los asociados de las mismas entidades y con otras personas jurídicas, para la atención eficiente de sus fines económicos y sociales.

2.7.6 Principios cooperativos

En desarrollo de sus objetivos y en la ejecución de sus actividades, aplicarán los Principios Básicos del Cooperativismo, así como sus métodos y procedimientos universalmente aceptados. También regirán para su funcionamiento los principios, fines y características de la economía solidaria.

2.7.7 Asociados

Para pertenecer a esta Cooperativa deberá reunir los siguientes requisitos:

- 1. Residir en el Sector Altos de Calasanz**
- 2. Ser madre Cabeza de Hogar**
- 3. Presentar por escrito solicitud de afiliación**

2.7.8 Deberes de los asociados

Son deberes de los asociados:

- 1. Adquirir conocimiento sobre los Principios Básicos del Cooperativismo, características del Acuerdo Cooperativo.**
- 2. Aceptar y cumplir las decisiones de la Administración y Vigilancia siempre que estén enmarcadas en el derecho.**
- 3. Comportarse solidariamente en sus relaciones con MADRES DE LA MODA y los asociados de la misma.**
- 4. Abstenerse de efectuar hechos o incurrir en omisiones que afecten la estabilidad económica o el prestigio social de MADRES DE LA MODA.**

- 5.** Cumplir con las obligaciones económicas y sociales que adquieran con MADRES DE LA MODA.
- 6.** Suministrar los informes y dar respuesta oportuna a los requerimientos que la cooperativa y los Órganos de Administración y Vigilancia le soliciten.
- 8.** Asistir a las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias o elegir los delegados para que concurren éstas y desempeñar con diligencia y cuidado los cargos sociales para los cuales sea nombrado, o las comisiones que se le otorguen.
- 9.** Participar en los programas de educación cooperativa, de capacitación general, así como en los demás eventos de carácter social, cultural y ecológico a que sea convocado.
- 10.** Cumplir con los demás deberes y obligaciones que prevea la Ley, el Estatuto y los Reglamentos Cooperativos.

2.7.9 Derecho de los asociados

Son derechos de los asociados a MADRES DE LA MODA:

- 1.** Utilizar los servicios y realizar con la cooperativa las operaciones propias de su objeto social.
- 2.** Participar en las actividades, y en la administración de la cooperativa mediante el desempeño de cargos sociales.
- 3.** Ser informados de la gestión realizada por la administración.
- 4.** Ejercer actos de decisión y elección en las Asambleas Generales.
- 5.** Fiscalizar la gestión de los órganos de dirección y administración.
- 6.** Disfrutar los servicios, beneficios y prerrogativas que la cooperativa establece para sus asociados.
- 7.** Presentar a los estamentos de dirección y administración, proyectos o iniciativas que tengan por objeto el mejoramiento de la entidad.
- 8.** Retirarse voluntariamente de la cooperativa.

2.7.10 Pérdida de la calidad de asociado

La calidad de asociado de MADRES DE LA MODA, se pierde:

1. Por retiro voluntario
2. Por pérdida de alguna de las calidades o condiciones exigidas para ser asociado.
3. Por muerte
4. Por exclusión

El retiro voluntario estará sujeto a las siguientes normas:

1. No deberá afectarse el monto mínimo de los Aportes Sociales de MADRES DE LA MODA, ni reducir el número mínimo de asociados que la Ley exige para la constitución o funcionamiento.
2. Deberá solicitar por escrito ante el Consejo de Administración quién dispondrá de treinta días calendario para su estudio y decisión.
3. No podrá tramitarse mientras el asociado no se encuentre al corriente en el pago de sus obligaciones por todo concepto o cuando al efectuarse el cruce de cuentas resulte suma a cargo de éste.
4. Podrá negarse el retiro que proceda de confabulación e indisciplina.
5. El consejo de Administración podrá abstenerse de considerar el retiro voluntario cuando el asociado que lo solicite se encuentre en cualquiera de los casos que da lugar a la exclusión.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y MÉTODO INVESTIGATIVO

La metodología utilizada es el plan de Negocios que pretende un análisis global mediante el desarrollo de los estudios: técnico, económico y financiero, organizacional, con el fin de obtener suficiente información para poder tomar las respectivas decisiones del alcance del proyecto y su posible puesta en marcha.

En el plan de negocios intervienen varios tipos de investigación²⁰, a saber:

- *Investigación Exploratoria*: en el momento de estimar el tamaño y las características del mercado.
- *Investigación Descriptiva*: Al especificar y describir al determinar las características del diseño del producto.
- *Investigación Experimental*: En el análisis financiero se modifican y proyectan variables definidas.
- *Investigación no Experimental*: En las investigaciones relacionadas con el mercado y con el aspecto legal, no se modifica nada, se toma tal cual.

3.2 PROCESO DE INVESTIGACIÓN UTILIZADA

Toda investigación nace de un problema observado o sentido, de tal forma que no puede avanzar, a menos que se haga una selección de la materia que se va a tratar.²¹ La investigación objeto de estudio se basa en el plan de negocios propuesto por el Ministerio de Comercio Exterior (MINCOMEX), el cual presenta los siguientes puntos:

- Análisis de Mercado / servicio
- Estudio de Mercado
- Estudio Técnico
- Estudio Administrativo, Jurídico y Legal

²⁰ ZORRILLA ARENA, Santiago. Introducción a la Metodología de la Investigación. Editorial Melo S.A. México DF. 1988.

²¹ CERVO, Luis Amado. Metodología Científica. McGraw Hill. Bogotá. 1979.

- Estudio Económico – Financiero

3.3 DELIMITACIÓN ESPACIAL

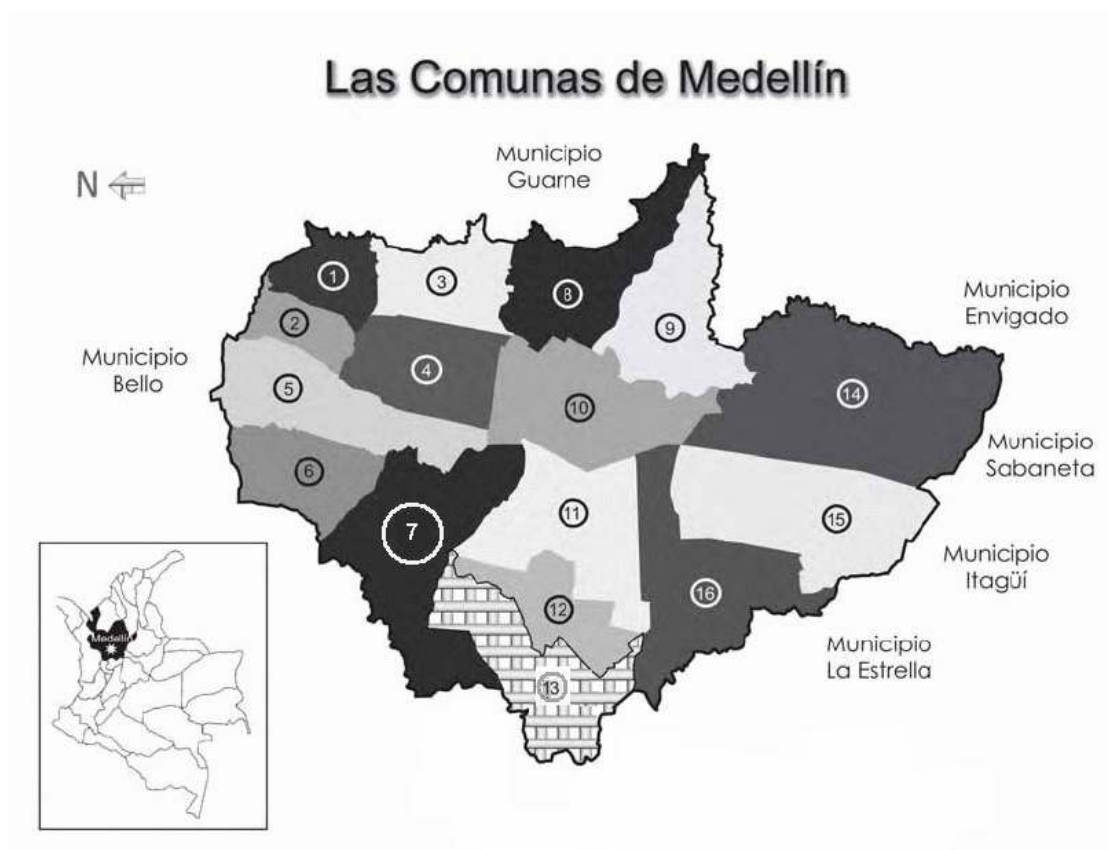


Gráfico No. 1 Donde se encuentra la zona de realización del estudio, ubicada en la comuna No. 7.

4. ANÁLISIS DEL PRODUCTO

ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA Y DEL PRODUCTO

Por medio de este análisis se busca examinar las características particulares del negocio y el medio en el cual se compete.

Fortalezas:

- **Innovación:** El servicio que se propone es innovador dentro del mercado de la confección en Medellín, dado que es elaborado por la comunidad con el eslogan de comercio justo.
- **Personalización:** Este concepto permite al consumidor adquirir un servicio que satisfaga sus necesidades y requerimientos buscando así la fidelidad del cliente.
- Al ser un negocio propiedad de sus mismos trabajadores, una fortaleza es el grado de compromiso que se tiene con la empresa.

Debilidades:

- **Moda:** El producto puede sufrir las consecuencias del comportamiento de la moda femenina, debido a que es un producto que constantemente está cambiando.
- **Capacidad y tamaño de la empresa,** en ocasiones es imposible adquirir compromisos que desborden la capacidad de la planta, perdiéndose así el negocio y la prestación del servicio de confección

Oportunidades:

- **Empresa ubicada en la región del país con mayor número de confeccionistas,** y que cuentan con ferias temáticas como Colombiamoda.
- **El sector de las confecciones cuenta cada día con mayor cantidad de consumidores.**

- El contar con el apoyo de la parroquia para la reunión frecuente de estas madres se constituye también en una oportunidad.

Amenazas:

- El bajo aporte económico con que se cuenta para el inicio de la microempresa.
- El cambio en el patrón de compra de la ropa en el sector de la confección
- Las importaciones constantes de ropa que se realizan en Colombia.
- La dependencia de un factor no controlable como el dólar, esto influye directamente en la cantidad de clientes a los que se podrá confeccionar en el mercado.
- Alto contrabando en el sector de confecciones.

5. ESTUDIO DE MERCADO

5.1 PARÁMETROS DEL ESTUDIO

Este estudio encuentra como parámetro transversalizador el concepto de Comercio Justo. Entendido este como una forma alternativa de comercio promovida por varias organizaciones no gubernamentales, por Naciones Unidas y por movimientos sociales y políticos –como el pacifismo y el ecologismo- que promueven una relación comercial justa entre productores y consumidores.

Los principios que defiende el Comercio Justo son²²:

- Los productores forman parte de cooperativas u organizaciones y funcionan democráticamente.
- No a la explotación infantil.
- Igualdad entre hombres y mujeres.
- Se trabaja con dignidad respetando los derechos humanos.
- El precio que se paga a los productores permite condiciones de vida dignas.
- Los compradores generalmente pagan por adelantado para evitar que los productores busquen otras formas de financiarse.
- Se valora la calidad y la producción ecológica.
- Respeto al medio ambiente.
- Se busca la manera de evitar intermediarios entre productores y consumidores.
- Se informa a los consumidores acerca del origen del producto.

Se intenta así, evitar las grandes diferencias entre el precio que pagan por un producto los consumidores del primer mundo y el dinero que se les paga a sus productores en el tercer mundo, además de evitar la explotación de los trabajadores. Además, esto contribuye a compensar los efectos de la obsesión consumista por el precio más barato, y sus consecuencias:

²² Cfr. Comercio Justo. Disponible en: <http://www.wikipedia.com> Consultado el: 22 de mayo de 2007

- Progresivo deterioro de la calidad y durabilidad de los productos.
- Explotación de los productores.
- Deterioro ambiental.

El comercio justo implica el precio justo, es decir que éste no contenga componentes influenciados por intervenciones o subsidios estatales que distorsionan, *per se*, el concepto de comercio justo. Las distorsiones y consecuentes quejas en el mercado derivadas de los subsidios son elevadas por las partes interesadas a la Organización Mundial del Comercio.²³ Desde el neoliberalismo se considera que la expresión "Comercio justo" es una tautología, ya que "Comercio" implica intercambio voluntario entre dos partes, que no tendría lugar si ambas partes no creyeran que iban a salir beneficiadas.

5.2 POBLACIÓN OBJETIVO

Cliente Consumidor: Empresas de confecciones que necesiten tercerizar operaciones de producción en la confección de prendas femeninas.

Para iniciar se selecciona la ropa femenina, y dentro de este grupo se eligen las blusas, de tejido de punto esto por su facilidad de confección y por ser éste género –femenino- el más propenso al consumo de prendas de vestir.

5.3 COMPETIDORES

Actualmente existen empresas de confecciones especializadas en maquilar o en producción de productos a bajo costo.

Para realizar un análisis de la competencia se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

Precio. Al ser una empresa que presta servicio de confección, se vuelve precio adoptante, lo que se logra sacar es el costo por minuto de producción de la planta, el cuál es de 674 pesos.

Plaza. La empresa se ubica en la comunidad altos de Calasanz y las empresas a las que se prestara el servicio de confección se encuentran en Medellín, Envigado e Itagüi

Distribución. Las empresas clientes envían la producción y en la mayoría de los casos la recogen

²³ Ibid.

Producto/servicio.

a. Atributos

- Alta eficiencia de confección
- Conciencia social.

b. Nombre de la empresa

La empresa se llamará MADRES DE LA MODA.

La empresa comenzará con empresas conocidas por parte de sus miembros, la empresa que iniciará se llama confecciones Polosky, posteriormente o si existen vacíos en la capacidad de la planta, se presentan dos opciones para adquirir nuevos clientes, la primera tener referidos por parte de confecciones Polosky o en su defecto llamar a las empresas de confecciones que aparecen en el directorio Paginas Amarillas de Medellín a ofrecer los servicios de la empresa.

Dependiendo del desarrollo del negocio como maquilador al final del quinto año y de acuerdo a un estudio que se debe realizar en esa fecha se puede decidir incursionar con una marca propia al mercado.

A continuación se presenta un esbozo de lo que sería el slogan y nombre de la marca. Y una estrategia de promoción

El nombre del producto debe tener un tamaño menor, por eso se elige: *Beauty fair*
: *Belleza justa*

Aunque es un nombre en ingles, el consumidor, dado su nivel económico y educativo, entiende el idioma y lo relaciona de inmediato con belleza justa, es decir directo a los atributos del producto. El nombre en ingles le da una mejor imagen a la marca y también se denomina así pensado para la posibilidad de internacionalizar la marca en un futuro

Slogan. Existen varias posibilidades para usar:

- Te ves bien, haces bien
- Lo mejor para ti, lo mejor para ellas
- No solo hermosa sino justa

Promoción. El producto se lanzará con campañas apoyadas por organismos de prestigio en el campo social y, de ser posible, con el apoyo y algunas prendas creadas en donación por diseñadores reconocidos. También se pautará en eventos de la alta sociedad tanto culturales y de moda. Con el paso del tiempo se

puede crear una especie de boletín para los clientes más fieles, dónde se muestre como evolucionan las madres de la empresa. Según se vio en las encuestas las mujeres estarían dispuestas a pagar más si conocieran las condiciones, se debe crear una campaña de promoción inicial fuerte, resaltando está característica del producto.

5.4 VARIABLES DEL ENTORNO QUE AFECTAN EL PROYECTO

Algunas de las barreras que pueden presentarse para ingresar en el mercado de las confecciones pueden ser:

- Requerimientos de capital: Se requiere de un amplio aporte financiero, que no poseen las madres de la comunidad para compra de máquinas y compra de hilos.
- Acceso a proveedores de materia prima: Debido a que el sector maneja a veces acuerdos comerciales cerrados y estrictos entre proveedores y distribuidores. El éxito de esta empresa depende en gran medida de las facilidades que brinden los proveedores para realizar acuerdos y contratos relacionados con la materia prima.
- Acceso a empresas que utilizan talleres por fuera de sus instalaciones para completar su producción

5.5 DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO

Investigación de Mercado.

5.5.1 Objetivo General

Establecer el grado de aceptación de un servicio que suministre bienestar a un grupo de mujeres cabeza de hogar.

5.5.2 Metodología

Entrevista con experto en el sector de la confección, de pequeñas empresas prestadoras del servicio.

5.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Concluyendo lo hablado con el experto se tiene lo siguiente:

- Posibilidad técnica de incursionar en el mercado.

- Mercado difícil debido a su estacionalidad.
- Al no tener personal puesto que todos los miembros son dueños, la dinámica laboral de la empresa es buena facilitando así su funcionamiento.
- Tres productos a producir en tejido de punto por ser más rápido y sencillo que el tejido plano. Blusa tiritas, blusa manga sisa y blusa tipo tshirt.
- Para los cálculos se toma la blusa manga sisa puesto que su tiempo de producción y su precio es aproximadamente el promedio entre los tres tipos de prenda.

6. ESTUDIO TÉCNICO

6.1 DETERMINACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

Existen dos procesos productivos.

6.1.1 Compra de materia prima

La disponibilidad de materia prima suficiente y de óptima calidad es un factor importante en el momento de la fabricación de las prendas, ya que la falta de éstas puede resultar en una confección de mala calidad.

Es importante aclarar, que para la fabricación de las prendas se emplearan insumos de la mejor calidad, las cuales serán adquiridas directamente donde los distribuidores textiles, proveedores pertenecientes al sector de las confecciones, con los cuales se pactaran acuerdos comerciales, especificando tiempos de entrega, cumplimiento y formas de pago.

Se recomienda comprar un devanador de conos para no tener que comprar conos enteros por máquina haciendo así más eficiente el uso de la materia prima.

Tipos de producto.

Blusa de tiritas: Tiempo estimado de producción 3 minutos
Precio de pago en el mercado \$1.700

Blusa manga sisa: Tiempo estimado de producción 4 minutos
Precio de pago en el mercado \$2.200

Blusa tipo tshirt: Tiempo estimado de producción 6 minutos
Precio de pago en el mercado 2500

Costo del producto.

Nómina: la cuál se explicara más detalladamente en el estudio organizacional asciende a \$ 6.686.153 esto correspondiente a 9 empleadas

Administrador: \$1.963.945

Servicios públicos: Al estar ubicados en un estrato 4 los servicios son aproximadamente de \$ 350.000

Insumos: Hilos para las máquinas \$600.000

Arriendo: \$ 500.000

También se incluye un mecánico que va una hora diaria por contrato de prestación de servicio y cuesta \$120.000 al mes

Contador: Por prestación de servicios \$150.000 al mes

Esto suma un total de costos de producción: \$ 10370098

Dividido el total de minutos laborables.

8 horas diarias por 30 días por 60 minutos = 14400 minutos por mes

Costo por minuto = \$ 10370098/ 14400 minutos por mes = \$ 720.14 / minuto

Este costo permite tomar decisiones frente a las posibles cotizaciones que propone el cliente a la hora de confeccionar una prenda.

Cómo el arriendo se exime puesto que la parroquia colabora con el local para poner la fábrica, y el administrador será un ingeniero Administrador que este dispuesto a ser parte de la cooperativa y que no percibirá salario a continuación se hace el cálculo sin estos dos ítems.

Esto suma un total de costos de producción: \$ 7906153

Costo por minuto = \$ 7906153/ 14400 minutos por mes = \$ 549.03 / minuto

6.1.2 Fabricación de las prendas

Descripción de Operaciones en el proceso de confección:

1. Separación de lote por talla y color.
2. Procesos de confección.
3. Unir un hombro se realiza en la fileteadora.
4. Sesgar cuello se realiza en la recubridora.
5. Unir segundo hombro se realiza en la fileteadora.

6. Montar mangas se realiza en la fileteadora.
7. Cerrar costados se realiza en la fileteadora.
8. Ruedos y mangas y rueda inferior se realiza en la recubridora.
9. Marquillar se realiza en la máquina plana.
10. Atraques cuello se realiza en la máquina plana.
11. Pulida y terminación.

6.2 INSTALACIONES FÍSICAS

Ver el plano de la casa cural, en ella se muestra el salón de confección.

6.3 MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Se utilizarán las siguientes máquinas en el proceso de confección de las prendas: 2 máquinas recubridoras, 4 fileteadoras, y 2 máquinas planas. Este número de máquinas permite una producción constante y dar un mayor número de empleos. Se requiere además, instrumentos de confección como: agujas, tijeras, pulidoras y metros.

Las máquinas serán de segunda puesto que no se tiene mucho capital, ni capacidad de endeudamiento. Se comprarán marcas japonesas por su reconocida durabilidad en el mercado.

Referencias de las máquinas

- Fileteadora Mouser Special
- Plana Mitsubishi
- Recubridora Kansas Special

NUMERO	TIPO DE MAQUINA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
2	Recubridoras Kansas Special	1.600.000	3.200.000
2	Planas Mitsubishi	600.000	1.200.000
4	Fileteadoras Mouser Special	1.200.000	4.800.000
TOTAL			9.200.000

Tabla 2. Maquinaria Requerida

6.4 EQUIPOS DE OFICINA Y EQUIPOS AUXILIARES

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computador	1	1.700.000	1.700.000
Impresora	1	200.000	200.000
Herramientas		200.000	200.000
Mesas y Sillas.	1 mesa 4 sillas	400.000	400.000
Escritorio	1	200.000	200.000
Teléfono Celular	1	70.000	70.000
Kits silla mesas	8 (2 mesas 1 silla)	50.000	400.000
Lámparas	6	40.000	240.000
Plancha industrial	1	350.000	350.000
TOTAL			3.760.000

Tabla 3. Descripción Equipos de Oficina

6.5 DECISIÓN DE LOCALIZACIÓN

Este proyecto se realizará en la comunidad de Altos de Calasanz, ubicado en la Carrera 81 No 53 A 40, en el Municipio de Medellín en el departamento de Antioquia. La localización se relaciona estrechamente con la actividad de la confección. Puesto que es allí dónde se facilita el local de confección por parte de la parroquia.

Acorde a las características de la población, el sitio mas aconsejable para la confección es los salones de la casa Cural de la parroquia, puesto que de ésta manera las mujeres cabeza de hogar pueden desplazarse por sus propios medios hasta la casa cural evitando gastos de transporte.

6.6 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA

La Sede de la casa Cural cuenta con 220 Metros cuadrados de los cuales 24 mts² se destinarían al área de la confección.

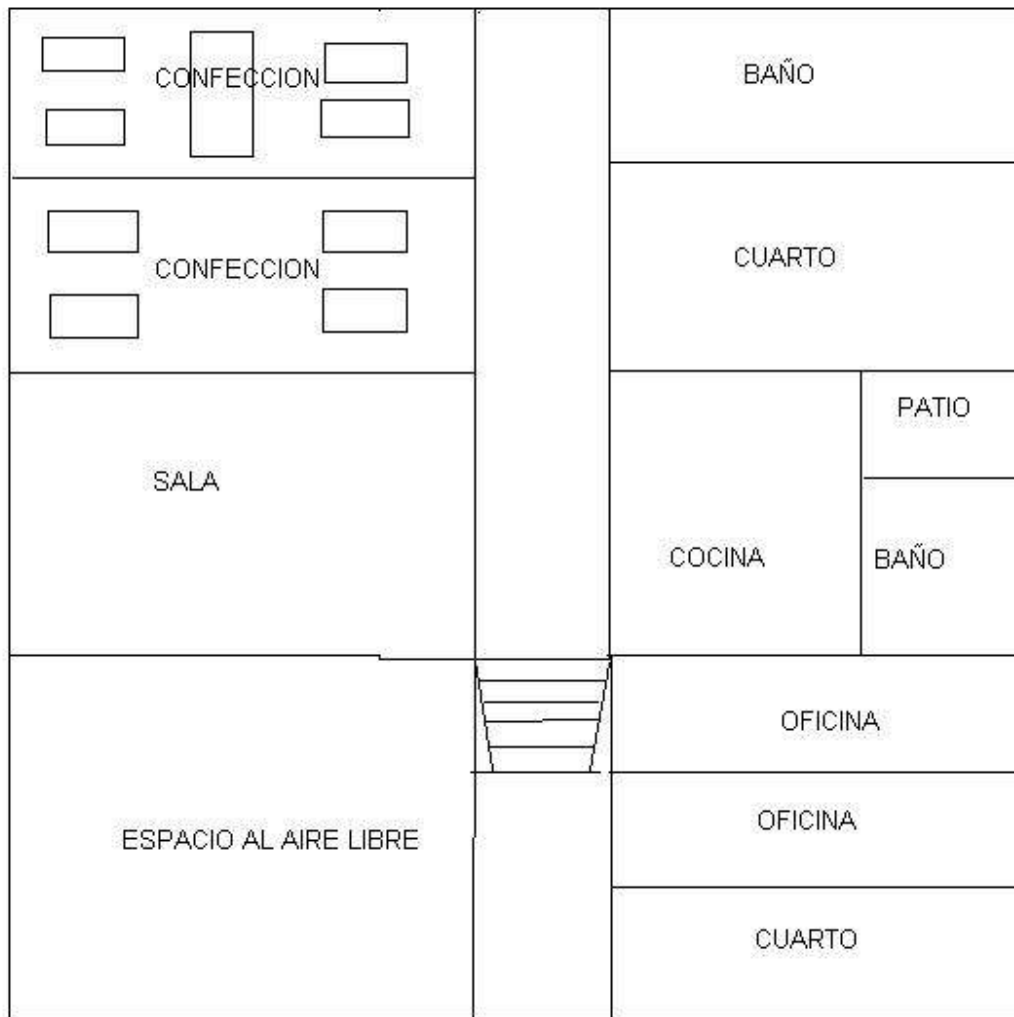


Gráfico No. 2. Plano distribución espacial de la Casa Cural

Para el correcto desempeño de la confección se ha destinado un espacio dentro de la casa cural. El cuarto de confección cuenta con lámparas de neón, para facilitar el trabajo de las madres. En caso de que la producción lo requiera las máquinas pueden cambiar de lugar inicialmente están ubicadas de acuerdo al orden de las operaciones en el proceso productivo.

7. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

7.1 MODELO ADMINISTRATIVO

7.1.1 Cultura Organizacional

Misión. Proporcionar mejor nivel de vida a las madres cabeza de hogar de altos de Calasanz mediante la prestación de un servicio de confección.

Visión. Ser reconocidos como líderes en el mercado de las confecciones como proveedores de un servicio que satisfaga las necesidades de las empresas confeccionistas de prendas femeninas de tejido de punto que requieren tercerizar operaciones.

Objetivos de la Empresa. A partir de la confección de las prendas, proporcionar un mejor estilo de vida a las madres cabeza de hogar.

7.1.2 Recursos Humanos

Teniendo como principio que el recurso más valioso de las organizaciones son las personas, este departamento se basa en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La función financiera es necesaria para que la organización pueda operar con eficiencia y eficacia. Tiene como objetivo el manejo de los fondos con el fin de mantener la solvencia de la empresa obteniendo los flujos de caja necesarios para satisfacer las obligaciones. Se requiere el siguiente personal:

- Administrador
- Contador que se contratará por prestación de servicios una vez al mes.
- 7 Operarias Distribuidas en las máquinas dejando una máquina libre para compensar volúmenes de producción
- 2 Oficios varios (pulidoras)

7.1.2.1 Organigrama

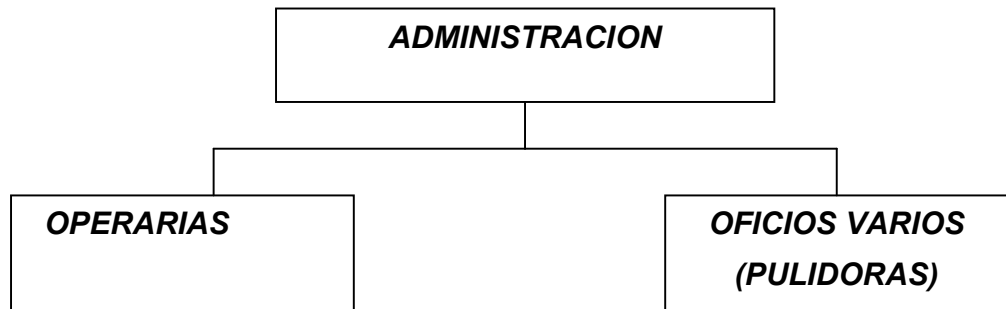


Gráfico No. 3. Organigrama MADRES DE LA MODA

7.1.2.2 Manual de Funciones

Tanto el personal mencionado como sus funciones variarán durante los años de crecimiento del negocio.

Administrador.

- Responsable de los ingresos y egresos de la empresa
- Dirigir el personal a cargo
- Responder por facturación
- Representar la empresa
- Supervisar la ejecución de las labores de las operarias
- Controlar inventarios
- Elaborar pedidos de materiales
- Elaborar informes mensuales
- Manejar caja menor
- Realizar las compras de materia prima y de los insumos necesarios
- Diligenciar la documentación de la empresa

- Mantener actualizada la base de datos de los clientes

Operarias

- Confeccionar las prendas con excelente calidad y en el menor tiempo posible.
- Brindar apoyo en la correcta limpieza del local

Las operarias serán las madres cabeza de hogar de Altos de Calasanz, buscando así generar empleo para estas personas, quienes cumplirán las funciones de costureras.

Jornada Laboral. La jornada será de 9 horas diarias, de lunes a viernes de 6 a.m. a 4 p.m. con una hora para descanso y almuerzo.

Capacitación. Aunque se requiere personal con experiencia en el área de la confección y operarias que dominen como mínimo 2 máquinas, en caso de no tenerlas. El personal será capacitado por el Sena en cursos de confección

7.1.2.3 Perfiles

En caso de necesitar un administrador que realice las labores que inicialmente están programadas, se realiza una selección de una persona con las siguientes características:

- Conocimiento de confecciones, principalmente camisería en tejido de punto
- Preferencias por la moda
- Formación administrativa
- Conocimientos de legislación laboral
- Manejo de Excel o Access, para administrar las bases de datos de la empresa
- Amable con los trabajadores
- Buenas relaciones con los clientes

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4 al 5
Administrador	Inicialmente las funciones las realizará una persona de la comunidad	Inicialmente las funciones las realizará una persona de la comunidad	Inicialmente las funciones las realizará una persona de la comunidad	Inicialmente las funciones las realizará una persona de la comunidad
Auxiliar Contable	Pago por prestación de servicios	Pago por prestación de servicios	Pago por prestación de servicios	Pago por prestación de servicios
Operarias y Vendedoras	Serán las madres cabeza de hogar y serán capacitadas	Serán las madres cabeza de hogar y serán capacitadas	Serán las madres cabeza de hogar y serán capacitadas	Serán las madres cabeza de hogar y serán capacitadas

Tabla 4. Cargos por periodos

7.1.2.4 Estrategias de Reclutamiento

Para la incorporación del personal administrativo en el año que se ha de contratar, se utilizarán los métodos formales de reclutamiento utilizados en las áreas de recursos humanos: Requerimiento de personal, recepción de hojas de vida, selección, entrevista. Para el área de operarias, se buscan las madres cabeza de hogar del sector Altos de Calasanz, preferiblemente que tengan mínimo 4 años de experiencia en el manejo de máquinas de coser y que como mínimo manejen 2 máquinas, también debe haber una operaria que maneje todas las máquinas para ayudar en los procesos de selección.

7.1.2.5 Contratación y Salarios

Con el administrador se contratará mediante un contrato a término indefinido estableciendo cláusulas que permitan dar por terminado el contrato por cualquiera de las partes. El personal de operarias y ventas recibirá inicialmente un salario mínimo.

Área Administrativa

Administrador	\$ 1.301.100
Auxiliar contable	\$ 150.000

Área Operativa

Vendedora/Operarias	\$ 433.700 Cada Una
Subsidio de transporte	\$ 50.800 Cada Una
Total	\$ 484.500 Cada Una

Tabla 5. Salarios

7.1.2.6 Capacitación

Todos los empleados recibirán capacitación acerca del funcionamiento de las confecciones. Esta capacitación estará a cargo de una persona que domine temas de confección y motivación para el trabajo.

7.1.2.7 Gastos de Personal

El personal administrativo se contratará desde el inicio del negocio, sujeto a las diferentes condiciones prestacionales que deriva del salario total, así:

Administrador	MENSUAL	ANUAL	2	3	4	5
SUELDO S/NOMINA	\$ 1.301.100,00	\$ 15.613.200,00	\$ 16.549.992,00	\$ 17.542.991,52	\$ 18.771.000,93	\$ 20.084.970,99
PRESTACIONES SOCIALES	\$ 271.972,84	\$ 3.263.674,04	\$ 3.459.494,48	\$ 3.667.064,15	\$ 3.923.758,64	\$ 4.198.421,74
CESANTIAS	\$ 108.381,63	\$ 1.300.579,56	\$ 1.378.614,33	\$ 1.461.331,19	\$ 1.563.624,38	\$ 1.673.078,08
PRIMA DE SERVICIOS	\$ 108.381,63	\$ 1.300.579,56	\$ 1.378.614,33	\$ 1.461.331,19	\$ 1.563.624,38	\$ 1.673.078,08
VACACIONES	\$ 54.125,76	\$ 649.509,12	\$ 688.479,67	\$ 729.788,45	\$ 780.873,64	\$ 835.534,79
INTERESES SOBRE CESANTIAS	\$ 1.083,82	\$ 13.005,80	\$ 13.786,14	\$ 14.613,31	\$ 15.636,24	\$ 16.730,78
PARAFISCALES	\$ 117.099,00	\$ 1.405.188,00	\$ 1.489.499,28	\$ 1.578.869,24	\$ 1.689.390,08	\$ 1.807.647,39
SEGURIDAD SOCIAL	\$ 261.846,38	\$ 3.142.156,50	\$ 3.330.685,89	\$ 3.530.527,04	\$ 3.777.663,94	\$ 4.042.100,41
SALUD	\$ 110.593,50	\$ 1.327.122,00	\$ 1.406.749,32	\$ 1.491.154,28	\$ 1.595.535,08	\$ 1.707.222,53
PENSION	\$ 151.252,88	\$ 1.815.034,50	\$ 1.923.936,57	\$ 2.039.372,76	\$ 2.182.128,86	\$ 2.334.877,88
TOTAL	\$ 1.952.018,21	\$ 23.424.218,54	\$ 24.829.671,65	\$ 26.319.451,95	\$ 28.161.813,58	\$ 30.133.140,53

Tabla 6. Costos laborales del administrador

Operarias (x9)	MENSUAL	ANUAL	\$ 2,00	\$ 3,00	\$ 4,00	\$ 5,00
SUELDO S/NOMINA	\$ 4.360.500,00	\$ 52.326.000,00	\$ 55.465.560,00	\$ 58.793.493,60	\$ 62.909.038,15	\$ 67.312.670,82
PRESTACIONES SOCIALES	\$ 911.488,40	\$ 10.937.860,76	\$ 11.594.132,40	\$ 12.289.780,35	\$ 13.150.064,97	\$ 14.070.569,52
CESANTIAS	\$ 363.229,65	\$ 4.358.755,80	\$ 4.620.281,15	\$ 4.897.498,02	\$ 5.240.322,88	\$ 5.607.145,48
PRIMA DE SERVICIOS	\$ 363.229,65	\$ 4.358.755,80	\$ 4.620.281,15	\$ 4.897.498,02	\$ 5.240.322,88	\$ 5.607.145,48
VACACIONES	\$ 181.396,80	\$ 2.176.761,60	\$ 2.307.367,30	\$ 2.445.809,33	\$ 2.617.015,99	\$ 2.800.207,11
INTERESES SOBRE CESANTIAS	\$ 3.632,30	\$ 43.587,56	\$ 46.202,81	\$ 48.974,98	\$ 52.403,23	\$ 56.071,45
PARAFISCALES	\$ 392.445,00	\$ 4.709.340,00	\$ 4.991.900,40	\$ 5.291.414,42	\$ 5.661.813,43	\$ 6.058.140,37

SEGURIDAD SOCIAL	\$ 877.550,63	\$ 10.530.607,50	\$ 11.162.443,95	\$ 11.832.190,59	\$12.660.443,93	\$ 13.546.675,00
SALUD	\$ 370.642,50	\$ 4.447.710,00	\$ 4.714.572,60	\$ 4.997.446,96	\$ 5.347.268,24	\$ 5.721.577,02
PENSION	\$ 506.908,13	\$ 6.082.897,50	\$ 6.447.871,35	\$ 6.834.743,63	\$ 7.313.175,69	\$ 7.825.097,98
TOTAL	\$ 6.541.984,02	\$ 78.503.808,26	\$ 83.214.036,75	\$ 88.206.878,96	\$ 94.381.360,49	\$ 100.988.055,72

Tabla 7. Costos laborales operarias / vendedoras

Auxiliar contable	MENSUAL	ANUAL	\$ 2,00	\$ 3,00	\$ 4,00	\$ 5,00
PRESTACIÓN DE SERVICIO	\$ 150.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.908.000,00	\$ 2.022.480,00	\$ 2.164.053,60	\$ 2.315.537,35
TOTAL	\$ 150.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.908.000,00	\$ 2.022.480,00	\$ 2.164.053,60	\$ 2.315.537,35

Tabla 8. Costos laborales auxiliar contable

8. ESTUDIO LEGAL

8.1 ASPECTOS INSTITUCIONALES, LEGALES Y JURÍDICOS

Políticas Sectoriales del gobierno

Durante el gobierno de Andrés Pastrana con el objetivo de promover la reactivación económica y la generación de empleo, se diseñó, gestionó y aprobó la ley 590 de Julio 10 de 2000, ley de promoción y apoyo a las micro, pequeña y mediana empresa. Adicionalmente el gobierno de Álvaro Uribe Vélez amplió los beneficios y comodidades para acceder a las diversas líneas de crédito.

La microempresa de confecciones se constituirá como asociación de mujeres cabeza de hogar del Sector Altos de Calasanz.

8.2 CONSTITUCIÓN Y FORMALIZACIÓN

Gestiones de seguridad social, ARP, EPS, pensiones y cesantías y programas de seguridad social. Esto implica:

- Realizar la inscripción ante la administradora de riesgos profesionales.
- Afiliar a los empleados al sistema de seguridad social y de pensiones, fondos de cesantías y caja de compensación familiar.
- Inscribirse en un programa de seguridad Social.

8.3 CONSTITUCIÓN DE LA ASOCIACIÓN

Razón Social: MADRES DE LA MODA

Miembros: Madres Comunitarias de Altos de Calasanz

Domicilio: ciudad de Medellín

Objeto Social: Fabricación de prendas y comercialización de éstas.

Duración: Veinte (20) años a partir de la conformación de la asociación

8.4 CONTRATOS (PERSONAL)

El personal se contratará por contratos a término indefinido con sus respectivos períodos de prueba en los que deben demostrar su idoneidad para el cargo. Se contratarán pagándoles un salario mínimo legal vigente. Se otorgarán solamente las prestaciones sociales legales:

	Concepto	Carga	Factor mensual
1	Prestaciones Sociales		
1,1	Cesantías	1 mes x año laborado	8,33%
1,2	Prima de servicios	1 mes x año laborado	8,33%
1,3	Vacaciones	15 días x año laborado	4,17%
1,4	Intereses	12% anual	1%
1,5	Parafiscales	Sena 2% ICBF 3% Caja de compensación 4%	9%
2	Seguridad social		
2,1	Salud	Empleador 8.5% Trabajador 4%	8.5%
2,2	Pensión	Empleador 11,625% Trabajador 3,375%	11,625%
3	Otros	ARP, Transporte, dotación	2%

Tabla 9. Prestaciones sociales

Con las mismas prestaciones sociales y bajo la misma modalidad se contratará el administrador de la Empresa, pero con un salario mayor. Más detalles de esto en el Estudio Organizacional.

8.5 REGISTRO TRIBUTARIO

Por tener un patrimonio bruto equivalente a \$20´000.000, la sociedad se encuentra en el régimen especial.

Obligaciones del Régimen Común:

- Inscribirse, dentro de los dos meses siguientes, al RIT (Registro de Información Tributaria)
- Actualizar el RIT, novedades, cese, etc. dentro de los dos meses siguientes al hecho.
- Llevar libros de contabilidad, conforme a los principios de contabilidad aceptados.
- Expedir factura con el lleno de los requisitos.

- Informar el NIT en correspondencia y documentos
- Conservar información y pruebas.

8.5.1 Industria y Comercio

El impuesto de industria y comercio es un gravamen de carácter municipal que grava toda actividad industrial, comercial o de servicios que se realiza en una ciudad en forma ocasional o permanente, con o sin establecimientos.

8.5.2 IVA

La venta de prendas se grava con un 2% de impuesto a las ventas.

8.5.3 Renta

El hecho generador es la producción de ingresos. Se paga cada año. Valor: 20% por tratarse de una cooperativa.

8.5.4 Timbre

Se genera sobre contratos y títulos valores otorgados en el país o fuera de él, pero que se ejecuten en el territorio nacional, en los que intervenga una persona jurídica, una entidad pública o una persona natural comerciante que el año inmediatamente anterior tuviera unos ingresos brutos o un patrimonio bruto superior a \$567'370.000.

En 2.005 se genera cuando el contrato se realiza por una cuantía superior a \$60'142.000, y se aplica una tarifa de 1,5%. Como la empresa no realizará convencionalmente contratos de esta naturaleza, este impuesto no lo tendremos en cuenta.

8.5.5 Declaración retención en la fuente

La sociedad no declara retención en la fuente sobre los trabajadores porque devengan muy poco, esto con base en la siguiente resolución: "Los trabajadores colombianos cuya base de retención en la fuente sea igual o superior a \$1.804.001 mensuales, estarán sujetos a dicho gravamen"

Esta retención se cobra como anticipo del Impuesto de Renta para los asalariados declarantes y como el impuesto mismo para los no declarantes. Tal y como viene ocurriendo en los últimos años, dicha base se determina luego de aplicar a todos los pagos laborales la exención del 25 por ciento, prevista en numeral 10 del artículo 206 del Estatuto Tributario, y de restar los aportes obligatorios a fondos de pensiones (4,625 por ciento incluido el aporte al Fondo de Solidaridad Pensional). Lo anterior significa que en la práctica serán sujetos del pago de retención en la

fuerce por ingresos laborales quienes devenguen en promedio un salario igual o superior a \$2.564.000 mensuales.

8.6 COSTO PAPELEO JURÍDICO

8.6.1 Certificado de homonimia

Valor: \$ 2.500 por cada nombre que se pida para su búsqueda.

8.6.2 Escritura pública

Cada hoja de la Escritura Pública tiene un costo de \$2.000 cada una al valor al cual se le aplica IVA y se le agregan \$3.000. Nuestra escritura es de 2 hojas, o sea que pagamos $\$4.000 \cdot \text{IVA} + \3.000 en total \$7.640.

Gastos Notariales. Se paga dependiendo el monto de la capital de la siguiente manera $(2.7/1000) \text{ capital} + \5.730 . El capital lo calcularemos de acuerdo al flujo de caja, pues este varía dependiendo de la cantidad de prendas fabricadas.

8.6.3 Inscripción ante la cámara de comercio

Valor: \$ 3.000

8.6.4 Matricula mercantil

Valor: \$64.000

8.6.5 Certificado de existencia y representación legal

Valor: \$ 1.600

9. ESTUDIO FINANCIERO

Para la realización del estudio y análisis financiero de la empresa fueron utilizados los siguientes supuestos en indicadores económicos con el fin de proyectar los diversos estados y flujos financieros.

Acorde al sondeo realizado en talleres de confección femenina a través de la entrevista con el experto, se aprecia que el taller dadas las máquinas con que cuenta tiene una capacidad de 400 unidades por día se contará con esta capacidad como proyección de la producción por mes, es decir, 10.000 al mes.

- Se tiene una inflación de precios incrementando el 6% al 7% cada año
- Los años contables están compuestos por 360 días
- Se trabaja con una tasa impositiva del 20% de utilidades generadas
- La distribución de las utilidades entre los miembros se realizará a partir del segundo año con un porcentaje del 5% sobre las utilidades netas del proyecto, aumentando un 10% el tercer año y a una tasa del 5% por año hasta llegar al 25% en el quinto año
- El incremento del salario está dado sobre un punto porcentual de la inflación esperada para el año.
- La carga prestacional está pagada de acuerdo con los valores establecidos en el código laboral
- La depreciación de los equipos para el ejercicio será de 3 años en línea recta.

9.1 POLÍTICAS DE CRÉDITO

Por la naturaleza del negocio, los pagos se harán generalmente de contado a 8 días de entregada la producción terminada. Sin embargo, es posible permitir que un comprador de confianza pague a crédito las prendas negociadas, sin exceder nunca los 15 días después de la entrega de la mercancía.

9.2 INVERSIONES

Concepto	Valor
Maquinaria y Equipos	\$ 9.200.000
Computador	\$ 1.700.000
Mesas y Sillas	\$ 400.000
Teléfono Celular	\$ 70.000
Impresora	\$ 200.000
Escritorio	\$ 200.000
Herramientas	\$ 200.000
Kits silla mesas	\$ 400.000
Lámparas	\$ 240.000
Plancha industrial	\$ 350.000
Total	\$ 12.960.000

Tabla 10. Inversión en activos fijos

Concepto	Valor
Gastos legales de Constitución	\$ 500.000
Papelería (2 meses)	\$ 100.000
Arriendo (2 meses)	\$ 1.000.000
Servicios Públicos 2 meses)	\$ 700.000
Salarios (2 meses.)	\$ 13.372.306
TOTAL	\$ 15.672.306

Tabla 11. Inversión en gastos de instalación, confección y puesta en marcha del almacén

Concepto	Valor
Capital de Trabajo para 2 meses	
Hilos- Insumos	\$1.200.000
Total	\$1.200.000

Tabla 12. Inversión en Capital de Trabajo

El total de la Inversión será obtenida mediante un préstamo en Coomeva a través de su línea de crédito para las microempresas.

9.3 PROYECCION DE VENTAS

Acorde al sondeo realizado en talleres de confección femenina a través de la entrevista con el experto, se aprecia que el taller dadas las máquinas con que cuenta tiene una capacidad de 200 unidades por día se contará con esta capacidad como proyección de la producción por mes, es decir, 5.000 al mes.

10. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

10.1 CONCLUSIÓN

La creación de esta empresa resulta factible desde el punto de vista teórico, por lo cuál para su traslado a la realidad, solo restaría realizar un cronograma de actividades y una reunión con las madres del sector, que posibilite el inicio del proceso que viabilice en forma pronta la iniciativa productiva. Con base en el estudio financiero, se concluye que la empresa de confecciones generará flujos de caja positivos en un futuro. Si bien la tasa interna de retorno no es muy alta, se debe recordar el carácter social del proyecto y que mientras esté vigente algunas madres cabeza de hogar contarán con un trabajo que antes no tenían

Estudio de Mercado. Se determinó que el sector donde se desenvuelve y pretende insertarse la empresa es un sector con alto crecimiento. El sector textil y de la confección se encuentra en pleno desarrollo, además tiene mucho que ofrecer en el campo de servicio a la comunidad y aporte al desarrollo del gremio de mujeres cabeza de hogar.

Por otro lado, según en la investigación realizada, se determinó que el sector de las confecciones presenta las siguientes características:

- No hay una frecuencia elevada de prendas de vestir en la actualidad
- Es un mercado estacional, es decir, existen épocas como el *día de la mujer* y ciertas festividades que llevan a la adquisición de vestuario
- La moda incide en la adquisición de prendas

En cuanto a la competencia para este producto, se encontró que existen muchos talleres de producción, pero con buenos estándares e indicadores de eficiencia es posible hacerse un lugar en el mercado.

Estudio Técnico. Por medio de este estudio, se determinó el costo por minuto de la planta, lo que permite tener una cifra clara para negociar con los clientes el precio de producción de las prendas.

Por otro lado, se identificaron los insumos, equipos y maquinas requeridas para la fabricación del producto, para cada uno se determinaron los costos y posibles proveedores, para las máquinas se determinó el costo. Todo esto determinó que la capacidad de producción podrá satisfacer la demanda de los clientes.

Estudio Administrativo y Legal. Con base en los análisis, los resultados obtenidos y la información recopilada, se realizaron los estados financieros proyectados a 5 años a partir de los cuales se realizó el estado financiero.

- La cantidad necesaria para tener un punto de equilibrio es de 3594 Unidades.
- El proyecto no depende directamente de una variable macroeconómica, volátil que pueda generar cambio en la estructura financiera. Aunque la reevaluación golpea directamente a los clientes y, por ende, puede mermarse la carga de trabajo que pueda aspirar a tener la empresa.

10. 2 RECOMENDACIONES

Si bien es cierto que la creación de empresa no es fácil y en un sector competitivo como el actual las cosas se dificultan, es necesario seguir adelante, con proyectos de generación de empleo directo y que beneficien de forma directa a la comunidad. Cualquier esfuerzo encaminado hacia esa dirección resulta de vital importancia en la construcción de un proyecto de nación acorde con las necesidades y retos de la actualidad.

Se puede apreciar que siendo al mismo tiempo empleados y dueños de la empresa, su rendimiento será mucho mejor, a la vez que su remuneración será más justa y acorde con unos estándares de bienestar adecuados, lo que posibilita identificar esta alternativa productiva con un sentido de justicia social y repartición equitativa de la ganancia recibida.

Luego del periodo evaluado (5 años), según los resultados se puede replicar el modelo tanto para otras comunidades como para otros productos, además el número de participantes de la cooperativa puede aumentar. También si los resultados son positivos se puede incursionar en la creación de una marca propia.

El proceso de la creación de la empresa de confecciones, debe ir acompañado de una continua retroalimentación de la comunidad y de los clientes, en atención directa a que son los primeros –la comunidad- el soporte de la empresa y, los segundos –los clientes-, quienes realmente trazan con su demanda el camino a seguir para la empresa.

El emprendimiento, es la única vía para la salida directa del modelo de tercer mundo, mientras los sectores no se consoliden en Colombia y se asocien para tener clusters fuertes, el atraso y la miseria serán compañeros del país por mucho tiempo, perpetuando con mayor severidad las circunstancias de creciente

diferenciación social y, restringiendo de mayor forma el acceso a la mejora en las condiciones de vida de la mayor parte de la población.

BIBLIOGRAFÍA

- AMIT, Raphael. Charla de intraempresariado. Sydney, Australia. 1997.
- AMIT, Raphael y MULLER, Eitan. Contrasting attributes and attitudes on entrepreneurs and non-entrepreneurs. 1994.
- ANAYA, Héctor. Análisis financiero aplicado.
- BARON, Robert. Invention, innovation and entrepreneurship. Reporte especial presentado en el Lennox Retreat for Young Faculty Scholars. 1997.
- BORELO, Antonio. El plan de Negocios. McGraw Hill. Italia. 2000.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Antioquia avanza hacia nuevos esquemas de Desarrollo Empresarial. Medellín. 2001.
- Cámara de Comercio de Medellín. La ventaja competitiva de la actividad empresarial antioqueña. Medellín. 1990.
- CAVANAGH, Richard E. y DONALD K., Clifford, Jr. Lessons from America's Midsize Growth Companies. McKinsey Quarterly. 1983.
- CERVO, Luis Amado. Metodología Científica. McGraw Hill. Bogotá. 1979.
- DRUCKER, Peter. Innovation and Entrepreneurship. Harper y Row. Nueva York, USA. 1985.
- Gobernación de Antioquia. Análisis de las posibilidades competitivas de productos prioritarios de Antioquia frente a los acuerdos de integración y nuevos tratados comerciales. Medellín. Mayo, 2005.
- GROSS, Daniel. Forbes Greatest Business Stories for all times. 1996.
- KINNEAR, Thomas C. y TAYLOR, James R. Investigación de Mercados. McGraw Hill. 1998.
- MÉNDEZ A., Carlos E. Metodología. McGraw Hill. Segunda edición. Bogotá. 1995.

MONITOR COMPANY. Construyendo la Ventaja Competitiva de Medellín. Medellín. Abril, 1995.

Plan de Desarrollo de Antioquia 2004 – 2007

Plan Estratégico de Antioquia. El Norte esta Claro. Prospectiva de Antioquia y formulación de visión al 2020. Medellín. 2003.

Plan Estratégico de Antioquia. Hacia un Nuevo Modelo de Desarrollo de Antioquia. Bases para la discusión. Medellín. 2001.

PRICEBABSON. Conclusiones del equipo de trabajo. 1997.

RESTREPO J., Carlos Mario. Manual para construir una empresa en Medellín: Administración y disolución. Fundación Cámara de Comercio de Medellín. 1998.

ROBERTS, Edward. MIT. Comunicación personal. 1999.

SCHUMPETER, J.A. Capitalism, Socialism and Democracy. 3rd. ed. New York. Harper y Brothers. 1950.

STEVENSON, Howard. Comunicación personal. 1999.

TIMMONS, Jeffry. Comunicación personal. 1998.

VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas. Prentice Hall. 2001.

Visión Antioquia Siglo XXI. KOMPLETAR

ZORRILLA ARENA, Santiago. Introducción a la Metodología de la Investigación. Editorial Melo S.A. México DF. 1988.

Fuentes Electrónicas

www.dane.gov.co

<http://www.wikipedia.com>

ANEXOS

Anexo 1. SISTEMAS DE CREDITO

COOMEVA. Crédito para la creación de una empresa.

Características:

- Período de gracia hasta 12 meses (sólo si el proyecto lo requiere)
- Capacitación y asesoría por parte de la fundación Coomeva.
- Posibilidad de otorgamiento de crédito hasta por un monto de \$ 160 millones si se requiere.
- Se acepta el respaldo del fondo Nacional de garantías.

Beneficios:

- Amplia disponibilidad del dinero, dado que sólo debe pagar los intereses del crédito durante el período de gracia.
- Facilidad de escoger el plazo que más se ajusta a sus necesidades.
- Facilidad en la elaboración del plan de negocios., contando con herramientas de Coomeva para realizar el proyecto.
- Oportunidad de obtener apalancamiento para iniciar la empresa
- Comodidad al tener como respaldo para la operación de crédito a una entidad estatal como lo es el fondo Nacional de garantías.
- Contar con cuota fija durante la vigencia del crédito.
- Elegir financiación directa al Banco o Bancoldex, a través de las líneas de fomento.
- Facilidad para el pago de la cuota del servicio de débito automático.

1. Monto Solicitado de \$ 30.000.000
2. Tasa de Interés Nominal Anual 16 %
3. Amortización mensual de \$ 703.140.60
4. Plazo hasta 36 meses
5. Cuota por Millón \$ 35.157.03

BANCO CAJA SOCIAL. Créditos para capital de trabajo.

Características:

- La empresa puede satisfacer las necesidades productivas básicas tales como: Adquisición de inventarios y financiación de cuentas por cobrar y/ o proveedores.
- Ingresos mínimos requeridos. (1 salario mínimo legal vigente)
- Plazos hasta 12 meses.
- Formas de pago: cuotas fijas mensuales o cuotas fijas trimestrales.
- Garantías: persona natural: firma personal y/o garantía admisible incluyendo aval del fondo Nacional de Garantías. Persona Jurídica: La firma del representante legal de la empresa., firma de los socios, personas naturales cuya sumatoria en la participación del capital sea por lo menos del 75% y / o garantía admisible incluyendo aval del Fondo Nacional de Garantías.

BANCOCAJA SOCIAL. Crédito para Microempresas. Capital de trabajo, adquisición de Inventarios.

1. Monto Máximo: 160.000.000 Sometido a evaluación
2. Tasa de interés 17.7598% efectiva anual y 14.75% nominal
3. Amortización mensual
4. Plazo hasta 72 meses

Se escogió el crédito de Coomeva teniendo en cuenta la tasa de interés, apoyo y capacitación a la creación de empresas.

Anexo 2. ESTUDIO FINANCIERO

PRESUPUESTOS DE COMPRA DE MATERIA PRIMA

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Hilos	\$ 7.200.000,00	\$ 7.632.000,00	\$ 8.089.920,00	\$ 8.656.214,40	\$ 9.262.149,41
Total	\$ 7.200.000,00	\$ 7.632.000,00	\$ 8.089.920,00	\$ 8.656.214,40	\$ 9.262.149,41

Anexo 3. PRESUPUESTO GASTOS DE OPERACIÓN

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Impuesto industria y comercio	\$ 540.000,00	\$ 572.400,00	\$ 606.744,00	\$ 649.216,08	\$ 694.661,21
Impuesto avisos y tableros	\$ 81.000,00	\$ 85.860,00	\$ 91.011,60	\$ 97.382,41	\$ 104.199,18
Depreciación de equipos	\$ 3.066.666,67	\$ 3.066.666,67	\$ 3.066.666,67		
Total	\$	\$	\$	\$	\$

	3.687.666,67	3.724.926,67	3.764.422,27	746.598,49	798.860,39
--	--------------	--------------	--------------	------------	------------

Anexo 4. PRESUPUESTO GASTOS LABORALES

	Concepto	Carga	Factor mensual
1	Prestaciones Sociales		
1,1	Cesantías	1 mes x año laborado	8,33%
1,2	Prima de servicios	1 mes x año laborado	8,33%
1,3	Vacaciones	15 días x año laborado	4,17%
1,4	Intereses	12% anual	1%
1,5	Parafiscales	Sena 2% ICBF 3% Caja de compensación 4%	9%
2	Seguridad social		
2,1	Salud	Empleador 8.5% Trabajador 4%	8.5%
2,2	Pensión	Empleador 10,25% Trabajador 3,375%	10,25%
3	Otros	ARP, Transporte, Dotación	2%

Anexo 5. PRESUPUESTO COSTOS LABORALES

Administrador	MENSUAL	ANUAL	2	3	4	5
SUELDO /NOMINA	\$ 1.301.100,00	\$ 15.613.200,00	\$ 16.549.992,00	\$ 17.542.991,52	\$ 18.771.000,93	\$ 20.084.970,99
PRESTACIONES SOCIALES	\$ 271.972,84	\$ 3.263.674,04	\$ 3.459.494,48	\$ 3.667.064,15	\$ 3.923.758,64	\$ 4.198.421,74
CESANTIAS	\$ 108.381,63	\$ 1.300.579,56	\$ 1.378.614,33	\$ 1.461.331,19	\$ 1.563.624,38	\$ 1.673.078,08
PRIMA DE SERVICIOS	\$ 108.381,63	\$ 1.300.579,56	\$ 1.378.614,33	\$ 1.461.331,19	\$ 1.563.624,38	\$ 1.673.078,08
VACACIONES	\$ 54.125,76	\$ 49.509,12	\$ 688.479,67	\$ 729.788,45	\$ 780.873,64	\$ 835.534,79
INTERESES SOBRE CESANTIAS	\$ 1.083,82	\$ 13.005,80	\$ 13.786,14	\$ 14.613,31	\$ 15.636,24	\$ 16.730,78
PARAFISCALES	\$ 117.099,00	\$ 1.405.188,00	\$ 1.489.499,28	\$ 1.578.869,24	\$ 1.689.390,08	\$ 1.807.647,39
SEGURIDAD SOCIAL	\$ 261.846,38	\$ 3.142.156,50	\$ 3.330.685,89	\$ 3.530.527,04	\$ 3.777.663,94	\$ 4.042.100,41
SALUD	\$ 110.593,	\$ 1.327.122,	\$ 1.406.749,3	\$ 1.491.154,	\$ 1.595.535,	\$ 1.707.222,

	50	00	2	28	08	53
PENSION	\$ 151.252, 88	\$ 1.815.034, 50	\$ 1.923.936,5 7	\$ 2.039.372, 76	\$ 2.182.128, 86	\$ 2.334.877, 88
TOTAL	\$ 1.952.01 8,21	\$ 23.424.218 ,54	\$ 24.829.671, 65	\$ 26.319.451 ,95	\$ 28.161.813 ,58	\$ 30.133.140 ,53
Operarias (x9)	MENSUA L	ANUAL	\$ 2,00	\$ 3,00	\$ 4,00	\$ 5,00
SUELDO S/NOMINA	\$ 4.360.50 0,00	\$ 52.326.000 ,00	\$ 55.465.560, 00	\$ 58.793.493 ,60	\$ 62.909.038 ,15	\$ 67.312.670 ,82
PRESTACIONES SOCIALES	\$ 911.488, 40	\$ 10.937.860 ,76	\$ 11.594.132, 40	\$ 12.289.780 ,35	\$ 13.150.064 ,97	\$ 14.070.569 ,52
CESANTIAS	\$ 363.229, 65	\$ 4.358.755, 80	\$ 4.620.281,1 5	\$ 4.897.498, 02	\$ 5.240.322, 88	\$ 5.607.145, 48
PRIMA DE SERVICIOS	\$ 363.229, 65	\$ 4.358.755, 80	\$ 4.620.281,1 5	\$ 4.897.498, 02	\$ 5.240.322, 88	\$ 5.607.145, 48
VACACIONES	\$ 181.396, 80	\$ 2.176.761, 60	\$ 2.307.367,3 0	\$ 2.445.809, 33	\$ 2.617.015, 99	\$ 2.800.207, 11
INTERESES SOBRE CESANTIAS	\$ 3.632,30	\$ 43.587,56	\$ 46.202,81	\$ 48.974,98	\$ 52.403,23	\$ 56.071,45
PARAFISCALES	\$ 392.445, 00	\$ 4.709.340, 00	\$ 4.991.900,4 0	\$ 5.291.414, 42	\$ 5.661.813, 43	\$ 6.058.140, 37
SEGURIDAD SOCIAL	\$ 877.550, 63	\$ 10.530.607 ,50	\$ 11.162.443, 95	\$ 11.832.190 ,59	\$ 12.660.443 ,93	\$ 13.546.675 ,00
SALUD	\$ 370.642, 50	\$ 4.447.710, 00	\$ 4.714.572,6 0	\$ 4.997.446, 96	\$ 5.347.268, 24	\$ 5.721.577, 02
PENSION	\$ 506.908, 13	\$ 6.082.897, 50	\$ 6.447.871,3 5	\$ 6.834.743, 63	\$ 7.313.175, 69	\$ 7.825.097, 98
TOTAL	\$ 6.541.98 4,02	\$ 78.503.808 ,26	\$ 83.214.036, 75	\$ 88.206.878 ,96	\$ 94.381.360 ,49	\$ 100.988.05 5,72
Auxiliar contable	MENSUA L	ANUAL	\$ 2,00	\$ 3,00	\$ 4,00	\$ 5,00
PRESTACIÓN DE SERVICIO	\$ 150.000, 00	\$ 1.800.000, 00	\$ 1.908.000,0 0	\$ 2.022.480, 00	\$ 2.164.053, 60	\$ 2.315.537, 35
TOTAL	\$ 150.000, 00	\$ 1.800.000, 00	\$ 1.908.000,0 0	\$ 2.022.480, 00	\$ 2.164.053, 60	\$ 2.315.537, 35
GRAN TOTAL	\$ 8.644.00	\$ 103.728.02	\$ 109.951.708	\$ 116.548.81	\$ 124.707.22	\$ 133.436.73

	2,23	6,79	,40	0,91	7,67	3,61
--	------	------	-----	------	------	------

Anexo 6. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Arriendo	\$ 6.000.000,00	\$ 6.360.000,00	\$ 6.741.600,00	\$ 7.213.512,00	\$ 7.718.457,84
Servicios públicos	\$ 4.200.000,00	\$ 4.452.000,00	\$ 4.719.120,00	\$ 5.049.458,40	\$ 5.402.920,49
Renovación registro mercantil	\$ 250.000,00	\$ 265.000,00	\$ 280.900,00	\$ 300.563,00	\$ 321.602,41
Constitución	\$ 500.000,00				
Mantenimiento y reparación	\$ 2.000.000,00	\$ 2.120.000,00	\$ 2.247.200,00	\$ 2.404.504,00	\$ 2.572.819,28
Papelería	\$ 600.000,00	\$ 636.000,00	\$ 674.160,00	\$ 721.351,20	\$ 771.845,78
Total	\$ 13.550.000,00	\$ 13.833.000,00	\$ 14.662.980,00	\$ 15.689.388,60	\$ 16.787.645,80

Anexo 7. CALCULO AL SERVICIO DE LA DEUDA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo final	\$ 29.832.306,00	\$ 23.865.844,80	\$ 17.899.383,60	\$ 11.932.922,40	\$ 5.966.461,20	\$ 0,00
Capital		\$ 5.966.461,20	\$ 5.966.461,20	\$ 5.966.461,20	\$ 5.966.461,20	\$ 5.966.461,20
Intereses		\$ 4.773.168,96	\$ 3.818.535,17	\$ 2.863.901,38	\$ 1.909.267,58	\$ 954.633,79

Anexo 8. PROYECCION DE ESTADO DE RESULTADOS

	Estado de resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas			\$ 132.000.000,00	\$ 139.920.000,00	\$ 148.315.200,00	\$ 158.697.264,00	\$ 169.806.072,48
Costos variables Producción			\$ 5.408.856,00	\$ 5.733.387,36	\$ 6.077.390,60	\$ 6.442.034,04	\$ 6.828.556,08
Margen bruto	\$ -		\$ 126.591.144,00	\$ 134.186.612,64	\$ 142.237.809,40	\$ 152.255.229,96	\$ 162.977.516,40
Costos laborales			\$ 103.728.026,79	\$ 109.951.708,40	\$ 116.548.810,91	\$ 124.707.227,67	\$ 133.436.733,61
Amortización de diferidos			\$ 5.966.461,20	\$ 5.966.461,20	\$ 5.966.461,20	\$ 5.966.461,20	\$ 5.966.461,20
Gastos de Admón y ventas			\$ 13.550.000,00	\$ 13.833.000,00	\$ 14.662.980,00	\$ 15.689.388,60	\$ 16.787.645,80

		,00	,00	,00	,60	,80
Utilidad operativa	\$ -	\$ 3.346.656,01	\$ 4.435.443,04	\$ 5.059.557,29	\$ 5.892.152,49	\$ 6.786.675,79
Impuesto de renta	\$ -	\$ 669.331,20	\$ 887.088,61	\$ 1.011.911,46	\$ 1.178.430,50	\$ 1.357.335,16
Utilidad operativa después de i	\$ -	\$ 2.677.324,81	\$ 3.548.354,43	\$ 4.047.645,83	\$ 4.713.721,99	\$ 5.429.340,63
Depreciación		\$ 3.066.666,67	\$ 3.066.666,67	\$ 3.066.666,67		
Amortización de diferidos		\$ 5.966.461,20	\$ 5.966.461,20	\$ 5.966.461,20	\$ 5.966.461,20	\$ 5.966.461,20
Flujo de fondo de operativo	\$ -	\$ 11.710.452,67	\$ 12.581.482,30	\$ 13.080.773,70	\$ 10.680.183,19	\$ 11.395.801,83
Inversión en activos	\$ 12.960.000,00					
Inversión marginal capital de w	\$ 16.872.306,00					
Liquidación capital de w						
Otros ingresos	\$ 30.000.000,00					
Valor comercial de activos fijos						
Total flujo neto	\$ 167.694,00	\$ 11.710.452,67	\$ 12.581.482,30	\$ 13.080.773,70	\$ 10.680.183,19	\$ 11.395.801,83

Anexo 9. FLUJO DE CAJA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entradas						
Por ventas		\$ 132.000.000,00	\$ 139.920.000,00	\$ 148.315.200,00	\$ 158.697.264,00	\$ 169.806.072,48
Aportes						
Prestamos	\$ 36.000.000,00					
Total entradas efectivo	\$ 36.000.000,00	\$ 132.000.000,00	\$ 139.920.000,00	\$ 148.315.200,00	\$ 158.697.264,00	\$ 169.806.072,48
Salidas						
Inversión activos fijos	\$ 12.960.000,00					

	00,00					
Inversión puesta en marcha	\$ 15.672.306,00					
Inversión marginal capital de trabajo	\$ 1.200.000,00					
Costos de materia prima		\$ 5.408.856,00	\$ 5.733.387,36	\$ 6.077.390,60	\$ 6.442.034,04	\$ 6.828.556,08
Costos laborales		\$ 103.728.026,79	\$ 109.951.708,40	\$ 116.548.810,91	\$ 124.707.227,67	\$ 133.436.733,61
Cesantías		\$ 8.640.544,63	\$ 9.158.977,31	\$ 9.708.515,95	\$ 10.388.112,06	\$ 11.115.279,91
Depreciación		\$ 3.066.666,67	\$ 3.066.666,67	\$ 3.066.666,67		
Gastos de Admón. y ventas		\$ 13.550.000,00	\$ 13.833.000,00	\$ 14.662.980,00	\$ 15.689.388,60	\$ 16.787.645,80
Pago de intereses		\$ 4.773.168,96	\$ 3.818.535,17	\$ 2.863.901,38	\$ 1.909.267,58	\$ 954.633,79
Amortización de préstamo		\$ 5.966.461,20	\$ 5.966.461,20	\$ 5.966.461,20	\$ 5.966.461,20	\$ 5.966.461,20
Cancelación de cesantías			\$ 8.640.544,63	\$ 9.158.977,31	\$ 9.708.515,95	\$ 10.388.112,06
Cancelación de impuesto a la renta		\$ 669.331,20	\$ 887.088,61	\$ 1.011.911,46	\$ 1.178.430,50	\$ 1.357.335,16
Distribución de utilidades		\$ 0,00	\$ 629.074,11	\$ 1.308.077,37	\$ 1.602.027,48	\$ 2.279.160,37
Total salidas de efectivo	\$ 29.832.306,00	\$ 122.388.632,86	\$ 137.234.155,51	\$ 144.823.327,61	\$ 156.815.240,95	\$ 166.883.358,16
Flujo neto de efectivo	\$ 6.167.694,00	\$ 9.611.367,14	\$ 2.685.844,49	\$ 3.491.872,39	\$ 1.882.023,05	\$ 2.922.714,32
Saldo inicial		\$ 6.167.694,00	\$ 9.611.367,14	\$ 2.685.844,49	\$ 3.491.872,39	\$ 1.882.023,05
Saldo final de efectivo		\$ 15.779.061,14	\$ 18.464.905,64	\$ 15.789.084,03	\$ 8.059.739,93	\$ 8.296.609,76

Anexo 10. BALANCE GENERAL

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		\$ 17.040.00 0,00				
Activos						
Activos corrientes						
	\$ 17.040.00 0,00	\$ 42.853.08 7,84	\$ 52.618.13 4,62	\$ 62.160.22 7,87	\$ 64.237.86 1,61	\$ 67.024.794 ,64
Disponibles						
Inventario						
Total activo corriente	\$ 17.040.00 0,00	\$ 42.853.08 7,84	\$ 52.618.13 4,62	\$ 62.160.22 7,87	\$ 64.237.86 1,61	\$ 67.024.794 ,64
Activos fijos						
	\$ 12.960.00 0,00	\$ 12.960.00 0,00	\$ 12.960.00 0,00	\$ 12.960.00 0,00	\$ 12.960.00 0,00	\$ 12.960.000 ,00
Maquinaria y equipos						
Depreciación acumulada		-\$ 4.320.000, 00	-\$ 8.640.000, 00	-\$ 12.960.00 0,00	-\$ 12.960.00 0,00	-\$ 12.960.000 ,00
Total activo fijo	\$ 12.960.00 0,00	\$ 8.640.000, 00	\$ 4.320.000, 00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total activo	\$ 30.000.00 0,00	\$ 51.493.08 7,84	\$ 56.938.13 4,62	\$ 62.160.22 7,87	\$ 64.237.86 1,61	\$ 67.024.794 ,64
Pasivo corriente						
		\$ 8.640.544, 63	\$ 9.158.977, 31	\$ 9.708.515, 95	\$ 10.388.11 2,06	\$ 11.115.279 ,91
Cesantías por pagar		\$ 2.342.090, 53	\$ 2.516.296, 46	\$ 2.616.154, 74	\$ 2.136.036, 64	\$ 2.279.160, 37
Obligaciones financieras corto plazo						
Total pasivo corriente						
	\$ 30.000.00 0,00	\$ 28.800.00 0,00	\$ 21.600.00 0,00	\$ 14.400.00 0,00	\$ 7.200.000, 00	\$ -
Obligaciones financieras largo plazo						
Total Pasivo	\$ 30.000.00 0,00	\$ 39.782.63 5,17	\$ 33.275.27 3,77	\$ 26.724.67 0,69	\$ 19.724.14 8,70	\$ 13.394.440 ,28
Patrimonio						
Capital social						
		\$ 11.710.45 2,67	\$ 23.662.86 0,85	\$ 35.435.55 7,19	\$ 44.513.71 2,90	\$ 53.630.354 ,37
Utilidades acumuladas		\$ 11.710.45 2,67	\$ 23.662.86 0,85	\$ 35.435.55 7,19	\$ 44.513.71 2,90	\$ 53.630.354 ,37
Total patrimonio	0	\$ 11.710.45 2,67	\$ 23.662.86 0,85	\$ 35.435.55 7,19	\$ 44.513.71 2,90	\$ 53.630.354 ,37
Total pasivo y	\$	\$	\$	\$	\$	\$

patrimonio	30.000.00 0,00	51.493.08 7,84	56.938.13 4,62	62.160.22 7,87	64.237.86 1,61	67.024.794 ,64
-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Anexo 11. ANEXO VALOR PRESENTE NETO, TIR, TIR MODIFICADA

	Estado de resultados					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 132.000.00 0,00	\$ 139.920.00 0,00	\$ 148.315.20 0,00	\$ 158.697.26 4,00	\$ 169.806.07 2,48
Costos variables Producción		\$ 5.408.856, 00	\$ 5.733.387, 36	\$ 6.077.390, 60	\$ 6.442.034, 04	\$ 6.828.556, 08
Margen bruto	\$ -	\$ 126.591.14 4,00	\$ 134.186.61 2,64	\$ 142.237.80 9,40	\$ 152.255.22 9,96	\$ 162.977.51 6,40
Costos laborales		\$ 103.728.02 6,79	\$ 109.951.70 8,40	\$ 116.548.81 0,91	\$ 124.707.22 7,67	\$ 133.436.73 3,61
Amortización de diferidos		\$ 5.966.461, 20	\$ 5.966.461, 20	\$ 5.966.461, 20	\$ 5.966.461, 20	\$ 5.966.461, 20
Gastos de admón. y ventas		\$ 13.550.000 ,00	\$ 13.833.000 ,00	\$ 14.662.980 ,00	\$ 15.689.388 ,60	\$ 16.787.645 ,80
Utilidad operativa	\$ -	\$ 3.346.656, 01	\$ 4.435.443, 04	\$ 5.059.557, 29	\$ 5.892.152, 49	\$ 6.786.675, 79
Impuesto de renta	\$ -	\$ 669.331,20	\$ 887.088,61	\$ 1.011.911, 46	\$ 1.178.430, 50	\$ 1.357.335, 16
Utilidad operativa después de i	\$ -	\$ 2.677.324, 81	\$ 3.548.354, 43	\$ 4.047.645, 83	\$ 4.713.721, 99	\$ 5.429.340, 63
Depreciación		\$ 3.066.666, 67	\$ 3.066.666, 67	\$ 3.066.666, 67		
Amortización de diferidos		\$ 5.966.461, 20	\$ 5.966.461, 20	\$ 5.966.461, 20	\$ 5.966.461, 20	\$ 5.966.461, 20
Flujo de fondo de operativo	\$ -	\$ 11.710.452 ,67	\$ 12.581.482 ,30	\$ 13.080.773 ,70	\$ 10.680.183 ,19	\$ 11.395.801 ,83
Inversión en activos	\$ 12.960.000, 00					
Inversión marginal capital de w	\$ 16.872.306, 00					
Liquidación capital de w						
Otros ingresos	\$					

	30.000.000,00					
Valor comercial de activos fijos						
Total flujo neto	\$ 167.694,00	\$ 11.710.452,67	\$ 12.581.482,30	\$ 13.080.773,70	\$ 10.680.183,19	\$ 11.395.801,83
	\$ - 30.000.000,00	\$ 11.710.452,67	\$ 12.581.482,30	\$ 13.080.773,70	\$ 10.680.183,19	\$ 11.395.801,83
Valor presente neto descontado a una tasa del 20%	\$ 35.796.011,71					
	\$ 5.796.011,71					
TIR	28,6158%					
TIR MOFICIADA	28,8091%					

Anexo 12. PUNTO DE EQUILIBRIO

		Número de UN	Costo fijo/(Pu-Cv)=	3593.67
Precio unitario	\$ 2200			3594 Un
Costos fijos	\$ 7306153			
Costo variable	\$ 166.94			