



## **PLAN DE NEGOCIO COOPERATIVA ARTESANAL DE AGUADAS**

**PROGRAMA: “AMPLIACIÓN DE LA COBERTURA GEOGRÁFICA Y POBLACIONAL”**

**PROYECTO FORTALECIMIENTO ECONÓMICO Y COMERCIAL DE LAS VOCACIONES PRODUCTIVAS ARTESANALES EN EL DEPARTAMENTO DE CALDAS**

**OPERADOR ACTUAR MICROEMPRESAS**

**MANIZALES - CALDAS**

**2014**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION .....	5
Visión del negocio .....	5
Misión del negocio .....	5
Justificación y Antecedentes del Proyecto .....	6
Presentación de la empresa .....	6
1. MERCADO .....	8
1.1 Investigación de Mercados.....	8
1.1.1. Análisis del Sector .....	8
1.1.2. Análisis de Mercado.....	14
1.1.3. Análisis de la Competencia.....	18
1.2.2. Estrategias de Distribución .....	22
1.2.3. Estrategias de Precio.....	22
1.2.4. Estrategias de Promoción.....	23
1.2.5. Estrategias de Comunicación. ....	24
1.2.6. Estrategias de Servicio .....	24
1.2.7. Estrategias de Aprovisionamiento .....	25
1.3. Proyecciones de Ventas .....	26
1.3.1. Proyección de Ventas.....	26
1.3.2. Política de Cartera .....	27
2. OPERACION.....	30
2.1 OPERACIÓN.....	30
2.1.1. Descripción del Proceso .....	30
2.1.2. Plan de Producción.....	38

2.2. Plan de Compras .....	39
2.2.1. Consumos Por Unidad de Producto.....	39
2.3 Costos de Producción .....	45
2.3.1. Costos de Producción.....	45
2.4 Infraestructura .....	46
2.4.2. Parámetros Técnicos Especiales.....	47
3. ORGANIZACION.....	48
3.1. Estrategia Organizacional .....	48
3.1.1. Análisis DOFA .....	48
3.1.2. Organismos de Apoyo .....	50
3.2. Estructura Organizacional.....	50
3.2.1. Estructura Organizacional.....	50
3.3 Aspectos Legales.....	51
3.3.1. Constitución Empresa y Aspectos Legales.....	51
3.4. Costos Administrativos.....	52
4. FINANZAS.....	53
4.1 Determinar la proyección de ventas en Unidades.....	53
4.2 Elaborar el plan de Inversión .....	53
4.3 Determinación de la Estructura de Costos .....	54
4.4 Determinar el Costo Unitario Año 1.....	56
4.5 Calcular la proyección de Ventas.....	57
4.6 Margen de Contribución y Punto de Equilibrio. Se anexan los dos primeros años. ....	58
4.7 Presupuesto de Efectivo y Elaborar Flujo de Caja Necesario .....	59

4.8 Balance General.....	60
4.9 Indicadores.....	61
5. PLAN OPERATIVO.....	63
5.1 Plan Operativo.....	63
5.1.1. Cronograma de Actividades.....	63
5.2.2. Plan Nacional de Desarrollo.....	66
5.2.3. Plan Regional de Desarrollo.....	67
5.2.4. Cluster ó Cadena Productiva.....	67
5.2.5. Empleo.....	68
6. IMPACTO.....	69
6.1. Impacto Económico, Regional, Social, Ambiental.....	69

## **INTRODUCCION**

**Nombre de la Idea de Negocio:** Plan de Negocios para la Cooperativa Artesanal de Aguadas

**Razón Social:** COOPERATIVA ARTESANAL DE AGUADAS

### **Visión del negocio**

En el 2020 queremos estar posicionados a nivel departamental, como una empresa líder en la elaboración y comercialización de sombreros de alta calidad y excelente diseño.

### **Misión del negocio**

La cooperativa es una agremiación de artesanos dedicados al trabajo y tejeduría del sombrero aguadeño, que busca siempre la producción de sombreros de alta calidad, ampliar los estándares de participación en el mercado y mejorar la calidad de vida de nuestros artesanos

### **Objetivo General:**

Fortalecer la marca Cooperativa de artesanos de Aguadas, convirtiéndola en un icono de arte y diseño

### **Objetivos Específicos:**

1. Consolidar la actividad de los artesanos de forma organizada y con altos estándares de calidad, para crear un alto reconocimiento de los productos fabricados
2. Incrementar las ventas mensuales en un 5%
3. Ser la marca de artesanías que más genera movimiento en redes sociales

### **Justificación y Antecedentes del Proyecto**

Los artesanos están localizados en mayor proporción en el área urbana y en las veredas Alto Bonito, Viboral, El Edén, La Zulia y Pito. Las mujeres continúan inmersas en esa economía rural y suburbana que aúna artesanía con labores del hogar. No existen artesanas que hayan roto la tradicional división sexual del trabajo, por lo que siempre han estado en desventaja en la valoración económica de su trabajo. Continúan dependiendo del también tradicional mercado local en el que los viernes llegan comerciantes de la zona para comprarles los sombreros “en rama” a precios determinados por ellos y en los que siempre han dejado en desventaja a las artesanas.

### **Presentación de la empresa**

Hace 30 años, promovida por entidades locales, se creó una organización de economía solidaria, la “Cooperativa artesanal de Aguadas”, que agremió a las impasibles artesanas para que fuesen ellas quienes ejercieran el control del

mercado pero aún hoy, no ha sido posible. Desde el año 1.990 la “cooperativa de caficultores de Aguadas” coordina y dirige a ésta única asociación de artesanas sombrereras del municipio a la que pertenecen 332 artesanas, de todas las edades, desde jóvenes que recién inician su labor, hasta ancianas que aprendieron el oficio por tradición.

Actualmente, la Cooperativa artesanal de Aguadas, tiene como gerente al gerente de la cooperativa de caficultores. El coordinador, quien también es asociado, se encarga de organizar todas las actividades relacionadas con procesos de acabados y comercialización.

Además, la organización, lleva a cabo actividades que favorecen las condiciones económicas, sociales, técnicas y culturales de las asociadas. Formula y ejecuta proyectos, establece convenios con otras entidades para mejorar todo el proceso de producción, desde el cultivo hasta la comercialización.

## 1. MERCADO

### 1.1 Investigación de Mercados

#### 1.1.1. Análisis del Sector

Ubicado a 2170 m.s.n.m. con una extensión de 419.4 Km. considerada como la ciudad de las brumas, por su neblina constante, ciudad castillo por su topografía, Villa de la Iraca y capital del Pasillo, es donde se desarrollaron proyectos como: “Fomento, Beneficio y Recuperación de la Mata de Iraca” e “Intercambio de experiencias con especies tintóreas” en 1.998.<sup>1</sup>

Aguadas es un pintoresco pueblo típico de Colombia donde se conservan las tradiciones y costumbres del pueblo paisa, lo que se puede apreciar en sus paisajes, arquitectura, folclor, y en la amabilidad de su gente; Aguadas es un municipio que ofrece una gran variedad de atractivos naturales, arqueológicos, culturales y religiosos.



Foto tomada de: [www.aguadas.gov.co](http://www.aguadas.gov.co)  
Tema: Perfil del Municipio de Aguadas

---

<sup>1</sup> Aguadas ambiente, Cultura y Turismo. <http://www.aguadas.gov.co>



**Lugar: Aguadas-Caldas**

### **Límites del municipio**

Aguadas limita: Al norte con los municipios antioqueños de la Pintada, Abejorral, y Sonsón, al sur con Pácora y Salamina, al oriente con Sonsón, Salamina y pensilvania y al occidente con Caramanta y Valparaiso (Antioquia).

### **PRODUCTIVIDAD**

La actividad productiva de la región gira en torno a la agricultura, destacándose en particular los cultivos de café y plátano y en menor escala la caña panelera. De igual manera, la producción ganadera ocupa un lugar importante en la economía regional, mientras que el comercio genera buena parte del empleo urbano impulsado por el sector agropecuario y las artesanías locales elaboradas con base en la iraca, además de la fabricación del famoso pionono.



**Tomada por: Andrea Ruiz R**  
**Lugar: Aguadas-Caldas**  
**Descripción: Planta de Iraca**



**Tomada de: [www.revistapancaliente.co](http://www.revistapancaliente.co)**  
**Lugar: Aguadas-Caldas**  
**Descripción: Pionono**

La artesanía tradicional y popular de Aguadas está enfocada en la producción de

objetos útiles y decorativos con completo dominio de los materiales procedentes del hábitat de la comunidad. La producción es realizada como un oficio especializado que se transmite de generación en generación y constituye la expresión fundamental de la cultura.

Aguadas es reconocida en el ámbito nacional, e incluso, en el internacional, por sus artesanías, en especial por el famoso SOMBRERO AGUADEÑO, prenda símbolo de la región, del café y de la cultura paisa; elaborado a mano, con la fibra de la palma de iraca, es una tradición ancestral, al parecer aprendida de un ecuatoriano, hacia el año de 1860.

En la zona urbana, lo mismo que en la rural, es habitual encontrarse con tejedoras que a diario con sus manos tejen sombreros y otras artesanías fruto de la creatividad y el ingenio, mientras que en el campo, algunos campesinos se dedican al cultivo y procesamiento de la palma toquilla o palma de iraca; una vez hechos los sombreros, deben ser sometidos a un acabado especial esta labor es responsabilidad de un experto en terminados y proceso de calidad.

Los productos principales son tejidos elaborados en fibras vegetales biodegradables obtenidas de la palma Toquilla o Iraca (*Cardulovica Palmata*) y pigmentados con cortezas de árbol, pétalos de flores y semillas silvestres, el terminado final es un delicado proceso artesanal que dura entre 3 y 4 semanas. De acuerdo con las características del tejido y de las pajas empleadas en su elaboración se obtienen diferentes tipos de sombreros: corriente, fino, y extrafino.



**Tomada por: Andrea Ruiz R**  
**Lugar: Tienda Cooperativa Artesanal Aguadas**  
**Lugar: Aguadas-Caldas**  
**Descripción: Sombrero Aguadeño**

## COMERCIALIZACION

El sistema de comercialización se enfoca en los fines de semana donde se pueden apreciar en el parque de Bolívar (parque central de Aguadas), la comercialización tanto de la paja, como de los sombreros y demás artesanías así como también la comercialización de otros productos de la agricultura típica de la región. Por tradición, existe un mercado de sombreros los días viernes a las 7 a. m. en la plaza principal del municipio. Llegan comerciantes de la zona e imponen los precios que oscilan entre \$5.000,00 y \$10.000,00 por unidad. El precio lo tasan por la calidad, pero más por la necesidad de dinero que perciben en las personas.



**Tomada por: PALMATO**  
**Lugar: Parque de Bolívar**  
**Lugar: Aguadas-Caldas**  
**Descripción: Compra de Iraca**

La Cooperativa artesanal de Aguadas, cuenta con un único punto de venta en el municipio, en la carrera 6 # 4–19, en instalaciones de la cooperativa de caficultores de Aguadas Caldas. Además de tener el punto de venta la cooperativa presta el apoyo comercial con la facturación y legalización de las transacciones. Afuera de la localidad comercializa los sombreros en ferias nacionales en donde establece contactos comerciales. Su capacidad de producción es muy alta, alrededor de 1.000 unidades por mes 32 para la poca demanda existente. Por este motivo no le es posible comprar a sus afiliadas la producción mensual de cada una, 4 unidades en promedio y se ven obligadas a vender los sombreros en el mercado general.

La materia prima para un sombrero vale \$ 4.000,00 y el proceso de tejeduría se demora un promedio de 25 horas tejiendo una unidad. Condicionada por los precios de la competencia, la cooperativa puede pagar, dependiendo de la clase y calidad de sombrero, entre \$15.000 y \$80.000,00 por unidad.



**Tomada por: Andrea Ruiz R**  
**Lugar: Aguadas-Caldas**  
**Descripción: Tienda Cooperativa Artesanal Aguadas**



La Cooperativa Artesanal de Aguadas, entidad sin ánimo de lucro cuyo principal objetivo es promover y mejorar las condiciones económicas, sociales, técnicas y culturales de sus asociados, además se encarga de comercializar las artesanías, abrir nuevos mercados y ofrecer a los compradores precios estables y justos. Aguadas posee en su cooperativa un patrimonio único ya que cuenta con una continuidad de artesanas enfocadas todas en conservar la tradición del arte del tejido, 330 mujeres que con sus manos maravillosas, tejen con Iraca los mejores sombreros catalogados icono Nacional y a su vez tejen el porvenir de sus familias sus sueños y vidas.



*Tomada por: PALMATO  
Lugar: Casa Artesana  
Lugar: Aguadas-Caldas  
Descripción: Tejeduría del Sombrero Aguadeño*

### **1.1.2. Análisis de Mercado**

La “Cooperativa artesanal de Aguadas”, que agremió a las artesanas para que fuesen ellas quienes ejercieran el control del mercado pero aún hoy, no ha sido posible. Desde el año 1.990 la “cooperativa de caficultores de Aguadas” coordina y dirige a ésta única asociación de artesanas sombrereras del municipio a la que pertenecen 332 artesanas, de todas las edades, desde jóvenes que recién inician su labor, hasta ancianas que aprendieron el oficio por tradición.

La cooperativa se encuentra legalmente constituida y todos los sistemas de comercialización los desarrolla con guías de seguimiento y facturación, estos lineamientos de facturación se realizan tanto para la artesana como para el cliente final, cabe resaltar que la tienda de la Asociación es un punto clave de comercialización y donde se consigue todo tipo de sombreros y diferentes productos elaborados de iraca.



*Recibo constancia de la transacción comercial*

**Tomada por: Andrea Ruiz R.**

**Lugar: Aguadas-Caldas.**

**Descripción: Legalización comercial entre la cooperativa y las artesanas.**

Con relación al comportamiento económico del municipio se nota un mayor dinamismo y una participación más decidida de la población en el campo de la productividad agrícola; ya que se ha incrementado el aprovechamiento del crédito para inversión en varias actividades, que van desde diversificación de cultivos hasta el mejoramiento de los existentes y tecnificación de una o varias de las fases de la producción.

En el área urbana, se presenta un incremento en la puesta en marcha de famiempresas, que comprende la elaboración de productos tradicionales como el

Pionono y las artesanías de la Iraca (sombreros aguadeños y productos de uso familiar). También funciona famiempresas de confecciones, jabones, guadua, cabuya, fabricación de marcos para bicicletas, de tubos en concreto para obras viales, artesanías en cuero, cerámica y madera.

El potencial turístico del municipio es enorme, por su paisaje cafetero, el encanto de la neblina y sus verdes montañas. La principal fortaleza de Aguadas la constituye su conjunto arquitectónico urbano, también es reconocida como la “Capital del pasillo Colombiano” por ser sede Festival Nacional que anualmente se celebra lo que le genera un diferencial competitivo y comercial ante otros municipios de Caldas y con ello posibilita el reconocimiento de región y con ello el incremento de ventas

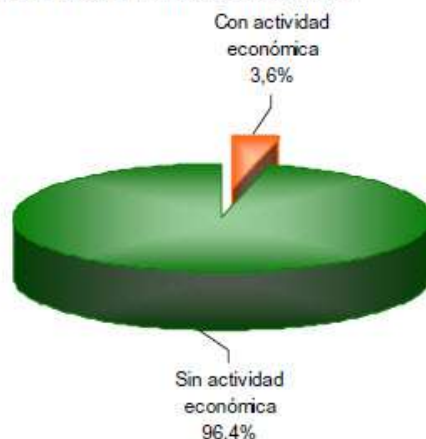


*Tomada de: [www.lapatria.com](http://www.lapatria.com)  
Lugar: Aguadas-Caldas  
Descripción: Festival Nacional del Pasillo*



Con relación al comportamiento de la población de Aguadas actualmente la mayoría de los hogares no tiene actividad económica establecida en sus viviendas, únicamente el 3.6% mientras que el 96,4% no la tienen.<sup>2</sup>

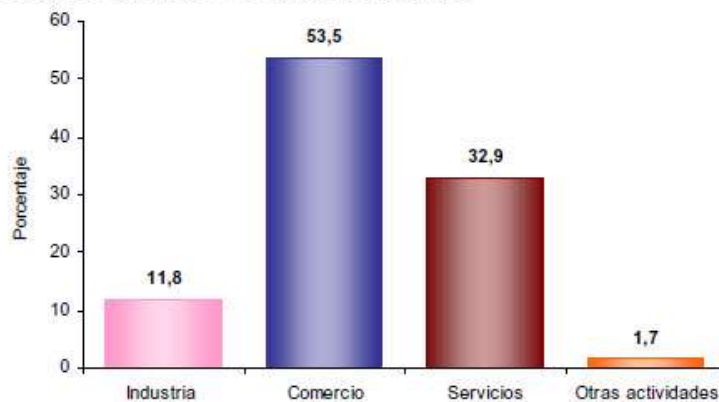
### Hogares con actividad económica.



**Fuente: DANE 13 junio 2010 Boletín Censo población Aguadas- Caldas**

De acuerdo a los establecimientos que actualmente están activos en Aguadas según su actividad económica esta que el 11,8% se dedican a la industria el 53,5% al comercio, el 32,9% a servicios y el 1,7% a otras actividades.

### Establecimientos según actividad

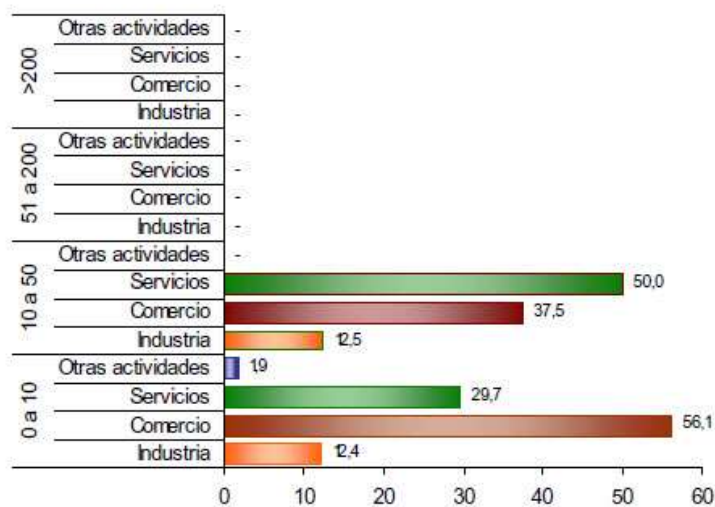


**Fuente: DANE 13 junio 2010 Boletín Censo población Aguadas- Caldas**

<sup>2</sup> DANE Boletín Económico, 13 de junio 2010. Municipio de Aguadas Caldas.

Y de acuerdo a la escala de personal por actividad económica encontramos que el generador de mayor empleo en el municipio es el comercio con un 56,1% de participación frecuente generando un promedio de 0 a 10 empleos estables y el 50% tiene una generación de empleo de 10 a 50 personas.

### Establecimientos según escala de personal por actividad económica



Fuente:  
DANE 13 junio

2010 Boletín Censo población Aguadas- Caldas

### 1.1.3. Análisis de la Competencia

#### CONTEXTO NACIONAL <sup>3</sup>

<sup>3</sup> Diario La República, viernes 10 de octubre de 2014, SOMBRERO UNA TRADICION QUE SE CONVIRTIO EN UN BUEN NEGOCIO [http://www.larepublica.co/sombreros-una-tradicion-que-se-convirtio-en-buen-negocio\\_160821](http://www.larepublica.co/sombreros-una-tradicion-que-se-convirtio-en-buen-negocio_160821)

La tradición tejedora de sombreros que perdura en el país, ha sido la base sólida de un negocio que está presente en las exportaciones de artesanías colombiana. Un capítulo que entre 2011 y el año pasado sumó US\$59 millones, según cálculos de Proexport.

En Tuchín (Córdoba), cuna del sombrero vueltiao, se idearon por ejemplo un método para que la tradición tejedora no se pierda: clases de artesanías en colegios. No en vano, desde que era asentamiento de la comunidad Zenú se ha mantenido allí la creencia de que un tuchinero primero aprende a trenzar y después asiste a la escuela.

Pero los vueltiaos no son los únicos sombreros que representan progreso para los artesanos colombianos. También el womu wayúu, suaceño y aguadeño. Y otros como el de sandoná, pindo y guambiano. Cada uno son parte de la historia de las poblaciones que han protegido la costumbre, de acuerdo con Artesanías de Colombia.

El vueltiao es símbolo de la cultura Zenú y uno de los íconos más reconocidos del país, elaborado de una fibra natural de la palmera conocida como caña flecha; y el womu wayúu no sólo tiene un valor económico, sino una muestra de su concepción del mundo, la vida y la influencia de lo religioso unido en cada producto.

La producción del aguadeño, proveniente del municipio de Aguadas (Caldas), está basada en la paja de iraca y ha sido usado siempre tanto por los campesinos como por la población urbana. Y el suaceño, de Suazá (Huila), es el sustento de las mujeres del municipio, donde se obtiene la materia prima la misma iraca o 'palmicha'.

La dependencia del Gobierno informó que actualmente maneja cuatro referencias de sombreros vueltiaos en almacén: quinciano, machimbriado con costuras y sin costuras, y uno de 21 vueltas, con precios que van desde \$70.000 a \$310.000.

Las estadísticas del Dane muestran que 10 departamentos en Colombia son los que se destacan desde 2011 por su potencial exportador de artesanías. A la cabeza está Atlántico, que el año pasado sumó US\$16,4 millones, 87,6% de las ventas; luego Antioquia, con US\$996.955; Bogotá, con US\$664.423; Cundinamarca, con US\$197.304; Risaralda, con US\$157.395; Valle, con US\$120.931; Tolima, con US\$80.017; Caldas, con US\$76.763; Boyacá, con US\$29.028, y Bolívar, con US\$2.619.

“Todo turista que viene al país compra un sombrero” La vigencia comercial de las artesanías colombianas dependerá de cómo sus creadores se ajusten a las tendencias de la moda mundial. .

Los sombreros Colombianos han llegado hasta la China. Hace dos años el Buque Gloria se fue cargado de sombreros. Todo turista que viene a Colombia compra un sombrero. Vemos grandes posibilidades de negocio en Europa, en Francia y Alemania, donde se realizan las ferias comerciales más importantes. Los europeos valoran mucho las fibras naturales trabajadas a mano y los productos derivados.

Los sombreros de Sandoná y Aguadas son los más populares porque se adaptan más a la moda. El de Suaza es más refinado, más costoso y es más difícil de

comercializar, pero es de altísima calidad. El vueltaio se vende más localmente, tiene mucha demanda nacional por lo que significa: es un símbolo nacional.

**SÍMBOLOS CULTURALES DE LA NACIÓN**

**Sombrero vueltaio**  
**PRECIOS**  
**\$1 millón**  
 El tradicional de la cultura Zero  
 El sombrero tradicional a 15 filas, formado por hilos de algodón para proteger el sol y el viento en las camadas.  
 • Sombrero de más de 15 filas es usado para actividades deportivas.

**PARA SABER**

**Sombrero aguadulce**  
 \$47.000 a \$220.000  
 Depende del número de filas con que se hace.

**Sombrero Mayan**  
 \$100.000 a \$120.000

**Sombrero huacaleño**  
 \$500.000 a \$550.000

**Sombrero de Landa**  
 \$47.000 a \$220.000  
 Al igual que el aguadulce, depende del número de filas con que se hace.

**Sombrero en paja 100**  
 \$80.000 a \$100.000

**Sombrero guatemalteco**  
 \$140.000 a \$160.000

**30 a 40**  
 Varones Guatemaltecos  
 Usan el tradicional de Tuxtla, Chiapas.

**15 a 20** días  
 tiempo que se demora la confección de un sombrero de 15 a 20 filas.

**2.000** artesanos  
 artesanos se conforman al sector 2013 por día en Tuxtla, Chiapas.

Un elemento cultural que se ha heredado por más de 100 años de tradición de 7, 11, 15, 19, 21 y 23 que influyen el número de filas que componen cada uno.

**Fuente:** [http://www.larepublica.co/sombreros-una-tradici%C3%B3n-que-se-convirti%C3%B3-en-buen-negocio\\_160821](http://www.larepublica.co/sombreros-una-tradici%C3%B3n-que-se-convirti%C3%B3-en-buen-negocio_160821)

**Descripción:** Sombrero, símbolo culturales de la Nación.

**Tomado:** Periódico La República

Los productos elaborados estarán enmarcados bajo altos estándares de calidad. Predominará el diseño de los empaques para los productos de marroquinería como valor agregado y diferenciador. Para los productos de cerámica el concepto general será diseños livianos que combinen en ambientes pequeños y que sean ciertamente funcionales para combinar en espacios reducidos, lo cual es una tendencia actual en los diseños. Para los productos de bisutería el concepto que se manejará será todo lo relacionado con productos orgánicos, como semillas, madera tratada, y

materiales reciclados, esta tendencia de cuidado medioambiental se evidencia en aumento y se quiere aprovechar.

Como artesanos, el principal valor agregado será el trabajo realizado y el grado de detalle plasmado en cada uno de los productos, con lo cual se demuestra exclusividad y sobriedad en los diseños, para un segmento de clientes exigente.

### **1.2.2. Estrategias de Distribución**

El tipo de productos que manufacturan los artesanos de Aguadas se pueden distribuir a través de los siguientes canales de distribución:

1. Distribución en puntos de ventas físicos (Burbujas) en centros comerciales.
2. Aeropuertos nacionales e internacionales
3. A través de puntos de venta y exhibición en establecimientos turísticos en todo Colombia (tanto artísticos, como culturales, entre otros)
4. En plataformas web donde clientes de otros sitios, conozcan y adquieran los productos de la cooperativa.
5. Debido al amplio portafolio con que cuenta la cooperativa, se podría pensar en un punto de venta tipo "Outlet" en paradores y estaciones de servicios.

### **1.2.3. Estrategias de Precio**

El precio será determinado por los siguientes aspectos:

- El precio que el cliente esté dispuesto a pagar, entendiendo que es necesario validar previamente con el cliente su percepción de valor de los productos.
- El precio promedio de productos similares en el mercado, para cada una de las referencias de los productos, teniendo en cuenta que al ser un producto artesanal debe incrementarse el precio desde un 40% en adelante para que no se destruya la percepción de valor en los productos.
- Revisión de la estructura de costos y gastos para establecer el costo mínimo de fabricación.
- NO se debe entregar promociones como precios de introducción, ya que la percepción de valor se disminuye.

#### **1.2.4. Estrategias de Promoción**

- Las estrategias de promoción estarán enfocadas a dar a conocer el valor de la elaboración y las técnicas con que se fabrican.
- Los puntos de exhibición son aspectos claves para la promoción de los productos.
- Para las ventas a gran escala, se pueden realizar negociaciones que no impliquen un descuento mayor al 10%.
- Las redes sociales como facebook e instagram, son herramientas de promoción muy importantes para dar a conocer los productos no solo a nivel nacional sino también internacionalmente.

- Otra estrategia de promoción debe orientarse a la exclusividad de los diseños y de su manufactura, exponiendo tales conceptos en ferias y ruedas de negocio, el mercado extranjero valora considerablemente este tipo de artículos hechos a mano.
- Programas de fortalecimiento empresarial y promoción de los empresarios, como proexport, procolombia, entre otros, también son canales fundamentales de comercialización y promoción, los cuales son necesario aprovechar debido a su bajo costo y potencial.

#### **1.2.5. Estrategias de Comunicación.**

La comunicación debe enfocarse a mostrar la calidad humana, todas las competencias técnicas y sus características, atributos especiales de fabricación, materiales e insumos para la fabricación, tiempo y dedicación en cada producto, experiencia de cada artesano, el entorno económico en el que viven los artesanos y el por qué es importante contribuir con la compra de los productos y los impactos tanto socio-económicos, de autosostenibilidad, socio-ambientales, culturales, ambientales.

#### **1.2.6. Estrategias de Servicio**

Al enfocarse a municipios en donde la población se conoce entre sí, la solicitud de garantía puede gestionarse directamente desde la persona que hizo la venta por



catálogo o personalizada y desde el local en donde se ofrezcan los productos, así como acudiendo a la sede principal de la cooperativa en el municipio.

Es importante definir las condiciones de la garantía, la cual podría evaluarse directamente por la persona, solo si esta tiene la autorización de la cooperativa para hacer la evaluación de la solicitud, ya que la idea es que toda persona que ofrezca los productos este capacitada para decidir si la solicitud de garantía es válida. Por esto en caso de no haber recibido la capacitación, no debería estar autorizada para esto.

Las condiciones para la garantía pueden ir desde lo básico, que comprende errores de producción así como algunos eventos tiempo después de la adquisición del producto, como sería el rompimiento de algún tejido en días cercanos a la compra, ya que el fique precisamente se caracteriza por su resistencia. De acuerdo al daño, es posible evaluar si se debe entregar un nuevo producto o realizar un proceso de retejido en el lugar del daño, lo cual solo debería estar a cargo de algún encargado a nivel general de los espacios de producción en sedes de la Cooperativa.

### **1.2.7. Estrategias de Aprovisionamiento**

La cooperativa tiene dispuesto que el 20% de su producción será dispuesto para la producción de artesanías, por lo que sí es requerida más materia prima, es importante pensar en asociar a personas que puedan proveer de alguna forma más materia prima.

Mientras ese 20% sea suficiente, la cooperativa no tendría problema en el aprovisionamiento de la materia prima para los productos, además, como se planteó en las anteriores estrategias, una de las formas de evitar el transporte de la misma es que en cada uno de los municipios, un grupo de personas que se asociaran para la comercialización de los productos en el mismo.

Así se asegura de mejor forma la disponibilidad de materia prima y además se aprovecha las facilidades de la misma. Es importante planear muy bien este último tema teniendo en cuenta que no puede presentarse una sobreproducción de la materia prima, ya que se incurriría en pérdidas.

### 1.3. Proyecciones de Ventas

#### 1.3.1. Proyección de Ventas

Unidades a Producir Mensual	360
% Produccion Sombrero Corriente	Total
60%	216
% Produccion Sombrero Fino	Total
20%	72
% Produccion Sombrero Extrafino	Total
10%	36
% Produccion Sombrero Maestro Artesano	Total
10%	36

Unidades a Producir Anual	4.320
Ventas Pronosticadas Sombrero Corriente	2592
Ventas Pronosticadas Sombrero Fino	864
Ventas Pronosticadas Sombrero Extrafino	432
Ventas Pronosticadas Sombrero Maestro Artesano	432

Crecimiento Anual de Ventas	3%
-----------------------------	----

PRESUPUESTO VENTAS (Estimado)					
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sombrero Corriente	2.592	2.670	2.750	2.833	2.918
Sombrero Fino	864	890	917	945	973
Sombrero Extrafino	432	445	458	472	486
Sombrero Maestro Artesano	432	445	458	472	486

### 1.3.2. Política de Cartera

Tener en cuenta lo siguiente:

- Cuenta en mora: Se considera que una cuenta está en mora cuando el cliente no realiza el pago en la fecha límite indicada en el extracto. Así que si en las negociaciones se va a tener un cliente en cuentas por cobrar hay que analizar bien en que temporada este va a pagar y supervisar las cuentas.
- Fecha límite de pago: Hay que establecer las fechas límites de pago y se debe hacer llegar este documento al comprador, en la medida de las posibilidades hacerlo inmediatamente este adquiera un producto.
- Pago Mínimo: Como su nombre lo indica, es el mínimo valor a pagar para que la cuenta quede al día así mismo esta forma de pago se debe hacer notar inmediatamente se haga el proceso de venta.
- Reporte a centrales de información crediticia: Sería muy importante que como es una entidad y grupo de artesanos que velan por el bien estar de todos en su concepto de negocio se debería establecer un documento que en cada negociación sea firmado por el comprador para que este
- Honorarios: Cuando una cuenta entra en mora, se realizan actividades que demandan inversión adicional de recursos humanos calificados, tecnología, etc. Además de ello tener en cuenta las cuentas claras y también tener presente los pagos de comisión a interventores comerciales.
- Pagos adicionales: El cliente podrá realizar abonos por cualquier cuantía. Cuando estos abonos sean superiores al pago mínimo este excedente

afectará el saldo por cobrar de los cargos más antiguos, con el efecto de disminuir el valor de las cuotas siguientes.

- Lugares autorizados para recibir abonos: Los únicos lugares autorizados para recibir abonos son las cajas de los Puntos de Venta Sí. Además, presentando el extracto podrá pagar en Banco de Occidente, Banco de Bogotá y Bancolombia.

**Cuentas en Mora entre 1 y 59 días:** La gestión comienza al día 1 de incumplimiento en el pago de la cuenta, es decir al día siguiente de la fecha límite para el pago mínimo. Se envían extractos, recordatorios de pago y cartas de cobro. Además, se realizan llamadas buscando compromisos de pago que le permitan al cliente quedar al día con la cuenta antes de alcanzar los 60 días de mora. La cuenta se bloquea para compras hasta que realice el pago mínimo completo.

**Cuentas en Mora entre 60 y 89 días:** A partir del día 60 de mora, se considera cartera pre-jurídica y la gestión la realiza una compañía de cobranza externa, causando honorarios entre el 8% y el 10% más IVA, los cuales corren por cuenta del deudor. Estos honorarios serán liquidados y descontados de cada pago efectuado, reflejándolos en el siguiente extracto. La cuenta está bloqueada para compras. En este como en el caso anterior, al cancelar completo el pago mínimo, la cuenta se normaliza automáticamente.

**Cuentas a 90 hasta 179 días de mora:** En esta instancia, la cartera se denomina en cobro jurídico y la gestión es realizada por abogados externos quienes cargan honorarios entre el 15% y el 20%, que se liquidan y cargan a la cuenta con cada pago. Una vez obtenida la cancelación total del pago mínimo, la cuenta solo se

normalizará solo después de un nuevo estudio y validación de los datos actualizados por el cliente.

**Mora de 180 días y más:** En caso de no obtener el pago de la deuda o la negociación de un acuerdo de pago mediante una refinanciación, se iniciarán demandas conducentes al embargo de bienes e ingresos, con elevados costos que en todo caso deben ser asumidos por el cliente. Además de la causación de honorarios, a esta altura de mora se aplica la cláusula aceleratoria con la cual se hace exigible el saldo total de la deuda, inclusive el diferido, si lo hay. También cambia a “Dudoso recaudo” la descripción del reporte a las centrales de riesgo, hasta tanto se produzca el pago total. El interés de Sí s.a. es que sus clientes mantengan las buenas referencias que los hicieron merecedores del crédito y que sigan disfrutando los beneficios de su Tarjeta de Crédito Sí

## **2. OPERACION**

### **2.1 OPERACIÓN**

#### **2.1.1. Descripción del Proceso**

La materia prima La Palma de Iraca: Es el recurso natural del que se obtiene la materia prima. Es una planta nativa del trópico americano, de nombre científico *Carludovica Palmata*, Ruiz & Pav.; nombre otorgado en honor al rey de España Carlos I (1.517 - 1556) y posterior emperador Carlos V. Es una palma pequeña, con tallos en subsuelo llamados rizomas, caracterizada porque sus hojas abanicas tienen el pecíolo largo y parecen nacer desde el suelo. Se propaga por hijuelos o colinos y prolifera bien en zonas tropicales de ambiente húmedo localizadas entre 900 y 1.600 m. s. n. m., con temperaturas entre 17 y 26° C. Requiere de ambiente sombreado, suelos húmedos, arcillo - arenosos, sueltos, con buen drenaje.

- Taxonomía

Reino: Vegetal

División: Espermatofitas

Clase: Angiospermas

Subclase: Monocotiledóneas

Orden: Sinantas

Familia: Ciclantáceas

Género: *Palmata*

Especie: Carludovica

En el municipio de Aguadas, actualmente no existen cultivos tecnificados de la planta. Se localizaron dos fincas en la vereda Los Charcos, sitio La Guajira, en las que alguna vez se sembró la planta con la intención de que fuesen cultivos tecnificados pero por causa de la permanente inestabilidad en la demanda de fibra, no se les da mantenimiento alguno. La mayoría de los artesanos y agricultores involucrados en este oficio poseen algunas plantas, generalmente silvestres y muy antiguas, en los alrededores de sus viviendas. Podan sus cogollos con frecuencia, pero no cuidan de modo adecuado a las plantas, razón por la que la fibra característica de la localidad no es de buena calidad, obligando a los demandantes de paja de Iraca a comprarla a productores del departamento de Nariño.

Paja de Iraca: fibra textil obtenida de los cogollos de la palma de Iraca, y es la materia prima con la que son tejidos a mano los sombreros en el municipio Aguadas del departamento Caldas, en donde su nombre común es “paja”. En otras localidades de América del sur y central, es conocida con los nombres comunes: jipijapa, jipa, paja toquilla, toquilla, lucaina, lucua, palmiche, palmilla, cestillo, nacuma, rabihorcado, murrayo y alagua.

- **En obtención de paja**

- Agua: en cocción de fibras
- Leña: en procesos de cocción.

- **En tejeduría**

- Agua: en humectación de fibras

- **En acabados**

- Azufre: en blanqueo por “estufado”
- Encolantes: gomas o lacas de origen manufacturado para conservar la forma del sombrero.
- Cintas: cintas o randas que se colocan en la parte interna.
- Hilos: para coser las cintas.

## **Herramientas y equipos**

- En obtención de paja

- Machete: herramienta para hacer cortes, usada para cosechar los cogollos de la palma.
- Tarja: herramienta con la que se lleva a cabo el “ripiado”. Está compuesta por 2 o por 3 agujas “capoteras” atadas a un mango de madera o de guadua. Entre las agujas existe una distancia variable, entre 3 mm y 15 mm, que determina grosor de la paja que se pretenda obtener.
- Cuchillo y/o tijeras de podar: para desprender las orillas y bordes sobrantes en el ripiado.
- Ollas: para cocinar la paja.
- Baldes: para transportar agua.
- Fogones: “de tres piedras” para cocinar la paja.
- Cuerdas: para colgar y/o amarrarla paja.
- Agujas: para ensartar la paja y hacer los “manojos”.



- Horno o estufa: de características especiales para exponer la paja a la acción de humo de azufre.

#### **En tejeduría:**

- Horma o entrecopa”: molde de madera que sirve de soporte y de horma para tejer el cuerpo de la copa del sombrero, darle forma y definir el tamaño.

- Rociador: para humectar con agua la paja.

- Horca: Cuerda para amarrar la copa y dar inicio al ala.

- Tijeras: para cortar “mochos” o pajas sobrantes.

- “Asentador”: herramienta de cacho o de madera para compactar (“majar”) el tejido.

#### **En acabados**

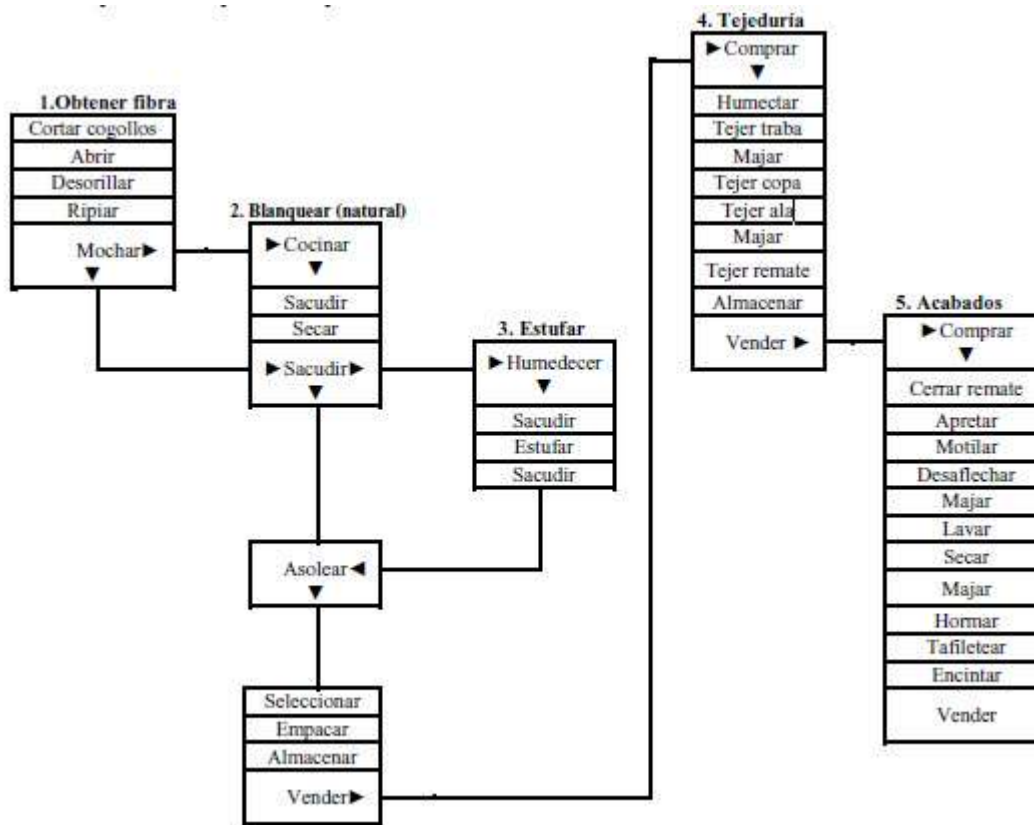
- Tijeras: para cortar pajas sobrantes del sombrero.

- Plancha: de uso doméstico; para

- Hormas: de madera recubiertas con lámina de aluminio.

- Prensa: máquina para prensar, hornar y vaporizar el sombrero.

- Máquina de coser: para coser cinta interna en la copa del sombrero.



Extracción y preparación de materia prima: la inestable demanda de paja ha afectado el buen manejo que antes se daba a cada etapa de este proceso. La oferta es baja y con frecuencia las artesanas, a través de su cooperativa, la compra a productores del departamento de Nariño.

Corte de cogollos: se hace cuando el cogollo joven aún está cerrado, ha adquirido color verde y su pecíolo mide entre 15 cm. y 35 cm., esto es cuando tiene entre 20 y 30 días de nacido. El primer corte se puede hacer a plantas cuando han cumplido dos años de edad y en adelante, cada mes, durante la fase menguante de la luna.

Apertura: se sacude el cogollo para abrirlo un poco y despegar las hojas.

Desorillado: se retiran, a mano, las hojas laterales duras que protegen las incipientes hojas internas. Se retiran una o dos de cada lado. Si se dejan hojas verdosas éstas se tornarán de tonalidades marrones aún después de “estufarlas”. Las fibras de tonalidades oscuras son clasificadas aparte y se utilizan en la elaboración de sombreros con la ventaja de poseer color con muy buena solidez a cualquier evento: luz, frote, lavados, etc.

Ripiado: con una “tarja” se separan las nervaduras de la parte central de las hojas convirtiéndose, éstas en delgadas cintas que se convertirán en la “paja de Iraca”. El ancho de las cintas se determina previamente en la distancia entre las agujas de la “tarja”. Los rpiadores saben diferenciar entre las cintas que sirven y las que no. Para lograrlo, observan las cintas que caen suavemente de las que quedan erguidas y retiran éstas porque han quedado con nervaduras o con bordes. Entre los rpiadores locales no está normalizada la distancia entre las agujas de las tarjas. Cada quién las maneja a su manera, lo que origina gran cantidad de grosores de fibra en la localidad y, aunque esto no afecta la calidad final de un producto, ocasiona eventualmente demoras en la producción del tejido.

Mochado: se cortan las nervaduras y los bordes de las hojas para dejar en el cogollo únicamente las cintas flexibles. El corte se hace con cuchillos o con tijeras de podar plantas. A partir de este proceso se deben tomar decisiones relacionadas con el color final que se desea para la paja de Iraca. Si se desea de color marrón claro, una vez rpiados los cogollos se llevan a los procesos de sacudido y asoleado obteniendo paja de tonalidades marrón claro y apropiada para ser tejida y de excelente solidez del color a cualquier clase de exposición.

Si se desea obtener paja de Iraca de varias tonalidades del color habano claro se lleva a blanqueado natural

Blanqueado natural: Se hace para obtener paja de Iraca de varias tonalidades del color habano claro, retirando el color verdoso propio de las hojas tiernas de los cogollos.

Cocción: Se agrupan los cogollos amarrándolos en cantidades de 20 y de 40 lo que corresponde a un cuarto y a medio “manejo” respectivamente. En el fondo, en los lados del recipiente y encima de los “manejos” de cogollos que se van a cocinar, se colocan ripios de hoja, extendidos generando un emparedado que evita que los cogollos, enrollados en su interior, se quemen o manchen con ceniza y a la vez que forma un nido que proporciona óptima cocción. Para evitar que el contenido flote, sobre el tendido de encima se colocan objetos pesados, que no suelten componentes que puedan interferir o modificar la calidad o el color de las fibras. Luego se tapa el recipiente y se dejan hervir a fuego alto, durante 2 horas o menos, con suficiente agua de tal manera que quedan completamente sumergidos. Posteriormente los sacan los dejan escurrir y sin lavar continúan el proceso de sacudido y secado, esto afecta el color claro deseado.

El contenido se debería cocinar durante tres horas a fuego lento y voltear con cierta frecuencia, aproximadamente cada media hora, para conseguir una cocción uniforme. Al finalizar este tiempo de cocción, se debería evacuar el agua, reemplazándola con agua limpia para continuar la cocción dejando hervir durante 1 hora más. Luego, los cogollos se deberían enjuagar y colocar en un recipiente con suficiente agua que los cubra dejándolos reposar durante 12 horas y finalmente volverlos a lavar hasta que el agua salga clara. Todo esto para obtener color más claro, más suavidad y flexibilidad en las fibras.

Sacudido: enseguida se sacuden para retirarles el agua superficial y despegar algunas hojas.

Secado: Inmediatamente, los cogollos son colgados en cuerdas con la cepa del cogollo hacia arriba, uno al lado del otro guardando distancia entre 4 ó 5 cm para facilitar la circulación de aire. Simultáneamente, en cada cogollo las hojas son despegadas, a mano, de las demás para conseguir que cada una quede independiente y pueda enrollarse longitudinalmente sobre sí misma. Los lugares para el secado son muy ventilados y cubiertos para que los cogollos, protegidos de los rayos directos del sol, se sequen rápidamente y su color natural sea uniforme. Durante el proceso de secado, sacuden y “peinar” con los dedos las fibras para mantenerlas separadas. Esto se hace una o dos veces, según el comportamiento de cada cogollo. La duración de ésta etapa depende de la temperatura del ambiente; oscila entre 1 y 4 horas.

Clasificación de sombreros según grosor de fibras: previo a los procesos de acabado, “en rama”, definen cuatro clases de sombreros según el grosor de la paja; por ésta característica de la fibra se determinan, para tejido liso o sarga, el número de pajas en la traba, la cantidad de crecidos notorios en el plato y el cargamento o densidad del tejido. En sombreros de otras puntadas las características variarán y no se anotan aquí por ser muy extensas las variables. Según estos determinantes han establecido nombres para cada clase de sombrero, así:

Nombre de sombreros	Clase de paja según grosor de fibras	Número de pajas en la traba	Cantidad de crecidos en el plato	Densidad de fibras por cm <sup>2</sup> en ambos sentidos
Maestro artesano	Extrafina: menor de 1 mm	De 4 a 6 pares	6 ó 7 crecidos	De 14 a 16
Extrafino	Fina: de 1 mm a 1,5 mm	De 6 a 8 pares	5 ó 6 crecidos	De 11 a 13
Fino	Corriente: de 1,6 mm a 2 mm	De 8 a 10 pares	4 ó 5 crecidos	De 8 a 10
Corriente	Gruesa: mayor de 2 mm	De 10 a 12 pares y más.	2 ó 3 crecidos	De 4 a 7

### 2.1.2. Plan de Producción

Comercialización: por tradición, existe un mercado de sombreros los días viernes a las 7 a. m. en la plaza principal del municipio. Llegan comerciantes de la zona e imponen los precios que oscilan entre \$ 5000,00 y \$10.000,00 por unidad. El precio lo tasan por la calidad, pero más por la necesidad de dinero que perciben en las personas.

La Cooperativa artesanal de Aguadas, cuenta con un único punto de venta en el municipio, en la carrera 6 # 4 – 19, en instalaciones de la cooperativa de caficultores. Afuera de la localidad comercializa los sombreros en ferias nacionales en donde establece contactos comerciales. Su capacidad de producción es muy alta, alrededor de 1.000 unidades por mes para la poca demanda existente. Por este motivo no le es posible comprar a sus afiliadas la producción mensual de cada una, 4 unidades en promedio y se ven obligadas a vender los sombreros en el mercado general.

La materia prima para un sombrero vale \$ 4.000,00 y demoran, en promedio, 25 horas tejiendo una unidad. Condicionada por los precios de la competencia, la cooperativa puede pagar, dependiendo de la clase y calidad de sombrero, entre \$15.000 y \$ 100.000,00 por unidad.

Nombre de sombreros	Clase de paja según grosor de fibras	Número de pajas en la traba	Cantidad de crecidos en el plato	Densidad de fibras por cm <sup>2</sup> en ambos sentidos
Maestro artesano	Extrafina: menor de 1 mm	De 4 a 6 pares	6 ó 7 crecidos	De 14 a 16
Extrafino	Fina: de 1 mm a 1,5 mm	De 6 a 8 pares	5 ó 6 crecidos	De 11 a 13
Fino	Corriente: de 1,6 mm a 2 mm	De 8 a 10 pares	4 ó 5 crecidos	De 8 a 10
Corriente	Gruesa: mayor de 2 mm	De 10 a 12 pares y más.	2 ó 3 crecidos	De 4 a 7

## 2.2. Plan de Compras

### 2.2.1. Consumos Por Unidad de Producto

COSTO DEL CONSUMO DE MATERIAL					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>TEJIDO SOMBRERO CORRIENTE</b>					
VALOR INVENTARIO INICIAL	\$ -	\$ 740.000	\$ 768.133	\$ 818.816	\$ 902.127
MAS VALOR COMPRAS	\$ 54.020.000	\$ 55.333.688	\$ 59.005.454	\$ 62.912.040	\$ 67.065.388

<b>VALOR DISPONIBLE CONSUMO</b>	\$ 54.020.00 0	\$ 56.073.68 8	\$ 59.773.58 6	\$ 63.730.85 6	\$ 67.967.51 5
<b>MENOS VALOR INVENTARIO FINAL</b>	\$ 740.000	\$ 768.133	\$ 818.816	\$ 902.127	\$ 959.022
<b>COSTO CONSUMO</b>	\$ <b>53.280.00</b> <b>0</b>	\$ <b>55.305.55</b> <b>5</b>	\$ <b>58.954.77</b> <b>0</b>	\$ <b>62.828.73</b> <b>0</b>	\$ <b>67.008.49</b> <b>3</b>
<b>UNIDADES A CONSUMIR EN SOMBRERO CORRIENTE</b>	2.664	2.673	2.753	2.836	2.921
<b>TOTAL UNIDADES A CONSUMIR</b>	2.664	2.673	2.753	2.836	2.921
<b>COSTO POR UNIDAD</b>	\$ 20.000	\$ 20.691	\$ 21.415	\$ 22.154	\$ 22.941
<b>COSTO POR SOMBRERO CORRIENTE</b>	\$ <b>53.280.00</b> <b>0</b>	\$ <b>55.307.04</b> <b>3</b>	\$ <b>58.955.49</b> <b>5</b>	\$ <b>62.828.74</b> <b>4</b>	\$ <b>67.010.66</b> <b>1</b>
<b>TEJIDO SOMBRERO FINO</b>					
<b>VALOR INVENTARIO INICIAL</b>	\$ -	\$ 431.667	\$ 451.157	\$ 481.053	\$ 513.079
<b>MAS VALOR COMPRAS</b>	\$ 31.511.66 7	\$ 32.277.98 4	\$ 34.432.51 9	\$ 36.724.74 0	\$ 39.134.67 8
<b>VALOR DISPONIBLE CONSUMO</b>	\$ 31.511.66 7	\$ 32.709.65 1	\$ 34.883.67 6	\$ 37.205.79 3	\$ 39.647.75 7
<b>MENOS VALOR INVENTARIO FINAL</b>	\$ 431.667	\$ 451.157	\$ 481.053	\$ 513.079	\$ 546.757
<b>COSTO CONSUMO</b>	\$ <b>31.080.00</b> <b>0</b>	\$ <b>32.258.49</b> <b>4</b>	\$ <b>34.402.62</b> <b>3</b>	\$ <b>36.692.71</b> <b>4</b>	\$ <b>39.101.00</b> <b>0</b>
<b>UNIDADES A CONSUMIR EN SOMBRERO FINO</b>	888	891	918	946	974
<b>TOTAL UNIDADES A CONSUMIR</b>	888	891	918	946	974
<b>COSTO POR UNIDAD</b>	\$ 35.000	\$ 36.205	\$ 37.476	\$ 38.788	\$ 40.145



<b>UNIDADES A CONSUMIR EN SOMBRERO FINO</b>	<b>31.080.00</b>	<b>32.258.65</b>	<b>34.402.96</b>	<b>36.693.44</b>	<b>39.101.23</b>
	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
<b>TEJIDO SOMBRERO EXTRAFINO</b>					
<b>VALOR INVENTARIO INICIAL</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	-	308.333	6	6	6
<b>MAS VALOR COMPRAS</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	22.508.33	23.081.93	24.594.28	26.231.95	27.953.34
	3	8	5	7	2
<b>VALOR DISPONIBLE CONSUMO</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	22.508.33	23.390.27	24.594.29	26.231.96	27.953.34
	3	1	1	3	8
<b>MENOS VALOR INVENTARIO FINAL</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	308.333	6	6	6	7
<b>COSTO CONSUMO</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	<b>22.200.00</b>	<b>23.390.26</b>	<b>24.594.28</b>	<b>26.231.95</b>	<b>27.953.34</b>
	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>1</b>
<b>UNIDADES A CONSUMIR EN SOMBRERO EXTRAFINO</b>	444	446	459	473	487
<b>TOTAL UNIDADES A CONSUMIR</b>	444	446	459	473	487
<b>COSTO POR UNIDAD</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	50.000	52.445	53.583	55.459	57.400
<b>COSTO POR SOMBRERO EXTRAFINO</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	<b>22.200.00</b>	<b>23.390.47</b>	<b>24.594.59</b>	<b>26.232.10</b>	<b>27.953.80</b>
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
<b>TEJIDO SOMBRERO MAESTRO ARTESANO</b>					
<b>VALOR INVENTARIO INICIAL</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	-	493.333	512.663	546.076	582.427
<b>MAS VALOR COMPRAS</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	36.013.33	36.931.10	39.350.85	41.971.13	44.725.34
	3	0	5	1	6
<b>VALOR DISPONIBLE CONSUMO</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	36.013.33	37.424.43	39.863.51	42.517.20	45.307.77
	3	3	9	7	4

<b>MENOS VALOR INVENTARIO FINAL</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	493.333	512.663	546.076	582.427	620.654
<b>COSTO CONSUMO</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	<b>35.520.00</b>	<b>36.911.77</b>	<b>39.317.44</b>	<b>41.934.77</b>	<b>44.687.12</b>
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>0</b>
<b>UNIDADES A CONSUMIR EN SOMBRERO MAESTRO ARTESANO</b>	444	446	459	473	487
<b>TOTAL UNIDADES A CONSUMIR</b>	444	446	459	473	487
<b>COSTO POR UNIDAD</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	80.000	82.762	85.659	88.658	91.760
<b>COSTO POR SOMBRERO MAESTRO ARTESANO</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	<b>35.520.00</b>	<b>36.911.85</b>	<b>39.317.48</b>	<b>41.935.23</b>	<b>44.687.12</b>
	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
<b>CINTA</b>					
<b>VALOR INVENTARIO INICIAL</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	-	118.500	226.095	245.256	261.663
<b>MAS VALOR COMPRAS</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	2.962.500	2.952.165	3.149.759	3.358.639	3.581.917
<b>VALOR DISPONIBLE CONSUMO</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	2.962.500	3.070.665	3.375.854	3.603.895	3.843.579
<b>MENOS VALOR INVENTARIO FINAL</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	118.500	226.095	245.256	261.663	278.945
<b>COSTO CONSUMO</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	<b>2.844.000</b>	<b>2.844.570</b>	<b>3.130.598</b>	<b>3.342.232</b>	<b>3.564.635</b>
<b>METROS A CONSUMIR EN SOMBRERO CORRIENTE</b>	2.132	2.138	2.202	2.269	2.337
<b>METROS A CONSUMIR EN SOMBRERO FINO</b>	711	713	735	757	780
<b>METROS A CONSUMIR EN SOMBRERO EXTRAFINO</b>	356	357	367	378	390
<b>METROS A CONSUMIR EN SOMBRERO MAESTRO ARTESANO</b>	356	357	367	378	390
<b>TOTAL METROS A CONSUMIR</b>	3.555	3.565	3.671	3.782	3.897
<b>COSTO POR METRO</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	800	798	853	884	915

<b>COSTO POR SOMBRERO CORRIENTE</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	1.705.600	1.710.400	1.761.600	1.815.200	1.869.600
<b>COSTO POR SOMBRERO FINO</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	568.800	570.400	588.000	605.600	624.000
<b>COSTO POR SOMBRERO EXTRAFINO</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	284.800	285.600	293.600	302.400	312.000
<b>COSTO POR SOMBRERO MAESTRO ARTESANO</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	284.800	285.600	293.600	302.400	312.000
<b>EMPAQUE SOMBRERO CORRIENTE</b>					
<b>VALOR INVENTARIO INICIAL</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	-	222.000	230.494	245.511	261.854
<b>MAS VALOR COMPRAS</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	5.550.000	5.533.886	5.905.306	6.296.316	6.711.958
<b>VALOR DISPONIBLE CONSUMO</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	5.550.000	5.755.886	6.135.801	6.541.827	6.973.812
<b>MENOS VALOR INVENTARIO FINAL</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	222.000	230.494	245.511	261.854	279.040
<b>COSTO CONSUMO</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	5.328.000	5.525.392	5.890.290	6.279.973	6.694.771
<b>UNIDADES A CONSUMIR EN SOMBRERO CORRIENTE</b>	2.664	2.673	2.753	2.836	2.921
<b>TOTAL UNIDADES A CONSUMIR</b>	2.664	2.673	2.753	2.836	2.921
<b>COSTO POR UNIDAD</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	2.000	2.068	2.140	2.215	2.292
<b>COSTO POR SOMBRERO CORRIENTE</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	5.328.000	5.527.764	5.891.420	6.281.740	6.694.932
<b>EMPAQUE SOMBRERO FINO</b>					
<b>VALOR INVENTARIO INICIAL</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	-	148.000	153.490	163.674	174.569
<b>MAS VALOR COMPRAS</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	3.700.000	3.689.258	3.938.359	4.200.562	4.476.105
<b>VALOR DISPONIBLE CONSUMO</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	3.700.000	3.837.258	4.091.849	4.364.236	4.650.674

<b>MENOS VALOR INVENTARIO FINAL</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	148.000	153.490	163.674	174.569	186.027
<b>COSTO CONSUMO</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	<b>3.552.000</b>	<b>3.683.767</b>	<b>3.928.175</b>	<b>4.189.667</b>	<b>4.464.647</b>
<b>UNIDADES A CONSUMIR EMPAQUE ANILLO 1</b>	888	891	918	946	974
<b>TOTAL UNIDADES A CONSUMIR</b>	888	891	918	946	974
<b>COSTO POR UNIDAD</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	4.000	4.135	4.280	4.429	4.584
<b>COSTO POR SOMBRERO FINO</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	<b>3.552.000</b>	<b>3.684.285</b>	<b>3.929.040</b>	<b>4.189.834</b>	<b>4.464.816</b>
<b>EMPAQUE SOMBRERO EXTRAFINO Y MAESTRO ARTESANO</b>					
<b>VALOR INVENTARIO INICIAL</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	-	222.000	153.490	163.674	174.569
<b>MAS VALOR COMPRAS</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	5.550.000	5.540.355	5.907.270	6.300.844	6.714.157
<b>VALOR DISPONIBLE CONSUMO</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	5.550.000	5.762.355	6.060.761	6.464.518	6.888.727
<b>MENOS VALOR INVENTARIO FINAL</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	222.000	153.490	163.674	174.569	186.027
<b>COSTO CONSUMO</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	<b>5.328.000</b>	<b>5.608.865</b>	<b>5.897.087</b>	<b>6.289.948</b>	<b>6.702.700</b>
<b>UNIDADES A CONSUMIR EMPAQUE SOMBRERO EXTRAFINO</b>	444	446	459	473	487
<b>UNIDADES A CONSUMIR EMPAQUE SOMBRERO MAESTRO ARTESANO</b>	444	446	459	473	487
<b>TOTAL UNIDADES A CONSUMIR</b>	888	892	918	946	974
<b>COSTO POR UNIDAD</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	6.000	6.288	6.424	6.649	6.882
<b>COSTO POR SOMBRERO EXTRAFINO</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	2.664.000	2.804.448	2.948.616	3.144.977	3.351.534
<b>COSTO POR SOMBRERO MAESTRO ARTESANO</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	2.664.000	2.804.448	2.948.616	3.144.977	3.351.534

## **2.3 Costos de Producción**

### **2.3.1. Costos de Producción**

PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO DE VENTAS					
AÑO 1					
CONCEPTO	SOMBRERO CORRIENTE	SOMBRERO FINO	SOMBRERO EXTRAFINO	SOMBRERO MAESTRO ARTESANO	TOTAL
COSTO DE MATERIAL	\$ 60.313.600	\$ 35.200.800	\$ 25.148.800	\$ 38.468.800	\$ 159.132.000
COSTO MANO DE OBRA	\$ 7.346.419	\$ 2.448.806	\$ 1.224.403	\$ 1.224.403	\$ 12.244.032
COSTO COSTOS INDIRECTOS	\$ 3.303.624	\$ 1.211.216	\$ 447.404	\$ 514.004	\$ 5.476.248
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>\$ 70.963.643</b>	<b>\$ 38.860.822</b>	<b>\$ 26.820.607</b>	<b>\$ 40.207.207</b>	<b>\$ 176.852.280</b>
MAS INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS EN PROCESO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MENOS INVENTARIO FINAL PRODUCTOS EN PROCESO	\$ 972.105	\$ 532.340	\$ 367.406	\$ 550.784	\$ 2.422.634
<b>COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS</b>	<b>\$ 69.991.538</b>	<b>\$ 38.328.482</b>	<b>\$ 26.453.202</b>	<b>\$ 39.656.424</b>	<b>\$ 174.429.646</b>
MAS INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MENOS INVENTARIO FINAL PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 958.788	\$ 525.048	\$ 362.373	\$ 543.239	\$ 2.389.447
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 69.032.750</b>	<b>\$ 37.803.435</b>	<b>\$ 26.090.829</b>	<b>\$ 39.113.185</b>	<b>\$ 172.040.199</b>
ROTACION PRODUCTOS EN PROCESO SOMBRERO CORRIENTE	5				
ROTACION PRODUCTOS EN PROCESO SOMBRERO FINO	5				
ROTACION PRODUCTOS EN PROCESO SOMBRERO EXTRAFINO	5				
ROTACION PRODUCTOS EN PROCESO SOMBRERO MAESTRO ARTESANO	5				
(SOMBRERO CORRIENTE) IFPP= COSTO DE PRODUCCION+IIPP-COSTO PRODUCTOS TERMINADOS					
COSTO PRODUCTOS TERMINADOS= (COSTO DE PRODUCCION+IIPP)/(1+(ROTACION PP/P))					
COSTO PRODUCTOS TERMINADOS= \$ 69.991.538					
(SOMBRERO CORRIENTE) IFPP= \$ 972.105					
(SOMBRERO FINO) IFPP= COSTO DE PRODUCCION+IIPP-COSTO PRODUCTOS TERMINADOS					
COSTO PRODUCTOS TERMINADOS= (COSTO DE PRODUCCION+IIPP)/(1+(ROTACION PP/360))					
COSTO PRODUCTOS TERMINADOS= \$ 38.328.482					
(SOMBRERO FINO) IFPP= \$ 532.340					
(SOMBRERO EXTRAFINO) IFPP= COSTO DE PRODUCCION+IIPP-COSTO PRODUCTOS TERMINADOS					
COSTO PRODUCTOS TERMINADOS= (COSTO DE PRODUCCION+IIPP)/(1+(ROTACION PP/360))					
COSTO PRODUCTOS TERMINADOS= \$ 26.453.202					
(SOMBRERO EXTRAFINO) IFPP= \$ 367.406					
(SOMBRERO MAESTRO ARTESANO) IFPP= COSTO DE PRODUCCION+IIPP-COSTO PRODUCTOS TERMINADOS					
COSTO PRODUCTOS TERMINADOS= (COSTO DE PRODUCCION+IIPP)/(1+(ROTACION PP/360))					
COSTO PRODUCTOS TERMINADOS= \$ 39.656.424					
(SOMBRERO MAESTRO ARTESANO) IFPP= \$ 550.784					
ROTACION PRODUCTOS TERMINADOS SOMBRERO CORRIENTE=	5				
ROTACION PRODUCTOS TERMINADOS SOMBRERO FINO=	5				
ROTACION PRODUCTOS TERMINADOS SOMBRERO EXTRAFINO=	5				
ROTACION PRODUCTOS TERMINADOS ARTESANO MAESTRO=	5				
(SOMBRERO CORRIENTE) IFPT= COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS+IIPP-COSTO DE VENTAS					
COSTO DE VENTAS= COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS+IIPP)/(1+(ROTACION PT/360))					
COSTO DE VENTAS= \$ 69.032.750					
(SOMBRERO CORRIENTE) IFPT= \$ 958.788					
(SOMBRERO FINO) IFPT= COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS+IIPP-COSTO DE VENTAS					
COSTO DE VENTAS= COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS+IIPP)/(1+(ROTACION PT/360))					
COSTO DE VENTAS= \$ 37.803.435					
(SOMBRERO FINO) IFPT= \$ 525.048					
(SOMBRERO EXTRAFINO) IFPT= COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS+IIPP-COSTO DE VENTAS					
COSTO DE VENTAS= COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS+IIPP)/(1+(ROTACION PT/360))					
COSTO DE VENTAS= \$ 26.090.829					
(SOMBRERO EXTRAFINO) IFPT= \$ 362.373					
(SOMBRERO MAESTRO ARTESANO) IFPT= COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS+IIPP-COSTO DE VENTAS					
COSTO DE VENTAS= COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS+IIPP)/(1+(ROTACION PT/360))					
COSTO DE VENTAS= \$ 39.113.185					
(SOMBRERO MAESTRO ARTESANO) IFPT= \$ 543.239					

## 2.4 Infraestructura

## 2.4.2. Parámetros Técnicos Especiales

PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS							
RESUMEN							
AÑO	DEPARTAMENTO CERRADO Y APRETADO DE BORDE	DEPARTAMENTO MOTILADO, DESFLECHADO Y MAJADO	DEPARTAMENTO ENCOLADO	DEPARTAMENTO PRENSADO U HORMADO	DEPARTAMENTO TAFALITEADO Y ENCINTADO	DEPARTAMENTO SERVICIOS	GRAN TOTAL
1	\$ 727.300	\$ 870.640	\$ 1.334.420	\$ 910.600	\$ 1.220.280	\$ -	\$ 3.842.960
2	\$ 756.300	\$ 904.966	\$ 1.387.741	\$ 946.652	\$ 1.359.236	\$ -	\$ 3.995.660
3	\$ 798.382	\$ 953.576	\$ 1.478.981	\$ 998.158	\$ 1.440.382	\$ -	\$ 4.229.097
4	\$ 842.495	\$ 1.004.543	\$ 1.575.044	\$ 1.052.180	\$ 1.528.402	\$ -	\$ 4.474.262
5	\$ 888.317	\$ 1.057.448	\$ 1.676.831	\$ 1.108.259	\$ 1.620.025	\$ -	\$ 4.730.855

### 3. ORGANIZACION

#### 3.1. Estrategia Organizacional

##### 3.1.1. Análisis DOFA

ANALISIS DOFA DE LA ENTIDAD			
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Cooperativa posicionada en la zona desde 1976, con una reorganización en 1986,	1. La Alcaldía actual en el 2012 apoyó la conformación de una asociación (Asomara) y la apalancó la participación en Oportunidades Rurales ,por medio de la comunidad de monjas de San Vicente de Paul, esto dividió las asociadas y algunas se fueron , otras han retornado, Asomara no tiene como continuar la labor, las esta impulsando a volver	1 Aproximadamente un 70% de la totalidad de las Artesanas de la Región están asociadas.	1. Desmotivación hacia la gestión comercial que realiza la cooperativa y falta de comprensión de la diferencia entre un comercializador externo que les compra y la cooperativa que debe incluir el IVA
2. Apoyo en acciones sociales como subsidio para compra de medicamentos	2. La situación financiera de la cooperativa, afectada por los nuevos comercializadores, le ha obligado a disminuir el apoyo social	2. Aún existe en la memoria de las asociadas los tiempos en que recibieron un mayor apoyo de la Cooperativa	2. Existe en este momento insatisfacción entre las asociadas.



<p>3. La cooperativa ha participado en la construcción de la caracterización del oficio con Artesanías de Colombia e Icontec para el Sello de Calidad Hecho a Mano , tienen 25 artesanos certificados, En el año 2006 se ganaron la medalla a la maestría artesanal.</p>	<p>3. Se ha perdido la calidad en el corte de la fibra y las artesanas están dejando de hacer sombrero de alta calidad por ser más difícil de vender y tener necesidades de dinero inmediato, hacen sombreros de otras características en color de fibra y calidad del tejido.</p>	<p>2. Aun saben tejer a la perfección, no han perdido el saber tradicional. Constantemente la persona de compras les está retroalimentando sobre la calidad del sombrero y las fibras. Y les informa sobre las solicitudes de los clientes.</p>	<p>1. Las artesanas han bajado la calidad, el oficio ya perdió su dedicación hace 15 años era de una perfecta calidad, los estándares son cada día más difíciles de conseguir, las artesanas son empíricas y hay resistencia para cumplir con los requerimientos . Se han dado devoluciones de parte del cliente</p>
<p>4. Clientes fieles a la cooperativa , un cliente internacional</p>	<p>4. El mercado es cada vez más competitivo y el sombrero de Sandoná aparentemente es muy similar y a muy bajo precio, los comercializadores lo venden con el terminado en aguadas y lo pasan como aguadeño. No existe una estrategia comercial escrita , se atiende a la demanda, Quien coordina el tema de ventas requiere un mayor apoyo y formalización de la estrategia</p>	<p>4. Esta situación se está dando solo hace aproximadamente 3 años con la competencia. La cooperativa lleva un espacio ganado que no puede dejar perder</p>	<p>4. Los comercializadores ganan una mayor cantidad de dinero trayendo copa de Sandoná y adicionalmente no pagan IVA , lo cual hace que la cooperativa este en desventaja en costos</p>
<p>5. La Cooperativa esta en ajustes en sus temas administrativos.</p>	<p>5. Una carga operativa muy alta en la personas que atienden la comercialización</p>	<p>5. Hay una persona nueva , ingresó hace dos meses, en la atención a artesanas , la secretaria tesorera.</p>	<p>5. Hay muchos procesos que deben ser revisados y actualizados.</p>
<p>6. Denominación de origen del Sombrero Aguadeño</p>	<p>6. Deben hacer una mayor difusión desde las autoridades locales , hasta las artesanas y todos los participantes en la cadena de valor y hacer usos de los distintivos</p>	<p>6. Los documentos que se encuentran sobre Aguadas , todos hacen mención de la denominación de origen del sombrero aguadeño</p>	<p>6. Las artesanas no tienen conciencia sobre el significado</p>
<p>7. Existe innovación aunque se hace informalmente</p>	<p>7, Es un proceso que debe establecerse formalmente</p>	<p>7. La persona encargada del tema de ventas constantemente esta innovando</p>	<p>7. Existe resistencia en las artesanas ante el cambio , difícilmente invierten tiempo en la innovación</p>
<p>8. Apoyo de la Cooperativa de Caficultores de Caldas</p>	<p>2 La 8.operativa artesanal depende locativamente y de el soporte financiero de la Cooperativa de Caficultores</p>	<p>8 .El conocimiento de la parte legal y de funcionamiento de las cooperativas</p>	<p>8. La dependencia permanente</p>

### **3.1.2. Organismos de Apoyo**

La alcaldía de Aguadas es uno de los principales actores que podrían colaborar en el futuro al desarrollo de la Cooperativa ya que como se podrá evidenciar más adelante, la Cooperativa se convierte en una opción para la alcaldía en términos del cumplimiento de su plan de desarrollo. Esto porque la alcaldía contempla la realización de exposiciones artesanales para el rescate de la cultura en la ciudad. Por otra parte y del mismo modo que todos los casos de artesanías, Artesanías de Colombia se convierte en un aliado importante para la comercialización de los productos artesanales especialmente el sombrero aguadeño ya que es un símbolo nacional reconocido a nivel internacional.

## **3.2. Estructura Organizacional**

### **3.2.1. Estructura Organizacional**

La estructura organizacional es la de una cooperativa, por lo que existen la Asamblea General de Socios, Cargos de administración como el Gerente, Secretario, Contador y Tesorero.

El Gerente es el encargado de dirigir la ejecución de las decisiones tomadas en asamblea.

El secretario es el encargado de la documentación de la asamblea como actas y todo lo necesario para la ejecución de las decisiones, así como la documentación reglamentaria para el ingreso o retiro de algún asociado.

En el caso del contador y el tesorero no es cosa muy diferente al desempeño normal de estos cargos, en donde el tesorero se encarga de la realización de pagos y recepción de dinero, mientras que el contador da cumplimiento a la normatividad en temas de movimiento de recursos y consolidación de estados financieros de la cooperativa.

### **3.3 Aspectos Legales**

#### **3.3.1. Constitución Empresa y Aspectos Legales**

La Cooperativa Artesanal de Aguadas, como bien lo enuncia su nombre, ya se ha constituido como una cooperativa, la cual tiene más de 50 años de creación y que en la actualidad está operando como se ha descrito durante el presente plan de negocio. La legislación que principalmente tiene que ver con la cooperativa es: Ley 79 de 1988, por la cual se actualiza la legislación cooperativa, Ley 454 de 1998, por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el departamento administrativo nacional de cooperativas en el departamento administrativo nacional de la economía solidaria, se crea la superintendencia de economía solidaria, el fondo de garantías para las cooperativas financieras y de ahorro y crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se dictan otras disposiciones, Ley 1233 de 2008, por la cual se precisan los elementos estructurales de los contribuciones a la seguridad social, se crean las contribuciones especiales a cargo de las cooperativas y precoperativas de trabajo asociado con destino al servicio nacional de aprendizaje SENA, al instituto colombiano de bienestar familiar ICBF, y a las cajas de compensación familiar, se fortalece el control concurrente y se dictan otras disposiciones, Ley 1391 de 2010, por la cual se modifica el decreto ley 1481 de 1989 y se dictan otras disposiciones, decreto 4588 de 2006, por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las cooperativas y precoperativas de trabajo asociado, decreto 3553 de 2008, por el cual se reglamenta la ley 1233 de 2008,

decreto ley 3466 de 1982, estatuto de protección del consumidor, resolución 1950 de 2009, por la cual se expide el reglamento técnico sobre etiquetado de confecciones, Agenda interna para la productividad y la Competitividad del departamento nacional de planeación DNP 2007, entre otras.

### 3.4. Costos Administrativos

PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>					
LABORALES	\$ 8.965.683	\$ 9.324.310	\$ 9.697.282	\$ 10.085.174	\$ 10.488.580
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 360.000	\$ 374.400	\$ 389.376	\$ 404.952	\$ 421.151
PAPELERIA, UTILES Y SUMINISTROS	\$ 250.000	\$ 260.000	\$ 270.400	\$ 281.216	\$ 292.465
GASTOS LEGALES	\$ 160.000	\$ 166.400	\$ 173.056	\$ 179.979	\$ 187.179
MANTENIMIENTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SEGUROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACION	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
BIENESTAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
HONORARIOS	\$ 4.800.000	\$ 4.992.000	\$ 5.191.680	\$ 5.399.348	\$ 5.615.322
AFILIACIONES Y SUSCRIPCIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS DE REPRESENTACION	\$ 1.200.000	\$ 1.248.000	\$ 1.297.920	\$ 1.349.837	\$ 1.403.831
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>\$ 15.935.683</b>	<b>\$ 16.565.110</b>	<b>\$ 17.219.714</b>	<b>\$ 17.900.506</b>	<b>\$ 18.608.528</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
LABORALES	\$ 8.965.683	\$ 9.324.310	\$ 9.697.283	\$ 10.085.175	\$ 10.488.582
PAPELERIA, UTILES Y SUMINISTROS	\$ 300.000	\$ 312.000	\$ 324.480	\$ 337.460	\$ 350.959
VIAJES DE NEGOCIOS Y RELACIONES PUBLICAS	\$ 1.200.000	\$ 1.248.000	\$ 1.297.920	\$ 1.349.837	\$ 1.403.831
SERVICIOS	\$ 360.000	\$ 374.400	\$ 389.376	\$ 404.952	\$ 421.151
DEPRECIACION	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
E-MARKETING	\$ 1.800.000	\$ 1.872.000	\$ 1.946.880	\$ 2.024.756	\$ 2.105.747
FERIAS Y DEMAS EVENTOS	\$ 1.400.000	\$ 1.456.000	\$ 1.514.240	\$ 1.574.810	\$ 1.637.803
TRANSPORTE Y ACARREOS	\$ 1.500.000	\$ 1.560.000	\$ 1.622.400	\$ 1.687.296	\$ 1.754.788
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AFILIACIONES	\$ 600.000	\$ 624.000	\$ 648.960	\$ 674.919	\$ 701.916
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 16.325.683</b>	<b>\$ 16.978.710</b>	<b>\$ 17.657.859</b>	<b>\$ 18.364.174</b>	<b>\$ 19.098.741</b>
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 32.261.365</b>	<b>\$ 33.543.820</b>	<b>\$ 34.877.573</b>	<b>\$ 36.264.680</b>	<b>\$ 37.707.269</b>

## 4. FINANZAS

### 4.1 Determinar la proyección de ventas en Unidades

PRESUPUESTO VENTAS (Estimado)					
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sombrero Corriente	2.592	2.670	2.750	2.833	2.918
Sombrero Fino	864	890	917	945	973
Sombrero Extrafino	432	445	458	472	486
Sombrero Maestro Artesano	432	445	458	472	486

### 4.2 Elaborar el plan de Inversión

CUADRO No 14	
MONTO DE LA INVERSION INICIAL Y SU FINANCIACION (1 ENERO AÑO1)	

CONCEPTO	VALOR	
EFFECTIVO (Ver Nota)	\$ 4.528.771	
CARTERA	\$ -	
INVENTARIO PROD. TERMINADOS	\$ -	
INVENTARIO PROD. PROCESO	\$ -	
INVENTARIO MATERIAS PRIMAS	\$ -	
TERRENOS	\$ -	AÑOS DEPRECIACION
EDIFICIOS	\$ -	20
MAQUINARIA, EQUIPO Y HERRAMIENTAS	\$ 30.000.000	10
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	\$ 4.000.000	10
VEHICULOS	\$ -	5

<b>VALOR TOTAL INV. INICIAL</b>	<b>\$ 38.528.771</b>
---------------------------------	----------------------

NOTA: Determinación del efectivo para iniciar operaciones

CONCEPTO	VALORES AÑO 1
MANO DE OBRA	\$ 12.244.032
COSTOS INDIRECTOS	\$ 5.476.248
GASTOS OPERATIVOS	\$ 32.261.365
DEPRECIACIONES	\$ 3.400.000
<b>VALOR DESEMBOLSOS AÑO 1</b>	<b>\$ 46.581.645</b>

Días de Efectivo: Dado por Rotaciones

PARA PRODUCTOS EN PROCESO	0
PARA PRODUCTOS TERMINADOS	5
PARA CARTERA	30
<b>TOTAL DIAS DE EFECTIVO</b>	<b>35</b>

<b>EFFECTIVO MINIMO NECESARIO</b>	<b>\$ 4.528.771</b>
-----------------------------------	---------------------

FINANCIACION	VALOR
Crédito Bancario Inversión	\$ -
Aportes de Fundadores	\$ 38.528.771
<b>TOTAL FINANCIACION</b>	<b>\$ 38.528.771</b>

### 4.3 Determinación de la Estructura de Costos

CUADRO No 12A					
PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO DE VENTAS					
AÑO 1					
CONCEPTO	SOMBRERO CORRIENTE	SOMBRERO FINO	SOMBRERO EXTRAFINO	SOMBRERO MAESTRO ARTESANO	TOTAL
COSTO DE MATERIAL	\$ 60.313.600	\$ 35.200.800	\$ 25.148.800	\$ 38.468.800	\$ 159.132.000
COSTO MANO DE OBRA	\$ 7.346.419	\$ 2.448.806	\$ 1.224.403	\$ 1.224.403	\$ 12.244.032
COSTO COSTOS INDIRECTOS	\$ 3.303.624	\$ 1.211.216	\$ 447.404	\$ 514.004	\$ 5.476.248
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>\$ 70.963.643</b>	<b>\$ 38.860.822</b>	<b>\$ 26.820.607</b>	<b>\$ 40.207.207</b>	<b>\$ 176.852.280</b>
MAS INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS EN PROCESO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MENOS INVENTARIO FINAL PRODUCTOS EN PROCESO	\$ 972.105	\$ 532.340	\$ 367.406	\$ 550.784	\$ 2.422.634
<b>COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS</b>	<b>\$ 69.991.538</b>	<b>\$ 38.328.482</b>	<b>\$ 26.453.202</b>	<b>\$ 39.656.424</b>	<b>\$ 174.429.646</b>
MAS INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MENOS INVENTARIO FINAL PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 958.788	\$ 525.048	\$ 362.373	\$ 543.239	\$ 2.389.447
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 69.032.750</b>	<b>\$ 37.803.435</b>	<b>\$ 26.090.829</b>	<b>\$ 39.113.185</b>	<b>\$ 172.040.199</b>

**CUADRO No 13**

**PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS**

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>					
LABORALES	\$ 8.965.683	\$ 9.324.310	\$ 9.697.282	\$ 10.085.174	\$ 10.488.580
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 360.000	\$ 374.400	\$ 389.376	\$ 404.952	\$ 421.151
PAPELERIA, UTILES Y SUMINISTROS	\$ 250.000	\$ 260.000	\$ 270.400	\$ 281.216	\$ 292.465
GASTOS LEGALES	\$ 160.000	\$ 166.400	\$ 173.056	\$ 179.979	\$ 187.179
MANTENIMIENTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SEGUROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACION	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
BIENESTAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
HONORARIOS	\$ 4.800.000	\$ 4.992.000	\$ 5.191.680	\$ 5.399.348	\$ 5.615.322
AFILIACIONES Y SUSCRIPCIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS DE REPRESENTACION	\$ 1.200.000	\$ 1.248.000	\$ 1.297.920	\$ 1.349.837	\$ 1.403.831
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>\$ 15.935.683</b>	<b>\$ 16.565.110</b>	<b>\$ 17.219.714</b>	<b>\$ 17.900.506</b>	<b>\$ 18.608.528</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
LABORALES	\$ 8.965.683	\$ 9.324.310	\$ 9.697.283	\$ 10.085.175	\$ 10.488.582
PAPELERIA, UTILES Y SUMINISTROS	\$ 300.000	\$ 312.000	\$ 324.480	\$ 337.460	\$ 350.959
VIAJES DE NEGOCIOS Y RELACIONES PUBLICAS	\$ 1.200.000	\$ 1.248.000	\$ 1.297.920	\$ 1.349.837	\$ 1.403.831
SERVICIOS	\$ 360.000	\$ 374.400	\$ 389.376	\$ 404.952	\$ 421.151
DEPRECIACION	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
E-MARKETING	\$ 1.800.000	\$ 1.872.000	\$ 1.946.880	\$ 2.024.756	\$ 2.105.747
FERIAS Y DEMAS EVENTOS	\$ 1.400.000	\$ 1.456.000	\$ 1.514.240	\$ 1.574.810	\$ 1.637.803
TRANSPORTE Y ACARREOS	\$ 1.500.000	\$ 1.560.000	\$ 1.622.400	\$ 1.687.296	\$ 1.754.788
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AFILIACIONES	\$ 600.000	\$ 624.000	\$ 648.960	\$ 674.919	\$ 701.916
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 16.325.683</b>	<b>\$ 16.978.710</b>	<b>\$ 17.657.859</b>	<b>\$ 18.364.174</b>	<b>\$ 19.098.741</b>
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 32.261.365</b>	<b>\$ 33.543.820</b>	<b>\$ 34.877.573</b>	<b>\$ 36.264.680</b>	<b>\$ 37.707.269</b>

#### 4.4 Determinar el Costo Unitario Año 1

Para determinar el costo unitario se estableció prorratear los gastos operativos tienen como base el costo de venta de los productos y dio como resultado lo calculado que aparece en el cuadro siguiente. La misma metodología se usó para los años siguientes.

FACTOR	(GASTOS OPERATIVOS+GASTOS FINANCIEROS) / COSTO VENTAS			
GASTOS OPERATIVOS	\$ 32.261.365			
GASTOS FINANCIEROS	\$ -			
COSTO VENTAS	\$ 172.040.199			
FACTOR	0,1875			
PRODUCTO	COSTO VENTAS	FACTOR	GASTO OPERATIVO	
PRODUCTO SOMBRERO CORRIENTE	\$ 69.032.750	0,1875	\$ 12.945.177	
PRODUCTO SOMBRERO FINO	\$ 37.803.435	0,1875	\$ 7.088.985	
PRODUCTO SOMBRERO EXTRAFINO	\$ 26.090.829	0,1875	\$ 4.892.611	
PRODUCTO SOMBRERO MAESTRO ARTESANO	\$ 39.113.185	0,1875	\$ 7.334.592	
CONCEPTO	SOMBRERO CORRIENTE	SOMBRERO FINO	SOMBRERO EXTRAFINO	SOMBRERO MAESTRO ARTESANO
COSTO VENTAS	\$ 26.633	\$ 43.754	\$ 60.395	\$ 90.540
GASTOS OPERATIVOS	\$ 4.994	\$ 8.205	\$ 11.325	\$ 16.978
SUMA COSTO VENTAS Y GASTOS OPERATIVOS	\$ 31.627	\$ 51.959	\$ 71.721	\$ 107.518
NUMERADOR FORMULA	\$ 21.190	\$ 34.812	\$ 48.053	\$ 72.037
DENOMINADOR FORMULA	0,55	0,55	0,55	0,55
PRECIO	\$ 38.528	\$ 63.295	\$ 87.369	\$ 130.976
UNIDADES A VENDER	2.592	864	432	432
TOTAL VENTAS POR PRODUCTO	\$ 99.864.020	\$ 54.687.130	\$ 37.743.463	\$ 56.581.838



## 4.5 Calcular la proyección de Ventas

CUADRO No 16					
PRESUPUESTO DE VENTAS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>SOMBRERO CORRIENTE</b>					
INIDADES A VENDER	2.592	2.670	2.750	2.833	2.918
PRECIO DE VENTA	\$ 38.528	\$ 39.757	\$ 40.969	\$ 42.205	\$ 43.513
VALOR DE LAS VENTAS	\$ 99.864.020	\$ 106.150.763	\$ 112.664.510	\$ 119.566.066	\$ 126.972.282

<b>SOMBRERO FINO</b>					
INIDADES A VENDER	864	890	917	945	973
PRECIO DE VENTA	\$ 63.295	\$ 65.238	\$ 67.410	\$ 69.471	\$ 71.603
VALOR DE LAS VENTAS	\$ 54.687.130	\$ 58.061.673	\$ 61.814.832	\$ 65.649.666	\$ 69.670.143

<b>SOMBRERO EXTRAFINO</b>					
INIDADES A VENDER	432	445	458	472	486
PRECIO DE VENTA	\$ 87.369	\$ 91.331	\$ 93.184	\$ 96.022	\$ 98.994
VALOR DE LAS VENTAS	\$ 37.743.463	\$ 40.642.265	\$ 42.678.075	\$ 45.322.402	\$ 48.111.224

<b>SOMBRERO MAESTRO ARTESANO</b>					
INIDADES A VENDER	432	445	458	472	486
PRECIO DE VENTA	\$ 130.976	\$ 135.370	\$ 139.562	\$ 143.872	\$ 148.345
VALOR DE LAS VENTAS	\$ 56.581.838	\$ 60.239.772	\$ 63.919.419	\$ 67.907.709	\$ 72.095.446

VALOR VENTAS TOTALES	\$ 248.876.450	\$ 265.094.472	\$ 281.076.836	\$ 298.445.842	\$ 316.849.095
----------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

**4.6 Margen de Contribución y Punto de Equilibrio. Se anexan los dos primeros años.**

AÑO 1	SOMBRERO CORRIENTE	SOMBRERO FINO	SOMBRERO EXTRAFINO	SOMBRERO MAESTRO ARTESANO
<b>CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES</b>				
MCU MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	PVU - CVU			
PVU PRECIO DE VENTA UNITARIO	\$ 38.528	\$ 63.295	\$ 87.369	\$ 130.976
CVU COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 26.633	\$ 43.754	\$ 60.395	\$ 90.540
MCU	\$ 11.895	\$ 19.541	\$ 26.974	\$ 40.437
%MCU	MCU / PVU			
%MCU	31%	31%	31%	31%
PE Unidades	CFT / MCU			
CFT COSTO FIJO TOTAL	\$ 1.078.765	\$ 590.749	\$ 407.718	\$ 611.216
PE Unidades	91	30	15	15
<b>CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS</b>				
PE Pesos	CFT / %MCU			
PE Pesos	\$ 3.494.173	\$ 1.913.465	\$ 1.320.618	\$ 1.979.759

AÑO 2	SOMBRERO CORRIENTE	SOMBRERO FINO	SOMBRERO EXTRAFINO	SOMBRERO MAESTRO ARTESANO
<b>CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES</b>				
MCU MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	PVU - CVU			
PVU PRECIO DE VENTA UNITARIO	\$ 39.757	\$ 65.238	\$ 91.331	\$ 135.370
CVU COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 27.539	\$ 45.190	\$ 63.264	\$ 93.770
MCU	\$ 12.218	\$ 20.048	\$ 28.067	\$ 41.600
%MCU	MCU / PVU			
%MCU	31%	31%	31%	31%
PE Unidades	CFT / MCU			
CFT COSTO FIJO TOTAL	\$ 1.134.076	\$ 620.310	\$ 434.207	\$ 643.580
PE Unidades	93	31	15	15
<b>CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS</b>				
PE Pesos	CFT / %MCU			
PE Pesos	\$ 3.690.354	\$ 2.018.527	\$ 1.412.937	\$ 2.094.249

## 4.7 Presupuesto de Efectivo y Elaborar Flujo de Caja Necesario

CUADRO No 19					
PRESUPUESTO DE EFECTIVO O TESORERIA					
CONCEPTOS DESEMBOLSABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MANO DE OBRA	\$ 12.244.032	\$ 12.772.829	\$ 13.680.689	\$ 14.659.611	\$ 15.701.052
COSTOS INDIRECTOS	\$ 5.476.248	\$ 5.783.203	\$ 6.117.059	\$ 6.470.325	\$ 6.839.649
GASTOS OPERATIVOS	\$ 32.261.365	\$ 33.543.820	\$ 34.877.573	\$ 36.264.680	\$ 37.707.269
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACIONES	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000
<b>VALOR DESEMBOLSO ANUAL</b>	<b>\$ 46.581.645</b>	<b>\$ 48.699.852</b>	<b>\$ 51.275.322</b>	<b>\$ 53.994.616</b>	<b>\$ 56.847.970</b>
<b>DIAS DE EFECTIVO</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>
<b>EFFECTIVO NECESARIO AL COMIENZO DEL AÑO</b>	<b>\$ 4.528.771</b>	<b>\$ 4.734.708</b>	<b>\$ 4.985.101</b>	<b>\$ 5.249.477</b>	<b>\$ 5.526.886</b>

CUADRO No 20						
PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FUENTES</b>						
UTILIDAD NETA	\$ 29.865.174	\$ 29.865.174	\$ 33.708.567	\$ 35.747.032	\$ 37.952.583	\$ 40.293.426
DEPRECIACION DEL PERIODO	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000
PROVISION DE IMPUESTOS	\$ 14.709.713	\$ 14.709.713	\$ 16.602.727	\$ 17.606.747	\$ 18.693.063	\$ 19.846.016
NUEVOS APORTES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO DE PROVEEDORES	\$ 13.484.653	\$ 13.484.653	\$ 293.712	\$ 911.953	\$ 976.035	\$ 1.030.555
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>\$ 61.459.539</b>	<b>\$ 61.459.539</b>	<b>\$ 54.005.005</b>	<b>\$ 57.665.732</b>	<b>\$ 61.021.682</b>	<b>\$ 64.569.997</b>
<b>USOS</b>						
CANCELACION DEL CREDITO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PAGO DE IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ 14.709.713	\$ 16.602.727	\$ 17.606.747	\$ 18.693.063
INCREMENTO DE ACTIVOS CORRIENTE DIFERENTES DE EFECTIVO	\$ 28.235.619	\$ 28.235.619	\$ 1.697.816	\$ 1.843.161	\$ 2.028.175	\$ 2.117.148
<b>TOTAL USOS</b>	<b>\$ 28.235.619</b>	<b>\$ 28.235.619</b>	<b>\$ 16.407.529</b>	<b>\$ 18.445.888</b>	<b>\$ 19.634.922</b>	<b>\$ 20.810.212</b>
<b>SUPERAVIT (O DEFICIT)</b>	<b>\$ 33.223.921</b>	<b>\$ 33.223.921</b>	<b>\$ 37.597.477</b>	<b>\$ 39.219.844</b>	<b>\$ 41.386.760</b>	<b>\$ 43.759.785</b>
<b>SALDO INICIAL EFECTIVO</b>	<b>\$ 4.528.771</b>	<b>\$ 4.528.771</b>	<b>\$ 37.752.692</b>	<b>\$ 75.350.168</b>	<b>\$ 114.570.012</b>	<b>\$ 155.956.772</b>
<b>SALDO FINAL EFECTIVO</b>	<b>\$ 37.752.692</b>	<b>\$ 37.752.692</b>	<b>\$ 75.350.168</b>	<b>\$ 114.570.012</b>	<b>\$ 155.956.772</b>	<b>\$ 199.716.557</b>

## 4.8 Balance General.

CUADRO No 21						
PRESUPUESTO DE BALANCE GENERAL						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>						
EFFECTIVO	\$ 4.528.771	\$ 37.752.692	\$ 75.350.168	\$ 114.570.012	\$ 155.956.772	\$ 199.716.557
CARTERA	\$ -	\$ 20.739.704	\$ 22.091.206	\$ 23.423.070	\$ 24.870.487	\$ 26.404.091
INVENTARIO PROD. TERMINADOS	\$ -	\$ 2.389.447	\$ 2.550.400	\$ 2.713.832	\$ 2.892.352	\$ 3.081.871
INVENTARIO PROD. EN PROCESO	\$ -	\$ 2.422.634	\$ 2.552.636	\$ 2.716.102	\$ 2.894.831	\$ 3.084.504
INVENTARIO MATERIAS PRIMAS	\$ -	\$ 2.683.833	\$ 2.739.193	\$ 2.923.593	\$ 3.147.101	\$ 3.351.453
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>\$ 4.528.771</b>	<b>\$ 65.988.310</b>	<b>\$ 105.283.603</b>	<b>\$ 146.346.608</b>	<b>\$ 189.761.543</b>	<b>\$ 235.638.476</b>
TERRENOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EDIFICIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
MUEBLES Y ENSERES	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
VEHICULOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -	\$ 3.400.000	\$ 6.800.000	\$ 10.200.000	\$ 13.600.000	\$ 17.000.000
<b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>\$ 34.000.000</b>	<b>\$ 30.600.000</b>	<b>\$ 27.200.000</b>	<b>\$ 23.800.000</b>	<b>\$ 20.400.000</b>	<b>\$ 17.000.000</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 38.528.771</b>	<b>\$ 96.588.310</b>	<b>\$ 132.483.603</b>	<b>\$ 170.146.608</b>	<b>\$ 210.161.543</b>	<b>\$ 252.638.476</b>
<b>PASIVOS</b>						
PROVEEDORES	\$ -	\$ 13.484.653	\$ 13.778.364	\$ 14.690.317	\$ 15.666.352	\$ 16.696.908
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PROVISION DE IMPUESTOS	\$ -	\$ 14.709.713	\$ 16.602.727	\$ 17.606.747	\$ 18.693.063	\$ 19.846.016
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 28.194.365</b>	<b>\$ 30.381.091</b>	<b>\$ 32.297.064</b>	<b>\$ 34.359.416</b>	<b>\$ 36.542.923</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 28.194.365</b>	<b>\$ 30.381.091</b>	<b>\$ 32.297.064</b>	<b>\$ 34.359.416</b>	<b>\$ 36.542.923</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
APORTES	\$ 38.528.771	\$ 38.528.771	\$ 38.528.771	\$ 38.528.771	\$ 38.528.771	\$ 38.528.771
UTILIDADES RETENIDAS	\$ -	\$ -	\$ 29.865.174	\$ 63.573.741	\$ 99.320.773	\$ 137.273.356
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ -	\$ 29.865.174	\$ 33.708.567	\$ 35.747.032	\$ 37.952.583	\$ 40.293.426
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 38.528.771</b>	<b>\$ 68.393.945</b>	<b>\$ 102.102.512</b>	<b>\$ 137.849.544</b>	<b>\$ 175.802.127</b>	<b>\$ 216.095.553</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 38.528.771</b>	<b>\$ 96.588.310</b>	<b>\$ 132.483.603</b>	<b>\$ 170.146.608</b>	<b>\$ 210.161.543</b>	<b>\$ 252.638.476</b>
ECUACIÓN CONTABLE: Activo - (Pasivo + Patrimonio) = 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

## 4.9 Indicadores

CUADRO No 22					
INDICADORES					
INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA (Pesos)	\$ 47.974.887	\$ 57.111.294	\$ 63.553.779	\$ 70.245.647	\$ 77.139.441
Margen Ebitda	19%	22%	23%	24%	24%
Rendimiento del Patrimonio	77,5%	49,3%	35,0%	27,5%	22,9%
Margen	12,0%	12,7%	12,7%	12,7%	12,7%
Potencial de Utilidad	30,9%	25,4%	21,0%	18,1%	15,9%
Valor Económico Agregado EVA (Pesos)	\$ 18.182.255	\$ 25.168.742	\$ 30.692.411	\$ 36.466.466	\$ 42.422.736
Costo del Capital Ponderado	26%	27%	27%	28%	28%
Valor Presente Neto -VPN- (Pesos)	\$ 104.989.818				
Tasa Interna de Retorno TIR	104%				
TMR	30%				

EBITDA (Utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) indica la capacidad que tiene la empresa de generar ganancias en el desarrollo de su objeto social, con los recursos disponibles al interior de la misma.

El EBITDA nos dice: Hasta aquí el proyecto es rentable, y en adelante, dependerá de su gestión que el proyecto sea viable o no.

El EBITDA resultante para los primeros tres años de funcionamiento, indica que la compañía genera directamente de sus operaciones beneficios superiores a los \$ 47 millones de pesos.

El Porcentaje resultante de la TIR (Tasa Interna de Retorno) indica el rendimiento financiero del proyecto en el periodo de evaluación. Por tal motivo, este valor debe compararse con la Tasa Mínima de Retorno de la Inversión (TMR) o tasa de oportunidad así:

- 1) Si la TIR es mayor que la TMR, entonces el proyecto es rentable y se justifica su aceptación.

2) Si la TIR es igual a la TMR, entonces es indiferente realizar o no la inversión en el proyecto, y se debe recurrir a otros análisis cuantitativos o cualitativos.

3) Si la TIR es menor a la TMR, entonces el proyecto NO es rentable y No se justifica su realización.

TIR 104% > TMR 30% Se justifica y se acepta.

El margen de contribución (Utilidad Neta / Ventas) corresponde al porcentaje obtenido de utilidades netas, tomando como base los ingresos generados por la empresa.

El Resultado del VPN permite determinar si dicha inversión puede incrementar o reducir el valor de la empresa y refleja en pesos de hoy las ganancias futuras del proyecto, de acuerdo con el periodo de tiempo analizado. Si el valor es positivo es conveniente realizar el proyecto. En este caso es de

El resultado del Valor Presente Neto (VPN) indica que la empresa con las proyecciones actuales, siendo valorada a pesos de hoy asciende a un total de \$ 104.989.818 que comparado con la inversión realizada inicialmente (\$38.528.771) demuestra que el proyecto es factible de desarrollarse.

El valor del EVA calculado al ser positivo, refleja que la empresa genera valor económico para sus inversionistas.

## 5. PLAN OPERATIVO

### 5.1 Plan Operativo

#### 5.1.1. Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD	METAS	RECURSOS	TIEMPO TOTAL EJECUCION DE LA ACTIVIDAD	SALARIOS	POBLACION VULNERABLE
1. Creación de base de datos de potenciales clientes, teniendo en cuenta la característica principal: ciudades de clima frío.	Obtención de una base de datos completa, incluso con cantidad de compradores que atiende, que permita una evaluación sencilla y a base de sentido común, pero a su vez teniendo en cuenta varios aspectos como su ubicación, reconocimiento, entre otras.	6 personas, 6 computadores, conexión a internet, recurso monetario para pago de salarios.	3 meses (primer mes)	s.m.l.v cada uno	Bachilleres o técnicos desempleados, población reinsertada o con discapacidad, de acuerdo a proceso de selección
2. Evaluación y preselección de ciudades en las que el mercado es representativo.	Obtención de un primer filtro de almacenes que por su cantidad por ciudad, reconocimiento y	Experto en mercadeo, disponibilidad de computador, recurso monetario disponible	3 semanas (cuarto mes)	1.500.000 incluyendo movilización, en caso de no	Población desempleada, de estratos bajos y/o de población indígena

	representatividad en ventas, serán los primeros clientes objetivo	para el pago de salario.		encontrarse el perfil en el municipio	
3. Cotización de fletes y evaluación de alternativas para las entregas en las ciudades seleccionadas, así como cálculo de puntos de equilibrio y de mínimos de ventas para la realización de la venta	<p>Conocimiento objetivo de los costos del proceso, de la producción del bien y de los fletes, con el objetivo de decidir que clientes abordar de acuerdo a las capacidades de la cooperativa.</p> <p>Estos últimos conociendo de antemano la ciudad (distancia) y la posibilidad de ventas en dicho establecimiento (capacidad del medio de transporte). Si es posible, entrega de borradores de rutas posibles y aprovechamiento de las mismas para la mejor distribución del costo</p>	<p>1 ingeniero industrial, 1 administrador de empresas, disponibilidad de dos computadores, recurso monetario para el pago de salario</p>	3 meses (última semana del cuarto mes)	1.200.000 cada uno mensualmente	Población desempleada, de estratos bajos, población indígena y/o con discapacidad



<p>4. Reevaluación de clientes potenciales de la actividad 3, de acuerdo al mercado que manejan y los mínimos para punto de equilibrio obtenidos del levantamiento de costos</p>	<p>Definición concreta de los clientes a abordar con calificación de prioridad para abordarlos</p>	<p>Personal de la cooperativa (no se requieren nuevos recursos)</p>	<p>1 mes y 1 semana (última semana del séptimo mes)</p>		
<p>5. Contacto con el cliente y envió de muestras para su decisión de compra</p>	<p>Concretar citas vía electrónica o personal con la persona encargada, en cada almacén, de escoger los proveedores. Planeación de rutas de trabajo y agendas en ciudades aledañas, en la medida de lo posible.</p>	<p>1 persona encargada del contacto a los clientes y la obtención de citas, 1 computador, 1 teléfono con llamadas a larga distancia y celular, conexión a internet recursos monetarios disponibles para el pago de salarios</p>	<p>4 meses (noveno mes)</p>	<p>s.m.lv</p>	<p>Bachilleres o técnicos desempleados, población reinsertada o desplazada, de acuerdo a proceso de selección</p>

Las principales metas sociales son el mejoramiento de la calidad de vida de los artesanos asociados, campesinos que se dedican al cultivo de la iraca y en general, de todos los actores que interactúan de alguna forma en todo el proceso de producción de sombreros, desde el cuidado de las ovejas hasta la entrega al cliente final.

Con esto, también se impacta a las familias del municipio de Aguadas, así como el desarrollo social y cultural del mismo, incluyendo a los jóvenes que terminan su colegio y que no encuentran más oportunidades, en artes tan representativos de la región como es el tejido en lana y el hacer parte de una tradición de más de 70 años.

De la misma forma, se incluyen personas de todas las edades, hombres y mujeres, ofreciéndoles oportunidades laborales.

### **5.2.2. Plan Nacional de Desarrollo**

De acuerdo al objetivo planteado, el plan nacional de desarrollo presenta los siguientes apartados: "La ruta hacia la formalización pasa por el desarrollo de competencias laborales que aumenten la productividad de los trabajadores y los capacite para el desempeño de un empleo formal. Esto es tanto más importante en un país como Colombia donde el salario mínimo es relativamente alto en comparación con otros países, y donde los costos laborales no salariales representan cerca del 58% del salario" y "Finalmente, para que un país sea competitivo debe contar con un conjunto de apoyos transversales a la competitividad: reglas de juego claras y una regulación sencilla y predecible que incentiven la generación y el desarrollo de negocios, complementado con un fácil acceso a un sistema financiero competitivo y profundo. En definitiva, un país

atractivo para los negocios, donde los emprendedores tienen incentivos de crear empresas y las empresas de invertir, crecer y desarrollarse a su máximo potencial"

### **5.2.3. Plan Regional de Desarrollo**

"Aguadas se ha distinguido en el contexto departamental por un movimiento cooperativo que surgió hace más de 75 años, así mismo han surgido en su historia otros movimientos solidarios y gremiales que se han trabajado unidos por el desarrollo económico y social de la localidad. Se destacan las artesanías en lana ya que es un producto que nos ha hecho reconocidos a nivel regional y nacional y que entraña lo más propio de nuestra identidad.

Nuestro principal objetivo es lograr que esta institución emblema del Municipio no decaiga y al contrario se proyecte y continúe siendo un motor de desarrollo para el Municipio, alcanzando un mayor reconocimiento departamental y nacional, buscando que sus productos logren entrar a los diferentes mercados.

De igual manera en el Municipio existen otras iniciativas cooperativas y artesanales las cuales necesitan de nuestra colaboración para su correcto funcionamiento y proyección". PROGRAMA: Fortalecimiento del sector cooperativo y artesanal / SUBPROGRAMA: Apoyo al fortalecimiento de la Cooperativa, gestión para el desarrollo empresarial y económico de las organizaciones cooperativas, asociativas y artesanales.

### **5.2.4. Cluster ó Cadena Productiva**

En la agenda para la productividad y competitividad del DNP (2007) se plantean estrategias para la competitividad de la cadena productiva artesanal, de acuerdo al diagnóstico realizado.

Se presentan las siguientes estrategias: Consolidar la actividad como un sector económicamente productivo (Se busca a través de la consolidación de la actividad, alcanzar el reconocimiento como sector productivo generador y dinamizador de alternativas), consolidar la oferta artesanal exportable (Como sector productivo para el país, el sector artesanal requiere estructurar y consolidar una oferta exportable capaz de responder a las necesidades de los mercados internacionales de acuerdo con nichos especializados donde Colombia acceda con productos diferenciados en calidad, diseño y precio), lograr que la producción artesanal llegue a nichos de mercado especializados (Se hace necesario que la oferta exportable colombiana pueda identificar y alcanzar nichos especializados donde Colombia acceda con productos diferenciados en calidad, diseño y precio) y posicionar el producto artesanal colombiano en el mercado (El posicionamiento del producto artesanal se vislumbra como una estrategia fundamental para generar sostenibilidad en los mercados mediante actividades fundamentales como la comunicación de los valores agregados e integrados de nuestros productos artesanales)

#### **5.2.5. Empleo**

Remitirse al punto 5.1.1. Cronograma de Actividades.

## **6. IMPACTO**

### **6.1. Impacto Económico, Regional, Social, Ambiental**

Impacto económico: El mayor impacto económico que se puede llegar a generar está en el aporte al desarrollo del municipio, al ofrecer nuevas oportunidades de empleo en el mismo en cada una de las etapas del proyecto.

La ampliación en oportunidades de empleo también se dará en los municipios en donde se incursione con la venta al detal en almacenes marca Cooperativa Artesanal de Aguadas “Sombrero Aguadeño”. Impacto social: Al crear nuevas oportunidades, el mejoramiento en la calidad de vida se hará notorio no solo en el municipio sino también en la región. La cooperativa, por desarrollar actividades que requiere de poca especialización del trabajador, es apta para ofrecer oportunidades a todo tipo de personas, especialmente los afectados por la última recesión ocurrida, desplazado, indígena y desmovilizado que pueden entrenarse para comenzar a realizar determinada actividad.

Impacto ambiental: Se pretende disminuir el impacto ambiental generado en caso de realizarse el tejido de forma industrial, evitando la emisión de residuos peligrosos y reduciendo los residuos de otro tipo que puedan generarse.