

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA FÁBRICA DE PRENDAS
DE VESTIR DE USO INDUSTRIAL Y EMPRESARIAL EN EL MUNICIPIO DE
SAN JUAN DE PASTO EN EL AÑO 2014**

SARA CONSTANZA MONTENEGRO DEL CASTILLO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2014**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA FÁBRICA DE PRENDAS
DE VESTIR DE USO INDUSTRIAL Y EMPRESARIAL EN EL MUNICIPIO DE
SAN JUAN DE PASTO EN EL AÑO 2014**

**Trabajo Presentado para optar al título de profesional en: Comercio
Internacional y Mercadeo**

SARA CONSTANZA MONTENEGRO DEL CASTILLO

Asesor:

**JULIO IGNACIO GARZON NARVAEZ
Economista**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2014**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de sus autores”.

Artículo 1° del Acuerdo N° 234 del 11 de Octubre de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Presidente de Jurado

Jurado Diego de la Rosa

Jurado Héctor Muñoz

San Juan de Pasto, Noviembre 25 del 2014

AGRADECIMIENTOS

Principalmente le agradezco a Dios sin él nada de esto fuera posible, agradezco a mis padres por su paciencia y su perseverancia por insistir y confiar tanto en mí, agradezco a todas las personas que hacen parte de mi vida por estar allí apoyándome siempre, agradezco a mi hija por regalarme su tiempo, a mi hermana Angie por ser quien es, por ser mi amiga, mi hermana, mi apoyo.

Agradezco infinitamente a la institución que me brindó la oportunidad de aprender y de convertirme en una profesional, la Universidad de Nariño me abrió las puertas para cambiar mi vida para siempre, agradezco al Programa de Comercio Internacional que permitió que continuara mis estudios y al Dr. Guido Pantoja quien me motivó a llegar a este punto en donde culmino mis estudios. Agradezco infinitamente a todos los profesores que compartieron sus conocimientos y procuraron hacer de mí una profesional excelente, a mis compañeros y en general a toda las personas que trabajan en la Universidad quienes ayudan a que los estudiantes puedan cumplir sus sueños y les permiten abrir su pensamiento y su vida a nuevas oportunidades.

DEDICATORIA

Dedico este logro a Dios por ser mi guía permanente, a mis padres, al centro de mi vida mi hija, a mis hermanas por darme la confianza y el apoyo incondicional, y en general a todos ellos por ser mí pilar en momentos difíciles, especialmente a mi madre por enseñarme a ser perseverante y a luchar por alcanzar mis metas, gracias a todos ellos hoy puedo ver culminada una de las metas más importantes de mi vida.

SARA CONSTANZA MONTENEGRO DEL CASTILLO

RESUMEN

El presente trabajo desarrolla un Plan de Negocios para la creación de una fábrica de prendas de vestir de uso industrial, el propósito fundamental es crear una fuente de trabajo para beneficiar a un grupo de personas pertenecientes a grupos vulnerables dentro de las que se encuentran mujeres cabeza de familia, personas mayores de 40 años o población desplazada.

El proyecto está diseñado con el fin de postularlo al Fondo emprender, por lo tanto se diligencia en base al formato Guía Plan de Negocios que el Fondo pone a disposición de cualquiera que desee proponer su idea a la Institución.

El proyecto se compone de varios módulos, inicialmente se trabaja en una Investigación de mercados que fundamenta la aceptación del producto y las condiciones bajo las cuales se oferta y se demanda, en base a esta información se determina todo el módulo de mercado en el que se encuentran las estrategias de ventas. Posteriormente se estructura el módulo Operativo, el cual reúne todos los aspectos concernientes a las producción, la maquinaria, la organización de los procesos productivos, la descripción de los productos y aspectos de infraestructura.

Se continúa con el Módulo de Organización en el que se relaciona la política administrativa, como el direccionamiento estratégico, los gastos de ventas y requerimientos de personal entre otros. Posteriormente se analiza el módulo financiero, que comprende la sección de ingresos, egresos y evaluación financiera, la cual se constituye en el factor determinante para justificar su viabilidad.

Como última instancia se determina el impacto que generará el proyecto en el ámbito económico, social y ambiental. Este punto es uno de los factores de evaluación que aplica el Fondo emprender puesto que en base a esto se miran los beneficios que puede tener la apertura de la empresa en la región.

Palabras clave: Plan, Emprendimiento, Viabilidad, Producción, Impacto.

ABSTRACT

This paper develops a business plan for the creation of garment factory for industrial use, the main purpose is to create a source of working to benefit a group of people belonging to vulnerable groups within which there are female heads of family, people older than 40 years or displaced.

The project is designed in order to postulate to Fondo emprendedor therefore diligence is based on the Business Plan Guide format that the Fund makes available to anyone who wishes to propose his idea to the institution.

The project consists of several modules, initially working in a market research which underpins the acceptance of the product and the conditions under which supply and demand, based on this information all module market is determined in which find sales strategies. Subsequently the operating module, which brings together all aspects of the production, machinery, organization of production processes, the description of the products and infrastructure aspects of structure.

It continues with Organizational Module with the politics administrative, such as strategic management, sales expenses and personnel requirements among others. Subsequently, the financial module, comprising the revenue section, expenditures and financial evaluation, which is the determining factor to justify its viability.

As ultimately is determined the impact economic, an impact social and environmental that the project will generate. This point is one of the evaluation factors applying Fondo Emprendedor and evaluate on this basis the benefits it can have the opening of the company in the region.

Keywords: Plan, Entrepreneurship, Feasibility, Production, Impact.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	22
1. ASPECTOS GENERALES.....	23
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	23
1.2 TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	23
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	24
1.3.1 Planteamiento del Problema	24
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	26
1.5 SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	26
1.6 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	26
1.6.1 Objetivo General	26
1.6.2 Objetivos Específicos.....	27
1.7 JUSTIFICACIÓN	27
2. MARCO DE REFERENCIA.....	30
2.1 ANTECEDENTES	30
2.2 MARCO TEÓRICO	34
2.2.1 Área Comercial y de Ventas.....	35
2.2.2 Área de Producción.....	36
2.2.3 Área Administrativa	36
2.2.4 Área Financiera.....	37
2.2.5 Impacto	38
2.3 MARCO LEGAL VIGENTE.....	39
2.4 MARCO CONCEPTUAL	42
2.5 MARCO CONTEXTUAL.....	44
3. METODOLOGIA	48
3.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.1.1 Sublínea de Investigación:	48

3.2	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	49
3.4	MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
3.5	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	50
3.6	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	50
3.6.1	Fuentes Primarias.....	50
3.6.2	Fuentes Secundarias.....	50
3.7	POBLACIÓN A CONSIDERAR.....	51
3.7.1	Consumidores.....	51
3.7.2	Competencia.....	52
3.8	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	52
4.	PLAN DE MERCADEO.....	54
4.1	ESTRUCTURA DEL MERCADO DE CONFECCIONES EN LA CIUDAD DE PASTO.....	54
4.1.1	Análisis de Proveedores.....	56
4.1.2	Análisis de Productores.....	59
4.2	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	62
4.2.1	Análisis de los Consumidores.....	62
4.2.1.1	Análisis Cuantitativo de los Consumidores.....	62
4.2.2	Análisis de la Competencia.....	81
4.2.2.1	Análisis Cualitativo de la Competencia.....	81
4.2.2.2	Análisis Cuantitativo de la competencia.....	89
4.3	ESTRATEGIAS DE MERCADEO.....	104
4.3.1	Segmentación de Mercado.....	104
4.3.2	Concepto de Marca y Producto.....	104
4.3.2.1	Estrategia de Marca.....	104
4.3.2.2	Estrategia de Producto.....	106
4.3.3	Estrategia de Posicionamiento.....	110
4.3.4	Estrategia de Distribución.....	111

4.3.5	Estrategia de Precio.....	111
4.3.6	Estrategia de Promoción.....	112
4.3.7	Estrategia Publicitaria	113
4.3.8	Estrategia de Comunicación	113
4.3.9	Estrategia de Servicio	114
4.3.9.1	Servicio de Venta Externa.....	114
4.3.9.2	Servicio Post – Venta.....	114
4.3.10	Descripción del Proceso de Ventas	115
4.3.11	Presupuesto de Mezcla de Mercadeo.....	117
4.3.12	Estrategia de Aprovisionamiento.....	117
4.4	PROYECCIONES DE VENTAS	118
4.4.1	Justificación de Proyección de Ventas.....	118
4.4.2	Política de Cartera	121
5.	PLAN OPERATIVO.....	122
5.1	ASPECTOS OPERATIVOS GENERALES.....	122
5.1.1	Ficha Técnica del Producto.....	122
5.1.1.1	Camisetas	122
5.1.1.2	Batas.....	123
5.1.1.3	Overoles.....	123
5.1.1.4	Conjunto de 2 Piezas	124
5.1.2	Estado de Desarrollo.....	125
5.1.3	Descripción del Proceso Productivo.....	128
5.1.3.1	Proceso de Corte	128
5.1.3.2	Proceso de Confección	129
5.1.3.3	Proceso de Acabado.....	130
5.1.4	Necesidades y Requerimientos.....	132
5.1.4.1	Requerimientos de Materias Primas y Mano de Obra.....	132
5.1.4.2	Requerimientos de Maquinaria y Equipo	135
5.1.4.3	Requerimientos de Muebles y Enseres.....	137
5.1.4.4	Requerimientos de Muebles y Equipos de Oficina.....	137

5.1.5	Plan de Producción	138
5.2	PLAN DE COMPRAS.....	139
5.2.1	Costos de Producción	139
5.2.2	Otros Costos de Producción	143
5.2.3	Costos Fijos de Producción.....	144
5.3	INFRAESTRUCTURA.....	144
5.4	PARAMETROS TECNICOS ESPECIALES	145
6.	PLAN ORGANIZACIONAL.....	147
6.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	147
6.1.1	Objeto Social.....	147
6.1.2	Misión.....	147
6.1.3	Visión	147
6.2	ANALISIS DOFA	147
6.2.1	Matriz DOFA	147
6.2.2	Estrategias FO. Fortalezas vs Oportunidades.....	149
6.2.3	Estrategias FA. Fortalezas vs Amenazas.	149
6.2.4	Estrategias DO. Debilidades vs Oportunidades.	149
6.2.5	Estrategias DA. Debilidades vs Amenazas.	150
6.3	ORGANISMOS DE APOYO.....	150
6.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	151
6.4.1	Análisis Organizacional.....	151
6.4.2	Requerimientos de Personal.....	152
6.4.2.1	Área Administrativa	152
6.4.2.2	Área de Ventas	152
6.4.2.3	Área de Producción.....	154
6.4.2.4	Área de Finanzas.....	156
6.5	ASPECTOS LEGALES	157
6.6	COSTOS ADMINISTRATIVOS	158
6.6.1	Gastos Anuales de Administración	158
6.6.2	Gastos de Ventas.....	158

6.6.3	Gastos de Personal.....	159
6.6.4	Gastos de Puesta en Marcha.....	160
7.	PLAN FINANCIERO.....	161
7.1	INGRESOS	161
7.1.1	Fuentes de Financiación	161
7.1.1.1	Financiación Externa del Fondo emprender	161
7.1.1.2	Emprendedora	161
7.1.2	Bases para el Cálculo de los Estados y las Razones Financieras	162
7.1.3	Amortización de Crédito.....	162
7.1.4	Estados Financieros.....	164
7.1.4.1	Estados Financieros con Apoyo del Fondo emprender.....	165
7.1.4.2	Estados Financieros con préstamo bancario	168
7.2	EGRESOS	171
7.2.1	Inversiones.....	171
7.2.1.1	Inversiones en Activos Corrientes.....	171
7.2.1.2	Inversiones en Activos Fijos.....	173
7.3	PROYECCIONES GENERALES	174
7.4	EVALUACION FINANCIERA	178
7.5	INDICADORES DE EVALUACIÓN	181
7.5.1	Indicadores Financieros Proyectados	181
7.5.1.1	Razón Corriente.....	181
7.5.1.2	Prueba Ácida.....	181
7.5.1.3	Nivel de Endeudamiento en Función del Activo y del Pasivo.....	182
7.5.1.4	Rentabilidad Operacional	182
7.5.1.5	Rentabilidad Neta.....	183
7.5.1.6	Rentabilidad del Patrimonio	183
7.5.1.7	Rentabilidad del Activo.....	184
7.5.2	Flujo de Caja y Rentabilidad	184
7.5.2.1	Flujo de Operación.....	184
7.5.2.2	Flujo de Inversión.....	185

7.5.2.3	Flujo de Caja Descontado.....	185
7.5.3	Criterios de Decisión	186
7.5.3.1	TIO	186
7.5.3.2	VAN.....	186
7.5.3.3	TIR	187
7.5.3.4	PRI	187
7.5.3.5	Nivel de Endeudamiento Inicial del Negocio	188
7.5.4	Otros Indicadores de Valor	188
7.5.4.1	Punto de Equilibrio Representado en Valor	188
7.5.4.2	Punto de Equilibrio Representado en Unidades.....	188
7.5.5	Estudio de Sensibilidad.....	189
8.	IMPACTO.....	191
8.1	IMPACTO ECONOMICO, REGIONAL, SOCIAL Y AMBIENTAL	191
	CONCLUSIONES	192
	RECOMENDACIONES	194
	BIBLIOGRAFÍA	195
	NETGRAFIA.....	197
	ANEXOS	200

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Presupuesto de Mezcla de Mercadeo.....	117
Cuadro 2. Proyección de Ventas.....	120
Cuadro 3. Prorrates de unidades a producir por producto por año y por mes.....	132
Cuadro 4. Unidades a producir de acuerdo a los inventarios de capital de trabajo.....	132
Cuadro 5. Materias Primas y Mano de Obra para Camisetas	133
Cuadro 6. Materias Primas y Mano de Obra para Batas.....	133
Cuadro 7. Materias Primas y Mano de Obra para Overoles.....	134
Cuadro 8. Materias Primas y Mano de Obra para Conjunto de 2 Piezas	134
Cuadro 9. Requerimientos de Maquinaria y Equipo.....	135
Cuadro 10. Requerimientos de Muebles y Enseres	137
Cuadro 11. Requerimientos de Muebles y Equipo de Oficina.....	138
Cuadro 12. Plan de Producción proyectado a 5 años	138
Cuadro 13. Plan de Producción primer año (2015)	139
Cuadro 14. Costos de producción Camisetas Polo	139
Cuadro 15. Costos de producción Batas	140
Cuadro 16. Costos de producción Overoles.....	141
Cuadro 17. Costos de producción Conjuntos de 2 piezas.....	142
Cuadro 18. Otros Costos de Producción.....	143
Cuadro 19. Consolidado de Costos de Producción	143
Cuadro 20. Costos Fijos de Producción.....	144
Cuadro 21. Matriz DOFA	148
Cuadro 22. Gastos Anuales Administrativos	158
Cuadro 23. Gastos Anuales de Ventas	159

Cuadro 24. Gastos Personal.	159
Cuadro 25. Gastos Puesta en Marcha	160
Cuadro 26. Bases Financieras.	162
Cuadro 27. Amortización del crédito en el supuesto de que no se alcancen los Indicadores de Evaluación	163
Cuadro 28. Balance General con apoyo del Fondo emprender.....	165
Cuadro 29. P y G con apoyo Fondo emprender	166
Cuadro 30. Flujo De Caja con apoyo del Fondo emprender	167
Cuadro 31. Balance General con préstamo bancario	168
Cuadro 32. P y G con préstamo bancario.....	169
Cuadro 33. Flujo de Caja con préstamo bancario	170
Cuadro 34. Análisis de Capital de Trabajo	171
Cuadro 35. Consolidado de Inversiones.....	174
Cuadro 36. Proyecciones Generales	175
Cuadro 37. Indicadores de Evaluación con recursos del Fondo emprender	179
Cuadro 38. Indicadores de Evaluación con recursos bancarios	180
Cuadro 39. Estudio de Sensibilidad.....	189

LISTA DE GRAFICOS

Pág.

Gráfico 1.	Estructura del Mercado de Confecciones en la Ciudad de Pasto	55
Gráfico 2.	Pregunta 1. ¿Qué régimen es su establecimiento?	63
Gráfico 3.	Pregunta 2. ¿En qué tipo de sector económico se encuentra?.....	64
Gráfico 4.	Pregunta 3. ¿Cuántas personas trabajan en este empresa – negocio?	65
Gráfico 5.	Pregunta 4. ¿Usan uniforme de dotación o de protección industrial?.....	66
Gráfico 6.	Pregunta 5. ¿Por qué no usan dotación?	67
Gráfico 7.	Pregunta 6. ¿Si utilizan uniforme, qué tipo de prenda emplean?.....	68
Gráfico 8.	Pregunta 7. ¿Utiliza calzado como parte de su dotación?	69
Gráfico 9.	Pregunta 8. ¿Ha tenido problemas con su proveedor de dotación? ...	70
Gráfico 10.	Pregunta 9. ¿Qué tipo de problema ha tenido con su proveedor de dotación?	71
Gráfico 11.	Pregunta 10. ¿En cuál de estos sitios ha adquirido su dotación?.....	72
Gráfico 12.	Pregunta 11. ¿Cuál era el nombre del establecimiento en donde adquirió su dotación?.....	73
Gráfico 13.	Pregunta 12. ¿Recuerda cuánto pagó por cada prenda de dotación que adquirió en ese establecimiento?.....	74
Gráfico 14.	Pregunta 13. ¿Considera que el uso de uniforme de dotación es importante y/o necesario?.....	75
Gráfico 15.	Pregunta 14. ¿Considera que el uso de calzado de dotación es importante y/o necesario?.....	76
Gráfico 16.	Pregunta 15. ¿Cuándo realizó su compra recibió algún tipo de atención personalizada?	77
Gráfico 17.	Pregunta 16. ¿Qué tipo de servicios ha tenido por parte de sus proveedores de dotación?	78

Gráfico 18. Pregunta 17. ¿Qué tipo de factores tendría en cuenta para adquirir prendas de dotación industrial?	79
Gráfico 19. Pregunta 18. ¿Estaría dispuesto a adquirir prendas o artículos de dotación bajo unas condiciones apropiadas de precio, servicio, tiempo de entrega y garantía?	80
Gráfico 20. Pregunta a productores 1. ¿Esta empresa se encuentra establecida legalmente?	89
Gráfico 21. Pregunta a productores 2. ¿Qué tipo de empresa es?	90
Gráfico 22. Pregunta a productores 3. ¿Cuántos empleados tiene?	91
Gráfico 23. Pregunta a productores 4. ¿Qué tipo de contrato maneja con sus empleados?	92
Gráfico 24. Pregunta a productores 5. ¿Con qué tipo de maquinaria cuenta para realizar sus labores?	93
Gráfico 25. Pregunta a productores 6. ¿Qué tipo de prendas produce?	94
Gráfico 26. Pregunta a productores 7. ¿Cuál de las anteriores líneas de producción le resulta más rentable?	95
Gráfico 27. Pregunta a productores 8. ¿Quiénes son sus proveedores de materias primas?	96
Gráfico 28. Pregunta a productores 9. Distribuye o produce calzado de dotación?	97
Gráfico 29. Pregunta a productores 11. ¿Cómo realiza sus ventas?	98
Gráfico 30. Pregunta a productores 12. ¿Quiénes son sus clientes?	99
Gráfico 31. Pregunta a productores 13. ¿Cómo contacta a sus clientes empresariales?	100
Gráfico 32. Pregunta a productores 14. ¿Qué tipo de estrategias publicitarias y promocionales utiliza en su empresa?	101
Gráfico 33. Pregunta a productores 15. ¿Qué factor es importante para su cliente a la hora de adquirir una prenda de esta empresa?	102
Gráfico 34. Pregunta a productores 16. ¿Cuál según su opinión es su principal fortaleza?	103

Gráfico 35. Diagrama del Proceso de Ventas116

Gráfico 36. Diagrama del Proceso de Producción.....131

Gráfico 37. Organigrama151

LISTA DE IMAGENES

	Pág.
Imagen 1. Mapa Municipio de Pasto.....	47
Imagen 2. Logo de la Empresa.....	105
Imagen 3. Diseño Imagen MODATEC.....	106
Imagen 4. Etiqueta Línea RINO.....	108
Imagen 5. Etiqueta Línea ANGEL.....	109
Imagen 6. Etiqueta Línea EJECUTIVA.....	110
Imagen 7. Modelo de Camisetas.....	122
Imagen 8. Modelo de Batas.....	123
Imagen 9. Modelo de Overoles.....	124
Imagen 10. Modelo de Conjuntos de 2 piezas.....	124
Imagen 11. Cálculo VPN o VAN.....	186
Imagen 12. Fórmula para calcular la TIR.....	187

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta realizada a empresas o talleres de confecciones	201
Anexo B. Investigación del mercado de prendas de vestir de uso institucional en la ciudad de pasto para el año 2013	202
Anexo C.Cronograma	203
Anexo D.Presupuesto	204

INTRODUCCIÓN

Este documento plantea la creación de una fábrica de prendas de vestir de uso industrial y empresarial en la ciudad de San Juan de Pasto para el año 2014. Se evaluarán aspectos del mercado de confecciones en el ámbito mundial, nacional, regional y local, con el fin de analizar las variables del entorno en el cual se desenvolverá la empresa.

Dentro de esta investigación se pretende llegar a 4 puntos específicos, en primer lugar obtener la mayor cantidad de información posible acerca del sector de confecciones, y más específicamente de prendas de uso institucional en la ciudad de San Juan de Pasto, estos datos hacen referencia la demanda de estos productos con las especificaciones de cantidad, precio, calidad y servicio. Posteriormente se procederá al análisis de la oferta mediante el estudio y la investigación de las unidades empresariales que actualmente están produciendo estas prendas de vestir, esta información será tabulada y se pretende determinar cuáles son las condiciones en las que el producto está siendo entregado. En tercer lugar se determina de acuerdo a esta información la estructura bajo la cual funcionará la empresa, cuáles serán las estrategias que se empleará para poder acceder al mercado y determinar el cómo permanecerá en él. Por último lugar se establecerá las razones financieras con las cuales se comprueba la viabilidad de esta empresa y se justifica objetivamente su funcionamiento.

Este proyecto nace de la necesidad de aportar al crecimiento industrial del departamento y de la región, además de constituir una fuente de empleo para las madres cabeza de familia y los sectores de la población clasificados como vulnerables. Esta empresa fomentará la innovación del sector de confecciones mediante la implementación de procesos industriales con el fin de incrementar la productividad y la rentabilidad.

En el futuro se pretende que esta fábrica de prendas de uso industrial sea un referente de la industria textil en el departamento de Nariño y que pueda innovar en otros productos que generen mayor valor agregado y que se puedan llevar a otros lugares del país y empezar a competir con el mercado nacional y mundial, todo esto posterior a un proceso de conocimiento y de aprendizaje de las necesidades que la industria de la moda y de su funcionamiento en general.

A lo largo del funcionamiento de la empresa se pondrán en práctica todos los conocimientos y fundamentos teóricos que se han analizado y aprendido a lo largo de la carrera, como la Investigación y Análisis de Mercados, el análisis Financiero, Fundamentos de Administración de Empresas, Formulación de Proyectos, entre otros temas, que se retoman para llevarlos a la práctica.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

El tema de investigación son los Planes de Negocios en las Industrias como herramienta vital para hacer parte del mercado de globalización. Este mecanismo permite establecer posibles escenarios a nivel financiero, productivo y comercial, y con su respectivo análisis, lograr una planificación un poco más acertada y tener más claros los riesgos que afronta y las necesidades que posee la empresa para alcanzar sus metas.

En la industria de la confección los planes de negocios son elementos fundamentales puesto que las inversiones que se requieren son relativamente cuantiosas y ameritan un análisis concienzudo, esto a fin de determinar la rentabilidad del negocio y evitar, por ejemplo, amortización o in-utilización de maquinaria, además de otros aspectos como el manejo de capitales, y con ello el apalancamiento necesario para tener en permanente funcionamiento la producción.

Concretamente esta investigación se enfoca en los parámetros que maneja Fondo emprender un programa creado y supervisado por FONADE, en donde se utiliza los planes de negocios como instrumento para poder acceder a los recursos que esta entidad otorga. Este programa lanza convocatorias a nivel nacional, a las que acuden estudiantes emprendedores que tiene ideas de negocios innovadoras, ellos son capacitados para el manejo de una plataforma en la que depositan toda la información de su plan y justifican de forma objetiva mediante cuadros financieros el porqué su negocio es viable y factible, posteriormente son analizados y revisados por veedores y asesores que determinan si pueden o no ser financiados.

1.2 TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA FABRICA DE PRENDAS DE VESTIR DE USO INDUSTRIAL Y EMPRESARIAL EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO EN EL AÑO 2014

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del Problema. El problema se a partir del análisis del comportamiento de la industria textil en Colombia la cual se constituye en una de las más representativas y tradicionales en la historia de la economía colombiana en lo concerniente al desarrollo industrial. Esta industria ha tenido una historia de más de 100 años, en la cual han sobresalido aspectos como: creación de diversidad de empresas representativas a nivel internacional, planes gubernamentales para el sector, penetración en diferentes ámbitos como la academia, inclusión en programas de transformación productiva y creación de un sector de clase mundial.

Teniendo en cuenta los datos recopilados en un estudio realizado por Inexmoda¹ acerca del sector de confecciones en Colombia, algunas de las empresas con mayores ventas en los últimos años son las relacionadas con el sector de textiles y confecciones como la Compañía Colombiana de Tejidos, Productora de Textiles de Tocancipa S.A., Lafayette, S.A., Protela S.A., Textilía Ltda., Fabricato entre otras, en cuanto a materias primas, y en lo referente a confecciones tenemos a Leonisa, Estudio F, Vestimundo S.A., Permoda S.A., Fábrica de Calcetines Cristal S.A.

El Sector de Textiles y Confecciones es uno de los clúster con mayor proyección a nivel nacional y se encuentra incluido en el Programa de Transformación Productiva impulsada por el gobierno, en la que pone a disposición de las empresas productoras alternativas relacionadas con el mejoramiento tecnológico, acompañamiento en innovación, comercialización y posicionamiento en el mercado mundial, generación de valor agregado entre otras oportunidades para fortalecerlo y lograr ubicar estas empresas en los mercados internacionales.

Colombia hoy en día es uno de los referentes de inversión mundial debido a los avances obtenidos en cuanto a productividad y calidad de producto y servicio, estos factores y el apoyo permanente del gobierno para brindar oportunidades de fortalecimiento del sector con líneas de crédito, han hecho de éste un pilar de la economía nacional. Así mismo se tiene en cuenta la realización de ruedas de negocio, creación de instituciones dedicadas al fortalecimiento del sector como el Instituto para la Exportación y la Moda- Inexmoda que fue creada desde 1987, Colombiatex de las Américas y Colombiamoda creadas en 1989 convirtiéndose en las principales ferias de la región y siendo la plataforma para el desarrollo de negocios e intercambio comercial de compañías del sector.

¹INEXMODA. Sector Textil/Confección-diseño y moda en Colombia. [Documento en Línea]. (Con acceso el 23-4-2013). Disponible en Internet: http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/Documento_sectorial_OEcco_Inexmoda.pdf.

En el ámbito regional la industria de la confección padece de algunos inconvenientes para su desarrollo entre estos tenemos: el desconocimiento de las diferentes tecnologías aplicadas a la industria que podrían estimular la producción de prendas de vestir, haciendo que los procesos sean más sencillos y por ende más eficiencia en la producción, se mantiene la demanda de máquinas planas, fileteadoras o collarín, y se abstienen de hacer grandes inversiones por el temor a no encontrar mano de obra que pueda manejar estas tecnologías, los operarios por lo regular tienen que ingeniar la forma de trabajar una prenda completa con las herramientas que tenga a mano.

El diseño es otro factor que limita el desarrollo del sector ya que si bien se cuenta con centros de formación como la Universidad Autónoma de Nariño y el Sena, el progreso ha sido muy lento, aspectos como la idiosincrasia detiene de alguna manera la creatividad vanguardista del diseñador regional, adicionalmente se topa con una oferta abrumadora en el comercio que incrementa las dudas y el temor de competir.

En la ciudad de San Juan de Pasto, las diferentes fábricas que han existido se han caracterizado por la especialización en prendas de uso institucional, las razones radican en el temor al mercado de prendas de tendencia o de moda que se encuentran a muy bajos precios en el mercado, además el desarrollo con respecto al diseño de modas, es algo limitado por el costo de las materias primas y por la falta de experiencia.

Las prendas de uso institucional a diferencia de las anteriores proporcionan ventajas como la del control en la existencia de materias primas ya que por lo general los almacenes cuentan de manera permanente con las referencias que este sector usa, las tendencias de consumo o de compra no cambian mucho a diferencia de la moda que constantemente se innova en materiales, texturas, diseños.

En general se puede ver que el sector puede llegar a ser representativo pero es necesario buscar otros mercados a futuro como el de prendas de vestir de tendencia, los cuales puedan generar mayor demanda de producto y disminución de costos, este mercado hay que irlo trabajando poco a poco e ir adquiriendo experiencia para no cometer errores futuros. Es necesario tener en cuenta que las oportunidades que proporciona el gobierno, son estrategias nacionales y Nariño puede acceder a ellas, se cuenta con el Laboratorio Colombiano de Diseño que ayuda en la innovación de producto y brinda apoyo para las empresas que desean vincularse a sus programas y participar en ferias nacionales e internacionales, el Fondo emprender es un programa que ha aportado capital a varias empresas del sector, la Cámara de Comercio tiene varios programas que ayudan tanto con los procesos de creación como de administración de las empresas, de tal manera, que las posibilidades de desarrollo están latentes, hace falta ideas innovadoras y proyectos rentables para poder aprovecharlas.

Es necesario analizar las oportunidades que brinda el TLC con mercados internacionales como el de EEUU que en el momento no tiene aranceles para la exportación de prendas más sin embargo hay que articular estrategias que permitan responder a esta demanda con los estándares de calidad y cumplimiento que ellos manejan. Igualmente hay que aprovechar la cercanía al hermano país del Ecuador que no cuenta con una industria muy desarrollada y aún necesita abastecimiento externo con algunos productos como las confecciones.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es posible la formulación de un Plan de Negocios para creación de una fábrica de prendas de vestir de uso industrial y empresarial en el Municipio de San Juan de Pasto para el año 2014?

1.5 SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

- ¿Cuál y cómo sería el mecanismo más adecuado de identificación y análisis de las variables demanda y oferta de prendas de vestir de uso institucional en la ciudad de San Juan de Pasto?
- ¿Cómo se encuentra estructurado el mercado de prendas de vestir de uso institucional en el municipio de San Juan de Pasto?
- ¿Cuál sería el plan Operativo más adecuado para la puesta en marcha de una fábrica de prendas de vestir?
- ¿Desde el punto de vista administrativo cuál sería la estructura organizacional y administrativa que necesita una fábrica de prendas de vestir?
- ¿De qué forma se podría determinar la viabilidad financiera de la fábrica de confecciones?
- ¿Es posible determinar cuál sería el impacto ambiental y social de la fábrica a nivel regional y cuáles las estrategias para mitigar sus aspectos negativos?

1.6 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General. Formular un Plan de Negocios de acuerdo al formato de FONDO EMPRENDER para la creación de una fábrica de prendas de vestir de uso industrial y empresarial en el Municipio de San Juan de Pasto en el año 2014.

1.6.2 Objetivos Específicos.

- Realizar un estudio de mercado que permita identificar los aspectos del Mercado de Prendas de Vestir de uso institucional y empresarial en la ciudad de San Juan de Pasto para el año 2014.
- Reconocer elementos del Plan Operativo para la fábrica a partir del producto y el proceso productivo como tal.
- Identificar la Estructura Organizacional adecuada para la fábrica teniendo en cuenta el recurso humano que necesita y con el que cuenta para aprovecharlo adecuadamente entre otros aspectos concernientes a la administración.
- Estructurar el estudio financiero que trate aspectos tanto del manejo interno como externo de los recursos económicos con que contará la empresa.
- Identificar el Impacto social y ambiental que pueden generar una fábrica de prendas de vestir de uso institucional.

1.7 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto se elabora con el fin de materializar una idea de negocio que tiene como objetivo la creación de una fábrica de prendas de uso institucional en la ciudad de San Juan de Pasto para el año 2014, dicha empresa pretende solucionar en la medida de las posibilidades el problema de desindustrialización que afronta el Departamento de Nariño desde hace décadas.

Uno de los componentes más importantes de la economía colombiana es la industria textil, este es uno de los sectores más dinámicos tanto el comercio interno como externo. Si bien en Nariño dicho sector no ha sido representativo, la región cuenta con mano de obra capacitada por el Sena y otras instituciones y programas locales y nacionales, y de la misma manera diferentes especializaciones que fortalecen aún más las posibilidades del sector en Nariño, en cuanto a capital humano.

A nivel Nacional el sector textil ha desarrollado una gran tecnología en cuanto a la producción de telas de diferentes tipos y estilos que han proporcionado una gran variedad de materias primas de óptima calidad obteniendo así, productos con mayor valor agregado., dichas materias primas también llegan a nuestro departamento y proveen a los productores durante todo el año.

Las razones por las que se escoge el mercado de prendas de vestir de uso institucional, es porque tiene ciertas ventajas al lado de las prendas de uso personal. Este mercado se abastece de las empresas de la región y por lo tanto las prendas de vestir que ellas necesitan son personalizadas, tienen estilos particulares y logos de identificación, estos aspectos hacen que la competencia se limite a los establecimientos que puedan proveer estos productos con estas

características, es decir se tiene un cierto control de la demanda, se procura producir de acuerdo a los gustos de los compradores.

Si bien Pasto cuenta con varias empresas y microempresas de dotación industrial, y talleres pequeños que abastecen este mercado, son muy pocas las que tiene la capacidad instalada para entregar las prendas de vestir en las cantidades, los tiempos y la calidad que ellas requieren, esta característica hace que se pueda plantear la posibilidad de crear una empresa que pueda cumplir con las exigencias del mercado.

Se elabora el siguiente proyecto con el fin de implementar procesos de producción en serie, aprovechando la demanda de prendas que sean solicitadas con más frecuencia. Este procedimiento hará que la producción fluya con más rapidez se pueda garantizar un stock de inventario y por lo tanto la entrega de producto de forma inmediata para atender algunos clientes que requieren inmediatez, sin descuidar la venta personalizada.

El manejo de la producción en serie, el control de tiempos y movimientos, el control de calidad, la revisión y rotación permanente de inventarios son aspectos que no se manejan usualmente en el sector de confecciones en la ciudad de Pasto, este será un aspecto diferencial en comparación con la manera en que hasta el momento se ha manejado la producción textil en Nariño.

Una de las razones que fundamenta la factibilidad de este proyecto es porque en los últimos años y gracias al creciente incremento de sectores como el de la construcción, el sector de lácteos, los embutidos, y la prestación de diferentes servicios como el de salud o educación, la ciudad cuenta con una demanda considerable de uniformes para cumplir no sólo con las exigencias de dotación que manda en gobierno sino como una estrategia publicitaria para captar más clientes. Las empresas e instituciones necesitan proveer a sus empleados de sus dotaciones mediante un servicio personalizado, rápido y de óptima calidad.

El esfuerzo del gobierno por incentivar la creación de microempresas que posteriormente puedan generar empleo y por ende crecimiento económico y aumento de la calidad de vida de los colombianos, ha llevado al desarrollo de instituciones como FONDO EMPRENDER, que apoyan la creación de microempresas. Nariño es uno de los Departamentos que gozan de este beneficio y de esta oportunidad, ya que abarca no solo un buen porcentaje de estudiantes del SENA situados a lo largo del departamento, involucrados en diferentes sectores claves para el desarrollo del departamento, igualmente cuenta con muchos universitarios preparados y en espera de oportunidades laborales.

La falta de soporte financiero para llevar a cabo este proyecto, es uno de los motivos para pensar en el FONDO EMPRENDER como una solución para hacer realidad este propósito. FONDO EMPRENDER es un Fondo creado por el

Gobierno Nacional para financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por alumnos del SENA que haya finalizado la etapa lectiva de un programa de formación, alumnos o egresados de cursos del SENA en el programa jóvenes rurales y línea de formación de líderes del desarrollo, estudiantes que se encuentren cursando los dos últimos semestres en un programa de educación superior reconocido por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994, personas que hayan concluido materias dentro de los últimos doce (12) meses, profesionales universitarios cuyo primer título haya sido obtenido durante los últimos 24 meses, estudiantes o egresados que se encuentren cursando especialización y/o maestría que hayan culminado y obtenido la certificación dentro de los últimos 12 meses. Las condiciones de beneficiarios del Fondo Emprender se establecen ampliamente en el Acuerdo 004 del 26 de marzo del 2009², el cual encontramos en la página web del Fondo emprender.

El Perfil Profesional del Estudiante de Comercio de La Universidad de Nariño se esboza de forma textual de la siguiente manera “El profesional en comercio internacional será capaz de identificar, analizar y proponer soluciones a los problemas y las necesidades de los sectores económicos y sociales regionales y nacionales, en el contexto de las relaciones económicas mundiales desde una concepción multidisciplinaria, con el fin de que contribuya al desarrollo de la región y del país”³.

Este lineamiento es básicamente la razón fundamental que motiva la creación de empresa por parte de los estudiantes de Comercio Internacional y Mercadeo de la Universidad de Nariño.

² FONDOEMPRENDER. Normatividad. [Documento en Línea]. (Con acceso el 2-02-2013). Disponible en Internet: <http://nuevo.fondoemprender.com/SitePages/Normatividad.aspx>.

³ UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Programas. Pregrado. [Documento en Línea]. (Con acceso el 17-12-2013). Disponible en Internet: <http://pregrado.udenar.edu.co/>.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 ANTECEDENTES

El sector textil a nivel mundial ha atravesado por momentos muy difíciles estos últimos años debido a la crisis financiera mundial del 2008 y 2009 que ocurrió en el mes de septiembre la cual ha sido una de las peores desde la Gran Depresión, y ha dado lugar a un caos bursátil histórico. Se volvió especialmente visible en septiembre de 2008, con la quiebra, fusión o rescate de varias entidades financieras importantes en los Estados Unidos. Las causas que dieron origen a la crisis son la inestabilidad financiera de los principales bancos de inversión, empresas de seguros y entidades hipotecarias, como consecuencia de la crisis de hipotecas surgida en Estados Unidos.

De acuerdo a un Informe realizado en el año 2012 por Proexport⁴, acerca del comportamiento del sector de textiles y confecciones en el ámbito mundial en los últimos años, menciona la grave crisis que tuvo que travesar en el año 2008 debido a una caída de la bolsa valores en un 30% a nivel mundial, situación que repercutió fuertemente en la economía el país debido a la disminución de la inversión y las perspectivas bajistas que se vislumbraban en los años venideros. Para el año 2012 el sector de confecciones comenzó su recuperación con la venta de ropa infantil y las marcas propias, más sin embargo el camino no fue fácil debido a los precios del petróleo y el algodón y los bajos costos de la mano de obra en los países asiáticos, los productores hicieron su parte innovando con nuevos materiales y mezclas que ayudan a sostener los precios.

El general el sector actualmente se encuentra liderado por China y la Unión Europea y algunos países centro - americanos como México, quienes han que avanzado a pasos agigantados con avances tecnológicos en cuanto a la maquinaria y los procesos de fabricación de textiles para competir satisfactoriamente. Si bien por recomendaciones específicas de la OMC los países asiáticos han mejorado las condiciones laborales de las personas que trabajan en las fábricas de confecciones, estos aún utilizan estos factores como parte de su estrategia competitiva.

⁴ PROEXPORT, Publicación 13 de Octubre del 2011, Actualización Noviembre 2012, Mercado de Prendas de Vestir en Estados Unidos. [Documento en Línea]. (Con acceso el 20-9-2013). Disponible en Internet: <http://www.proexport.com.co/noticias/el-mercado-de-prendas-de-vestir-en-estados-unidos>. Pág. 5-6.

Estados Unidos sigue siendo uno de los más grandes mercados de confecciones ya que su industria nacional es relativamente incipiente, a pesar de los incrementos de mano de obra en Asia sigue adquiriendo grandes cantidades de textiles y confecciones y mira en Latinoamérica con sus tratados de libre comercio una fuente inagotable tanto de confecciones como de recursos de mano de obra para producir sus líneas de ropa, esto como una alternativa sin descartar la posibilidad de intentar sacar adelante su propia industria y aprovechar algunas ventajas de distribución física.

De acuerdo a un Informe emitido por la Superintendencia de Sociedades denominado “Desempeño del Sector Textil Confección 2008 – 2012 Informe”⁵, Colombia se vio afectada de igual manera por la crisis financiera mundial del 2008 y 2009, debido a la revaluación del peso frente al dólar, la crisis con Venezuela, la estrada en funcionamiento del TLC, la entrada de prendas asiáticas y los problemas de contrabando.

A pesar de la crisis de la época el sector textil inicia una recuperación en el año 2010 y 2011, y el Gobierno implementa unas restricciones arancelarias al sector textil aunque la entrada de prendas de vestir de China y de Panamá a muy bajo costo sigue siendo un inconveniente. De igual manera en el informe de la Superintendencia de Sociedades se menciona que Colombia representa el 1% de las exportaciones de textil y confecciones en el mundo y China es el principal exportador con el 30.7% del mercado mundial 30.7% (4,6% del 1980), junto con la Unión Europea con un 26.8%.

Durante el año 2012 el sector de Textil inicia un proceso de recuperación que se vio reflejado en el PIB Nacional con un incremento del en el subsector de confecciones del 9,70% y en comercialización el 10.50%. Desafortunadamente el sector textil cayó en un -3,54%, y cómo en años anteriores sigue sin presentar mejoría, en este punto cabe aclarar que el sector textil se refiere a la producción de telas y el de confecciones a producto terminado que puede ser hecho con materias primas importadas o nacionales.

Otro aspecto que se resalta del estudio realizado por Superintendencia de Sociedades, es que hoy por hoy Colombia cuenta con clúster del Sector Textil y Confección ubicados principalmente en las regiones que tienen mayor participación en la producción. Existen 3 clúster regionales del sector; en Antioquia (Clúster textil, confección, diseño y moda), Bogotá (Clúster Moda),

⁵SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, Publicación agosto 2013, Desempeño del Sector Textil – Confección 2008-2012. [Documento en Línea]. (Con acceso el 12-03-2013). Disponible en Internet: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/estudios-economicos-y-financieros/Documents/Informe-Sector-Textil-Oct152013.pdf>. Pág. 8-12.

Tolima (Clúster confección) y se está generando dos adicionales en Atlántico (Clúster de diseño y confecciones) y en el eje cafetero (Clúster confecciones).

Adicional a lo antes mencionado el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, INNPULSA y la Firma Competitivines de Michael Porter, adelantan un programa llamado “Rutas Competitivas”, en donde se pretende consolidar y fortalecer los clúster de los sectores estratégicos en la mayor parte del país. El Fortalecimiento y el nacimiento de clúster permite al sector Textil-Confecciones un mayor crecimiento y oportunidades para competir en mercados internacionales reduciendo los costos por medio de una estructura que está diseñada para lograr una estrecha cooperación entre empresas del sector y procesos con mayor eficiencia.

En el ámbito Departamental de acuerdo al Informe de Coyuntura Regional ICER 2012⁶ expedido por el DANE, Nariño presentó un incremento del 5.3% mayor al nacional en el PIB del 2011 en el sector Industria manufacturera lo que conduce a determinar el incremento en su productividad, después de 2 años de decrecimiento. El subsector de confecciones presentó un incremento del 3.4% durante este año y representó el 2,7% de un 64,7% del total de las exportaciones del sector industrial en el año 2011. Esto muestra que la demanda de prendas de vestir está en aumento posiblemente y que los productores están haciendo esfuerzos por mejorar sus estrategias de ventas, buscando mercados internacionales y posibles compradores regionales.

Más sin embargo en Nariño el sector de textil con su sub sector de confecciones, la situación es generalmente la misma en la mayoría de los municipios, la industria está atravesando por problemas de abastecimiento de materias primas debido a que no se producen en esta región y los costos de transporte incrementan mucho los precios, quitándole así competitividad a los productos, de igual manera encontramos que la ciudad de Pasto, es el Municipio que posee mayor capacidad de desarrollar la industria debido a que éste provee al sector de Maquinaria, materias primas, servicios complementarios como bordados y estampados, de igual manera cuenta con mano de obra capacitada.

De acuerdo a un estudio realizado por el Profesor Carlos A. Ramírez Velasco denominado Caracterización tecnológica del sector de confecciones de la ciudad de Pasto ⁷, encontramos que si bien la ciudad presenta problemas desde hace

⁶ DANE, Fecha de Edición Septiembre del 2013, Informe de Coyuntura Regional Nariño 2012 ICER, [Documento en Línea]. (Con acceso el 10-04-2013). Disponible en Internet:http://www.dane.gov.co/files/icer/2012/narino_icer__12.pdf.

⁷ Universidad Cooperativa de Colombia, Caracterización Tecnológica del sector de Confecciones en la ciudad de San Juan de Pasto, Fecha de Publicación Junio 2009, Fecha de Edición Mayo del 2009, [Documento en Línea]. (Con acceso el 16-12-2013). Disponible en Internet: [file:///C:/Users/saraconstanza/Downloads/238-476-1-SM%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/saraconstanza/Downloads/238-476-1-SM%20(4).pdf).

muchos años referentes a los de costos en los bienes de capital que se necesitan en la fabricación de prendas de vestir, es posible optimizar la competitividad de esta industria mejorando las estrategias de producción por ejemplo: aprovechando no sólo la capacidad productiva de la empresa que se posee sino planteando la posibilidad de utilizar la maquila para cumplir con los pedidos, igualmente, adquirir tecnologías que agilicen los procesos, plantear otras posibilidades de abastecimiento de materias primas e insumos a menor costo y adquirirlas en mayores cantidades, entre otras alternativas que hasta el momento no se han articulado para hacer progresar al sector. También se tendrán en cuenta algunos datos de investigación de un documento realizado por los estudiantes Juan Eduardo Vega, Laura Guevara, Miguel Hernández y Paula Andrea Piedrahita denominado Análisis Estructural del Sector Estratégico de la Confección período 2007 – 2011⁸, en donde se hace un análisis estructural del sector de la confección de ropa formal para hombre y se utiliza una herramienta de análisis estructural de sectores estratégicos (AESE) desarrollada por el Profesor Hugo Alberto Rivera Rodríguez de la Universidad del Rosario, dicho estudio recoge en buena manera mucha información acerca del manejo de la industria de la confección en el centro del país, siendo este un factor de suma importancia como herramienta comparativa a la hora de establecer los parámetros de producción idóneos o recomendables para una fábrica en la ciudad de Pasto. Una de las Investigaciones tendientes a analizar el sector de las confecciones en el ámbito local es la realizada por una estudiante de la Universidad de Nariño y que se encuentra disponible en la Biblioteca de la institución. Este estudio realizado por la señorita Carol Ximena Ortega Larrañaga denominado “Estudio sobre las potencialidades de las empresas de confección asesorada por el Centro de Inteligencia de Mercado del Municipio de Pasto”⁹ realizado en el año 2009, hace un análisis de todas las posibilidades que tiene la industria en cuanto a adquirir maquinaria para el desarrollo de la misma, o las líneas de ayuda para sacar productos de confección al exterior, además de desatacar los puntos fuertes de la industria a nivel nacional, como la calidad de la mano de obra y la especialización en productos artesanales únicos en el país. Todas las anteriores son investigaciones de tesis que se analizan como fuentes de datos para reforzar el conocimiento del sector a nivel regional y nacional, y analizar las posibilidades de proyección.

⁸VEGA, Juan Eduardo; GUEVARA, Laura Natalie; HERNÁNDEZ, Miguel Ángel; PIEDRAHÍTA, Paula Andrea; RIVERA, Hugo Alberto. Análisis estructural de sectores estratégicos: sector de la confección Período 2007-2011. Bogotá D. C.: Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, Línea de investigación: perdurabilidad. 2012. 45p. [Documento en Línea]. (con acceso 17-02-2013). Disponible en Internet: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4175/Fasc%EDculo134.pdf?sequence=1>.

⁹ ORTEGA LARRAÑAGA, Carol Jimena. Estudio de las Potencialidades de las empresas de confección asesoradas por el centro de inteligencia de mercados del municipio de Pasto. Universidad de Nariño- Facultad de Ciencias Administrativas, Programa de Comercio Internacional y Mercadeo. Área de Mercadeo. Tesis. 2009. 138p.

2.2 MARCO TEÓRICO

Según el autor Rafael Alcázar Rodríguez en su libro “Un emprendedor de Éxito”¹⁰ un Plan de Negocios es la concreción de las ideas de un emprendedor, y según el autor es un mecanismo mediante el cual se hacen realidad o se materializan los sueños. El emprendedor tiene mediante esta teoría de formulación de un Plan de negocios la posibilidad de estructurar la información y aterrizar sus ideas en este documento, al mismo tiempo que hace un énfasis en las características del emprendedor como el eje fundamental en la planeación, por lo tanto la creatividad y su estimulación son requerimientos básicos para que el proyecto sea un éxito, ya que la sola innovación es un paso adelante en la formulación de un plan de negocios, este aspecto al lado del trabajo en equipo y la naturaleza del proyecto hacen los preliminares del proceso de planificación.

Posteriormente el autor hace un reconocimiento paso a paso cómo disponer de manera muy gráfica todas las partes de un plan de negocios. Las áreas esenciales que se deben tener en cuenta para realizar un proyecto de este tipo son, de acuerdo a lo planteado por el autor: Naturaleza del Proyecto (descripción de la empresa), Mercado del producto o servicio (situación de mercado, precio, sistema de distribución, esquema de promoción y publicidad, plan de introducción y ventas), Sistema de producción (el producto, y su proceso de elaboración y/o prestación de servicio), Organización (sistema administrativo) y el recurso humano en el proyecto, Aspecto legal en que el proyecto está inmerso, Finanzas del proyecto, Proceso de planeación para el arranque, desarrollo y consolidación del proyecto, cada una de ellas de manera muy detallada por medio de ejemplos que proporcionan una herramienta muy didáctica para el lector.

Hoy en día esta los planes de negocios son indispensables para un empresario ya en estos se fundamentan las inversiones, aunque es un escenario virtual, se puede medir tanto el volumen de producción como las utilidades, los costos y el tiempo que tomaría implementar los objetivos propuestos.

Desde el momento en que la humanidad comenzó a ver el comercio como un eje fundamental de la economía de un país, aquellos pioneros del marketing comienzan a ver la planeación como una herramienta para mitigar riesgos, inicialmente como parte del manejo total de la empresa y posteriormente aplicada a los procesos internos como lo es la inversión.

Los Planes de negocio hoy en día tienen muchas aplicaciones, los podemos ver como una base para realizar una primera inversión o comenzar un negocio, también los podemos ver como parte de un proyecto de una empresa para extender su portafolio de producto o de negocios, lo podemos ver como un

¹⁰ALCAZAR, Rodríguez Rafael, El Emprendedor de Éxito: Guía de Planes de Negocios. México, Mc Graw – Hill Interamericana, S.A. de C.V., 2001. 312p.

documento necesario en las instituciones financieras para visualizar el riesgo de un préstamo, o como una bitácora de navegación, un esquema a seguir para prevenir pérdidas.

Los planes de negocios también hacen parte de los principios de una empresa, es decir, que con la ayuda de estos se puede determinar cuál es el rumbo que desea tomar una empresa, con qué cuenta para tal fin y a dónde quiere llegar con el cumplimiento de este planeación.

Algunos de los elementos fundamentales que se deben tener en cuenta a la hora de realizar un plan de negocios es la creatividad para visualizar posibles escenarios en los cuales se vería la empresa, utilizando datos reales y estadísticas proyectadas a futuro, siendo lo más coherente posible y evitar la subjetividad para lograr mayor asertividad en las predicciones que se hagan, ya que dentro de este se establecen soluciones, estrategias, planes de acción para una u otra situación, y estos serán los caminos a recorrer cuando se ponga en práctica el plan de negocios.

Hay que tener en cuenta que dentro de un Plan de Negocios se analizan todas las áreas de la empresa con todas sus partes, para este caso se determina cada una de ellas con la fundamentación teórica correspondiente:

2.2.1 Área Comercial y de Ventas. Aquí se analizan el funcionamiento comercial a partir de la Investigación de mercados del servicio o producto a vender, esta investigación muestra en qué condiciones que debe ofertar, con que se enfrenta la empresa en el mercado y cómo debe sacar provecho de sus ventajas y oportunidades. Igualmente se hace las proyecciones de ventas necesarias para obtener rentabilidad y propender por un crecimiento. Esta estructuración se hace a partir de las bases teóricas planteadas por Philip Kotler y Gary Armstrong¹¹ en su libro Fundamentos de Marketing, en donde los directivos de una empresa, los métodos disciplinarios, la inteligencia estratégica de marketing y la investigación de mercados son fundamentales para obtener información acerca del entorno de marketing, por lo tanto el análisis de macroentorno y microentorno son los elementos básicos para la toma de decisiones.

La base fundamental según los autores Kotler y Armstrong para realizar un estudio de mercadeo es entender las necesidades y los deseos de los clientes y el mercado en que operan y diseñar una Estrategia de marketing impulsada por el cliente, estos dos puntos aportan una información acertada de las características del producto y cómo debe ser puesto en el mercado. Seguido de esto los autores aportan toda una teoría acerca del cómo realizar una investigación de mercados,

¹¹ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. México: Editorial Pearson Educación, Octava Edición, 2008. P. 95, 162.

cómo aprovechar esa información al máximo y de cuál sería la planeación más adecuada.

Teniendo en cuenta que el Marketing en una empresa es tan importante, y que de la planeación estratégica depende el éxito de las ventas, es necesario apoyarse en teorías innovadoras y prácticas como las propuestas por W. Chan Kim y Reneé Mauborgne en su libro la “Estrategia del Océano Azul”¹², en donde podemos encontrar cómo lograr iniciar un negocio lo suficientemente novedoso como para competir en el mercado sin tener mucha competencia y lograr unas utilidades considerables adoptando una estrategia de diferenciación y de aprovechamiento de las ventajas cualitativas del producto para lograr grandes brechas con respecto a productos similares.

2.2.2 Área de Producción. En esta instancia se analizan aspectos como la maquinaria, las materias primas, insumos, mano de obra, servicios, tanto en costos como en sus cualidades generales. Para la estructuración de esta área se toma como referencia la teoría de Administración Industrial y General de Henri Fayol¹³, según la cual la empresa se divide en seis operaciones: operaciones técnicas, operaciones comerciales, operaciones financieras, operaciones de seguridad, operaciones de contabilidad y operaciones administrativas, esta división que hace Fayol plantea que las operaciones técnicas reúnen todas las actividades que involucran el funcionamiento técnico y operativo de la empresa, aquí el conocimiento práctico de la función de empresa es fundamental y es llevado a cabo por el técnico o tecnólogo que conoce de los procedimientos productivos y puesta en marcha de la producción.

Fayol y Taylor proponen la administración científica como un mecanismo que rompe los paradigmas tradicionales de trabajo y recompensa otorgándole al obrero la total responsabilidad de una labor, mientras que la administración científica plantea que el administrador sea cual sea el resultado tiene el 50% de responsabilidad en los resultados puesto que es él quien debe crear un sistema basado en procesos estandarizados que debe seguir al pie de la regla, por lo tanto el resultado depende del éxito del proceso preconcebido y del esfuerzo del obrero.

2.2.3 Área Administrativa. Aquí se toman en cuenta los principios de una empresa como son la Misión, la Visión, Los objetivos y Las Estrategias, así mismo se analizan las necesidades específicas en cuanto al personal administrativo

¹² CHAN, W. King y MAUBORGNE, Renée. La Estrategia del Océano Azul. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005. P. 63.

¹³ FAYOL, Henri y TAYLOR, Frederick Winslow. Administración Industrial y General, Principios de la Administración Científica, Buenos Aires: Editorial El Ateneo, 1987. P.7, 146.

requerido para realizar estas funciones y sus responsabilidades dentro de la empresa. Este aspecto determina en gran medida el éxito de un negocio puesto que de las decisiones oportunas y apropiadas que el o los Administradores realicen depende el éxito de una empresa. De acuerdo a Stephen P. Robbins¹⁴ autor del libro Comportamiento Organizacional, en la Gerencia recaen 4 actividades fundamentales: planear, organizar, dirigir y controlar, debido esto, el encargado de esta función debe tener un cierto nivel de preparación con el fin de lograr el mayor aprovechamiento de las capacidades del personal que se vinculará a la organización, resolver problemas que surjan con el personal, tomar decisiones en cuanto a su organización, establecer estrategias de capacitación o de mejora de relaciones o de clima organizacional, entre muchas otras que son de diario manejo en una empresa, por lo tanto el papel de liderazgo es el más importante motor para que una empresa se desenvuelva con seguridad en su entorno.

La Administración también amerita una planificación debido al nivel de responsabilidad que tiene esta área, de acuerdo al Libro Administración Moderna de la Editorial McGraw Hill¹⁵, las funciones administrativas incluyen la selección entre cursos diversos y futuros de acción tanto para la empresa como para cada sección de ésta. Seleccionar objetivos empresariales y metas departamentales y determinación de las formas de alcanzarlos. Esta teoría plantea la innovación como recurso humano básico para la planeación administrativa. Se tiene como etapas de dicha planeación las siguientes: estar consciente de la oportunidad, establecer objetivos, formular premisas, determinar cursos alternativos, evaluar cursos alternativos, selección de un curso, formulación de planes derivados, expresión numérica de los planes a través de presupuestos, éstas son algunas acciones que plantea el libro como fases administrativas innovadoras y que ponen el proceso de planificación como necesario e imprescindible para una empresa en el ámbito moderno.

El establecimiento de un plan de acción administrativo genera un compromiso tanto para el ejecutivo como para los empleados y personal de apoyo, su conocimiento y promulgación hacen parte de la puesta en marcha del proceso de formación y crecimiento de la empresa.

2.2.4 Área Financiera. En este punto se analiza todo el manejo del capital desde su inicio y durante el funcionamiento de la empresa. En este aspecto se analiza el aprovechamiento de los recursos a partir de un monto de inversión, y su rentabilidad a futuro teniendo en cuenta matrices financieras que toman datos de los costos de producción y los contrastan con la proyección de ventas que se

¹⁴ ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall, Octava Edición, 1999. P.88, 369.

¹⁵ McGRAW-HILL. Administración Moderna. Editorial Mc-Graw-Hill, México, 1992, p.288.

realice. En este punto se justifica de forma práctica la rentabilidad del negocio y en este sentido se toma como referencia el libro Principios de Administración Financiera de Lawrence J. Gitman¹⁶ en donde se plantea la importancia de conocer a fondo cómo estimar correctamente la rentabilidad de las inversiones que se realiza una empresa, así mismo reconoce que el papel de un empresario es tener este tipo de información a la mano para evaluar de forma permanente la situación financiera de su negocio.

En el libro antes mencionado se analizan los documentos primordiales para evaluar la situación financiera de una empresa: el Estado de Pérdidas y Ganancias, El Balance General, Estado de Patrimonio de los Accionistas y Estado de Flujo de Efectivo. A partir de estos informes se tiene la base para calcular las diferentes razones financieras que determinan aspectos como el nivel de endeudamiento, el punto de equilibrio, la rotación del capital, el nivel de apalancamiento financiero, entre otras que son fundamentales para sostener la liquidez y evaluar los resultados de la gestión realizada. Su adecuada interpretación soporta la toma de decisiones administrativas, y la planificación adecuada a corto, mediano y largo plazo.

Adicionalmente se hace necesario tomar como referencia el libro Contabilidad Comercial de Cesar A. Bolaño¹⁷ y el libro Principios de Contabilidad de Bernard Joseph Hargadon¹⁸, como fuentes de información básica contable, para entender varios conceptos y aclarar dudas acerca del significado y la interpretación de estados financieros.

2.2.5 Impacto. En este sentido se analiza el impacto que tendrá la empresa a nivel social, esto se mide en función de los empleos que se generan y el tipo de población que se verá beneficiada con ellos. En cuanto al impacto ambiental se determina por los residuos que genera la actividad y como la empresa estructura estrategias para mitigar el impacto ambiental.

Para el caso de esta empresa el impacto social se constituye en la determinación de la población vulnerable que formará parte de la empresa, mujeres madres cabeza de familia y personas mayores de cuarenta años. A nivel de medio ambiente se determinará las diferentes técnicas de manejo de residuos industriales buscando su mejor aprovechamiento o disposición.

¹⁶ GITMAN, Lawrence J. Principios de Administración Financiera. México: Editorial Pearson Educación, 2007. Décima Primera Edición. P. 39.

¹⁷ BOLAÑO, Cesar A. Contabilidad Comercial. Mejores Recursos Humanos en la Empresa. Bogotá: Editorial Norma, 1981. P. 204.

¹⁸ HARGADON, Bernard J. Principios de Contabilidad. Bogotá: Editorial Norma, 1985. P. 629.

2.3 MARCO LEGAL VIGENTE

Como base primaria para el planteamiento de este plan de negocios se tendrá como directriz general el Código de Comercio Colombiano¹⁹ por cuanto este contiene toda la jurisprudencia bajo funciona el comercio a nivel nacional. Algunos de los Artículos que se tendrán en cuenta son los siguientes:

- **Artículo 19: Deberes de los Comerciantes:** En donde relaciona las actividades que debe desarrollar un comerciante para acreditarse legalmente como tal, a continuación se mencionan algunas de ellas:

- 1) Matricularse en el registro mercantil;
- 2) Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
- 3) Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;
- 4) Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
- 5) Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y
- 6) Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

- **Artículo 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 y 34:** Los cuales hacen referencia al Registro Mercantil y al registro de documentos ante las cámaras de comercio de la ciudad en la que reside la empresa, deberes de las empresas que se encuentran registradas, matrícula mercantil creación y renovación.

- **Decreto 1798 de 1990y Decreto Reglamentario 2649 de 1993; Ley 222 de 1995 Art. 44:** Hace referencia a los documentos contables que debe tener una empresa y cómo deben ser registrados y llevados por un contador para ser presentados ante las entidades de vigilancia del Estado como la DIAN.

Se da claridad que toda la jurisprudencia que se aplica en Colombia es necesaria e indispensable para regirse legalmente como empresa a nivel nacional sin omitir ningún de las leyes y decretos contenidos en el Código del Comercio, Código Laboral y documentos que se requieran para actuar como ente jurídico.

De igual manera se tendrá en cuenta el marco jurídico mediante el cual se pone en funcionamiento el programa del Fondo emprender en Colombia, todos los lineamientos jurídicos que se aplican en todas las convocatorias y los cuales

¹⁹ SECRETARIA GENERAL DEL SENADO REPUBLICA DE COLOMBIA. Código del Comercio. Actualización 22 de diciembre del 2013. [Documento en Línea]. (Con acceso el 27-04-2013). Disponible en Internet: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc_ant/codigo_comercio.htm.

pueden ser verificados en la página web del Fondo²⁰. Los Decretos, leyes y manuales, son los siguientes:

- **Ley 789 de Diciembre 27 de 2002:** En la cual se menciona el Artículo 40, el cual establece la creación del FONDO EMPRENDER, como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA y dice textualmente el FE tendrá como objetivo exclusivo financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen.
- **Decreto 934 de Abril 11 de 2003: Mediante** este documento se reglamenta el funcionamiento del Fondo Emprender. El Congreso de la República expidió la Ley 789 de 2002, por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo; Que el artículo 40 de la citada ley creó el Fondo Emprender FE, como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, el cual será administrado por esa entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales, en los términos allí dispuestos; Que le corresponde al Gobierno Nacional determinar las condiciones generales que sean necesarias para el funcionamiento del Fondo Emprender FE.
- **Manual de Financiación:** El Manual de Financiación del FONDO EMPRENDER contiene la información que deben tener presente los emprendedores al momento en que son beneficiados con la asignación de recursos del Fondo. Adicionalmente incluye las tasas de interés a pagar en el evento de presentarse alguna de las causales de devolución de los recursos asignados por el FONDO EMPRENDER.
- **Manual de Operación 2007:** El Manual de Operación es el instrumento que señala las condiciones y procedimientos para que los interesados en crear su propia empresa, puedan acceder a los recursos del FONDO EMPRENDER, con el propósito de contribuir al desarrollo económico mediante generación de empleo directo e indirecto a nivel nacional.
- **Resolución de condonación 2010: Mediante** resolución 02257 del 2010, el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo FONADE en su calidad de Gerente Administrador de los Recursos del Fondo Emprender, y de acuerdo al seguimiento exhaustivo que se realiza a los planes de negocios que se presenten en las convocatorias puede Decretar la Condonación de los recursos

²⁰ FONDOEMPRENDER. Normatividad. [Documento en Línea]. (Con acceso el 11-01-2013). Disponible en Internet: <http://nuevo.fondoemprender.com/SitePages/Normatividad.aspx>.

cumpliendo las normas, los indicadores de gestión y los procedimientos legales vigentes.

Es necesario realizar una revisión de algunas normas previstas por el Ministerio de Protección Social, que regla el funcionamiento de entidades como el INVIMA, que regulan las prácticas industriales, en las que están inmersas las recomendaciones para dotación y protección industrial, por lo tanto tenemos:

- **Legislación para Manipulación de Alimentos:** El sector de Alimentos está regido por el reglamento de manipulación de alimentos expedido mediante la RESOLUCIÓN 2674 DE 2013 (Julio 22)²¹ la cual versa literalmente “Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. El Ministro de Salud y Protección Social, en ejercicio de sus atribuciones legales, en especial, de las conferidas en la Ley 09 de 1979, el artículo 2° del Decreto-ley 4107 de 2011 y el artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012, y considerando que el artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012, establece que los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario, según el riesgo de estos productos en salud pública, de conformidad con la reglamentación que expida el Ministerio de Salud y Protección Social. Que conforme con lo anterior, se hace necesario establecer los requisitos y condiciones bajo las cuales el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima), como autoridad sanitaria del orden nacional, deberá expedir los registros, permisos o notificaciones sanitarias.

- **Legislación para actividades Industriales:** En relación al manejo de la dotación para las actividades industriales se toma como referencia la Resolución Número 02400 de 1979 (Mayo 22)²². Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo expedida por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social la cual en uso de sus facultades que le confiere el artículo 348 del Código Sustantivo del Trabajo, el Artículo 10 del Decreto No. 13 de enero 4 de 1967 y el Decreto No. 062 de enero 16 de 1976, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Básicamente esta Resolución se convierte en la bitácora para poder tener conocimiento fehaciente de las prendas que necesita el personal que labora en las distintas actividades industriales.

²¹ INVIMA. Normatividad. Resolución 2674 del 22 de julio de 2013. [Documento en Línea]. (Con acceso el 06-01-2013). Disponible en Internet: https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3165:resolucion-2674-del-22-de-julio-de-2013-&catid=320:resoluciones-2013&Itemid=2178.

²² OIT ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Normatividad. [Documento en Línea]. (Con acceso el 19-03-2013). Disponible en Internet: <http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1509/industrial%20safety%20statute.pdf>.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

Algunos de los conceptos que podemos encontrar en este Plan de Negocios y que es necesario definirlos y explicarlos con el fin de que se pueda entender claramente su significado son los siguientes:

Costos fijos: Costos permanentes que no varían con el nivel de producción.

Costos totales: Suma de los costos fijos y variables de un nivel determinado de producción.

Costos variables: Costos que varían en proporción directa con el nivel de producción.

Demanda: Deseos humanos respaldados por el poder de compra.

Entorno de marketing: Fuerzas y actores externos al marketing que afectan la capacidad de la dirección de marketing para crear y mantener relaciones provechosas con sus clientes meta.

Estrategia de marketing: Lógica de marketing con la cual las unidades de negocio esperan alcanzar sus objetivos de marketing.

Investigación de mercados: Proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización.

Macroentorno: Grandes fuerzas de la sociedad —demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales— que afectan el microentorno.

Planeación estratégica: Proceso de crear y mantener coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing.

Mercado: Mercado Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.

Microentorno: Fuerzas cercanas a la compañía —compañía, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos— que inciden en su capacidad de servir al cliente.

Ventaja competitiva: Ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer al consumidor mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o por mayores beneficios que justifiquen precios más altos.

Comportamiento Organizacional: Un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, el grupo y la estructura tienen en el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento para mejorar la eficacia de las organizaciones.

Eficiencia: La razón del resultado eficacia y la contribución requerida para lograrlo.

Estrategia: De Innovación, es una estrategia que enfatiza la introducción de nuevos producto y/o servicios. De minimización de costos, una estrategia que hace énfasis en el estricto control de costos, en evitar la innovación innecesaria o los gastos de mercadotecnia y la reducción de precio.

Estructura Organizacional: Forma en que las tareas de trabajo se dividen, se agrupan y se coordinan formalmente.

Programas de Bienestar: Aquellos apoyados organizacionalmente que se enfocan en las condiciones físicas y mentales del empleado.

Productividad: Una medición de desempeño que incluye la eficacia y la eficiencia.

Administración: Por objetivos, Un programa que trasmite metas específicas, establecidas en forma participativa, con un periodo explícito y retroalimentación sobre el progreso en el alcance de las metas.

Análisis de razones financieras: Evaluación del rendimiento financiero de la empresa con el paso del tiempo usando análisis de razones financieras.

Apalancamiento financiero: Uso potencial de los costos financieros fijos para incrementar al máximo los efectos de los cambios en las ganancias antes de intereses e ir puestos sobre las ganancias por acción de la empresa-

Capital: Fondos a largo plazo de una empresa; todos los rubros del lado derecho del balance general de la empresa, con excepción de los pasivos corrientes,

Capital de Trabajo: Activos corrientes, que representan la parte de la inversión que circula de una forma a otra en la conducción ordinaria del negocio.

Liquidez: Capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que éstas llegan a su reconocimiento.

Rotación de Inventario: Medida de la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa.

Rentabilidad: Relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos (corrientes y fijos) de la empresa en actividades productivas.

Máquina de coser plana: Mecanismo de auto alimentación superior e inferior que es el entrelazamiento de un hilo superior con un hilo inferior a través de la tela produciéndose así una costura recta.

Fileteadora: Es un mecanismo de entrelazamiento de un hilo y dos hilazas produciéndose así una costura tejida llamada de sobrehilado.

Collarín: Está compuesta por 5 conjuntos tensores de los cuales 3 corresponden a 3 agujas, otro al loopers inferior y el otro superior que recubre, y es utilizada en el área de confección para la elaboración de dobladillos y recubrimientos en prendas de vestir.

Estudio de tiempo: Previo análisis que se realiza a los operarios para mejorar rendimientos y productividad.

2.5 MARCO CONTEXTUAL

Este plan de Negocios se desarrollará en la ciudad de San Juan de Pasto, capital del Departamento de Nariño – Colombia.

De acuerdo a información obtenida mediante la página web de la Alcaldía Municipal de San Juan de Pasto²³, el municipio se localiza en el extremo suroccidental Colombiano, a una alturade 2.559 metros sobre el nivel del mar y posee una temperatura media de 12 gradoscentígrados; el territorio municipal tiene una superficie de 1.181 km² y una área urbana de26.4 km². Se encuentra ubicada a una Longitud de 77°16'41.22"O, Latitud 1°12'52.48"N y Altitud 2.527 msnm.

Teniendo en cuenta un estudio realizado por la Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo²⁴, de acuerdo con proyecciones de población realizadas por el DANE, la población del municipio de Pasto, para el año 2013,se estima en 423.217 habitantes, aproximadamente. Esta población representa la cuarta parte

²³ ALCALDIA DE PASTO. CONOCE A PASTO. DATOS GENERALES. MAPAS DE PASTO. Fecha de publicación de noviembre de 2011. Bogotá [Documento en Línea].(Con acceso el 23 - 02- 2014). Disponible en Internet:<http://www.pasto.gov.co/index.php/nuestro-municipio>.

²⁴MINISTERIO DE TRABAJO. RED DE OBSERVATORIOS REGIONALES DEL MERCADO DE TRABAJO. Plan de fortalecimiento de la Competitividad en Mipymes del sector industrial manufacturero del municipio de Pasto. Año de Publicación 2013. [Documento en Línea]. (Con acceso el 30-11-2013). Disponible en Internet:www.mintrabajo.gov.co/.../1444-plan-de-fortalecimiento-de-la-competitividad-en-mipymes-del-sector.

de la población del departamentode Nariño y da cuenta de la apreciable concentración poblacional, en este municipio, en relación con los otrossesenta y tres (63) municipios del departamento.

En el ámbito económico las cifras ofrecidas por el CEDRE, indican que entre los años 2005 a 2010, el Producto Interno Bruto en el municipio de Pasto, pasó de \$2.554 a \$3.420 miles de millones pesos que, en promedio, representa una variación anual del 6,7%. Las cifras indican un comportamiento favorable en la economía municipal, sin embargo, las mismas no se corresponden con la situación de inseguridad social e informalidad laboral, cada vez más pronunciadas en el municipio.

De acuerdo a un estudio económico realizado por el Ministerio de Trabajo²⁵ referente a la estructura económica del Municipio, para el sector primario la actividad más representativa es la agricultura, con un aporte del 55%, le sigue en importancia la actividad pecuaria con el 32%. Dentro del sector secundario la actividad que presenta más participación es la industria manufacturera con un aporte del 64%, seguida de la actividad de la construcción con 29%. El sector terciario está representado principalmente por comercio y servicios de reparación de automóviles con una participación de 24%, el aporte de la actividad administración pública es el segundo en importancia con un 22%.

En el ámbito político se encuentra actualmente gobernada por el Doctor Harold Guerrero López empresario con más de 35 años de trabajo en pro de la economía de la ciudad, su periodo de gestión va hasta el año 2015, y quien en su plan de gobierno se fundamenta en nueve líneas estratégicas, organizadas en tres bloques, que es imperativo atender y considerar en forma preferencial.

En el primer grupo, se caracterizan como líneas o ejes primordiales, que son urgentes de abocar a nivel de Gobierno:

1. El medioambiente y el problema ambiental.
2. El Espacio Público y el problema urbano.
3. La Participación Ciudadana, comprendida como un determinante del Comportamiento Ciudadano y de un necesario liderazgo de nuestro Cambio de Comportamiento Colectivo, declinado ahora en clave cultural.

En un segundo grupo, se caracterizan como prioritarias, identificando tres líneas estratégicas muy relevantes, que son igualmente determinantes. Estas son:

²⁵ MINISTERIO DE TRABAJO. Programa Nacional de Asistencia Técnica para el Fortalecimiento de las Políticas de Empleo, Emprendimiento y Generación de Ingresos en el ámbito Regional y Local. Diagnóstico San Juan de Pasto. Fecha de publicación de noviembre de 2011. Bogotá. [Documento en Línea]. (Con acceso el 30-11-2013). Disponible en Internet:www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc.../149-pasto.html.

4. La Productividad Urbana y Rural.
5. El Progreso Social Incluyente.
6. Una Institucionalidad Pública, renovada y recuperada, bajo índices de Nueva Legitimidad, pública e institucional, como ciudad capital.

En un tercer grupo se caracterizan como ejes principales, identificando líneas estratégicas que también son determinantes para la ciudad. Estas son:

7. La Competitividad Urbana y Rural.
8. La inserción, con vocación y potencialidad productiva.
9. La Prosperidad Colectiva, entendida como la consecuencia de una Transformación Productiva operada, desde el sistema educativo y ampliada al total de nuestra Sociedad.

Las anteriores son las temáticas que actualmente rigen el plan de desarrollo municipal²⁶ y que hacen parte de las políticas de manejo económico, social, educativo, de salud, político y ambiental de la ciudad de San Juan de Pasto.

²⁶ ALCALDIA DE PASTO. "POR EL CUAL SE ADOPTA EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL DE PASTO 2012 – 2015 PASTO": "TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA". Fecha de Edición 31 de Mayo del 2012. [Documento en Línea].(Con acceso el 30-11-2013). Disponible en Internet:<http://www.pasto.gov.co/index.php/planes-programas-y-proyectos/plan-de-desarrollo>.

Imagen 1. Mapa Municipio de Pasto

MUNICIPIO DE PASTO



Fuente: Alcaldía de San Juan de Pasto

3. METODOLOGIA

3.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La línea de Investigación se refiere a los Estudios de Competitividad, cuyo objetivo es entender el comportamiento de los escenarios de mercado regional y global en las dimensiones económicas, tecnológicas, de infraestructura, de inversión y de productividad en los que está inmersa la actividad empresarial exportadora del país y de la región.

3.1.1 Sublínea de Investigación: Se dilucida la sublínea de investigación a partir de la orientación de la tarea investigativa del programa, la cual es el proceso de internacionalización de los sectores productivos, en función del comercio internacional. En este sentido se habla de proyectos de mercadeo regional, en el cual se encuentran incluidos los planes estratégicos de mercadeo, que para este caso específico, están relacionados con los planes de negocios.

3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a lo propuesto en el libro Metodología de la Investigación de los autores Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista²⁷, la investigación puede determinarse inicialmente con el alcance, que de acuerdo a los autores puede ser de tres tipos, exploratoria, descriptiva o correlacional, para este caso específico es de tipo descriptivo, puesto que se acomoda a la definición propuesta por los autores en donde las pretensiones del investigador radican en encontrar perfiles o características particulares de un grupo de personas o cualquier grupo susceptible de ser analizado . Adicionalmente se contrasta esta información con las definiciones que hace Mario Tamayo en su libro “Proceso de la Investigación Científica”²⁸, en el que define la investigación Descriptiva como un proceso mediante el cual se hace un registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos, es decir se trabaja con las realidades de hecho con datos actuales que hacen parte del presente.

²⁷ HERNANDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos, BAPTISTA, Pilar. Metodología de la Investigación, Cuarta Edición, México: Editorial McGraw-Gil, 2006. P.100.

²⁸ TAMAYO, Mario. Proceso de la Investigación Científica, Cuarta Edición, México, Editorial Limusa, 2003. P.42.

En el caso puntual de este proyecto la descripción se llevará a cabo mediante la identificación del panorama que rodea el mercado de prendas de vestir de uso institucional en la ciudad de San Juan de Pasto, en el ámbito local, regional y nacional. De igual manera se analizará el grado de afectación que puede tener este panorama en la estructuración del plan de negocios para la creación de la fábrica de confecciones para este producto específico, y cuyos resultados nos darán las directrices para estructurarlo adecuadamente.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Tomando como referencia el libro Metodología de la Investigación²⁹ el tipo de investigación también puede catalogarse como el enfoque de la investigación y de acuerdo a esto lo define en 2 grupos; la investigación cualitativa y la investigación cuantitativa, la cuales se aplican de manera conjunta en este proyecto, la primera cuando se realiza un proceso de inmersión en los medios naturales donde se desarrolla el problema, cuando se extraen los datos y se los interpreta y contextualiza y en el momento cuando se analiza de forma subjetiva los datos extraídos a la población objeto. El segundo enfoque se realiza mediante la aplicación de encuestas que desembocan en resultados estadísticos, datos objetivos que deben ser analizados y utilizados para generar predicciones y precisiones del problema de investigación.

3.4 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Según lo expresado en el libro Guía para realizar Investigaciones Sociales³⁰ de Raúl Rojas Soriano, los métodos de investigación son los mecanismos que llevan a cumplir los objetivos y dentro de esa definición encontramos que los métodos el autor los clasifica en generales y particulares, dentro de los primeros encontramos el análisis, la síntesis, la inducción y la deducción. Para este caso específico asumimos que los métodos generales son los que se emplean en la investigación y que de acuerdo al enfoque se aplica el método, es así como, para el análisis cualitativo se aplica un método inductivo y se analiza de forma subjetiva y para el caso del enfoque cuantitativo se utiliza un método deductivo y se analiza de forma objetiva.

²⁹ HERNANDEZ. Op. Cit., P.3.

³⁰ ROJAS, Raúl. Guía para realizar Investigaciones Sociales, Novena a trigésima cuarta edición, México: Editorial Plaza y Valdes PyV, 2007. P.146.

3.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas empleadas para el enfoque cualitativo son: la observación directa, la observación no estructurada, revisión de documentos, evaluación de experiencias personales y la interacción e introspección con la población objeto de investigación.

Para el enfoque cuantitativo se utiliza como técnica la aplicación de encuestas como primera técnica, la observación directa de datos estadísticos y aplicación de técnicas de medición de diferentes variables numéricas.

3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.6.1 Fuentes Primarias. Como fuentes primarias se determina los resultados de las encuestas como una fuente ideal para determinar los aspectos fundamentales del mercado de prendas de vestir en la ciudad de San Juan de Pasto. Para este estudio se aplicarán 2 tipos de encuestas: una dirigida a los consumidores de prendas de vestir de uso institucional y otra a los productores de prendas de vestir. La primera con el fin de determinar características del producto que están adquiriendo los consumidores, precios de compra, servicio de venta y pos venta y nivel de satisfacción actual. En el segundo caso se aplica con el fin de determinar las condiciones de la competencia, número de unidades producidas, tecnología empleada, precios de venta y características de los productores.

Adicionalmente se obtendrá información mediante un proceso de observación directa a las empresas que permitan acceder a sus instalaciones, o en caso contrario recabando datos de los diferentes entes que hace parte del sector y conocen información acerca del funcionamiento de algunas unidades productivas, datos que hacen parte de su manejo administrativo, sus prácticas comerciales (materias primas adquiridas, clientes, tecnología, hábitos en cuanto a contratación laboral, etc). Esta técnica se aplica en casos en los cuales es muy difícil recolectar información por las barreras que ponen las empresas con respecto al conocimiento del secreto industrial.

3.6.2 Fuentes Secundarias. Revisión de investigaciones referentes al sector de confecciones en la ciudad de San Juan de Pasto, en el cual se puede evaluar las condiciones bajo las cuales se está produciendo prendas de vestir, aquí se puede encontrar datos relevantes del sector como la tecnología que se emplea, el número de personas que trabajan en estas empresas, el número de prendas de vestir producidas, la capacidad productiva entre otros aspectos que pueden dar luces de la situación de la competencia a nivel productivo.

3.7 POBLACIÓN A CONSIDERAR

3.7.1 Consumidores. El procedimiento que se ha determinado para escoger la muestra de consumidores en esta investigación es el muestreo Aleatorio Simple, el cual será aplicado a la población objeto de investigación, la cual es el conjunto de empresas y microempresas registradas legalmente en la Cámara de Comercio del municipio de San Juan de Pasto para el año 2014, puesto que todas ellas deben cumplir las normas de protección industrial o las de dotación anual reglamentaria.

Emplearemos la siguiente fórmula para cuantificar el tamaño de la muestra, en el caso de los consumidores:

$$z = \frac{N \cdot Z \cdot p \cdot q}{d \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{10.704 \cdot (0,5 \cdot 0,5)}{0,003 \cdot (10.704 - 1) + 1,962^2 \cdot (0,5 \cdot 0,5)} = 371$$

En donde:

N = Total de la población susceptible de análisis en este caso 10.704 empresas para el año 2013 según informe de la Cámara de Comercio de la ciudad de Pasto denominado "Boletín Estadístico 2013 – I Semestre"³¹

Z = El nivel de confianza es el monto de incertidumbre que se está dispuesto a tolerar, en este caso es de 95%, es decir el 1,962.

d = Es el valor de precisión en este caso 3%

p y q= son las probabilidades de éxito y fracaso debido a que se desconocen, en este caso se toma el 0,5.

De esta manera tenemos una población de 10704 empresas existentes en la ciudad de Pasto para el primer semestre del 2014, con una muestra de 371 empresas susceptibles de ser encuestadas.

³¹ CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. [Documento en Línea]. (Con acceso el 06-05-2013). Disponible en Internet: <http://www.ccpasto.org.co/index.php/descargas/category/9-anuarios-estadisticos>.

3.7.2 Competencia. En el caso del análisis de las empresas dedicadas a producir prendas de vestir de uso institucional y que para este estudio son la competencia directa que se tiene en el mercado, se determina realizar un Muestreo no Probabilístico (no aleatorio – o empírico). Este mecanismo se usa ya que en las diferentes fuentes estadísticas expedidas por instituciones como el Dane o Cámara de Comercio, se toman datos demasiado generalizados del sector y no se tiene certeza qué tipo de actividad específica desarrollan.

Para esta investigación se requiere que la actividad sea la producción de prendas de vestir de uso institucional, para este efecto se determina el Muestreo Intencionado cómo técnica para escoger selectivamente las empresas que desarrollan esta actividad, ya que estos elementos se consideran representativos con base en los conocimientos previos que tiene el investigador acerca del sector.

Con respecto a esto se determina una muestra de 18 empresas que reúnen las condiciones de representatividad para ser investigadas como competencia directa y de las que se pretende realizar un proceso de observación para recolectar información significativa. Adicional a esto se buscarán unidades de producción o talleres pequeños que trabajan con todo tipo de prendas de vestir y los cuales a nuestro parecer suministrarán información relevante acerca de la labor que desempeñan en el sector como proveedores o intermediarios productivos.

3.8 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el tratamiento de la información obtenida mediante la aplicación de encuestas, el proceso consistirá inicialmente en tabular los datos en el Programa StadiGraphics el cual se encarga de tomarlos y transformarlos en datos estadísticos. Con esta información se procederá a realizar un gráfico que represente la distribución de las respuestas para cada pregunta y finalmente a cada una de ellas se le hará su respectivo análisis e interpretación.

En cuanto al proceso de observación los datos obtenidos serán recopilados y organizados de tal manera que se puedan establecer unos parámetros descriptivos para cada una de las empresas de las cuales se pudo obtener información. Estos datos ayudarán a soportar el análisis cuantitativo que se realiza tanto a los consumidores como a la competencia dando como resultado un entorno más real del mercado de prendas de uso institucional en la ciudad de San Juan de Pasto.

Toda la información recopilada será administrada de acuerdo a la Guía de Plan de Negocios del Fondo emprender la cual es la base estructural del planteamiento de la investigación, ya que es esta la entidad a la cual se presentará el proyecto para

gestionar los recursos de financiación. Este formato contiene cada uno de los parámetros de información requeridos para cada área de la empresa, adicionalmente provee al emprendedor de un formato financiero denominado Modelo Proyección, este formato será diligenciado y analizado ya que además de ser una herramienta para que el emprendedor obtenga los estados financieros a partir de las proyecciones de ventas y las inversiones que requiere, cuenta con un liquidador de razones financieras que finalmente es el indicador de viabilidad que utiliza Fondoempreder para evaluar el Plan de Negocios.

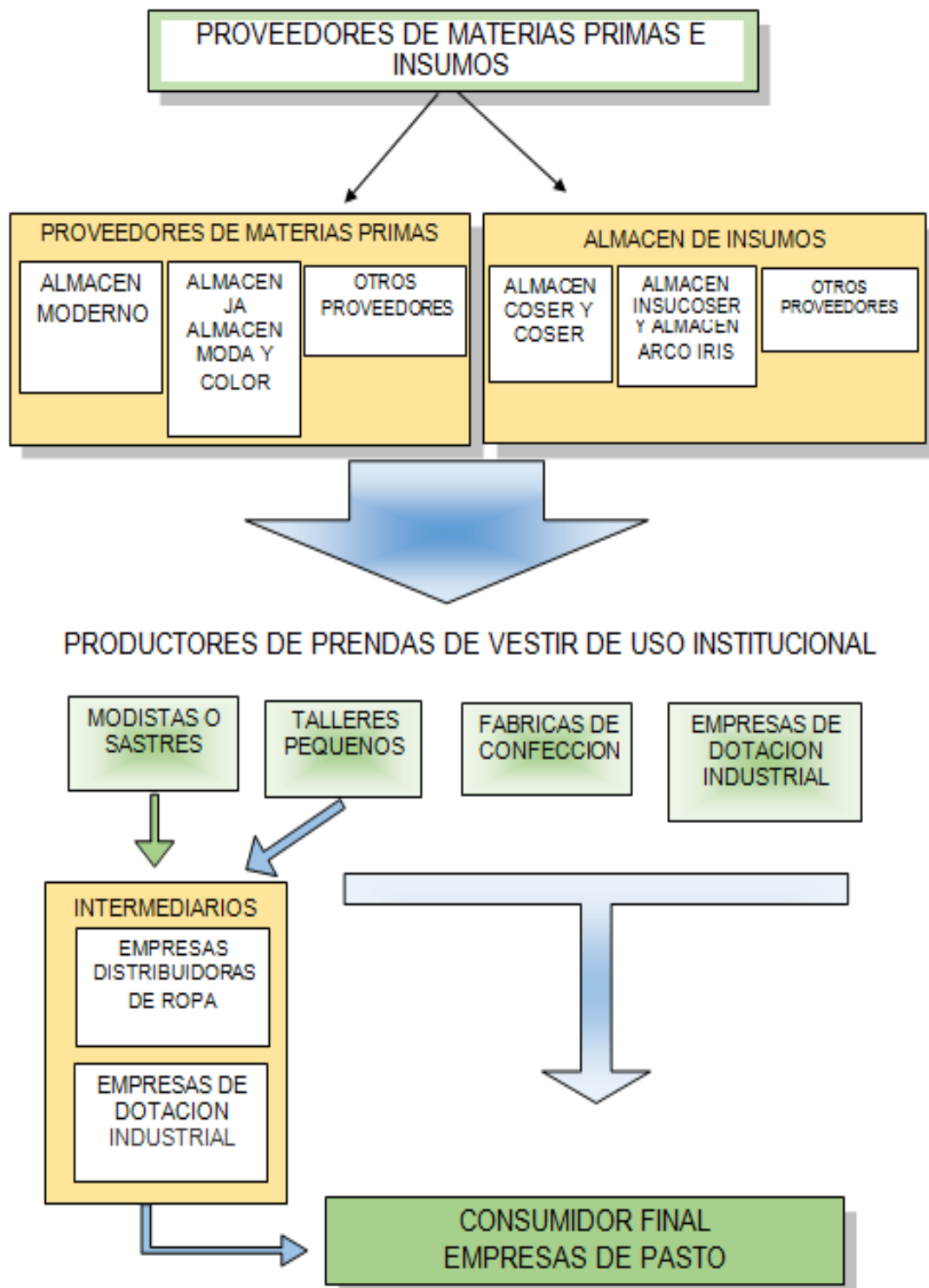
4. PLAN DE MERCADEO

4.1 ESTRUCTURA DEL MERCADO DE CONFECCIONES EN LA CIUDAD DE PASTO

Teniendo en cuenta la información recopilada mediante las encuestas realizadas a los productores de prendas de vestir y la observación realizada a cada una de las partes involucradas en la cadena productiva de la confección de prendas de uso institucional en la ciudad de Pasto se realiza una estructuración del mercado mediante un gráfico.

Se establece que existe mucha prevención en cuanto al suministro de información por parte de los eslabones implicados en la cadena productiva, más sin embargo se hizo una observación minuciosa a los elementos mencionados y se retoma el conocimiento adquirido de forma práctica por la investigadora para interpretar los datos obtenidos.

Gráfico 1. Estructura del Mercado de Confecciones en la Ciudad de Pasto



Fuente: La Presente Investigación

La explicación del anterior gráfico es la siguiente:

4.1.1 Análisis de Proveedores. El mercado de prendas de vestir de uso institucional se encuentra constituido inicialmente por los proveedores de materias primas e insumos quienes abastecen permanentemente a los productores. Este eslabón de acuerdo a la investigación se encuentra dividido en almacenes de telas y de insumos, entre los primeros se destacan 3 empresas principalmente:

- **Almacén Moderno Decorador SAS:** De propiedad de la Señora Cecilia Burbano de Guerra, cuya trayectoria es de aproximadamente 50 años, iniciando como negocio familiar y hoy por hoy se convierte en la mayor distribuidora de telas, cortinas y demás materiales para la confección. Son proveedores exclusivos de grandes Textileras como Lafayette, que se especializa en la producción de telas en poliéster con base impermeable para prendas deportivas. Los precios que maneja el Almacén Moderno en este tipo de materiales son relativamente parecidos a los que tienen otros almacenes a nivel nacional a excepción de los incrementos por costos de transporte y fletes.

El Almacén Moderno igualmente maneja una línea de telas no sintéticas o mixtas cuyos distribuidores son Tejicondor y Colteger, este es el caso de los driles, tela tipo jean o denim, telas de punto, lycras, perchados, entre otros. Los precios en estas líneas cambian un poco con respecto a los que se pueden encontrar a nivel nacional por cuanto existen varios productores de estos materiales y se pueden negociar a precios más bajos.

La variedad que maneja el Almacén Moderno, es muy amplia y se puede contar con existencia permanente de materiales, existen épocas en las que se encuentra desabastecimiento debido a incrementos en las compras como por ejemplo, la entrada de los colegios. Suelen presentarse algunas variaciones en los precios debido a problemas macroeconómicos como la producción de algodón y el precio de dólar que puede afectar las importaciones de insumos o bases para la producción de estos textiles.

Cabe anotar que este Almacén maneja telas tipo A es decir que no presentan fallas, y tipo B si tiene 1 falla en 5 metros, esto quiere decir que son telas de buena calidad, de igual manera trabajan con cualquier cantidad que el productor necesite, rollos de 100 metros o de cualquier cantidad en la misma referencia.

- **Almacén JA:** Este Almacén tiene sedes a nivel nacional y comercializa telas a bajos precios, regularmente no maneja distribuciones exclusivas, se especializa en saldos y remanentes, por este motivo no es frecuente encontrar la misma referencia continuamente, existen algunas excepciones como telas jean o denim,

lino fless, satines, que mantienen permanentemente, aunque suelen tener algunas variaciones de color.

Este almacén se especializa en telas de moda o tendencia, trabaja mucho con cretonas, linos, paños o tela de punto, dacrones, acetatos, telas estampadas en diferentes materiales. Los productores suelen acudir a este proveedor por los precios bajos en referencias como el Jean que se usa en conjuntos de protección industrial u overoles, estos precios se deben principalmente a que trabajan con telas tipo B (1 Falla cada 5 metros) y tipo C (1 Falla cada 2 o 3 metros), aunque puede ser muy ventajoso para bajar costos, el productor puede arriesgarse a perder material debido a las fallas.

- **Almacén Moda y Color:** Este Almacén tiene una gran trayectoria tanto en la venta de telas como de insumos, más sin embargo en los últimos años se ha visto perjudicado por la fuerte competencia del Moderno. Actualmente trabaja con varios tipos de tela deportivas nacionales a más bajo precio, los driles que manejan suelen tener un precio más alto que los de la competencia y lo mismo ocurre con telas como las de punto para camisetas y linos. Actualmente se especializan en telas para línea de hogar como cretonas, cortinas, telas perchadas para cubrecamas, telas de tendencia, materiales para prendas religiosas de imágenes, fleze, guatas, rellenos, entre otros.

Este Almacén ha perdido una gran porción de mercado debido al desabastecimiento que presenta con frecuencia, y aunque ha intentado trabajar con materiales importados más económicos, los productores no pueden contar con grandes cantidades cuando estos las requieren. Este almacén suele tener menos afluencia que el Almacén Moderno, y es mucho más fácil comprar aquí cuando las cantidades son pequeñas, es una alternativa para las compras mínimas.

En cuanto a la calidad de las telas manejan telas tipo A en muy pocas referencias y telas tipo B en su mayoría. Usualmente trabaja con pequeñas cantidades hasta 1 rollo por referencia, para mayor cantidad se requiere hacer un pedido y abonar un porcentaje sobre el mismo.

Esto es con respecto a los 3 proveedores más grandes que existen en la ciudad, aparte de estos existen más almacenes que trabajan diferentes líneas como paños, telas de punto, telas para blusas o empresas que trabajan únicamente saldos, en estos casos los productores se dirigen a estos almacenes cuando estos traen materiales que les sirven pero no es habitual. Se anota que existen proveedores en otras ciudades con excelentes ventajas, como por ejemplo proveedores ubicados en la ciudad de Bogotá, más sin embargo suelen exigir ciertas cantidades como base de pedido por ejemplo de cien metros en adelante y esto es algunas veces complicado debido a la inversión que se requiere para traer telas por rollos.

Con respecto a los proveedores de Insumos tenemos 3 almacenes que distribuyen mayoritariamente los insumos para confección en la ciudad de Pasto, estos son:

- **Almacén Coser y Coser:** Esta empresa con mucha trayectoria en la ciudad de Pasto, está relacionada directamente con el Almacén Moderno puesto que pertenecen a la misma familia, inicialmente era un solo almacén y posteriormente se separaron. Actualmente es uno de los mayores proveedores de insumos de la ciudad y en los últimos años ha incursionado en la venta de maquinaria industrial para la confección y otras actividades como el estampado.

Este almacén maneja una gran variedad de insumos en diferentes calidades, los precios de los mismos están muy a la par de otros almacenes del sector y en este eslabón la competencia prácticamente se limita al servicio y el abastecimiento permanente a los productores. Hace un par de años este Almacén estaba pasando por una situación bastante compleja y perdió un buen porcentaje del mercado debido a la escases de insumos y a diferentes problemas administrativos, hoy en día su propietario hizo una inversión bastante grande y nuevamente ofrece al público abastecimiento permanente de materiales e insumos, instalaciones amplias y renovadas para atender a mayor número de clientes, productos novedosos, y los cursos de diferentes técnicas de artes manuales.

- **Almacén Insucoser:** Este establecimiento ofrece una línea amplia de insumos con una leve diferencia de precios con respecto a su competencia, tiene abastecimiento permanente y una buena atención a sus clientes. Una de sus desventajas es el tamaño de sus instalaciones que dificultan mucho el acceso a los compradores. Este almacén es uno de los más frecuentados por los productores porque la atención es un poco más fácil que en Coser y Coser que recibe demasiados clientes sobre todo de materiales de manualidades, mientras que Insucoser se especializa más en insumos para confección industrial.

- **Almacén Aro Iris:** Este proveedor de insumos es una opción para los productores en caso de que los anteriormente mencionados no tengan los materiales necesarios. Este almacén vende sus productos con un leve incremento en los precios y se especializa en productos para bautizos, primeras comuniones y fiestas en general, al igual que materiales para muñequería. No cuenta con una variedad muy extensa de materiales de uso industrial pero si puede proveer de algunos insumos que se usan para darle más detalle a la prenda como cierres finos, sesgos, venas y encajes muy variados, útiles en ropa para dama como sastres, pijamas o blusas.

En lo relacionado con insumos los almacenes antes mencionados son las más relevantes y más frecuentados por los productores de prendas de uso

institucional, más sin embargo existen otros sitios que se especializan en herrajes y también hacen parte de los proveedores de insumos y materiales.

4.1.2 Análisis de Productores. Continuando con el análisis del mercado se hace una descripción de los productores. Este eslabón se encuentra distribuido en cinco grupos los cuales son:

- **Modistas o sastres:** Este sector está representado en gran medida por mujeres madres de familia que no desean salir de sus hogares para cuidar de sus hijos, este sector es muy relevante por cuanto no existe una formación profesional en la mayoría de los casos que soporte el costeo adecuado de las prendas y regularmente las empresas grandes compiten con ellas, lo hacen con precio por prenda muy bajo, debido a que las modistas en su mayoría sólo tienen en cuenta la mano de obra, en ocasiones no determinan utilidad, horas extras, costos indirectos de fabricación, lo cual es fundamental para un empresario.

Las modistas usualmente buscan su trabajo de manera particular contratando directamente con las empresas o establecimientos, no es común pero a veces se unen varias de ellas con el fin de cumplir con el pedido solicitado. Su mayor inconveniente es que algunas empresas no contratan con particulares sino con empresas registradas legalmente y esto les permite responder con lo solicitado.

Estas unidades de producción suelen ser contratadas por intermediarios como otras empresas de dotación industrial o almacenes de prendas de vestir como satélites alternos de producción, con el fin de obviarse los costos fijos o lograr un margen de intermediación. Esto en ocasiones representa una buena alternativa para las fábricas que no pueden cumplir con los pedidos y necesita un soporte productivo. En este caso suelen presentarse algunos inconvenientes con el control del tiempo y la homogeneidad de las prendas debido a que la forma de trabajar o de los acabados no siempre es la misma entre uno y otro.

La costumbre laboral de estas unidades se divide en dos grupos, el primero se dedica al trabajo particular casi no les gusta trabajar por cantidades, hacen prenda sobre pedido y arreglos varios y su margen de utilidad es mayor aunque en algunas ocasiones no es muy frecuente el trabajo. El segundo grupo lo constituyen las unidades productivas que si trabajan por cantidades y cobran por prenda o por proceso y este mercado maneja los mismos precios o relativamente parecidos, la diferenciación existe en función de la rapidez y la calidad de la prenda.

Otra unidad que vale tener en cuenta es la de los sastres los cuales normalmente se dedican a producir prendas tipo sastre sobre pedido aunque algunos de ellos también trabajan confección por cantidad para lo cual suelen contratar personal de ayuda de forma particular y también incluyen el corte con el fin de garantizar la

prenda y brindar en muchas ocasiones el servicio de rectificación de medidas y ajuste de prendas. Cabe anotar que esta es una de las unidades de producción más difíciles de manejar por cuanto representa una gran dificultad encontrar sastres y que adicionalmente deseen trabajar para otras empresas, esto teniendo en cuenta que es una labor regularmente aprendida empíricamente para la cual casi no existen institutos de formación y que debido a la especialidad es rentable trabajarla de forma particular.

- **Talleres pequeños:** Los talleres son unidades en donde se unen más de dos operarios para elaborar prendas de vestir, estos grupos son organizados de forma particular en algunas ocasiones después de haber recibido formación técnica o tecnológica en alguna institución educativa como el Sena, la Universidad Autónoma de Nariño o la Casa de Artes y Oficios, o en un programa temporal expedido por entidades gubernamentales o particulares.

Estos talleres o grupos de trabajo suelen tener un tiempo de duración a excepción de que tenga vínculos familiares. Esta situación es uno de los grandes interrogantes en el progreso de la economía nariñense, debido a la mala predisposición que existe con relación a las sociedades, si bien no es la única razón, es una de los principales motivos por los cuales las unidades productivas no pueden responder y progresar. Es de conocimiento general que si se unen varias productores pueden responder en tiempo y servicio con cualquier cantidad de pedidos y generar empleo y empresas estables, más sin embargo, se presenta este fenómeno en que los integrantes deciden separarse prontamente ya sea por razones académicas o lo más frecuente por conflictos con los demás socios por cuestiones de malos manejos o simplemente por conflictos personales.

Lastimosamente después de malas experiencias surgidas a raíz de la asociación los microempresarios no buscan la forma de superar estos inconvenientes para seguir intentando este mecanismo para aunar esfuerzos. Actualmente existen muy pocas unidades de producción con varios miembros, más sin embargo se pueden tener en cuenta algunas formadas por grupos familiares como se mencionó anteriormente y grupos de amigas que se unen temporalmente para ayudarse cuando existe un contrato grande.

- **Fábricas de confección:** No es común encontrar fábricas de prendas de vestir en la ciudad de Pasto, pero existen algunas dedicadas a la producción de prendas deportivas como el caso de Romady o Siluetas que trabajan con prendas tipo sastrero y dotación industrial. Estas fábricas se caracterizan porque sus propietarios tienen un taller particular y controlan la producción asumiendo los costos fijos y contratando personal interno ya sea por obra o con salarios fijos. Acceder a la información de cualquiera de ellas es muy complicado puesto que existe un recelo a suministrar información de cualquier tipo por seguridad o por secreto industrial, más sin embargo, se conoce que la tecnología empleada no es

muy avanzada y que las máquinas que manejan son las mismas en la mayoría de los casos, como máquinas planas, fileteadoras, collarín, cortadoras industriales y solo algunas de ellas manejan resortadoras u ojaladoras, o alguna otra de proceso especializado. Esta información se la obtiene con datos entregados espontáneamente por las operarias que han trabajado en estas empresas y que regularmente son las mismas que rotan de un lugar a otro esperando encontrar mayores ingresos, estabilidad o mejores condiciones laborales.

- **Empresas de dotación industrial:** Estas empresas se dedican a vender todo tipo de elementos de dotación industrial no sólo prendas de vestir sino artículos como cinturones, cascos, botas, extintores, gafas de protección, tapones para protección auditiva, entre muchos otros elementos. No es común encontrar que tengan talleres de confección, más sin embargo se conoce que contratan con modistas, talleres o fábricas a nivel nacional o compran prendas ya terminadas. Estas empresas tienen una ventaja muy grande en el mercado, en primer lugar tiene constitución legal lo que les permite acceder a cualquier institución formalmente, en segundo lugar manejan productos de todo tipo que les permite no perder la fuerza de ventas ya que procuran abastecer cualquier tipo de pedido, en tercer lugar al no tener taller de confección logran un margen de intermediación sin incurrir en costos fijos.

Uno de los problemas que suelen afrontar estas empresas se relaciona con el control de la producción y los tiempos de entrega ya que al contratar talleres externos no pueden garantizar la entrega justo a tiempo y suelen tener inconvenientes con los acabados, es por esta razón que mayoritariamente generan valor en base a la comercialización, es decir que muchos de los productos que ofertan se adquieren en otras ciudades, situación que repercute en la economía de la ciudad ya que no afecta eslabones como los proveedores, la mano de obra local y los servicios complementarios como bordados o estampados, y generalmente la utilidad recae únicamente sobre los propietarios más no sobre las unidades de producción que trabajan con precios relativamente bajos.

- **Empresas distribuidoras de ropa:** Una situación similar pero en menos medida se observa con los establecimientos que comercializan ropa, si bien estos manejan líneas de tendencia, se observa que algunas empresas recurren a estas debido a los precios bajos, a la inmediatez en la entrega de los pedido ya que son prendas que ya están hechas y en algunos casos por los requerimientos específicos de algunas instituciones con relación a la seguridad industrial.

Las empresas pastusas suelen demandar camisetas por ejemplo que están hechas de lycra algodón que es un material que no llega a los almacenes de telas, al menos en la calidad que las empresas exigen. En el caso del Jean se puede encontrar empresas que demandan una calidad y un diseño específico de

este material como el caso Cedenar, que es una empresa de energía eléctrica la cual compra su dotación a proveedores como Caribú tanto para camisas como pantalones. Tenemos otras que adquieren sastres, chaquetas y blusas a Patprimo debido a la experiencia de entrega oportuna y calidad. El factor común aquí es el tiempo de entrega y la calidad, es decir que estos son factores, con los cuales no cuentan las unidades productivas ubicadas en la ciudad de Pasto. Así mismo tenemos la demanda de botas dieléctricas que no son producidas en la ciudad u overoles contrafuego, o algunos materiales muy específicos que los proveedores no manejan.

4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

A continuación se realiza la descripción de los datos obtenidos mediante las encuestas realizadas tanto a los compradores de ropa de uso institucional como a los productores de las mismas que para este caso se denominan clientes y competencia respectivamente. Se toman los datos obtenidos objetivamente y se analizan de acuerdo al análisis estadístico.

4.2.1 Análisis de los Consumidores

4.2.1.1 Análisis Cuantitativo de los Consumidores. El segmento al que estamos dirigidos está constituido son todas las empresa que utilicen uniformes y prendas distintivas, en este segmento están incluidos: Centros de Salud, Hospitales, Cafeterías, Talleres (autos, motocicletas, sonido, tapicerías, bicicletas), Ferreterías, Bodegas, Almacenes en cadena, Restaurantes, Colegios, Universidades, en general todas la empresas que tienen que cumplir la reglamentación de dotación anual, como distintivo institucional o simplemente como estrategia publicitaria.

La demanda potencial de este mercado está en aproximadamente 10704 empresas, si tenemos en cuenta que el promedio de compra de las empresas es de 4 uniformes y el precio promedio es \$40.000 este mercado representa aproximadamente unos \$160.000.000. De acuerdo a la investigación de mercados, la demanda real encontrada, en una muestra de 371, es de 285 empresas, dispuestas a adquirir prendas de dotación industrial es decir un 77%, de este porcentaje se pretende abarcar el 50% es decir 142 empresas.

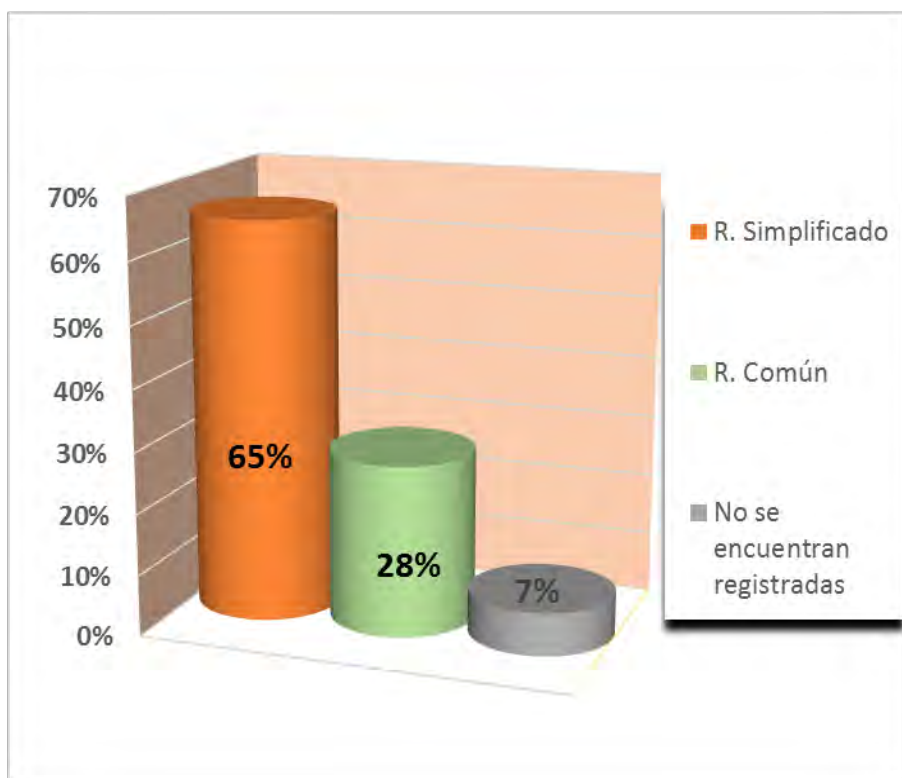
Se debe tener en cuenta que cuando se realizó esta investigación la temporada escolar ya había pasado, esto quiere decir que posiblemente se habría producido una demanda de sudaderas o uniformes para algunos colegios, y este es un mercado potencial que genera una demanda potencial bastante llamativa y la cual

amerita una preparación en relación a la adquisición de materiales, insumos, mano de obra y lo necesario para abastecer este mercado.

Los productos sustitutos de este mercado son jeans, camisetas, sudaderas y cualquier prenda que pueda servir para laborar y que esté destinada a sufrir daños por el uso dentro de las actividades laborales. La diferencia que existe radica en la homogeneidad y estandarización, además de los logos incluidos en las prendas con los cuales se consigue la personalización de la ropa.

En cuanto a la investigación de mercados realizada se sacaron los siguientes resultados:

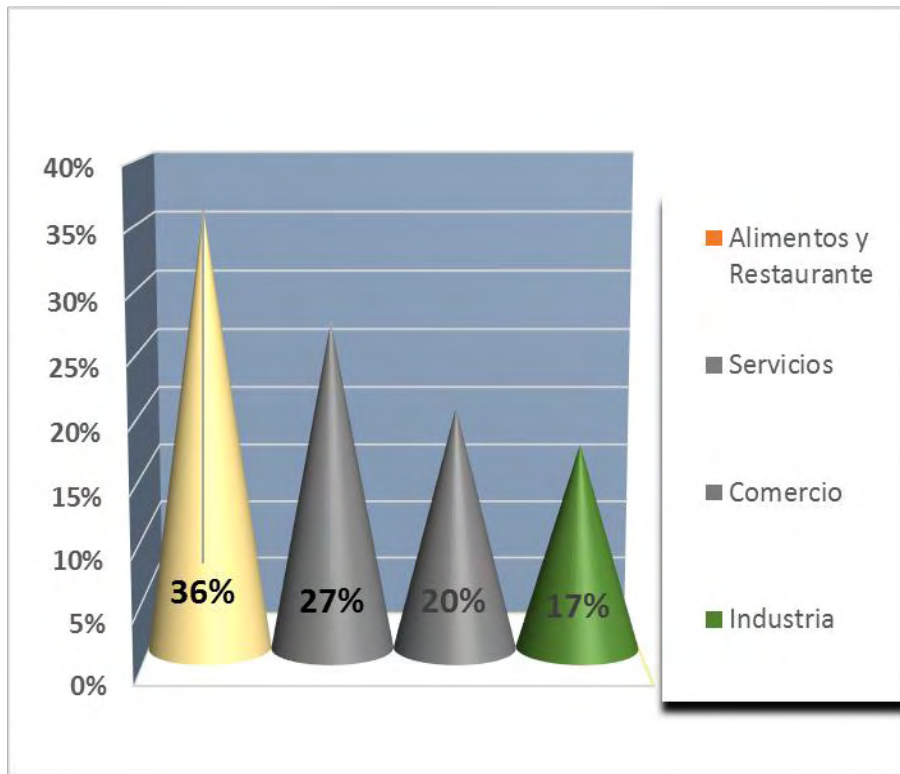
Gráfico 2. Pregunta 1. ¿Qué régimen es su establecimiento?



Fuente: La Presente Investigación.

El 65% de las empresas encuestadas pertenecen al régimen simplificado, 28% al régimen común y el 7% no están registradas ante Cámara de Comercio. Esto quiere decir que la mayoría de los establecimientos trabajan legalmente y tiene la documentación correspondiente, lo cual indica que posiblemente cumplen con la entrega de la dotación anual a sus empleados.

Gráfico 3. Pregunta 2. ¿En qué tipo de sector económico se encuentra?

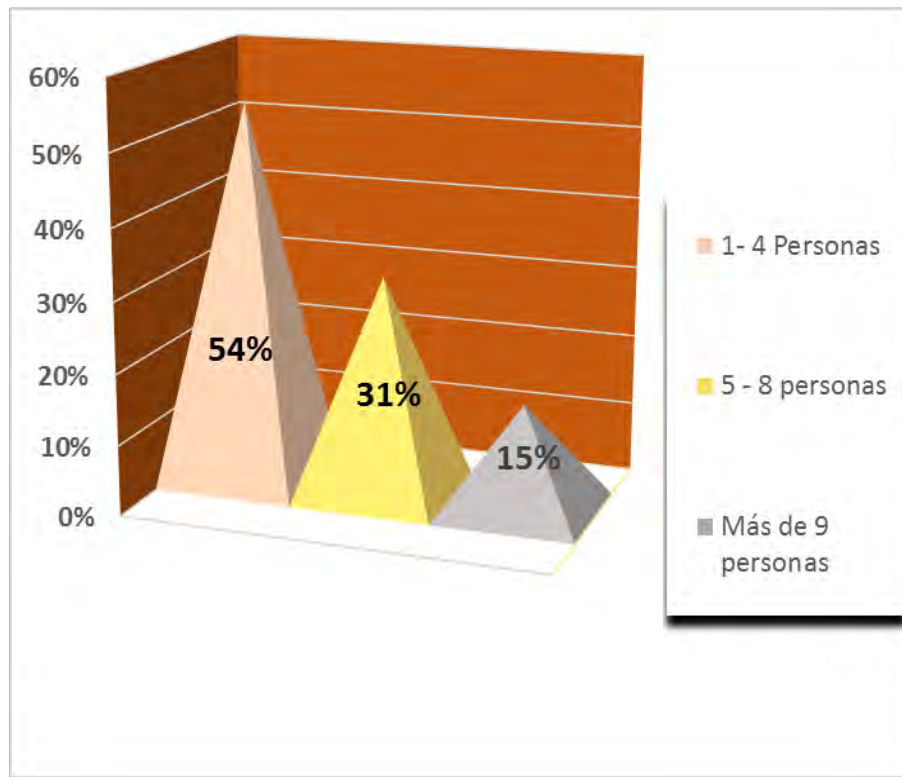


Fuente: La Presente Investigación.

La clasificación de los sectores económicos de las empresas que fueron encuestadas se encuentra distribuida de la siguiente manera: 36% pertenecen a establecimientos que están relacionados con los alimentos dentro de los que están los restaurantes, cafeterías o panaderías. El 27% corresponde a empresas de servicios dentro de lo que encontramos peluquerías, empresas de seguridad, centros hospitalarios o centros educativos. Un 20% corresponde a establecimientos comerciales como ferreterías, aserrerías, supermercados o distribuidoras de alimentos. Y finalmente un 17% para industrias como la metalúrgica, muebles de madera, construcción y producción de alimentos como frigoríficos.

Los resultados permiten analizar que la mayor demanda de dotación podría estar en los establecimientos dedicados a la venta de alimentos, por ende es recomendable tener en cuenta que estos sitios se manejan ciertas normas sanitarias que regulan el uso de prendas de dotación, para lo cual la empresa debe tener una capacitación y una formación con el fin de poder asesorar técnicamente a sus clientes en este tema.

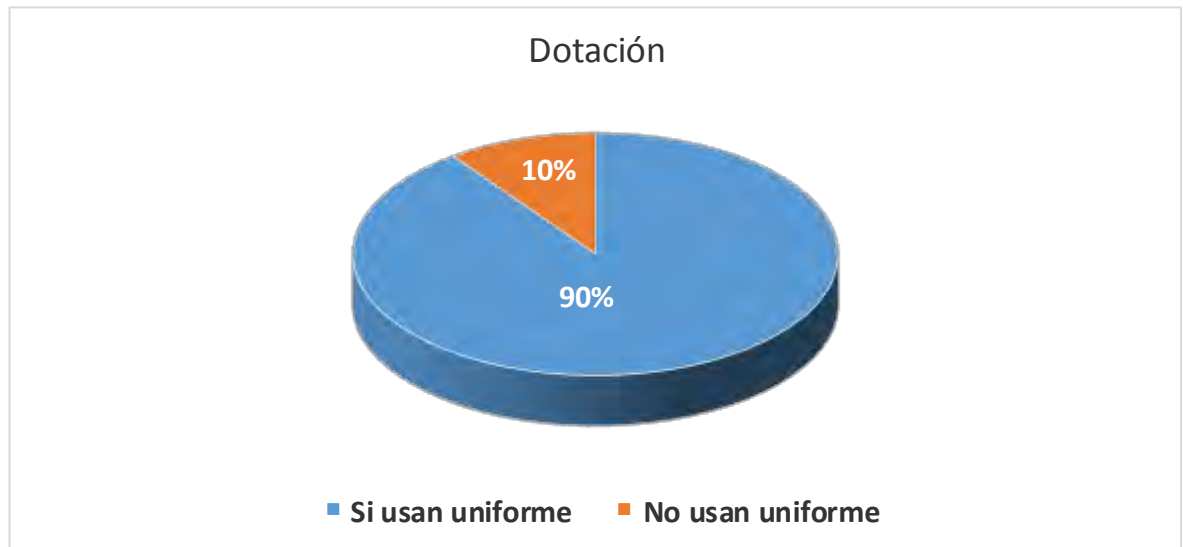
Gráfico 4. Pregunta 3. ¿Cuántas personas trabajan en este empresa – negocio?



Fuente: La Presente Investigación.

Este resultado indica que la mayoría de las empresas tienen entre 1 y 4 personas laborando, y que generalmente son las empresas de régimen simplificado, seguidos de los establecimientos que tienen de 5 a 8 personas, y finalmente con un 25% las empresas de más de 9 personas que generalmente pertenecen al sector industrial o de servicios. Con lo anterior podemos establecer que para poder obtener un promedio de producción alto es necesario realizar un gran esfuerzo de ventas e ingresar varios pedidos al tiempo para aprovechar la capacidad instalada de la fábrica, o enfocar una estrategia por atender las empresas que cuenten con buen número de empleados, como las industrias de construcción o lácteos, o instituciones de prestadoras de servicio de salud o educativas.

Gráfico 5. Pregunta 4. ¿Usan uniforme de dotación o de protección industrial?

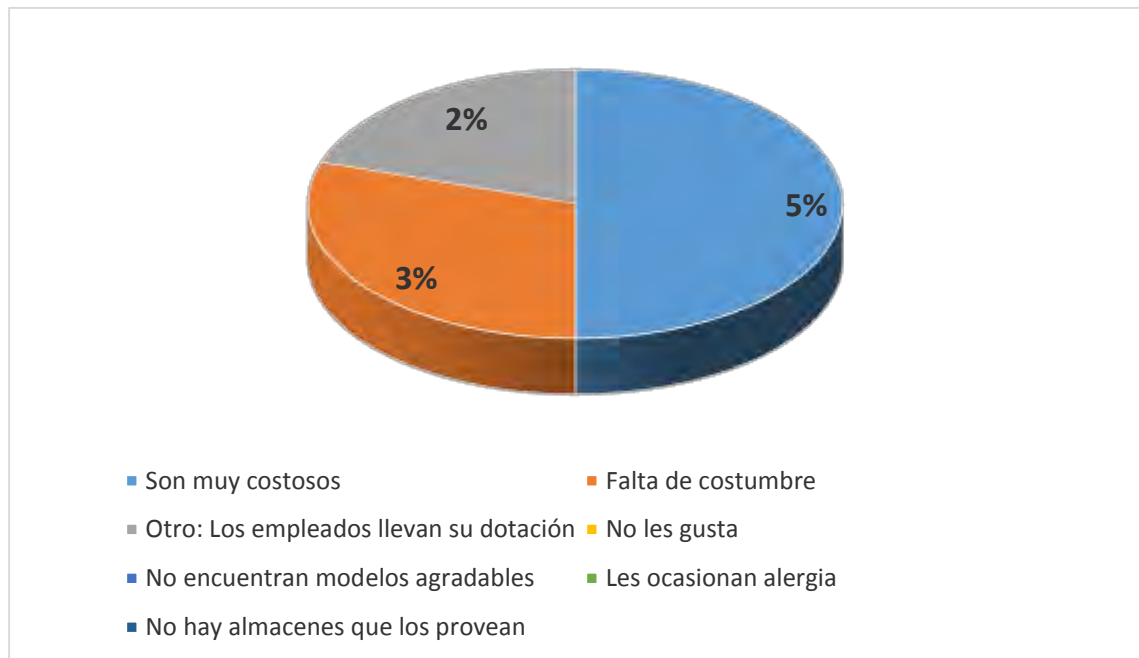


Fuente: La Presente Investigación.

En cuanto a los establecimientos que si utilizan uniforme tenemos un 90% y un 10% para los que no han implementado uniforme. De estos valores deducimos que de cada 100 empresas 90 son clientes potenciales de la empresa y el campo de acción es bastante amplio habiendo una buena predisposición para la compra. Se concluye que son muy pocas las empresas que no están dispuestas a adquirir la dotación.

Esta tendencia al uso de prendas de dotación se ha ido incrementando en los últimos años, sobre todo en los establecimientos educativos como las universidades, el uniforme ha proporcionado una forma de diferenciación entre programas educativos y universidades, posteriormente se comienza a ver un cambio en las prácticas de salubridad en los negocios de alimentos en donde el uniforme se ha convertido en una necesidad además de un elemento fundamental de la imagen publicitaria.

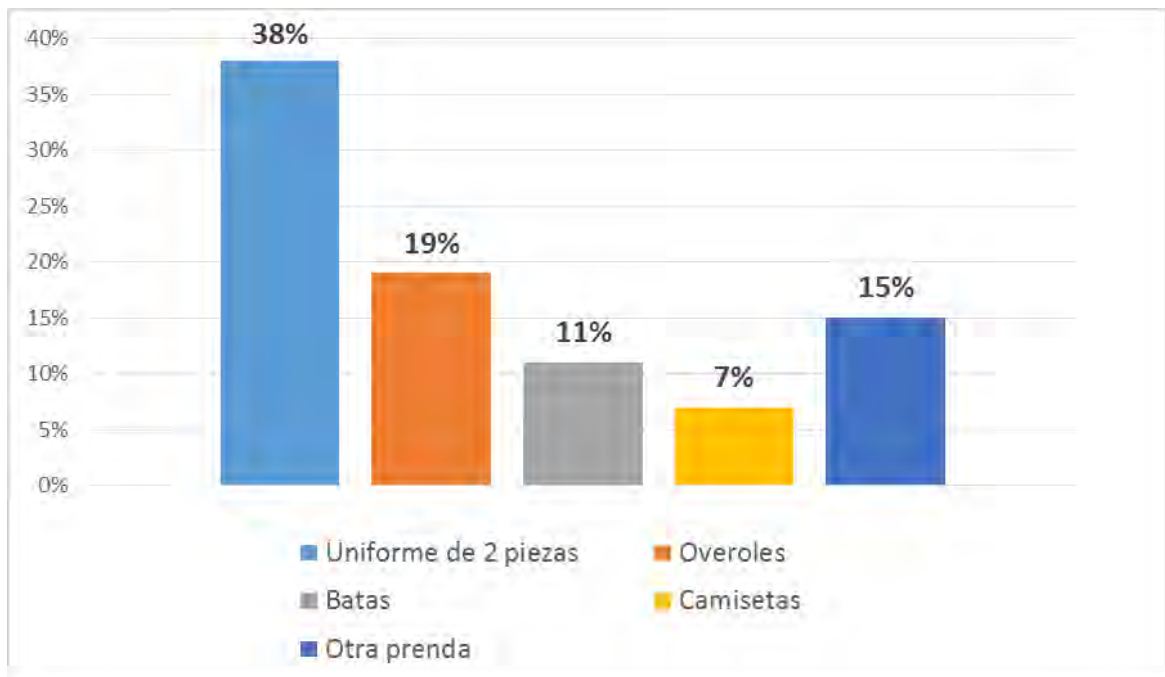
Gráfico 6. Pregunta 5. ¿Por qué no usan dotación?



Fuente: La Presente Investigación.

Las tres razones que generalmente mencionan los establecimientos son, que les resulta costoso entregar dotación a sus empleados y que no están acostumbrados a su uso. Aparte de esto encontramos en menor proporción otra alternativa, y es que los empleados traen sus propias prendas de trabajo por lo tanto el empleador no ve la necesidad de adquirirlas. Esto se debe a que no se encuentran constituidos legalmente y por lo tanto no atienden las exigencias de ley.

Gráfico 7. Pregunta 6. ¿Si utilizan uniforme, qué tipo de prenda emplean?

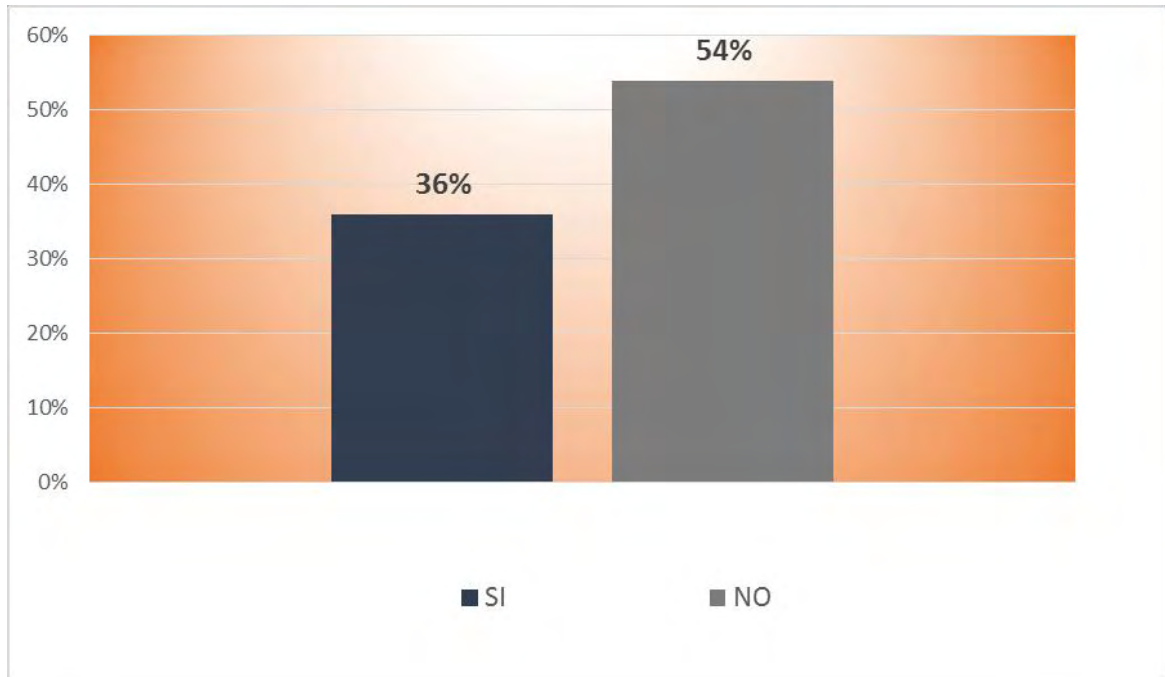


Fuente: La Presente Investigación.

Se encuentra una afinidad por el uso de los conjuntos de 2 piezas en jean, antifluidos, o dril con un 38%, el 19% utilizan overoles, el 11% usan batas, el 7% utilizan camiseta como parte de su prenda de trabajo y el 15% utilizan otras prendas como por ejemplo, gorras, chalecos, tapabocas, chaquetas, entre otros. Esta conclusión permite concluir que la mayor demanda de prendas de tipo institucional son las pijamas en materiales como el antifluidos o lino fless, seguido por los overoles, las batas y las camisetas. Se aclara que muchas de estas empresas poseen varias clases de uniformes, los porcentajes analizados no describen esta situación.

De acuerdo a los datos recopilados es necesario plantear una estrategia de diferenciación basada en una amplia gama de diseños que satisfagan las necesidades de los compradores al igual que un servicio personalizado el cual permita recibir sugerencias por parte de las empresas en cuanto a colores, logos de identificación, modelos entre otros aspectos.

Gráfico 8. Pregunta 7. ¿Utiliza calzado como parte de su dotación?

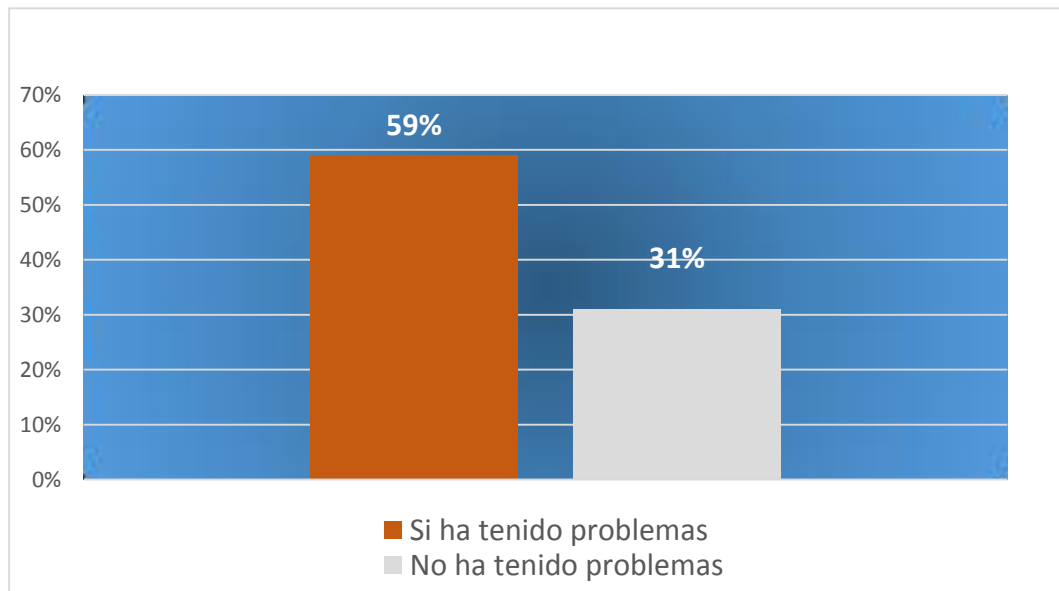


Fuente: La Presente Investigación.

En esta investigación se hizo un análisis de la demanda de calzado de uso institucional, como una posible proyección de la empresa a futuro, teniendo en cuenta la existencia de excelentes tecnólogos del SENA en este campo, además de la posibilidad de proveer un portafolio más amplio de productos. De acuerdo a esto el 36% respondieron que si usan calzado como parte de su uniforme y el 54% no lo usan, para este último se plantea como opción una línea de calzado con precios competitivos como estrategia de ventas.

Se pudo establecer mediante un proceso de observación que las empresas que más demandan calzado son las relacionadas con industrias pesadas como la de metalurgia, maderas y construcción, además de las de servicios con objetos pesados como la distribución de gas u oficios varios, para estos casos el tipo de calzado que se observó fueron las botas en cuero de media caña con punta de acero o sin ella. Además se pudo establecer que otro sector con demanda de calzado es el de salud el cual utiliza un tipo de calzado muy cómodo, fácil de limpiar, preferiblemente en colores claros, puede ser hecho en cuero o en un tipo de caucho muy confortable y con un modelo que permita airear el pie.

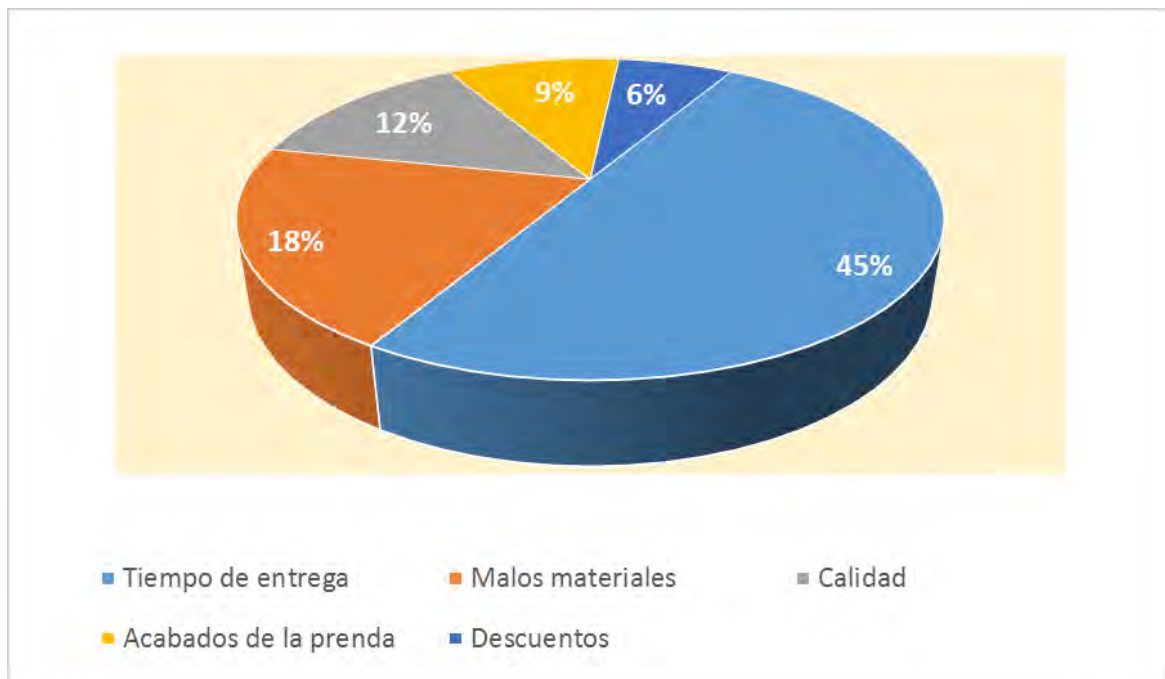
Gráfico 9. Pregunta 8. ¿Ha tenido problemas con su proveedor de dotación?



Fuente: La Presente Investigación.

En cuanto a los problemas que identificaron con los proveedores de sus uniformes, se determinó que el 58% si los han tenido y el 35% no han tenido problemas con sus proveedores de prendas de dotación, este dato permite establecer que hay un cierto grado de insatisfacción, situación que se analiza en el siguiente gráfico y podrá dar luces acerca de los problemas que se presentan y cuáles podrían ser alternativas para evitarlos.

Gráfico 10. Pregunta 9. ¿Qué tipo de problema ha tenido con su proveedor de dotación?

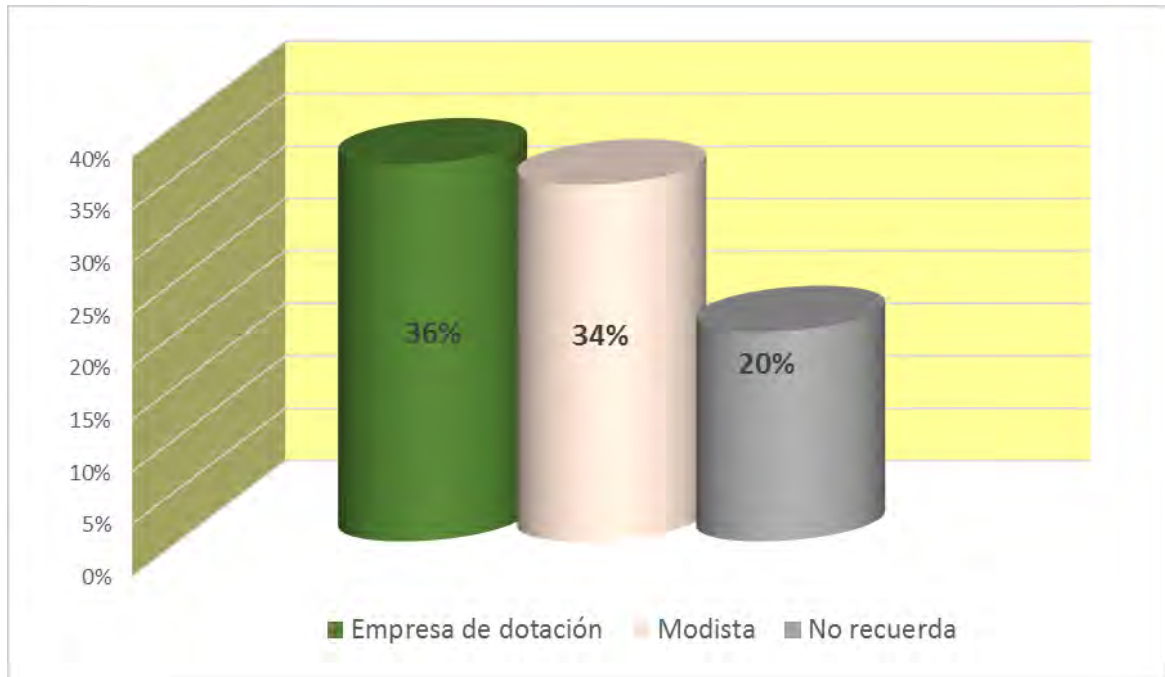


Fuente: La Presente Investigación.

Dentro de este número de empresas que si presentan problemas con sus proveedores tenemos, que el 18% tuvieron problemas con los materiales, el 9% identificaron problemas con los acabados de las prendas, el 45% mencionó problemas con el tiempo de entrega, el 6% habla de problemas de descuentos y el 12% tuvo problemas con la calidad en general, en temas como el diseño, los colores, el hilo entre otros. Los problemas mencionados se analizan de forma individual dentro del grupo de empresas encuestadas, más sin embargo, algunas empresas encuestadas poseen varios de ellos. Este análisis indica que uno de los problemas que la empresa debe evitar es incumplir con los tiempos de entrega, e implementar el Just Time como estrategia de diferenciación en relación al servicio, y posicionarla en la mente de los consumidores por la seriedad y el cumplimiento.

En relación a los otros problemas como los malos materiales es claro que el comprador entienda que la calidad de los materiales está relacionada con el precio de las prendas y que vale la pena adquirir una dotación de buena calidad para garantizar su durabilidad. Como una característica del servicio las prendas serán confeccionadas justo en el material que el comprador decida previo asesoramiento por parte del vendedor.

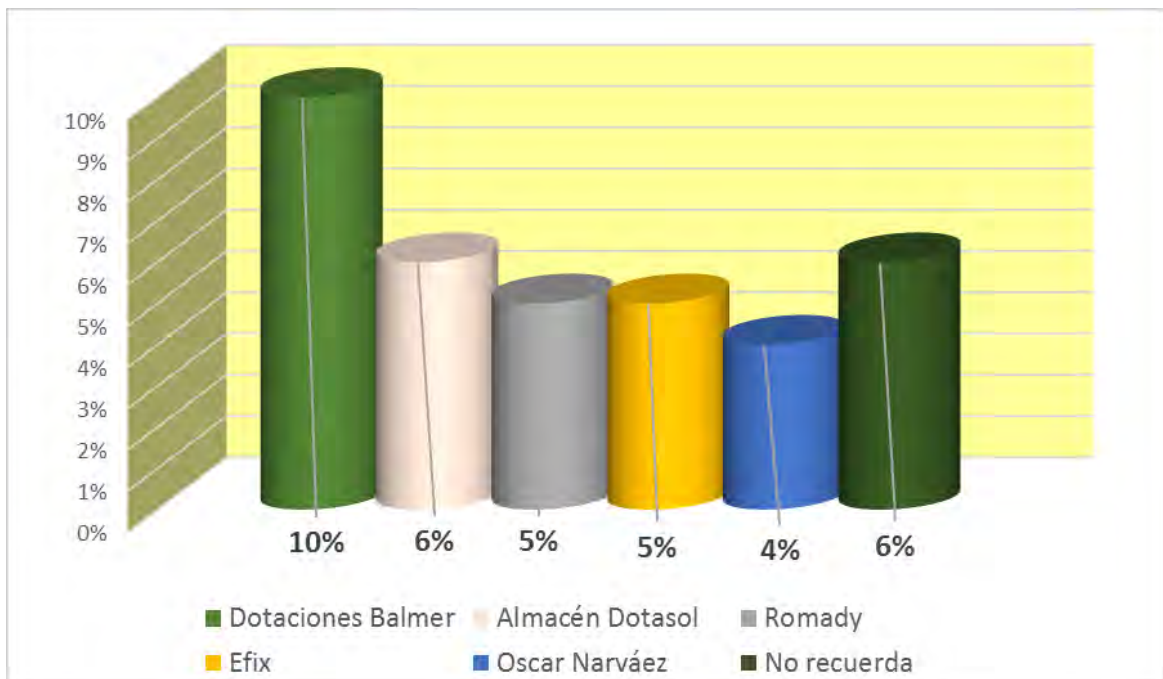
Gráfico 11. Pregunta 10. ¿En cuál de estos sitios ha adquirido su dotación?



Fuente: La Presente Investigación.

En cuanto al sitio donde compraron sus prendas de dotación tenemos que el 34% lo hicieron por medio de un modista, el 23% no recuerda el nombre del establecimiento que confeccionó sus prendas, el 36% pertenece a los nombre de varias empresas de dotación, el 4% menciona pequeños talleres como los proveedores. Esto permite establecer que la mayor competencia se encuentra distribuida entre las modistas que atienden a los pequeños negocios y las empresas de dotación que atienden a las industrias con mayor número de empleados. En este sentido se reafirma que la estrategia de servicio y respaldo es la más apropiada para las microempresas y la estrategia de entrega a tiempo y precios competitivos para las industrias. Además de otras que se plantean más adelante.

Gráfico 12. Pregunta 11. ¿Cuál era el nombre del establecimiento en donde adquirió su dotación?

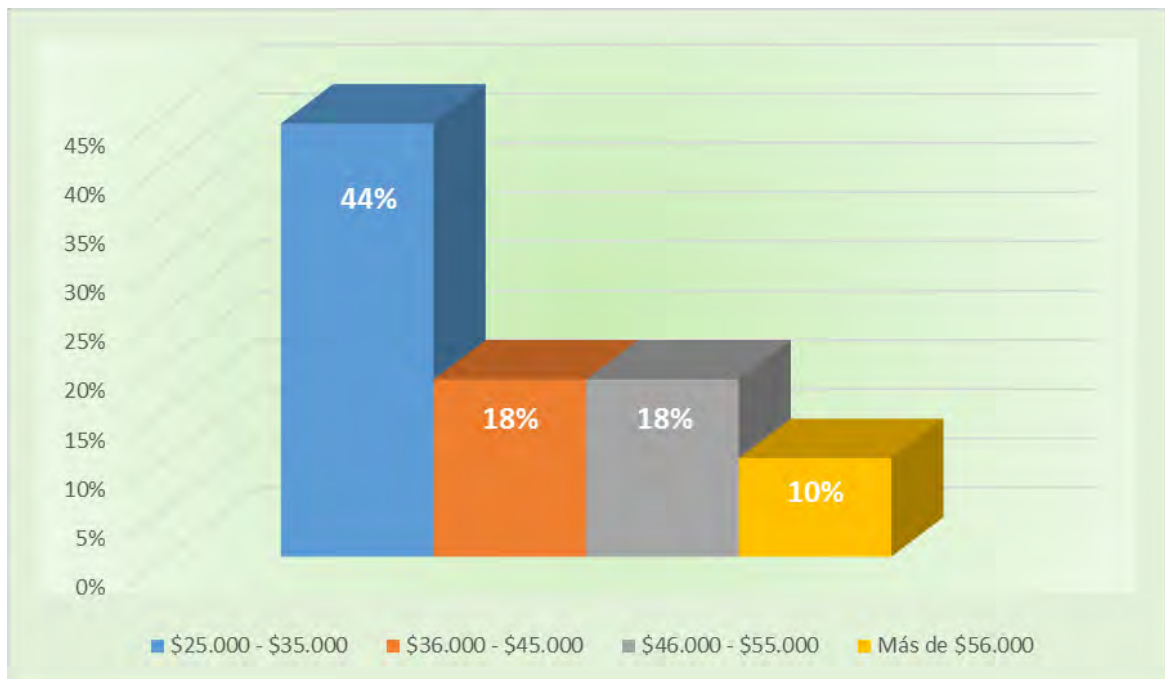


Fuente: La Presente Investigación.

De los establecimiento que mencionaron el nombre de su empresa proveedora tenemos que el 10% se refirieron a Dotaciones Balmer, el 4% mencionan a el Señor Oscar Narváez, 5% mencionó a Romady como la empresa proveedora y el 5% a Efix y un 6% al Almacén Dotasol. Esta información afirma, que en no existe un posicionamiento real de una empresa de prendas de dotación, adicional a esto, indica que en algunos casos recuerdan más el nombre del vendedor que el nombre de la empresa, esto abre las posibilidades para ejercer una fuerza de ventas y una estrategia publicitaria fuerte para alcanzar un posicionamiento de marca, utilizando todas las herramientas necesarias para tal fin.

De igual manera se establece que aunque existen algunas fábricas de dotación que han logrado satisfacer los requerimientos de las empresas estas desaparecen por algún tiempo desatendiendo la demanda, además se pudo determinar que algunas empresas cambian de proveedor regularmente debido a los problemas que se presentan y por ende no recuerdan su nombre.

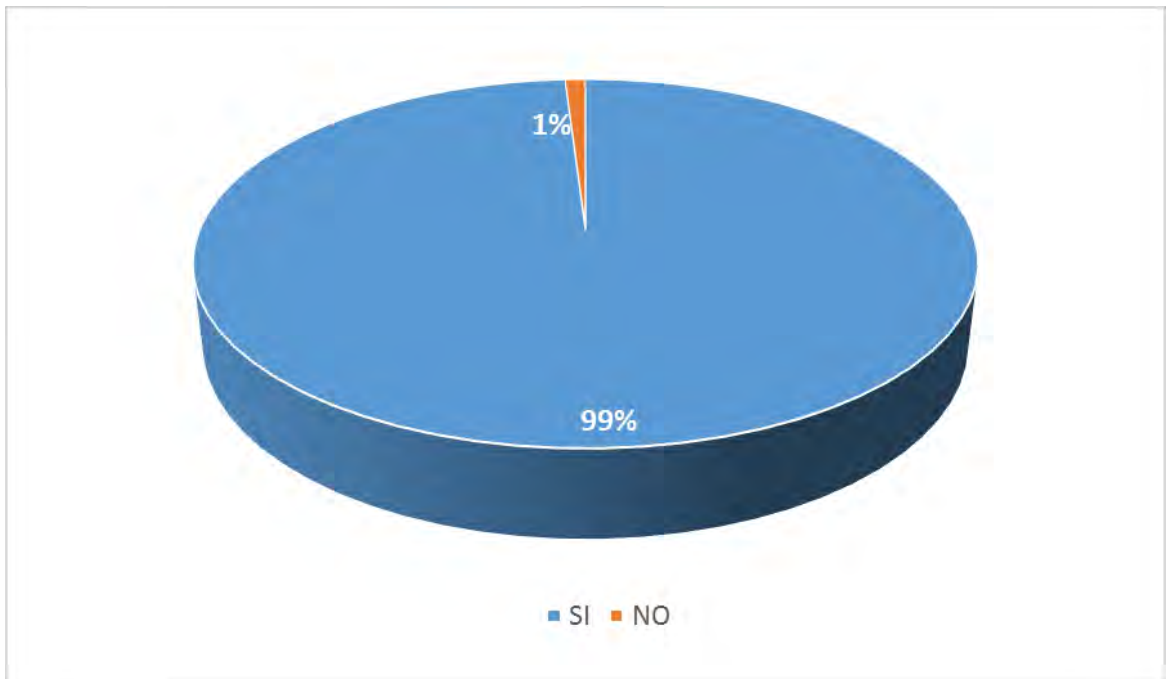
Gráfico 13. Pregunta 12. ¿Recuerda cuánto pagó por cada prenda de dotación que adquirió en ese establecimiento?



Fuente: La Presente Investigación.

Los resultados obtenidos se analizan de la siguiente manera: el porcentaje más representativo es del 44% para un precio que está entre los \$25.000 y \$35.000, y se observa que las prendas más comunes en este rango son los delantales o batas y las camisetas estampadas o bordadas. De igual manera se observa que los rangos que están entre los \$36.000 - \$45.000 y \$46.000 - \$55.000 tienen el mismo porcentaje de 18% existe una distribución muy uniforme y las prendas que se adquieren son los overoles, los conjuntos de 2 piezas y los chalecos, por lo tanto se obtiene un precio promedio por prenda de \$40.000. En cuanto al 10% restante el cual abarca el rango de más de \$56.000, se observa una mayor dispersión y las prendas demandadas con este precio son los sastres o ropa con especificaciones técnicas como chaquetas térmicas, logos y publicidad abundante o ropa con diseños muy especiales.

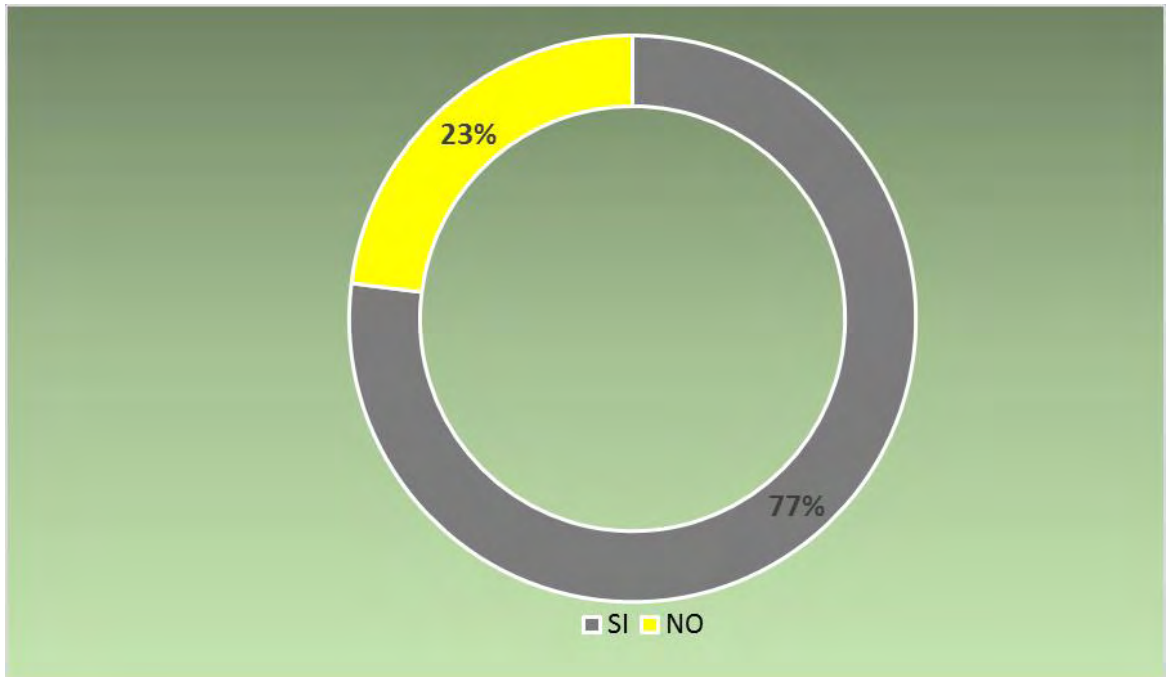
Gráfico 14. Pregunta 13. ¿Considera que el uso de uniforme de dotación es importante y/o necesario?



Fuente: La Presente Investigación.

En cuanto a la importancia que le dan las empresas al uniforme de dotación tenemos que el 99% de las empresas consideran indispensable contar con este distintivo ya sea por motivo de reglamentación, como instrumento de protección o estrategia publicitaria, y tan sólo un 1% no le da importancia a las prendas institucionales. Es decir que encontramos una buena predisposición de las empresas a adquirir uniformes empresariales o institucionales, incluso aquellas que no los usan por costos.

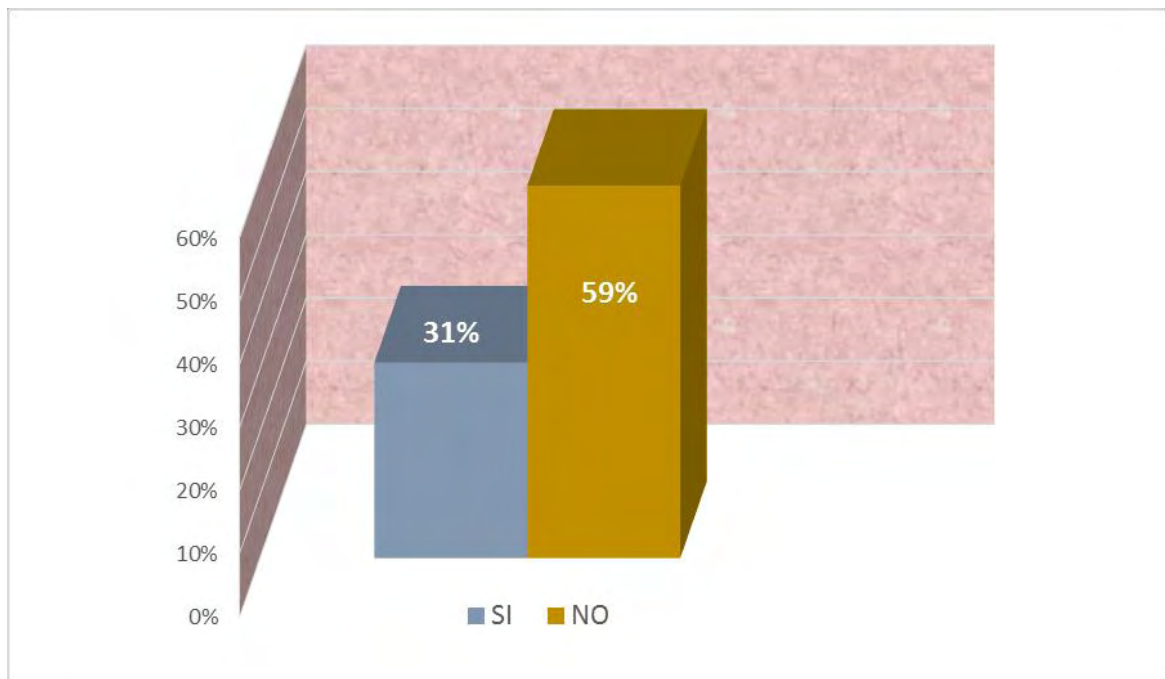
Gráfico 15. Pregunta 14. ¿Considera que el uso de calzado de dotación es importante y/o necesario?



Fuente: La Presente Investigación.

De igual forma se cuestionó acerca de la importancia del calzado como parte de la dotación, con el propósito de satisfacer una posible demanda a futuro, los porcentajes se distribuyeron así, el 77% contestaron que si lo consideran importante el calzado como parte de la dotación, y el 23% que respondió que no lo considera importante. Este resultado extiende una oportunidad de atender la demanda de calzado y ampliar el portafolio de productos de la empresa, en vista de este resultado se debe plantear el contacto con proveedores de calzado y un presupuesto para la comercialización de estos productos sobre pedido o incluso mantener un stock de inventario para responder oportunamente a la demanda.

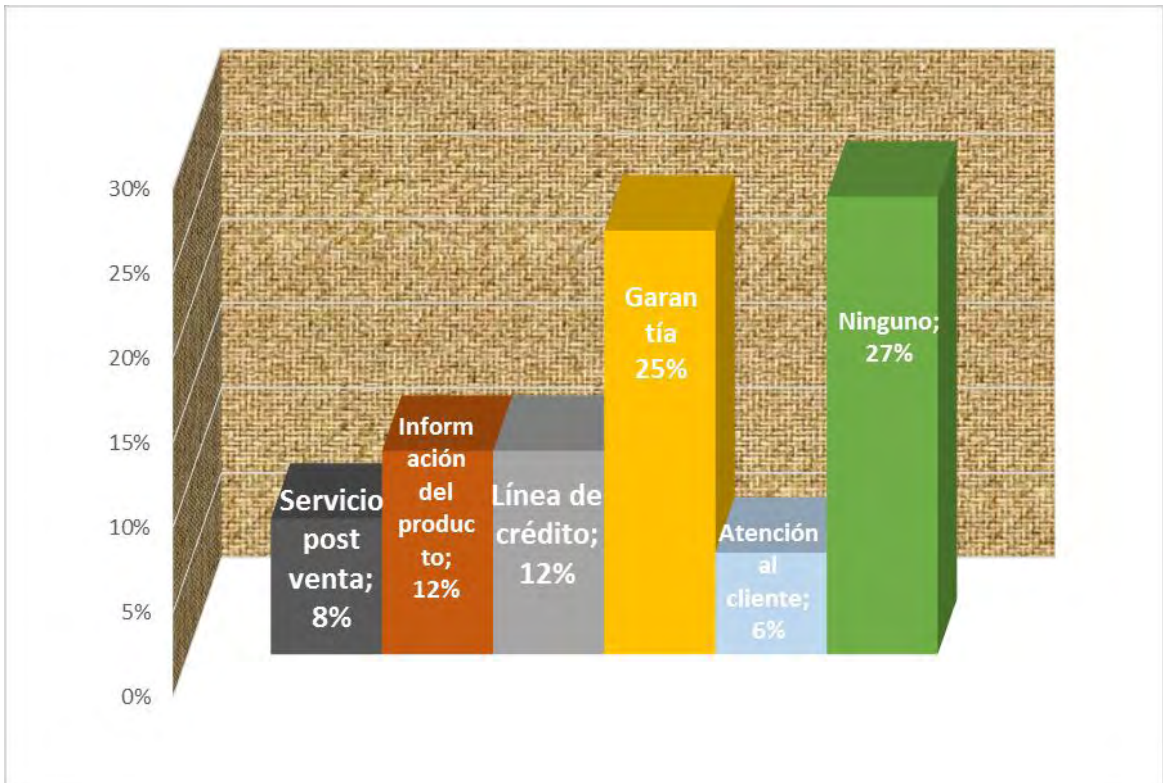
Gráfico 16. Pregunta 15. ¿Cuándo realizó su compra recibió algún tipo de atención personalizada?



Fuente: La Presente Investigación.

Con relación a la pregunta si han recibido atención personalizada un 31% contestó afirmativamente y el 59% restante no han recibido atención personalizada de sus proveedores, se limitan a realizar el proceso de compra y venta y en muy pocas ocasiones los proveedores mantienen contacto permanente con sus clientes. Este grupo de empresas que no han tenido servicios complementarios al proceso de venta, se constituyen en una de las múltiples oportunidades para establecer estrategias innovadoras y proporcionar un mayor grado de fidelidad y seguridad en los compradores. En este sentido se debe diseñar un portafolio amplio de prendas y un mostrario de telas que pueda facilitar el proceso de venta y el cliente pueda tener mayor claridad acerca de lo que está adquiriendo.

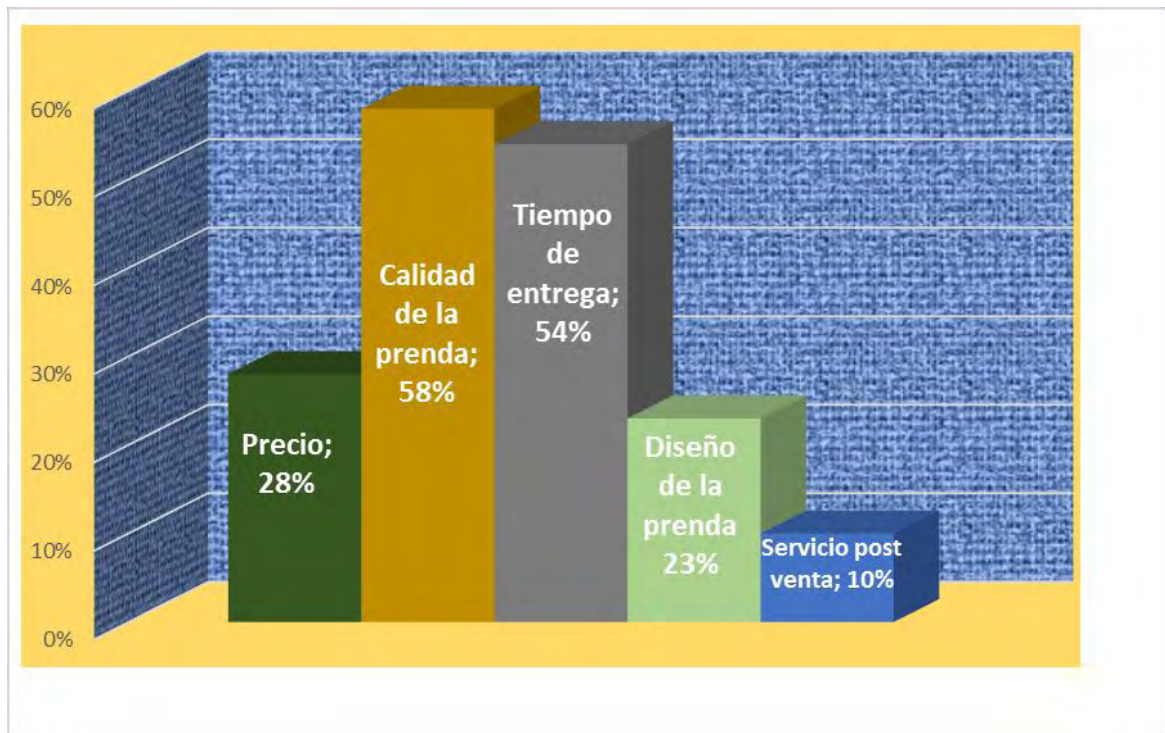
Gráfico 17. Pregunta 16. ¿Qué tipo de servicios ha tenido por parte de sus proveedores de dotación?



Fuente: La Presente Investigación.

Para la pregunta qué tipo de servicio ha recibido por parte de sus proveedores de dotación encontramos, que el 8% ha tenido un servicio posventa, el 12% ha recibido un servicio de asesoramiento o de información del producto, otro 12% ha recibido un servicio de crédito a 30 o 60 días, el 25% menciona tener un servicio de garantía de sus prendas y el 6% el servicio de atención al cliente cada vez que ellos lo han necesitado. Adicionalmente un 27% que manifiestan no haber recibido algún tipo de servicio alterno a la venta. En cuanto a esta información se tiene previsto realizar un proceso de capacitación integral en relación a todos los servicios mencionados con el fin de que el cliente pueda mantener contacto permanente con la empresa y pueda manifestar sus inquietudes y sugerencias en cuanto al producto o servicio y la empresa pueda estar en condiciones de responder ellas y tomar decisiones siguiendo un protocolo preestablecido.

Gráfico 18. Pregunta 17. ¿Qué tipo de factores tendría en cuenta para adquirir prendas de dotación industrial?

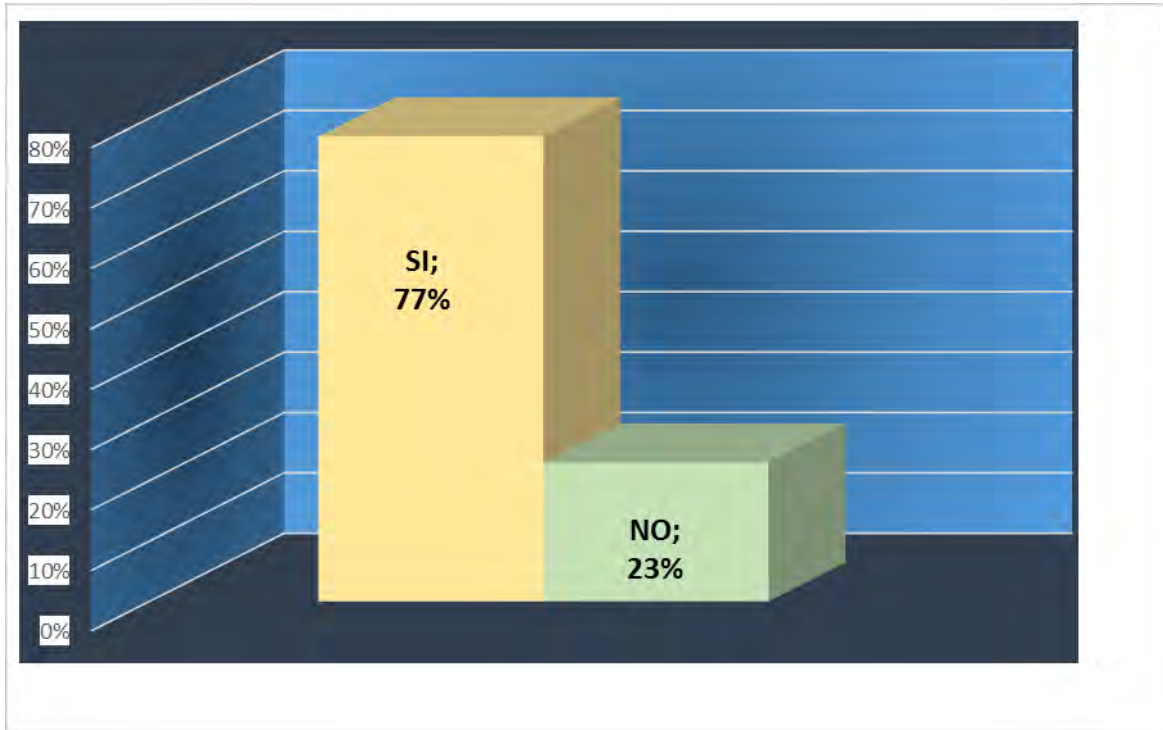


Fuente: La Presente Investigación.

En cuanto a los factores que tendrían en cuenta para adquirir prendas de dotación tenemos que el 28% piensa en el precio, el 58% piensan en el material, el 54% en el tiempo de entrega, el 23% el diseño de la prenda y el 10% el servicio postventa el cual se refiere al seguimiento por parte del vendedor de las necesidades y exigencias del cliente para ofrecer un producto más personalizado y mantener un contacto permanente. Cada factor fue analizado de forma individual, por lo tanto los porcentajes corresponden cada uno sobre el total de la muestra, igualmente algunas empresas tomaron varios de ellos como factores decisivos para adquirir su dotación.

Partiendo de lo anterior se tiene que los compradores piensan en la duración de las prendas de dotación y en el tiempo de entrega de las mismas, como factores fundamentales, esto ratifica que el Just Time es un factor primordial a la hora de contratar con ellas y que la calidad y las especificaciones del material deben ser puestas en conocimiento y negociarse apropiadamente para satisfacer del comprador.

Gráfico 19. Pregunta 18. ¿Estaría dispuesto a adquirir prendas o artículos de dotación bajo unas condiciones apropiadas de precio, servicio, tiempo de entrega y garantía?



Fuente: La Presente Investigación.

En cuanto a la disposición de compra o intención de adquirir las prendas de dotación bajo unas condiciones de buen precio, buen servicio, tiempo de entrega apropiado, tenemos que un 77% de las empresas están dispuestas a adquirir el producto y el 23% no tienen en mente hacer esta inversión o lo han pensado para un futuro. Esto quiere decir que tenemos de cada 100 empresas 77 están dispuestas a adquirir dotación industrial, este porcentaje se convierte en un mercado potencial real al cual se puede acceder fácilmente si cumplimos con sus expectativas.

Durante el proceso de aplicación de encuestas las empresas que compran dotación se hicieron observaciones muy importantes en cuanto a la adquisición de prendas de uso institucional, de las cuales se tienen en cuenta las siguientes: en primer lugar se manifiesta la necesidad de obtener más información publicitaria acerca de los proveedores como por ejemplo tarjetas de presentación, presencia en los medios escritos, virtuales o radiales para tener acceso de forma inmediata por vía telefónica o de manera personal.

En segundo lugar manifiestan la falta de información precisa y real acerca del producto por parte de los proveedores, teniendo en cuenta el desconocimiento absoluto de los clientes en algunos casos, en relación a aspectos como telas, acabados, diseños y normas técnicas, información que lastimosamente es usada para vender prendas de mala calidad o inapropiadas para la actividad que se está desarrollando.

En tercer lugar se insiste en que el factor común en los proveedores de dotación es el incumplimiento en los tiempos de entrega y que el servicio postventa se limita a la consecución de un nuevo pedido más no se hace seguimiento al manejo de la prenda ni se realiza asesoramiento adecuado para la adquisición de las mismas.

En cuarto lugar, mencionan que la costumbre comercial es entregar un abono para realizar el pedido, este suele ser del 50% del valor total de la compra para comenzar la producción, y que este manejo no es muy fácil de asumir para los compradores puesto que entregar dinero a un desconocido es algo complicado, más sin embargo, lo hacen y lastimosamente en algunas ocasiones han sido timados por personas mal intencionadas. Aseguran que la publicidad da mayor seriedad a la empresa proveedora, al igual que la papelería con los datos de contacto y el registro legal ante cámara de comercio.

En quinto lugar se menciona que en el caso de los proveedores de sastres, la compra usualmente no se repite más de dos veces. Esta es una de las prendas que presenta mayor dificultad puesto que necesita de una serie de disposiciones técnicas en cuanto a la toma de medidas, rectificación de las mismas, prueba, entrega y en la mayoría de las ocasiones seguidas rectificaciones. Esta situación se debe a que este tipo de ropa debe ser llevada con la mayor elegancia y tiene una imagen predispuesta en la mente de las personas, de que debe quedar precisa al cuerpo, y es difícil conseguir un proveedor a gran escala de estas prendas en esas condiciones.

4.2.2 Análisis de la Competencia. La competencia directa que tendría esta fábrica de confecciones serían los establecimientos similares en cuanto al tipo de producto ofrecido, que en este caso específico son las prendas de vestir de uso industrial. En este sentido se tiene como competencia directa a 18 empresas conocidas y cuyo objeto comercial es producir o distribuir el tipo de producto antes mencionado.

4.2.2.1 Análisis Cualitativo de la Competencia. A continuación se hace un análisis más detallado de algunas de las empresas dedicadas a la fabricación o distribución de dotación industrial en la ciudad de San Juan de Pasto, que se constituyen en competencia directa, y de las cuales se pudo obtener una serie de

datos en base a observación directa, en algunos casos en las instalaciones y en otros mediante información obtenida con proveedores, operarios, vendedores de servicios ligados al proceso de producción, y unidades productivas que trabajan para ellos.

Confecciones Efix

- Tecnología empleada: Máquinas planas, Fusionadora, Fileteadoras, Cortadora industrial, Collarín, Resorteadora, Plancha a vapor.
- Productos: Ropa de dotación, uniformes de colegios, y ropa hospitalaria.
- Proveedores: Coser y Coser, Licratex, Moderno, Moda y Color.
- Otras líneas: Medias.
- Estrategia de Ventas: Venta de mostrador, venta referidas, venta por contratos anteriores.
- Clientes: Público en general, empresas e instituciones.
- Estrategias publicitarias: Tarjetas de presentación
- Fortalezas: Calidad, precios promedio y experiencia.

Conclusión: Empresa competitiva, pero con cierto nivel de desorganización financiera y administrativa, debido a que es un negocio familiar y las labores no se encuentran muy definidas. Escaso manejo de las relaciones públicas formales, especializada en prendas institucionales, sobre todo en uniformes de colegio.

Confecciones Rosi

- Tecnología empleada: Máquinas planas, Fileteadoras, Cortadora, Collarín, Plancha a vapor.
- Productos: Todo tipo de prendas de vestir.
- Proveedores: Coser y Coser, Moderno, Moda y Color.
- Otras líneas: No distribuye
- Estrategia de Ventas: Venta de mostrador, venta por contratos anteriores.
- Clientes: Público en general.
- Estrategias publicitarias: Tarjetas de presentación
- Líneas de servicio al cliente: Ninguna
- Fortalezas: Precios bajos, trabaja por unidades.

Conclusión: Empresa medianamente competitiva, no posee especialidad en la producción, mediana capacidad productiva, no posee estrategias de ventas agresivas, no menciona poseer ventajas competitivas fuertes.

Dotaciones Balmer

- Tecnología empleada: Cortadora Industrial, fusionadora, plancha a vapor.
- Productos: Ropa de dotación, uniformes de colegios, protección industrial, gorras.
- Proveedores: Coser y Coser, Moderno, Herrajes Medellín, Moda y Color, Insucoser, proveedores nacionales.
- Otras líneas: Distribuye calzado como botas punta de acero, botas o calzado de trabajo, además de otros accesorios como cascos, tapones para oídos, guantes, arnés, prendas impermeables, entre otros elementos.
- Estrategia de Ventas: Venta de mostrador, venta externa, venta por contratos anteriores, ventas referidas.
- Clientes: Empresas e instituciones públicas y privadas, público en general.
- Estrategias publicitarias: Tarjetas de presentación, publicidad radial, calendarios, publicidad en Internet, ubicación rápida en páginas amarillas y directorios telefónicos.
- Fortalezas: Calidad, precios bajos, merchandaising apropiado, líneas de crédito, amplias estrategias publicitarias.

Conclusión: Empresa muy competitiva, aplicación de estrategias publicitarias, alto nivel de organización, mediana capacidad productiva se determina en función de que no posee al parecer un taller de producción, únicamente desarrolla corte y trabaja con satélites logrando disminución de costos fijos, políticas de ventas intensivas. Se tiene conocimiento de los problemas que ha tenido por tiempos de entrega y calidad de las prendas debido a la falta de control en la producción. Igualmente trabaja personalmente las relaciones públicas debido a inconvenientes con los vendedores.

Confecciones Davi's

- Tecnología empleada: Máquinas planas, fileteadoras, plancha a vapor, collarín, cortadora industrial.
- Productos: Ropa de dotación, uniformes de colegios, gorras y ropa deportiva.
- Proveedores: Coser y Coser, Moderno, Moda y Color, Insucoser.
- Otras líneas: Medias.
- Estrategia de Ventas: Venta de mostrador, venta por contratos anteriores.
- Clientes: Público en general e instituciones.
- Estrategias publicitarias: Tarjetas de presentación.
- Fortalezas: Precios promedio, exhibición.

Conclusión: Empresa especializada en uniformes escolares, suele trabajar con stock de inventario permanente para los colegios, no utiliza estrategias publicitarias, su especialidad limita un poco la venta de otras prendas ya que la

demanda de los uniformes es únicamente por temporada. Suele tener dificultad con la búsqueda de operarios de confección.

Confecciones Zafari

- Tecnología empleada: Máquina planas, fileteadoras, Cortadora industrial, Collarín, Plancha a vapor.
- Produce: Todo tipo de prenda de vestir.
- Proveedores: Coser y Coser, Moderno, Moda y Color, Insucoser.
- Otras líneas: No distribuye
- Estrategia de Ventas: Venta de mostrador.
- Clientes: Público en general e instituciones.
- Contacto con empresas: Por venta de mostrador.
- Estrategias publicitarias: Tarjetas de presentación
- Fortalezas: Calidad, Precios y Tiempo de entrega.

Conclusión: Empresa con nivel competitivo medio, no posee estrategia de ventas, no aplica publicidad, en cuanto a su capacidad productiva posee mano de obra capacitada, más sin embargo la capacidad instalada a nivel tecnológico no podría satisfacer una demanda muy alta.

Confecciones El Dan's

- Tecnología empleada: Máquina planas, fileteadoras, cortadora industrial, collarín, resortadora, plancha a vapor.
- Productos: Ropa de dotación, uniformes de colegios, y ropa hospitalaria.
- Proveedores: Coser y Coser, Licratex, Moderno, Moda y Color, Insucoser.
- Calzado: No distribuye
- Estrategia de Ventas: Venta de mostrador, vendedor externo, venta por contratos anteriores.
- Clientes: Público en general e instituciones.
- Contacto con empresas: Por contactos personales.
- Estrategias publicitarias: Tarjetas de presentación, Publicidad radial.
- Fortalezas: Calidad, precios promedio, capacidad instalada para atender incrementos de demanda.

Conclusión: Empresa muy competitiva, con cierto nivel de desorganización financiera y administrativa debido a que es negocio familiar y no existe muchos mecanismos de control. Manejo regular de las relaciones públicas formales, especializada en prendas institucionales, sobre todo en uniformes deportivos, su mayor fortaleza los precios bajos. En años anteriores se caracterizaba por ser pionera en fabricación en serie y tenía un excelente crecimiento, más sin embargo debido a los problemas mencionados anteriormente al parecer se ha ido descapitalizando y perdiendo presencia en el mercado.

Confecciones Romady

- Tecnología empleada: Máquinas planas, fusionadora, fileteadoras, cortadora industrial, collarín, resorteadora, plancha a vapor.
- Productos: Todo tipo de ropa
- Proveedores: Coser y Coser, Moderno, Moda y Color, Insocoser, otros a nivel nacional.
- Otras líneas: Calzado de colegio, medias.
- Estrategia de Ventas: Venta de mostrador, venta por contratos anteriores.
- Clientes: Público en general, instituciones educativas.
- Estrategias publicitarias: Tarjetas de presentación, volantes, información en directorios telefónicos y páginas amarillas.
- Fortalezas: Calidad de materias primas, existencias permanentes, merchandising apropiado.

Conclusión: Empresa con ventajas comparativas, su antigüedad en el sector ha logrado el posicionamiento en la mente de los consumidores sobre todo en su especialidad los uniformes de colegio, buenas políticas administrativas. Trabajan con mercados alternos, más sin embargo su fuerte son los uniformes escolares y se limitan a la venta de mostrador, los precios que manejan son altos con relación a los otros proveedores.

Confecciones Siluetas

- Tecnología empleada: Máquinas planas, Fusionadora, Fileteadoras, Cortadora industrial, Collarín, Resorteadora, Plancha a vapor.
- Productos: Ropa formal como sastres, camisas, pantalones para hombre y dama., además de la ropa de trabajo.
- Proveedores: Coser y Coser, Licratex, Arcoiris, Moderno, Moda y Color, Insucoser.
- Estrategia de Ventas: Venta referenciada, venta por contratos anteriores, ventas referidas.
- Clientes: Empresas e instituciones públicas y privadas.
- Estrategias publicitarias: Tarjetas de presentación, publicidad en directorio telefónico e Internet, en páginas amarillas.
- Fortalezas: Calidad, asesoramiento y especialización en ropa formal.

Conclusión: Empresa competitiva debido a la especialización de sus productos, capacidad instalada apropiada, experiencia en el tipo de prendas que trabaja, debido a su especialidad evita trabajar con otro tipo de productos que le pueden generar rentabilidad, sus ventas y compras son realizadas por su propietario esta disminuye la dedicación a su gestión de ventas.

Confecciones Gabriel Enríquez

- Tecnología empleada: Máquinas planas, fileteadoras, Cortadora industrial, Collarín, resorteadora, Plancha a vapor.
- Productos: Ropa deportiva, se especializa en chaquetas para los graos 11 de los colegios locales y regionales.
- Proveedores: Coser y Coser, Moderno, Moda y Color, Insucoser.
- Estrategia de Ventas: Ventas referidas, venta por contratos anteriores, venta personalizada directamente en los colegios.
- Clientes: Instituciones educativas
- Estrategias publicitarias: Tarjetas de presentación, publicidad en redes sociales e Internet.
- Fortalezas: Calidad, precios promedio y experiencia en su especialidad.

Conclusión: Empresa con experiencia en el tipo de prendas que trabaja, su propietario maneja bien el sector y es muy conocido en los colegios, tiene buenas relaciones comerciales con los proveedores y trabaja en otras ciudades en Nariño y Putumayo.

Confecciones Factex

- Tecnología empleada: Máquinas planas, fileteadoras, cortadora industrial, collarín, resorteadora, doble aguja, plancha a vapor, tejedoras manuales.
- Productos: Ropa de dotación, uniformes para colegio y gorras.
- Proveedores: Coser y Coser, Moderno, Insucoser, Moda y Color, Arco Iris y proveedores nacionales.
- Otras líneas: Bordados a mano tipo artesanía como los Gobelinos, manufacturas como bolsos bordados, bufandas, gorros de navidad, paños y tejidos planos hechos a mano con tejedora.
- Estrategia de Ventas: Venta de mostrador, ventas referidas, venta por contratos anteriores, venta personalizada.
- Clientes: Público en general, empresas e instituciones públicas y privadas, distribuidores de artesanías en Cartagena y Bogotá.
- Estrategias publicitarias: Tarjetas de presentación.
- Fortalezas: Calidad, precios promedio y experiencia, conocimiento de proveedores nacionales con precios competitivos en materias primas, maneja una línea artesanal que le puede generar otros ingresos adicionales.

Conclusión: Empresa cuyos propietarios tienen experiencia en el manejo del sector debido a que pertenecieron a una asociación dedicada a la producción de artesanías y prendas de vestir, y manejan un directorio amplio de clientes, poseen deficiencias en cuanto a la consecución de mano de obra calificada, trabajan con precios de mano de obra bajos y las operarias suelen abandonar su puesto rápidamente.

Confecciones Dotamos

- Tecnología empleada: Máquinas planas, fileteadoras, Cortadora industrial,
- Productos: Ropa de dotación, uniformes de colegios, y ropa hospitalaria.
- Proveedores: Coser y Coser, Moderno, Moda y Color.
- Otras líneas: Artículos de protección industrial como cascos, tapones para oídos, impermeables, calzado dieléctrico, entre otros elementos.
- Estrategia de Ventas: Venta de mostrador, venta referidas, venta por contratos anteriores.
- Clientes: Público en general, empresas e instituciones públicas y privadas.
- Estrategias publicitarias: Tarjetas de presentación, publicidad en Internet y medios escritos como directorios telefónicos.
- Fortalezas: Calidad, precios promedio y experiencia.

Conclusión: Empresa con experiencia en el sector, tiene un apropiado merchandising. Tiene relación directa con Dotaciones Balmer, manejan las mismas estrategias debido a que son negocios familiares, más sin embargo en los dos últimos años se ha hecho más inversión en Balmer que en Dotamos y ha tendido a perder posicionamiento en el mercado.

Confecciones Dotasol

- Tecnología empleada: No posee taller de confección.
- Productos: Ropa de dotación prefabricada.
- Proveedores: No hay información de proveedores locales de prendas de dotación.
- Otras líneas: Artículos de protección industrial como cascos, tapones para oídos, cuerdas, líneas de vida, gafas, arnés, impermeables, calzado dieléctrico, entre otros elementos especializados.
- Estrategia de Ventas: Venta de mostrador, venta por referencia, venta por contratos anteriores.
- Clientes: Público en general, empresas e instituciones públicas y privadas.
- Estrategias publicitarias: Tarjetas de presentación, publicidad en internet y medios escritos como directorios telefónicos.
- Fortalezas: Calidad y experiencia.

Conclusión: Empresa pionera en el servicio de dotación de protección industrial, maneja una amplia gama de accesorios especializados, posee una trayectoria amplia en la ciudad y maneja un amplio portafolio de clientes y proveedores nacionales. Si bien trabaja con prendas de dotación prefabricadas no son su fuerte. Mantiene un stock de inventario permanente así regularmente no trabajan sobre pedido.

Confecciones Oscar Castillo

- Tecnología empleada: Máquinas planas, ojaladora, fusionadora, fileteadoras, cortadora industrial, collarín, resorteadora, plancha a vapor, ojaladora.
- Productos: Ropa de tendencia.
- Proveedores: Coser y Coser, Moderno, Insucoser, Herrajes Medellín, Moda y Color, proveedores nacionales de materias y primas e insumos de tendencia.
- Estrategia de Ventas: Venta de mostrador.
- Clientes: Público en general.
- Estrategias publicitarias: Tarjetas de presentación, merchandaising.
- Fortalezas: Calidad, precios promedio, especialización en prendas de tendencia, experiencia en el sector, capacidad instalada.

Conclusión: Empresa especializada en prendas de tendencia, casi no trabaja dotación, buena calidad en cuanto a mano de obra y acabados, se destaca por ser una de las pocas que se dedica a la producción de prendas de moda en la ciudad. Posee una buena capacidad instalada con apropiada tecnología. Es un negocio familiar que tiene mucho tiempo de trayectoria y conoce de proveedores nacionales y del manejo del sector, prefieren ubicarse en locales comerciales de la periferia, preferiblemente en los barrios surorientales.

Adicionalmente existen otras empresas dedicadas a proveer dotación industrial, más sin embargo no se pudo acceder a información interna acerca de ellas. Se nombran a continuación ya que hacen parte de la competencia directa que enfrentará la fábrica:

- DOTACIONES HELIOS
- INDOTAR
- DOTACIONES Y SUMINISTROS DEL PACIFICO
- SEINCO LTDA.
- SLOGIC

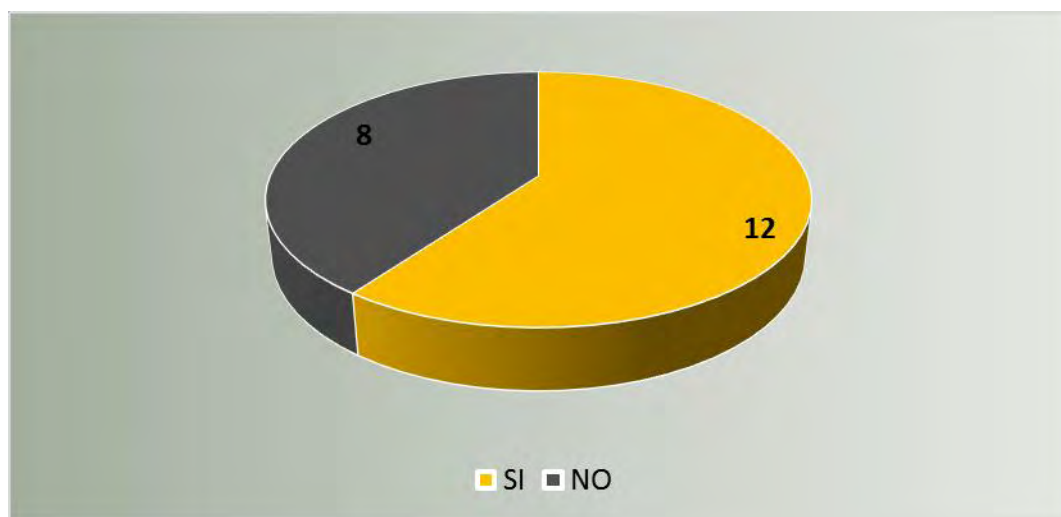
Sumado a los datos recopilados se conoce que las empresas relacionadas anteriormente están legalmente constituidas y que aproximadamente 6 de ellas son régimen común, además si tenemos en cuenta que para constituirse en dicho régimen se requieren tener unos ingresos superiores a \$107.000.000, estas 6 empresas podrían estar manejando un mercado de aproximadamente \$600.000.000 anuales, esto teniendo en cuenta que estas empresas no solo manejan confección sino accesorios de dotación y protección industrial. Además se tiene conocimiento que dos de ellas son financiadas por el Fondo emprender y esta institución reglamenta la constitución legal bajo el Régimen Común, el tope de ventas no cuenta en su caso.

Las empresas de régimen común suelen preferir a los proveedores que declaran impuestos puesto que pueden tramitar la devolución del IVA en sus compras y esto disminuye el costo de sus compras.

4.2.2.2 Análisis Cuantitativo de la competencia. La selección de las pequeñas unidades productivas se realizó de forma arbitraria, por cuanto algunas de ellas no se encuentran registradas y su búsqueda se hizo con la información que éstas mismas proporcionaron y mediante un recorrido por la ciudad, ya que en el sector se conocen mutuamente y pudieron facilitarnos esos datos.

A continuación se realizará el análisis de la información recopilada a 20 talleres productivos que fueron localizados en la cabecera municipal esto con el propósito de ampliar la información en cuanto a la manera de producción y venta de prendas de vestir institucionales, datos que son de suma importancia por cuanto estas unidades pueden constituirse en una posible competencia o en una alternativa de producción.

Gráfico 20. Pregunta a productores 1. ¿Esta empresa se encuentra establecida legalmente?

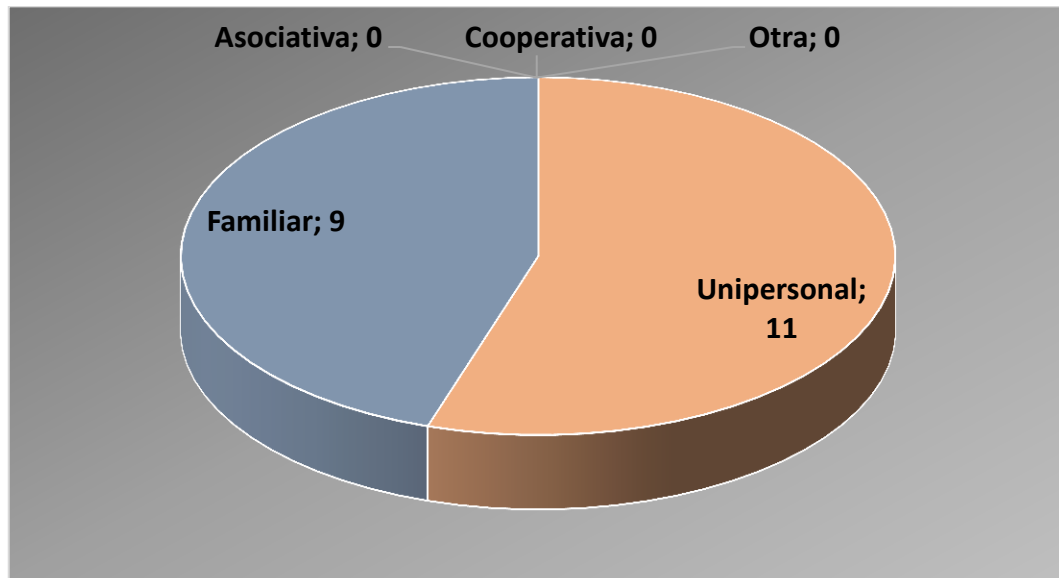


Fuente: La Presente Investigación.

Los resultados arrojados en esta pregunta muestran que del total de la población encuestada 12 son talleres de confección constituidos legalmente, esto corresponde a un 60%, y 8 es decir el 40%, son pequeñas empresas o talleres, que laboran sin una constitución legal. Aunque, estar registrado ante la Cámara de Comercio no necesariamente es un requisito para contratar, existen algunas empresas de Régimen Común que son muy exigentes en cuanto a los

documentos solicitados a sus proveedores, esto les genera mayor grado de confianza para contratar, si llegase a ocurrir algún inconveniente este registro puede proveer información legal importante.

Gráfico 21. Pregunta a productores 2. ¿Qué tipo de empresa es?

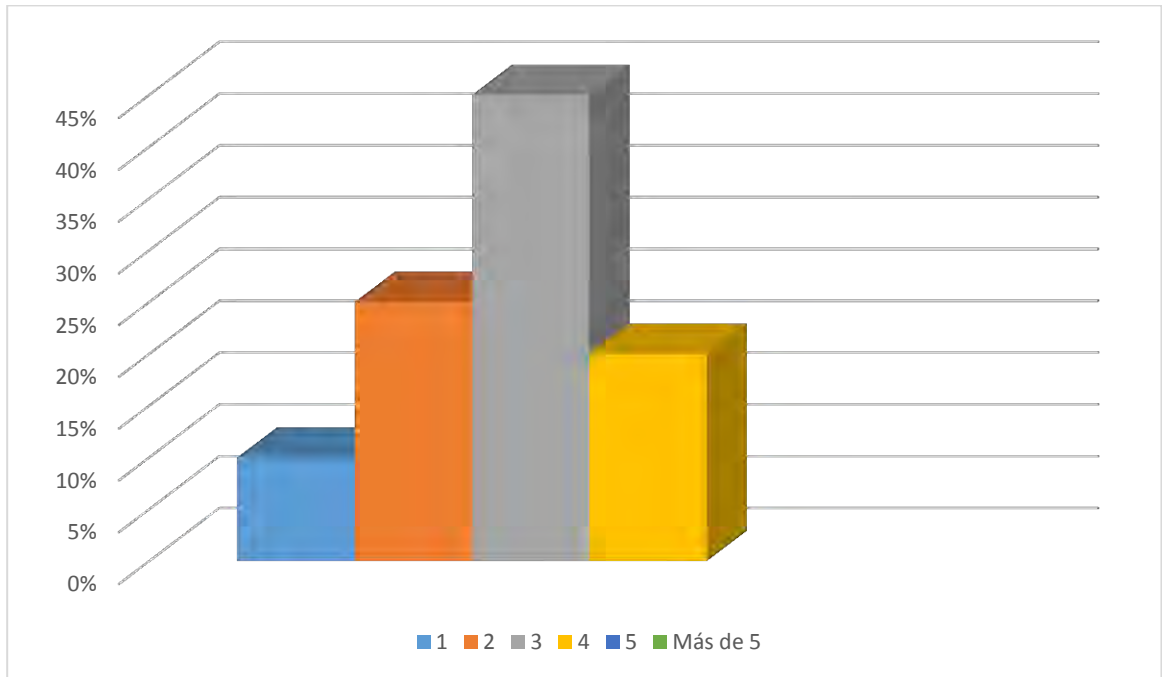


Fuente: La Presente Investigación.

De acuerdo a lo manifestado por las unidades productivas encuestadas se pudo determinar que de esos 20 talleres, 9 son empresas familiares es decir un 45%, y 11 son unipersonales, esto corresponde a un 55%. Esta información muestra que aproximadamente la mitad de los talleres trabajan con los integrantes de una misma familia, este factor suele afectar directamente a otros productores de prendas institucionales, por cuanto los costos de mano de obra no suelen cargarse completamente al producto, debido a que toda la familia interviene y no se establecen parámetros formales de salarios y horas extras, es decir hay un manejo poco legal del proceso productivo, además de un desconocimiento de fundamentos básicos de contabilidad, debido a que este tipo de empresas según observamos, cuando se labora dentro de los mismos hogares no se valora apropiadamente los costos indirectos de fabricación, este elemento representa bajos precios y mayor competitividad, a expensas de la subvaloración de la mano de obra y el mal prorrateo.

En relación a la otra mitad que tiene empresas unipersonales, regularmente ellos si cargan los costos de mano de obra a sus productos y establecen precios relativamente más correctos en relación a los costos directos de fabricación.

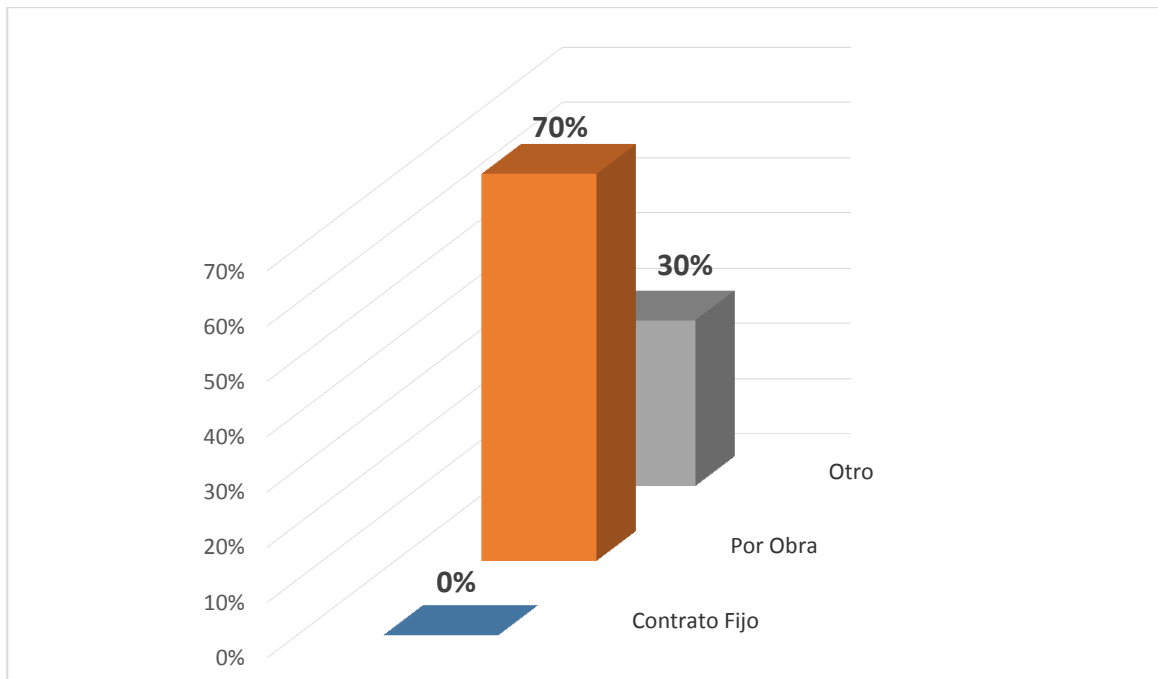
Gráfico 22. Pregunta a productores 3. ¿Cuántos empleados tiene?



Fuente: La Presente Investigación.

En lo referente al número de empleados o personas que trabajan en los talleres encontramos que en el 10% de los talleres trabaja 1 persona, en el 25% 2 personas, en el 45% 3 personas y en el 20% más de 3 personas. Esto indica que los talleres en su mayoría son pequeños y que la capacidad de producción es mínima, teniendo en cuenta que el promedio de producción de un operario es de 3 prendas diarias con un mediano grado de dificultad, como una camisa o un pantalón jean por ejemplo. Esto daría un promedio de 9 prendas por taller de 3 personas, y una producción mensual de 270 prendas mensuales, si la producción es continua.

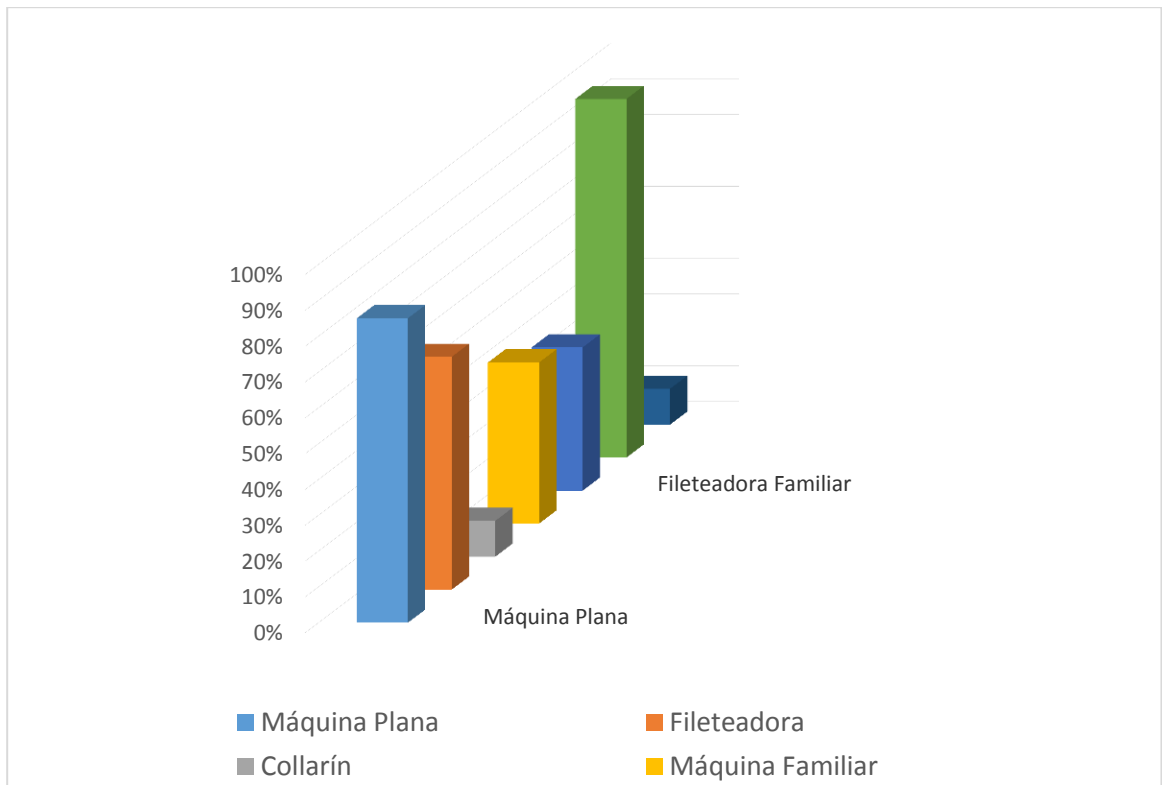
Gráfico 23. Pregunta a productores 4. ¿Qué tipo de contrato maneja con sus empleados?



Fuente: La Presente Investigación.

En cuanto al tipo de contrato que manejan con los empleados encontramos lo siguiente: regularmente se manejan 2 formas de trabajo, el primero mediante el pago por obra o unidad producida este representa el 70%, el segundo mediante un previo acuerdo de repartición de utilidades después de sacar los costos fijos, el cual representa el 30%. En cualquiera de los dos casos se puede tratar de los miembros de la familia o de operarios contratados temporalmente. De igual manera se determinó que estos talleres no manejan el contrato legal a término fijo o por prestación de servicios puesto que sus ingresos no son suficientes para asumir el alto costo de mano de obra fija y mucho menos prestaciones laborales.

Gráfico 24. Pregunta a productores 5. ¿Con qué tipo de maquinaria cuenta para realizar sus labores?

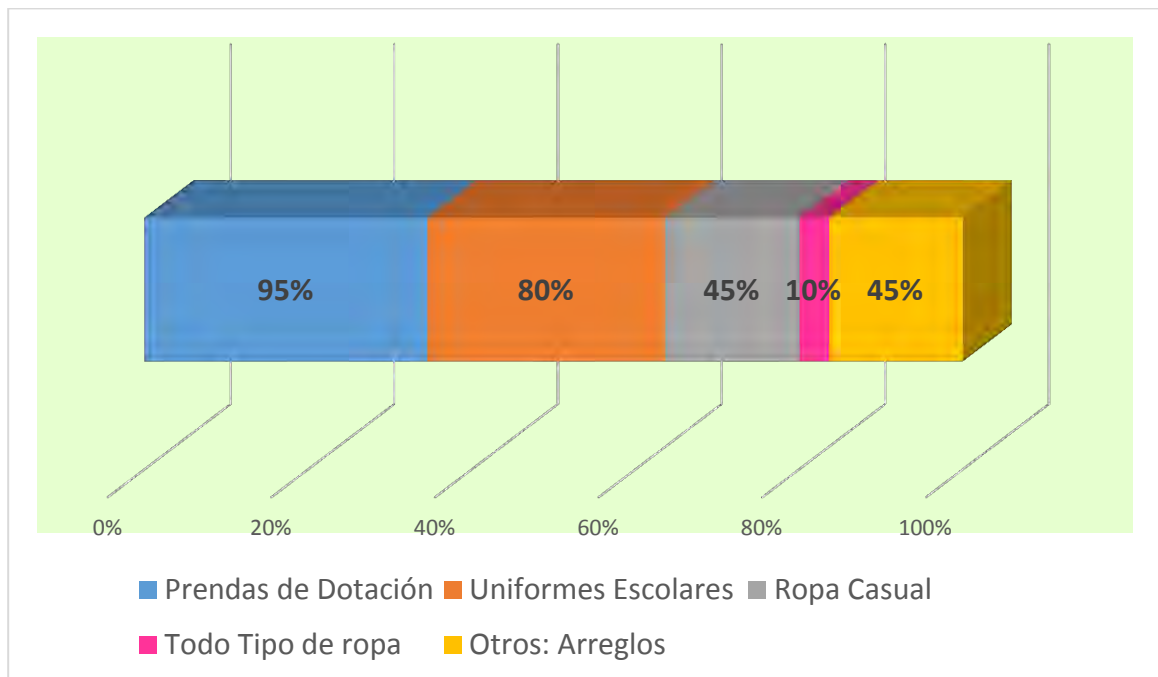


Fuente: La Presente Investigación.

En el tema referente al tipo de maquinaria con que trabajan los pequeños talleres encontramos que el 85% de ellos tienen máquina plana industrial, el 65% fileteadora industrial, tan solo el 10% cuenta con una máquina collarín. Se identificó que el 45% tiene máquina de coser familiar como soporte de producción o como mecanismo de trabajo, el 40% de los talleres tienen fileteadora familiar, 100% de los talleres tiene plancha a vapor y 10% tienen una cortadora industrial.

En base a los resultados podemos inferir que la capacidad instalada es básica, si bien les permite desarrollar un proceso de fabricación completo no poseen maquinaria especializada para agilizar tiempo y estandarizar prendas. En este caso dicha situación representa una ventaja debido a que la tecnología que se piensa emplear permite no sólo tener más operarios sino ahorrar tiempo en los procesos, lo que a su vez representa un tiempo de entrega oportuno y calidad en los acabados de las prendas.

Gráfico 25. Pregunta a productores 6. ¿Qué tipo de prendas produce?

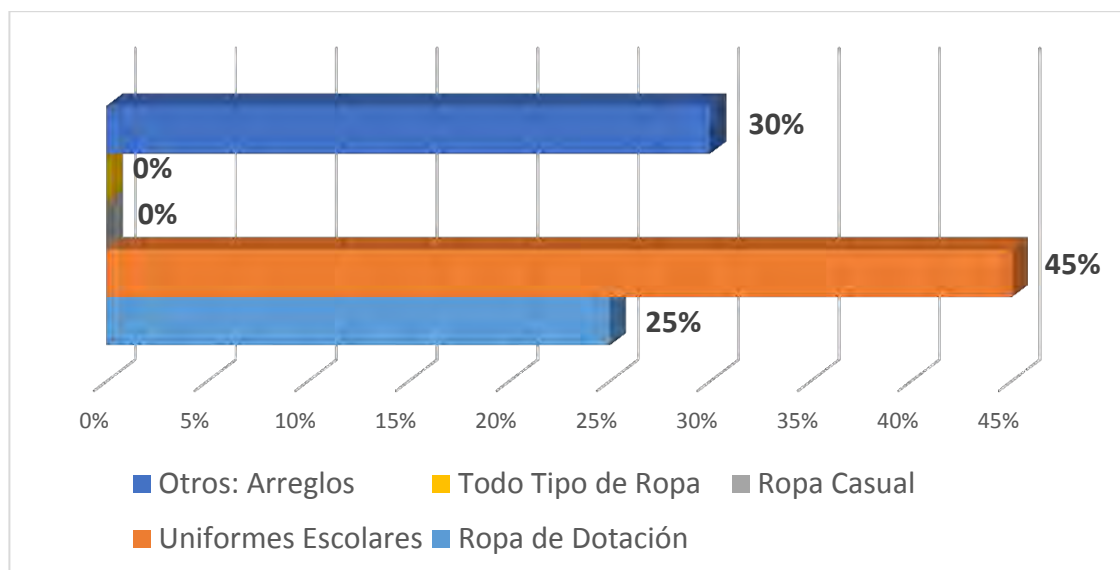


Fuente: La Presente Investigación.

En la pregunta que trata del tipo de prendas que produce se encontró que el 95% produce prendas de dotación, el 80% producen uniformes escolares, 45% produce ropa casual, en esta punto se hace la observación que este procedimiento se realiza sobre pedido y regularmente son unidades, no producción en serie. En cuanto a la producción de todo tipo de ropa tan sólo el 10% están dispuestos a hacer todo tipo de ropa esto teniendo en cuenta que pueden fabricar sastres, ropa para dama o camisas de hombre. El 45% de los talleres realizan a parte de su producción normal un servicio de arreglos sobre prendas ya hechas, esto representa un ingreso adicional para estos talleres que en las temporadas que no reciben obra suele constituirse en su fuente de recursos. En cuanto a la ropa de cama manifiestan en su totalidad que pueden realizarla sobre pedido más sin embargo es muy raro que la produzcan.

Los resultados arrojados por esta pregunta determinan que efectivamente la mayor parte de los talleres se dedican a la producción de ropa de dotación, lo que se traduce en competencia directa para nosotros. Las estrategias de ventas para competir exitosamente, deben estar divididas en dos grupos, estrategias de ventas para competir con las fábricas de prendas de ropa institucional y almacenes distribuidores de protección industrial, y estrategias de ventas para los pequeños talleres, en base a las diferentes fortalezas que presentan cada uno de los grupos.

Gráfico 26. Pregunta a productores 7. ¿Cuál de las anteriores líneas de producción le resulta más rentable?

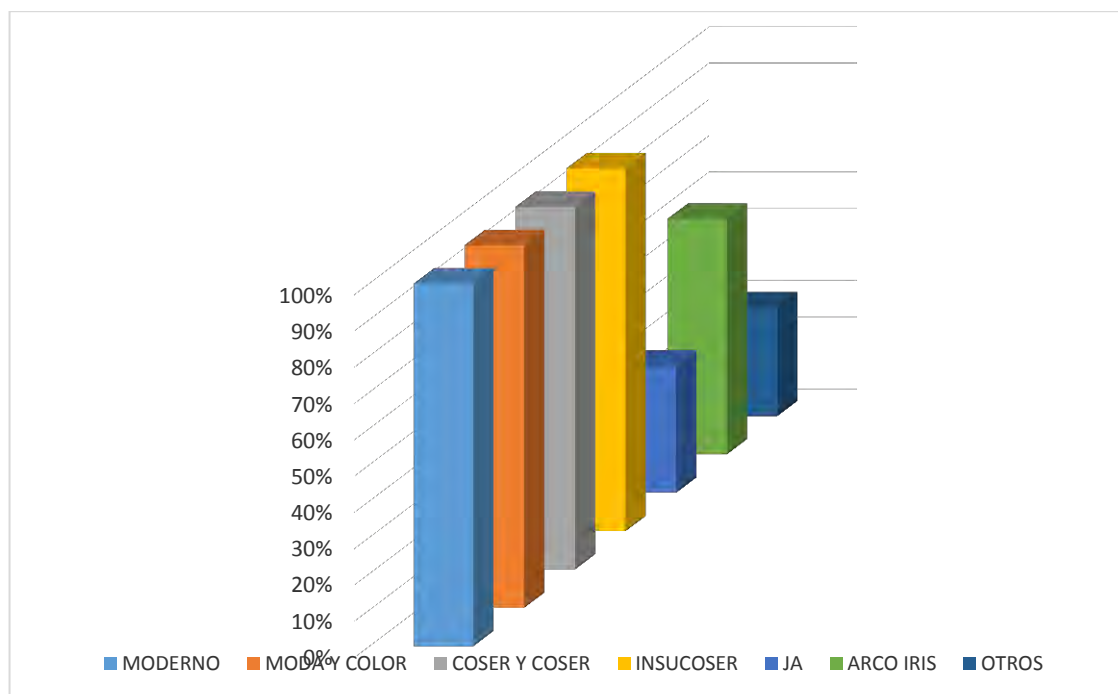


Fuente: La Presente Investigación.

Esta gráfica muestra que las líneas que mayor rentabilidad les generan a los talleres son la de uniformes escolares con un 45% y la de prendas de dotación con un 30%. Estas preferencias se explican en el caso de los uniformes escolares porque en temporada escolar los padres de familia suelen comprarlos casi sin regatear, ya que es difícil conseguirlos por el alto incremento de la demanda en esta época. Para el caso de la dotación industrial, depende mucho de la capacidad de negociación de los talleres, de la calidad de la mano de obra, y de las cantidades que reciben, entre más unidades mayor ahorro, además de ser ésta la línea más constante durante todo el año.

Llama la atención encontrar que los arreglos con un 25%, son una de las actividades que las operarias consideran rentables, y sobre todo menos desgastantes puesto que este servicio no implica un proceso completo de confección, se realiza en menor tiempo, no hay una sustancial depreciación de maquinaria, y los ingresos son similares e incluso más altos que el valor que regularmente reciben por la confección de una prenda completa.

Gráfico 27. Pregunta a productores 8. ¿Quiénes son sus proveedores de materias primas?

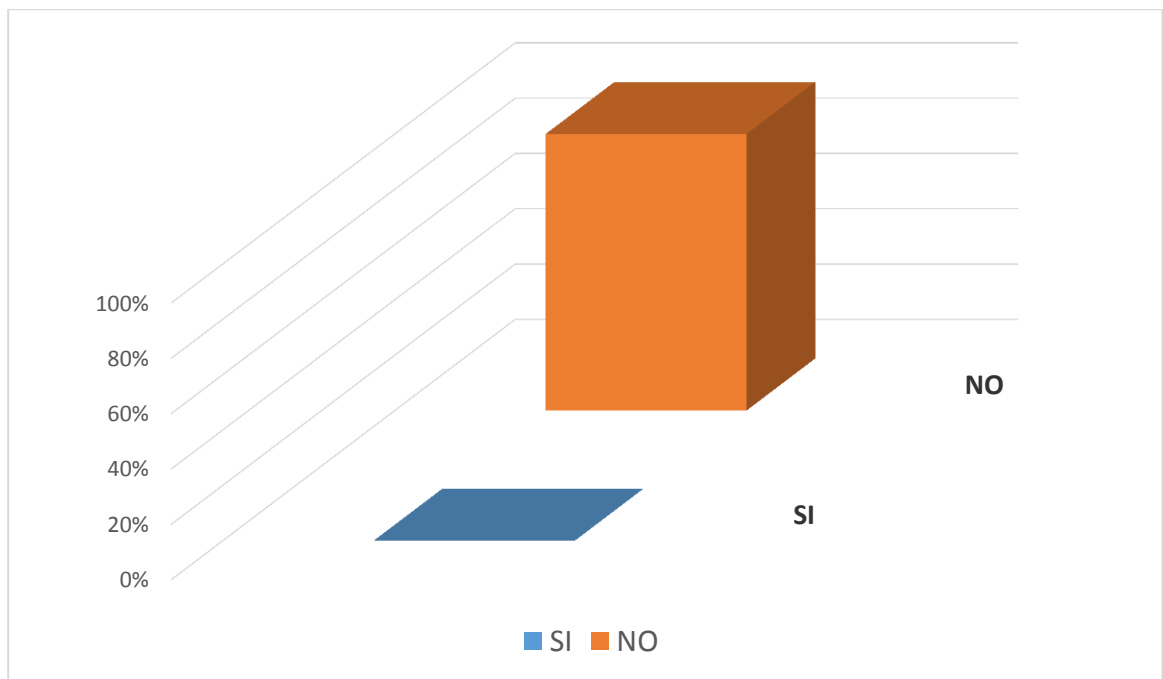


Fuente: La Presente Investigación.

En referencia a los proveedores de materias primas el 100% de ellos manejan los mismos proveedores, para adquirir telas acuden a Almacén Moderno y Moda y Color, en cuanto a insumos manejan Coser y Coser e Insucoser. Adicionalmente se encontró que el 35% también acuden al Almacén JA como otro de sus proveedores, el 65% con Almacén Arco Iris y el 30% tienen otros proveedores como Lycratex, Herrajes Medellín, Variedades Vanesa.

Se encuentra que los proveedores de telas e insumos son los mismos para todos los talleres, esta situación se debe a que en la ciudad no existen muchos almacenes con la variedad de productos que ellos requieren y los talleres no poseen información acerca de proveedores nacionales. Los encuestados mencionaron que existen otros proveedores pero se especializan en determinados productos y les resulta engorroso visitar cada uno de ellos, así que prefieren los sitios donde encuentran todo lo que ellos necesitan.

Gráfico 28. Pregunta a productores 9. Distribuye o produce calzado de dotación?



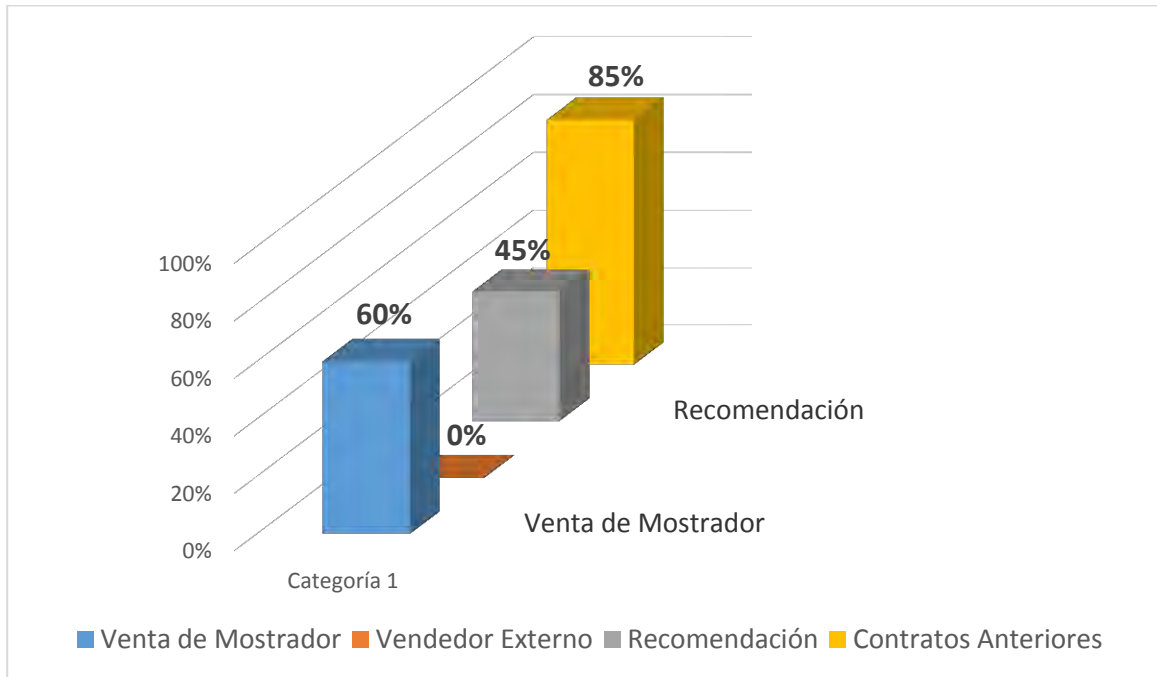
Fuente: La Presente Investigación.

Respecto a las preguntas de si distribuye calzado y si lo produce encontramos que ninguno de ellos comercializa calzado y tampoco lo produce. Este resultado según los talleres encuestados se debe a que no es un producto que la gente suele demandar, adicional a esto amerita tener buenos proveedores y capital para invertir y mantenerlo en stock, situación que les resulta un poco complicada porque estos talleres no manejan grandes capitales y su prioridad es estar abastecidos a la hora de realizar un contrato con materias primas e insumos.

Pregunta a productores 10. ¿Lo produce esta misma empresa o lo compra a otros productores?

Teniendo en cuenta que los talleres encuestados no producen ni distribuyen calzado esta pregunta no fue contestada por ninguno de los encuestados.

Gráfico 29. Pregunta a productores 11. ¿Cómo realiza sus ventas?



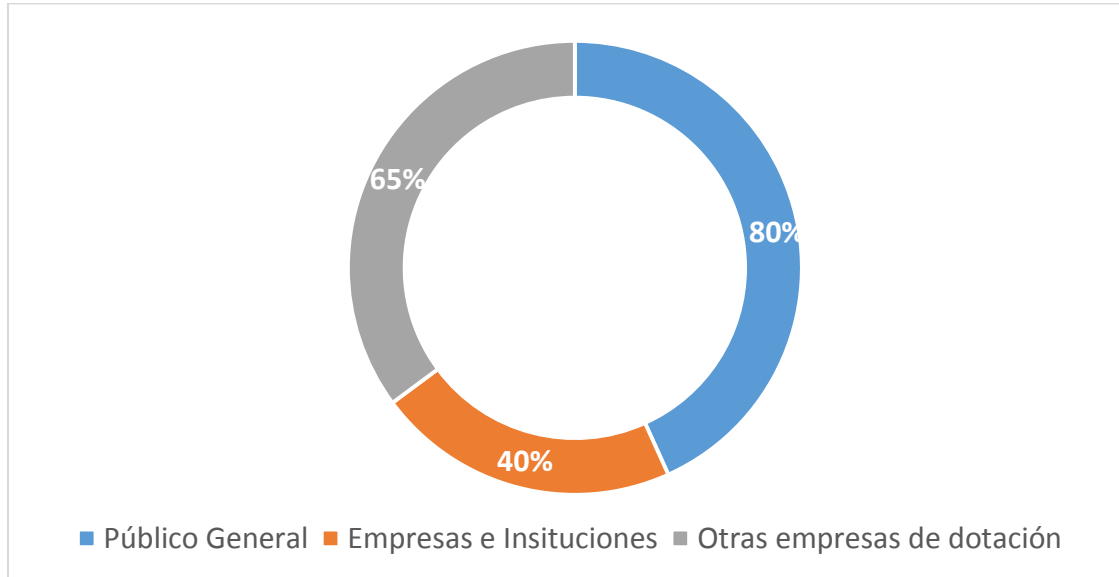
Fuente: La Presente Investigación.

En cuanto a la pregunta ¿cómo realiza sus ventas?, encontramos que señalan más de una opción, los porcentajes se describen a continuación: que el 85% manifiestan que sus contratos realizados con anterioridad les ayudan a generar las siguientes ventas, un 60% manifiesta que realiza sus ventas por medio de venta de mostrador, el 45% de ellos son recomendados por clientes o por otras unidades productivas, y. Ninguno de ellos trabaja con vendedor externo.

Estos resultados indican que no trabajan con vendedor externo, esta es una desventaja para ellos pero una oportunidad para la empresa ya que el servicio de venta externa, acerca más a los clientes y le permite al empresario maximizar su tiempo, incrementar las ventas, y aprovechar su capacidad instalada.

De igual manera se observa que los clientes suelen regresar cuando se encuentran satisfechos con la calidad de la prenda, esto señala que no son propensos al cambio, prefieren estar seguros de lo que compran y se basan en su experiencia para escoger su proveedor. En este sentido la empresa tiene que trabajar con buenos estándares de calidad para de esta manera generar fidelidad en los clientes y referenciarse bien en el mercado.

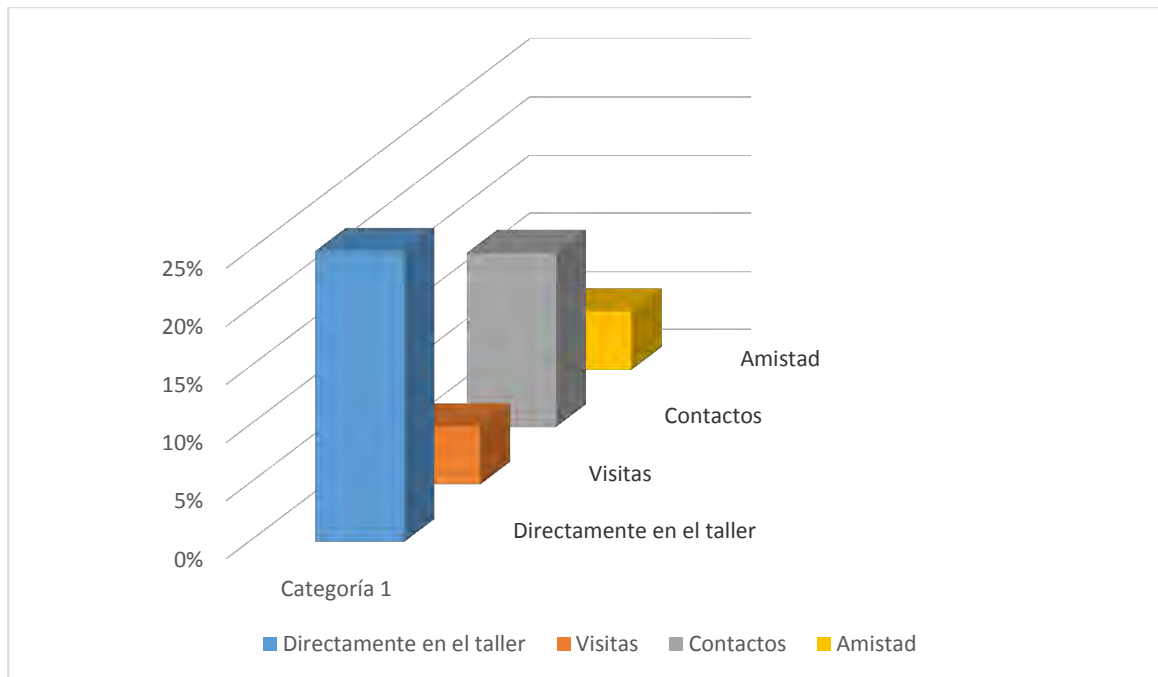
Gráfico 30. Pregunta a productores 12. ¿Quiénes son sus clientes?



Fuente: La Presente Investigación.

En base a los resultados arrojados el 65% tiene como clientes a otras empresas de dotación con las que trabajan como satélite, el 40% trabajan directamente con empresas o instituciones que necesitan las prendas de vestir, el 80% trabajan con el público en general. Los resultados indican que estos talleres regularmente son utilizados como soporte de producción para otras empresas de dotación o en algunos casos como su punto de fábrica para manejar un margen de intermediación con los clientes. Adicionalmente tenemos que menos de la mitad de los talleres contratan directamente con las empresas, esto significa que no es común que las empresas lleguen directamente a los talleres a buscar mano de obra o dotación, podríamos concluir que prefieren recibir al vendedor externo.

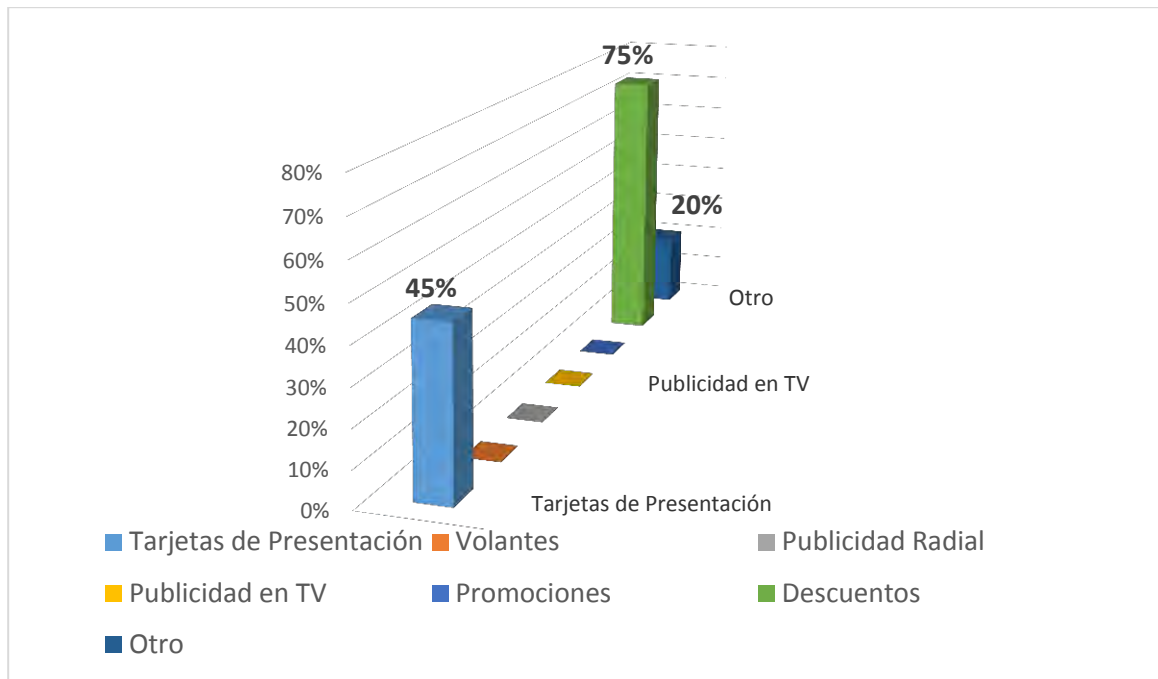
Gráfico 31. Pregunta a productores 13. ¿Cómo contacta a sus clientes empresariales?



Fuente: La Presente Investigación.

Los talleres que contratan directamente con empresas mencionan que un 25% las contactan directamente en sus propias instalaciones, es decir que las empresas llegan a ellos, el 15% lo hacen por medio de contactos, es decir personas que están al tanto de lo que están necesitando las empresas y ellos reciben esta información, otro 5% realiza visitas para realizar la venta pero cuando ya se tiene un conocimiento de lo que la empresa está buscando, y 5% de los talleres por amistades vinculadas a empresas que necesitan dotación empresarial. En base a esto se corrobora la necesidad de utilizar la venta externa como mecanismo básico de ventas en la empresa.

Gráfico 32. Pregunta a productores 14. ¿Qué tipo de estrategias publicitarias y promocionales utiliza en su empresa?

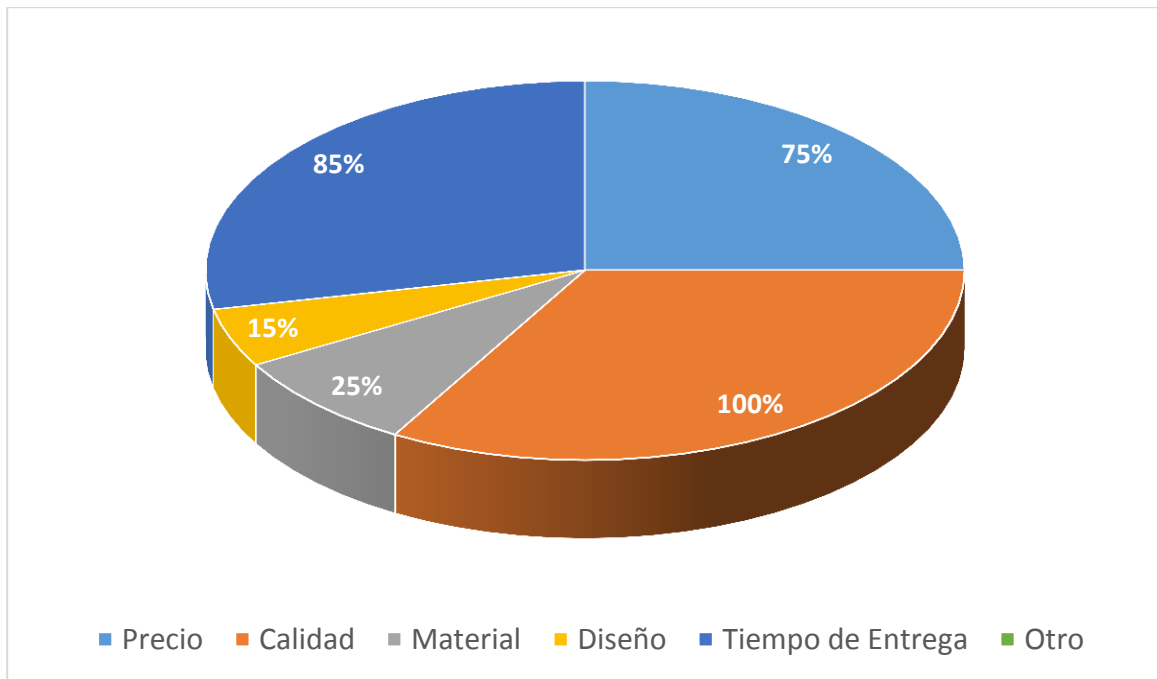


Fuente: La Presente Investigación.

En cuanto a las estrategias publicitarias y promocionales que utiliza para captar clientes mencionan que únicamente el 45% tienen tarjeta de presentación, el 75% de ellos utilizan los descuentos como estrategia promocional para cerrar una venta, y el 20% mencionan otra estrategia promocional como por ejemplo una prenda adicional, una gorra o gorras para los administrativos, una camiseta estampada, o bordados adicionales para los administrativos.

Los datos muestran que existe una falencia en cuanto a la utilización de medios publicitarios, de esta manera las empresas no poseen mucha información acerca de estas unidades de producción. La aplicación de una mezcla de mercadeo efectiva puede aminorar la amenaza de estos medios de producción y en base a los resultados se debe tener en cuenta los descuentos como mecanismo de negociación a la hora de cerrar la venta.

Gráfico 33. Pregunta a productores 15. ¿Qué factor es importante para su cliente a la hora de adquirir una prenda de esta empresa?

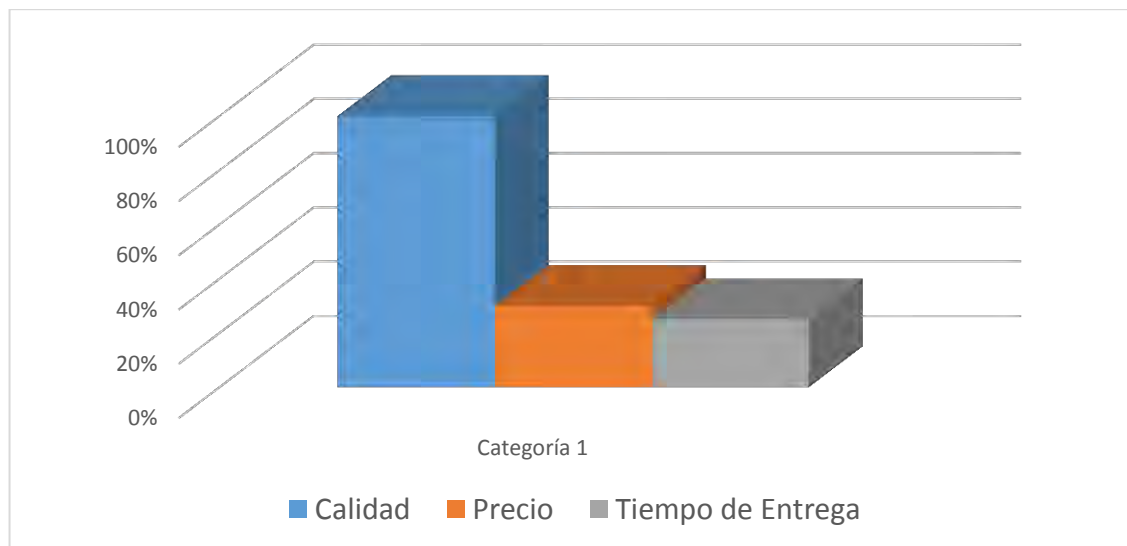


Fuente: La Presente Investigación.

En referencia a los factores que tiene en cuenta su cliente para adquirir sus prendas, se determinó que el 100% piensa que la calidad es el factor primordial, el 75% menciona el precio, el 25% el material, se aclara que este factor se tiene en cuenta en el caso que se contrata con material incluido, ya que regularmente se entregan las piezas ya cortadas. Un 15% menciona el diseño y se aclara igualmente que esto sucede cuando se contrata todo el proceso. El 85% menciona como factor muy importante el tiempo de entrega. Estos datos señalan que el tiempo de entrega, la calidad y el precio son los factores a negociar cuando los talleres reciben obra de otras empresas.

De acuerdo a la información resultante se establece que para conseguir un pedido rutina con las empresas es necesario asegurarse de cumplir los requerimientos de calidad, tiempo de entrega y requerimientos específicos ya que los clientes empresariales suelen tener procesos de selección más rigurosos y después es necesario cumplir con todos ellos para poder generar seriedad y buenas relaciones comerciales.

Gráfico 34. Pregunta a productores 16. ¿Cuál según su opinión es su principal fortaleza?



Fuente: La Presente Investigación.

En lo que corresponde a la principal fortaleza que tiene el taller, tenemos que el 100% piensa en la calidad de sus prendas, el 30% menciona que el precio es una de sus fortalezas, 25% menciona que el tiempo de entrega, el 25% menciona que el material, en este punto se menciona que hicieron la claridad que se entrega el material contratado, y que en muchas ocasiones las empresas suelen cambiarlo para rebajar costos.

Efectivamente la calidad de la confección es conocida a nivel nacional y este es la fortaleza de los operarios o confeccionistas nariñenses. En cuanto a los factores también mencionados en la encuesta se aprecia que el tiempo de entrega no es una fortaleza de la mayoría de los talleres, esto puede deberse al manejo de la producción por unidades, o a la insuficiente capacidad instalada para cumplir con las cantidades, o a problemas de desorganización, independientemente de cuál sea la razón para tener esta debilidad este factor es determinante para los clientes y es una debilidad que poseen los talleres.

4.3 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

4.3.1 Segmentación de Mercado. Inicialmente ya se ha establecido como mercado meta de este proyecto las empresas e instituciones públicas y privadas que ya sea por reglamentación o por estrategia publicitaria necesitan prendas de protección o distinción. Más sin embargo es necesario realizar un proceso de segmentación de esta población ya que las empresas se pueden clasificar por su tamaño y este tamaño implica diferentes estrategias de ventas.

La segmentación se basa en la siguiente clasificación:

- Microempresas
- Medianas empresas
- Grandes empresas

Si bien los productos son los mismos, las cantidades, el mecanismo de venta, los tiempos de entrega, los requisitos legales, las estrategias de negociación y las tácticas de compra son diferentes para los diferentes tipos de empresa. De acuerdo a esto se establecen las estrategias de publicidad, promoción, comunicación, y servicio. La razón de realizar esta segmentación se basa en las necesidades de los compradores, a este procedimiento se le denomina Marketing Diferenciado.

4.3.2 Concepto de Marca y Producto

4.3.2.1 Estrategia de Marca. Existen 2 clases de marca: la Marca de la Empresa que respalda todas las prendas producidas en la fábrica, esta marca es en realidad la que exige de posicionamiento, por cuanto independientemente del producto que se ofrezca, si la compañía a logrado ubicarse en un lugar privilegiado del mercado, el producto contará con las ventajas de dicho posicionamiento.

El nombre que se escoge para identificación de la empresa está relacionado con 2 ideas principalmente, la primera es MODA palabra que inmediatamente crea una imagen de estética o de estilo en la mente de quien la escucha, y la segunda es TEC, siendo esta una abreviación de técnico, si las juntamos tenemos MODATEC, esta palabra quiere crear en los empresarios la idea de que se puede uniformar a sus empleados con prendas bonitas, con una buena estética y que cumplan con los requerimientos técnicos que la industria necesita. Adicionalmente se puede dar otro significado a este nombre en el momento en que la empresa se dedique a producir ropa de tendencia y es el de la producción de prendas de moda a gran escala con procesos altamente tecnificados.

- **Diseño del Logo:** Para el diseño del logo se escogen dos colores contrastantes amarillo y negro, este diseño se trabajará en negativo cuando el fondo del papel es negro como en el caso de las tarjetas de presentación, que tendrán un fondo de este color.

Imagen 2. Logo de la Empresa

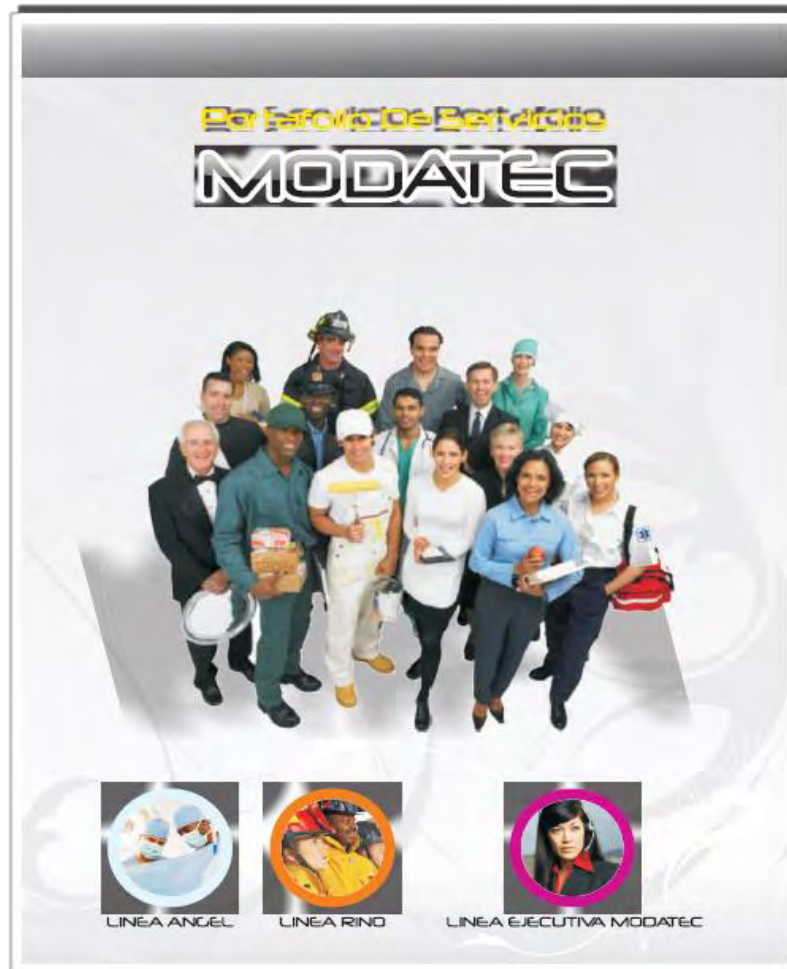


Fuente: La Presente Investigación.

- **Diseño de Portafolio:** Como parte de esta estrategia se diseña un portafolio de productos para poner a disposición de los clientes una herramienta para que puedan visualizar las prendas en un documento con excelente presentación, este es un elemento fundamental para el vendedor, es su carta de presentación y la imagen de la compañía.

Su diseño muestra una imagen principal en donde se observan varias personas usando diferentes prendas haciendo una diferenciación en la actividad que desarrollan, y en la parte inferior se muestran las imágenes que hacen parte de las etiquetas que se manejan por cada línea de producto.

Imagen 3. Diseño Imagen MODATEC



Fuente: La Presente Investigación.

4.3.2.2 Estrategia de Producto. Para la determinación del concepto de producto o estrategia de producto, se deben establecer varios parámetros, entre ellos establecer inicialmente que los bienes que la empresa ofrecerá son bienes industriales no de consumo y que sus principales compradores son las empresas e industrias de la ciudad de San Juan de Pasto. Esta delimitación implica que el ente al cual debemos satisfacer es al propietario o administrador de dicho establecimiento, ya que es él quien maneja las prioridades y las necesidades de la empresa y quien determina si el producto satisface o no sus requerimientos.

Líneas de Productos: Los productos que ofrecerá la empresa son prendas de dotación, el beneficio que prestan es el de vestir a los empleados o trabajadores de una empresa o institución, Las prendas confeccionadas estarán dirigidas a todo tipo de empresas públicas y privadas, su finalidad es que sean utilizadas en sus labores diarias y que hagan parte de la identidad de cada establecimiento, más sin embargo se las clasificará en 3 grupos importantes, en base al tipo de actividad desarrollada, por lo tanto tenemos las siguientes líneas, cada una de ellas tiene su estrategia de marca y de etiqueta:

- **Línea RINO:** El nombre de esta línea se basa en la fuerza, la resistencia y la imponentia de los rinocerontes, así que los productos que se incluyen dentro de la misma son aquellos que están diseñados para los trabajadores de labores pesadas, los cuales necesitan un nivel alto de protección. Las prendas de esta línea están fabricadas en los materiales más resistentes a los rasguños, a la fricción y al calor, estos son el dril y el jean los cuales encontramos en diferentes calibres. Los productos de esta línea son las siguientes:

- Overoles en dril o jean
- Conjuntos de 2 piezas en jean o dril
- Pantalones en dril o jean
- Botas de Protección Industrial con y sin punta de acero
- Gorras

De esta línea se destacan los conjuntos en dril y jean, y los overoles como los productos estrella y los cuales han sido identificados por los consumidores como unos de los más demandados.

Imagen 4. Etiqueta Línea RINO



Fuente: La Presente Investigación.

• **Línea ANGEL:** Este nombre hace relación a la pureza y pulcritud, la intención es que refleje los productos relacionados con labores de aseo, línea blanca, ropa hospitalaria, servicios de producción de alimentos, labores en las cuales se requiere el mayor grado de salubridad y limpieza posible. En razón a lo anterior los productos serán prendas de vestir fáciles de lavar y de despercudir, livianas, en materiales que puedan aislar cualquier clase de fluidos y con las cuales el trabajador se sienta cómodo. Los productos que se encuentran en esta línea son:

- Conjunto de 2 piezas en antilfluidos
- Conjunto de 2 piezas en lino fless
- Batas blancas en dacrón, lino o antilfluidos.
- Camisetas
- Tapabocas
- Gorros
- Babuchas
- Sábanas

De esta línea se escogen los conjuntos en antilfluidos y las camisetas tipo polo o en algodón como los productos estrella y los cuales fueron escogidos por los consumidores como unos de los más demandados.

Imagen 5. Etiqueta Línea ANGEL



Fuente: La Presente Investigación.

• **Línea EJECUTIVA:** Esta línea como su nombre lo indica hace referencia a las prendas formales, su nombre hace alusión al estilo de los ejecutivos, el propósito es que los clientes piensen en elegancia, estilo y diseño, se determina que el nombre sea concreto que no genere confusión y que identifique claramente al tipo de prenda de la que estamos hablando. Los productos que encontramos en esta línea son:

- Camisas para hombre
- Blusas para dama
- Vestidos tipo sastre para dama y caballero
- Zapatos formales para dama y caballero
- Pantalón formal en lino o paño para dama y caballero

Esta línea no posee demanda abundante, más sin embargo es una de las más rentables por el nivel de complejidad de su fabricación, por lo tanto es una línea que debe ser aprendida y trabajada poco a poco para no incurrir en pérdidas muy grandes ya que tanto los materiales como la mano de obra es costosa. Será introducida en empresas que manejen este tipo de dotación y se aplicarán procesos productivos más controlados y asesoramiento en razón al diseño, medidas, pruebas y otros servicios para satisfacer a los clientes

Imagen 6. Etiqueta Línea EJECUTIVA



Fuente: La Presente Investigación.

4.3.3 Estrategia de Posicionamiento. El posicionamiento de la marca, se hará en función de lo que lo que esperan los futuros clientes de los productos que ofrece la empresa. En torno a esto se tiene que las empresas desean tener un proveedor que entregue una prenda de buena calidad y en tiempo oportuno, por lo tanto la estrategia de posicionamiento girará en torno al cumplimiento de todas las exigencias de producto y servicios que desean los compradores. Si el mercado ofrece varias empresas que trabajan con precios bajos y lo que buscan los compradores es una empresa que respalde su compra, que los asesore en relación a sus necesidades y que cumpla con lo pactado en sus pedidos, entonces la empresa debe tomar este requerimiento como ventaja competitiva.

4.3.4 Estrategia de Distribución. La distribución de estos productos se realizará de 2 maneras:

- La primera es de forma directa de productor a consumidor final sin intermediarios, como forma de garantizar la fidelidad con la empresa compradora y que los clientes puedan hacer uso de nuestros servicios de pre-venta, post-venta y servicio al cliente. Esta distribución será inicialmente la única que se empleará ya que de acuerdo a la información obtenida acerca de la competencia tenemos empresas que realizan gestión de ventas externa y este será el mecanismo primordial de entrar en contacto con el comprador y realizar el proceso de venta.
- La Segunda, será entregar el producto a intermediarios o pequeños almacenes que deseen vender una nueva línea o las líneas existentes, manejando unos precios que les permitan adquirir una utilidad considerable, esta alternativa se aplicará en el futuro en cuanto se pueda crear unos productos apropiados para distribuir en punto de venta y buscar los almacenes que deseen distribuir las prendas.

A futuro la empresa, Iniciará una producción más especializada con prendas de moda y la manejará por medio de colecciones de ropa casual y tejidos, las cuales serán ofrecidas en punto de venta exclusivo de propiedad de la empresa, con el fin de diversificar la oferta e ingresar a otros mercados con una estrategia de diferenciación. Este punto de venta será creado posterior al análisis factibilidad correspondiente.

4.3.5 Estrategia de Precio. Inicialmente la empresa tiene que adoptar una estrategia de precios basados en la competencia e incluso por debajo de estos, como parte del proceso de penetración del mercado, esto debido a que usualmente la experiencia es uno de los factores que generan confianza en la compra al igual que las referencias comerciales, por lo tanto el precio sería el factor diferenciador y gancho para la compra.

Posteriormente se establecerá una estrategia de valor ventajosa es decir que los clientes que deseen un producto de excelente calidad y con todo el respaldo y asesoramiento es necesario que pague el precio que esto implica, hablamos de la relación “más por más”. Si bien la calidad del servicio prevalece, existen variables como los materiales, servicios adicionales como estampados o bordados, diseños elaborados, toma de medidas, pruebas pre y post confección que pueden afectar directamente el precio, es ahí donde la empresa comienza a bajar el precio de la prenda prescindiendo de ellos, en este caso hablaríamos de menos por menos.

Es claro que el producto deberá tener un costeo ABC minucioso que incluye todos y cada uno de los materiales, insumos y costos indirectos de fabricación, por lo tanto la empresa será consiente de las pérdidas o la falta de utilidades al comienzo como estrategia de ventas. Posteriormente se establecerá otra política de precios para alcanzar el punto de equilibrio, la cual se mencionó anteriormente.

Teniendo en cuenta todo lo anterior los precios de los productos son los siguientes:

- CAMISETAS	\$35.000
- BATAS	\$42.000
- OVEROLES	\$47.000
- CONJUNTO DE 2 PIEZAS	\$70.000

4.3.6 Estrategia de Promoción. Existen unas estrategias promocionales de lanzamiento que se aplicarán a la mayoría de empresas que contraten con la fábrica, estas son regalar dos gorras con el logo de la empresa contratante, y un descuento especial del 2% adicional a las empresas que cancelen antes de 15 días la primera factura. Más sin embargo para el funcionamiento permanente se establecerán unas estrategias diferenciadoras para cada segmento que se describen a continuación:

Microempresas: Las empresas pequeñas por su número de empleados suelen adquirir pocas unidades, en razón de esto los costos de producción suelen ser más altos que cuando se produce en serie, por lo tanto no se pueden hacer descuentos exagerados, para este segmento se establece un descuento del 2% en pedidos de prendas con diseño y al gusto del cliente. Si los productos que adquieren son aquellos que se encuentran en stock de inventario el descuento será del 5%. Adicionalmente se otorga un 2% adicional con la cancelación oportuna antes de los 15 días posteriores a la entrega.

Medianas Empresas: En el caso de las medianas empresas la política promocional será otorgar el 5% de descuento en cualquier pedido que realicen, brindar la asesoría en diseño y materiales, otorgar de forma permanente como incentivo a la compra un souvenir de la empresa por las compras periódicas realizadas, este souvenir será una camiseta y un lapicero con el logo de la fábrica. Adicionalmente se otorga un 2% adicional con la cancelación oportuna antes de los 15 días posteriores a la entrega.

Grandes Empresas: Para las grandes empresas las estrategias promocionales son un poco más intensivas ya que existen algunas empresas que persiguen sus contratos y hay que esforzarse más para competir, las promociones son: otorgar un descuento del 7% en pedidos, asesoría en diseño, materiales, requerimientos técnicos y diseño de prototipo. Adicionalmente se regalará dependiendo del

monto del contrato dos prendas diseñadas para personal administrativo, souvenir como camiseta y lapicero en cada pedido.

4.3.7 Estrategia Publicitaria. Como parte del lanzamiento de la empresa se organizará un evento de presentación de los diseños de prendas de protección industrial, este evento será realizado en una Institución pública que desee apoyar el empresarismo en el departamento de Nariño como la Gobernación, El Sena o la Universidad de Nariño. El fin de esta actividad es darse a conocer en el sector industrial por lo tanto se pretende invitar a varios empresarios que puedan ser clientes potenciales y mostrarles la calidad y el diseño de los prendas. En este evento se entregará publicidad como tarjetas de presentación y volantes.

Se mandará a elaborar dos pendones el primero alusivo al nombre de la empresa y el segundo alusivo a las líneas de producción, estos para colocarlos en los eventos de los que haga parte la empresa.

Teniendo en cuenta los segmentos en que se hemos dividido el mercado la publicidad permanente que se empleará es la siguiente:

Microempresas: Se utilizarán las tarjetas de presentación y volantes para que puedan entrar en contacto con el vendedor externo o con la empresa.

Empresas Medianas: Para este segmento se emplearán las tarjetas de presentación y los calendarios en cuanto se pueda lograr el primer pedido.

Grandes Empresas: A estas empresas se les entregará tarjetas de presentación para el personal directivo, calendario, agenda y portafolio de productos para el personal de compras.

4.3.8 Estrategia de Comunicación. Inicialmente se contratará únicamente la aparición en páginas amarillas en Internet, ya que hoy en día este es el medio más empleado para buscar información y está al alcance de cualquier persona. No solo se empleará este medio como mecanismo de búsqueda también será una herramienta clave para generar un lazo de comunicación directa con los compradores, en este sentido se utilizará para conocer de las inquietudes, necesidades y requerimientos de los clientes, adicionalmente se enviará publicidad e información promocional de los productos de la empresa.

Un medio que a nuestro parecer es uno de los más efectivos cuando se habla de clientes industriales o empresariales son las Relaciones Públicas, este mecanismo proporciona al empresario una herramienta para socializar la imagen de la empresa y crear una sensación de confianza en el sector, más sin embargo se debe generar una excelente imagen para que éstas Relaciones Públicas sean a

nuestro favor y no en contra, ya que así como pueden ayudar a incrementar el número de clientes por las recomendaciones, pueden acabar con la fama de una empresa e inhabilitarla para vender. Esta buena fama será nuestra máxima preocupación para que este medio de comunicación gire en torno al crecimiento comercial de la empresa, la calidad tiene que ser el principal objetivo.

4.3.9 Estrategia de Servicio. Los servicios que apoyarán el proceso de ventas de la empresa serán:

4.3.9.1 Servicio de Venta Externa. El fin de este servicio es inicialmente penetrar el mercado, y durante su permanencia atender los pedidos de los clientes y mantener un contacto permanente entre la empresa y sus compradores. Este servicio se iniciará con la preventa, en la cual se hace entrega de la publicidad que contiene los datos de la empresa, y en caso de las grandes empresas los catálogos de las prendas ofrecidas. De esta manera el vendedor podrá establecer un directorio de clientes para posteriormente ser visitados y responder a sus inquietudes y realizar la solicitud de pedido.

Durante el proceso de preventa el asesor comercial tiene la oportunidad de brindar asesoría en personalización de uniformes, es decir se presta un servicio de diseño de prenda de acuerdo a las especificaciones del cliente ya sea por requerimientos técnicos, publicitarios o por gusto del cliente.

4.3.9.2 Servicio Post – Venta. Cuando el pedido ya sea entregado se inicia el servicio post-venta, el cual se constituye en la atención permanente del cliente, mediante la recolección de las sugerencias, recomendaciones, solicitudes y seguimiento del producto. Este proceso es en realidad la etapa más importante en el propósito de lograr fidelizar al cliente con la empresa, es aquí donde el vendedor externo tiene que crear un vínculo o una relación comercial, basada en entender cuáles son sus costumbres y manejos internos, quienes toman las decisiones, como compran, cuando realizan sus pagos, utilizando herramientas como la visitas periódicas, llamadas telefónicas, y envío de email.

Para que este servicio pueda manejarse apropiadamente y no se generen contratiempos es necesario conocer cómo manejarlo dependiendo del segmento al que va dirigido:

Microempresas: La dotación industrial en estos establecimientos suele ser adquiridas por decisión del personal administrativo, incluso muchas veces depende de la capacidad económica del mismo, de esta manera se recomienda que las visitas sean esporádicas y que se tenga en cuenta las fechas que ellos sugieren ya que ahí es cuando hay solvencia para realizar compras. Se debe

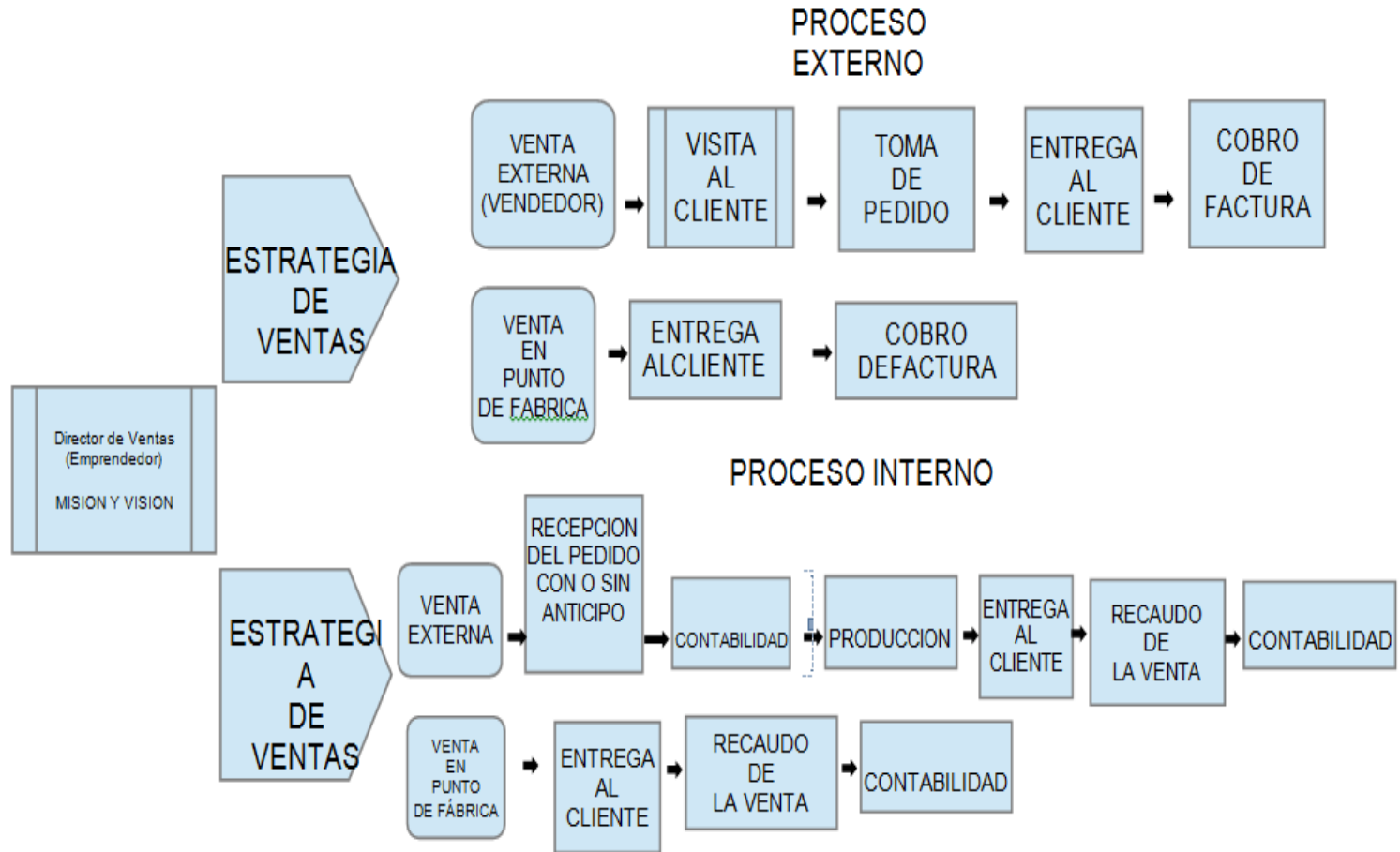
tener en cuenta que el precio de venta se basa en el tipo de prenda que se vende, si es de stock de inventario el cliente puede beneficiarse de los descuentos pero si el producto es vendido según sus requerimientos el precio suele ser un poco más alto ya que las unidades son pocas y representan mayores costos.

Empresas Medianas: Estas empresas suelen comprar motivadas más por los aspectos publicitarios por lo tanto suelen poner más interés a la asesoría en diseño, adicional a esto se recomienda que el vendedor externo tenga en cuenta las fechas en que suelen adquirir sus prendas de dotación anualmente y no perder de visitarlos cada vez que necesiten, en este sentido se tiene en cuenta que tienen un alto nivel de expectativa por lo tanto se deben aunar esfuerzos para que el pedido coincida con el producto recibido.

Grandes Empresas: Estas empresas suelen cumplir a cabalidad los reglamentos en cuanto a dotación, por lo tanto adquieren 3 uniformes anuales, los cuales pueden ser solicitados en un solo pedido o cada 4 meses y suelen regirse a la norma en cuanto a protección industrial. Por lo tanto la estrategia de servicio está encaminada a estar al tanto de cómo realizan sus compras, establecer citas previamente y recoger toda la información posible acerca del tipo de prenda que usan y si esta se ajusta a sus necesidades, en base a esto el vendedor tiene conocimiento de cómo asesorar técnicamente a sus clientes. El asesor tiene que tomar en cuenta las estrategias promocionales y publicitarias adecuadas para este segmento para apoyar la venta ya que este es el más perseguido por la competencia.

4.3.10 Descripción del Proceso de Ventas. El proceso que se describe a continuación muestra el flujo de actividades en el proceso de ventas. A nivel externo se analiza el proceso inicial de contacto con el cliente hasta la entrega del producto. A nivel interno se analizan los procesos desde la llegada del pedido a la fábrica hasta la contabilización de la respectiva factura. Los dos flujos se analizan tanto en venta externa como en punto de fábrica.

Gráfico 35. Diagrama del Proceso de Ventas



Fuente: La Presente Investigación.

4.3.11 Presupuesto de Mezcla de Mercadeo. El presupuesto que se muestra a continuación, comprende la cotización de los elementos que se van a necesitar para poner en práctica las estrategias de mercadeo planteadas anteriormente, este rubro es tomado como inversión inicial y se incluye dentro del análisis financiero como un activo diferido, ya que hace parte del lanzamiento de la empresa y de sus productos al mercado y se realiza una sola vez para ser descontado en el transcurso de un largo periodo de tiempo.

Cuadro 1. Presupuesto de Mezcla de Mercadeo.

Presupuesto Mezcla de Mercadeo			
Evento Lanzamiento	1	3.000.000	3.000000
Gorras	50	10.000	500.000
Volantes	100	250	250.000
Lapiceros	100	1.000	100.000
Pendones	3	150.000	450.000
Agendas	30	7.000	210.000
Calendarios de Mesa	100	3.000	300.000
Total			\$4.810.000

Fuente: La Presente Investigación.

4.3.12 Estrategia de Aprovisionamiento. Los procesos productivos industriales necesitan de 3 capitales de trabajo para mantener la producción constante, en este sentido la empresa necesita un capital para producir, un capital para mantener inventario, y un capital para entregar a producto a crédito, por lo tanto la estrategia de aprovisionamiento es fundamental. Los proveedores seleccionados son Almacén Moderno, Moda y Color, Coser y Coser, Arco Iris, JA e Insucoser, la razón es que son los únicos almacenes en la ciudad de Pasto, que cuentan con la variedad de los insumos y materiales que el proceso necesita. Posteriormente se plantea entablar relaciones comerciales con otros proveedores a nivel nacional como Lafayette para atender los casos que ameriten la compra de grandes cantidades de material.

Para proveedores de calzado se ha podido tener conocimiento de una fábrica que produce calzado de trabajo muy bueno y a precios muy competitivos, esta empresa será la que entregue las botas guerreras y de punta de acero al por mayor para abastecer al mercado de calzado cuando este lo solicite.

En relación a cómo conseguir el material y el calzado cada vez que el proceso lo amerite se plante lo siguiente:

- Gestionar con los proveedores líneas de crédito a 30 y 60 días, más sin embargo esto sólo se podrá adelantar pasados 6 meses de compras cuando se pueda generar confianza y se tenga cierto nivel de compras mensuales.
- Adquisición de una tarjeta de crédito para los casos en que no se pueda contar de ninguna forma con efectivo.
- Adelantar gestiones de crédito en como Bancos e Instituciones Financieras, comenzando con créditos pequeños para más adelante contar con créditos abiertos en dos o 3 de ellas.

Es primordial que esta política sea llevada con seriedad y constancia ya que si al comienzo se cuenta con capital de trabajo generalmente se presentan situaciones fortuitas que dejan a la empresa ilíquida por cierto tiempo, así que se debe estar preparado con estas soluciones para no parar el proceso y generar pérdidas de tiempo y de dinero.

4.4 PROYECCIONES DE VENTAS

4.4.1 Justificación de Proyección de Ventas. Para la proyección de ventas se establece un porcentaje anual de crecimiento del 11.3%, este porcentaje se determina con base en tres factores, el primero es la tasa de crecimiento empresarial registrada en el año 2013, la cual es del 10%, esto como resultado del análisis de crecimiento empresarial la Cámara de Comercio de la ciudad de Pasto en comparación con el año inmediatamente anterior. En segundo lugar se toma la tasa de crecimiento del PIB promedio de los 5 últimos años que es del 4% y en tercer lugar se toma el porcentaje de crecimiento esperado en base a las metas propuestas por la empresa el cual es del 20%, se promedia estos índices y obtenemos un total del 11.3%.

En relación a la proyección de los precios, tomamos como referencia la tasa de incremento del IPP del 4%, el 3% de Inflación registrada los últimos años y un 4.5% sobre el promedio anterior, lo que da como resultado un 8% promedio. Durante el primer año se busca introducir al mercado las prendas de dotación con precios promedio como estrategia de lanzamiento, más sin embargo a partir del segundo año se pretende estabilizar los índices de rentabilidad y realizar los incrementos necesarios para conseguir las utilidades necesarias para alcanzar el punto de equilibrio, por lo tanto se realiza un incremento del 8% para el segundo año y 5% los 3 años siguientes.

El número inicial de unidades vendidas parte del porcentaje de mercado que inicialmente se piensa abarcar el cual es del 7% es decir aproximadamente 707 empresas de las 10704 registradas, y se compara con el porcentaje que ocupa cada tipo de prenda en el mercado (Gráfico 7), multiplicándolo por el número de

empleados promedio el cual se determina en 4 que es donde se encuentra el mayor grado de concentración de las respuestas, por lo tanto tenemos:

- Conjunto de 2 piezas ocupa un 38% esto equivale a 1074 conjuntos.
- Overoles ocupa un 19% esto equivale a un 537 overoles.
- Batas ocupa un 11% lo que equivale a 311 unidades.
- Camisetas tiene un 7% lo que suma 197 prendas.

Cuadro 2. Proyección de Ventas.

Precio Por Producto		2015	2016	2017	2019	2020
Precio Producto 1	\$/ unid.	35.000	37.800	39.690	41.675	43.758
Precio Producto 2	\$/ unid.	42.000	45.360	47.628	50.009	52.510
Precio Producto 3	\$/ unid.	47.000	50.760	53.298	55.963	58.761
Precio Producto 4	\$/ unid.	70.000	75.600	79.380	83.349	87.516
Precio Producto 5	\$/ unid.		0	0	0	0
Unidades Vendidas por Producto		2015	2016	2017	2019	2020
Ventas Producto 1	unid.	197	219	243	269	299
Ventas Producto 2	unid.	311	345	383	425	472
Ventas Producto 3	unid.	537	596	662	734	815
Ventas Producto 4	unid.	1.074	1.192	1.323	1.469	1.630
Ventas Producto 5	unid.		0	0	0	0
Total Ventas		2015	2016	2017	2019	2020
Precio Promedio	\$	56.807,9	61.352,6	64.420,2	67.641,2	71.023,3
Ventas	unid.	2.119	2.352	2.611	2.898	3.217
Ventas	\$	120.376.000,0	144.306.748,8	168.189.515,7	196.024.880,6	228.466.998,3

Fuente: Formato Financiero FONADE. Datos: La Presente Investigación.

4.4.2 Política de Cartera. Usualmente el cliente empresarial como costumbre comercial trabaja con créditos a 30 y 60 días este es un manejo que normalmente se da como una forma de contrarrestar el crédito o la cartera interna, la rentabilidad que se pierde con el crédito interno se gana con el crédito de proveedores. Correspondiendo a esta práctica la empresa debe trabajar con una cartera a 30 días para los clientes que lo soliciten, los cuales preferiblemente deben correr a partir de la fecha del pedido, en donde se hace un abono parcial a la factura y el saldo cuando complete un mes, puede suceder que el cliente paga contra entrega lo que es ideal para las finanzas de la empresa.

En procura de disminuir la amortización del dinero la entrega del pedido no debe exceder más de 3 semanas es decir que el proceso productivo no debe pasar del mes, así se le puede dar cliente 8 0 15 días máximo para cancelar su factura, con esto evitamos que el proceso productivo o de abastecimiento se vea afectado por escases de efectivo. Suele ocurrir que el cliente solicite 30 días a partir de la fecha de entrega esta situación debe ser analizada por el personal de contabilidad puesto que la actividad genera más utilidad no tanto por las utilidades sino por la rotación del capital en donde prima el tiempo. Para esta situación es necesario que el Vendedor externo realice un proceso de negociación con el cliente haciendo uso de las políticas promocionales que hacen alusión al descuento por pronto pago, adicionalmente se puede entrar a discutir la posibilidad de manejar la factura al comienzo del pedido para que el encargado pueda ir tramitando el pago y cuando salga la producción coincida la fecha de cancelación o quede pocos días de espera, este manejo se hace por supuesto, con previa concertación con el personal encargado y de acuerdo a las posibilidades de la empresa.

5. PLAN OPERATIVO

5.1 ASPECTOS OPERATIVOS GENERALES

5.1.1 Ficha Técnica del Producto. Como se mencionó anteriormente en el concepto de producto, de las líneas de producción se destacan unos productos estrella que son los que se van a trabajar inicialmente y los más demandados según la Investigación de mercados. A continuación se realiza la ficha técnica de ellos:

5.1.1.1 Camisetas. Prendas confeccionadas en materiales aireados y frescos, como lycra algodón, la coste, yute o tela oxígeno en diferentes calibres, pueden fabricarse en diferentes tallas, más sin embargo hay que tener en cuenta que para las tallas grandes como XL o XXL es necesario duplicar el uso de material y el costo igualmente se duplica. Pueden tener cuello redondo, cuello en V y cuello tipo sport, siendo las 2 primeras más de uso deportivo o publicitario y la tercera es una prenda semiformal también llamada camiseta polo, se adquiere en su gran mayoría como parte de los uniformes de dotación, acompañada de un pantalón u otra prenda.

Imagen 7. Modelo de Camisetas



Camiseta Deportiva



Camiseta Tipo Polo

Fuente: La Presente Investigación.

5.1.1.2 Batas. Estas son prendas se usan encima de la ropa de diario o de la prenda de uso diario, son utilizadas en diferentes instituciones de salud, establecimientos comerciales o industriales, pueden ser fabricadas en un sinnúmero de materiales siendo los más comunes el dril, el lino fless, el antifluidos o el jean, sus medidas pueden variar dependiendo de la talla más sin embargo se puede decir que son de aproximadamente 1.20 mtr de largo, de manda larga o corta según las especificaciones del comprador, están sujetas por botones, tirantas o resorte en la espalda para el ajuste, suelen tener bolsillos en la parte inferior y uno en el pecho y los logos pueden ser bordados o estampados según los requerimientos.

Imagen 8. Modelo de Batas



Bata de dotación

Fuente: La Presente Investigación.

5.1.1.3 Overoles. Son prendas fabricadas en dril de cualquier color, siendo el más solicitado el azul oscuro, negro y gris oscuro. Según la cantidad de bolsillos pueden ser llamados sencillos o tipo piloto, los bolsillos se ubican en las piernas, brazos y pecho, más sin embargo, es decisión del empresario el sitio donde desee que sean ubicados. Pueden ser de manga corta o larga esto depende de la actividad, son utilizados en talleres, ferreterías, áreas de construcción, y en general actividades que impliquen alta protección externa.

El calibre del material en que está confeccionado depende del comprador más sin embargo entre más grueso el material mayor protección contra la fricción o las

rasgaduras. La composición de la tela puede variar desde 100% algodón hasta 100% sintético, siendo este el más liviano y con menos proceso de decoloración pero muy inflamable, no apto para actividades que impliquen calor. El logo de la empresa es colocado de acuerdo al diseño que escoge la empresa.

Imagen 9. Modelo de Overoles



Overol

Fuente: La Presente Investigación.

5.1.1.4 Conjunto de 2 Piezas. Los conjuntos de 2 piezas son utilizados en varias actividades dependiendo del material del que están hechos, por ejemplo, si son de dril o jean se usan para actividades industriales de cualquier clase, se componen de un pantalón tipo jean y una camisa de manga corta o larga, entre más pesado el material más fuerte es la actividad que se practica. Otro material puede ser el antifuídos que es el más utilizado en actividades relacionadas con la salud, alimentos y actividades comerciales que requieren mucha movilidad, para lo cual se necesitan telas suaves, aireadas de fácil lavado, durables e impermeables. No se recomiendan para actividades con fuentes de calor ya que su mayor componente es sintético y es altamente inflamable.

Imagen 10. Modelo de Conjuntos de 2 piezas



Conjunto en Anti fluidos



Conjunto en Drill

Fuente: La Presente Investigación.

5.1.2 Estado de Desarrollo. La Emprendedora SARA MONTENEGRO, posee los conocimientos teórico y práctico aplicable en este campo. Su preparación en Comercio Internacional y Mercadeo la constituye en una profesional capacitada para llevar a cabo procesos de mercadeo, administración, finanzas, entre otros, indispensables para el crecimiento y buen manejo de MACROCONFECCIONES DEL SUR, así mismo su experiencia laboral en sectores como el de Tapicería Automotriz, la ha relacionado directamente con los procesos de confecciones.

En este sentido se ha desarrollado un proceso investigativo con el fin de determinar con certeza qué tipo de especificaciones debe tener el material dependiendo de la actividad que se desarrolle, adicional a esto se investiga la reglamentación para dotación cuando se habla del sector alimentos y de igual manera recomendaciones técnicas para otras actividades industriales. Esta información se convierte en la guía fundamental para vender las prendas de vestir de uso industrial.

Sector Salud: Este sector en los últimos años ha generalizado el consumo de prendas de vestir fabricadas en Anti fluidos, un material que no permite el humedecimiento de la superficie cuando hay contacto con líquidos o fluidos. Es ideal para personal que se encuentra expuesto permanentemente a sustancias orgánicas contaminantes, es de fácil lavado y secado y casi no se mancha.

Otras prendas usadas con frecuencia son las batas blancas las cuales pueden ser fabricadas en tres materiales principalmente gabardina, anti fluidos y dacrón, dependiendo del gusto del cliente y del precio que esté dispuesto a pagar por ella.

Tomando como base las especificaciones legales acerca de las prácticas higiénicas y medidas de protección para el personal vinculado al procesamiento de alimentos se determina el uso de prendas con los siguientes requisitos: de color claro que permita visualizar fácilmente su limpieza; con cierres o cremalleras y/o broches en lugar de botones u otros accesorios que puedan caer en el alimento; sin bolsillos ubicados por encima de la cintura; cuando se utiliza delantal, este debe permanecer atado al cuerpo en forma segura para evitar la contaminación del alimento y accidentes de trabajo.

La empresa será responsable de una dotación de vestimenta de trabajo en número suficiente para el personal manipulador, con el propósito de facilitar el cambio de indumentaria el cual será consistente con el tipo de trabajo que desarrolla. En ningún caso se podrán aceptar colores grises o aquellos que impidan evidenciar su limpieza.

Para el caso específico en la dotación de los manipuladores de alimentos se recomienda, mantener el cabello recogido y cubierto totalmente mediante malla, gorro u otro, dependiendo del riesgo de contaminación asociado con el proceso o preparación, será obligatorio el uso de tapabocas desechables cubriendo nariz y boca, usar calzado cerrado, de material resistente e impermeable y de tacón bajo y finalmente recomienda el uso de guantes con las especificaciones técnicas de acuerdo a la operación que realicen.

Teniendo en cuenta lo anterior se recomienda el uso de materiales en algodón si la actividad está relacionada con puntos de calor, en este sentido se recomiendan materiales como el dacrón, lino en algodón, driles y gabardinas, no materiales sintéticos. Si la actividad no implica calor se pueden usar materiales que no mantenga la humedad y que se puedan lavar fácilmente como el antifluidos, el lino fless, impermeables y los mencionados anteriormente todos en colores claros. Con relación al manejo de la temperatura, humedad y calefacción, recomienda que el patrono suministre a los trabajadores overoles de tela semipermeable con relleno de material aislante, forro respectivo y cremallera, capucha del mismo material con espacio libre para los ojos, nariz y boca, botas de caucho de media caña de tipo especial con cremallera para introducir los zapatos del operario; dos guantes interior y exterior. En los cuartos fríos a temperaturas muy bajas entre 0°C y -20° centígrados o menores, los trabajadores no utilizarán zapatos con suela de caucho esponjosa.

Cuando el trabajador se encuentre laborando con electricidad se recomienda el uso de elementos de protección como correas o cinturones de seguridad, que serán de cuero o cordobán con agarre de madera dura o fibra; espuelas de liniero, anteojos de seguridad, con lentes oscuros o coloreados, alfombras y cubiertas de goma (caucho); guantes, guanteletes y mangas de caucho que reúnan especificaciones dieléctricas de acuerdo con el voltaje; botas de caucho y calzado aislante sin herrajes y clavos en las suelas; cascos dieléctricos; ropa sin

accesorios metálicos preferiblemente de algodón.

Como disposiciones generales acerca de la dotación industrial la ley menciona que en todos los establecimientos de trabajo se suministrará a los trabajadores ropa de trabajo adecuada según los riesgos a que estén expuestos, y de acuerdo a la naturaleza del trabajo que se realice.

Las ropas de trabajo deberán ajustar bien; no deberán tener partes flexibles que cuelguen, cordones sueltos, ni bolsillos demasiado grandes. Las prendas de vestir sueltas, desgarradas o rotas, corbatas, cadenas de llaveros, o pulseras de relojes, etc., no se usaran en proximidades a los elementos en movimiento de las máquinas. Cuando las operaciones y/o procesos encierren un peligro de explosión o incendio, se prohibirá, durante las horas de trabajo, el uso de artículos como cuellos, guardavistas, viseras de cofia y armaduras de anteojos de celuloide u otros materiales inflamables.

Se deberán usar de preferencia camisas cortas. No se deberán llevar en los bolsillos de las prendas de vestir objetos con puntas o afilados, ni materiales explosivos o inflamables. Las personas expuestas a polvos inflamables, explosivos o tóxicos no usarán ropa que tenga bolsillos, bocamangas o partes vueltas hacia arriba que puedan recoger dichos polvos. Se prohibirá a las mujeres el uso de calzado de tacones altos en los pisos de los establecimientos industriales, para evitar accidentes por tropezones, resbalones, etc.

Se establece el uso de cofias para las personas con cabello largo y que trabajen alrededor de maquinaria y en aquellos establecimientos en donde se preparan comestibles, drogas, etc., las cofias serán de material que no sea fácilmente inflamable y durables para resistir el lavado y la desinfección.

En el caso de las operaciones que se realicen en horno, equipos térmicos, hogares, etc, se debe usar capuchas de tela-asbesto con visera de vidrio absorbente. En relación al calzado hace la siguientes recomendaciones: para la protección de los pies y las piernas se deberán usar calzado de seguridad para proteger los pies de los trabajadores con caída de objetos pesados, o contra aprisionamiento de los dedos de los pies bajo grandes pesos; este calzado de seguridad tendrá punteras (casquillos) de acero y deberá cumplir con la norma de fuerza aceptada, que la puntera soportará un peso de 1200 kilos que se coloque sobre ella, o resistirá el impacto de un peso de 25 kilos que se deje caer desde una altura de 30 centímetros; la parte interior del casquillo (puntera), en cualquiera de estas dos pruebas, no deberá llegar a menos de 1,25 centímetros de la superficie superior de la suela. El calzado de seguridad de puntera de acero y suela de acero interpuesta entre las de cuero para proteger los pies del trabajador contra clavos, salientes en obras de construcción, etc. Calzado dieléctrico (aislante) para los electricistas, y calzado que no despidan chispas para los trabajadores de fábricas de explosivos, que no tengan clavos metálicos.

Además de los elementos mencionados anteriormente cabe resaltar algunos más que pueden ser solicitados por las empresas o pueden ser sugeridos por el vendedor externo como recomendación técnica, estos son: los protectores de canilla de suficiente resistencia cuando los trabajadores empleen hachas, azuelas y herramientas similares. Botas de caucho de caña alta o de caña mediana, para los trabajadores que laboran en lugares húmedos y manejen líquidos corrosivos. Gafas protectoras para actividades que generen chispas o fragmentos que puedan infringir los ojos, cinturones protectores de columna para actividades en que el trabajador levante peso y requiera soporte para la columna o evitar posibles hernias por la fuerza. Guantes de carnaza para las actividades en que el trabajador manipule elementos ásperos, corrosivos o con altas temperaturas. Polainas de seguridad para los trabajadores que manipulen metales fundidos, que serán confeccionados de asbesto u otro material resistente al calor, y cubrirá la rodilla. Polainas de seguridad en cuero para los trabajadores que laboren en canteras, etc. Polainas de seguridad para los trabajadores que estén expuestos a salpicaduras ligeras o chispas grandes, o que manipulen objetos toscos o afilados, que serán confeccionados de cuero curtido al cromo u otro material de suficiente dureza. Mandiles en carnaza, cuero, plástico, lona o en cualquier otro material según la labor.

5.1.3 Descripción del Proceso Productivo. El proceso de confecciones se realiza de siguiente manera:

5.1.3.1 Proceso de Corte. Este proceso amerita que el operario revise previamente todo el pedido y analice cómo realizará el tendido de la tela, para tal fin se recomienda usar un tendido de papel en el que se dibujan las piezas a cortar y se las acomoda para economizar tela, posteriormente el operario tiende este papel sobre la tela para medir el largo exacto por cada capa y procede a realizar el tendido de esta manera evitará desperdiciar material, se recomienda dejar el tendido reposar algunos minutos u horas para verificar que no se encoja o se estire, y cuando se vaya a realiza el corte se debe procurar utilizar retenedores para sujetar y piezas encima del tendido con el fin de evitar que las capas se corran y se dañe el corte. Otro aspecto a tener en cuenta es el nivel de exigencia del comprador, si bien la empresa debe garantizar la calidad de la prenda y eso incluye que no tenga piezas cortadas al través, si este no es un factor primordial en los requerimientos del clientes se puede permitir, es el caso de los overoles, conjuntos en jean, batas blancas, chalecos o camisetas. Pero en el caso de los sastres, conjuntos para dama, sastres para caballero, camisas, blusas, es decir todas las prendas en las que la apariencias es lo primordial no se debe trabajar con estas piezas invertidas, cabe anotar que este factor no altera la durabilidad o la resistencia de la prenda, lo único que genera es un cambio en la apariencia o contraste en las piezas de la misma.

5.1.3.2 Proceso de Confección. En esta instancia se recomienda que las operarias sean controladas con tiempo, existen varias formas de hacerlo, la primera es en base al trabajo de un operario normal, se cuantifica cuánto tarda cada proceso y de acuerdo a esto se realiza el control para evaluar el rendimiento. La segunda manera es evaluando la producción por prendas diarias producidas, la base se toma en base a 3 operarios con rendimiento promedio o normal y se cuantifica al final del día cuantas prendas producen, esperando que el trabajo en equipo y en serie agilice los procesos para aumentar las cantidades. Para ayudar a este proceso se debe tener en cuenta factores como los tiempos de descanso, los cuellos de botella en el proceso, el estado de la maquinaria, los errores en el corte, los cuales deben en la medida de lo posible ser corroborados con la fabricación de la prenda de muestra.

En cuanto al tiempo de entrega de los pedidos esto depende en primer lugar del cronograma de producción que consiste en organizar los pedidos cronológicamente a medida que llegan, en segundo lugar a los cambios que surjan en este por la premura o por sugerencia del comprador. El Jefe de producción será el encargado de hacer cumplir este orden y hablar permanentemente con el vendedor para acordar las fechas de entrega. Estas fechas pueden verse alteradas por dificultades en la consecución de la materia prima para lo cual es fundamental que el vendedor hable con el cliente y lo ponga al tanto de la dificultad, no hay que esperar a la fecha de entrega para informar de los inconvenientes y hacerlo si es posible personalmente y por escrito.

Las operarias deben tener antes de iniciar el proceso un asesoramiento en cuanto a los detalles de la prendas, ya que es fundamental para ellas tener conocimiento acerca del diseño y los procesos que con-tiene, igualmente deben ser asesoradas por el operario de corte para que les sean dadas las indicaciones que se ameriten durante el proceso.

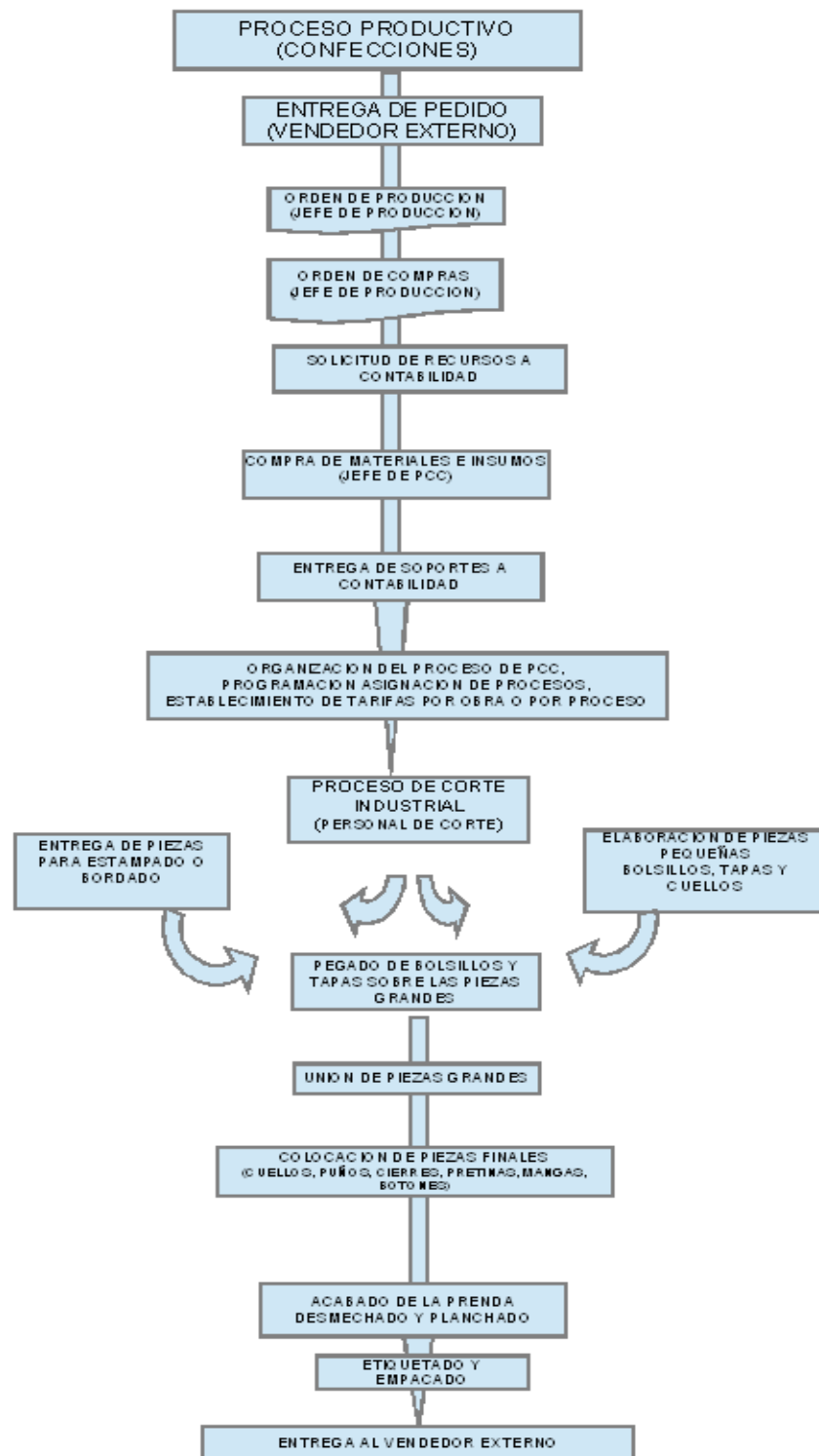
Si bien las prácticas laborales en el sector hablan del pago por destajo o por obra, es fundamental que los operarios tengan su afiliación a riesgos laborales, independientemente que tengan EPS la empresa debe pagar ARP a sus empleados por el nivel de riesgo que tienen con los elementos como agujas, motores, tijeras, o elementos suspendidos en el aire que puedan generar problemas respiratorios.

Aunque el trabajo por obra no amerita el cumplimiento de horarios es recomendable que las operarias estén reunidas en los mismos periodos de tiempo y puedan darle continuidad al proceso, esto se debe dejar a su consideración puesto que con este tipo de contratación no se puede poner horario ni controlar asistencia. A futuro la empresa debe buscar la manera de contratar directamente a sus empleados a pesar de sus costumbres para poder tener más control sobre su tiempo de trabajo.

Se debe procurar rotar al personal por todas las máquinas que tenga la fábrica con el fin de que adquieran todas las habilidades y en caso de no contar con un operario, la empresa se vea afectada porque alguno de ellos se especializó en un proceso específico.

5.1.3.3 Proceso de Acabado. Este proceso se refiere al mejoramiento de la apariencia de la prenda para su entrega, hablamos de cortar los hilos sueltos, planchar cuando se amerite, colocar etiqueta y empacar, estas son labores de producción pero cabe anotar que los operarios no suelen realizar este proceso porque emplean mucho tiempo que no es devengado si se les paga por obra y generalmente lo hace el personal de ventas o el jefe de producción según se concerte.

Gráfico 36. Diagrama del Proceso de Producción



Fuente: La Presente Investigación.

5.1.4 Necesidades y Requerimientos

5.1.4.1 Requerimientos de Materias Primas y Mano de Obra. Con base en las proyecciones de ventas en este punto se determina las cantidades de materia prima e insumos, tecnología y mano de obra requerida para el plan de producción, los totales se calculan en base al promedio de unidades producidas por mes de acuerdo al formato financiero del Fondo emprendedor, según el cual es de 176.6 unidades mensuales, para el cálculo por prenda se realiza un análisis porcentual.

Se requieren materias primas, insumos y mano de obra para 3 periodos; el primero es Cartera a clientes a 30 días, en segundo lugar para Inventario materias primas 1er mes y en tercer lugar para Inventario productos en proceso, en base a esto se solicita como requerimiento materias primas para 3 periodos y mano de obra para 2. Con base en esto se tiene lo siguiente:

Cuadro 3. Prorrato de unidades a producir por producto por año y por mes.

Número de unidades a producir				
	Camisetas	Batas	Overoles	Conjunto 2 piezas
Número de unidades producidas al año	197	311	537	1.074
Número de unidades producidas promedio mes	16.41	25.91	44.75	89.5

Fuente: La Presente Investigación.

Cuadro 4. Unidades a producir de acuerdo a los inventarios de capital de trabajo.

Total de unidades a producir para cubrir inventarios				
	Camisetas	Batas	Overoles	Conjunto 2 Piezas
Inventario Inicial	16	26	45	89
Inventario Productos en Proceso	16	26	45	89
Inventario en cartera primer mes	16	26	45	89
Total Unidades Requeridas	48	78	135	267

Fuente: La Presente Investigación.

Cuadro 5. Materias Primas y Mano de Obra para Camisetas

Camisetas				
Materia Prima	Unidad	Cantidad por Producto	Número de Unidades requeridas	Total
Agujas	Unidad	0.11	48	5.28
Hilo Cal. 120 Cono Grande	Unidad	0.022		1.056
Hilaza 2 Cabos Trist Grande	Unidad	0.044		2.112
Tiza de Confección	Unidad	0.011		0.528
Mano de Obra				
Corte por obra	Unidad	1	32	32
Confección por obra	Unidad	1		32
Materia Prima				
Lycra, Oxígeno o Yute	Mtrs	1.21	48	58.08
Botones	Unidad	3		144

Fuente: La Presente Investigación.

Cuadro 6. Materias Primas y Mano de Obra para Batas.

Batas				
Materia Prima	Unidad	Cantidad por producto	Número de Unidades requeridas	Total
Agujas	Unidad	0.22	78	17.16
Hilo Cal. 120 Cono Grande	Unidad	0.044		3.432
Hilaza 2 Cabos Trist Grande	Unidad	0.088		6.864
Tiza de Confección	Unidad	0.022		1.716
Mano de Obra				
Corte por obra	Unidad	1	52	52
Confección por obra	Unidad	1		52
Materia Prima				
Dril Sencillo o Dacrón	Mtrs	1.43	78	111.54
Botones	Unidad	5		390

Fuente: La Presente Investigación.

Cuadro 7. Materias Primas y Mano de Obra para Overoles.

Overoles				
Materia Prima	Unidad	Cantidad por producto	Número de Unidades requeridas	Total
Agujas	Unidad	0.44	135	59.4
Hilo Cal. 120 Cono Grande	Unidad	0.088		11.88
Hilaza 2 Cabos Trist Grande	Unidad	0.088		11.88
Tiza de Confección	Unidad	0.055		7.4
Mano de Obra				
Corte por obra	Unidad	1	90	90
Confección por obra	Unidad	1		90
Materia Prima				
Dril Sencillo	Mtrs	2.2	135	297
Cierre	Mtrs	1.54		208
Llaves	Unidad	4		540

Fuente: La Presente Investigación.

Cuadro 8. Materias Primas y Mano de Obra para Conjunto de 2 Piezas

Conjunto de 2 piezas				
Materia Prima	Unidad	Cantidad por producto	Número de Unidades requeridas	Total
Agujas	Unidad	0.22	267	58.74
Hilo Cal. 120 Cono Grande	Unidad	0.066		17.62
Hilaza 2 Cabos Trist Grande	Unidad	0.066		17.62
Tiza de Confección	Unidad	0.022		5.87
Mano de Obra				
Corte por obra	Unidad	1	178	178
Confección por obra	Unidad	1		178
Materia Prima				
Anti fluidos	Mtrs	2.42	267	646.1
Cierre invisible	Unidad	1		267
Resorte	Mtrs	0.825		220.27

Fuente: La Presente Investigación.

5.1.4.2 Requerimientos de Maquinaria y Equipo. Para el funcionamiento operativo de la fábrica se requieren una serie de máquinas específicas que son idóneas y apropiadas para el desarrollo de las actividades. Estas maquinarias son descritas a continuación y su selección parte de la investigación realizada a los talleres de confección y de la opinión de algunas personas involucradas en esta actividad que conocen las necesidades tecnológicas que se tienen a la hora de confeccionar una prenda de manera ágil y con un alto estándar de calidad.

Cuadro 9. Requerimientos de Maquinaria y Equipo.

Maquinaria y equipo			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Máquina Plana	4	\$1.100.000	\$4.400.000
Máquina Fileteadora	3	\$2.600.000	\$7.800.000
Máquina Collarín	1	\$2.800.000	\$2.800.000
Máquina Resortadora	1	\$5.000.000	\$5.000.000
Máquina Doble Aguja	1	\$3.000.000	\$3.000.000
Planchas a Vapor	3	\$250.000	\$750.000
Cortadora Circular	1	\$350.000	\$350.000
Cortadora Manual	1	\$250.000	\$250.000
Fusionadora	1	\$1.300.000	\$1.300.000
Total			\$25.560.000

Fuente: La Presente Investigación.

Descripción de la Maquinaria:

Máquina Plana: Máquina plana, transporte sencillo mediano, lubricación automática, largo de puntada 5mm, regulador de largo de puntada sistema gancho estándar, hilo No120-180, velocidad 7000 RPM, estante industrial, mesa de formica de 60x120cm, motor de medio caballo 3450 RPM a 110 voltios agujas de 16x231 No 65 hasta 130. Accesorios 4 carretéles, 1 paño de agujas, aceitera, 2 destornilladores, llave fija, porta cono de hilos, devanador, rodillera, carter, soporte de caucho, catalogo y forro, juego de pies varias aplicaciones.

Collarín Recubridora Original: Máquina cama plana de tres agujas con puntada de cadeneta y recubridor superior, puede trabajar con 1,2,3 agujas y recubridor con distancia entre agujas de 6,4mm. Máquina de alta velocidad 7.000ppm., sirve para sesgar, se le puede adaptar fólder de diferentes medidas para el trabajo que necesite. Estante industrial, mesa en formica, 60x120cm motor de medio caballo

3450RPM a 110 voltios, accesorios, fólder, 1 paño de agujas B 63, pinzas, filtro, destornilladores, llaves Bristol, aceite, aceitera, enhebrador, porta cono de 5 hilos, catalogo, forro, juego de pies o folder para diferentes aplicaciones.

Maquina Fileteadora Genérica: Máquina , filete con puntada de seguridad, transporte sencillo medio, lubricación automática, largo de puntada de 7mm, ancho de costura 5,8mm regulador de largo de puntada, sistema luper, velocidad máxima 5000ppm, diferentes calibres de hilo desde 180 hasta 120, trabaja también con hilaza nylon de 1 cabo o de 2 cabos hilazas retorcidas, hilazas acrílicas, motor de medio caballo 110 voltios a 3450 RPM estante industrial, mesa en formica60x120cm, accesorios 1 paño de agujas B-27 trabaja No 65 hasta 130, pinzas, juego de llaves Bristol, destornilladores, filtro, aceitera, aceite, enhebrado, porta cono 5 hilos, carter, soporte de cauchos, 2 cuchillas, 2 tornillos.

Plancha a Vapor: Plancha a vapor, con kit de abastecimiento de agua, base metálica de reposo y accesorios.

Cortadora Automática 4”: Cortadora que tiene su afilador, tiene una capacidad de corte de una capa hasta cuarenta capas de tela teniendo en cuenta el grosor de la tela, su cuchilla es circular accesorios: cuchilla, afilador, llave mixta, destornillador, escobillas, grasa y cable.

Máquina Doble Aguja: Maquina original, barra fija, lubricación automática, palanca de retroceso ,doble transporte mediano, largo de puntada 4mm, distancia entre agujas ¼ motor de 1750 RPM, velocidad 4.000 pm a 110 o 220 voltios regulador de largo de puntada, hilo No. 120-180 cuenta con ajuste semipesado para todo tipo de trabajo estante industrial, mesa en formica 60x120cm agujas ref. 135x5, en No. 65 hasta 130 accesorios. 2 destornilladores, 1 paño de agujas, 4 carretéales, porta cono de 2 hilos, llave fija, aceite, rodillera, Carter, soporte de cauchos, forro, catalogo

Máquina Resortadora: Máquina cama plana de cadeneta, 3 agujas - 5 hilos con recubridor para puntada, decorativa, cuchilla de corte a la derecha, con dosificador de elástico mecánico, lubricación automática, con diente diferencial, ancho de costura 4.4 mm, altura de prensatela 5 mm, tipo de aguja: uy128 gas velocidad 4000 ppm y motor de 3450 rpm.

Máquina Fusionadora: Área de Trabajo / Tamaño de la placa: 40 x 40 cm, voltaje de entrada 220v, cabeza giratoria, temperatura entre 210 °C - 420 °F, tiempo de calentamiento de prensa entre 0 y 999 segundos, potencia de 2000 W y controles digitales.

5.1.4.3 Requerimientos de Muebles y Enseres. Para el desarrollo de las actividades productivas se hace necesaria la adquisición de algunos muebles y enseres que son fundamentales para la puesta en marcha, a continuación los relacionamos:

Cuadro 10. Requerimientos de Muebles y Enseres

Muebles y enseres			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Lámparas	6	\$25.000	\$150.000
Instalación eléctrica	1	\$400.000	\$400.000
Alarma	1	\$618.000	\$618.000
Vitrinas	2	\$250.000	\$500.000
Accesorios varios de confección	1	310.000	\$310.000
Mesa de Corte	1	\$500.000	\$500.000
Mesa de Planchado	1	\$300.000	\$300.000
Estructuras de Almacenamiento	4	\$200.000	\$800.000
Sillas	8	\$35.000	\$280.000
Mesas medianas auxiliares	3	\$250.000	\$750.000
Accesorios varios de confección, (pies de máquina, reglas, tijeras, etc)	1	\$860.800	\$860.800
Total			\$ 5.468.800

Fuente: La Presente Investigación.

5.1.4.4 Requerimientos de Muebles y Equipos de Oficina. Con el fin de poner en funcionamiento de manera óptima el área administrativa de la fábrica de confecciones se requiere unos elementos de oficina, mobiliario y equipos para las comunicaciones para desarrollar los procesos propios de esta área.

Cuadro 11. Requerimientos de Muebles y Equipo de Oficina.

Muebles y equipo de oficina		
Detalle	Cantidad	Valor
Impresora	1	\$300.000
Teléfono y Fax	1	\$280.000
Escritorio	1	\$350.000
Computador de mesa	1	\$1.170.000
Total		\$2.100.000

Fuente: La Presente Investigación.

5.1.5 Plan de Producción. El plan de producción está regido por el número de unidades establecidas en la proyección de ventas en cantidades totales por año, más sin embargo para el comienzo de las operaciones el primer mes se producirá unas determinadas cantidades de producto estandarizado que abastecerán la demanda de comienzo de año y permanecerán en stock, posteriormente se espera que la producción vaya aumentando paulatinamente de acuerdo a los incrementos de la demanda. En el caso de las camisetas al final de año nuevamente se incrementará la producción para abastecer el mercado durante la temporada escolar, para las otras prendas a mitad de año se realiza una producción para los pedidos que suelen presentarse durante este periodo para cumplir con la segunda dotación anual de las empresas.

Cuadro 12. Plan de Producción proyectado a 5 años

Plan de producción proyección 5 años					
Producto	2015	2016	2017	2018	2019
Camisetas	197	219	243	269	299
Batas	311	345	383	425	472
Overoles	537	596	662	734	815
Conjunto de Piezas 2	1.074	1.192	1.323	1.469	1.630

Fuente: La Presente Investigación.

Cuadro 13. Plan de Producción primer año (2015)

Plan de producción													
Producto	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
Camisetas	40	8	9	9	10	10	11	12	12	13	14	50	197
Batas	50	8	9	9	10	10	70	15	16	17	18	80	311
Overoles	70	25	27	28	30	32	80	33	35	37	40	100	537
Conjunto de 2 Piezas	120	55	59	62	66	70	150	73	78	83	88	170	1.074

Fuente: La Presente Investigación.

5.2 PLAN DE COMPRAS

5.2.1 Costos de Producción. En esta instancia se relaciona el estudio de costos de fabricación por cada producto.

Cuadro 14. Costos de producción Camisetas Polo

CAMISETA TIPO POLO					
Materia Prima o Insumo Requerimiento	Presentación	Costo Unit.	Cantidad	Margen de Desperdicio (%)	Costo Total
Insumos					
Agujas	Unidad	500	0.1	10%	55
Hilo cal 120 grande	Unidad	5.000	0.02	10%	110
Hilaza 2 cabos Trist grande	Unidad	5.000	0.04	10%	220
Tiza de confección	Unidad	1.000	0.01	10%	11
Mano de Obra Directa					
Corte	Unidad	1.000	1	0	1.000
Confección	Unidad	3.000	1	0	3.000
Materia Prima					
Lycra, Oxígeno o Yute	Mtrs.	8.178	1.2	10%	10.904
Botones	Unidad	50	3	0	150
Otros					
Costo parcial					15.450
Otros costos variables		1500	1	0	1.500
Costo Total					16.950

Fuente: La Presente Investigación.

Cuadro 15. Costos de producción Batas

BATAS					
Materia Prima o Insumo Requerimiento	Presentación	Costo Unit.	Cantidad	Margen de Desperdicio (%)	Costo Total
Insumos					
Agujas	Unidad	500	0.2	10%	110
Hilo cal 120 grande	Unidad	5.000	0.04	10%	220
Hilaza 2 cabos Trist grande	Unidad	5.000	0.08	10%	440
Tiza de confección	Unidad	1.000	0.02	10%	22
Mano de Obra Directa					
Corte	Unidad	1.000	1	0	1.200
Confección	Unidad	3.000	1	0	3.800
Materia Prima					
Dril Sencillo o Dacrón	Mtrs.	7.767	1.3	10%	11.218
Botones	Unidad	70	5	0	350
Otros					
Costo parcial					17.360
Otros costos variables		1500	1	0	1.500
Costo Total					18.860

Fuente: La Presente Investigación.

Cuadro 16. Costos de producción Overoles.

OVEROLES					
Materia Prima o Insumo Requerimiento	Presentación	Costo Unit.	Cantidad	Margen de Desperdicio (%)	Costo Total
Insumos					
Agujas	Unidad	500	0.4	10%	220
Hilo cal 120 grande	Unidad	5.000	0.08	10%	440
Hilaza 2 cabos Trist grande	Unidad	5.000	0.08	10%	440
Tiza de confección	Unidad	1.000	0.05	10%	50
Mano de Obra Directa					
Corte	Unidad	1.000	1	0	2.000
Confección	Unidad	3.000	1	0	6.000
Materia Prima					
Dril	Mtrs.	8.062	2	10%	17.916
Cierre	Mtrs.	600	1.4	10%	924
Llaves	Unidad	150	4		600
Otros					
Costo parcial					28.590
Otros costos variables		1500	1	0	1.500
Costo Total					30.090

Fuente: La Presente Investigación.

Cuadro 17. Costos de producción Conjuntos de 2 piezas.

CONJUNTO DE 2 PIEZAS					
Materia Prima, Insumo o Requerimiento	Presentación	Costo Unit.	Cantidad	Margen de Desperdicio (%)	Costo Total
Insumos					
Agujas	Unidad	500	0.2	10%	110
Hilo cal 120 grande	Unidad	5.000	0.06	10%	330
Hilaza 2 cabos Trist grande	Unidad	5.000	0.06	10%	330
Tiza de confección	Unidad	1.000	0.02	10%	22
Mano de Obra Directa					
Corte	Unidad	1.000	1	0	3000
Confección	Unidad	3.000	1	0	7000
Materia Prima					
Antifluidosl	Mtrs.	9.044	2.2	10%	22.108
Cierre invisible	Unidad	1200	1	0	1200
Resorte	Mtrs.	350	0.75	10%	300
Otros					
Costo parcial					34.400
Otros costos variables		1500	1	0	1.500
Costo Total					35.900

Fuente: La Presente Investigación.

5.2.2 Otros Costos de Producción. Este costo se sugiere para cada prenda a manera de gastos inesperados, ya que usualmente no se puede determinar con extrema exactitud todos los costos de producción y se establece para cubrir algún insumo o material que no se está teniendo en cuenta, este valor está incluido en el costo de materias primas.

Cuadro 18. Otros Costos de Producción.

Otros costos variables de producción			
Producto	Unidades Requeridas	Valor	Total
Camisetas	48	\$ 1.500	\$ 72.000
Batas	78	\$ 1.500	\$ 117.000
Overoles	135	\$ 1.500	\$ 202.500
Conjunto de 2 piezas	267	\$ 1.500	\$ 400.500

Fuente: La Presente Investigación.

Cuadro 19. Consolidado de Costos de Producción

Costos de producción					
Materias primas, insumos y mano de obra					
Producto	Costos M.P. e Insumos	Costo M.O.	Número de unidades requeridas	Total M.P.	Total M.O.
Camisetas	12.950	4.000	16	212.510	65.650
Batas	13.860	5.000	26	359.113	129.600
Overoles	22.090	8.000	45	988.528	358.000
Conjunto de 2 piezas	25.900	10.000	89	2.318.227	895.000
Subtotal				\$ 3.878.378	1.448.250
Inventario Inicial de Materias Primas				\$ 3.878.378	
Inventario Productos en Proceso				\$ 3.878.378	1.448.250
Inventario Producto terminado				\$ 3.878.378	1.448.250
TOTAL				\$ 11.635.134	2.896.500

Fuente: La Presente Investigación.

5.2.3 Costos Fijos de Producción. Los costos fijos son aquellos que la empresa tiene que pagar independientemente de que se produzca o no, aunque cabe resaltar que el valor proporcional que le corresponde a la cada unidad puede reducirse dependiendo del número de unidades producidas, cuanto más se produce menos es el costo fijo por unidad y cuanto menos se produce el costo fijo es más alto, es decir es inversamente proporcional a la producción.

Cuadro 20. Costos Fijos de Producción.

Rubro	Valor
Arrendamiento 80% del espacio total	320.000
Papelería	40.000
Aseo	20.000
Servicios Públicos 50% del consumo básico	60.000
Costo Mensual Fijo	440.000
Costo Anual Fijo	5.280.000

Fuente: La Presente Investigación.

5.3 INFRAESTRUCTURA

El sitio donde se desarrollará la actividad productiva debe ser de aproximadamente 100mtr², con buena iluminación para economizar energía, el sitio debe preferiblemente estar ubicado en estrato 1 o 2 que cuentan con subsidio en los servicios públicos, adicionalmente debe tener pisos en cerámica o baldosa que facilitan el aseo, esto para evitar que el polvo pueda manchar las prendas u ocasionar daños a la maquinaria. El espacio debe ser preferiblemente abierto que no tenga más de 3 habitaciones, ya que el proceso productivo requiere que tanto el corte como las maquinas estén en el mismo lugar. Preferiblemente que cuente con línea telefónica e Internet. Con todos los servicios y confecciones eléctricas en buen estado y funcionando.

Para su contratación se recomienda que sea en anticresis si es posible, de lo contrario en arrendamiento a 3 meses inicialmente hasta que se pueda establecer con certeza que se acomoda a las necesidades de la empresa, posteriormente se realiza la prórroga del contrato. Sedebe tener en cuenta el nivel de seguridad del inmueble debido a que se depositará maquinaria de valor y se debe observar que no tenga ven-tanas inseguras o puertas internas que no estén debidamente clausuradas, o acceso por techo.

5.4 PARAMETROS TECNICOS ESPECIALES

Para la organización de una fábrica de confecciones se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Las instalaciones eléctricas deben estar en buen estado y con energía de 220.
- Es necesario realizar una instalación eléctrica aérea para todas las máquinas de producción esto con el fin de evitar que los cables estén en el piso y puedan entrar en contacto con los operarios o con agua y ocasionar incendios o pasos de corriente, además de convertirse en obstáculos que pueden provocar accidentes.
- Toda la instalación debe estar respaldada por una caja con breques, de tal manera que con una sobrecarga o cualquier falla se disparan y no dañan toda la instalación del inmueble.
- Se recomienda el uso de una alarma con sensores de movimiento conectada telefónicamente con la policía que puedan detectar si alguna persona quiere ingresar a la empresa.
- Los operarios deben tener el cabello recogido e evitar acercarse al motor o a las bandas de las máquinas.
- Los operarios no debe usar chanclas o tacones durante el proceso productivo es preferible que usen zapatos bajos con suela de caucho o goma.
- Las máquinas deben contar con lente un lente ubicado frente a la aguja que evita que cuando esta se parte estos fragmentos lleguen a los ojos.
- Se recomienda el uso de guante metálico para el personal de corte esto evita que la máquina troce los dedos, igualmente debe usar tapabocas y gafas de protección.
- Los operarios preferiblemente llevarán pantalón holgado y cómodo, igualmente deben tener tapabocas para evitar problemas respiratorios debido a la inhalación de microfibras expulsadas por la tela.
- Las sillas de producción deben ser cómodas para evitar que el operario se canse e interrumpa el pro-ceso o incluso ocasione daños a largo plazo en la columna.
- Cada máquina de coser debe tener las herramientas necesarias de trabajo, como son metro, pulidor, destornillador de estrella y de pala, agujas de repuesto, tijeras, tiza, pies de máquina, alfileres, agujas y bobinas.
- Para no ocasionar dificultades en la visión de los operarios se recomienda proveer de lámparas a cada máquina para que no tengan que inclinarse demasiado para ver las costuras.
- El área de planchado debe tener canastillas o bases para cada plancha y evitar dejarlas encendidas sobre la superficie de la mesa.
- Cuando una máquina se dañe solo el personal capacitado para tal fin puede repararla.
- Los materiales e insumos en almacenamiento deben estar ubicados apartados de la producción con esto se evita que en caso de un corto o llama no entre en contacto con materiales inflamables que puedan estimular el fuego y se propague rápidamente.

- Se debe proveer de cestas plásticas a las operarias para que coloquen las prendas y no las tiren al suelo, igualmente se recomienda que se hagan recogidas parciales para que no se reboten las canecas.
- El sitio de cafetería debe estar ubicado en una habitación aparte.
- Las prendas acabadas deben ser empacadas y embodegadas, o entregadas al vendedor externo, previa orden de entrega.
- No se puede tener televisores en el área de producción, ni permitir móviles que puedan distraer la atención de las operarias o del cortador y ocasionar accidentes.
- Las máquinas deben tener un mantenimiento periódico, y deben aceitarse cada vez que el indicador lo señale.
- En cuanto a los materiales cabe anotar que las telas tienen un largo y un ancho y cada uno de ellos tiene una tonalidad, es decir que cuando la tela se gira tiene un color diferente, por lo tanto hay que tener en cuenta al momento de colocar piezas cortadas al través ya que puede ser notorio y generar descontento en el comprador.
- De igual manera hay que saber que la tela tiene un lado que estira y un lado rígido, si se desea que la tela seda siempre se debe cortar al hilo de tela es decir a lo largo y si se corta a lo ancho o al través no estiraría permanecería rígida.

6. PLAN ORGANIZACIONAL

6.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

6.1.1 Objeto Social. El objeto social de Modatec es la producción y comercialización de prendas de vestir, así como de todo tipo de accesorios de dotación industrial. De igual manera buscando promover el sector de confecciones, se comercializará maquinaria industrial, accesorios, insumos y todo lo relacionado con la industria de la confección, adicionalmente entregará capacitación en procesos productivos y servicios vinculados a la industria de la confección.

6.1.2 Misión. La misión de la fábrica de confecciones MODATEC es proveer a todo el sector empresarial e industrial de la ciudad de San Juan de Pasto, de prendas de vestir de uso institucional con todos los requerimientos técnicos que sean necesarios, así como de prendas de vestir de alta calidad a la población en general. Así mismo, abastecerá al sector de maquinaria industrial, equipo y accesorios relacionados con la confección.

6.1.3 Visión. Para el año 2018 Modatec será una empresa líder en el sector de Dotación Industrial en la ciudad de San Juan de Pasto, abarcará el 50% del total del mercado. Se convertirá en el principal promotor de la industria de la confección mediante el asesoramiento en tecnología, proceso productivo y capacitación de mano de obra. Brindará a sus compradores una amplia gama de productos idóneos para la seguridad industrial y prendas de excelente calidad a satisfacción de sus clientes.

6.2 ANALISIS DOFA

6.2.1 Matriz DOFA. Esta Matriz se analiza a partir de toda la información de los entornos externos e internos que rodean a la empresa y de acuerdo a estos se establecen las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas. Después de identificarlas se analizan y se determinan las estrategias FO, FA, DO y DA.

Cuadro 21. Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiencia en el sector de confecciones. - Inexperiencia en el manejo de algunos procesos de producción industrial. - Único crédito bancario abierto. - 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuentes de financiación como Fondo emprender. - Apoyo estatal al emprendimiento por medio de capacitación al empresario y programas de apoyo financiero por medio de préstamos y disminución en tasas de interés. - Mano de obra capacitada en instituciones como el SENA y la Universidad Autónoma de Nariño. - No existe una empresa posicionada en el mercado de dotación industrial en la ciudad de Pasto. - Cercanía con la frontera lo que ayudaría a ingresar al mercado ecuatoriano. - Posibilidades de cotizar materiales más económicos en el Ecuador.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura apropiada y suficiente para responder con un amplio número de pedidos. - Tecnología apropiada para desarrollar el proceso de confección industrial. - Formación profesional de la emprendedora en Comercio Internacional y Mercadeo. - Conocimientos de la Emprendedora en Administración, Análisis Financiero, Economía y otros aprendidos a lo largo de su carrera y su experiencia laboral. - Conocimiento de proveedores de calzado para dotación a nivel nacional con precios competitivos. - Conocimientos previos de materiales apropiados para las actividades industriales al igual que de algunos procesos productivos como el corte industrial y manejo de insumos y maquinaria industrial básica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competidores dispuestos a trabajar por utilidades mínimas. - Producto prefabricado con bajos precios. - Variación de precios de materiales por factores externos como el aumento del precio del algodón por disminución en la producción. - Aumento del precio de materiales por devaluación del peso frente al dólar. - Eventos de inestabilidad política y social como los paros, que no permiten la llegada de productos a la región. - Incremento del precio de la gasolina lo que repercute inmediatamente en el precio de los materiales y alarga el tiempo de entrega por la inexistencia de los mismos. - Crisis económicas que afecten a los empresarios y demoren los pagos a proveedores.

Fuente: La Presente Investigación.

6.2.2 Estrategias FO. Fortalezas vs Oportunidades.

- Presentación del Plan de Negocios al Fondo emprender para buscar el capital necesario para poner en funcionamiento la fábrica de confecciones MODATEC.
- Aprovechar los conocimientos de la Emprendedora en Mercadeo para crear una estrategia de mercadeo que permita introducir en el mercado la marca de la empresa de forma exitosa.
- Aprovechar las diferentes oportunidades financieras para los microempresarios con el fin de lograr una liquidez permanente.
- Iniciar un proceso de venta de calzado industrial y lograr posicionar este producto mediante el manejo apropiado de los créditos y descuentos que proporcionan los proveedores con que cuenta el Emprendedor.
- En base a los conocimientos en Comercio Internacional aprendidos por el Emprendedor, llevar a cabo un Plan de Importación de Materias Primas que permita disminuir los costos de producción de las prendas si este es el caso, o buscar crear un Plan Exportador con el fin de introducir las prendas de vestir al mercado ecuatoriano.
- Con el montaje de la empresa tomar como proveedor de mano de obra a instituciones como el Sena y la Alcaldía con sus programas de formación para reclutar personal y mantener una base de datos permanente que facilite su contratación y la empresa no adolezca de este recurso.

6.2.3 Estrategias FA. Fortalezas vs Amenazas.

- Realizar una Planeación Estratégica que ayude a la expansión del mercado mediante la introducción de nuevos productos o nuevas plazas que ayuden a la empresa en momentos en que el mercado local se vea afectado por factores externos.
- Tomar como base los conocimientos en finanzas aprendidos durante la etapa formativa con el fin de tener una visión exacta de los factores que pueden afectar el precio del producto o la liquidez de los compradores para tomar las decisiones correctas y formular las estrategias apropiadas.
- Aplicar una estrategia de calidad total tanto en el producto y el servicio, esto servirá para que el comprador no sólo se fije en el precio sino también en el nivel de satisfacción y el respaldo de la marca.

6.2.4 Estrategias DO. Debilidades vs Oportunidades.

- Aprovechar el capital de trabajo que proporciona el Fondo emprender para darle la oportunidad al emprendedor de estabilizarse y adquirir experiencia tanto en la producción como en el manejo del mercado.
- Mediante la creación de la empresa aprovechar la Cámara de Comercio para iniciar el historial crediticio que permita la adquisición de recursos que pueden ser

de mucha utilidad durante el proceso productivo.

- Tener acceso a la mano de Obra del Sena no sólo para que haga parte de la empresa sino también para que se puedan transmitir conocimientos y el emprendedor pueda crecer a nivel técnico y tecnológico.
- Aprovechar los recursos financieros para realizar una estrategia de mercadeo agresiva y de penetración de mercados que pueda aventajar a algunos competidores que aún no se han posicionado a pesar del tiempo que están en el mercado.

6.2.5 Estrategias DA. Debilidades vs Amenazas.

- Sacarle provecho a la llegada al mercado, ya que los compradores siempre están buscando nuevas oportunidades y ventajas, así que la llegada siempre causa expectativas y puede ser una ventaja.
- La falta de experiencia puede propiciar una oportunidad para crear junto con los conocimientos de las operarias nuevas formas de producir o combinar los conocimientos universitarios con el manejo tecnológico.

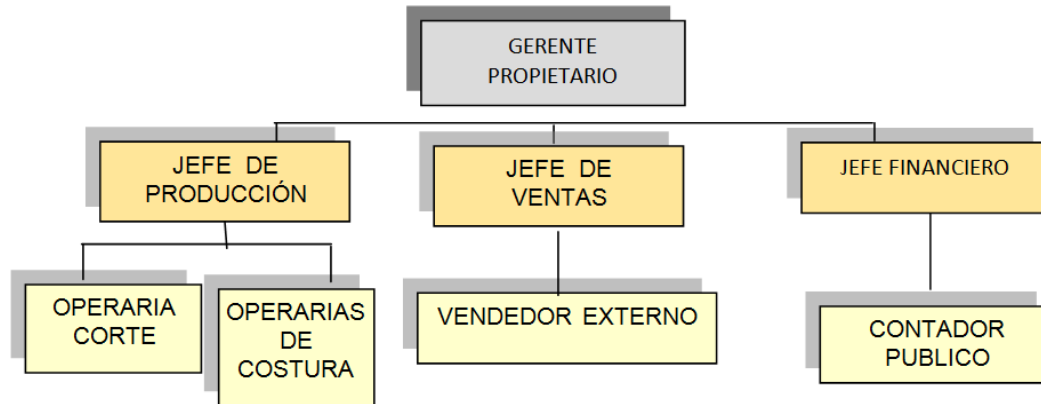
6.3 ORGANISMOS DE APOYO

Como Centro gestor asesor del Proyecto, está la Universidad de Nariño que mediante la Unidad de Emprendimiento prestará acompañamiento directo durante un año a MODATEC, así mismo se pretenderá vincular a estudiantes como practicantes en áreas como el diseño, administración de empresas, ingeniería industrial, y otras que puedan beneficiar al crecimiento de la empresa.

El SENA, de acuerdo a algunas gestiones realizadas, ha presentado la intención de colaborar si es necesario, con la formación en el área de confecciones para un grupo de mujeres que pertenezcan a los sectores vulnerables y que previamente hayan sido seleccionadas por el Emprendedor y la Red de Solidaridad, quienes están prestos a nuestra solicitud para enviar las mujeres con o sin capacitación previa.

6.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gráfico 37. Organigrama



Fuente: La Presente Investigación.

6.4.1 Análisis Organizacional. La organización de la empresa se realizará de la siguiente forma: la Administración General del negocio será manejada por la Emprendedora, e inicialmente por razones de tipo económico ella deberá asumir la responsabilidad del área de producción, ventas y finanzas, más sin embargo se espera que con el tiempo y la estabilización económica de la empresa la emprendedora pueda contratar personal que asuma los compromisos de estas áreas. Cabe recalcar el nivel de compromiso que se requiere al comienzo de cualquier negocio por parte de su propietario y la necesidad de disminuir costos en la medida de lo posible para permitirle a la empresa estabilizarse, de la misma manera es claro que el Empresario debe tener unos conocimientos base de las actividades productivas para que aporte y controle efectivamente el proceso.

El área de producción estará manejada por la emprendedora SARA CONSTANZA MONTENEGRO, la cual tendrá a cargo 3 operarias de confección y estará a cargo del corte industrial, teniendo en cuenta que posee experiencia en esta área y se espera que pueda capacitarse en este sentido durante el primer mes de adecuaciones en donde se realizará los moldes base y se adelantarán los primeros cortes para el stock de inventario. Las labores como Jefe de Ventas serán manejadas por la Emprendedora con ayuda de un Vendedor Externo, más sin embargo el control del efectivo de dichas ventas y el manejo de cartera tiene que ser supervisado diariamente por la propietaria, con la ayuda de archivos sistematizados de inventarios para controlar la mercancía que se produce y realizar el respectivo seguimiento tanto del proceso de venta, como del proceso de cobro.

En cuanto a las Finanzas, la emprendedora realizará la recolección de los soportes contables, al igual que el control de facturación, manejo de efectivo y cuenta bancaria, toda esto supervisado por el Contador público quien guiará a la emprendedora para que pueda administrar correctamente las finanzas y se logre obtener buenos resultados a nivel económico.

6.4.2 Requerimientos de Personal. Para el funcionamiento de la empresa se requiere del siguiente personal:

6.4.2.1 Área Administrativa

Gerente General

Funciones:

- Representar legal y comercialmente a la empresa en todos los aspectos que se amerite.
- Controlar el cumplimiento de los objetivos y estrategias contemplados en el Direccionamiento Estratégico.
- Conducir con idoneidad las situaciones internas que ameriten su supervisión y manejo.
- Interpretar, y tomar decisiones acerca de la información financiera, productiva y de mercado.

Requerimientos:

- Hombre o Mujer mayor de 18 años.
- Con estudios superiores en Administración o Comercio Internacional y Mercadeo.
- Con experiencia mínima de 1 año en labores administrativas especialmente las relacionadas con procesos productivos.
- Conocimiento acerca de la producción de prendas de vestir (opcional)
- Referencias laborales
- Referencias personales

6.4.2.2 Área de Ventas

Jefe de Mercadeo y Ventas

Funciones:

- Diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo para la Empresa

- Controlar el funcionamiento y el cumplimiento de dicho Plan
- Manejar el personal de ventas externas e internas que contrate la empresa
- Tomar decisiones relacionadas con el funcionamiento del área de mercadeo
- Presentar informes periódicos acerca del funcionamiento del proceso de ventas
- Realizar estudios periódicos que permitan brindar información acerca del mercado actual y de otros que se puedan abordar en el futuro.
- Resolver las situaciones fortuitas que estén relacionadas con el proceso de ventas
- Asesorar al Gerente General acerca de la toma de decisiones que puedan afectar las ventas.

Requerimientos:

- Hombre o Mujer sin rango de edad.
- Con estudios superiores en Mercadeo
- Con experiencia mínima de 6 meses en labores administrativas en ventas
- Conocimiento acerca de la producción de prendas de vestir (opcional)
- Referencias laborales
- Referencias personales

Vendedor Externo

Funciones:

- Realizar visitas a los establecimientos comerciales, instituciones públicas y privadas
- Entregar material publicitario según convenga
- Asesorar a los empresarios o personal encargado de las compras en las empresas, acerca de las prendas de dotación.
- Promocionar y publicitar el catálogo de prendas de uso institucional de la empresa
- Presentar informes periódicos acerca del funcionamiento del proceso de venta externa
- Acatar todas y cada una de las directrices entregadas por el Jefe de Mercadeo y Ventas
- Resolver las situaciones fortuitas que estén relacionadas con el proceso de venta externa
- Diligenciar la toma del pedido por parte de las empresas
- Realizar la entrega del pedido
- Realizar el proceso e cobro de las facturas
- Entregar el reporte de ingresos diariamente al área de Contabilidad
- Mantener contacto permanente con el personal de contabilidad para informar acerca de las facturas pendientes por pago.

Requerimientos:

- Hombre o Mujer sin rango de edad.
- Con estudios técnicos o tecnológicos en Ventas, si no los posee debe tener una experiencia mínima de 1 año en ventas.
- Conocimiento acerca de la venta de prendas de vestir de uso institucional o empresarial (opcional)
- Conocimiento profundo acerca de materiales e insumos, (impartido por la empresa)
- Referencias laborales
- Referencias personales
- Debe tener moto con los papeles reglamentarios al día.
- Excelente presentación personal

6.4.2.3 Área de Producción**Jefe de Producción****Funciones:**

- Controlar el personal de producción
- Controlar el proceso productivo
- Administrar el manejo de los recursos productivos como maquinaria, materiales e insumos.
- Tomar decisiones relacionadas con el funcionamiento del área de producción.
- Presentar informes periódicos acerca del funcionamiento del proceso de producción.
- Diseñar un plan de producción apropiado y diseñar estrategias que permitan perfeccionar el proceso para lograr mayor productividad.
- Resolver las situaciones fortuitas que estén relacionadas con el proceso productivo.
- Asesorar al Gerente General acerca de la toma de decisiones que puedan afectar el proceso productivo.
- Mantener contacto permanente con el personal de contabilidad para informar acerca de los costos de producción.

Requerimientos:

- Hombre o Mujer sin rango de edad.
- Con estudios técnicos o tecnológicos en Administración de Confecciones, si no los posee debe tener una experiencia mínima de 2 años en administración de producción de confecciones.

- Con experiencia mínima de 1 año en labores administrativas en producción de confecciones
- Conocimiento acerca de la producción de prendas de vestir de uso institucional o empresarial (opcional)
- Conocimiento profundo acerca de materiales e insumos.
- Referencias laborales
- Referencias personales

Operarios de Confección

Funciones:

- Confeccionar todas las órdenes de producción que les sean entregadas
- Garantizar la calidad de las prendas entregadas
- Realizar las refacciones o adecuaciones a las prendas ya sea por defecto de confección o por solicitud del jefe de Producción
- Acatar todos los lineamientos entregados por el Jefe de Producción

Requerimientos:

- Hombre o Mujer sin rango de edad.
- Con estudios técnicos o tecnológicos en Confecciones, si no los posee debe tener una experiencia mínima de 1 año en corte y confección.
- Manejo de maquinaria industrial
- Referencias laborales
- Referencias personales

Cortador Industrial

Funciones:

- Realizar el tendido de tela para cada orden de producción
- Cortar todas las órdenes de producción que le sean entregadas
- Garantizar la calidad del corte de las prendas
- Realizar cambios si el pedido lo amerita sobre la moldería básica
- Acatar todos los lineamientos entregados por el Jefe de Producción
- Diseñar moldería de acuerdo a los requerimientos del pedido
- Entregar piezas a bordado y estampado
- Entregar a las operarias todas las piezas de forma ordenada
- Asesorar en el proceso de confección con las indicaciones específicas del corte

Requerimientos:

- Hombre o Mujer sin rango de edad.

- Con estudios técnicos o tecnológicos en Corte Industrial, si no los posee debe tener una experiencia mínima de 2 años
- Manejo de maquinaria de corte industrial
- Conocimientos en diseño de moldería y confección
- Referencias laborales
- Referencias personales

6.4.2.4 Área de Finanzas

Jefe de Finanzas

Funciones:

- Manejar de los recursos financieros de la empresa
- Controlar la caja menor de la empresa
- Diligenciar y archivar todos los documentos relacionados con la empresa
- Elaborar los estados financieros de la empresa periódicamente
- Analizar y diseñar estrategias financieras a partir de los estados financieros
- Tramitar y presentar todos los requerimientos legales y papeleo que esté obligada a presentar la empresa ante los respectivos entes de control.
- Resolver las situaciones fortuitas que estén relacionadas con el proceso financiero
- Asesorar al Gerente General acerca de la toma de decisiones que puedan afectar las ventas o la producción.
- Establecer los precios de las prendas de acuerdo al estudio de costos y comunicar esta información al vendedor y al personal administrativo.
- Controlar el recaudo del vendedor y confirmar el pedido y los pagos con los clientes.

Requerimientos:

- Hombre o Mujer sin rango de edad.
- Con estudios en Contabilidad o Finanzas
- Con experiencia mínima de 6 meses en labores de manejo financiero
- Conocimiento acerca de costos ABC y contabilidad comercial o de producción
- Referencias laborales
- Referencias personales
- Conocimientos en cuanto a los procedimientos de rendición de cuentas ante la DIAN, Cámara de Comercio y demás instituciones públicas.

6.5 ASPECTOS LEGALES

Para la constitución legal de la empresa se adopta como figura la empresa unipersonal, por cuanto la emprendedora será la única responsable del funcionamiento, la representante legal y la única propietaria. Esta figura está debidamente reglamentada mediante la Ley 222 de 1995, se el individuo, una y solo una persona que se constituye como empresario mediante escritura o documento privado ante Cámara de Comercio o ante notario con el debido reconocimiento de firma y contenido del documento. Basta con el Registro Mercantil para que sea una persona jurídica, quien responderá limitadamente con los activos, cuotas de igual valor nominal, descritos en el documento constitutivo. Corresponde al constituyente, administrar la empresa o delegar a un tercero, caso en el cual, el empresario inicial no podrá realizar actos ni contratos a nombre de la empresa unipersonal. Esta podrá tener razón social seguida de la frase "Empresa Unipersonal" o su abreviatura "E.U" so pena de que el empresario responda ilimitadamente con su patrimonio

El régimen que aplica para esta empresa es común ya que se estipula que las ventas en el primer año serán superiores a \$107.364.000, este valor es el tope establecido por la ley para los establecimientos comerciales con lo cual ellos se obligan automáticamente a cumplir todas disposiciones tributarias a que haya lugar.

Cuando se superen los requisitos contenidos en el artículo 499 del Estatuto Tributario, en concordancia con la ley 1111 del 2006, deberá iniciar actividades como:

- Registro único Tributario de Régimen Común previo al inicio de las actividades.
- Solicitar la numeración de la facturación a la entidad correspondiente.
- Con el documento de autorización de la DIAN se realiza la impresión de las facturas con todos los requerimientos legales vigentes
- Presentar declaración del impuesto al IVA en las fechas estipuladas
- Presentar la declaración de renta en los periodos estipulados
- Registrar los libros de Contabilidad ante la Cámara de Comercio.
- Ejercer las retenciones correspondientes en los casos de pago de honorarios
- Presentar anualmente los medios magnéticos a la DIAN
- Todas las operaciones tiene que estar firmadas y supervisadas por un Contador Público debidamente certificado y con su tarjeta profesional al día.

En cuanto a los pasos necesarios para realizar la legalización de la empresa se debe registrar mediante documento privado y debidamente autenticado ante notaría pública, posteriormente se debe realizar el Registro en la Cámara de Comercio el cual se calcula de acuerdo el capital con que cuenta la empresa, en esta misma institución se realiza la inscripción de los 3 libros contables necesarios para que se puedan controlar los movimientos contables de la empresa como

ente contribuyente. Seguido de esto se realiza la gestión en la DIAN en donde ya se encuentran los datos de la empresa y generan de forma inmediata y sin costo el RUT con la personería Jurídica. Posteriormente se realizan las gestiones ante los Bomberos previa revisión del establecimiento y cancelación de Sayco y Acinpro.

6.6 COSTOS ADMINISTRATIVOS

6.6.1 Gastos Anuales de Administración. En el siguiente cuadro se presenta los gastos anuales de administración que necesita la empresa: materiales de aseo, arriendos, servicios públicos, suministros de oficina, pago de un contador para que pueda realizar los estados financieros y revise la contabilidad, y los gastos de representación de la emprendedora, los cuales son utilizados para suplir sus necesidades básicas para el comienzo de las operaciones, se espera que en el futuro con la estabilización de la empresa se pueda establecer un sueldo aparte de las utilidades.

Cuadro 22. Gastos Anuales Administrativos

Rubro	Valor
Arrendamiento 20% del espacio total	80.000
Gastos de Aseo	20.000
Papelería	40.000
Servicios (Agua, Luz, Internet) 50% del consumo básico	60.000
Contador	200.000
Gastos de Representación Emprendedora	400.000
Pago de ARP empleados pcc	135.000
Total Mensual	935.000
Total Anual	11.220.000

Fuente: La Presente Investigación.

6.6.2 Gastos de Ventas. En los siguientes gastos están contenidos los valores referentes a la gestión de ventas y publicidad los cuales son el material de ventas, tarjetas de presentación, portafolio de productos, agendas y calendarios, estos elementos serán adquiridos anualmente por la empresa. Los pendones y los elementos promocionales como parte de la estrategia de lanzamiento de la empresa y que están relacionados en el cuadro de presupuesto mezcla de mercadeo, serán contemplados como inversión inicial y se relacionarán como gastos diferidos.

Cuadro 23. Gastos Anuales de Ventas

Rubro	Valor
Vendedor Externo	700.000
Material de gestión de ventas y publicidad	85.000
Otros Gastos de gestión de ventas	100.000
Total Mensual	885.000
Total Anual	10.620.000

Fuente: La Presente Investigación.

6.6.3 Gastos de Personal. Estos rubros que a continuación se referencian son los egresos causados por gastos fijos de personal, los datos que se muestran son valores calculados mensual y anualmente, posteriormente cada uno de ellos es clasificado por aparte en los cuadros de gastos administrativos o costos fijos de producción.

Cuadro 24. Gastos Personal.

Cargo	Tipo de contratación	Total devengado mes	Aportes a Arp.	Valor mensual nómina
Emprendedora (Gerente, Jefe de Producción, Jefe de Finanzas y Operario de Corte)	Gastos de Representación	500.000		500.000
Vendedor Externo	Prestación de Servicios	700.000		700.000
Operario de Confección	Obra	De acuerdo a la producción	45.000	45.000
Operario de confección	Obra	De acuerdo a la producción	45.000	45.000
Operario de confección	Obra	De acuerdo a la producción	45.000	45.000
Total Mensual				1.335.000
Total Anual				16.020.000

Fuente: La Presente Investigación.

6.6.4 Gastos de Puesta en Marcha. En el siguiente cuadro se enseña los gastos en que se incurre durante la implementación del proyecto que no tiene contrapartida para descontarlos; por lo tanto se considera inversiones diferidas: la legalización del programa, imprevistos, permisos y licencias, registro mercantil y asesorías para la puesta en marcha. Dichos gastos hacen parte de la inversión inicial y no son susceptibles de ser recuperados.

Cuadro 25. Gastos Puesta en Marcha

Rubro	Valor
Permisos, Licencias y otros	123.092
Registro Mercantil	101.000
Otros gastos de inscripción y registro	173.500
Promoción y lanzamiento	4.810.000
Moldería y prototipos	1.000.000
Total	6.207.592

Fuente: La Presente Investigación.

En cuanto a los gastos de registro y legalización de la empresa se incluyen los siguientes rubros:

- Compra de formulario para el Registro ante Cámara de Comercio.
- 2 Certificados de Existencia de la empresa \$4.300 c/u.
- Compra de 3 libros contables en la Cámara de Comercio \$10.000 c/u.
- Inscripción de los libros ante Cámara de Comercio \$10.300 c/u.
- Constitución de la Empresa \$32.000.
- Los derechos de matrícula corresponden a \$99.000 más sin embargo si la empresa se acoge a la Ley del Primer empleo este rubro no se cancela.
- Derechos de matrícula de establecimiento local corresponde a \$69.000.
- Compra de extintor como requisito para la aprobación de la revisión que realizan los Bomberos a los establecimientos públicos y privados.
- Cancelación del proceso de revisión por parte de los Bomberos.
- Cancelación del impuesto de Sayco y Acinpro.
- Inscripción en Industria y Comercio en la Alcaldía Municipal.
- Gastos imprevistos para realizar las gestiones de registro y legalización de la empresa.

7. PLAN FINANCIERO

A partir de los datos mencionados y analizados anteriormente como los Requerimientos y Necesidades, Costos de Producción, Gastos Administrativos, y Gastos Anticipados, se establecen los estados financieros a partir de las proyecciones establecidas por la Emprendedora, los cuales son calculados automáticamente por el Formato Financiero del Fondo emprender denominado Modelo Proyección diseñado por Valora Consultoría Empresarial. Este formato permite establecer los resultados de las razones financieras para establecer el nivel de rentabilidad y de factibilidad del negocio, siendo estos los indicadores que el Fondo emprender evalúa para dar viabilidad al proyecto.

7.1 INGRESOS

7.1.1 Fuentes de Financiación

7.1.1.1 Financiación Externa del Fondo emprender. Se espera acceder a los recursos del Fondo emprender que es una de las Instituciones comprometidas con el apoyo al emprendimiento en Colombia. En el cuadro que tenemos a continuación se relacionan los recursos que serán solicitados a esta entidad para poner en funcionamiento MODATEC, cabe aclarar que se tienen en cuenta los parámetros de financiación en los que se especifica cuáles son los rubros financiados, teniendo en cuenta esto se solicitan recursos para maquinaria y equipo, capital de trabajo, muebles y enseres, equipo de oficina, activos diferidos.

De acuerdo a los parámetros establecidos por el Fondo emprender, el total de los recursos está representado en SMLV (Salario Mínimo Legal Vigente), el cual es de \$616.000 para el año 2014, tomando este referente el total de recursos solicitados al Fondo es de 96.717 SMLV, equivalente a \$59.577.653.

7.1.1.2 Emprendedora. De parte de la emprendedora se establecen unos aportes en mobiliario, equipo de cómputo y artículos de oficina, y adicionalmente \$2.500.000, en efectivo para los gastos anticipados o gastos de puesta en marcha. Los bienes en especie serán aportados de forma inmediata para el montaje de la empresa y el dinero en efectivo será aportado en la medida de las necesidades que vayan surgiendo durante el proceso de implementación.

7.1.2 Bases para el Cálculo de los Estados y las Razones Financieras. Estas bases son entregadas por el Fondo emprendedor para realizar el cálculo de los formatos financieros. En relación a estos datos se establecen las razones financieras que determinan la viabilidad financiera del proyecto.

Cuadro 26. Bases Financieras.

PARAMETRO	VALOR	EXPLICACION
Deuda		
Gracia	1	Gracia a Capital (Años)
Plazo	5	Plazo de la Deuda (Años)
Tasa en pesos	5%	Puntos por encima del DTF
Activos Fijos		
Ajustes por Inflación	1	0: Tener en cuenta; 1: No Tener en cuenta
Construcciones y Edificaciones	20	Vida útil (años)
Maquinaria y Equipo de Operación	10	Vida útil (años)
Muebles y Enseres	5	Vida útil (años)
Equipo de Transporte	10	Vida útil (años)
Equipo de Oficina	5	Vida útil (años)
Semovientes	10	Agotamiento (años)
Cultivos Permanentes	10	Agotamiento (años)
Otros		
Gastos Anticipados	5	Amortización (años)

Fuente: Formato Financiero del Fondo emprendedor.

7.1.3 Amortización de Crédito. en el Supuesto que no se Cumplieran los Indicadores del Manual de Financiación del Fondo Emprender, Parte Integral del Acuerdo N°.00007/04. Se espera que la emprendedora cumpla con los Indicadores de Gestión del Fondoemprender, si fuese el caso contrario el Fondo establece un mecanismo de pago relacionado en el Manual de Financiación del Fondo emprendedor³², por medio de un acuerdo que estará representado por el pago de unas cuotas y un Interés que está 4 puntos por encima del DTF vigente para la fecha de negociación, esto para los proyectos que superen los \$40.000.000, a continuación relacionamos un cuadro de amortización del crédito en el supuesto que la emprendedora no cumpliera con los Indicadores de Gestión:

³²FONDOEMPREDER. Normatividad. [Documento en Línea], (Con acceso el 2 de Febrero del 2014). Disponible en Internet: <http://www.fondoemprender.com/bancomedios/documentos%20PDF/ManualFinanciacion.pdf>.

Cuadro 27. Amortización del crédito en el supuesto de que no se alcancen los Indicadores de Evaluación

**2,6% Tasa de Interés Mensual
N = 36 Cuotas**

Monto \$59.577.653

Periodos	V. Inicial	Interés	Amortización.	Cuotas	V. Final
0					\$59.577.653,00
1	\$59.577.653,00	\$1.549.018,98	\$1.019.463,26	\$2.568.482,24	\$58.558.189,74
2	\$58.558.189,74	\$1.522.512,93	\$1.045.969,30	\$2.568.482,24	\$57.512.220,44
3	\$57.512.220,44	\$1.495.317,73	\$1.073.164,51	\$2.568.482,24	\$56.439.055,93
4	\$56.439.055,93	\$1.467.415,45	\$1.101.066,78	\$2.568.482,24	\$55.337.989,15
5	\$55.337.989,15	\$1.438.787,72	\$1.129.694,52	\$2.568.482,24	\$54.208.294,63
6	\$54.208.294,63	\$1.409.415,66	\$1.159.066,58	\$2.568.482,24	\$53.049.228,05
7	\$53.049.228,05	\$1.379.279,93	\$1.189.202,31	\$2.568.482,24	\$51.860.025,74
8	\$51.860.025,74	\$1.348.360,67	\$1.220.121,57	\$2.568.482,24	\$50.639.904,18
9	\$50.639.904,18	\$1.316.637,51	\$1.251.844,73	\$2.568.482,24	\$49.388.059,45
10	\$49.388.059,45	\$1.284.089,55	\$1.284.392,69	\$2.568.482,24	\$48.103.666,76
11	\$48.103.666,76	\$1.250.695,34	\$1.317.786,90	\$2.568.482,24	\$46.785.879,85
12	\$46.785.879,85	\$1.216.432,88	\$1.352.049,36	\$2.568.482,24	\$45.433.830,49
13	\$45.433.830,49	\$1.181.279,59	\$1.387.202,64	\$2.568.482,24	\$44.046.627,85
14	\$44.046.627,85	\$1.145.212,32	\$1.423.269,91	\$2.568.482,24	\$42.623.357,94
15	\$42.623.357,94	\$1.108.207,31	\$1.460.274,93	\$2.568.482,24	\$41.163.083,01
16	\$41.163.083,01	\$1.070.240,16	\$1.498.242,08	\$2.568.482,24	\$39.664.840,93
17	\$39.664.840,93	\$1.031.285,86	\$1.537.196,37	\$2.568.482,24	\$38.127.644,55
18	\$38.127.644,55	\$991.318,76	\$1.577.163,48	\$2.568.482,24	\$36.550.481,07
19	\$36.550.481,07	\$950.312,51	\$1.618.169,73	\$2.568.482,24	\$34.932.311,34
20	\$34.932.311,34	\$908.240,09	\$1.660.242,14	\$2.568.482,24	\$33.272.069,20
21	\$33.272.069,20	\$865.073,80	\$1.703.408,44	\$2.568.482,24	\$31.568.660,76
22	\$31.568.660,76	\$820.785,18	\$1.747.697,06	\$2.568.482,24	\$29.820.963,71
23	\$29.820.963,71	\$775.345,06	\$1.793.137,18	\$2.568.482,24	\$28.027.826,53
24	\$28.027.826,53	\$728.723,49	\$1.839.758,75	\$2.568.482,24	\$26.188.067,78
25	\$26.188.067,78	\$680.889,76	\$1.887.592,47	\$2.568.482,24	\$24.300.475,30
26	\$24.300.475,30	\$631.812,36	\$1.936.669,88	\$2.568.482,24	\$22.363.805,42
27	\$22.363.805,42	\$581.458,94	\$1.987.023,30	\$2.568.482,24	\$20.376.782,13
28	\$20.376.782,13	\$529.796,34	\$2.038.685,90	\$2.568.482,24	\$18.338.096,23
29	\$18.338.096,23	\$476.790,50	\$2.091.691,74	\$2.568.482,24	\$16.246.404,49
30	\$16.246.404,49	\$422.406,52	\$2.146.075,72	\$2.568.482,24	\$14.100.328,77
31	\$14.100.328,77	\$366.608,55	\$2.201.873,69	\$2.568.482,24	\$11.898.455,08
32	\$11.898.455,08	\$309.359,83	\$2.259.122,41	\$2.568.482,24	\$9.639.332,68
33	\$9.639.332,68	\$250.622,65	\$2.317.859,59	\$2.568.482,24	\$7.321.473,09
34	\$7.321.473,09	\$190.358,30	\$2.378.123,94	\$2.568.482,24	\$4.943.349,15
35	\$4.943.349,15	\$128.527,08	\$2.439.955,16	\$2.568.482,24	\$2.503.393,99
36	\$2.503.393,99	\$65.088,24	\$2.503.393,99	\$2.568.482,24	(\$0,00)

Fuente: La Presente Investigación.

7.1.4 Estados Financieros. Los Estados financieros que se relacionan a continuación están distribuidos en dos grupos:

- Estados Financieros con apoyo del Fondo emprender
- Estados Financieros obtenidos por medio de préstamo bancario

Esta la relación se establece con el fin de proporcionar dos escenarios distintos uno con el Fondo emprender y otro en el cual la Emprendedora tuviera que cubrir los costos de inversión del proyecto por medio de un préstamo bancario. El análisis de rentabilidad y los indicadores de evaluación se realiza teniendo en cuenta estos dos escenarios. El propósito de este ejemplo es que se pueda visualizar el comportamiento de la inversión y se pueda observar los beneficios que proporciona el Fondo a través de la adjudicación de estos recursos y comprobar la viabilidad financiera del proyecto si no se tuviese esta oportunidad.

7.1.4.1 Estados Financieros con Apoyo del Fondo emprendedor

Cuadro 28. Balance General con apoyo del Fondo emprendedor

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
BALANCE GENERAL						
Activo Corriente						
Efectivo	1.241.518	24.559.178	47.344.694	75.521.945	110.357.159	153.067.344
Cuentas X Cobrar	10.031.333	10.031.333	12.025.562	14.015.793	16.335.407	19.038.917
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	3.878.378	3.878.378	4.520.250	5.268.351	6.140.263	7.156.477
Inventarios de Producto en Proceso	5.665.775	5.665.775	6.547.332	7.574.787	8.772.285	10.167.969
Inventarios Producto Terminado	5.665.775	5.665.775	6.547.332	7.574.787	8.772.285	10.167.969
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados Neto	4.966.073	3.724.555	2.483.036	1.241.518	0	0
Total Activo Corriente:	31.448.853	53.524.994	79.468.207	111.197.180	150.377.399	199.598.677
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios Neto	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	25.560.000	23.004.000	20.448.000	17.892.000	15.336.000	12.780.000
Muebles y Enseres Neto	5.468.800	4.375.040	3.281.280	2.187.520	1.093.760	0
Equipo de Transporte Neto	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina Neto	2.100.000	1.680.000	1.260.000	840.000	420.000	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	33.128.800	29.059.040	24.989.280	20.919.520	16.849.760	12.780.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	64.577.653	82.584.034	104.457.487	132.116.700	167.227.159	212.378.677
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	6.932.457	10.082.068	13.209.449	16.911.968	21.722.220
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	59.577.653	59.577.653	59.577.653	59.577.653	59.577.653	59.577.653
TOTAL PASIVO	59.577.653	66.510.110	69.659.721	72.787.101	76.489.620	81.299.872
Patrimonio						
Capital Social	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	1.107.392	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Utilidades Retenidas	0	0	9.966.532	27.297.766	51.829.599	83.237.539
Utilidades del Ejercicio	0	11.073.925	18.723.841	24.531.833	31.407.940	40.341.265
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	5.000.000	16.073.925	34.797.766	59.329.599	90.737.539	131.078.804
TOTAL PAS + PAT	64.577.653	82.584.034	104.457.487	132.116.700	167.227.159	212.378.677

Fuente: Formato Financiero del Fondo emprendedor. Datos: La Presente Investigación.

Cuadro 29. P y G con apoyo Fondo emprendedor

	2015	2016	2017	2018	2019
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	120.376.000	144.306.749	168.189.516	196.024.881	228.466.998
Devoluciones y rebajas en ventas	6.018.800	7.215.337	8.409.476	9.801.244	11.423.350
Materia Prima, Mano de Obra	63.919.540	74.498.224	86.827.680	101.197.661	117.945.874
Depreciación	4.069.760	4.069.760	4.069.760	4.069.760	4.069.760
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	5.280.000	5.544.000	5.821.200	6.112.260	6.417.873
Utilidad Bruta	41.087.900	52.979.427	63.061.400	74.843.956	88.610.142
Gasto de Ventas	10.620.000	11.151.000	11.708.550	12.293.978	12.908.676
Gastos de Administracion	11.220.000	11.781.000	12.370.050	12.988.553	13.637.980
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	1.241.518	1.241.518	1.241.518	1.241.518	0
Utilidad Operativa	18.006.382	28.805.909	37.741.282	48.319.907	62.063.485
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Revalorización de Patrimonio	0	0	0	0	0
Ajuste Activos no Monetarios	0	0	0	0	0
Ajuste Depreciación Acumulada	0	0	0	0	0
Ajuste Amortización Acumulada	0	0	0	0	0
Ajuste Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0
Total Corrección Monetaria	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	18.006.382	28.805.909	37.741.282	48.319.907	62.063.485
Impuestos (35%)	6.932.457	10.082.068	13.209.449	16.911.968	21.722.220
Utilidad Neta Final	11.073.925	18.723.841	24.531.833	31.407.940	40.341.265

Fuente: Formato Financiero del Fondo emprendedor. Datos: La Presente Investigación.

Cuadro 30. Flujo De Caja con apoyo del Fondo emprender

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		18.006.382	28.805.909	37.741.282	48.319.907	62.063.485
Depreciaciones		4.069.760	4.069.760	4.069.760	4.069.760	4.069.760
Amortización Gastos		1.241.518	1.241.518	1.241.518	1.241.518	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-6.932.457	-10.082.068	-13.209.449	-16.911.968
Neto Flujo de Caja Operativo		23.317.660	27.184.730	32.970.492	40.421.737	49.221.277
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	-1.994.229	-1.990.231	-2.319.614	-2.703.510
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		0	-641.872	-748.101	-871.912	-1.016.214
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	-881.557	-1.027.455	-1.197.498	-1.395.684
Variación Inv. Prod. Terminados		0	-881.557	-1.027.455	-1.197.498	-1.395.684
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	-4.399.215	-4.793.241	-5.586.523	-6.511.092
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-25.560.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-5.468.800	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-2.100.000	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-33.128.800	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-33.128.800	0	-4.399.215	-4.793.241	-5.586.523	-6.511.092
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	59.577.653					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	5.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	64.577.653	0	0	0	0	0
Neto Período	31.448.853	23.317.660	22.785.516	28.177.250	34.835.214	42.710.185
Saldo anterior		1.241.518	24.559.178	47.344.694	75.521.945	110.357.159
Saldo siguiente	31.448.853	24.559.178	47.344.694	75.521.945	110.357.159	153.067.344

Fuente: Formato Financiero del Fondo emprender. Datos: La Presente Investigación.

7.1.4.2 Estados Financieros con préstamo bancario

Cuadro 31. Balance General con préstamo bancario

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
BALANCE GENERAL						
Activo Corriente						
Efectivo	1.241.519	18.881.451	23.280.751	34.292.497	52.884.838	80.274.781
Cuentas X Cobrar	10.031.333	10.031.333	12.025.562	14.015.793	16.335.407	19.038.917
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	3.878.378	3.878.378	4.520.250	5.268.351	6.140.263	7.156.477
Inventarios de Producto en Proceso	5.665.775	5.665.775	6.547.332	7.574.787	8.772.285	10.167.969
Inventarios Producto Terminado	5.665.775	5.665.775	6.547.332	7.574.787	8.772.285	10.167.969
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados Neto	4.966.073	3.724.555	2.483.036	1.241.518	0	0
Total Activo Corriente:	31.448.853	47.847.267	55.404.264	69.967.733	92.905.078	126.806.113
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios Neto	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	25.560.000	23.004.000	20.448.000	17.892.000	15.336.000	12.780.000
Muebles y Enseres Neto	5.468.800	4.375.040	3.281.280	2.187.520	1.093.760	0
Equipo de Transporte Neto	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina Neto	2.100.000	1.680.000	1.260.000	840.000	420.000	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	33.128.800	29.059.040	24.989.280	20.919.520	16.849.760	12.780.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	64.577.653	76.906.307	80.393.544	90.887.253	109.754.838	139.586.113
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	4.746.532	8.094.864	11.719.045	15.918.365	21.225.419
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	59.577.653	59.577.653	44.683.240	29.788.827	14.894.413	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	59.577.653	64.324.185	52.778.103	41.507.872	30.812.779	21.225.419
Patrimonio						
Capital Social	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	758.212	2.261.544	2.500.000	2.500.000
Utilidades Retenidas	0	0	6.823.910	20.353.897	41.879.382	71.442.060
Utilidades del Ejercicio	0	7.582.122	15.033.318	21.763.941	29.562.678	39.418.635
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	5.000.000	12.582.122	27.615.441	49.379.382	78.942.060	118.360.695
TOTAL PAS + PAT	64.577.653	76.906.307	80.393.544	90.887.253	109.754.838	139.586.113

Fuente: Formato Financiero del Fondo emprendre. Datos: La Presente Investigación.

Cuadro 32. P y G con préstamo bancario

	2015	2016	2017	2018	2019
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	120.376.000	144.306.749	168.189.516	196.024.881	228.466.998
Devoluciones y rebajas en ventas	6.018.800	7.215.337	8.409.476	9.801.244	11.423.350
Materia Prima, Mano de Obra	63.919.540	74.498.224	86.827.680	101.197.661	117.945.874
Depreciación	4.069.760	4.069.760	4.069.760	4.069.760	4.069.760
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	5.280.000	5.544.000	5.821.200	6.112.260	6.417.873
Utilidad Bruta	41.087.900	52.979.427	63.061.400	74.843.956	88.610.142
Gasto de Ventas	10.620.000	11.151.000	11.708.550	12.293.978	12.908.676
Gastos de Administracion	11.220.000	11.781.000	12.370.050	12.988.553	13.637.980
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	1.241.518	1.241.518	1.241.518	1.241.518	0
Utilidad Operativa	18.006.382	28.805.909	37.741.282	48.319.907	62.063.485
Otros ingresos					
Intereses	5.677.728	5.677.728	4.258.296	2.838.864	1.419.432
Otros ingresos y egresos	-5.677.728	-5.677.728	-4.258.296	-2.838.864	-1.419.432
Revalorización de Patrimonio	0	0	0	0	0
Ajuste Activos no Monetarios	0	0	0	0	0
Ajuste Depreciación Acumulada	0	0	0	0	0
Ajuste Amortización Acumulada	0	0	0	0	0
Ajuste Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0
Total Corrección Monetaria	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	12.328.654	23.128.182	33.482.986	45.481.044	60.644.053
Impuestos (35%)	4.746.532	8.094.864	11.719.045	15.918.365	21.225.419
Utilidad Neta Final	7.582.122	15.033.318	21.763.941	29.562.678	39.418.635

Fuente: Formato Financiero del Fondo emprendedor. Datos: La Presente Investigación.

Cuadro 33. Flujo de Caja con préstamo bancario

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		18.006.382	28.805.909	37.741.282	48.319.907	62.063.485
Depreciaciones		4.069.760	4.069.760	4.069.760	4.069.760	4.069.760
Amortización Gastos		1.241.518	1.241.518	1.241.518	1.241.518	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-4.746.532	-8.094.864	-11.719.045	-15.918.365
Neto Flujo de Caja Operativo		23.317.660	29.370.656	34.957.696	41.912.140	50.214.880
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	-1.994.229	-1.990.231	-2.319.614	-2.703.510
Variación Inv. Materias Primas e insumos3		0	-641.872	-748.101	-871.912	-1.016.214
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	-881.557	-1.027.455	-1.197.498	-1.395.684
Variación Inv. Prod. Terminados		0	-881.557	-1.027.455	-1.197.498	-1.395.684
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	-4.399.215	-4.793.241	-5.586.523	-6.511.092
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-25.560.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-5.468.800	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-2.100.000	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-33.128.800	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-33.128.800	0	-4.399.215	-4.793.241	-5.586.523	-6.511.092
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	59.577.653	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	-14.894.413	-14.894.413	-14.894.413	-14.894.413
Intereses Pagados		-5.677.728	-5.677.728	-4.258.296	-2.838.864	-1.419.432
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	5.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	64.577.653	-5.677.728	-20.572.141	-19.152.709	-17.733.277	-16.313.845
Neto Periodo	31.448.853	17.639.932	4.399.300	11.011.746	18.592.341	27.389.942
Saldo anterior		1.241.519	18.881.451	23.280.751	34.292.497	52.884.838
Saldo siguiente	31.448.853	18.881.451	23.280.751	34.292.497	52.884.838	80.274.781

Fuente: Formato Financiero del Fondo emprender. Datos: La Presente Investigación.

7.2 EGRESOS

7.2.1 Inversiones. Para llevar a cabo este proyecto se hace necesario realizar unas inversiones en diferentes rubros que son fundamentales para su funcionamiento, a continuación se hace un análisis de estas inversiones.

7.2.1.1 Inversiones en Activos Corrientes

- **Efectivo:** Este rubro es un aporte que realiza la emprendedora con el fin de abastecer los gastos imprevistos que se generen y para los cuales se requiera dinero de forma inmediata.
- **Capital de Trabajo:** En relación a este rubro se solicitan recursos para darle continuidad al proceso productivo, mediante la adquisición de materias primas, cancelación de mano de obra, servicios y gastos fijos. Estos recursos se solicitan para el inicio del proceso productivo, para abastecer el stock de inventario tanto de materias primas como de producto terminado y la cartera de clientes a 30 días. Para su debida comprensión se aclara la información en el punto de Necesidades y Requerimientos Cuadro 19.

El capital de trabajo requerido para este proyecto se relaciona de la siguiente manera:

Cuadro 34. Análisis de Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
DETALLE	VALOR
Cartera de Clientes a 30 días	\$10.031.333
Inventario Producto Final	\$5.665.775
Inventario Producto en Proceso	\$5.665.775
Inventario Materia Primas	\$3.878.378
Total	\$25.241.261

Fuente: La Presente Investigación.

- **Cartera de Clientes:** Este rubro corresponde al primer mes de ventas por un valor de \$9.859.750, se saca de dividir el total de ventas del primer año entre 12 meses. Este valor se debe sacar como capital de trabajo puesto que no podemos hacer uso de estos recursos por 30 días, por lo tanto se debe solicitar este rubro para subsanar todos los gastos y costos que implica la primera producción como

arrendamientos, mano de obra, servicios y demás que se encuentran incluidos dentro del costeo ABC. Lo discriminamos a continuación:

- Costo mano de obra promedio 1 mes	\$	1.448.250
- Costo materias primas promedio 1 mes	\$	3.878.378
- Depreciación	\$	339.147
Subtotal	\$	5.665.775

Utilidad Bruta 43.52%

- Otros gastos de producción	\$	440.000
- Gastos de Ventas	\$	935.000
- Gastos de Administración	\$... 885.000
Subtotal	\$	2.260.000
Total	\$	7.925.775

Utilidad del ejercicio 26.56.%

Total \$ \$10.031.333

• **Inventario Producto Final:** Este capital es necesario puesto que la empresa necesita mantener un stock de inventario de producto terminado de las referencias que pueden ser comercializadas y se renueva mes a mes, en cuanto salga de bodegas. Este monto siempre será reinvertido en esta producción y se procurará que el vendedor aplique sus estrategias de ventas para que pueda rotar apropiadamente.

- Costo mano de obra promedio 1 mes	\$	1.448.250
- Costo materias primas promedio 1 mes	\$	3.878.378
- Depreciación	\$	339.147
Subtotal	\$	5.665.775

• **Inventario Productos en Proceso:** Este rubro se solicita teniendo en cuenta que el proceso productivo no puede parar, si tenemos una cartera de clientes a 30 días, no se puede esperar a que paguen para seguir con el proceso, la fábrica debe tener este capital para continuar el proceso, por lo tanto se solicita los recursos, para mano de obra y materias primas y de igual manera se hace la reserva de depreciación, y seguir atendiendo la demanda.

- Costo mano de obra promedio 1 mes	\$	1.448.250
- Costo materias primas promedio 1 mes	\$	3.878.378
- Depreciación	\$	339.147
Subtotal	\$	5.665.775

- **Inventario Materias Primas:** Este rubro debe ser tenido en cuenta puesto que la fábrica debe tener un inventario con el que se inician las actividades y adicionalmente debe ser renovado mensualmente, este capital será reintegrado mensualmente con la terminación de los materiales y no debe ser gastado en otras actividades esto para todos los capitales de trabajo.

- Costo materias primas promedio 1 mes	\$	3.878.378
Subtotal	\$	3.878.378

- **Activos Diferidos:** Los activos diferidos están comprendidos por los gastos en que tiene que incurrir la empresa para el inicio de sus actividades y que son indispensables para ponerla en funcionamiento y que perduran a través del tiempo y que en la mayoría de los casos sólo se realizan una sola vez y son aprovechados o descontados en un largo periodo de tiempo. Este valor será solicitado al Fondo emprender, el cual realizará los pagos a los proveedores o a las instituciones contratadas, por medio de las facturas presentadas y previa firma del contrato de compraventa cuando supere los \$3.000.000. Estos activos se presentan detalladamente en el Cuadro 1. Presupuesto de mezcla de mercadeo y Cuadro 25. Gastos de puesta en marcha.

7.2.1.2 Inversiones en Activos Fijos

- **Maquinaria y Equipo:** Este rubro está representado por todos los requerimientos tecnológicos necesarios para el proceso productivo y de servicios que hacen parte del objeto social de la empresa. Esta cantidad será solicitada al Fondo emprender y esta institución realizará los pagos a los proveedores correspondientes previo análisis de cotización y realización de contratos de compraventa (Cuadro 4).

- **Muebles Y Enseres:** En este ítem se relacionan los muebles necesarios para la infraestructura de las instalaciones productivas, por ejemplo mesa de corte, mesas auxiliares, sillas, entre otros. De parte de la emprendedora se realiza el aporte de 2 estanterías verticales, 3 estanterías con vidrio, una alarma auxiliar, un mueble en madera para colgar en pared (Cuadro 5).

- **Equipo de Oficina:** Este ítem relaciona los implementos de oficina que necesitará la emprendedora para realizar sus actividades administrativas. Al Fondo emprender serán solicitados recursos para la compra de impresora, fax, escritorio, y computador de mesa, más sin embargo la emprendedora aporta otro computador portátil, otro escritorio tipo gerencia, 2 sillas giratorias, un multifuncional, un teléfono, elementos de escritorio (Cuadro6).

Cuadro 35. Consolidado de Inversiones

ANALISIS DE LAS INVERSIONES		
ACTIVOS CORRIENTES	Externo	Emprendedora
Capital de Trabajo		
Cuentas por Cobrar (cartera)	\$ 10.031.333,8	
Inventario Materias Primas e Insumos	\$ 3.878.378	
Inventario Productos en Procesos	\$ 5.665.775	
Inventario Producto Terminado	\$ 5.665.775	
Total Capital de Trabajo		
Gastos Pagados por Anticipado	\$ 3.707.591	\$ 2.500.000
SUBTOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 28.948.853	\$ 2.500.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$31.448.853
ACTIVOS FIJOS	Externo	Emprendedora
Maquinaria y Equipo de Operación	\$ 25.560.000	
Muebles y Enseres	\$ 3.468.800	\$ 2.000.000
Equipo de Oficina	\$ 1.600.000	\$ 500.000
SUB TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 30.628.800	\$ 2.500.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS		\$ 33.128.800
TOTAL INVERSIONES		64.577.653

Fuente: La Presente Investigación.

7.3 PROYECCIONES GENERALES

Estas proyecciones relacionan todos tanto los ingresos como los egresos a 5 años, las bases financieras son entregadas por el Fondo emprender, de acuerdo a criterios preestablecidos por la Entidad.

Las tasas de incrementos están de acuerdo al incremento de la inflación para el año 2014 el cual se mantiene de forma constante hasta el año 2019, lo mismo sucede con la tasa de crecimiento del PIB, el IPP, Índice de Devaluación y DTF., estos datos fueron obtenidos de diferentes fuentes que proporcionan informes del comportamiento financiero del país.

La justificación de la proyección de ventas se menciona anteriormente y se encuentra debidamente expuesta y explicada en este punto.

Cuadro 36. Proyecciones Generales

	Un.	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Variables Macroeconómicas							
Inflación	%		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Devaluación	%		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
PAGG	%		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IPP	%		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Crecimiento PIB	%		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
DTF T.A.	%		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Ventas, Costos y Gastos							
Precio Por Producto							
Precio Producto 1	\$ / unid.		35.000	37.800	39.690	41.675	43.758
Precio Producto 2	\$ / unid.		42.000	45.360	47.628	50.009	52.510
Precio Producto 3	\$ / unid.		47.000	50.760	53.298	55.963	58.761
Precio Producto 4	\$ / unid.		70.000	75.600	79.380	83.349	87.516
Precio Producto 5	\$ / unid.			0	0	0	0
Unidades Vendidas por Producto							
Ventas Producto 1	unid.		197	219	243	269	299
Ventas Producto 2	unid.		311	345	383	425	472
Ventas Producto 3	unid.		537	596	662	734	815
Ventas Producto 4	unid.		1.074	1.192	1.323	1.469	1.630
Ventas Producto 5	unid.			0	0	0	0
Total Ventas							
Precio Promedio	\$		56.807,9	61.352,6	64.420,2	67.641,2	71.023,3
Ventas	unid.		2.119	2.352	2.611	2.898	3.217
Ventas	\$		120.376.000,0	144.306.748,8	168.189.515,7	196.024.880,6	228.466.998,3
Rebajas en Ventas							
Rebaja	% ventas		5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Pronto pago	\$		6.018.800	7.215.337	8.409.476	9.801.244	11.423.350
Costos Unitarios Materia Prima							
Costo Materia Prima Producto 1	\$ / unid.		12.950	13.598	14.277	14.991	15.741
Costo Materia Prima Producto 2	\$ / unid.		13.860	14.553	15.281	16.045	16.847
Costo Materia Prima Producto 3	\$ / unid.		22.090	23.195	24.354	25.572	26.851
Costo Materia Prima Producto 4	\$ / unid.		25.900	27.195	28.555	29.982	31.482

(Continuación tabla 36 Proyecciones Generales)

Costo Materia Prima Producto 5	\$ / unid.		0	0	0	0	
Costos Unitarios Mano de Obra							
Costo Mano de Obra Producto 1	\$ / unid.		4.000	4.200	4.410	4.631	4.862
Costo Mano de Obra Producto 2	\$ / unid.		5.000	5.250	5.513	5.788	6.078
Costo Mano de Obra Producto 3	\$ / unid.		8.000	8.400	8.820	9.261	9.724
Costo Mano de Obra Producto 4	\$ / unid.		10.000	10.500	11.025	11.576	12.155
Costo Mano de Obra Producto 5	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costos Variables Unitarios							
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.		21.963,4	23.061,6	24.214,7	25.425,4	26.696,7
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.		8.201,5	8.611,6	9.042,2	9.494,3	9.969,0
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.		30.165,0	31.673,2	33.256,9	34.919,7	36.665,7
Otros Costos de Fabricación							
Otros Costos de Fabricación	\$		5.280.000	5.544.000	5.821.200	6.112.260	6.417.873
Costos Producción Inventariables							
Materia Prima	\$		46.540.540	54.242.999	63.220.216	73.683.161	85.877.725
Mano de Obra	\$		17.379.000	20.255.225	23.607.464	27.514.499	32.068.149
Materia Prima y M.O.	\$		63.919.540	74.498.224	86.827.680	101.197.661	117.945.874
Depreciación	\$		4.069.760	4.069.760	4.069.760	4.069.760	4.069.760
Agotamiento	\$		0	0	0	0	0
Total	\$		67.989.300	78.567.984	90.897.440	105.267.421	122.015.634
Margen Bruto	\$		43,52%	45,55%	45,96%	46,30%	46,59%
Gastos Operacionales							
Gastos de Ventas	\$		10.620.000	11.151.000	11.708.550	12.293.978	12.908.676
Gastos Administración	\$		11.220.000	11.781.000	12.370.050	12.988.553	13.637.980
Total Gastos	\$		21.840.000	22.932.000	24.078.600	25.282.530	26.546.657
Capital de Trabajo							
Cuentas por cobrar							
Rotación Cartera Clientes	días		30	30	30	30	30
Cartera Clientes	\$	10.031.333	10.031.333	12.025.562	14.015.793	16.335.407	19.038.917
Provisión Cuentas por Cobrar	%		0%	0%	0%	0%	0%
Inventarios							
Invent. Prod. Final Rotación	días costo		30	30	30	30	30
Invent. Prod. Final	\$	5.665.775	5.665.775	6.547.332	7.574.787	8.772.285	10.167.969
Invent. Prod. en Proceso Rotación	días		30	30	30	30	30
Invent. Prod. Proceso	\$	5.665.775	5.665.775	6.547.332	7.574.787	8.772.285	10.167.969
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		30	30	30	30	30
Invent. Materia Prima	\$	3.878.378	3.878.378	4.520.250	5.268.351	6.140.263	7.156.477
Total Inventario	\$		15.209.928	17.614.914	20.417.925	23.684.834	27.492.416

(Continuación tabla 36 Proyecciones Generales)

Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar								
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	\$		0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados								
Gastos Anticipados	\$		6.207.591	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar								
Cuentas por Pagar Proveedores	días			0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	\$		0	0	0	0	0	0
Acreedores Varios	\$		0	0	0	0	0	0
Acreedores Varios (Var.)	\$		0	0	0	0	0	0
Otros Pasivos	\$		0	0	0	0	0	0
Otros Pasivos (Var.)	\$		0	0	0	0	0	0
Inversiones (Inicio Período)								
Terrenos	\$		0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	\$		0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	\$		25.560.000	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	\$		5.468.800	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	\$		0	0	0	0	0	0
Equipos de Oficina	\$		2.100.000	0	0	0	0	0
Semovientes pie de Cría	\$		0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes			0	0	0	0	0	0
Total Inversiones	\$		0	0	0	0	0	0
Otros Activos								
Valor Ajustado	\$		0	0	0	0	0	0
Impuestos								
Renta								
Patrimonio	\$	5.000.000	16.073.925	34.797.766	59.329.599	90.737.539	131.078.804	
Renta Presuntiva sobre patrimonio Líquido	%		6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Renta Presuntiva	%		38,50%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%
Estructura de Capital								
Capital Socios	\$	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Capital Adicional Socios	\$		0	0	0	0	0	0
Obligaciones Fondo Emprender	\$	59.577.653	59.577.653	59.577.653	59.577.653	59.577.653	59.577.653	59.577.653
Obligaciones Financieras	\$	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos								
Utilidades Repartibles	\$		-	9.966.532	27.297.766	51.829.599	83.237.539	
Dividendos	%		0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Formato Financiero del Fondo emprendre. Datos: La Presente Investigación.

7.4 EVALUACION FINANCIERA

Para la evaluación financiera es necesario realizar un análisis de los Indicadores de Evaluación para Proyectos de Inversión, estos indicadores son calculados automáticamente por el Formato Financiero del Fondo emprendedor y es de acuerdo a estos que el Fondo determina el nivel de rentabilidad y de solidez del negocio a largo plazo.

Los Indicadores que el Fondo calcula son la TIR, el VPN, el periodo de recuperación de la inversión y Nivel de Endeudamiento del Negocio teniendo en cuenta los recursos entregados por el Fondo emprendedor.

Adicionalmente se calcula Índice de Liquidez, Prueba Ácida, Índices de Rentabilidad, Flujo de Caja entre otros. A continuación se presenta el resultado de este cálculo, y posteriormente se analizan estos resultados.

Cuadro 37. Indicadores de Evaluación con recursos del Fondo emprendedor

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Supuestos Macroeconómicos						
Variación Anual IPC		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Devaluación		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Variación PIB		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
DTF ATA		4,50%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	8,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	11,0%	11,0%	11,0%	11,0%
Variación costos de producción		N.A.	15,6%	15,7%	15,8%	15,9%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Rotación Cartera (días)		30	30	30	30	30
Rotación Proveedores (días)		0	0	0	0	0
Rotación inventarios (días)		81	81	81	81	81
Indicadores Financieros Proyectados						
Liquidez - Razón Corriente		7,72	7,88	8,42	8,89	9,19
Prueba Ácida		6	6	7	7	8
Rotación cartera (días)		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Rotación Inventarios (días)		45,5	43,9	43,7	43,5	43,3
Rotación Proveedores (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		80,5%	66,7%	55,1%	45,7%	38,3%
Concentración Corto Plazo		0	0	0	0	0
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		15,0%	20,0%	22,4%	24,6%	27,2%
Rentabilidad Neta		9,2%	13,0%	14,6%	16,0%	17,7%
Rentabilidad Patrimonio		68,9%	53,8%	41,3%	34,6%	30,8%
Rentabilidad del Activo		13,4%	17,9%	18,6%	18,8%	19,0%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Caja Proyectado y rentabilidad. Cifras en Miles de Pesos						
Flujo de Operación		23.317.660	27.184.730	32.970.492	40.421.737	49.221.277
Flujo de Inversión	-54.546.319	0	-4.399.215	-4.793.241	-5.586.523	-6.511.092
Flujo de Financiación	64.577.653	0	0	0	0	0
Flujo de caja para evaluación	-54.546.319	23.317.660	22.785.516	28.177.250	34.835.214	42.710.185
Tasa de descuento Utilizada		20%	20%	20%	20%	20%
Flujo de caja descontado	-54.546.319	19.431.383	18.987.930	23.481.042	29.029.345	35.591.821
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor		20%				
TIR (Tasa Interna de Retorno)		40,98%				
VAN (Valor actual neto)		30.978.273				
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)		1,80				
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses		1 mes				
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprendedor. (AFE/AT)		92,26%				
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)		12 mes				
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)		36 mes				

Fuente: Formato Financiero del Fondo emprendedor. Datos: La Presente Investigación.

Cuadro 38. Indicadores de Evaluación con recursos bancarios

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Supuestos Macroeconómicos						
Variación Anual IPC		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Devaluación		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Variación PIB		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
DTF ATA		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	8,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	11,0%	11,0%	11,0%	11,0%
Variación costos de producción		N.A.	15,6%	15,7%	15,8%	15,9%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Rotación Cartera (días)		30	30	30	30	30
Rotación Proveedores (días)		0	0	0	0	0
Rotación inventarios (días)		81	81	81	81	81
Indicadores Financieros Proyectados						
Liquidez - Razón Corriente		10,08	6,84	5,97	5,84	5,97
Prueba Ácida		7	5	4	4	5
Rotación cartera (días)		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Rotación Inventarios (días)		45,5	43,9	43,7	43,5	43,3
Rotación Proveedores (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		83,6%	65,6%	45,7%	28,1%	15,2%
Concentración Corto Plazo		0	0	0	1	1
Ebitda / Gastos Financieros		410,7%	600,9%	1011,0%	1889,2%	4659,1%
Ebitda / Servicio de Deuda		410,7%	165,8%	224,8%	302,4%	405,4%
Rentabilidad Operacional		15,0%	20,0%	22,4%	24,6%	27,2%
Rentabilidad Neta		6,3%	10,4%	12,9%	15,1%	17,3%
Rentabilidad Patrimonio		60,3%	54,4%	44,1%	37,4%	33,3%
Rentabilidad del Activo		9,9%	18,7%	23,9%	26,9%	28,2%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Caja Proyectado y rentabilidad. Cifras en Miles de Pesos						
Flujo de Operación		23.317.660	29.370.656	34.957.696	41.912.140	50.214.880
Flujo de Inversión	-54.546.320	0	-4.399.215	-4.793.241	-5.586.523	-6.511.092
Flujo de Financiación	64.577.653	-5.677.728	-20.572.141	-19.152.709	-17.733.277	-16.313.845
Flujo de caja para evaluación	-54.546.320	17.639.932	4.399.300	11.011.746	18.592.340	27.389.943
Tasa de descuento Utilizada		20%	20%	20%	20%	20%
Flujo de caja descontado	-54.546.320	14.699.943	3.666.083	9.176.455	15.493.617	22.824.953
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor		20%				
TIR (Tasa Interna de Retorno)		43,28%				
VAN (Valor actual neto)		34.764.337				
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)		1,72				
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses		1 mes				
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprend. (AFE/AT)		11.51%				
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)		12 mes				
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)		36 mes				

Fuente: Formato Financiero del Fondo emprend. Datos: La Presente Investigación.

7.5 INDICADORES DE EVALUACIÓN

7.5.1 Indicadores Financieros Proyectados

7.5.1.1 Razón Corriente. La fórmula que se empleará para calcular esta razón es la siguiente:

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Esta razón muestra que el proyecto tiene durante su primer año de operaciones tiene \$7.72, para pagar cada peso del pasivo corriente que adeuda, se observa que este respaldo aumenta a medida que el activo corriente incrementa cada año, este índice es alto ya que el Fondo emprender lo calcula únicamente teniendo en cuenta los Impuestos de renta por pagar, ya que asume que el emprendedor no pagará la deuda adquirida durante esos 5 años.

Esta situación puede verse considerablemente diferente si se asume los pasivos corrientes incluyendo el pago de un préstamo adquirido para invertir en el negocio, en este caso ese índice sería de \$10 de respaldo por cada peso del pasivo corriente durante el primer año de evaluación, y a partir del 2016 se comienza a tener un decrecimiento considerable debido a que el pago de intereses y amortización del crédito disminuye el efectivo y por ende en Activo Corriente.

Aquí demostramos en realidad la ventaja que otorga el Fondo emprender a las empresarios de progresar y de sostener financieramente la empresa otorgándole la oportunidad de no cancelar esta deuda si se cumple con los indicadores requeridos y concederle este proceso de capitalización de tal manera que a los 5 años pueda obtener un sustancial incremento de su patrimonio. Adicionalmente se toma en cuenta la cantidad de efectivo disponible que tendría debido a esta situación y que significaría la oportunidad de no tener grandes problemas de iliquidez.

7.5.1.2 Prueba Ácida. El Fondo emprender calcula esta razón en base a la siguiente fórmula:

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - (\text{Inventarios})}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Este indicador muestra el respaldo que se tiene cada peso del pasivo corriente que la empresa adeuda por parte del activo corriente sin incluir los inventarios, como en el caso anterior es bastante alto por las mismas razones que se mencionaron en la razón de liquidez. En el caso que dentro de los pasivos se incluya la deuda con el Fondo emprender la empresa tendría el primer año tan sólo \$0.57 para pagar de forma inmediata sus pasivos corriente es decir no tendríamos una razón por lo menos de 1 = 1. Esta situación se podría resolver sólo hasta el 2017 cuando la empresa podría cancelar cada peso de su pasivo corriente con \$1,1 de activo corriente sin incluir sus inventarios. Cabe resaltar que los balances se ven afectados en el efectivo cuando incluimos la deuda con el Fondo y disminuye el activo corriente por este aspecto.

Si se evalúa esta razón con recursos de préstamo bancario, observamos que el respaldo disminuye, ya que el cancelar una deuda al banco implica una disminución del efectivo y por tanto de las utilidades, esto repercute directamente en el activo corriente con que cuenta la empresa.

7.5.1.3 Nivel de Endeudamiento en Función del Activo y del Pasivo. Para esta razón se emplea la fórmula:

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

Este indicador establece que por cada peso que la empresa tiene en sus activos debe 80 centavos a sus acreedores durante el primer año. La diferencia que encontramos en los dos escenarios es que este porcentaje decrece paulatinamente, más sin embargo en el caso del préstamo bancario llega al final de la proyección con tan sólo 15 centavos que le corresponderían a los acreedores por cada peso de su activo, mientras que con el Fondo esta cifra es de 38,3 centavos, esto se explica porque el Fondo mantiene la deuda hasta el final de la proyección sin hacer amortización del crédito, únicamente incrementa el activo, ya que esta institución espera 2 años de evaluación que sería un periodo de gracia y 3 años para pagar la deuda completa en caso de no cumplir con los indicadores, por esta razón permanece el préstamo contante en la proyección, su cancelación es incierta depende del cumplimiento de los objetivos.

7.5.1.4 Rentabilidad Operacional. Fórmula a emplear para este cálculo:

$$\text{Rentabilidad Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

Este índice muestra que el negocio resulta rentable ya que genera una utilidad sobre las ventas del 15% el primer año y va en aumento los años siguientes, este

valor se obtiene después de descontar los costos de ventas y los gastos de administración. Este valor es independiente de la fuente de financiación por lo tanto no existen variaciones en los índices para ninguno de los 2 escenarios.

7.5.1.5 Rentabilidad Neta. Fórmula para aplicar a esta razón:

$$\text{Rentabilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Aquí observamos que por cada unidad de venta que la empresa realizará se obtiene una utilidad neta del 9,2% el primer año, en el caso de contar con el apoyo de Fondo emprender, y se genera un incremento a medida que transcurren los años por el incremento en las ventas, terminando así en el año 2019 con un porcentaje del 17,7%.

En el caso de obtener los recursos por préstamo bancario, este porcentaje es 6,3% el primer año 3 puntos menos, debido al pago de intereses, a partir del 3 año va equiparándose y terminan con un porcentaje similar el último año de proyección del 17,3%.

Cabe anotar que esto se hace con bases promedio, esto quiere decir que no se tienen en cuenta los incrementos estacionales por temporadas específicas, así que existen periodos durante el año que la empresa experimentará unos índices de rentabilidad neta superiores.

7.5.1.6 Rentabilidad del Patrimonio. Para esta razón se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Bruto}}$$

Podemos evaluar que el patrimonio en los dos escenarios comienza con un porcentaje de valorización muy alto superior al 60%, esto se debe al nivel de ventas y sus incrementos anuales, más sin embargo con los aportes del Fondo emprender este porcentaje es un poco más alto que con el préstamo bancario, ya que en el segundo caso el pago de intereses disminuye la utilidad neta de cada periodo y por ende disminuye el patrimonio. Este porcentaje tiende a disminuir con las proyecciones debido a que la utilidad neta crece a un nivel constante mientras que el patrimonio va incrementando a una tasa más alta a partir del 2 año de operaciones en donde ya se tiene en cuenta las Utilidades Retenidas y la Reserva Legal Acumulada rubros que se suman al patrimonio.

Aquí observamos que el Fondo emprender le permite a la emprendedora aprovechar el no pago de intereses e incrementar su utilidad neta, para realizar reinversiones a los 12 meses y 36 meses como parte de la expansión del negocio.

7.5.1.7 Rentabilidad del Activo. La fórmula a aplicar es la siguiente:

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}}$$

Este indicador muestra la rentabilidad que se puede obtener por cada peso de los activos con que cuenta la empresa y la capacidad de producir utilidades. Tenemos que para el caso de este negocio los activos producen con recursos del Fondo emprender por cada peso una rentabilidad del 13,4% el primer año y se va incrementando con la proyección hasta generar en el 5 año un 19%. En el supuesto de contar con recursos financieros tenemos que la rentabilidad por cada peso representado en activo es menor durante el primer año con un porcentaje de 9,9% más sin embargo presenta un incremento superior en los años siguientes a diferencia del primer caso terminando con un 28,2% en el 5 año, esto se debe a que la utilidad producto de las ventas es similar y constante a pesar de estar cancelando intereses del préstamo y los activos corrientes disminuyen considerablemente a causa de la amortización del capital, por lo tanto, el activo total disminuye pero la utilidad permanece.

7.5.2 Flujo de Caja y Rentabilidad

7.5.2.1 Flujo de Operación. La fórmula que se aplica en esta razón es la siguiente:

$$\text{Flujo de Operación} = (\text{Utilidad Operacional} + \text{Depreciaciones} + \text{Amortización Gastos})$$

Se determina que para el primer año de operaciones en los dos escenarios el negocio es capaz de generar efectivo como producto de las operaciones propias de su objeto social, esto significa que el proyecto es estable y productivo. En cuanto a las proyecciones se observa que en el caso de acceder a préstamo bancario se tiene un índice superior, a pesar de que no se observa una diferencia sustancial, este incremento se debe a que se toman las utilidades operativas y en ese sentido el único factor que tiene variaciones es el pago de impuestos el cual es menor en el caso de contar con préstamo bancario porque el patrimonio es menor debido al pago periódico de la obligación.

7.5.2.2 Flujo de Inversión. Para el cálculo de este indicador el Fondo emplea la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} \text{Variación Cuentas por cobrar} &= && \text{VCPC} \\ \text{Variación Inventario Materias Primas e Insumos} &= && \text{VIMPI} \\ \text{Variación Inventario Productos en Proceso} &= && \text{VIPP} \\ \text{Variación Inventario Producto Terminado} &= && \text{VIPT} \\ \text{Flujo de Inversión} &= && (\text{VCPC} + \text{VIMPI} + \text{VIPP} + \text{VIPT}) \end{aligned}$$

La variación hace referencia a la diferencia que existe entre un año y el inmediatamente anterior de acuerdo al índice de inflación establecido.

Este flujo de inversión no representa mayores cambios puesto que no se observan reinversiones en el transcurso de los 5 años por lo tanto el único valor que se observa es la variación en el capital de trabajo, lo que significa únicamente el incremento que se realiza año tras año de acuerdo a la tasa de inflación y que ocasiona una diferencia entre el activo y el pasivo corriente.

7.5.2.3 Flujo de Caja Descontado. El Fondo emplea la siguiente fórmula para calcular esta razón:

$$\text{Flujo de Caja Descontado} = \frac{\text{Flujo de Caja Neto} - \text{Tasa de Oportunidad a la que aspira el Emprendedor}}$$

Este indicador muestra las cifras finales de efectivo después de realizar los descuentos incluyendo una tasa del 20% para determinar el valor actual de esos recursos, se observa una diferencia sustancial entre los dos escenarios en razón a que cuando se realizan los descuentos para determinar el flujo neto en el caso de los recursos del Fondo emprender no se realizan amortizaciones de crédito ni pago de intereses por lo tanto se asume que estos recursos permaneces en caja, mientras que si se cancela el crédito financiero estos recursos no están en el flujo de efectivo y por lo tanto los saldos son menores.

A pesar de esto existe un flujo de efectivo neto que resultante de las operaciones que se queda disponible es decir que queda un saldo remanente a pesar de la cancelación de las obligaciones, es mayor el flujo de dinero de operaciones que las salidas por concepto de pago de préstamos.

7.5.3 Criterios de Decisión

7.5.3.1 TIO

$$\text{TIO} = \frac{\text{Utilidad Neta 1er Año}}{\text{Inversión Inicial}}$$

Este indicador no se observa en los formatos, pero consideramos que esta tasa es un indicador que determina la rentabilidad que el emprendedor puede esperar del negocio y de acuerdo a esto determinar la tasa a la que puede aspirar.

Este indicador se determina tomando la utilidad neta y se la divide entre la inversión, conforme a esto tenemos un porcentaje del 17.11%, esto significa que la TIO está de acuerdo con la tasa que a la que la emprendedora aspira, la cual es del 20%.

7.5.3.2 VAN. Se explica aplicando la siguiente fórmula:

Imagen 11. Cálculo VPN o VAN

VPN = valor presente de las entradas de efectivo – inversión inicial

$$\begin{aligned} \text{VPN} &= \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - CF_0 \\ &= \sum_{t=1}^n (CF_t \times PVIF_{k,t}) - CF_0 \end{aligned}$$

Fuente: Principios de Administración Financiera, J. GITMAN, Lawrence. Pág. 357

Se entiende que la VAN es un factor que coloca a pesos de hoy las utilidades que se puedan obtener al final de la proyección, aplicando una tasa de descuento determinada por una tasa de descuentos del 20%. Para este proyecto tenemos que las utilidades a hoy con recursos del Fondo emprender sería de \$30.978.273 este valor indica que el proyecto si es rentable porque al final termina con una cifra superior a 1, esto permite encontrar un punto de partida para la factibilidad financiera.

7.5.3.3 TIR. La fórmula para establecer esta razón es la siguiente:

Imagen 12. Fórmula para calcular la TIR

$$\$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + TIR)^t} - CF_0$$

Fuente: Principios de Administración Financiera, J. GITMAN, Lawrence. Pág. 359

Para obtener este indicador partimos de la VAN, en razón a esta se busca la tasa que la iguala a 0, esta tasa es de 40,98% este valor indica una tasa de descuento que hace que las utilidades se reduzcan al punto de que no generen representatividad en el transcurso del tiempo. De esta manera encontramos otro indicador de sostenibilidad para tener en cuenta a la hora de la evaluación financiera, es decir que este proyecto genera una tasa de rentabilidad de un 40,98%.

7.5.3.4 PRI. Para calcular este tiempo el Fondo toma los ingresos de la empresa y de acuerdo a esto, los suma hasta llegar al punto en que completa el total de la inversión.

El periodo de recuperación de la inversión con recursos del Fondo emprender es de 1.8 años, este periodo es un factor a favor puesto que significa que el flujo de caja es favorable para recuperar los recursos que se invirtieron al comienzo de las actividades, teniendo en cuenta que el periodo de evaluación del Fondo emprender es de 2 años este índice es un punto a favor con respecto a otras inversiones. En el caso de contar con recursos financieros o tener que cancelar los recursos aportados tenemos que el periodo varía un poco a 1.72 años debido a que el flujo de caja disminuye por el pago de intereses y amortización de crédito.

7.5.3.5 Nivel de Endeudamiento Inicial del Negocio. Este indicador en el escenario en el que contamos con los recursos del Fondo emprender tiene un índice del 92.26%, quiere decir que para el comienzo de las actividades la empresa por cada peso que tiene en su activo debe el 92.26% a sus acreedores.

Este indicador puede abordar una situación complicado si el emprendedor desea recurrir a un préstamo bancario puesto que aparecería la deuda con el Fondo en los estados financieros y para estas entidades este nivel sería muy alto y por lo tanto riesgoso. Se espera que el emprendedor pueda superar la evaluación al terminar el segundo año y pueda arreglar sus estados financieros para acceder a un préstamo bancario representativo.

7.5.4 Otros Indicadores de Valor

7.5.4.1 Punto de Equilibrio Representado en Valor

$$\text{P.E. \$} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables al mes}}{\text{Ventas Totales Mensuales}}}$$

Para este caso se aplican los siguientes datos:

Costos Fijos	\$2.260.000
Ventas Totales Mensuales	\$10.031.333
Costos Variables	\$5.326.636

Con estos datos obtenemos una cifra de \$4.818.761, este valor indica que la empresa debe cumplir este valor mensualmente para no incurrir en pérdidas.

7.5.4.2 Punto de Equilibrio Representado en Unidades

$$\text{P.E. U=} = \frac{\text{Costos Fijos X Unidades Producidas}}{\text{Ventas Totales - Costos Variables}}$$

- Costos Fijos	\$2.260.000
- Unidades producidas promedio mes	176.5
- Ventas Totales Mensuales	\$10.031.333
- Costos Variables	\$5.326.636

Con estos datos obtenemos un indicador de 84,8 unidades que deben producirse para no incurrir en pérdidas.

7.5.5 Estudio de Sensibilidad. Este indicador ayuda a comparar los posibles cambios que se producen cuando se modifican algunos factores como el número de unidades producidas, el precio de las mismas o se incrementan los costos de producción. A partir de estos datos podemos determinar qué aspectos influyen drásticamente en el comportamiento financiero y de acuerdo a esto realizar algunas recomendaciones de cómo mitigar los efectos o buscar escenarios propicios para mejorar el rendimiento.

Tenemos 3 escenarios:

- Cambiar en un 5% el número de unidades vendidas, incremento y deducción.
- Cambiar el precio de las prendas en un 5%, incremento y deducción.
- Cambio en un 5% en los costos fijos de la empresa, incremento y deducción.

Cuadro 39. Estudio de Sensibilidad.

ESCENARIOS	TIR	VAN	PRI	RENTABILIDAD NETA	VARIACION TIR
Actual	40,98%	30.978.273	1,8	9,2%	
Incremento del 5% en la cantidad de unidades vendidas durante el primer año.	44,95%	37.600.197	1,68	10%	9,68%
Deducción del 5% en la cantidad de unidades vendidas durante el primer año.	37,06%	24.671.679	1,93	8.4%	9,56%
Incremento del 5% en el precio de las unidades vendidas durante el primer año.	46,76%	40.396.930	1,63	10.4%	14.10%
Deducción del 5% en el precio de las unidades vendidas durante el primer año.	35,25%	22.008.124	1,99	7.9%	13.98%
Incremento del 5% en los costos fijos durante el primer año.	38,78%	27.699.029	1,86	8.5%	5.36%
Deducción del 5% en los costos fijos durante el primer año.	43,07%	34.101.363	1,74	9.9%	5.10%

Fuente: La Presente Investigación.

De lo anterior se analiza que el factor que más produce cambios en los indicadores de rentabilidad del negocio, es el precio de las prendas, se observa una variación representativa tanto en el incremento como en la deducción del 14,10% y 13,98% respectivamente, esto se debe a que el precio es el factor determinante de la utilidad y cuanto más utilidad haya mejores serán los indicadores de factibilidad financiera, así mismo de acuerdo a lo que ya se ha establecido anteriormente la empresa aplicará una estrategia de precios competitivos para penetrar el mercado, por lo tanto se puede establecer que este factor es de alta sensibilidad para las finanzas de la empresa y la emprendedora es consciente de que su manejo es de cuidado y control permanente para no incurrir en pérdidas sustanciales.

En segundo lugar tenemos el número de unidades vendidas como un factor de sensibilidad, con una variación por incremento del 9,68%, y por deducción del 9,56%, este factor puede analizarse desde el punto de vista de la competitividad, es decir que el mayor aprovechamiento de los recursos hace que la rentabilidad sobre las prendas se incremente, cuanto más unidades se produzcan con los mismos costos fijos y aprovechando al máximo la tecnología y la mano de obra, el capital rota con más frecuencia y por ende se genera más utilidad, aunque su variación es intermedia se considera que los efectos que producen los precios bajos pueden ser mitigados por medio de la productividad y la rotación del capital.

En tercer lugar tenemos los costos fijos como factor de sensibilidad, con una variación de 5,36% para su incremento y 5,10% para su deducción, con esto se entiende que este no es un factor muy sensible en el negocio, o que necesita un porcentaje de variación mucho más alto para que afecte sustancialmente la rentabilidad de la empresa, más sin embargo es bueno aclarar que la empresa arranca por encima del punto de equilibrio por lo tanto estos costos están inmersos dentro de este límite, por lo tanto es justo y necesario que la emprendedora siempre cuente con este aspecto cuando evalúe este factor de sensibilidad.

8. IMPACTO

8.1 IMPACTO ECONOMICO, REGIONAL, SOCIAL Y AMBIENTAL

El impacto regional se visualizará en el fortalecimiento del sector de confecciones en el departamento de Nariño, mediante la creación de una empresa con potencial humano, y tecnológico para responder ante la demanda de un mercado local y competir de igual forma con las empresas foráneas.

El impacto económico se observará desde varios puntos de vista, el primero mediante la creación de una fuente de empleo permanente para población vulnerable, factor determinante del crecimiento económico de una región, en segundo lugar el ejercicio propio de la empresa el cual aporta al incremento del PIB mediante la articulación de varios sectores al proceso productivo.

En el aspecto social, este proyecto se constituye en una muestra de las múltiples posibilidades de ayuda real que se les puede a la población vulnerable de nuestra ciudad, madres cabeza de familia, hombre o mujeres mayores de 40 años, hombres o mujeres jóvenes que no tienen experiencia laboral, cuyo factor común es la carencia de recursos. MODATEC, pretende brindar una posibilidad de proveer empleo no sólo en las instalaciones de la empresa sino también por medio del sistema de maquila, aportando de esta manera al mejoramiento de la calidad de vida de esta población y de sus familias.

A nivel ambiental, la empresa genera unos residuos contaminantes representados por retazos e hilos, este impacto será mitigado mediante la entrega de los mismos a una fábrica de colchones ubicada en el corregimiento de Catambuco, allí los compra por peso y de esta manera se garantiza que no serán arrojados a la basura y puedan afectar el medio ambiente.

CONCLUSIONES

El mercado de prendas de vestir de uso institucional tiene una tendencia creciente debido al incremento del comercio y al crecimiento económico que ha registrado la ciudad en los últimos años. Podemos pensar que aunque la industria no es uno de los segmentos más representativos, otros como el de servicios educativos, de salud, seguridad entre otros, tiene un comportamiento positivo, por lo tanto la demanda de uniformes tiende a permanecer e incrementarse con el tiempo.

La investigación de mercados realizada evidencia una demanda potencial real de las prendas, se determina que el 77% de las empresas encuestadas están dispuestas a adquirir las prendas, aunque los factores que definen su compra son variados, como el precio, la calidad o el tiempo de entrega.

La demanda de prendas de vestir de uso institucional siempre se relacionan con la dotación a la que todo empresario está obligado a proporcionar a sus empleados, por lo tanto está ligada a la adquisición de otros elementos como los de protección, como por ejemplo: cascos, lentes, botas, gafas, guantes, entre otros.

Se observa que la competencia que tiene la empresa en este mercado trabaja con diferentes estrategias, como precios bajos, con buena calidad, pero con muchas falencias en cuanto al servicio pre y post venta, por lo tanto este será el enfoque que tomarán las diferentes estrategias de mercadeo para afrontar las diferentes barreras que encuentre en el mercado.

Como una estrategia de ventas se encuentra el crédito a 30 días, si bien es necesario contar con este servicio, la emprendedora es consciente de que la rotación del inventario es fundamental para lograr la rentabilidad del negocio, ya que los precios bajos son necesarios para penetrar el mercado, pero se pueden mitigar con una rotación más continua, se espera que se pueda lograr la confianza de los compradores para conseguir el pago inmediato. Así mismo se debe lograr un nivel de eficiencia óptimo para entregar los pedidos justo a tiempo y alcanzar una buena productividad basada en tiempos mínimos por proceso.

Al comienzo del negocio no se vislumbran problemas de abastecimiento por cuanto se tienen proveedores de materias primas e insumos en cualquier cantidad que se necesite, más sin embargo la emprendedora debe iniciar un proceso investigativo y de socialización con proveedores nacionales para lograr ventajas competitivas frente a la competencia.

El abastecimiento de mano de obra calificada no se establece como una desventaja puesto que existe muchas instituciones encargadas de la proveer capacitación en confecciones, más sin embargo es necesario que la empresa establezca un proceso de selección que incluya unos parámetros específicos para medir el nivel de productividad y de conocimientos en diferentes técnicas, indispensables para que el proceso productivo no se vea interrumpido por inconvenientes de tipo cognoscitivo.

Los resultados del análisis financiero establecen que el proyecto es rentable, en base a varios indicadores que muestran conjuntamente el mismo resultado el proyecto es viable y sostenible en función de la proyección de ventas y los parámetros de costos y gastos establecidos en los formatos financieros. Se tiene una TIR del 40,98%, una VAN de \$34.764.337, un nivel de endeudamiento inicial del 92,26%, y una tasa de rendimiento esperada por la emprendedora del 20%.

Teniendo en cuenta los dos escenarios planteados, tanto con recursos del Fondo emprender como en caso de tener que cancelar dicha inversión o acceder a un préstamo bancario, el proyecto se considera viable. Más sin embargo se visualizan las oportunidades a nivel financiero que brinda el Fondo emprender de capitalización y de crecimiento para aquellos que cumplen los indicadores de evaluación, factores que repercuten directamente en el patrimonio y apalancamiento del emprendedor.

Los costos fijos del proyecto inversamente proporcionales al aumento de la producción, por lo tanto, el costo fijo de las prendas pueden incrementarse debido a este factor, se recomienda mantener una producción constante para no incurrir en pérdidas, ya que la variación del precio no es una solución recomendable.

A nivel productivo la empresa contará con una apropiada capacidad instalada para cumplir con cualquier tipo de prenda solicitada, además de que la tecnología es de conocimiento y uso en la ciudad y en las instituciones educativas, por lo tanto no habrá inconvenientes por parte de la mano de obra contratada.

Aunque el análisis de sensibilidad no muestra que una TIR negativa en ninguna de las variaciones, si muestra que el precio es un factor determinante de la rentabilidad, seguido por la demanda o cantidades producidas y finalmente los costos fijos. El proyecto se considera viable y el escenario puede variar en estos tres aspectos en un 5% sin afectar la TIR negativamente, este sería un rango en el que puede moverse sin ocasionar graves trastornos.

RECOMENDACIONES

Es importante entender en nivel de importancia que tiene el proceso de venta y la persona que debe ejercer este papel en la empresa. El hecho de que la empresa sustente sus ventas en el sector empresarial hace necesario que este proceso sea diseñado y entendido como el eje fundamental de las operaciones de ventas, su calidad y buena estructuración serán la herramienta fundamental de penetración y permanencia.

A largo plazo la empresa debe diseñar un programa de investigación y desarrollo de nuevos productos sobre todo en el área de moda y tendencia por cuanto solo en esta instancia podrá expandirse a otras ciudades.

Es necesario que se estén evaluando constantemente los costos de la empresa, teniendo en cuenta que la estrategia de precios bajos para penetrar el mercado y competir con los otros proveedores de dotación, coloca a la empresa en un escenario de mucho control puesto que trabaja cerca del punto de equilibrio y como se observa en el análisis de sensibilidad en donde encontramos que los precios son uno de los indicadores que más afectan los niveles de rentabilidad del negocio.

La empresa debe iniciar un proceso de investigación y creación de un portafolio de productos que se relacionan con la actividad de dotación, esto puede indicar la oportunidad de establecer otras fuentes de ingresos con la comercialización de ellos y mejora en la rentabilidad de la empresa.

Se recomienda que con el tiempo se inicie un proceso de investigación tendiente a conocer más acerca de las oportunidades de negocio en Ecuador, aprovechando la cercanía y las múltiples fortalezas con que cuenta la empresa y la fama que han ganado las prendas colombianas tanto por la calidad del material y como por la mano de obra.

Como se observó en la investigación de mercados no existe actualmente una empresa que brinde respaldo total en este segmento, por lo tanto, la implementación de una política de calidad total en todos los procesos es una alternativa para establecer una considerable diferenciación, la cual con el tiempo justificará un precio más alto por un excelente producto.

BIBLIOGRAFÍA

ALCAZAR, Rodríguez Rafael, El Emprendedor de Éxito: Guía de Planes de Negocios. México, Mc Graw – Hill Interamericana, S.A. de C.V., 2001. 312p.

BOLAÑO, Cesar A. Contabilidad Comercial. Mejores Recursos Humanos en la Empresa. Bogotá: Editorial Norma, 1981. 302p.

CHAN, W. King y MAUBORGNE, Renée. La Estrategia del Océano Azul. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005. 352p.

FAYOL, Henri y TAYLOR, Frederick Winslow. Administración Industrial y General, Principios de la Administración Científica, Buenos Aires: Editorial El Ateneo, 1987. 340p.

GITMAN, Lawrence J. Principios de Administración Financiera. México: Editorial Pearson Educación, 2007. Décima Primera Edición. 580p.

HARGADON, Bernard J. Principios de Contabilidad. Bogotá: Editorial Norma, 1985. 1234p.

HERNANDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos, BAPTISTA, Pilar. Metodología de la Investigación, Cuarta Edición, México: Editorial McGraw-Gil, 2006. 882p.

ORTEGA LARRAÑAGA, Carol Jimena. Estudio de las Potencialidades de las empresas de confección asesoradas por el centro de inteligencia de mercados del municipio de Pasto. Universidad de Nariño- Facultad de Ciencias Administrativas, Programa de Comercio Internacional y Mercadeo. Área de Mercadeo. Tesis. 2009. 138p.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. México: Editorial Pearson Educación, Octava Edición, 2008. 656p.

McGRAW-HILL. Administración Moderna. Editorial Mc-Graw-Hill, México, 1992. 288p.

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall, Octava Edición, 1999. 816p.

ROJAS, Raúl. Guía para realizar Investigaciones Sociales, Novena a trigésima cuarta edición, México: Editorial Plaza y Valdes PyV, 2007. 440p.

TAMAYO, Mario. Proceso de la Investigación Científica, Cuarta Edición, México, Editorial Limusa, 2003. 435p.

NETGRAFIA

ALCALDIA DE PASTO. "POR EL CUAL SE ADOPTA EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL DE PASTO 2012 – 2015 PASTO": "TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA". Fecha de Edición 31 de Mayo del 2012. [Documento en Línea]. (Con acceso el 30-11-2013). Disponible en Internet: <http://www.pasto.gov.co/index.php/planes-programas-y-proyectos/plan-de-desarrollo>.

ALCALDIA DE PASTO. CONOCE A PASTO. DATOS GENERALES. MAPAS DE PASTO. Fecha de publicación de noviembre de 2011. Bogotá [Documento en Línea]. (Con acceso el 23 -02- 2014). Disponible en Internet: <http://www.pasto.gov.co/index.php/nuestro-municipio>.

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. [Documento en Línea]. (Con acceso el 06-05-2013). Disponible en Internet: <http://www.ccpasto.org.co/index.php/descargas/category/9-anuarios-estadisticos>.

DANE, Fecha de Edición Septiembre del 2013, Informe de Coyuntura Regional Nariño 2012 ICER, [Documento en Línea]. (Con acceso el 10-04-2013). Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/files/icer/2012/narino_icer__12.pdf.

FONDO EMPRENDER. Normatividad. [Documento en Línea]. (Con acceso el 11-01-2013). Disponible en Internet: <http://nuevo.Fondoemprender.com/SitePages/Normatividad.aspx>.

INEXMODA. Sector Textil/Confección-diseño y moda en Colombia. [Documento en Línea]. (Con acceso el 23-4-2013). Disponible en Internet: http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/Documento_sectorial_OEcco_Inexmoda.pdf.

INVIMA. Normatividad. Resolución 2674 del 22 de julio de 2013. [Documento en Línea]. (Con acceso el 06-01-2013). Disponible en Internet: https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3165:resolucion-2674-del-22-de-julio-de-2013-&catid=320:resoluciones-2013&Itemid=2178.

MINISTERIO DE TRABAJO. Programa Nacional de Asistencia Técnica para el Fortalecimiento de las Políticas de Empleo, Emprendimiento y Generación de Ingresos en el ámbito Regional y Local. Diagnóstico San Juan de Pasto. Fecha de publicación de noviembre de 2011. Bogotá. [Documento en Línea]. (Con acceso el 30-11-2013). Disponible en Internet: www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc.../149-pasto.html.

MINISTERIO DE TRABAJO. Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo. Plan de fortalecimiento de la Competitividad en Mipymes del sector industrial manufacturero del municipio de Pasto. Año de Publicación 2013. [Documento en Línea]. (Con acceso el 30-11-2013). Disponible en Internet: www.mintrabajo.gov.co/.../1444-plan-de-fortalecimiento-de-la-competitividad-en-mipymes-del-sector.

OIT ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Normatividad. [Documento en Línea]. (Con acceso el 19-03-2013). Disponible en Internet: <http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1509/industrial%20safety%20statute.pdf>.

PROEXPORT, Publicación 13 de Octubre del 2011, Actualización Noviembre 2012, Mercado de Prendas de Vestir en Estados Unidos. [Documento en Línea]. (Con acceso el 20-9-2013). Disponible en Internet: <http://www.proexport.com.co/noticias/el-mercado-de-prendas-de-vestir-en-estados-unidos>. Pág. 5-6.

SECRETARIA GENERAL DEL SENADO REPUBLICA DE COLOMBIA. Código del Comercio. Actualización 22 de diciembre del 2013. [Documento en Línea]. (Con acceso el 27-04-2013). Disponible en Internet: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc_ant/codigo_comercio.htm.

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, Publicación agosto 2013, Desempeño del Sector Textil – Confección 2008-2012. [Documento en Línea]. (Con acceso el 12-03-2013). Disponible en Internet: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/estudios-economicos-y-financieros/Documents/Informe-Sector-Textil-Oct152013.pdf>. Pág. 8-12.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA, Caracterización Tecnológica del sector de Confecciones en la ciudad de San Juan de Pasto, Fecha de Publicación Junio 2009, Fecha de Edición Mayo del 2009, [Documento en Línea]. (Con acceso el 16-12-2013). Disponible en Internet: [file:///C:/Users/saraconstanza/Downloads/238-476-1-SM%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/saraconstanza/Downloads/238-476-1-SM%20(4).pdf).

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Programas. Pregrado. [Documento en Línea]. (Con acceso el 17-12-2013). Disponible en Internet: <http://pregrado.udenar.edu.co/>.

VEGA, Juan Eduardo; GUEVARA, Laura Natalie; HERNÁNDEZ, Miguel Ángel; PIEDRAHÍTA, Paula Andrea; RIVERA, Hugo Alberto. Análisis estructural de

sectores estratégicos: sector de la confección Período 2007-2011. Bogotá D. C.: Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, Línea de investigación: perdurabilidad. 2012. 45p. [Documento en Línea]. (Con acceso 17-02-2013). Disponible en Internet: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4175/Fasc%EDculo134.pdf?sequence=1>.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta realizada a empresas o talleres de confecciones

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
INVESTIGACION DEL SECTOR DE CONFECCIONES EN LA CIUDAD DE
PASTO PARA EL AÑO 2013

NOMBRE O RAZON SOCIAL: _____
DIRECCION: _____ TELEFONO: _____

1. Esta Empresa se encuentra establecida legalmente?
a. Si ____ (Continúe con la encuesta) b. No. ____ (Pase a la pregunta No. 3)
2. Qué tipo de empresa es?
a. Unipersonal ____ b. Empresa Familiar ____ c. Asociativa ____ d. Cooperativa ____
e. Otra ____ Cuál? _____
3. Cuántos empleados tiene la empresa aparte del propietario?
a. 1 ____ b. 2 ____ c. 3 ____ d. 4 ____ e. 5 ____ f. Más de 5 ____
g. No tiene empleados ____?
Si la empresa tiene empleados continúe de lo contrario pase a la pregunta No. 5
4. Qué tipo de contrato maneja con sus empleados?
a. Por contrato a término fijo ____ b. Por obra ____ c. Otro ____ Cuál? _____
5. Con que maquinaria cuenta para realizar sus labores?
a. Máquina Plana ____ b. Fileteadora ____ c. Plancha a vapor ____ d. Cortadora ____
e. Collarín ____ f. Resorteadora ____ g. Otra ____ Cuál? _____
6. Qué tipo de prendas produce en esta empresa?
a. Prendas de dotación ____ b. Uniformes de colegio ____ c. Ropa casual ____ d. Todo tipo de ropa ____
f. Otra ____ Cuál? _____
7. Cuál de las anteriores líneas de producción le resulta más rentable?
a. Prendas de dotación ____ b. Uniformes de colegio ____ c. Ropa casual ____ d. Todo tipo de ropa ____
e. Ropa de cama ____ f. Otra ____ Cuál? _____
8. Quiénes son principales proveedores de materias primas?
a. Moda y Color ____ b. Moderno ____ c. Coser y Coser ____ d. Arco Iris ____ e. JA ____ f. Insucoser ____
g. Otro ____ Cuál? _____
9. Distribuye o produce calzado para dotación?
a. Si ____ (Continúe con la encuesta) b. No. ____ (Pase a la pregunta No. 11)
10. Lo produce esta misma empresa o lo compra a otros productores
a. Lo produce ____ b. Lo compra a otros productores ____ c. Otro ____ Cuál? _____
11. Cómo realiza sus ventas?
a. En la misma empresa o venta de mostrador ____ b. Vendedor externo ____ c. Por recomendación ____
d. Por contratos ya realizados ____ e. Otro ____ Cuál? _____
12. Quiénes son sus clientes?
a. Público en general ____ (Pase a la pregunta No. 14) b. Empresas e instituciones ____ (Pase a la siguiente pregunta)
c. Otros ____ Quiénes? _____
13. Cómo contacta a sus clientes empresariales?
a. Ellos llegan hasta la empresa ____ b. Usted realiza visitas de ventas ____ c. Por contactos ____
d. Por amistad con algunos empleados ____ e. Otro ____ Cuál? _____
14. Qué tipo de estrategias publicitarias y promocionales aplica en su empresa?
a. Tarjetas de presentación ____ b. Volantes ____ c. Publicidad radial ____ d. Publicidad en TV ____
e. Promociones ____ f. Descuentos ____ g. Otro ____ Cuál? _____
15. Qué factor es más importante para su cliente a la hora de adquirir una prenda de esta empresa?
a. Precio ____ b. Calidad ____ c. Material ____ d. Diseño ____ e. Tiempo de entrega ____
f. Otro ____ Cuál? _____
16. Cuál según su opinión es su principal fortaleza?
a. Sus precios ____ b. La calidad de sus prendas ____ c. Su tiempo de entrega ____
d. Los materiales que utiliza ____ e. Sus diseños ____ f. Sus servicio ____ g. Otro ____ Cuál? _____

Anexo B. Investigación del mercado de prendas de vestir de uso institucional en la ciudad de pasto para el año 2013

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

NOMBRE: _____
DIRECCION: _____ TELEFONO: _____

1. Qué régimen es su Establecimiento:
a. Simplificado _____ b. Común _____ c. No se encuentran registradas _____
2. En qué tipo de sector económico se encuentra:
a. Alimentos - Restaurantes _____ b. Comercio _____ c. Industria _____ d. Servicios _____
e. Otro _____ Cuál _____
3. Cuántas personas trabajan en esta empresa - negocio?
a. 1 - 4 _____ b. 5 - 8 _____ c. Más de 9 _____
4. Usan uniforme de dotación o protección industrial?
a. Si _____ b. No _____
- Si su respuesta es No pase a la siguiente pregunta.
5. Por qué no lo usa?
a. No le gustan _____ b. No encuentra modelos agradables _____
c. Son más costosos _____ d. Le ocasionan alergia _____
e. No hay almacenes que los provean _____ f. Falta de costumbre _____
g. Otro _____ Cuál _____
6. Si utiliza uniforme qué tipo de prenda emplean?
a. Delantal _____ b. Batas _____ c. Overoles _____ d. Uniforme de 2 piezas _____ e. Camiseta _____ f. Otro _____
Cuál _____
7. Utilizan calzado como parte de su dotación?
a. Si _____ b. No _____
8. Ha tenido problemas con su proveedor de dotación?
a. Si _____ b. No _____
9. Qué tipo de problemas a tenido con su proveedor de dotación?
a. Materiales _____ b. Calidad _____ c. Tiempo de entrega _____ d. Descuentos _____ e. Acabados de la prenda _____
10. En cuál de estos sitios compro su dotación?
a. Modista _____ b. Empresa de dotación _____ c. Los Bomberos _____ d. Almacén de ropa _____ e. No recuerda _____
11. Cual era el nombre del establecimiento en donde adquirió su dotación?
a. _____ b. No recuerda _____
12. Recuerda cuánto pago por cada prenda de dotación que adquirió en ese establecimiento?
a. Entre \$25.000 y 35.000 _____ b. Entre 36.000 y 45.000 _____ c. Entre 46.000 y 55.000 _____ Más de 56.000 _____
13. Considera que el uso de uniforme en su empresa es importante y/o necesario?
a. Si _____ b. No _____
14. Considera que el uso de calzado de dotación es importante y/o necesario?
a. Si _____ b. No _____
15. Cuando realizó su compra recibió algún tipo de atención personalizada?
a. Si _____ b. No _____
16. Qué tipo de servicios ha tenido por parte de sus proveedores de dotación?
a. Servicio post venta _____ b. Información del producto _____ c. Línea de crédito _____ d. Cumplimiento _____
e. Garantía _____ d. Atención al cliente _____ e. Ninguno _____
17. Qué tipo de factores tendría en cuenta para adquirir prendas de dotación industrial?
a. Precio _____ b. Calidad del material y de la confección _____ c. Tiempo de Entrega _____ d. Diseño de la prenda _____
e. Servicio post venta _____
18. Estaría dispuesto a adquirir prendas o artículos de dotación bajo unas condiciones apropiadas de precio, servicio, tiempo de entrega y garantía?
a. Si _____ b. No _____

Anexo C. Cronograma

Actividad	Cronograma de Actividades																																				
	1 mes				2 mes				3 mes				4 mes				5 mes				6 mes				7 mes				8 mes				9 mes				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Preparación de la investigación y determinación de objetivos.	■	■	■																																		
Elaboración del anteproyecto.				■	■	■																															
Entregas y correcciones del anteproyecto por parte de los jurados y el asesor.							■	■	■	■																											
Recolección de información para inicio del Proyecto.											■	■	■	■																							
Desarrollo de la investigación trabajo de campo.														■	■	■	■	■	■																		
Elaboración Plan de mercadeo.																																					
Elaboración Plan Operativo.																																					
Elaboración Plan de Organización																																					
Elaboración Plan Financiero.																																					
Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones.																																					
Correcciones por parte del Asesor.																																					
Entrega al Jurado para su observación.																																					
Entrega de Trabajo Final																																					

Anexo D. Presupuesto

ACTIVIDADES	VALOR DE LA ACTIVIDAD
Recolección de Información	\$ 250.000
Investigación de Mercados	\$ 1.160.000
Fotocopias	\$ 175.000
Papelería en general	\$ 125.000
Impresiones	\$ 280.000
Transporte	\$ 192.000
Discos	\$ 10.000
Argollados	\$ 24.000
Empastado	\$ 70.000
Internet	\$ 200.000
VALOR TOTAL DE LA INVESTIGACION	\$2.486.000

Los valores que se contemplan en esta investigación son cuantificados en relación a los gastos que se generan por concepto de transportes, transcripción de textos, internet, fotocopias, refrigerios, papelería y gastos generales. Dichos valores serán asumidos por la Señorita Sara Constanza Montenegro del Castillo proponente de esta investigación.