

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
GRUPO EMPRESARIAL SOLIDARIO “GES CTA.”**

**CAROLINA SANTIAGO SANDOVAL CÓD.: 0644530
ESTEFANÍA TRUJILLO GONZÁLEZ CÓD.: 0643178**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**Santiago de Cali
2012**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
GRUPO EMPRESARIAL SOLIDARIO “GES CTA.”**

**CAROLINA SANTIAGO SANDOVAL CÓD.: 0644530
ESTEFANÍA TRUJILLO GONZÁLEZ CÓD.: 0643178**

**Trabajo de grado para optar al título de
Contadora Pública**

**Dirigido por:
JOSÉ OLIVAR MOSQUERA
Especialista en Administración Pública**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**Santiago de Cali
2012**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, 19 de enero de 2012

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1. ANTECEDENTES	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
INTERROGANTE DE INVESTIGACIÓN	14
3. OBJETIVOS	15
3.1. OBJETIVO GENERAL	15
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
4. JUSTIFICACIÓN.....	16
5. MARCO DE REFERENCIA	17
5.1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	17
5.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	17
5.3. OBJETIVOS CORPORATIVOS	17
5.3.1. Objetivo General.....	17
5.3.2. Objetivos Específicos.....	18
5.4. SERVICIOS OFRECIDOS.....	18
5.5. MISIÓN	18
5.6. VISIÓN.....	19
6. MARCO TEÓRICO	20
7. MARCO CONCEPTUAL	24
8. MARCO LEGAL	27
9. METODOLOGÍA	29
10. DIAGNOSTICO INTEGRAL.....	31
10.1. ANÁLISIS EXTERNO: AUDITORÍA DEL ENTORNO	31
10.1.1. Factor Económico	31
10.1.2. Factor Político.....	38
10.1.3. Factor Social.....	41
10.1.4. Factor Geográfico	46
10.1.5. Factor Competitivo	49

10.2.	ANÁLISIS INTERNO	56
	Perfil de Capacidad Interna.....	56
11.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	69
	CULTURA ORGANIZACIONAL	69
	Grupo Empresarial Solidario GES CTA - ¿Quiénes Son?.....	69
12.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	78
12.1.	COSTEO UNIDAD DE NEGOCIO	83
12.2.	PRESUPUESTO.....	104
12.3.	BALANCE SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL	135
13.	CONCLUSIONES.....	139
14.	BIBLIOGRAFÍA.....	141
15.	ANEXOS	144
	ANEXO A. Estados Financieros Grupo Empresaria Solidario GES CTA 2011	144
	ANEXO B. Grupo Empresarial Solidario Ges CTA. - Régimen de Compensaciones.....	150

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sectores Económicos de Colombia.....	39
Figura 2. Mapa Geográfico Ubicación Grupo Empresarial Solidario GES CTA y su Principal Cliente Sucromiles S.A.....	47
Figura 3. Representación Grafica de la Planeación Estratégica.....	76
Figura 4. Representación simple del Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)	136

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Activos.....	32
Gráfica 2. Pasivos.....	33
Gráfica 3. Patrimonio.....	34
Gráfica 4. Comparación del Comportamiento de las Principales Variables Contables	35
Gráfica 5. Concentración y Distribución Geográfica de las CTA en Colombia.....	46
Gráfica 6. Estado de Vías del valle del Cauca.....	48
Gráfica 7. Evolución del Número de Cooperativas de Trabajo Asociado a Diciembre 2008.....	51
Gráfica 8. Número de Cooperativas de Trabajo Asociado constituidas cada año.....	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de Activos y tamaño al 2009.....	31
Tabla 2. Principales Indicadores por Subsectores I.....	36
Tabla 3. Principales Indicadores por Subsectores II.....	36
Tabla 4. Matriz Factor Económico.....	38
Tabla 5. Matriz Factor Político.....	41
Tabla 6. Matriz Factor Social.....	45
Tabla 7. Matriz Factor Competitivo.....	54
Tabla 8. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio externo.....	55
Tabla 9. Matriz Capacidad Directiva.....	59
Tabla 10. Matriz Capacidad Competitiva.....	61
Tabla 11. Matriz Capacidad Talento Humano.....	63
Tabla 12. Rentabilidad de Activos Grupo GES CTA.....	63
Tabla 13. Rentabilidad del Patrimonio Grupo GES CTA.....	64
Tabla 14. Margen Bruto Grupo GES CTA.....	64
Tabla 15. Margen Operativo Grupo GES CTA.....	64
Tabla 16. Rotación de Cartera Grupo GES CTA.....	65
Tabla 17. Periodo de Cobro Grupo GES CTA.....	65
Tabla 18. Razón Corriente Grupo GES CTA.....	66
Tabla 19. Nivel de Endeudamiento Grupo GES CTA.....	66
Tabla 20. Activos Fijos Vs Patrimonio Liquido Grupo GES CTA.....	66
Tabla 21. Concentración de Endeudamiento Grupo GES CTA.....	67
Tabla 22. Endeudamiento Vs Ventas Grupo GES CTA.....	67
Tabla 23. Matriz Capacidad Financiera.....	67
Tabla 24. Perfil de Capacidad Interna.....	68
Tabla 25. Matriz de Correlación de Objetivos.....	80
Tabla 26. Objetivos y Estrategias – Nueva Unidad de Negocio.....	81
Tabla 27. Estrategias y Responsabilidades.....	82
Tabla 28. Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral.....	137

INTRODUCCIÓN

Como unidades productivas y organizaciones empresariales, las Cooperativas de Trabajo Asociado son empresas que tienen presencia en los mercados de bienes y servicios. Pero indudablemente afrontan dificultades y desafíos que son propios de los efectos de la globalización, la apertura, la integración y de los cambios tecnológicos y organizacionales; además que les ha tocado asumir parte de la crisis económica nacional e internacional con los efectos conocidos.

De manera recurrente se constituyen en instrumentos propicios para realizar programas en la construcción de la infraestructura del país, mantenimiento vial, servicios sociales, y prestación de servicios a otras empresas, lo que deriva en la generación autónoma de empleo e ingresos para la satisfacción de las necesidades básicas de las comunidades.

Con esto se puede ver que las Cooperativas de Trabajo Asociado son una alternativa de organización empresarial y no simplemente una manera diferente de administración de la empresa en lo relativo al factor trabajo. El cooperativismo es un excelente instrumento de participación económica, social y política.

Por esta razón es que las empresas cooperativas en esencia las de trabajo asociado son las que están llamadas a establecer la competencia definitiva con las sociedades mercantiles capitalistas para llegar a la humanización progresiva del sistema productivo.

Debido a esto es que se propone en este trabajo que las Cooperativas de Trabajo Asociado implementen la planeación estratégica como una herramienta que les ayude a superar los diferentes cambios económicos, políticos y sociales de la globalización y así lograr un desarrollo tanto en el sector solidario como en nuestro país.

1. ANTECEDENTES

En el desarrollo de la economía son varios los sectores que han sido de gran importancia, entre los cuales se encuentra el comercio, la industria, la agricultura y el cooperativismo, siendo este último, uno de los sectores que más impulso ha tenido y que hoy día se convierte en motor importante para el crecimiento de los países. El cooperativismo ha tenido a través de los años una gran influencia, y comparte entre otras cosas, un peso social e ideológico significativo en el mundo.

Según una pequeña reseña histórica publicada por la Superintendencia de la Economía solidaria en 1968 se adoptó el concepto de economía solidaria en Colombia con el Decreto 2536 del 4 de agosto que dio vida al Consejo Nacional de Economía Solidaria y lo reconoce como un sector de gran importancia en el entorno económico nacional. En 1988 con la Ley 79 se organizan las formas solidarias del cooperativismo, asociaciones mutuales y fondos de empleados; luego esta ley mas el decreto 468 del noventa, reglamentarían las normas correspondientes a las Cooperativas de Trabajo Asociado y dictan otras disposiciones sobre las CTA.

Con esto, la Ley 79 de 1988 más la Ley 454 de 1998, son las normas reguladoras de estas asociaciones de derecho privado en Colombia, en donde han tenido especial desarrollo, las cooperativas de transportadores, las cooperativas de trabajo asociado y las administraciones públicas cooperativas.

A partir de ese momento, el desarrollo del sistema se fue incrementando en forma acelerada y satisfactoria. Además de las cooperativas agrícolas que fueron especialmente impulsadas por el Estado, surgieron las cooperativas de consumo, de ahorro y crédito, de trabajo asociado y de prestación de servicios.

Muchos son los teóricos y estudiosos del cooperativismo en Colombia. Entre ellos, Francisco Luis Jiménez Arcila¹, que en su obra *El Cooperativismo ayer, hoy y mañana*, reflexiona: “*El Trabajo Produce el Capital. Él (capital) es hijo de aquel (trabajo), pero los papeles se invirtieron y el capital no reconoció el trabajo como hijo sino que lo esclavizó*” (Confecoop Antioquia. 2002, p. 73,75).

Entre otros teóricos colombianos, encontramos también a Carlos Uribe Garzón² (Editorial Presencia.1994., p.70),que en su obra *De trabajadores a Empresarios: Cooperativas de Trabajo Asociado para el siglo XXI*, menciona varias causas como origen de las cooperativas de trabajo asociado en Colombia: Por inducción institucional, es decir por el

¹ Abogado antioqueño e ilustre cooperativista quien dedicó toda su vida a la consolidación del cooperativismo colombiano

² Es considerado uno de los principales ideólogos del cooperativismo en Colombia.

apoyo financiero de una institución estatal; por inducción de origen estatal, es decir aquellas que nacen vinculadas a la prestación de servicios públicos (recolección de basuras por ejemplo) y por inducción de instituciones privadas o mixtas. Sin embargo, también se encuentran algunas cooperativas motivadas por grupos de trabajadores agrícolas y por motivación de comunidades religiosas.

También explica el autor, que la quiebra de algunas empresas impulsó el nacimiento de cooperativas de trabajo asociado, como en el caso del sector manufacturero a finales de la década de los años 80, cuando se ofreció a los empleados la formación de la cooperativa para proseguir con la empresa. Sin embargo, la falta de capacitación para dirigir y el temor a una inestabilidad en los ingresos, los cuales dependerían de los resultados, fueron dificultades que se presentaron para esta iniciativa.

Por esta razón es que se hace indispensable el uso de la Planeación Estratégica para lograr una estabilidad en la organización en la cual sea aplicada y lograr el desarrollo de la misma. Igor Ansoff³ (1980), aplica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución de concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía. Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional, la cual constaba de una división por unidades organizativas casi autónomas, además de control, coordinación y diseño de estrategias centralizados en la dirección general. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia.

También hace falta impulsar el desarrollo filosófico cultural, esto significa que todas las personas asociadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico. Así con el uso de estas herramientas, se busca lograr el desarrollo de la entidad a la cual se aplique la Planeación Estratégica, en este caso en particular; la Cooperativa de Trabajo Asociado – Grupo GES CTA.

³ Gran teórico de la estrategia

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica para responder con éxito esta pregunta es la planeación estratégica.

La planeación estratégica está ligada de modo inseparable con el proceso de dirección; por tanto, los directivos deben comprender su naturaleza y realización. Las organizaciones que no cuentan con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se pueden enfrentar a algunos problemas con el entorno ya que la planeación estratégica busca que las organizaciones sean proactivas en lugar de reactivas en la formulación de su futuro.

Toda empresa u organización debe elaborar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas; ya sean estos planes de corto, mediano o largo plazo; esto debe realizarse según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad de trabajo, en cualquiera de sus niveles –superiores o niveles inferiores–. Todo esto para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante también el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica entonces realizar un muy buen y coordinado trabajo en equipo.

Con esto se tiene entonces que la planificación estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el ¿qué lograr? (Objetivos) al ¿qué hacer? (estrategias). Con la planificación estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

En las cooperativas de trabajo asociado se puede ver que su porvenir está definido no por la presencia de un medio ambiente político y jurídico adverso, sino por la oportunidad de insertarse coherentemente en la economía y en la sociedad. Ya que estas afrontan dificultades de tipo económico, legal, político, social y cultural.

Como dificultades económicas tenemos la falta de recursos para la adquisición de capital, maquinaria y equipo, puesto que los trabajadores que se asocian no cuentan con grandes capitales y en el trabajo asociado no existen más inversionistas que los mismos trabajadores; por lo tanto otras cooperativas o personas jurídicas, ni el propio asociado puede invertir y obtener una rentabilidad por su inversión.

Podemos ver también como dificultad legal, la que se tiene con los vacíos legales que impiden el accionar de las cooperativas de trabajo asociado y entorpecen su interpretación;

por esta razón es que muchas veces estas cooperativas son utilizadas en fines contrarios a los perseguidos en la ideología cooperativa.

Otra de las dificultades se puede notar en lo político, por el hecho que carece de apoyo y fomento por parte del Estado ya que este no lo ve como a portante del desarrollo territorial. Por otro lado entre las dificultades culturales y sociales se encuentra que la falta de fundamentación a la cultura sobre la aplicación del modelo y por los privilegios fiscales se está utilizando el modelo de cooperativa de trabajo asociado para fines distintos a su concepción original; esto está distorsionando el verdadero sentido su filosofía.

Por otro lado las cooperativas de trabajo asociado están relacionadas mas al sector de la prestación de servicios que al sector de la producción, por lo tanto existe una mayor competencia entre las mismas.

La problemática presentada en el Grupo Empresarial Solidario “Grupo GES CTA”, es que debido a catalogación negativa de intermediación que se tiene sobre las cooperativas de trabajo asociado; las empresas quieren utilizar a las cooperativas de trabajo asociado para ahorrar en costos mas no para generar empleo ni para mejorar las condiciones del entorno familiar de sus trabajadores asociados. Por este motivo, el Grupo Empresarial Solidario “Grupo GES CTA” lo que desea lograr es trasladarse del sector de prestación de servicios y volverse una cooperativa con unidades propias de negocio; para de esta manera la cooperativa no dependa de la contratación de servicios prestados por parte de terceros, si no que genere empleo por sí misma. Esto para lograr el fin del cooperativismo el cual es generar empleo y mejorar el bienestar del personal asociado a esta.

Otro problema que el Grupo Empresarial Solidario “Grupo GES CTA” quiere mejorar es el problema cultural y social que afronta frente a los asociados, los cuales no se apropian completamente de la cooperativa, ya que tan solo la ven como una empresa intermediaria que les ayuda a conseguir empleo; mas no ven a la cooperativa como una organización de emprendimiento en la cual pueden desarrollar sus proyectos e ideas.

Debido a los aspectos presentados anteriormente se busca que la cooperativa de trabajo asociado GES CTA.; es desarrollar un plan estratégico el cual utilice durante los próximos tres años para enfrentar las dificultades por la cuales puede travesar y salir bien librada; además de que esta logre expandir su visión hacia la producción de bienes para de esta forma ir un paso más allá de la competencia.

INTERROGANTE DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los aspectos que se necesitan analizar para proponer un plan estratégico para la cooperativa de trabajo asociado Grupo GES CTA. que sea de su uso los próximos tres (3) años?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de plan estratégico para la Cooperativa de Trabajo Asociado GES CTA, para fijar el direccionamiento que se tomará en la empresa para los próximos tres (3) años.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico que permita determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la cooperativa de trabajo asociado.
- Realizar un direccionamiento estratégico que permita definir los objetivos y metas de la organización
- Plantear la formulación estratégica para seleccionar los proyectos o áreas que han de integrar el plan estratégico corporativo.

4. JUSTIFICACIÓN

La planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

Además de ser una tendencia que se está siguiendo desde hace más de medio siglo, investigaciones indican que organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan. Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

No solo en la parte financiera, la planeación estratégica genera otros beneficios dentro de los cuales están:

- Permite un mayor entendimiento de las amenazas externas
- Permite conocer y comprender mejor las estrategias de los competidores.
- Incrementa la productividad de los empleados.
- Aumenta la capacidad de prevención de problemas, además que permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades.
- Provee una visión objetiva de los problemas gerenciales.
- Guía todos los esfuerzos de la empresa hacia un fin común.

Los beneficios enunciados anteriormente hacen de la planeación estratégica, una herramienta muy importante y determinante del crecimiento y bienestar a largo plazo de las empresas que la ponen en práctica.

Siendo consecuentes con eso, el contador profesional con una formación integral se encuentra en la capacidad de realizar y ejecutar un plan estratégico, además de tener la necesidad, ya que la planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización; y a ésta área pertenece el contador dentro de las organizaciones. Esto le abre un nuevo campo de acción a los contadores Públicos y una fuente de empleo en una época en la que la tecnología y la formación técnica están en pleno auge.

En el ámbito personal la realización de este proyecto ayuda a la culminación y finalización de la formación profesional a nivel de pregrado para quienes lo realizan, cumpliéndose así con uno de los requisitos establecidos por la universidad; poniendo en práctica gran parte de los conocimientos adquiridos a través de los años de preparación.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Descripción General

Razón social:	Grupo Empresarial Solidario (GES)
Nit:	900019164-8
Dirección:	Calle 24 Norte 2N 63
Teléfonos:	682 1245 – 683 9155
Ciudad:	Santiago de Cali
Fecha de Constitución:	22 de enero del 2005
Tipo de Sociedad:	Cooperativa de Trabajo Asociado (CTA)
Sector al que Pertenece:	Solidario
Representante Legal:	Hernán Venegas Burbano
Número de Asociados:	252

5.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

El Grupo Empresarial Solidario “GES” es una compañía de Trabajo Asociado creada el 22 de enero del año 2005, con una filosofía solidaria, que propende por el conocimiento, aplicación y respeto de los principios solidarios, que trabaja en función de la generación de empleo y por ende del mejor nivel de vida para sus asociados, que fundamenta la prestación de los servicios en el profesionalismo la calidad y la confianza para convertirse en un verdadero apoyo de las empresas de la región.

5.3. OBJETIVOS CORPORATIVOS

5.3.1. Objetivo General

El objetivo general de la Cooperativa GES es el fortalecimiento del trabajo asociado, la aplicación de los principios de la economía solidaria y el desarrollo de unidades propias de servicios, producción o comercialización con miras a la generación de fuentes de trabajo para todos sus asociados y su entorno familiar.

5.3.2. Objetivos Específicos

Dentro de los objetivos específicos que tiene la Cooperativa GES están condicionados a las diferentes actividades o servicios que presta dentro de las empresas clientes y de acuerdo con los términos de la contratación, además del de crear unidades propias de producción desarrolladas por sus asociados.

5.4. SERVICIOS OFRECIDOS

Grupo Empresarial Solidario “GES” ha venido desarrollando los siguientes servicios entre otros:

- Montaje e instalación de equipos e infraestructura.
- Cargue y descargue de productos terminados y materias primas.
- Maquila de productos.
- Aseo Industrial
- Reciclaje Industrial

Para el desarrollo de todas estas actividades la Cooperativa cuenta y pone a disposición de las Empresas clientes con las que tiene contratación los siguientes servicios:

- Departamento de Compensaciones, liquidación y pago de compensaciones, afiliación al sistema General de Seguridad Social.
- Departamento de Recursos Humanos con el proceso de selección de nuestros trabajadores asociados, con el empleo de pruebas psicotécnicas, entrevistas de selección, entre otras.
- Departamento de Salud Ocupacional con un comité paritario comprometido con el desarrollo de todas las actividades inherentes a la salud y control industrial de accidentes de trabajo.
- Servicio de supervisión encargado de la atención del trabajador asociado en el sitio donde desarrolla la actividad contratada.

5.5. MISIÓN

La Cooperativa Grupo Empresarial Solidario GES, es una Cooperativa de Trabajo Asociado que procura fomentar la creación de fuentes de trabajo para los asociados, mediante la producción de bienes, ejecución de obras y la prestación de servicios a terceros, en forma autogestionaria en las diferentes áreas a nivel nacional, procurando un sostenible

bienestar al asociado y su grupo familiar que propenda por el crecimiento integral de la cooperativa dentro de un clima de cooperación y mutuo apoyo en las empresas de los diferentes sectores donde prestamos nuestros servicios garantizados, de una manera eficaz y oportuna, posicionándonos como líderes en costos, calidad en la atención, tanto al asociado como a la empresa, logrando su satisfacción mediante cordialidad, respeto y confiabilidad.

5.6. VISIÓN

Ser líder a nivel nacional y posicionarnos en este siglo XXI dentro del esquema del cooperativismo como la mejor empresa de trabajo asociado porque:

- Nuestro mayor potencial es el talento humano.
- Nuestro asociado tiene sentido de pertenencia.
- Somos la cooperativa preferida de las empresas a las cuales prestamos nuestros servicios.
- Nuestras unidades de negocio, realizan productos de alta calidad, además de que ayudan a preservar el medio ambiente.
- Estamos comprometidos con la filosofía, principios, valores y políticas establecidas.

Todo esto porque queremos brindar un servicio que nos destaque como la cooperativa líder y de gestión social más reconocida por las empresas y el país.

6. MARCO TEÓRICO

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planeadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo (Caldera, 2005).

La planeación estratégica aparece en el mundo como “sistema de gerencia” entre los años 60 y 70, y con el paso del tiempo se ha convertido en una faceta fundamental de las empresas en búsqueda de aumentar su competitividad, ya que permite definir objetivos claros y los métodos para lograrlos.

El proceso de la planeación estratégica se produce sobre la base de la Teoría General de los Sistemas, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente (Velazco, 2000)

Esta teoría surgió entre los años 1950 y 1968 con la publicación de los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy (1976)⁴. La TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí busca producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad (1976).

La Planificación Estratégica, la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con esto se puede ver que con el uso de la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, de acuerdo con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La planeación estratégica es tratada por diversos investigadores y teóricos dentro de los cuales encontramos:

El autor Mudent Hiern ⁵ distingue algunos elementos de la planeación estratégica, tales como:

1. Componentes usados por la organización para competir, dentro de los cuales están:

⁴ Ludwig von Bertalanffy (19 de septiembre 1901 Viena, Austria - 12 de junio 1972 (70 años) Buffalo, Nueva York, EE.UU). Se considera uno de los fundadores y uno de los principales autores de la escuela interdisciplinaria de pensamiento conocida como TGS.

⁵ Mudent Hiern, catedrático de la universidad de Cataluña, en el departamento de organización de empresas.

- Las actividades desarrolladas como los productos, procesos, logística etc.
 - La forma organizativa adoptada: mercados, dominios, sectores, segmentos, entre otros.
 - Y por último el espacio al que se dirigen las actividades.
2. Objetivos que se traza la empresa.
 3. Dinámica en la cual se sitúa la estrategia, la cual puede ser:
 - Dinámica horizontal (en el tiempo)
 - Dinámica vertical (jerarquía organizativa)
 4. Relaciones entre las partes:
 - Misión: relación entre las actividades y el entorno.
 - Visión: relación entre los objetivos y el resto de los componentes.
 - Poder: relación entre los objetivos y grupos de la organización.
 - Oficio: grado de dominio con que una organización desarrolla sus actividades.
 - Legitimidad: relación entre los objetivos y el entorno al igual que con la ética de la organización.
 - Imagen/identidad: percepción del conjunto de valores y creencias de la organización.

Ives y Villanueva plantean la siguiente hipótesis de planificación estratégica en tres fases conocidas como:

1. Formulación o preparación del planteamiento estratégico:
 - Es necesario preguntarse ¿se debe actuar?, ¿Qué ocurre si no se actúa?
 - Reducción de las opiniones a una sola. Son necesarios criterios objetivos de elección que permitan determinar la mejor relación entre las ventajas y los inconvenientes de cada alternativa.
2. Información a los órganos decisorios:
 - Objetivos de la acción.
 - Fases propuestas.
 - Información necesaria para la toma de decisiones, cuyo principal objetivo es el autocontrol y la corrección de la acción en tiempo real. El sistema de información de un responsable está formado por todas aquellas piezas de información que le orientan sobre el resultado recientemente obtenido y sobre la acción inmediata a realizar.
3. Variables de ejecución.

Previsión de los problemas políticos de la organización que generalmente aparecen en el momento en que se ejecutan los planes. Para esto es necesario tener en cuenta:

- Tiempo disponible, duración y calendario.
- Acceso a los recursos suficientes.
- Conformidad en la relación entre las consecuencias esperadas y las intervenciones realizadas.
- Circuitos cortos entre decisiones y ejecutores.
- Procedimientos y tareas bien especificados y organizados según una secuencia correcta.
- Comunicación y coordinación entre los ejecutantes.

Ansoff caracteriza la planificación estratégica en función de:

1. Los requisitos previos:
 - La planificación estratégica obliga a las organizaciones a establecer y mantener un sistema de objetivos explícitos.
 - Obliga a las organizaciones a realizar o encargar un diagnóstico con una determinada frecuencia.
2. Su esencia:
 - La planificación estratégica es el operador que deberá reducir la diferencia entre la situación actual y la deseada.
3. Sus ventajas:
 - La planificación estratégica como herramienta de cambio.
 - Compromete a todos sus participantes en la consecución de los objetivos y es referencia de medición de la calidad de la gestión.
 - Evita procesos políticos perjudiciales

Mintzberg (1993)⁶ es uno de los críticos más acérrimos de los procesos de planificación estratégica, a los que considera trampas que convierten la planificación en herramienta al servicio de la burocracia, no de la competitividad, por cuanto:

- a. La alta dirección no está implicada en la planificación ni crea el clima de compromiso.

⁶ Henry Mintzberg es profesor de Administración en la McGill University de Montreal y profesor de Organización en el INSEAD de Fontainebleau. Conocido por sus estudios de Desarrollo Estratégico y Práctica Gerencial.

- b. La planificación estratégica se caracteriza por su baja creatividad y no favorece el cambio.
- c. Crea procesos políticos perversos y reforzadores de la burocracia.
- d. La división entre pensantes y actuantes carece de sentido en la gestión.
- e. Posee una naturaleza cuantitativa intrínseca que le hace ignorar lo no cuantificable.

7. MARCO CONCEPTUAL

Las **organizaciones** son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. También se definen como un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Se puede decir que una organización es un grupo social que está compuesto por personas adecuadas a la naturaleza de cada individuo el cual tiene por función organizarse o administrarse tareas, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión; la cooperación entre las personas que conforman la organización es esencial para la existencia de la misma (Anonimo, 2011).

El **cooperativismo** surge como una doctrina socio-económica diferente, la cual promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades. El Cooperativismo está presente en todos los países del mundo. Le da la oportunidad a los seres humanos de escasos recursos de tener una empresa de su propiedad junto a otras personas. Uno de los propósitos de este sistema es eliminar la explotación de las personas por los individuos o empresas dedicados a obtener ganancias (Pontificia Universidad Católica de PR., 2009).

La principal fortaleza en la doctrina cooperativista es la participación del ser humano común, asumiendo un rol protagonista en los procesos socio-económico en la sociedad en que vive.

El cooperativismo se rige por valores y principios basados en el desarrollo integral del ser humano y con el surgen las llamadas **cooperativas**, las cuales son asociaciones autónomas de personas agrupadas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente. Las cooperativas se crean por necesidades económicas y sociales, operan sin fines de lucro. Su gobierno se establece sobre bases democráticas, cada socio puede llegar a ser un director. No se especula con las acciones de los socios, las economías se les devuelven a los socios a base del patrocinio de cada uno. En efecto, la identidad del sistema cooperativo se fundamenta en los principios y valores. El cooperativismo es la puesta en práctica de los valores de igualdad, justicia, ayuda mutua, esfuerzo propio, honestidad, responsabilidad social, democracia, constructividad, sacrificio y solidaridad. Lo más importante en la organización cooperativa es el ser humano.

Aunque pueden hacerse distintas clasificaciones de las cooperativas, es usual la que se hace con relación al objeto que desempeñan. Entre éstas se puede hacer mención a las

Cooperativas de Trabajo Asociado –CTA– La cual tiene como objeto proveer y mantener a sus socios de puestos de trabajo a tiempo parcial o completo, a través de la organización en común de la producción de bienes o servicios para terceros.

Al hablar de este tipo de organización basada en el cooperativismo también se debe apreciar que las organizaciones se encuentran insertas en un medio en que hay otras organizaciones, en que ocurren procesos que obligan a adaptarse, en que se toman decisiones que pueden afectarla, etc. Este entorno está en cambio constante y la organización debe estar adaptándose constantemente a este entorno. En este caso, la innovación es la capacidad de que dispone un sistema organizacional para reaccionar al cambio inevitable, para dirigirlo y orientar sus procesos en el sentido deseado.

El **diagnóstico organizacional** no sólo resulta necesario en estos casos, sino que es imprescindible, como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización y de ser capaz de utilizarlos en provecho de los fines que la organización haya definido para sí. El diagnóstico organizacional es un estudio de doble contingencia: por un lado se estudian modos de relaciones y por otro se plantea la pregunta por otras posibilidades (Rivera, 1998).

Pero el diagnóstico organizacional no es sencillo. Es central preguntarse acerca de qué buscar, qué describir y cómo analizar; y para darle un uso adecuado a este se debe realizar también un estudio más profundo de la organización; es decir un **plan estratégico** el cual permita diseñar un plan para el logro de objetivos y metas planteadas en la organización; esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Los objetivos, según Fundación Wikimedia, Inc 201, identifican la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos de la organización o se puede percibir también como una meta que se propone a cumplir la organización en un lapso de tiempo definido.

Los objetivos planteados en una organización se logran por medio de **las estrategias** que se tracen para llevarlos a cabo. El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente como debe cumplir la empresa su objetivo,

puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

También se puede ver pues que las **políticas empresariales** son una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal. Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

Al hablar de todas estas herramientas de la planeación estratégica, no podemos dejar a un lado **el presupuesto**; el cual es la expresión financiera de la planeación estratégica. Hoy en día los presupuestos están integrando métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales; son las guías para estas últimas. Establecen normas para la acción coordinada y son la base para controlar la productividad y así ver que vaya de acuerdo con los planes. En estas descripciones se encuentran implícitas tres funciones sobrepuestas; planeación, coordinación y control. Por lo tanto, el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar la empresa en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

Con la utilización de todas estas herramientas, lo que se busca es abrir nuevos horizontes para las empresas; ya sean cooperativas o con otra forma de organización, para que estas logren progresar en un mundo en constante desarrollo y de esta forma proveer a la sociedad soluciones a sus distintas necesidades.

8. MARCO LEGAL

NRO. DCTO	NOMBRE DOCUMENTO	TEMA	FECHA DE VIGENCIA	ARTÍCULOS
1	Ley 79 de 1988	Marco jurídico de las cooperativas	23/12/1988	Art. 70 y 71
2	Decreto 468	Por el cual se reglamentan las normas correspondientes a las cooperativas de trabajo asociado contenidas en la Ley 79 de 1988 y se dictan otras disposiciones sobre el trabajo cooperativo asociado.	23/02/1990	Art. 1 al 26
3	Ley 454 de 1998	Por el cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria	04/08/1998	General
4	Circular básica contable y financiera emitida por la Supersolidaria	Por el cual se compilan las diferentes circulares emitidas por la superintendencia de economía solidaria	21/08/2003	General
5	Circular básica jurídica emitida por la Supersolidaria	Por el cual se compilan diferentes circulares emitidas por la superintendencia de economía solidaria.	21/08/2003	General
6	Decreto 4400	Por el cual se reglamenta el artículo 19 del estatuto tributario	30/12/2004	Art. 1 al 22
7	Decreto 640	Por el cual se modifica el decreto 4400 de 2004	09/03/2005	General
8	Resolución 890	Modifica descripción de cuentas del PUC para el sector solidario	07/02/2006	General

NRO. DCTO	NOMBRE DOCUMENTO	TEMA	FECHA DE VIGENCIA	ARTÍCULOS
9	Decreto 4588	Decreto emitido por el Ministerio de Protección social por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las cooperativas	27/12/2006	Art. 1 al 32
10	Ley 1233	Por medio de la cual se precisan los elementos estructurales de las contribuciones a la seguridad social, se crean las contribuciones especiales a cargo de las Cooperativas y Precooperativas 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.	22/07/2008	Art. 1 al 14
11	Decreto 3553	Por el cual se reglamenta la Ley 1233 de 2008.	16/09/2008	Art. 1 al 3
12	Circular Conjunta 001 de el Ministerio de la Protección Social y Superintendencia de la Economía Solidaria	Inspección, vigilancia y control concurrente a las cooperativas y Precooperativas de trabajo asociado por parte del Ministerio de la Protección Social y la Superintendencia de la Economía Solidaria.	04/11/2009	General

9. METODOLOGÍA

En el desarrollo de este proyecto se utilizará un estudio descriptivo (Vera, 2008) ya que se trabajará sobre la realidad de un hecho, en este caso será la situación actual de la CTA Grupo Empresarial GES, los diversos entornos en los que ésta desarrolla sus actividades, así como las ventajas y desventajas que se les presentan día a día, la competencia y demás aspectos necesarios para realizar un plan estratégico.

Este tipo de estudio permite obtener un conocimiento más profundo sobre la situación actual de la empresa, delimitando los entornos y todos los factores que la rodean para así poder presentar, evaluar y comprobar las estrategias que se propondrán al final del proyecto.

Para llegar a obtener la información necesaria se hará uso de algunas fuentes de información primaria tales como el personal administrativo de la empresa, ya que estos conocen mejor la situación de la cooperativa, dentro de los cuales estará la gerente, el representante legal y la contadora; así como los asociados que desarrollan los servicios y los que están a cargo de las unidades de negocio que la Cooperativa presta y tiene para tener una visión más cercana de cómo se llevan a cabo.

Para la recolección de la información de las fuentes primarias se usarán las entrevistas, herramienta que consiste en un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interroga y el o los que contestan, la cual será preparada previamente.

Una vez se recolecte la información necesaria, los datos serán sistematizados y se analizarán de tal manera que a partir de ellos se pueda emitir un juicio o estrategia razonable. Haciendo uso el método deductivo, ya que se comenzará a partir de información general, la cual incluirá todo lo correspondiente a las cooperativas de trabajo asociado, y mediante un análisis o deducción lógica se llegará a emitir conclusiones particulares y específicas sobre la cooperativa motivo de este estudio.

Además se usarán fuentes de información secundaria como la Ley 454 de 1998, Ley 79 de 1988 y la Ley 1233 de 2008. Éstas fijan el marco normativo en el cual se encuentra la Cooperativa de trabajo asociado. Adicionalmente decretos como Decreto 468, Decreto 186, Decreto 2880, Decreto 4400, Decreto 640, Decreto 689 y el Decreto 3553, además de circulares emitidas por la Supersolidaria y el Ministerio de Protección Social.

Otras fuentes de información secundarias usadas serán los textos publicados por autores reconocidos tales como: Henry Mintzberg (1993), el cual es uno de los máximos críticos de la planificación estratégica y por tanto enuncia algunos de los errores en los que se cae

comúnmente al momento de realizar un plan estratégico. Ives y Villanueva plantean una hipótesis sobre la planeación estratégica desarrollada en tres etapas. Igor Ansoff (1965) enuncia las características la planificación estratégica; y Mundent Hiern (1994) distingue los elementos de ésta.

Y por último se usarán documentos propios de la empresa tales como informes financieros, documentos contables, RUT, registro en la Cámara de Comercio de Cali, proyecciones realizadas por la cooperativa, presupuestos, análisis de clientes o información general de éstos; todo esto haciendo parte también de fuentes de información secundaria.

El proyecto se desarrollará llevando a cabo los siguientes pasos:

1. Visitar y conocer la Cooperativa de Trabajo Asociado Grupo Empresarial GES CTA.
2. Elaborar un diagnóstico que permita definir las fortalezas y debilidades de la cooperativa.
3. Definir los objetivos y metas de la organización, para lograr la visualización de su panorama dentro de los próximos tres años.
4. Estructurar de manera textual y puntual las estrategias y políticas de la cooperativa, para definir el rumbo de la misma dentro de los próximos tres años; además de sugerir nuevas alternativas de negocio para la misma.
5. Someter la investigación al juicio del tutor del proyecto y de la universidad.

10. DIAGNOSTICO INTEGRAL

10.1. ANÁLISIS EXTERNO: AUDITORÍA DEL ENTORNO

10.1.1. Factor Económico

Tamaño de las Empresas

El desarrollo del cooperativismo de trabajo asociado también lo podemos visualizar al hacer una revisión del tamaño de estas cooperativas.

Confecoop (2009) en sus estudios determinó los tamaños de estas cooperativas tomando como referencia la clasificación de MIPYME establecida en la Ley 590 de 2000; arrojando los siguientes resultados.

Tabla 1. Resumen de Activos C.T.A. al 2009 y Tamaño

VOLUMEN DE ACTIVOS EN SALARIOS MÍNIMOS LEGALES MENSUALES	VOLUMEN DE ACTIVOS SMLMV 2008 EN MILLONES DE \$	NUMERO TRABAJADORES ASOCIADOS	TIPO DE EMPRESA
0 A 500	\$0 A \$231	0 A 10	MICRO
501 A 5.000	\$231 A \$2.307	11 A 50	PEQUEÑA
5.001 A 30.000	\$2.307 A \$13.845	51 A 200	MEDIANA
30.001 EN ADELANTE	\$13.845 EN ADELANTE	201 EN ADELANTE	GRANDE

Fuente: Confecoop

Según el análisis de Confecoop, el 80% de las CTA del país son de tamaño micro (3.123 cooperativas), cuentan con 153.281 trabajadores asociados (28.50%) y tiene activos por \$266.943 millones (18.02%). El 18% son pequeñas (703 cooperativas), cuentan con 232.875 trabajadores asociados (43.30%) y tiene activos por \$680.275 millones (45.92%). El 1.84% son medianas (72 cooperativas), cuentan con 127.622 trabajadores asociados (23.73%) y tienen activos por \$348.757 millones (23.54%). El 0.13% son grandes empresas (5 cooperativas), cuentan con 24.081 trabajadores asociados (4.48%) y tiene activos por \$185.531 millones (12.52%).

En lo anterior podemos apreciar que al igual que las empresas privadas en Colombia, la mayoría de las Cooperativas de trabajo asociado son muy pequeñas, lo cual las hace vulnerables a los cambios que ocurren en su entorno, por esta razón estas pequeñas cooperativas tienen una menor capacidad de respuesta ante los diferentes tipos de riesgo asociados a su actividad. Por este motivo cambios en la normatividad y en la evolución de los negocios de las CTA tendrían un efecto directo sobre el desempeño de estas entidades.

De manera específica, las cooperativas de trabajo asociado de prestación de servicios se convierten en el capital humano de otras industrias y por ende cualquier cambio en las condiciones del mercado de estas últimas, dada la flexibilidad derivada de la contratación con las cooperativas, se traduce en que la reducción de costos deteriora las condiciones de los contratos, bien en un número menor de recurso humano o bien en un menor valor del contrato y, por ende, el efecto sobre las cooperativas es o la desaparición de puestos de trabajo o una reducción del ingreso para el cooperado. (Confecoop, 2009).

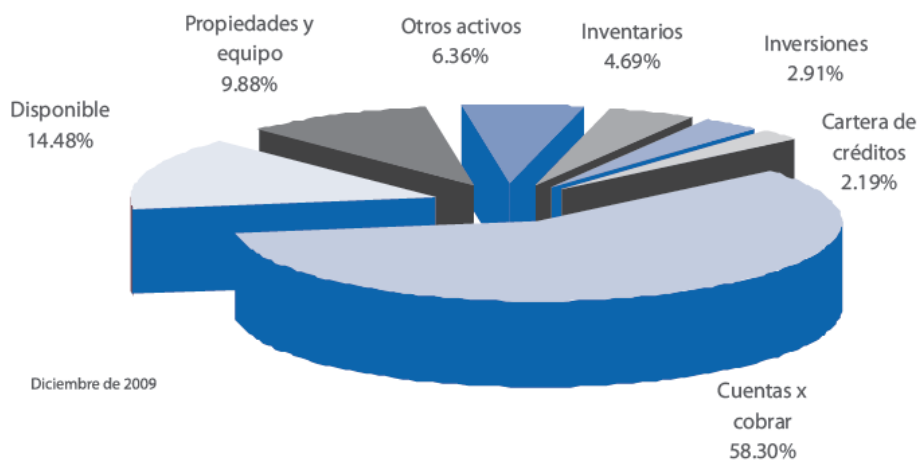
Comportamiento de las Principales Variables Económicas

A continuación se verá cómo se comportan los principales componentes de la estructura contable de las cooperativas de trabajo asociado y un pequeño análisis con respecto a estas.

Los datos que se muestran a continuación son consultados en los estudios que realiza Confecoop a las CTA.

Gráfica 1. Activos

COMPOSICIÓN DE LOS ACTIVOS COOPERATIVISMO DE TRABAJO ASOCIADO

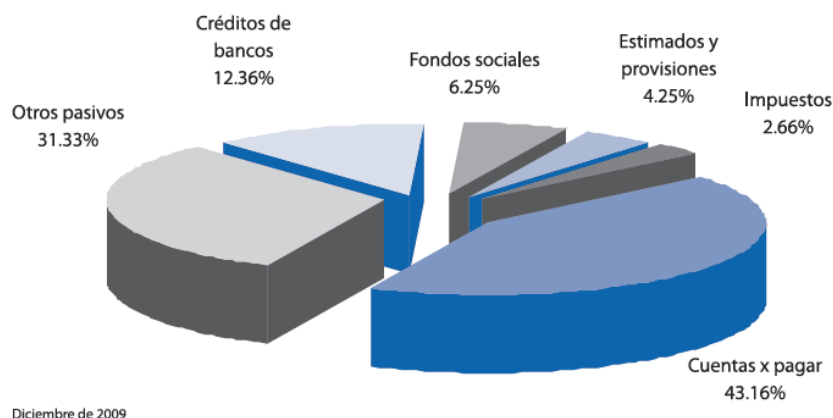


Fuente: Confecoop

Los activos de estas cooperativas, al cierre de 2009, ascienden a \$1.5 billones, \$44.810 millones más que en 2008, lo que equivale a un crecimiento anual del 3.02%. Este volumen de activos representa el 7.20% de los activos del sector cooperativo nacional.

Gráfica 2. Pasivos

COMPOSICIÓN DE LOS PASIVOS COOPERATIVISMO DE TRABAJO ASOCIADO



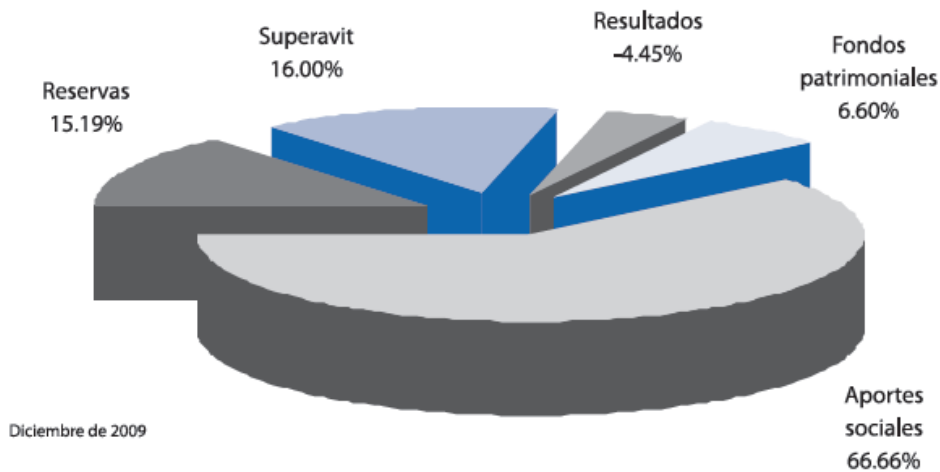
Fuente: Confecoop

En cuanto a la estructura de los pasivos, el subsector de trabajo asociado tiene el 74.49% en cuentas por pagar a terceros y otros pasivos, siendo esta última donde se registran las obligaciones que tienen que ver con la vinculación de los trabajadores asociados a la cooperativa. Viendo la evolución de esta estructura del año 2008 al 2009, se aprecia una disminución en los créditos de bancos de aproximadamente 2.5 puntos porcentuales, algo que puede resultar positivo en cuanto al costo del pasivo, pero que puede estar indicando una restricción en la oferta de recursos del sector financiero para este tipo de entidades.

Los pasivos de estas cooperativas suman \$1.07 billones al 2009, un 2.70% más que el cierre del año anterior (2008), cuando ascendían a \$1.04 billones. Dentro del cooperativismo nacional el subsector de trabajo asociado tiene el 8.34% de los pasivos.

Gráfica 3. Patrimonio

COMPOSICIÓN DEL PATRIMONIO COOPERATIVISMO DE TRABAJO ASOCIADO

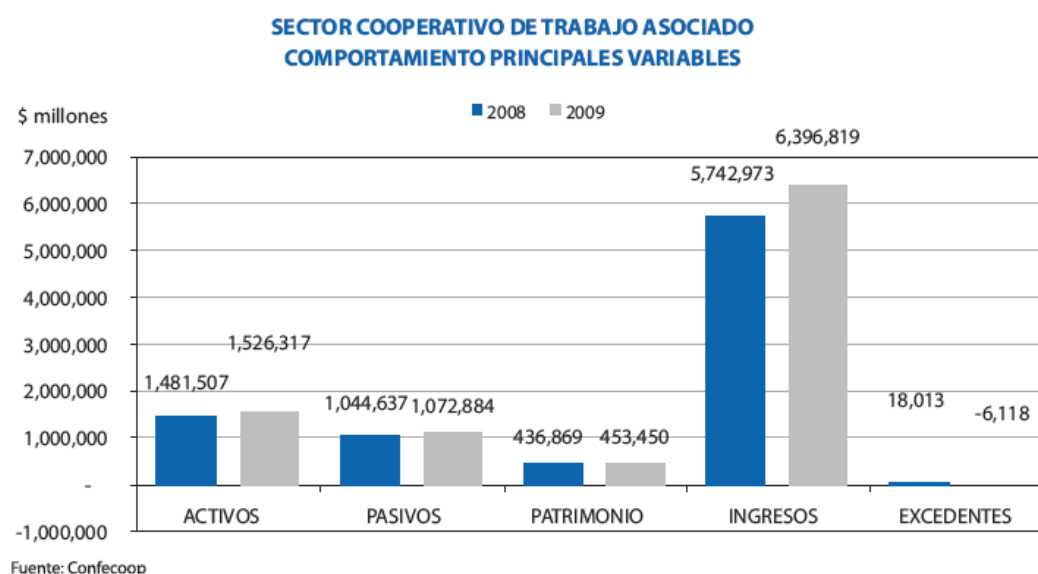


Fuente: Confecoop

El patrimonio a 2009 es de \$453.450 millones, registrando un crecimiento nominal anual del 3.8% frente a los \$436.869 millones del año anterior y representa el 5.43% del patrimonio del sector cooperativo colombiano. Los aportes sociales, la principal variable del patrimonio, cierra 2009 con \$305.463 millones, con crecimiento anual de 4.55% frente a los \$292.163 millones del año anterior.

La estructura patrimonial de las cooperativas de trabajo asociado refleja que este modelo cooperativo aún se encuentra en una etapa de consolidación, toda vez que los aportes sociales representan cerca de un 60% del patrimonio. Rubros como las reservas y fondos patrimoniales, representativos de capital institucional o capital propio, aún son relativamente bajos con respecto a otros subsectores del cooperativismo que tienen un mayor grado de desarrollo como el financiero, el asegurador, el funerario o el de salud, para mencionar los más destacados. No obstante, respecto al año 2007 se puede apreciar un incremento porcentual en la participación de las reservas y fondos patrimoniales, fundamentales para apalancar el desarrollo de las entidades a largo plazo.

Gráfica 4. Comparación del Comportamiento de las Principales Variables Contables



Fuente: Confecoop

Los ingresos de \$6.4 billones a 2009 muestran un ritmo de crecimiento nominal anual de 11.39% frente a los \$5.7 billones del año anterior. El 26.08% de los ingresos del sector cooperativo fue recibido por las cooperativas de trabajo asociado.

Los excedentes de estas cooperativas, al cierre de 2009, son negativos en \$6.118 millones, con una disminución anual del 133.96%. Cabe anotar que esta cifra negativa en gran parte está explicada por los resultados registrados por una sola cooperativa, la cual reportó pérdidas por \$18.161 millones; si se excluye esta entidad, las cooperativas de trabajo asociado registrarían un excedente de \$12.044 millones.

Tabla 2. Principales Indicadores por Subsectores I

Subsector	Endeudamiento /1	Apalancamiento /2	Margen Neto /3	ROA /4	ROE /5
Trabajo asociado	70.29%	2.37	-0.10%	-0.40%	-1.35%
Transporte	54.68%	1.21	1.16%	1.48%	3.27%
Agropecuario	50.73%	1.03	0.28%	0.94%	1.92%
Financiero	67.68%	2.09	11.84%	2.18%	6.76%
Aporte y Crédito	28.34%	0.40	9.77%	2.51%	3.50%
Funerario	38.58%	0.63	3.89%	3.50%	5.70%
Salud	61.99%	1.63	1.96%	4.12%	10.84%
Asegurador	71.42%	2.50	0.82%	1.12%	3.91%
Educación	50.01%	1.00	1.28%	1.38%	2.76%
Otras	69.56%	2.29	0.63%	0.94%	3.09%
TOTAL NACIONALES	60.64%	1.54	1.57%	1.81%	4.61%

Fuente: Confecoop

Tabla 3. Principales Indicadores por Subsector II

Subsector	Asociados por entidad	Empleados por entidad	Patrimonio por asociado
Trabajo asociado	136	1	\$ 811,010
Transporte	110	19	\$ 4,178,854
Agropecuario	194	14	\$ 5,482,750
Financiero	10,242	44	\$ 1,355,643
Aporte y Crédito	803	17	\$ 1,808,775
Funerario	35	30	\$ 74,309,270
Salud	8,097	8,101	\$ 16,626,773
Asegurador	527	355	\$ 97,172,149
Educación	387	82	\$ 2,881,913
Otras	1,202	44	\$ 1,276,410
TOTAL NACIONALES	594	17	\$ 1,730,428

Fuente: Confecoop (2009).

De acuerdo con los datos extraídos de Confecoop, se relacionan los siguientes índices económicos:

ENDEUDAMIENTO: El subsector cooperativo de trabajo asociado presenta un indicador de endeudamiento del 70.29%, ubicándose por encima del promedio del sector cooperativo (60.64%). Por el tipo de actividad que desarrollan esta clase de cooperativas en la

prestación de servicios, el indicador debiera estar en niveles del 50% al 60%, pero debido a su reciente expansión y estado de crecimiento, estos niveles de endeudamiento aún son altos.

RAZÓN DE APALANCAMIENTO: La razón de apalancamiento de las cooperativas de trabajo asociado se ubica en 2.37, es decir, que de cada peso del patrimonio, 2.37 están comprometidos con terceros y, dado que el 66.66% del patrimonio son aportes sociales, el riesgo recae sobre los asociados en mayor medida. El promedio de la razón de apalancamiento para el sector cooperativo nacional es de 1.54.

MARGEN NETO: El margen neto del subsector cooperativo de trabajo asociado en 2009 (-0.10%), es el más bajo de todo el sector cooperativo, ubicándose 1.66 puntos porcentuales por debajo del total del sector cooperativo (1.57%). Esto se traduce en que de cada 100 pesos que entraron a las cooperativas de trabajo asociado, 10 centavos se convirtieron en pérdida para el subsector.

RENDIMIENTO DEL ACTIVO: El indicador de rendimiento del activo (-0.40%) también se encuentra por debajo del registrado por la totalidad del sector cooperativo (1.81%), resultando insuficiente como medida de eficiencia económica.

RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO: El rendimiento del patrimonio, indicador esencial para medir la capacidad de la cooperativa para generar capital institucional tendiente al fortalecimiento del modelo cooperativo, se ubica en -1.35%, que en términos reales se traduce en un margen del (-3.28%) , este margen negativo en términos reales es muy cercano al obtenido el año 2008, es decir que las cooperativas de trabajo asociado acumulan dos periodos en los cuales no se da un fortalecimiento patrimonial real, hecho que puede limitar su desarrollo futuro. El indicador para el sector cooperativo nacional es del 4.61% (2.56% en términos reales).

Tabla 4. Matriz Factor Económico

FACTOR ECONOMICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Tamaño de las empresas		x			x				
Variables economicas									
ACTIVOS			x		x				
PASIVOS			X			X			
PATRIMONIO			X					X	
ENDEUDAMIENTO					X				
RAZON DE APALANCAMIENTO				X					
MARGEN NETO						X			
RENDIMIENTO DEL ACTIVO				X				X	
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO					X			X	

Fuente: Elaboración propia

10.1.2. Factor Político

El factor político hace referencia a las actitudes y acciones de los legisladores, líderes políticos y gubernamentales que afectan de manera directa e indirecta a la cooperativa.

El gobierno afecta prácticamente a todas las empresas, organizaciones y todos los aspectos de la vida; en cuanto a lo referente a los negocios, desempeña dos papeles principales: Fomento y limitación. Actualmente el factor político del país está limitando el campo de acción de las cooperativas disminuyendo las oportunidades para el crecimiento y desarrollo de éstas; a su vez esto genera una amenaza de tipo medio puesto que la inhibir el crecimiento de las cooperativas otras organizaciones comerciales pueden adueñarse de todo el mercado.

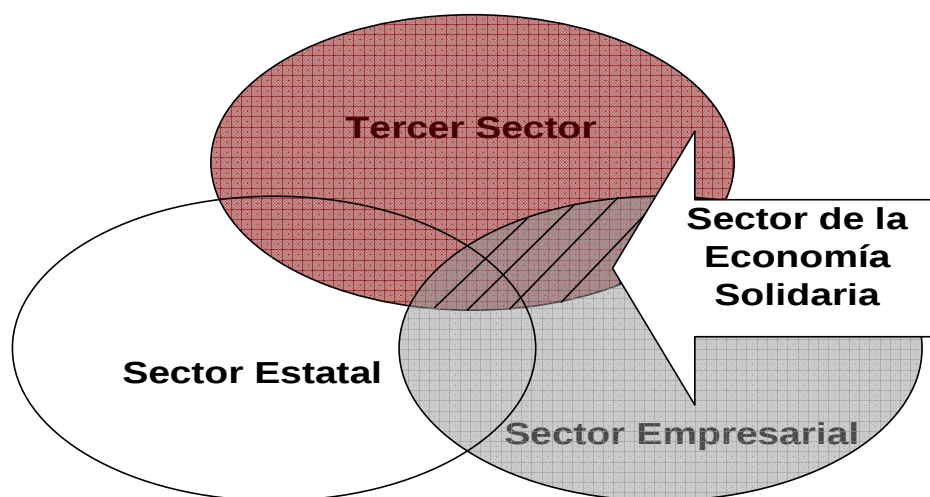
De acuerdo a los aspectos que caracterizan a las Cooperativas de Trabajo Asociado, éstas se ven afectadas por la política actual del país, refiriéndose a *política* como todas las actividades que se realizan para dirigir el Estado, en beneficio de la sociedad.

Según Coopreform, 1999. En Colombia operan tres sectores que interactúan entre sí:

- El sector estatal, en el cual operan las ramas del poder público.
- El sector empresarial, conformado por la estructura productiva.
- El sector sin ánimo de lucro o tercer sector, dentro del cual existen diversas formas de organización que se caracterizan por ser instituciones privadas no gubernamentales, poseen formas propias de autogobierno y se originan por voluntad propia de sus creadores.

Al interactuar el tercer sector, el sector empresarial privado y la parte del sector estatal que desarrolla actividades empresariales, agrupa un conjunto de organizaciones asociativas que forman el sector de la Economía Solidaria, al cual pertenece el Grupo Empresarial Solidario GES.

Figura 1. Sectores Económicos de Colombia



Fuente: DNP - DD

Los principios, fines y características de las organizaciones pertenecientes al sector solidario se encuentran establecidos en la Ley 454 de 1998, a groso modo son: el ser empresa, la práctica socioeconómica, el vínculo asociativo, la propiedad conjunta y solidaria sobre los medios de producción, la ausencia de ánimo de lucro, la administración democrática, la autonomía y autodeterminación, la satisfacción de las necesidades de los asociados, la igualdad de derechos y obligaciones, los aportes de los socios, la posibilidad de integración gremial y económica, la destinación especial de los excedentes, la irrepartibilidad de las reservas sociales, y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.

En los Planes de Desarrollo 2002-2006 y 2006-2010 el Gobierno Nacional consideró al sector de la economía solidaria como modelo alternativo empresarial eficiente y rentable con capacidad para generar crecimiento económico y bienestar social. Estableció que este modelo promueve los beneficios de las economías de escala, los procesos de integración empresarial, la solidaridad, el fortalecimiento del capital social y la posibilidad de que la población vulnerable acceda a bienes y/o servicios.

Pero en el Gobierno actual, el Plan de Desarrollo planteado tiene el propósito de acabar con la intermediación irregular en la contratación de empleados en las empresas. Por esta razón se expidió la Ley 1429 del 2010, la Ley de formalización y generación de empleo, más conocida como ley del primer empleo, esta ley establece en su artículo 63, la prohibición a la intermediación irregular en la contratación, tanto en empresas públicas como privadas.

De acuerdo con lo anterior se puede concluir que el gobierno de turno representa una amenaza muy alta para las cooperativas, puesto que ellos tienen la facultad de emitir normatividad que las afecta directamente, generando un alto impacto para todo el sector.

El artículo 63 de Ley 1429 del 2010, define así la contratación de personal a través de cooperativas de trabajo asociado: El personal requerido en toda institución y/o empresa pública y/o privada para el desarrollo de las actividades misionales permanentes no podrá estar vinculado a través de Cooperativas de Servicio de Trabajo Asociado que hagan intermediación laboral o bajo ninguna otra modalidad de vinculación que afecte los derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes. Esta nueva norma representa una gran amenaza para las cooperativas, siempre y cuando estas no desarrollen el objeto social de las cooperativas y que estén realizando actividades de intermediación, teniendo gran impacto sobre todo el sector solidario.

Sin perjuicio de los derechos mínimos irrenunciables previstos en el artículo tercero de la Ley 1233 de 2008, las Precooperativas y Cooperativas de Trabajo Asociado, cuando en casos excepcionales previstos por la ley tengan trabajadores, retribuirán a estos y a los trabajadores asociados por las labores realizadas, de conformidad con lo establecido en el Código Sustantivo del Trabajo.

El Ministerio de la Protección Social a través de las Direcciones Territoriales, impondrá multas hasta de cinco mil (5.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes, a las instituciones públicas y/o empresas privadas que no cumplan con las disposiciones descritas. Serán objeto de disolución y liquidación las Precooperativas y Cooperativas que incurran en falta al incumplir lo establecido en la presente ley. El Servidor Público que contrate con Cooperativas de Trabajo Asociado que hagan intermediación laboral para el desarrollo de actividades misionales permanentes incurrirá en falta grave.

El párrafo transitorio que tenía la ley antes mencionada, decía que empezaba a regir a partir del 1 de Julio del 2013, se eliminó, ya que Estados Unidos ejerció presión en esta instancia, para lograr la firma del TLC (Coral, 2011, videoconferencia). Por esta razón en el artículo 276 de la misma ley, en vigencias y derogatorias, dice: la presente ley rige a partir de su publicación, es decir, el pasado Junio del 2011, derogándose así como se menciona anteriormente el párrafo del artículo 63 de la Ley 1429 del 2010. En este momento los

tratados internacionales como el que está en proceso con Estados Unidos, se ha convertido en una gran amenaza y un alto impacto para el sector.

Esta ley acabó de tajo con la mayoría de las cooperativas de trabajo asociado en Colombia, ya que la mayoría de estas, se prestaban como intermediadoras de trabajo irregular. Pero ofrece una ventaja a las verdaderas cooperativas de trabajo asociado, ya que se elimina a las empresas que acababan con el verdadero fin cooperativismo e incentiva a las CTA. reales a buscar un mejor camino, el camino de la especialización del trabajo y del desarrollo de unidades propias de negocio que les permita crecer como industria.

Tabla 5. Matriz Factor Político

FACTOR POLÍTICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Política del país			x	x			x		
Gobernantes de turno				x			x		
Nueva normatividad									
LEY 1429 DEL 2010				x			x		
NORMATIVIDAD PROPIA DEL SECTOR				x			x		
Instituciones de vigilancia y control del sector		x			x		x		
Acuerdos internacionales			x	x			x		

Fuente: Elaboración propia.

10.1.3. Factor Social

En el cooperativismo y en las cooperativas de trabajo asociado como tal poseen un modelo estructurado sobre unas características y valores esenciales tales como la ayuda mutua, la colaboración, la solidaridad, la responsabilidad y la unión de esfuerzos, con miras a la satisfacción de las necesidades de sus asociados, sus familias y la comunidad en general. Además de ser un modelo empresarial, pues es una unidad de explotación económica.

De acuerdo con la definición de la Alianza Cooperativa Internacional –ACI–, una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa conjunta y democráticamente controlada.

Las empresas cooperativas, entre ellas las CTA se caracterizan por la ausencia de ánimo de lucro, lo cual quiere decir que los excedentes obtenidos en el desarrollo de su objeto social se reinvierten en la misma empresa, para lograr un fortalecimiento de la misma y para

lograr proporcionar mejores servicios y bienestar a los asociados. Pese a esto, esta característica no afecta la naturaleza empresarial de las cooperativas.

Legal y doctrinariamente, el objeto social de las cooperativas es generar y mantener trabajo para los asociados. Es decir que varias personas se unen e integran sus esfuerzos para conformar una cooperativa de trabajo asociado, para de esta forma entre todos suministrarse otra fuente de trabajo, el cual en Colombia es difícil de conseguir. Para esto entonces los asociados unen sus aportes económicos y su fuerza de trabajo en la producción de bienes o la prestación de servicios a terceros. El modelo cooperativo de trabajo asociado está diseñado para crear y garantizar puestos de trabajo dignos para una fuerza laboral determinada.

El papel que desempeñan las cooperativas en la sociedad representa una oportunidad mediana, puesto que en este país la mayoría de la población pertenece a los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3, lo que indica que tienen gran acogida siempre y cuando desarrollen sus actividades tal cual como lo especifica la ley.

La Organización Internacional Mundial de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios – CICOPA, organismo sectorial de la AIC, adoptó la Declaración Mundial sobre Cooperativismo de Trabajo Asociado, el cual es usado como soporte ideológico fundamental para este modelo asociativo, que fue aprobada en su congreso mundial realizado en Cartagena en el año 2005.

En esta declaración se expresa que las cooperativas de trabajo asociado a nivel mundial, deben acoger las siguientes características esenciales:

1. Su objetivo es crear y mantener puestos de trabajo sustentables, generando riqueza, para mejorar la calidad de vida de los socios trabajadores.
2. La adhesión es libre y voluntaria, para aportar el trabajo personal y recursos económicos de los asociados.
3. El trabajo estará a cargo de sus asociados.
4. La relación del asociado trabajador con su cooperativa debe ser considerada como distinta a la del trabajo asalariado dependiente convencional y a la del trabajo individual autónomo.
5. Su regulación interna se concreta formalmente por medio de regímenes concertados democráticamente y aceptados por los socios trabajadores.
6. Deben ser autónomas e independientes, ante el Estado y terceros, en sus relaciones de trabajo y de gestión, y en la disposición y manejo de los medios de producción.

Según lo anterior se puede comprender que las cooperativas de trabajo asociado no están concebidas para el beneficio de unos pocos, sino para el bienestar de todos sus trabajadores

asociados, quienes son al mismo tiempo los dueños, gestores, y trabajadores de la empresa, por lo cual no pueden ser constituidas ni pertenecer a una sola persona.

También se puede ver que la relación que las cooperativas tienen con terceros que contraten sus servicios deben darse expresamente en términos de autonomía e independencia. Por lo tanto las Cooperativas de trabajo asociado deben disponer de sus propios medios de producción.

Lo anterior debido a que ya sea ejecutando obras, produciendo bienes o prestando un servicio de cualquier naturaleza, estas acciones las realizan los mismos asociados; los cuales en su condición de autonomía no poseen una relación laboral entre el trabajador asociado y el tercero contratante ya que este último debe contratar directamente con la cooperativa, la cual es la encargada de definir todas las condiciones del trabajador, pero sobre todo debe brindar los medios suficientes para llevar esta labor a cabo.

Sin embargo a pesar de los principios, finalidades y doctrinas que soportan el cooperativismo de trabajo asociado, este ha sido utilizado indebidamente por entidades que se apartan de su filosofía y normatividad, esto hecho con el fin de realizar actividades de intermediación laboral propias de otras entidades, en perjuicio de los derechos de los trabajadores asociados.

Con la tergiversación del modelo de cooperativismo de trabajo asociado por parte de algunas de estas empresas fundadas bajo la figura de CTA, se pudo ver que la malversación del modelo se dio debido a los mismos empresarios contratantes, ya que estos usaron las cooperativas de trabajo asociado como un medio para abaratar los costes de producción de sus empresas, mas no como una forma de proporcionar bienestar a la sociedad. Es tanto así que algunas empresas despedían a sus trabajadores internos para contratarlos por medio de estas llamadas “cooperativas”, las cuales como se dijo anteriormente solo juegan un papel de intermediación laboral.

De acuerdo con lo planteado, la problemática de las cooperativas de trabajo asociado es su indebida utilización para realizar actividades de intermediación laboral ajenas a su naturaleza, lo cual se puede evidenciar en la creación de figuras de subcontratación que no atienden las aspiraciones de los trabajadores asociados, quienes finalmente se vinculan no por motivaciones propias, sino por motivaciones externas que son altamente llamativas dada la propagación del modelo.

Con estos argumentos lo que se puede ver es que existe un problema de fondo y este es la pérdida de identidad cooperativa, con la constante afectación de la calidad del trabajo, la cual se puede comprobar en la forma en la cual la figura cooperativa se utiliza para transferir empleados dependientes y modificar la naturaleza de su vinculación –como dijo

anteriormente– y no en una opción eficiente y real para las personas como alternativa para mejorar la calidad del empleo o su nivel de ingresos. Ya que el modelo cooperativo de trabajo asociado debería ser una alternativa más eficaz para combatir el desempleo de lo que es hasta ahora, debido a su uso indebido.

Según estadísticas económicas presentadas en cuanto al nivel de ingresos de los trabajadores asociados de las CTA, se puede evidenciar que estos obtienen un ingreso promedio que podría estar sobre los mismos niveles del salario mínimo.

Es necesario sugerir que esta aproximación al nivel de ingreso de las cooperativas de trabajo asociado en Colombia, está calculado sobre la información global del sector y que en dicho universo hay diversidad de situaciones propias de este esquema de trabajo que al hacer ejercicios puntuales podrían no tener representatividad.

Lo que sí puede estar representando un ingreso medio cercano al salario mínimo, es que las industrias que contratan a las cooperativas de trabajo asociado buscan reducir al máximo la destinación de recursos para el pago del factor trabajo de su aparato productivo, en vista de obtener mejores estructuras de costos y ser más competitivos en sus respectivos mercados. Además se puede observar que en las cooperativas de trabajo asociado la fuerza laboral vinculada a estas, especialmente las de servicios, no corresponde en su gran mayoría a personas altamente calificadas para sus labores, o que sí lo son, estarían en condiciones de subempleo.

Lo anterior lleva a denotar que si se tiene en cuenta que pese a la gran explosión de cooperativas de trabajo asociado mencionada anteriormente en la descripción de los factores competitivos, los indicadores de desempleo y subempleo en el país no han cambiado durante la presente década, con lo cual también es posible concluir que parte del aparato productivo colombiano ha trasladado su esquema de contratación hacia este tipo de empresas cooperativas.

También se puede concluir que la creación de muchas de las cooperativas de trabajo asociado no ha surgido directamente de los intereses de los cooperados como sería lo correcto, sino que ha sido producto de un interés que nace de las empresas que contratan las cooperativas –como se dijo anteriormente – en vista de reducir los costos de producción. El hecho de que el interés de utilizar los servicios de las CTA, surja de los contratantes y no de las personas asociadas, genera una situación que va en contravía con la esencia cooperativa.

Vinculación de Trabajadores Asociados

Las cooperativas de trabajo asociado vinculan a cerca de 540.000 personas como asociados trabajadores, cifra que equivale aproximadamente al 3.04% de la población ocupada del

país, cifra que resulta representativa de lo que hoy este modelo de trabajo representa en términos de empleo y da una idea del efecto que tiene en términos sociales, toda vez que alrededor de un 5% de la población total de Colombia podría depender de esta forma de trabajo.

Dentro del sector cooperativo este número de asociados representa el 12.45% del total de asociados a cooperativas en el país, número que demuestra que a pesar de su reciente auge y de su gran participación por número de empresas cooperativas, existen otros tipos de cooperativas en Colombia que poseen una mayor fortaleza social desde sus bases, como lo es el cooperativismo de ahorro y crédito, el de aporte y crédito y el multiactivo. A su vez, este reducido porcentaje de asociados frente al gran número de cooperativas, muestra que el modelo de trabajo asociado es joven en materia cooperativa en el país, a diferencia de los demás sectores cooperativos mencionados, los cuales tienen una trayectoria de más de 60 años.

La evolución del número de trabajadores asociados es similar al número de cooperativas, dado que sigue creciendo pero a un ritmo que para el último año es cercano al 11%, como se aprecia en la tabla siguiente.

Tabla 6. Matriz Factor Social

FACTOR SOCIAL	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Papel que desempeñan en la sociedad		x						x	
Cultura y costumbres de la sociedad			x	x			x		
Objeto social que desarrolla		x							
Características esenciales del sector		x					x		
Relación del sector con el privado			x				x		
Fama del sector solidario				x			x		
Vinculación de los trabajadores asociados		x						x	
Género y salario			x					x	

Fuente: Elaboración propia

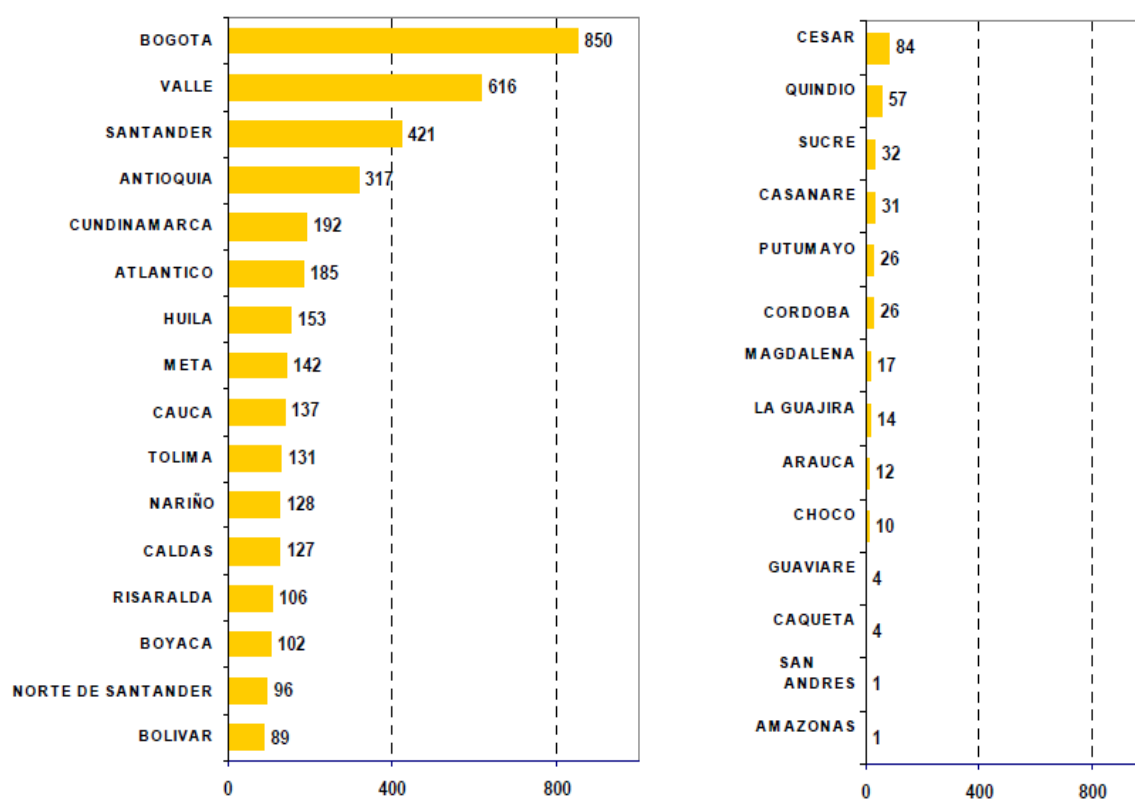
10.1.4. Factor Geográfico

Las cooperativas de trabajo asociado se encuentran distribuidas en todo el país, teniendo presencia en 29 departamentos y 469 municipios, siendo Bogotá, Valle, Santander y Antioquia los departamentos que concentran el mayor número de cooperativas.

El objeto social de las cooperativas de trabajo asociado primordialmente es de prestación de servicios a industrias o sectores de la producción de mayor tamaño, a esto se debe que la mayor concentración de este tipo de organizaciones sea en los departamentos principales del país.

En las zonas rurales, la proliferación del cooperativismo de trabajo asociado está relacionada principalmente con la prestación de servicios a producciones extensivas como la caña de azúcar en el Valle del cauca, la palma de aceite en Santander y los Llanos Orientales, las flores en la sabana de Bogotá y Antioquia, o el banano en la región del Urabá. La grafica muestra la concentración y distribución geográfica de las Cooperativas de Trabajo Asociado de todo el país.

Gráfica 5. Concentración y Distribución Geográfica de las CTA en Colombia



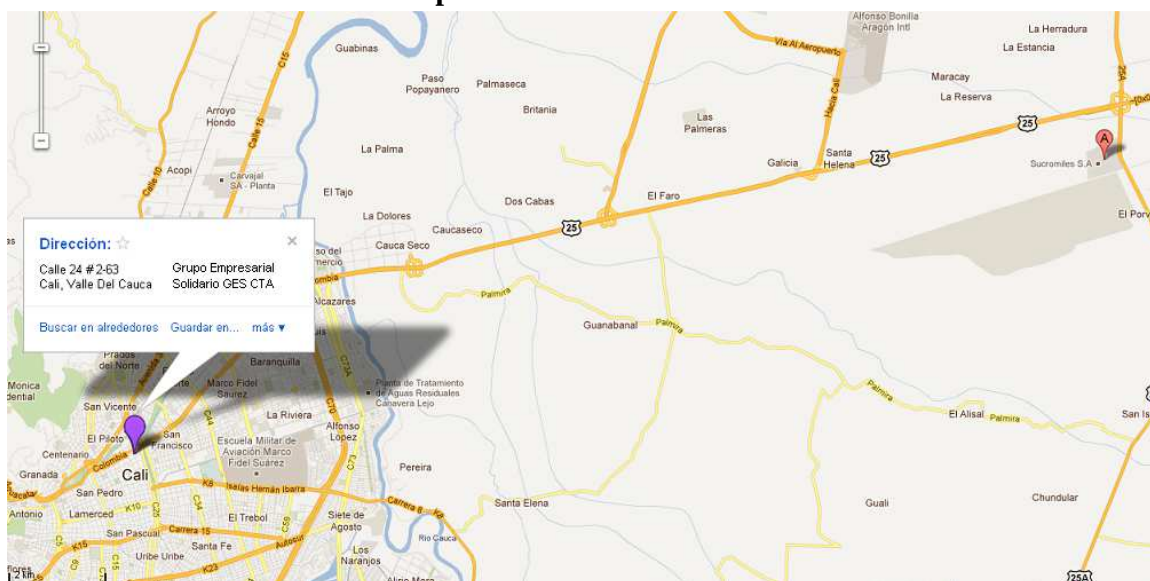
Fuente: Confecoop

De acuerdo al grafico anterior, el Valle es el segundo departamento con mayor numero de CTA en Colombia, lo cual representa una oportunidad baja para la cooperativa motivo de estudio puesto que la competencia es considerable, tanto así que puede convertirse en una amenaza, si esta no se actualiza y presta servicios de calidad.

Por otro lado, el principal cliente del Grupo Empresarial Solidario GES es la empresa Sucromiles S.A. empresa colombiana productora y comercializadora de materias primas para la industria. Se encuentra ubicada en la Recta Cali-Palmira Km 18, vía de fácil acceso, que se encuentra en perfectas condiciones lo que facilita el traslado de los asociados de la cooperativa, al lugar donde desempeñan su labor.

A continuación se presenta un mapa geográfico en donde está ubicada el grupo Empresarial Solidario GES y su principal cliente Sucromiles S.A.

Figura 2. Mapa Geográfico Ubicación Grupo Empresarial Solidario GES CTA y su Principal Cliente Sucromiles S.A.



Fuente: Google earth –

<http://www.valledelcauca.gov.co/infraestructura/publicaciones.php?id=52>

Vías Colombianas

Según un informe de la gobernación del Valle del Cauca, la red vial del departamento del Valle del Cauca está conformada por tres tipos de redes viales:

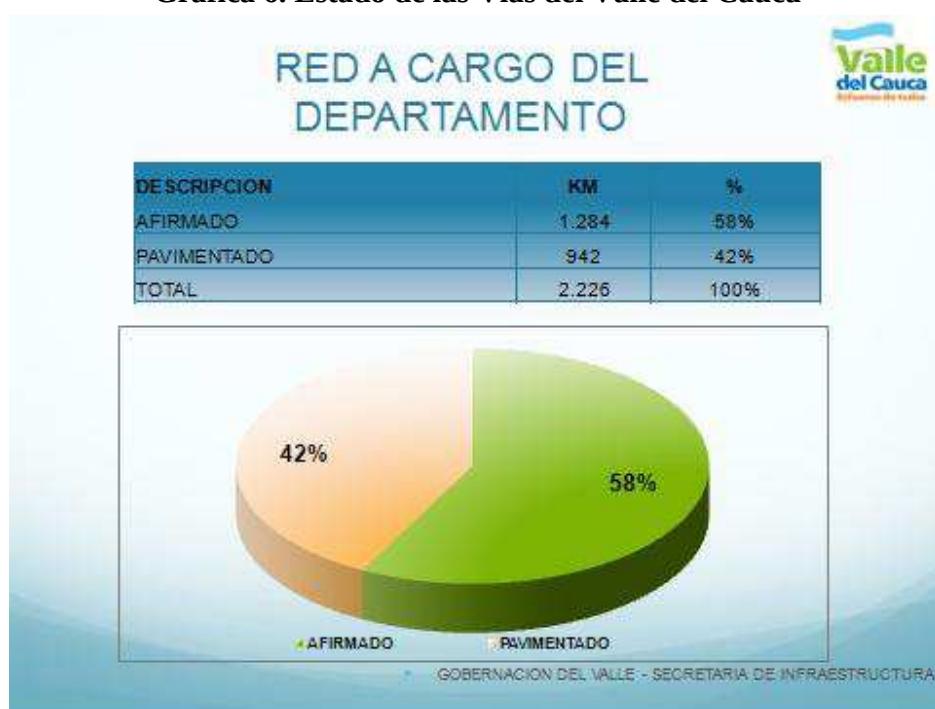
La red principal o de Primer orden: Son aquellas troncales, transversales y accesos a capitales de Departamento que sirven para integrar las principales zonas de producción y de consumo del país y de éste con los demás países.

La Red secundaria o de segundo orden: son aquellas vías que unen cabeceras municipales entre sí y/o que provienen de una cabecera municipal y conectan con una principal.

La red terciaria o de tercer orden: son aquellas vías de acceso que unen las cabeceras municipales con sus veredas, o unen veredas entre sí.

El Departamento del Valle tiene a cargo 904,76 Km (41%) de vías secundarias. y 1.321,24 Km (59%) de vías terciarias y toda la red a cargo de los municipios está conformada por vías terciarias. De las cales el 58% de ellas esta afirmado y el 42% restante esta pavimentado. Como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 6. Estado de las Vías del Valle del Cauca



Fuente: <http://www.valledelcauca.gov.co/infraestructura/publicaciones.php?id=52>

Lo anterior muestra que la red vial del departamento representa una oportunidad baja para la cooperativa, puesto que más de la mitad no se encuentra en las condiciones más optimas, teniendo en cuenta que el principal cliente está fuera de la ciudad, aunque tampoco representa una amenaza alta para la misma.

10.1.5. Factor Competitivo

El crecimiento constante del número de cooperativas de trabajo asociado en Colombia, ha coincidido con un periodo de expansión de la producción nacional, posterior a la recesión económica que se dio a finales de la década de los años noventa.

De acuerdo con lo que plantea Confecoop (2009), las cooperativas de trabajo asociado tuvieron un boom expansionista hacia los años 2002 y 2003 enviando así una voz de alarma a las entidades de control; ya que este era un sector con un ritmo de crecimiento bajo pero constante.

El crecimiento en el número de CTA obedeció al afán que desarrollaron las empresas privadas en lograr la reducción de los costes de producción y esto condujo al outsourcing o tercerización de actividades por parte de estas para ganar competitividad. En este contexto, el modelo de CTA empezó a verse más como un atractivo mecanismo para abaratar costos en mano de obra que a verse como el modelo cooperativo que es; el cual ofrece que con ayuda mutua, solidarias, colaboración y esfuerzo se llegue a satisfacer las necesidades de sus asociados, sus familias y la comunidad en general.

En un escenario ideal, el crecimiento de las cooperativas de trabajo asociado deberían mostrar cambios en los indicadores de desempleo, es decir, deberían reducir estos indicadores, pero las cifras publicadas muestran que en este campo, la situación del país no ha cambiado mucho y por lo tanto lo que se puede analizar del crecimiento de las CTA lo que represento fue un traslado de recursos humanos de las nóminas tradicionales a la “subcontratación con cooperativas”.

Entonces podemos ver que en Colombia hoy se aprecia un modelo cooperativo de trabajo asociado que en términos generales, en lugar de ser una alternativa de desempleo, se convirtió en una forma de contratación que ha sido utilizada de manera indebida, generando una mala fama en el sector cooperativo por la mala utilización de esta forma de asociación por parte de personas con pocos escrúpulos.

En su naturaleza, las cooperativas de trabajo asociado han demostrado sus beneficios a nivel internacional, como herramienta de generación de trabajo y desarrollo de la población. Por esta razón es necesario preservar la legitimidad de este modelo como otra forma de generar trabajo y rechazar la creación de entes que haciendo uso indebido de sus características particulares, adelantan actividades de intermediación, en muchos casos desconociendo los derechos de los trabajadores.

Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia ejercen su objeto social en diferentes sectores, dedicándose a la producción y transformación de bienes y a la prestación de servicios, siendo esta última actividad la de mayor predominio.

Aunque este es un modelo cooperativo relativamente nuevo en el país podemos ver que el 49.01% de las cooperativas colombianas que reportan información a los entes de vigilancia y control son de trabajo asociado, algo que corrobora la explosión de este nuevo esquema laboral en el país.

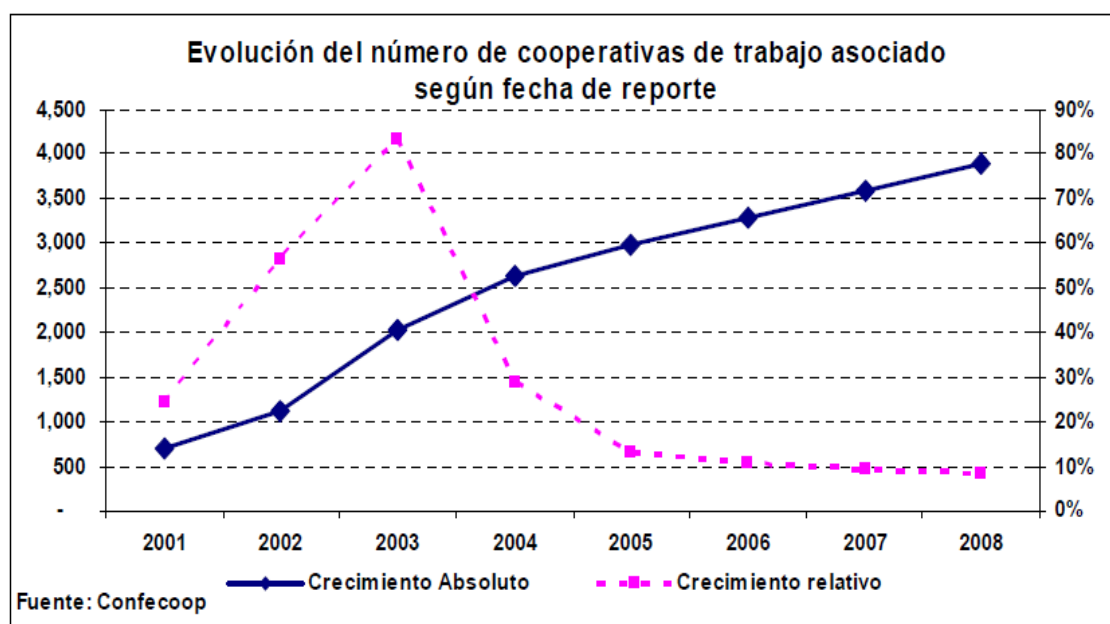
La información publicada por la Superintendencia de Economía Solidaria, muestra en una hoja electrónica que da cuenta de 12.059 cooperativas y Precooperativas de trabajo asociado inscritas en las diferentes cámaras de comercio del país hasta el 30 de septiembre del 2009. Cabe aclarar que este registro no implica que dichas entidades aun existan o hayan funcionado realmente, sino que corresponden a un simple registro como personas jurídicas.

Es preciso mencionar que hasta hoy en Colombia no se tienen datos precisos ni actuales referentes al número de cooperativas de trabajo asociado. Podemos ver entonces que según los diferentes datos referentes al número de CTA en el país, por una parte a diciembre del 2008 se tiene en el registro de la cámara de comercio alrededor de 13.700 cooperativas de trabajo asociado. Este dato fue contrarrestado con las solicitudes de autorización y registro que, en virtud de la expedición de la Ley 1233 de 2008, hicieron las cooperativas ante el Ministerio de Protección Social, las cuales ascendieron a aproximadamente 6.000. Como resultado de este cruce de información, la Supersolidaria publicó un listado de 7.741 entidades incursas en causal de disolución y liquidación por incumplir con los trámites mencionados.

La Confederación de Cooperativas de Colombia, logro consolidar, a diciembre 2008, datos financieros y estadísticos de 3.903 cooperativas de trabajo asociado en el país, que comparadas con las 6.000 solicitudes de autorización ante el Ministerio de Protección Social, da un resultado de 2.097 CTA que bien podrían ser nuevas entidades, o son entidades que desarrollaban su objeto social sin realizar los reportes a que están obligadas, de acuerdo con las normas expedidas por los entes de vigilancia y control.

De esta manera, las cifras y análisis que se presentaran a continuación se hacen sobre un total de 3.903 cooperativas de trabajo asociado, las cuales reportan su información financiera y estadística a la Supersolidaria, la Supertransporte y la Supervigilancia, de manera regular. Este número de cooperativas hace parte de un universo de 7.833 cooperativas de las cuales se tiene registro e información en el país.

Gráfica 7. Evolución del Número de Cooperativas de Trabajo Asociado a Diciembre 2008



Fuente: Confecoop

Según la información disponible en Confecoop (2009) el mayor crecimiento en el número de cooperativas de trabajo asociado reportando información hacia los entes de vigilancia y control se da entre los años 2002 y 2003, como se puede apreciar en la gráfica anterior. Sin embargo, para los años siguientes, a pesar de seguir creciendo, se evidencia una menor dinámica. Esta información corresponde al número de cooperativas de trabajo asociado que aparecen año tras año reportando información a las diferentes Superintendencias.

Otro parámetro de referencia utilizado por Confecoop (2009) para el análisis del fenómeno de crecimiento en el número de cooperativas de trabajo asociado es la fecha de constitución reportada en los informes enviados. Para el análisis que se presenta a continuación, se tomaron los datos de las cooperativas de trabajo asociado que reportan información a través del aplicativo Sigcoop desarrollado por Confecoop (2009) y que está al servicio de la Supersolidaria y la Supertransporte.

Gráfica 8. Número de Cooperativas de Trabajo Asociado Constituidas Cada Año



Fuente: Confecoop

La información presentada muestra cómo hasta mediados de la década de los ochenta el número de cooperativas de trabajo asociado creadas por año no superaba el promedio de 2; posteriormente, hasta mediados de la década de los noventa, el promedio de cooperativas creadas por año subió a 20 y para la segunda mitad de la década de los noventa dicho promedio llegó a 125 cooperativas creadas por año.

Pero es luego del año 2000 cuando la proliferación de las cooperativas de trabajo asociado en Colombia se da con mayor fuerza, particularmente como se dijo anteriormente durante los años 2002, 2003 y 2004, ratificando lo observado en la gráfica No. 1.

Este ejercicio comparativo permite evidenciar que bien sea por fecha de reporte o por fecha de creación, en Colombia esta opción de trabajo se consolidó en la presente década.

Luego del pico presentado en el año 2003, se aprecia una disminución en el número de cooperativas de trabajo asociado nuevas. Tal situación puede ser atribuible a factores como la natural disminución por saturación de la demanda de trabajo, un marco regulatorio más estricto unido a labores de supervisión y control por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria y el Ministerio de la Protección Social, una labor gremial que ha propendido por la sensibilización de lo que significa ser cooperativista de trabajo asociado y finalmente una dinámica de crecimiento que podía ser sostenible por varios años, dado el propio comportamiento de nuestra economía e índices de desempleo.

En conclusión, el número de cooperativas de trabajo asociado ha continuado aumentado en los últimos años, pero claramente se aprecia una tendencia decreciente en el número de nuevas entidades. Dicha tendencia no tiene señales de cambiar en el mediano plazo y, en consecuencia, es posible que la creación de cooperativas de trabajo asociado sea pequeña en los próximos años respecto a los niveles de 2003 y 2004, incluso es probable que el universo de cooperativas se reduzca.

Las cooperativas de trabajo asociado ejercen su objeto social principalmente en el área de prestación de servicios. A continuación se mostrara con detalle y con base a información reportada por las propias cooperativas, las actividades económicas específicas que desarrollan.

Para realizar la siguiente tabla se establecieron unos rangos de concentración por actividad económica de la siguiente manera:

Para la realización de este trabajo solo es necesario enfocarse en el primer rango, el Rango Muy alto, ya que la actividad económica de este rango es la prestación de servicios empresariales y es esta actividad en la cual estará el foco principal.

La rama de prestación de servicios empresariales concentra al 48% de las cooperativas de trabajo asociado del país (1.873 entidades) y al 70% de los trabajadores asociados (376.501 personas). Esta actividad al ser la principal es la que refleja la realidad del cooperativismo en Colombia y también es de la cual se han desprendido los grandes problemas del cooperativismo mencionados anteriormente en el factor social. El 50% de las cooperativas enfocadas en la prestación de servicios se encuentran ubicadas en ciudades como Bogotá, Cali, Bucaramanga y Barranquilla, esto guarda una correlación estrecha con los niveles de concentración poblacional y empresarial de dichas localidades.

En un rango muy alto de nivel de concentración también podemos observar la actividad de manipulación de carga o estiba. En este grupo aparecen cerca de 60 cooperativas que asocian alrededor de 3.000 trabajadores asociados. Esta actividad se encuentra particularmente en zonas industriales como Bogotá, Cundinamarca, Bucaramanga, entre otros. Sin embargo este modelo empieza a extenderse en todo el país.

Tabla 7. Matriz Factor Competitivo

FACTOR COMPETITIVO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Crecimiento del sector solitario			x			x	x		
Área del sector solidario en la que encuentra		x			x		x		
Actividad que desarrollan las CTA		x		x					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO EXTERNO

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO EXTERNO									
FACTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR ECONÓMICO									
Tamaño de las empresas		x			x				
Variables económicas									
ACTIVOS			x		x				
PASIVOS			X			X			
PATRIMONIO			X					X	
ENDEUDAMIENTO					X				
RAZON DE APALANCAMIENTO				X					
MARGEN NETO						X			
RENDIMIENTO DEL ACTIVO				X				X	
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO					X			X	
FACTOR POLÍTICO									
Política del país			x	x			x		
Gobernantes de turno				x			x		
Nueva normatividad									
LEY 1429 DEL 2010				x			x		
NORMATIVIDAD PROPIA DEL SECTOR				x			x		
Intituciones de vigilancia y control del sector		x			x		x		
Acuerdos internacionales			x	x			x		
FACTOR SOCIAL									
Papel que desempeñan en la sociedad		x						x	
Cultura y costumbres de la sociedad			x	x			x		
Objeto social que desarrolla		x							
Características esenciales del sector		x					x		
Ralación del sector con el privado			x				x		
Fama del sector solidario				x			x		
Vinculación de los trabajadores asociados		x						x	
Género y salario			x					x	
FACTOR GEOGRÁFICO									
Distribución a nivel nacional			X		x		x		
Ubicación de los clientes		x				x			
Vías colombianas			x			x			x
FACTOR COMPETITIVO									
Crecimiento del sector solidario			x			x	x		
Área del sector solidario en la que encuentra		x			x		x		
Actividad que desarrollan las CTA		x		x					

Fuente: Elaboración propia

10.2. ANÁLISIS INTERNO

Habiéndose realizado el análisis externo, se procede a evaluar la situación de la Cooperativa Grupo Empresarial Solidario GES CTA en el presente, realizando así un análisis interno de la misma, para diagnosticar el estado actual de la Cooperativa. Existen varios procedimientos a aplicar para realizar este diagnóstico, pero en este caso se va a utilizar el Perfil de Capacidad Interna (PCI), el cual busca evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía, en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta en medio externo, el cual se estudió anteriormente.

Según el libro, Gerencia Estratégica 10ª Edición, Humberto Serna Gómez (2008), el PCI examina cinco categorías:

1. La capacidad directiva
2. La capacidad competitiva (o de mercado)
3. La capacidad financiera
4. La capacidad tecnológica (producción)
5. La capacidad del talento humano

En el presente análisis se van a estudiar las variables más relevantes del ambiente interno de la cooperativa, así como las variables correspondientes al entorno de la empresa.

Perfil de Capacidad Interna

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (alto, medio, bajo) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de alto, medio y bajo.

Capacidad Directiva

En el anterior perfil se incluyeron los aspectos más relevantes a tomar de la capacidad directiva.

1. La imagen Corporativa. (Responsabilidad Social): Esta es calificada como una fortaleza de margen alto, ya que La CTA Grupo GES, posee una imagen de credibilidad y aceptación ante el mercado, esto gracias a que su gestión no se ha desviado de su filosofía solidaria y a que esta ha acatado todos los aspectos legales vigentes que rigen a las CTA en la actualidad. Gracias a esto la CTA Grupo GES ha sido una de las pocas Cooperativas de trabajo asociado que ha sobrevivido a la Ley 1450 del 2011.

2. Uso de Planes Estratégicos. Análisis Estratégico.: Se ha planteado como una debilidad de margen medio, ya que existen planes estratégicos, pero estos son informales y faltos de un estudio riguroso para determinarlos como futuras metas. Por esta razón se necesitaría entonces implementar estudios formales con bases firmes para plantear planes estratégicos sólidos que puedan ayudar de una manera más veras a la organización.
3. Visión Empresarial: Este aspecto es una fortaleza de nivel alto, ya que la Cooperativa Grupo GES CTA, es creada por visionarios de este sistema de cooperativismo, los cuales tienen muy claros los parámetros de economía solidaria y la ideología cooperativista, la cual busca hacer crecer a los asociados de la cooperativa conjuntamente con esta. Así, a medida de que crezca la cooperativa, crezcan también económicamente sus asociados para de esta manera ellos logren un buen nivel de vida para sí mismos y sus familiares; contribuyendo además al desarrollo social y a la desaparición del desempleo.
4. Flexibilidad de la estructura organizacional: Es calificada como una fortaleza de nivel alto, ya que la cooperativa posee agilidad y dinamismo ante los cambios que puedan suceder en su entorno y en la organización, esto gracias a que la cooperativa ha permanecido en regla ante el estado Colombiano y también a la capacidad que tienen sus directivas de pensar en nuevas oportunidades (alternativas) de negocios que fortalezcan económicamente a la Cooperativa y permitan controlar las fluctuaciones del negocio.
5. Comunicación y Control gerencial: Este punto es calificado también como una fortaleza, porque la comunicación en la CTA Grupo GES, es fluida y constante para con sus asociados, ya que las directivas están comunicando constantemente con sus asociados los cambios y los estados en los que incurre la CTA. Con respecto al Control Gerencial, la gerencia está muy al pendiente de todo lo que sucede con la CTA y se encuentra en constante actualización de los cambios externos que pueden afectar a la misma, para lograr afrontar posibles dificultades de la mejor manera posible.
6. Conocimiento de la competencia: Esta es calificada como una debilidad alta, ya que la empresa no tiene un conocimiento pleno de la competencia que tiene a su alrededor, solo conoce a las otras Cooperativas de trabajo asociado que existen pero no saben a que se dedican cada una de ellas, ni cuales son su competencia directa, por lo tanto sería bueno, realizar un estudio de mercado, para contrarrestar esta debilidad, la cual puede afectar a la CTA en un futuro debido al alto impacto que tiene este aspecto.

7. Orientación empresarial: Este punto es calificado como una fortaleza alta, ya que como hemos dicho desde el principio, el Grupo Empresarial Solidario GES CTA, tiene muy bien fundada su ideología cooperativista y su camino hacia la economía solidaria. Además como debe de ser, tiene una administración enfocada el bienestar del asociado, la cual busca mejorar la calidad de vida de estos.
8. Habilidad para traer y retener gente: La hemos calificado como una debilidad media, ya que se tienen los suficientes asociados para que la cooperativa siga adelante, pero la deserción es un poco alta, ya que no se tiene confianza en el sistema cooperativo, y mucho menos en las cooperativas de trabajo asociado, ya que surgieron en los últimos años muchas CTA ficticias, que solo eran empresas de intermediación laboral camufladas y pues esto afecto la imagen de las pocas cooperativas de trabajo asociado que si cumplían con su verdadero fin. Por lo tanto se propone incentivar más a las personas danto a conocer la verdadera cara del cooperativismo y de las CTA, para que las personas sepan que es una figura honesta de realización empresarial y que puede traer mucho progreso al país.
9. Sistemas de Control: Se califica como fortaleza, porque para el buen manejo y dirección de la cooperativa se forma una junta de vigilancia y control, y para controlar los servicios prestados por la cooperativa hacia otras empresas, existen supervisores debidamente capacitados de la cooperativa para ejercer estas funciones además se cuenta con programas adecuados para llevar un sistema de control de información interna dentro de la cooperativa.
10. Sistema de toma de decisiones: Se califica como una fortaleza media, ya que las grandes decisiones las toma la gerencia y la administración después de haberlas estudiado y de tener un censo general con los asociados, o por lo menos con sus representantes delegados, esto con el fin de que nada se realice a las espaldas de los asociados y que todos los negocios sean transparentes para cada uno de ellos.

Tabla 9. MATRIZ CAPACIDAD DIRECTIVA

Capacidad directiva	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen Corporativa. Responsabilidad Social.	X						X		
2. Uso de Planes Estratégicos. Análisis Estratégico.					X		X		
3. Visión empresarial.	X						X		
4. Flexibilidad de la estructura organizacional.	X							X	
5. Comunicación y control gerencial.	X						X		
6. Conocimiento de la competencia.				X			X		
7. Orientación Empresarial.	X							X	
8. Habilidad para atraer y retener gente.					X		X		
9. Sistemas de Control.	X						X		
10. Sistemas de toma de decisiones.		X					X		

Fuente: Elaboración propia

Capacidad Competitiva

En el anterior perfil se incluyeron los aspectos más relevantes a tomar para evaluar la capacidad competitiva.

1. Fuerza del producto, calidad, exclusividad: Se califica este ítem como una fortaleza alta, ya que la cooperativa de trabajo asociado, se ha enfocado en ofrecer los servicios de Montaje e instalación de equipos, Maquila de Cooproducidos, Cargue y descargue de materias primas, limpieza y aseo; a un solo cliente, el cual es SUCROMILES, y este cliente se encuentra plenamente satisfechos por los servicios contratados con la cooperativa. Además el Grupo empresarial solidario “GES” presta servicios de Outsourcing a las empresas públicas y privadas, a través de la contratación de procesos y subprocesos, garantizando altos índices de calidad y mejoramiento continuo con el personal asociado de la cooperativa.
2. Lealtad y satisfacción del cliente: este punto va muy ligado al anterior, por esta razón es que su calificación es la misma; además como se expuso anteriormente, SUCROMILES, el cual es un cliente fiel de la cooperativa, se encuentra muy satisfecho con el trabajo y la gestión que esta hace, ya que como se ha dicho en ocasiones pasadas, esta cooperativa es fiel en su ideología y busca el crecimiento de sus asociados.
3. Participación del mercado: Se calificó como una debilidad media, ya que la participación en el mercado de la cooperativa, es muy pequeña; pero a pesar de esto es suficiente para su pequeña estructura. Para contrarrestar esto, lo que hay que proponer, es ofrecer sus servicios ampliamente a otros mercados y proponer estrategias de mercadeo para promover los servicios brindados por la cooperativa.

4. Bajos costos de distribución y ventas: Al ser los productos que tenemos servicios, los cuales se prestan en el lugar donde se encuentra el cliente, el costo de distribución sería el costo de desplazarse y el de ventas sería el de la prestación del servicio. Ya que los empleados asociados de la cooperativa se encuentran especializados en las ramas en las cuales se presta el servicio, los costos de los procesos son reducidos y la prestación de los servicios se realiza eficaz y eficientemente, por esta razón este punto es calificado como una fortaleza.
5. Promoción del Producto: Este es un punto en el cual flaquea la compañía, por eso es calificada como una debilidad, ya que la compañía no invierte en publicidad para darse a conocer y expandirse, por esta razón es necesario invertir en estrategias de mercadeo, para dar a conocer los servicios que presta la cooperativa y a la CTA como tal.
6. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos: Este punto es una fortaleza baja, porque aún se tiene que explotar más. El Grupo Empresarial Grupo GES CTA, tiene proyectos de nuevas unidades de negocio, pero aún no se han realizado los estudios respectivos para que estos proyectos tengan un futuro próspero.
7. Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos: Este punto se califica como fortaleza, ya que al prestar la CTA un servicio, la empresa cliente, nos provee los insumos y la misma CTA también es la propietaria de las maquinarias con las cuales se elabora el servicio. Por esta razón no existe dependencia de los proveedores.
8. Acceso a organismos privados o públicos: este punto es calificado como una debilidad, debido al desprestigio generado hacia las cooperativas de trabajo asociado. Desprestigio que se ha producido por la tergiversación del propósito del cooperativismo, pero con la Ley 1450 del 2011, todas esas falsas cooperativas se vinieron a pique y deben cerrar, quedando así solo las pocas CTA, que si cumplen con los requisitos y con su ideología. Pero al haberse visto ya manchado el nombre de las cooperativas de trabajo asociado, muchas empresas tienen miedo a contratar con ellas, por lo tanto, la recomendación es exponerle a los diferentes sectores (privado y público) la buena y verdadera cara de las CTA, para recuperar la confianza en el sector empresarial. Otra recomendación es generar unidades propias de negocio, para que la CTA Grupo Empresarial GES, no dependa de entidades externas, si no de ella misma.
9. Portafolio de productos: Este punto se postula como una fortaleza, ya que los servicios que presta la cooperativa son muy variados y de gran acogida para el público en general. Lo que se debe fomentar es el mercadeo de estos para el crecimiento de la cooperativa. Además lo que comercializa la Cooperativa por medio del servicio de reciclaje que se realiza para Sucromiles, sirve de ayuda para el mantenimiento de la

misma y a la vez cumple con un servicio social, dando ayuda a las personas en estado de vulnerabilidad, para que estas logren un desarrollo personal más próspero.

10. Ubicación: Como se mencionó en partes anteriores, al prestarse un servicio, este se presta en el lugar donde se encuentra situado el cliente, por esta razón existe la facilidad de poder movilizarse u no tener un lugar fijo de trabajo: aunque la parte administrativa de la cooperativa se encuentra en un punto muy central y de fácil acceso para los asociados. Por esta razón se sitúa como una fortaleza.

Tabla 10. Matriz Capacidad Competitiva

Capacidad Competitiva	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Fuerza del producto, calidad, exclusividad.	X						X		
2. Lealtad y satisfacción del cliente.	X						X		
3. Participación del mercado.					X			X	
4. Bajos costos de distribución y ventas.	X						X		
5. Promoción del producto.				X			X		
6. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos.			X				X		
7. Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos.	X						X		
8. Acceso a organismos privados o públicos.						X	X		
9. Portafolio de productos.	X							X	
10. Ubicación.	X							X	

Fuente: Elaboración propia

Capacidad de Talento Humano

1. Nivel académico del talento Humano: Este es un aspecto que se debe fortalecer en la cooperativa, ya que la mayoría de los trabajadores asociados tienen un nivel de educación mínimo el cual es el bachillerato. La solución que está empleando el Grupo Empresarial Solidario GES CTA., es que sus asociados crezcan educativamente por medio de capacitaciones, las cuales los lleven a aprender a desenvolver mejor sus labores y que les ayuden a crecer como personas.
2. Experiencia Laboral: Este factor es calificado como una fortaleza, ya que la cooperativa en el momento de aceptar a los nuevos trabajadores asociados, hacen un estudio de sus capacidades y de sus anteriores experiencias, para lograr definir si la persona es apta o no para la función que va a cumplir. Además la experiencia que se tiene en las diferentes áreas en las cuales la Cooperativa labora es de seis años.
3. Estabilidad laboral: Cuando la Cooperativa de trabajo asociado “Grupo Solidario GES” acepta a un nuevo trabajador asociado es con el fin de proporcionarle una estabilidad que haga que la calidad de vida de este trabajador mejore. Por esta razón se califica este

punto como una fortaleza, ya que el nivel de estabilidad laboral es excelente en esta empresa.

4. Pertenencia: Se califica este punto como debilidad, ya que a pesar de que las directivas de la Cooperativa han realizado muchas capacitaciones para que los trabajadores asociados se apropien del modelo de cooperativismo y vean a la Cooperativa Grupo Empresarial Ges como suya, estos se comportan de una manera indiferente y creen que son unos subordinados más de una empresa. La Cooperativa a pesar de todo sigue en su lucha inculcándoles y dándoles a conocer este modelo, y los que ya han aprendido de él, están en búsqueda de desarrollar nuevos proyectos para desarrollar en la cooperativa, como nuevas unidades de negocios. Pero hace falta un impulso mayor para que todos los trabajadores entiendan que la cooperativa es de todos y se logre un mayor desarrollo en la misma.
5. Motivación: Esta es una parte muy importante dentro de la Cooperativa, ya que esta busca que el asociado se encuentre siempre motivado para seguir con sus funciones de asociado y trabajador, por esta razón es que aparte de su salario normal, los trabajadores tienen un incentivo monetario que les ofrece la cooperativa, además de contar con líneas de crédito de fácil acceso (credifacil), crédito con descuento por nómina en Calzatodo, Crédito en la época escolar a través de Comfandi y crédito con La Cali S.A por todo el año para la compra de carnes Frías, además de convenios con Optique salud visual, auxilios para vivienda y educación, jornadas de salud para el asociado y su familia y auxilios de calamidad domestica a través de los fondos de solidaridad, entre otros. Con lo anterior podemos ver que el trabajador afiliado a esta CTA, goza de múltiples beneficios para él y su grupo familiar.
6. Nivel de remuneración:
7. Clima laboral: Este punto es una fortaleza de la Cooperativa, ya que se busca que el empleado asociado se sienta en su propia empresa y se apropie de esta, que le tome aprecio, por esta razón es que en esta cooperativa existe un clima laboral cálido, amable, fluido y lleno de comunicación para evitar malos entendidos y para evitar que se quebrante la paz que se lleva en esta organización.

Tabla 11. Matriz Capacidad Talento Humano

Capacidad Talento Humano	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico del talento.						X		X	
2. Experiencia Laboral.	X						X		
3. Estabilidad Laboral.	X						X		
4. Pertenencia.				X					X
5. Motivación.	X						X		
6. Nivel de remuneración.		X					X		
7. Clima laboral.	X							X	

Fuente: Elaboración propia

Capacidad Financiera

Partiendo de la premisa que la capacidad financiera se refiere a todas las posibilidades con las que cuenta la empresa para realizar los pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo que son necesarios para su desarrollo y crecimiento, además de tener una buena liquidez, margen de utilidad, rentabilidad tanto del activo como del patrimonio, por no mencionar otros indicadores financieros.

1. **La rentabilidad de los activos** muestra que por cada peso de los activos invertido, este es capaz de generar \$9,416 de utilidad, esto representa una oportunidad alta, ya que los recursos que la cooperativa consume en el desarrollo normal de sus actividades es 9 veces menor a los que cada uno de éstos genera, dejando una amplia posibilidad de que alcance los objetivos de rentabilidad, crecimiento y supervivencia, sin dejar a un lado la eficacia de ésta en el uso y manejo de los activos que posee. Y a su vez puede verse como una amenaza baja, ya paso de \$11.009 en el año 2009, a \$9.416; aunque la diferencia es tan solo de \$1.593 debe considerarse y tenerse en cuenta.

Tabla 12. Rentabilidad de Activos GRUPO GES CTA.

			AÑO 2010			AÑO 2009		
RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS	=	Utilidad Operativa	=	\$ 4.017.645.268	=	\$ 2.407.794.580	=	11,009
		Activos Totales	=	\$ 426.673.207		\$ 218.717.830		

Fuente: Elaboración propia

2. **La rentabilidad del patrimonio** muestra que por cada peso invertido por los asociados, éstos están obteniendo \$0.16, este resultado se toma como una oportunidad media ya que a pesar de no es mucho el rendimiento por cada peso invertido por los asociados, es alto respecto a las tasas de interés que generan las entidades bancarias, pudiendo tomarse como una ventaja u oportunidad en el momento en el que la parte administrativa de la cooperativa desee o esté interesada en aumentar el número de sus asociados, Ofreciendo este rendimiento como un gancho para atraerlos.

Además representa una oportunidad ya que esta rentabilidad aumento de un año a otro pasando así de \$0.06 a \$0.16, experimentando un variación de \$0.10 o 72%, siendo un crecimiento considerable.

Tabla 13. Rentabilidad del Patrimonio GRUPO GES CTA.

				AÑO 2010		AÑO 2009	
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	=	Utilidad Neta	=	\$13.603.832	=	\$2.122.435	=
		Patrimonio	=	\$86.241.644		\$34.211.697	
					\$0,16		\$0,06

Fuente: Elaboración propia

3. **El margen bruto** es la utilidad bruta sobre las ventas netas, nos muestra que por cada pero invertido por la cooperativa en la producción o prestación de los servicios, está quedando libre para cubrir gastos de administración y ventas, pagar intereses e impuestos y la utilidad \$0.05, esto representa una oportunidad baja ya que es muy bajo el resultado que está arrojando este indicador, y por otro lado puede verse como una amenaza baja, ya que este número no aumento en de un año a otro.

Tabla 14. Margen Bruto Grupo GES CTA.

				AÑO 1		AÑO 2	
MARGEN BRUTO	=	Utilidad Bruta	=	\$205.243.972	=	\$126.145.802	=
		Ventas	=	\$4.017.645.268		\$2.407.794.580	
					\$0,05		\$0,05

Fuente: Elaboración propia

4. **El Margen operativo**, muestra que del total de las ventas que realiza la cooperativa, está quedando el 0.7% para atender los demás gastos que se pueden presentar en el desarrollo normal de sus actividades, a pesar de que este porcentaje es bajo puede considerarse como una oportunidad baja, ya que creció en comparación con el año anterior en el cual fue de 0.3%, y esto teniendo en cuenta que al ser una cooperativa no tiene que declarar el impuesto de renta; pero también representa algo de amenaza ya que en el caso de que los gastos operacionales aumenten, la cooperativa no va a tener la suficiente solvencia para cubrirlos.

Tabla 15. Margen Operativo GRUPO GES CTA

				AÑO 1		AÑO 2	
MARGEN OPERATIVO	=	Utilidad Operativa	=	\$29.773.980	=	\$7.157.390	=
		Ventas	=	\$4.017.645.268		\$2.407.794.580	
					0,7%		0,3%

Fuente: Elaboración propia

5. **La rotación de cartera** muestra que 24 veces al año se cumple el ciclo de venta en la cooperativa, o sea que las cuentas por cobrar se demoran alrededor de 15 días en

convertirse en. Representando así, una oportunidad alta para la cooperativa ya que las ventas a crédito o cartera es una de las variables más importantes que tiene una empresa para administrar su capital de trabajo. De la eficiencia como administre la cartera, el capital de trabajo y la liquidez de la empresa mejoran o empeoran. Además, las ventas a crédito representan para la empresa una inversión de recursos con rentabilidad cero, puesto que están inmovilizando una importante parte de sus recursos para financiar a los clientes y la mayoría de veces no cobran intereses por esto.

Por otro lado puede tomarse como un pequeño riesgo debido a que este indicador disminuyo de un año a otro, pasando de 24.7 veces en el año 2009 a 24.3 veces en el año 2010.

Tabla 16. Rotación de Cartera GRUPO GES CTA.

				AÑO 1			AÑO 2		
ROTACIÓN DE CARTERA (veces)	=	Ventas	=	4017645268	=	24,3	2407794580	=	24,7
		Cuentas por Cobrar	=	165639819			97567942		

Fuente: Elaboración propia

6. **Periodo de cobro** (días), en este indicador se ratifica la oportunidad alta que tiene la cooperativa en este aspecto ya que transcurren 14 días entre las ventas que realiza la empresa y el pago de éstas, siendo este un periodo de tiempo corto, disminuyendo el riesgo de encontrarse con carteras de difícil cobro.

Tabla 17. Periodo de Cobro GRUPO GES CTA.

				AÑO 1			AÑO 2		
PERIODO DE COBRO (días)	=	Cuentas por Cobrar * 360	=	59630334840	=	14,8421	35124459120	=	14,588
		Ventas	=	4017645268			2407794580		

Fuente: Elaboración propia

7. **La razón corriente** nos muestra que por cada peso del pasivo corriente hay \$1.18 del activo corriente para cubrirlos, indicando así que la capacidad de pago de la empresa o su liquidez no es alta, están \$0.18 por encima del punto de equilibrio. Por tanto se considera esto como una amenaza medio ya que se considera de suma importancia que la empresa disponga de los recursos necesarios en el caso supuesto de que los acreedores exijan el pago de las cuentas adeudadas de un momento a otro.

Por tanto la empresa debe garantizar que en una eventualidad de este tipo, se disponga con los recursos necesarios sin tener que recurrir a financiamiento adicional, para cubrir precisamente un pasivo.

En relación con el año anterior este indicador aumento en \$0.12, pasando de \$1.06 en el año 2009 a \$1.18 en el año 2010 lo que representa un beneficio para la cooperativa.

Tabla 18. Razón Corriente GRUPO GES CTA.

				AÑO 1			AÑO 2		
RAZÓN CORRIENTE	=	Activo Corriente	=	402360027	=	\$ 1,18	196436266	=	\$ 1,06
		Pasivo Corriente	=	340431563			184506133		

Fuente: Elaboración propia

8. **El nivel de endeudamiento** muestra que la participación de los acreedores en el año 2010 es del 80% sobre el total de los activos y para el año 2009 fue del 84% sobre el total de los activos; lo cual representa una amenaza alta puesto que indica un alto riesgo asumido por los acreedores, los asociados de la cooperativa y la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento presentado.

Representa un alto impacto para la compañía puesto que indica que los acreedores tienen una gran participación en la cooperativa.

Tabla 19. Nivel de Endeudamiento GRUPO GES CTA.

				AÑO 1			AÑO 2		
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	=	Total Pasivo	=	\$ 340.431.563	=	80%	184506133	=	84%
		Total Activo	=	\$ 426.673.207			218717830		

Fuente: Elaboración propia

9. **Activos fijos / patrimonio líquido** este indicador arroja un resultado de 22.5% el cual bajo en comparación al año 2009 el cual era de 54.3%, esta significativa disminución representa una pequeña oportunidad ya que mientras más alto sea este porcentaje más vulnerable es la cooperativa a los cambios e imprevistos inesperados en el entorno económico.

Mientras más alto sea este porcentaje, indica que la empresa está congelando sus recursos invirtiéndolos en activos fijos, haciendo que el margen de generación de capital de trabajo para el desarrollo normal de las actividades disminuya.

Tabla 20. Activos Fijos Vs Patrimonio Líquido GRUPO GES CTA.

				AÑO 1			AÑO 2		
ACTIVOS FIJOS/PATRIMONIO LIQUIDO	=	Activos Fijos	=	\$ 19.417.023	=	22,5%	\$ 18.561.951	=	54,3%
		Patrimonio Líquido	=	\$ 86.241.644			\$ 34.211.697		

Fuente: Elaboración propia

- 10. Concentración de endeudamiento a corto plazo**, para la cooperativa este indicador arroja un resultado de 100% para ambos años, indicando de esta manera que todas las deudas que posee la cooperativa deben ser asumidas en el corto plazo, por un lado puede tomarse como una oportunidad muy baja ya que se ahorran dinero en intereses de financiación.

Puede verse como un riesgo en el caso de que se deba responder por las deudas sin aviso anticipado por parte de los adeudados.

Tabla 21. Concentración de Endeudamiento GRUPO GES CTA.

				AÑO 1			AÑO 2		
CONCENTRACION DE ENDEUDAMIENTO A C.P.	=	Pasivo Corriente	=	\$ 340.431.563	=	100,0%	\$ 184.506.133	=	100,0%
		Pasivo Total	=	\$ 340.431.563			\$ 184.506.133		

Fuente: Elaboración propia

- 11. Endeudamiento / ventas** este indicador muestra que la cooperativa que los pasivos representan el 8.5% de las ventas, para el año 2010 y el 7.7% para el año anterior, siendo esto una oportunidad ya que muestra que la cooperativa se endeuda en un porcentaje muy bajo en relación con la que esta vende o produce.

Tabla 22. Endeudamiento Vs Ventas GRUPO GES CTA.

				AÑO 1			AÑO 2		
ENDEUDAMIENTO/VENTAS	=	Pasivo Total	=	\$ 340.431.563	=	8,5%	\$ 184.506.133	=	7,7%
		Ventas Netas	=	\$ 4.017.645.268			\$ 2.407.794.580		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Matriz Capacidad Financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Rentabilidad de los activos.	x					x			
2. Rentabilidad del patrimonio.		x							
3. Margen bruto.			x			x			
4. Margen operativo.			x			x			
5. Rotación de cartera (veces).	x					x			
6. Periodo de cobro (días).	x					x			
7. Razón corriente.					x				x
8. Nivel de endeudamiento.				x			x		
9. Activos fijos/patrimonio líquido.			x			x			
10. Concentracion de endeudamiento a corto plazo.									
11. Endeudamiento / ventas.	x								

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Perfil de Capacidad Interna

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA									
FACTOR	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad directiva									
1. Imagen Corporativa. Responsabilidad Social.	X						X		
2. Uso de Planes Estratégicos. Análisis Estratégico.					X		X		
3. Visión empresarial.	X						X		
4. Flexibilidad de la estructura organizacional.	X							X	
5. Comunicación y control gerencial.	X						X		
6. Conocimiento de la competencia.				X			X		
7. Orientación Empresarial.	X							X	
8. Habilidad para atraer y retener gente.					X		X		
9. Sistemas de Control.	X						X		
10. Sistemas de toma de decisiones.		X					X		
Capacidad Competitiva									
1. Fuerza del producto, calidad, exclusividad.	X						X		
2. Lealtad y satisfacción del cliente.	X						X		
3. Participación del mercado.					X			X	
4. Bajos costos de distribución y ventas.	X						X		
5. Promoción del producto.				X			X		
6. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos.			X				X		
7. Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos.	X						X		
8. Acceso a organismos privados o públicos.						X	X		
9. Portafolio de productos.	X							X	
10. Ubicación.	X							X	
Capacidad Talento Humano									
1. Nivel académico del talento.						X		X	
2. Experiencia Laboral	X						X		
3. Estabilidad Laboral	X						X		
4. Pertenencia				X					X
5. Motivación	X						X		
6. Nivel de remuneración.		X					X		
7. Clima laboral	X							X	
CAPACIDAD FINANCIERA									
1. Rentabilidad de los activos	x					x			
2. Rentabilidad del patrimonio		x							
3. Margen bruto			x			x			
4. Margen operativo			x			x			
5. Rotación de cartera (veces)	x					x			
6. Periodo de cobro (días)	x					x			
7. Razón corriente					x				x
8. Nivel de endeudamiento				x			x		
9. Activos fijos/patrimonio líquido			x			x			
10. Concentración de endeudamiento a corto plazo									
11. Endeudamiento / ventas	x								

Fuente: Elaboración propia

11. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico en las empresas surge de la necesidad que tienen las directivas de orientar y conducir las organizaciones a definir con claridad su propósito organizacional y a diferenciarse del mercado, afianzando de este modo su competitividad (Gerencia Estratégica 10ª Edición, Humberto Serna Gómez, 2008). De esta manera el direccionamiento estratégico que se va a realizar en la Cooperativa de trabajo asociado Grupo Empresaria Solidario “GES CTA”, nos llevara a definir la misión, visión y objetivos de la cooperativa, para de esta manera definir donde quiere estar la misma en los próximos tres años.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional se ha definido como *“una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización”* (Hill y Jones, 2001). Es decir que la cultura organizacional, es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

Es entonces donde la cultura organizacional influye en los comportamientos de los miembros de las organizaciones o en este caso específico en el de la cooperativa de trabajo asociado en cuestión, ya que una cultura organizacional debidamente encaminada atrae nuevos trabajadores asociados y clientes, además cuando está es comprendida por el trabajador, genera un mayor compromiso hacia la organización y se disminuye la tasa de abandono.

Grupo Empresarial Solidario GES CTA - ¿Quiénes Son?

El Grupo Empresarial Solidario GES CTA, es una organización que pertenece al sector de la economía solidaria, subsector cooperativo de trabajo asociado, fue creada el 22 de Enero del año 2005, con una filosofía solidaria, que propende por el conocimiento, aplicación y respeto de los principios solidarios, que trabaja en función de la generación de empleo y por ende del mejor nivel de vida para sus asociados, que fundamenta la prestación de los servicios en el profesionalismo la calidad y la confianza para convertirse en un verdadero apoyo de las empresas de la región (Grupo GES CTA, 2011).

Misión

En la misión de una organización cualquiera, en este caso el de una cooperativa de trabajo asociado, se deben mostrar los fundamentos y principios que guían a la misma, además de relacionar aspectos como las razones de existencia de la organización, marcar sus prioridades, definir la dirección de los negocios de esta y además ayudar a concretar la visión organizacional.

Por lo tanto, según Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica 10ª Edición (2008), la misión es la guía de planeación, unificadora de propósitos, la cual se toma como punto de partida para guiar el trabajo interno de la organización y estrategia fundamental para desempeñarse en el mercado.

Para desarrollar la misión de Grupo Empresarial Solidario GES CTA, se debió formular una pregunta principal: *¿Cuál es el negocio?* Desarrollando esta pregunta podemos ver que según los estatutos de la cooperativa encontramos:

[....] es una persona jurídica de derecho privado, empresa asociativa del sector de la economía solidaria, organismo cooperativo de trabajo asociado, sin ánimo de lucro, de responsabilidad limitada, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social en la cual los trabajadores Asociados o los usuarios según el caso son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa. Creada con el objeto de distribuir o producir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general, de número de asociados y de patrimonio social variable e ilimitado, regida por la Ley, los principios universales del cooperativismo y los presentes estatutos y reglamento. (GES CTA. Estatutos, Artículo 1).

Partiendo de esta pregunta y de su respuesta, podemos ver que se nos responden incógnitas como el propósito de la empresa, para que existe esta y que la distingue de la demás. Pero aun necesitamos saber cuáles son los productos y servicios que esta ofrece y respondiendo a esto tenemos según el portafolio de servicios que el Grupo Empresarial Solidario “GES” ha venido desarrollando los siguientes servicios entre otros:

- Montaje e instalación de equipos e infraestructura.
- Cargue y descargue de productos terminados y materias primas.
- Maquila de productos.
- Aseo Industrial
- Reciclaje Industrial

Es decir, en general el Grupo Empresarial “GES” CTA, viene prestando servicios de outsourcing, además de querer en un futuro desarrollar unidades propias de negocio en el área de productos.

Teniendo ya clara esta información se procede a dar cuerpo a la misión de la CTA de la siguiente manera:

MISION - El Grupo Empresarial Solidario GES CTA, es una cooperativa de trabajo asociado, generadora de puestos de trabajo para sus asociados, prestando servicios de outsourcing, ejecución de obras y producción de bienes, cumpliendo con excelentes estándares de calidad y formándonos como líderes en costos. Proporcionando múltiples beneficios para el asociado trabajador y su grupo familiar. Cumpliendo con la verdadera ideología cooperativista, generando conciencia y responsabilidad social, para fomentar el crecimiento de la cooperativa y de la comunidad a su alrededor.

Visión

La visión de una organización son un grupo de ideas generales que se agrupan en un marco de referencia, el cual nos lleva a ver lo que la empresa quiere y desea obtener en el futuro. La visión marca el camino que debe recorrer la organización impulsada por sus líderes, para lograr el desarrollo esperado de la misma en un lapso de tiempo denotado.

Para formular la visión de la cooperativa de trabajo asociado Grupo Empresarial Solidario “GES CTA”, se tomaron en cuenta los siguientes elementos:

- *Se formula para los líderes de la organización:* Es decir de que las personas a la cabeza de la cooperativa, las cuales son, el Consejo de Administración, el Gerente o Representante Legal de la Cooperativa, comprendan la filosofía de la Cooperativa de trabajo asociado y la misión de la empresa –según los estatutos establecidos por el Grupo Empresarial Solidario GES CTA., en su artículo 58, Personas que toman las decisiones en la cooperativa.
- *Dimensión de tiempo:* ya que el plan estratégico que se está desarrollando se plantea por un lapso de tres años, de la misma manera planteamos el lapso de la visión. Esto también se debe a que la normatividad en Colombia es muy variable y más aun en el sector cooperativo, por esta razón hay que manejar tiempos prudentes de tiempo.
- *Integradora, positiva y alentadora:* La visión a plantear a para la Cooperativa debe integrar todos los campos de la misma, además de incentivar el sentido de pertenencia de los asociados, para de esta forma impulsar las acciones de estos, con la dirección deseada y lograr objetivos realistas para la CTA.
- *Realista – posible:* la visión no puede ser un sueño inútil y debe estar formulada para trazar un camino a la organización, por esta razón es que para la GES CTA, se formula

una visión basada en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades formuladas en su diagnóstico estratégico.

- *Debe ser consistente:* Es decir que la visión exprese o muestre los principios de la cooperativa, para de esta forma evitar confusiones y que esta vaya ligada con la misión de GES CTA.

Tomando en cuenta los anteriores aspectos se procede a elaborar la siguiente visión de la cooperativa Grupo Empresarial Solidario “GES CTA.”

VISIÓN - El Grupo Empresarial Solidario GES CTA, será en tres años una cooperativa de trabajo asociado líder a nivel nacional, desarrollando unidades propias de trabajo y especializándose en la prestación de sus servicios, bajo los más altos estándares de calidad, buscando ser ejemplo y posicionarse como una de las mejores empresas de trabajo asociado, desarrollando las capacidades de nuestros trabajadores asociados, logrando crear un mejor estándar de vida para estos y sus familias, teniendo siempre como meta la satisfacción de nuestros clientes y el bienestar de nuestros asociados.

Valores

Los valores realizados para el Grupo empresarial Solidario “GES CTA.”, se plantearon de los principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización, las cuales constituyen una filosofía para la cooperativa, dan soporte a su cultura organizacional y están pactados en sus estatutos y regímenes.

Con la definición de los valores de la cta., se desea lograr un marco de referencia que inspire y regule a los asociados en la organización.

Analizando los factores siguientes y conglomerando los conocimientos sobre la ideología cooperativista se definieron los siguientes valores para la CTA.

VALORES DEL GRUPO EMPRESARIAL SOLIDARIO GES CTA.

- “Honestidad y Credibilidad con la Filosofía y los Principios Establecidos por la Economía Solidaria”. Ya que el fin de esta cooperativa es fomentar la creación de una fuente de trabajo para los trabajadores asociados y así estos logren un mejor nivel de vida para ellos y sus familias.
- “Compromiso y Respeto Frente a Nuestros Clientes”. Ofreciendo productos y servicios de calidad, para brindar un servicio que nos destaque como la cooperativa líder y de gestión social más reconocida por las empresas y el país.

- “Sentido de Pertenencia”. Es el entendimiento y apropiación que tiene el trabajador asociado de la cooperativa, el cual logra que esta crezca y se distinga de su competencia cada día más.
- “Desarrollo y Potencialización del Talento Humano”. Entendida como el progreso, el avance y el perfeccionamiento que logran nuestros trabajadores asociados mediante capacitaciones y aprendizaje propio (experiencia).
- “Responsabilidad Social”. Como el Grupo GES CTA, como cooperativa que es considera como una responsabilidad de los mismos participar del crecimiento integral de su gente y de la comunidad, además posee una gran conciencia en la conservación del medio ambiente, constituyéndose como un actor significativo en el desarrollo del país.

Objetivos

OBJETIVO GENERAL. Este objetivo se desarrolla tomando encuentra los resultados globales que desea obtener la cooperativa de trabajo asociado, es decir lo que la organización desea obtener en el desarrollo concreto de su misión y visión.

El objetivo que se plantea para el Grupo Empresarial Solidario “GES CTA.”, se deriva del estudio de sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, planteadas en el diagnostico estratégico, además de estar ligado a la misión y la visión anteriormente planteada.

El objetivo general debe servir como punto de partida y marco para los objetivos funcionales, de este modo se propone el siguiente objetivo general y objetivos específicos para GES CTA:

OBJETIVO GENERAL: Buscar el Fortalecimiento de aspectos fundamentales de la cooperativa como los son; sector del trabajo asociado, la aplicación de los principios de la economía solidaria y el desarrollo de unidades propias de negocios. En la prestación de servicios a terceros, producción o comercialización, buscando la generación de nuevas fuentes de trabajo para todos nuestros asociados, explotando al máximo las capacidades de cada uno de ellos, para lograr un crecimiento económico optimo para la cooperativa y así posicionarse en mercado para brindar un mejor porvenir para los asociados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS. Se plantean como objetivos específicos, pequeños objetivos para cada una de las áreas que se desea explotar en la cooperativa, según el diagnóstico estratégico y el objetivo general, se enmarcan los objetivos principales y prioritarios que se quieren alcanzar en la empresa, siempre conservándonos realistas, para lograr desarrollar estrategias que permitan un pleno desarrollo y crecimiento de la Cooperativa, siempre teniendo en cuenta la misión y la visión establecidas para de la organización.

Se plantean entonces los siguientes objetivos específicos para el Grupo Empresarial Solidario GES CTA:

- **Objetivos de consolidación institucional**

Lograr limpiar la mala fama creada a las cooperativas de trabajo asociado en el país, para de esta manera afianzar la empresa y formar una base de credibilidad en la cooperativa la cual permita el crecimiento a un mediano plazo de la misma.

- **Objetivos de crecimiento**

Promover el desarrollo de nuevas unidades de negocio en la cooperativa, para que esta se vuelva autosostenible y logre un nivel de estabilidad deseado para la misma y para los trabajadores asociados.

- **Objetivos de desarrollo humano**

Lograr que a medida que crezca la cooperativa progresen con ella sus asociados, tanto a nivel económico como académico y profesional, para alcanzar un nivel de desarrollo social satisfactorio para los empleados y la cooperativa.

- **Objetivos de responsabilidad social**

Lograr la vinculación de personal vulnerable en las nuevas unidades de negocio, las cuales ayuden a estas personas a salir adelante y brindarles una mejor calidad de vida. Además de promover la conservación del medio ambiente, realizando proyectos de reciclaje de los cuales se genere un sustento y una transformación de la materia para comercializar bienes de utilidad para la comunidad.

Estrategias

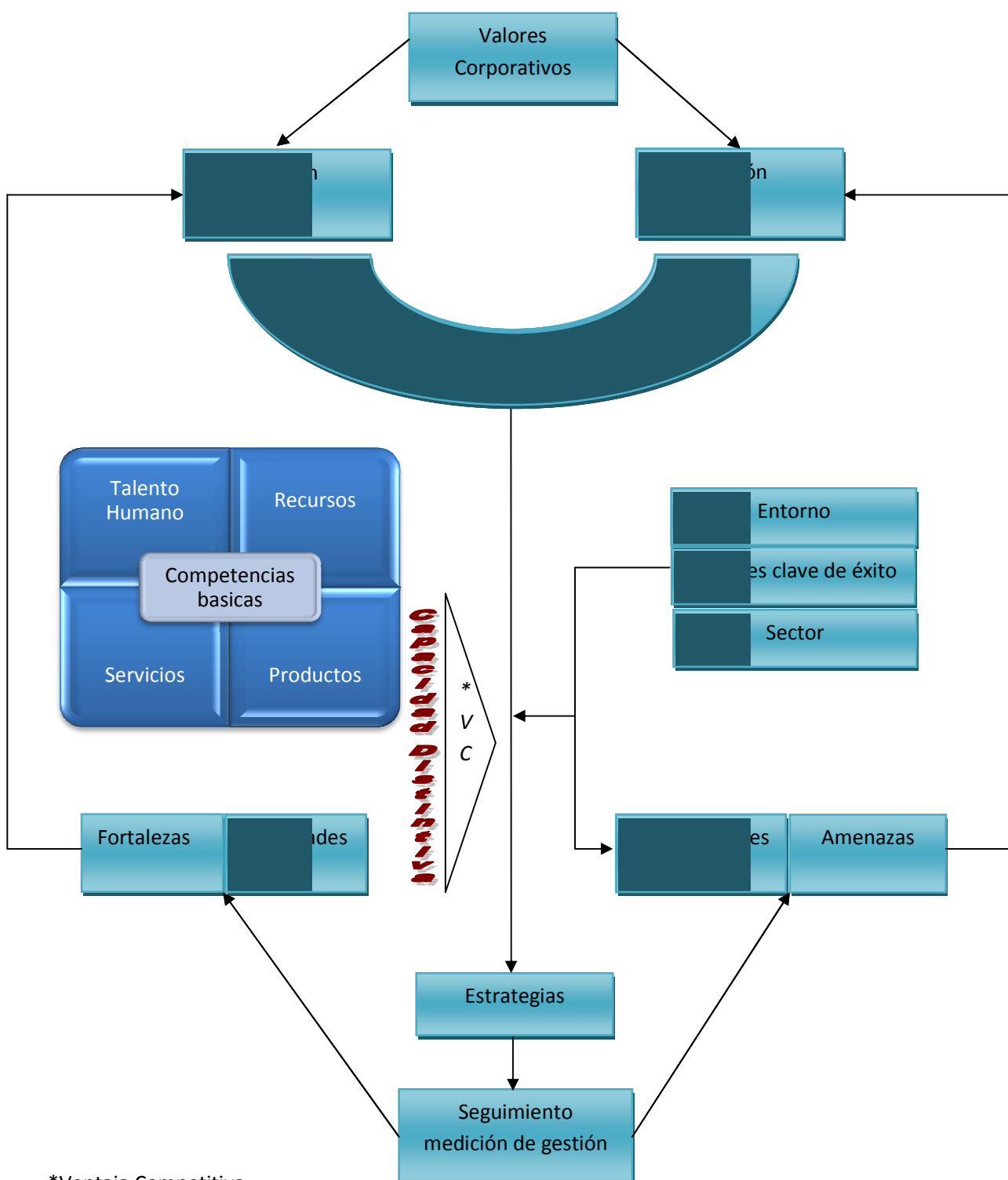
Las estrategias son los principios, rutas principales que orientarán el proceso administrativo de la cooperativa de trabajo asociado para alcanzar los objetivos planteados anteriormente, las estrategias que se plantearan muestran cómo GES CTA. pretende llegar al objetivo general y a los objetivos específicos anteriormente planteados.

En otras palabras constituye el camino a seguir por las directivas de la cooperativa para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazo. De

acuerdo a esto, se plantearon las siguientes estrategias para el Grupo Empresarial Solidario “GES CTA.”:

- Por medio de educación, es decir capacitaciones a los asociados, promover la verdadera figura del cooperativismo, para que así estos divulguen que el modelo no es como aparentaba ser, si no que es un modelo bien fundado y de una gran capacidad de desarrollo, el cual manejándolo con el idealismo correcto atrae progreso para sus asociados.
- Dar a conocer por medios masivos (así sean sencillos) los servicios que presta la cooperativa y los proyectos de obras sociales que tiene esta, para que la población en general se dé cuenta de que el modelo de cooperativismo si trae progreso a la comunidad y que además genera servicios y productos de calidad, respetando y brindándole apoyo a los trabajadores asociados.
- Formalizar el proyecto de reciclaje que se encuentra en desarrollo, el cual tiene como objetivo general, transformar los residuos con la labor desarrollada por nuestros asociados para su posterior comercialización, convirtiéndolos en productos útiles tanto para la sociedad como para nuestros asociados.
- Desarrollar la unidad de producción de bolsos o morrales, para que por medio de su comercialización se logre la consolidación de esta unidad y se logre un crecimiento económico en la cooperativa para bienestar de los trabajadores asociados.
- Fomentar el crecimiento de la nueva unidad de negocio que se busca promover – transformación de productos reciclados– ya que de esta forma se va a generar un desarrollo en las personas vinculadas a la cooperativa, ya que la comercialización de estos nuevos productos tras generar un impacto benéfico al medio ambiente, lograra generar mayores ingresos a la cooperativa y un posicionamiento de la misma.
- Generar un impacto positivo al medio ambiente, mediante la transformación de material reciclable poco biodegradable, el cual se maneja en el proyecto de reciclaje que tiene la cooperativa.
- Vinculación de trabajadores asociados de poblaciones vulnerables, es decir, madres cabeza de familia, personas de la tercera edad que puedan laborar, desplazados, etc. Para laborar en las nuevas unidades de negocio que se deseen desarrollar, para que estos proyectos tengan un fin social.

Figura 3. Representación Gráfica de la Planeación Estratégica



*Ventaja Competitiva

*Ventaja Competitiva
Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se puede ver cómo se relacionan los aspectos descritos en el primer y segundo capítulo, sobre el desarrollo de la planeación estratégica de la cooperativa Grupo Empresarial Solidario Grupo GES CTA.

Podemos ver como se relacionan los aspectos del direccionamiento estratégico entre sí; Valores, misión, visión, objetivos, estrategias, como estos se relacionan con lo desarrollado en los aspectos del direccionamiento estratégico; Fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas.

12. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Habiendo concluido el análisis y el direccionamiento estratégico, se procede a iniciar la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o aéreas estratégicas que integran el plan estratégico corporativo.

Los proyectos estratégicos deben ser pocos pero vitales para la organización en la cual se planteen y son los factores de éxito claves en la compañía. En la Cooperativa de trabajo asociado GES CTA, el proyecto estratégico en el cual se va a enfocar esta formulación estratégica es el de formalizar y organizar la nueva unidad de negocio de elaboración y comercialización de bolsos, los cuales se obtienen a partir de material reciclado, el cual se transforma hasta llegar a la obtención de bolsos de excelente calidad y novedosos diseños. En desarrollo de su objeto social, misión, visión y con el fin de reafirmarse cada día con mayor énfasis en su filosofía solidaria y de fomento al empleo, en beneficio del grupo familiar del asociado y buscando además un mejoramiento en sus ingresos, la Cooperativa Grupo Empresarial Solidario “GES CTA” busca la implementación de unidades propias de negocio donde los asociados y sus familias puedan proyectar sus conocimientos en diferentes actividades.

La primera unidad de negocio que se desea implementar y fortalecer como se menciono anteriormente es la de elaboración y comercialización de bolsos, apoyándose en la labor de reciclaje que la CTA presta en la empresa Sucromiles. Elaborando los bolsos a partir de una tela de poliéster que se saca de unos filtros llamados “mangas”, el cual es un excedente industrial, este material tiene un proceso de degradación de más de 10 años, por esta razón, se está contribuyendo además a la conservación del medio ambiente.

Además este proyecto contribuye a la generación de empleo, ya que va enfocado a la generación de ingresos adicionales dentro de los grupos familiares de los asociados de la cooperativa, ya que son las esposas de los asociados de la CTA quienes están colaborando en el proceso de elaboración de los bolsos además de el personal administrativo de la organización, las cuales mediante el diseño y implementación de accesorios planean darle un toque exclusivo al producto.

Para el desarrollo de esta unidad de negocio, la cooperativa debe:

- Conocer mejor las necesidades y expectativas del cliente.
- Saber exactamente el costo de las diferentes referencias de productos que se quieren lanzar al mercado.
- Innovar la presentación del producto y

- Buscar diferenciación en el mercado.

Matriz de Correlación de Objetivos

A continuación se relacionarán los objetivos específicos anteriormente desarrollados en el capítulo 2 con las estrategias desarrolladas.

Tabla 25. MATRIZ DE CORRELACION DE OBJETIVOS

CONSOLIDACION INSTITUCIONAL	
Lograr limpiar la mala fama creada a las cooperativas de trabajo asociado en el país, para de esta manera afianzar la empresa y formar una base de credibilidad en la cooperativa la cual permita el crecimiento a un mediano plazo de la misma.	• Por medio de educación, es decir capacitaciones a los asociados, promover la verdadera figura del cooperativismo, para que así estos divulguen que el modelo no es como aparentaba ser, si no que es un modelo bien fundado y de una gran capacidad de desarrollo, el cual manejándolo con el idealismo correcto atrae progreso para sus asociados. • Dar a conocer por medios masivos (así sean sencillos) los servicios que presta la cooperativa y los proyectos de obras sociales que tiene esta, para que la población en general se dé cuenta de que el modelo de cooperativismo si trae progreso a la comunidad y que además genera servicios y productos de calidad, respetando y brindándole apoyo a los trabajadores asociados.
CRECIMIENTO	
Promover el desarrollo de nuevas unidades de negocio en la cooperativa, para que esta se vuelva autosostenible y logre un nivel de estabilidad deseado para la misma y para los trabajadores asociados.	• Formalizar el proyecto de reciclaje que se encuentra en desarrollo, el cual tiene como objetivo general, transformar los residuos con la labor desarrollada por nuestros asociados para su posterior comercialización, convirtiéndolos en productos útiles tanto para la sociedad como para nuestros asociados. • Desarrollar la unidad de producción de bolsos o morrales, para que por medio de su comercialización se logre la consolidación de esta unidad y se logre un crecimiento económico en la cooperativa para bienestar de los trabajadores asociados. • Fomentar el crecimiento de la nueva unidad de negocio que se busca promover -transformación de productos reciclados – ya que de esta forma se va a generar un desarrollo en las personas vinculadas a la cooperativa, ya que la comercialización de estos nuevos productos tras generar un impacto benéfico al medio ambiente, lograra generar mayores ingresos a la cooperativa y un posicionamiento de la misma.
DESARROLLO HUMANO	
Lograr que a medida que crezca la cooperativa progresen con ella sus asociados, tanto a nivel económico como académico y profesional, para alcanzar un nivel de desarrollo social satisfactorio para los empleados y la cooperativa.	• Impulsar el crecimiento de la cooperativa, mediante la estructuración formal de sus unidades de negocio, para que a medida de que vaya creciendo la organización, se realicen mayores inversiones en proyectos que favorezcan a sus asociados, como proyectos de auxilios de educación con mayores montos y auxilios de vivienda, entre otros.
RESPONSABILIDAD SOCIAL	
Lograr la vinculación de personal vulnerable en las nuevas unidades de negocio, las cuales ayuden a estas personas a salir adelante y brindarles una mejor calidad de vida. Además de promover la conservación del medio ambiente, realizando proyectos de reciclaje de los cuales se genere un sustento y una transformación de la materia para comercializar bienes de utilidad para la comunidad.	• Generar un impacto positivo al medio ambiente, mediante la transformación de material reciclable poco biodegradable, el cual se maneja en el proyecto de reciclaje que tiene la cooperativa. • Vinculación de trabajadores asociados de poblaciones vulnerables, es decir, madres cabeza de familia, personas de la tercera edad que puedan laborar, desplazados, etc. Para laborar en las nuevas unidades de negocio que se deseen desarrollar, para que estos proyectos tengan un fin social.

Fuente: Elaboración propia

Al relacionar los objetivos específicos y las estrategias, se puede notar que cada uno de estos tiene relación con la explotación de la nueva unidad de negocio, ya que la

formalización con éxito de esta unidad conllevaría al crecimiento y fortalecimiento de la Cooperativa de trabajo asociado.

Para el proceso de cada proyecto deben definirse los objetivos y estrategias mediante las cuales se desarrollara. En el siguiente cuadro se relacionaran los objetivos de la nueva unidad de negocio y sus correspondientes estrategias.

**Tabla 26. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS – NUEVA UNIDAD DE NEGOCIOS
(Elaboración y comercialización de bolsos)**

NUEVA UNIDAD DE NEGOCIOS GES CTA - ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE BOLSOS	
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Generar una unidad de negocio propia de GES CTA, la cual no dependa de actores externos y que genere un crecimiento de esta como organización.	Consolidar la unidad de negocio de la producción y comercialización de bolsos
	Estructurar la unidad de negocios de una forma sólida, estableciendo costos reales y presupuestos, para la producción de los mismos
Fomentar bienestar y empleo a los trabajadores asociados a la CTA, por medio del impulso de la nueva unidad de negocio.	Impulsar la comercialización de los bolsos en el mercado externo, es decir no solo venderlos dentro de la cooperativa, si no llevarlos a la comercialización con el público en general.
	Producir bolsos no solo por ordenes de producción si no también en pequeñas cantidades para comercializar en el mercado externo.
	Buscar medios masivos de difusión de información gratuitos, como facebook, para dar a conocer, promocionar y vender el producto.
Ser creadores de bolsos que marquen un estilo y diseño único, por medio de materiales poco vistos, los cuales marquen exclusividad en el mercado	Buscar diseños diferenciales pero llamativos, que por medio de la mano de obra artesanal, tengan como resultado un diseño hermoso.
	Realizar diseños que marquen exclusividad, realizando diseños innovadores y renovando periódicamente las referencias de los mismos.
Contribuir al mejoramiento del medio ambiente, por medio de la utilización de materiales poco biodegradables.	Aprovechar la relación de esta unidad de negocio con la actividad de reciclaje que realiza GES CTA en suromiles, utilizando el material poco biodegradable de los filtros para la fabricación de los bolsos.
Ser un ejemplo para las Cooperativas de trabajo asociado en el mercado, desarrollando proyectos que fomenten el desarrollo social y la protección al medio ambiente.	Generar cada día más empleo mediante el crecimiento de esta unidad de negocio, siempre buscando el bienestar de los asociados a la CTA.
	Colaborar con un grano de arena, con el medio ambiente mediante la utilización de materiales reciclados en la elaboración de los bolsos.

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias son el cómo de los proyectos, son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico. Para que las estrategias se lleven a cabo, hay que asignar un responsable o responsables para cada una de estas.

Habiendo generado ya las estrategias del Grupo Empresarial Solidario “GES CTA.”, se procede a asignar a los responsables por cada una de estas áreas.

Tabla 27. Estrategias y Responsables

ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
Consolidar la unidad de negocio de la producción y comercialización de bolsos	Administración
Estructurar la unidad de negocios de una forma sólida, estableciendo costos reales y presupuestos, para la producción de los mismos	Investigación y Desarrollo
Impulsar la comercialización de los bolsos en el mercado externo, es decir no solo venderlos dentro de la cooperativa, si no llevarlos a la comercialización con el público en general.	Mercadeo
Producir bolsos no solo por ordenes de producción si no también en pequeñas cantidades para comercializar en el mercado externo.	Administración y Mercadeo
Buscar medios masivos de difusión de información gratuitos, como facebook, para dar a conocer, promocionar y vender el producto.	Mercadeo
Buscar diseños diferenciales pero llamativos, que por medio de la mano de obra artesanal, tengan como resultado un diseño hermoso.	Dpto de Diseño
Realizar diseños que marquen exclusividad, realizando diseños innovadores y renovando periódicamente las referencias de los mismos.	Dpto de Diseño
Aprovechar la relación de esta unidad de negocio con a la actividad de reciclaje que realiza GES CTA en sucromiles, utilizando el material poco biodegradable de los filtros para la fabricación de los bolsos.	Administración y Gerencia
Generar cada día más empleo mediante el crecimiento de esta unidad de negocio, siempre buscando el bienestar de los asociados a la CTA.	Administración y Concejo Administrativo
Colaborar con un granito de arena, con el medio ambiente mediante la utilización de materiales reciclados en la elaboración de los bolsos.	Administración

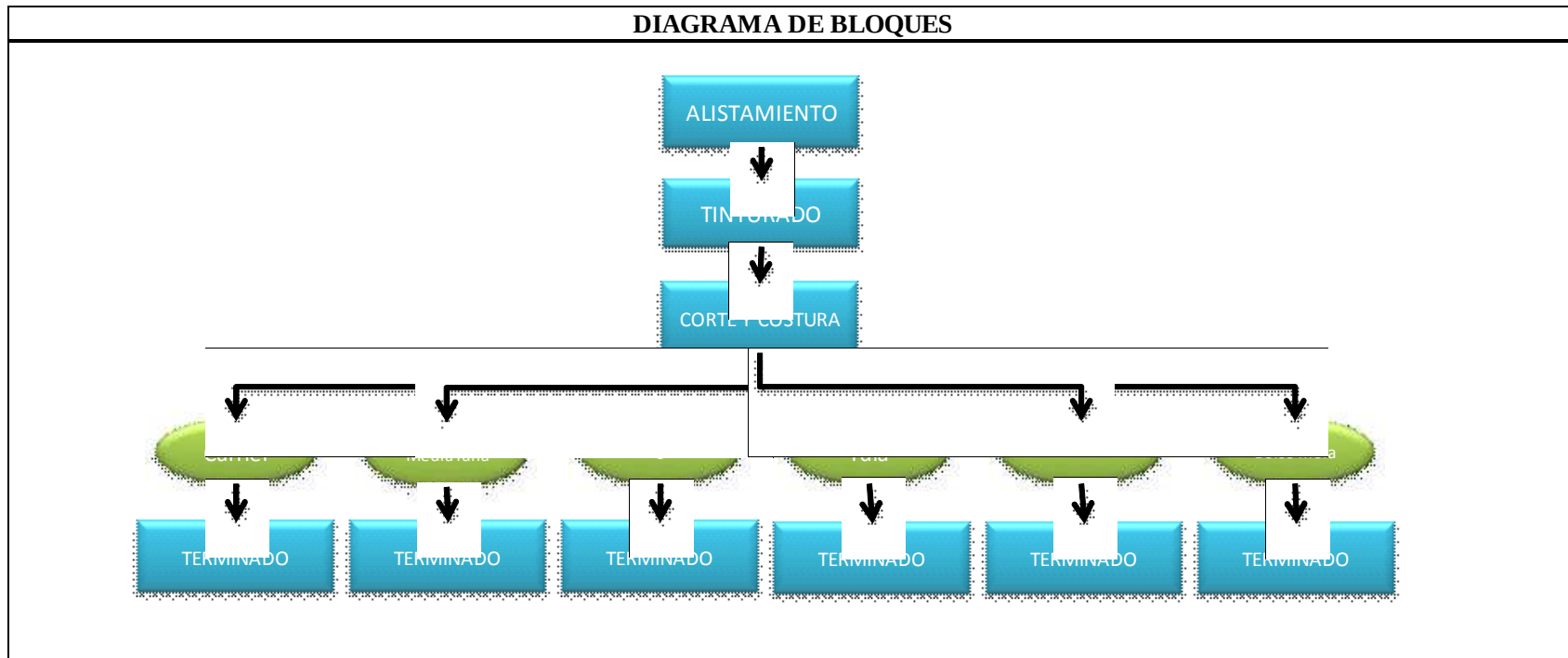
Fuente: Elaboración propia

Los responsables se tomaron teniendo en cuenta que al formalizar la unidad de negocio, deben dividirse las actividades de manera de que se cubran las estrategias planteadas, por eso se planteó la anterior segmentación de responsables, para plantear una mejor organización a la hora de evaluar el cumplimiento de las estrategias.

12.1. COSTEO UNIDAD DE NEGOCIO

Para lograr una mayor organización en el proceso de desarrollo de la nueva unidad de negocio de elaboración y comercialización de bolsos, a continuación se mostrara el costeo llevado a cabo, para saber los costos reales de lo que le cuesta producir a la CTA, cada referencia de bolsos, para determinar su rentabilidad y la forma en la cual se deben comercializar.

Habiendo determinado el costo unitario de cada referencia de bolso que maneja la empresa, se presenta a continuación un presupuesto de ventas y costos para los próximos tres años.



Este diagrama representa los departamentos en los cuales se divide el proceso productivo de los bolsos:

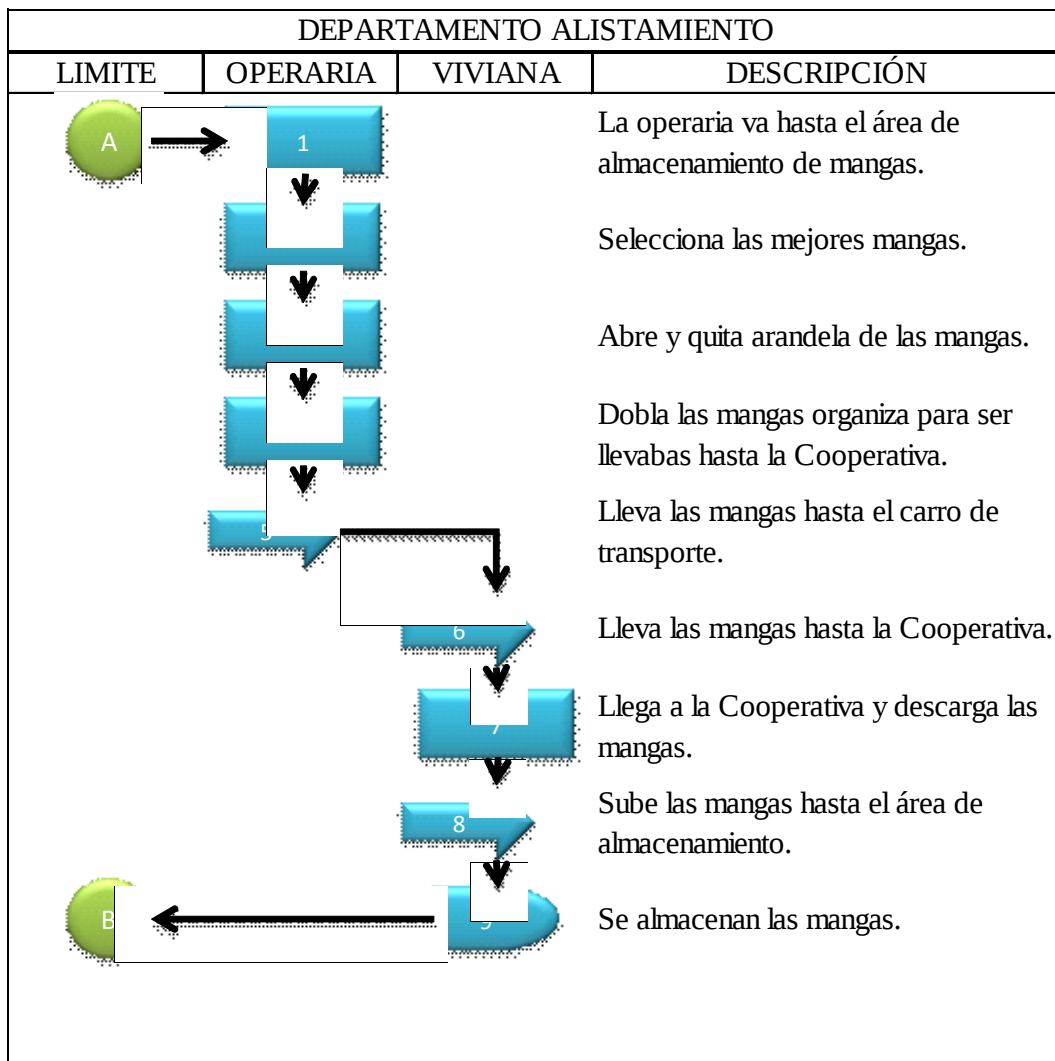
El primero, **Alistamiento**, es donde se obtiene el material reciclado para realizar los bolsos.

Tinturado, el material reciclado es llevado a que lo laven y tituren.

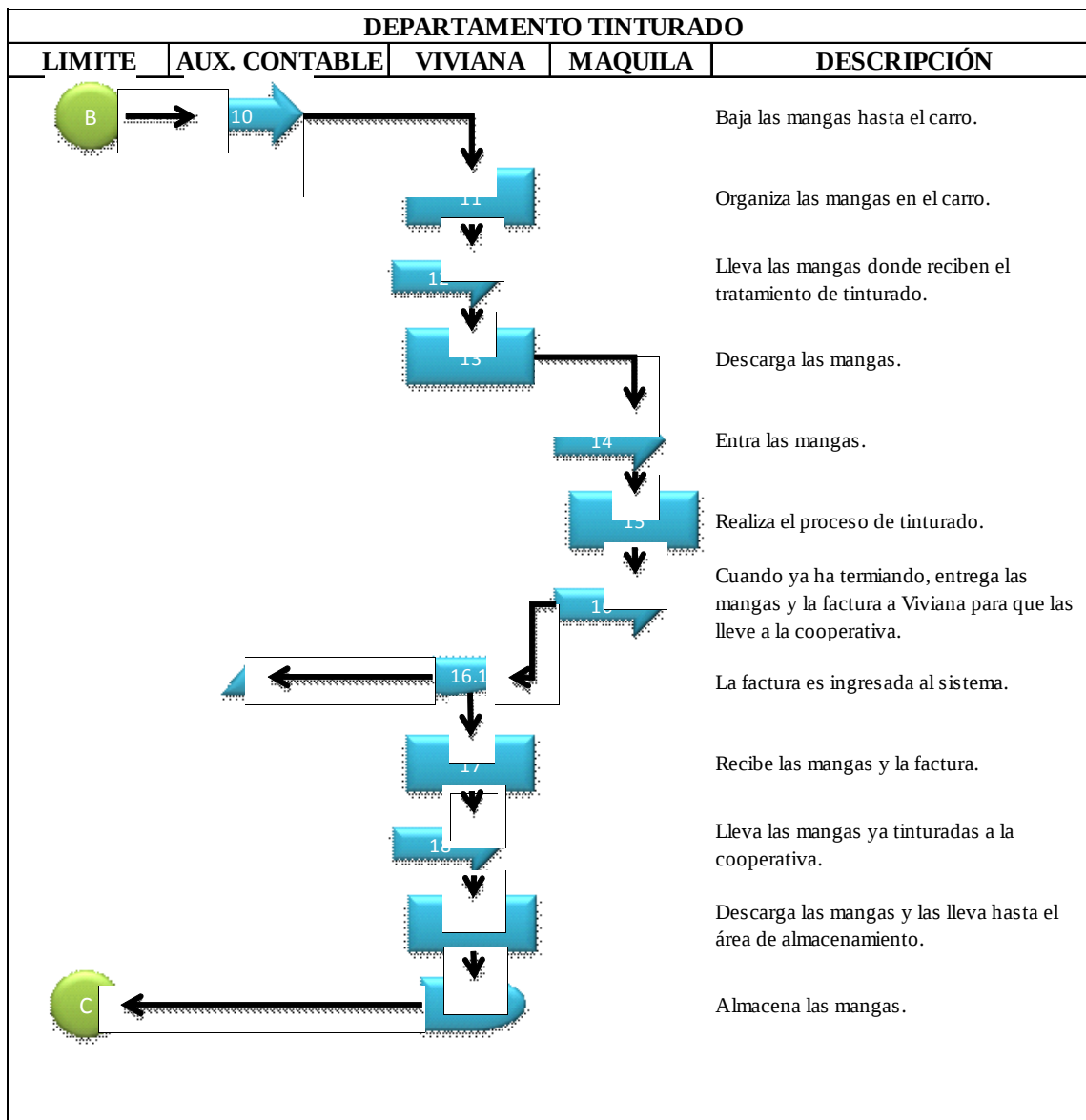
Corte y costura, en este departamento se llevan los materiales necesarios donde las personas encargadas de la maquila.

Terminado, este es el último departamento, en donde se les pone el accesorio final a los bolsos.

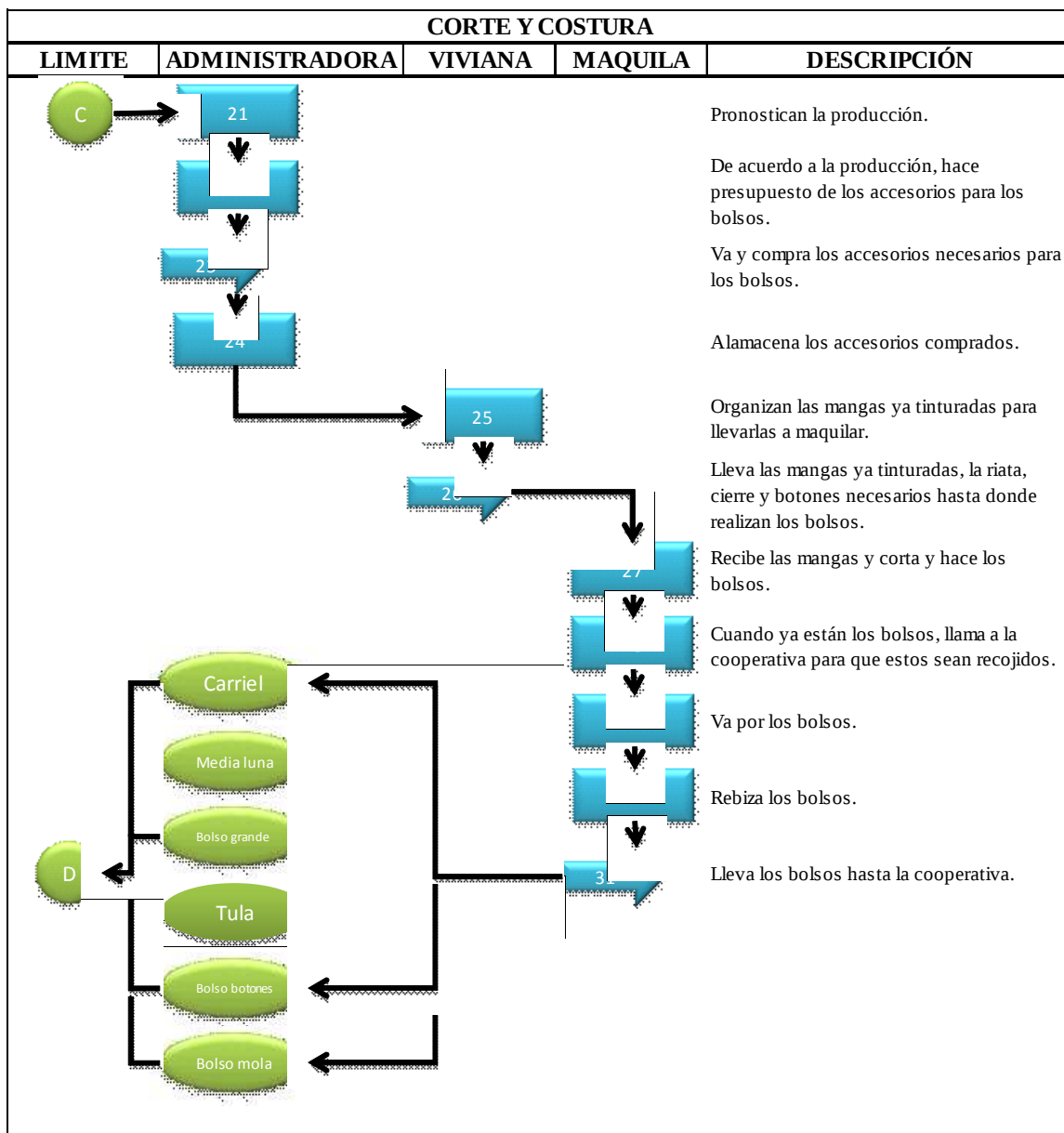
Fuente: Elaboración propia



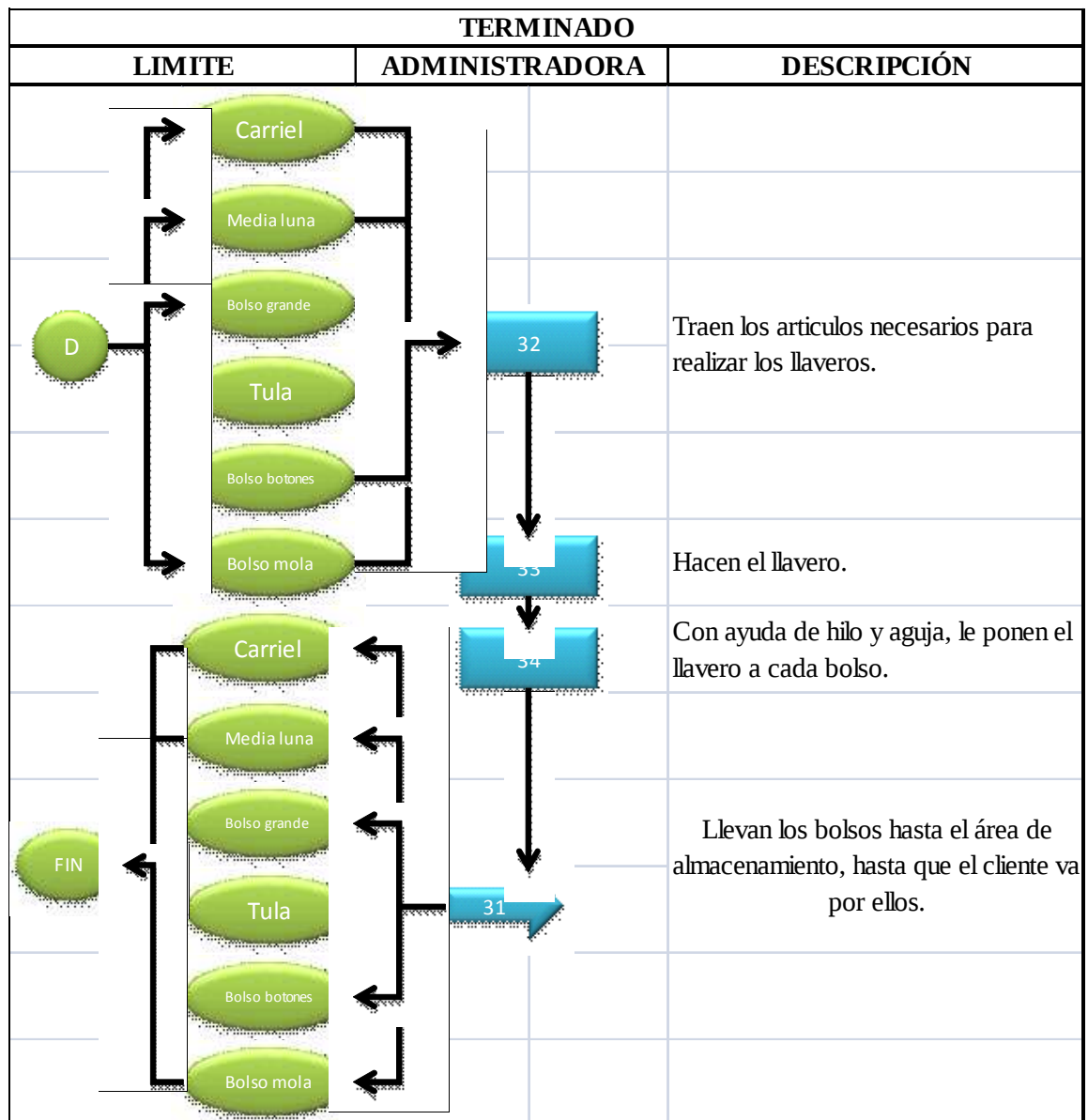
Fuente: Elaboración propia



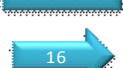
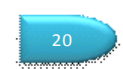
Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

HOJA DE ACTIVIDADES						
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	ÁREA	T. Actividad	T. Espera	T. Ciclo
	La operaria de reciclaje va hasta el área de almacenamiento de mangas.	Operaria de reciclaje	Alistamiento	00:00:50	00:00:00	00:00:50
	Selecciona las mejores mangas (las mas limpias).	Operaria de reciclaje	Alistamiento	00:05:00	00:00:00	00:05:50
	Al ser la manga tubular, entonces con ayuda de las tijeras la abre a la mitad (a lo largo) y le corta la	Operaria de reciclaje	Alistamiento	00:10:00	00:00:00	0:15:50
	Dobla las mangas y las organiza para ser llevadas hasta la Cooperativa.	Operaria de reciclaje	Alistamiento	00:00:25	00:00:00	0:16:15
	Lleva las mangas hasta el parquedero donde se encuentra carro en el cual serán	Operaria de reciclaje	Alistamiento	00:02:00	00:00:00	0:18:15
	Lleva las mangas hasta la Cooperativa.	Viviana	Alistamiento	00:25:00	00:00:00	0:43:15
	Cuando llega a la Cooperativa, descarga las mangas.	Viviana	Alistamiento	00:01:00	00:00:00	0:44:15
	Sube las mangas hasta el área de almacenamiento.	Viviana	Alistamiento	00:02:00	00:00:00	0:46:15
	Se almacenan las mangas.	Viviana	Alistamiento	00:00:50	00:00:00	0:47:05
	Baja las mangas hasta el carro para ser transportadas nuevamente.	Auxiliar Contable	Tinturado	00:01:00	00:00:00	0:48:05
	Sube las mangas al carro.	Viviana	Tinturado	00:00:20	00:00:00	0:48:25
	Lleva las mangas hasta donde reciben el tratamiento de tinturado.	Viviana	Tinturado	00:20:00	00:00:00	1:08:25
	Descarga las mangas.	Viviana	Tinturado	00:01:00	00:00:00	1:09:25
	Entra las mangas.	Maquila	Tinturado	00:00:40	00:00:00	1:10:05
	Realiza el proceso de tinturado.	Maquila	Tinturado	00:00:00	192:00:00	193:10:05
	Cuando ya ha termiando, entrega las mangas y la factura a Viviana para que las lleve a la cooperativa.	Maquila	Tinturado	00:02:00	00:00:00	193:12:05
	La factura es ingresada al sistema.	Auxiliar Contable	Tinturado	00:00:30	00:00:00	193:12:35
	Recibe las mangas y la factura.	Viviana	Tinturado	00:01:00	00:00:00	193:13:35
	Lleva las mangas ya tinturadas a la cooperativa.	Viviana	Tinturado	00:20:00	00:00:00	193:33:35
	Descarga las mangas y las lleva hasta el área de almacenamiento.	Viviana	Tinturado	00:02:00	00:00:00	193:35:35
	Almacena las mangas.	Viviana	Tinturado	00:00:30	00:00:00	193:36:05

Fuente: Elaboración propia

HOJA DE ACTIVIDADES						
21	La gerencia, decide de acuerdo a las ventas historicas, los modelos que van a realizar y la cantidad de	Adriana	Corte y costura	00:05:00	00:00:00	193:41:05
22	De acuerdo a la producción que previamente ha determinado, hace el presupuesto de los accesorios	Adriana	Corte y costura	00:06:30	00:00:00	193:47:35
23	Va y compra los accesorios necesarios para los bolsos.	Adriana	Corte y costura	01:00:00	00:00:00	194:47:35
24	Una vez comprados los accesorios, los almacena.	Adriana	Corte y costura	00:01:00	00:00:00	194:48:35
25	Organizan las mangas ya tinturadas para llevarlas a maquilar.	Viviana	Corte y costura	00:00:45	00:00:00	194:49:20
26	Lleva las mangas ya tinturadas, la riata, cierre, botones y demás accesorios necesarios hasta donde	Viviana	Corte y costura	00:20:00	00:00:00	195:09:20
27	Recibe las mangas, y con ayuda de los moldes corta y hace los bolsos.	Maquila	Corte y costura	00:00:00	192:00:00	387:09:20
28	Cuando ya estan los bolsos, llama a la cooperativa para que estos sean recoídos.	Maquila	Corte y costura	00:00:20	0:00:00	387:09:40
29	Va por los bolsos.	Viviana	Corte y costura	00:20:00	0:00:00	387:29:40
30	En el momento de recibir los bolsos, primero los rebisa.	Viviana	Corte y costura	00:02:00	0:00:00	387:31:40
31	Lleva los bolsos hasta la cooperativa.	Viviana	Corte y costura	00:20:00	0:00:00	387:51:40
32	Traen del área de almacenamiento los artículos necesarios para realizar los adornos para los	Adriana	Terminado	00:00:45	0:00:00	387:52:25
33	Realizan el llavero o adorno.	Adriana	Terminado	00:10:00	0:00:00	388:02:25
34	Con ayuda de hilo y aguja, le ponen el accesorio a cada bolso.	Adriana	Terminado	00:01:00	0:00:00	388:03:25
31	Llevan los bolsos hasta el área de almacenamiento, hasta que el cliente va por ellos.	Adriana	Terminado	00:00:30	0:00:00	388:03:55

Fuente: Elaboración propia

MATERIA PRIMA

MEDIA LUNA

MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD X BOLSO	VALOR
RIATA	Metro	\$ 2.200	1,5	\$ 3.300
BROCHE	Unidad	\$ 250	1	\$ 250
HILOS	Metro	\$ 50	1	\$ 50
TELA	Kilo	\$ 64	0,31	\$ 20
FORRO	METRO	\$ 4.000	0,5	\$ 2.000
TOTAL		\$ 6.564	4,31	\$ 5.620

CARRIEL

MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD X BOLSO	VALOR
RIATA	Metro	\$ 2.200	1,5	\$ 3.300
BROCHE	Unidad	\$ 250	1	\$ 250
HILOS	Metro	\$ 50	1	\$ 50
TELA	Kilo	\$ 64	0,31	\$ 20
FORRO	Metro	\$ 4.000	0,5	\$ 2.000
TOTAL		\$ 6.564	4,31	\$ 5.620

TULA

MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD X BOLSO	VALOR
RIATA	Metro	\$ 2.200	1,5	\$ 3.300
BROCHE	Unidad	\$ 250	1	\$ 250
HERRAJE	Unidad	\$ 250	4	\$ 1.000
HILO	Metro	\$ 50	1	\$ 50
OJALETE	Unidad	\$ 100	5	\$ 500
TELA	Kilo	\$ 64	0,31	\$ 20
FORRO	Metro	\$ 4.000	0,5	\$ 2.000
TOTAL		\$ 6.914	13,31	\$ 7.120

BOLSO GRANDE

MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD X BOLSO	VALOR
RIATA	Metro	\$ 2.200	1,5	\$ 3.300
CIERRE	Unidad	\$ 750	1	\$ 750
HILO	Metro	\$ 50	1	\$ 50
TELA	Kilo	\$ 64	0,31	\$ 20
FORRO	Metro	\$ 4.000	0,5	\$ 2.000
TOTAL		\$ 7.064	4,31	\$ 6.120

BOTONES

MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD X BOLSO	VALOR
BROCHE	Unidad	\$ 250	1	\$ 250
HILOS	Metro	\$ 50	1	\$ 50
TELA	Kilo	\$ 64	0,31	\$ 20
FORRO	Metro	\$ 4.000	0,5	\$ 2.000
TOTAL		\$ 4.364	2,81	\$ 2.320

MOLA

MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD X BOLSO	VALOR
RIATA	Metro	\$ 2.200	1,5	\$ 3.300
BROCHE	Unidad	\$ 250	1	\$ 250
CIERRE	Unidad	\$ 1.200	1	\$ 1.200
HILO	Metro	\$ 50	1	\$ 50
TELA	Kilo	\$ 64	0,31	\$ 20
FORRO	Metro	\$ 4.000	0,5	\$ 2.000
TOTAL		\$ 7.764	5,31	\$ 6.820

En estas tablas se puede ver: los materiales necesarios para cada modelo o referencia de bolso (este dato es suministrado por la cooperativa), la unidad de medida que maneja cada uno, el valor unitario de acuerdo a la unidad de medida de cada materia prima, la cantidad necesaria de cada materia prima x bolso (este dato fue suministrado por la cooperativa y corroborado en el momento en que se tomaron las medidas) y el valor total de cada materia prima necesaria por bolso.

Fuente: Elaboración propia

MAQUILA LAVADO Y TINTURADO

LAVADO x KILO		\$	1.000
TINTURADO x KILO	CAFÉ	\$	7.000
	FUCSIA		
	MORADO		
	AZUL		
TOTAL x KILO		\$	8.000

Esta tabla muestra cuanto cuesta lavar y tinturar cada color por kilo de manga (tener presente que cada manga pesa 1 kilo)

MAQUILA CORTE Y COSTURA

MODELO	COSTO
MEDIA LUNA	\$ 4.000
CARRIEL	\$ 4.000
TULA	\$ 5.000
BOLSO GRANDE	\$ 5.000
BOTONES MOLA	\$ 5.000
MOLA	\$ 5.000

Esta tabla muestra el costo de la maquila por cortar y coser cada referencia.

MODELO	ACCESORIO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
MEDIA LUNA	FLOR	1	250	\$ 250
CARRIEL	FLOR	1	250	\$ 250
TULA	CORDON + PIEDRAS	1	700	\$ 700
BOLSO GRANDE	FLOR	1	250	\$ 250
BOTONES MOLA	BOTONES	2	400	\$ 800
MOLA	MOLA	1	1200	\$ 1.200

Esta tabla muestra el accesorio que lleva cada bolso, la cantidad de acuerdo a la referencia, el costo unitario de cada uno y el costo total.

Fuente: Elaboración propia

CIF

VIÁTICOS	
PEAJE	\$ 12.800
GASOLINA	\$ 25.000
TOTAL	\$ 37.800

MANGAS x VIAJE	V/R VIAJE x MANGA
80	\$ 473

Esta tabla muestra la cantidad de mangas que se trasladan x viaje, así como el costo de la gasolina y el peaje necesario para el traslado de estas

SERVICIOS PÚBLICOS

DETALLE	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11
Energía	\$ 100.300	\$ 94.300	\$ 102.540	\$ 89.000	\$ 97.500
Acueducto y alcantarillado	\$ 59.300	\$ 52.600	\$ 49.200	\$ 55.400	\$ 61.250
Teléfono Fijo	\$ 103.000	\$ 98.023	\$ 94.830	\$ 105.000	\$ 892.930
TOTAL	\$ 262.600	\$ 244.923	\$ 246.570	\$ 249.400	\$ 1.051.680

Esta tabla muestra un dato histórico de los servicios públicos, con el fin de calcular un valor promedio, en el momento de la aplicación de estos.

Fuente: Elaboración propia

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

EQUIPO	UBICACIÓN	FECHA COMPRA	COSTO HISTORICO	CANTIDAD	COSTO HISTORICO TOTAL	VIDA UTIL	AÑOS DE VIDA	DEPRECIACION
Computador de escritorio	Oficinas	2005	\$ 1.500.000	4	\$ 6.000.000	10	6	\$ 250.000
Impresora EPSON FX 1170	Oficinas	2005	\$ 250.000	1	\$ 250.000	10	6	\$ 41.667
Telefax	Oficinas	2005	\$ 250.000	1	\$ 250.000	10	6	\$ 41.667
Muebles y enseres	Oficinas	2005	\$ 5.000.000	1	\$ 5.000.000	10	6	\$ 833.333
Archivador grande	Oficinas	2005	\$ 300.000	3	\$ 900.000	10	6	\$ 50.000
Archivador pequeño	Oficinas	2005	\$ 200.000	4	\$ 800.000	10	6	\$ 33.333
TOTAL			\$ 7.500.000	\$ 14	\$ 13.200.000			\$ 1.250.000
Depreciación mensual equipo de oficina								\$ 104.167
Total seg x mes								2592000
Depreciación x seg								\$ 0,04019

Esta tabla muestra la propiedad planta y equipo que posee la cooperativa, la ubicación dentro de las instalaciones físicas de la cooperativa, la fecha de compra (para calcular la depreciación hasta el momento), el costo histórico de cada uno, la cantidad que hay en el momento, el costo histórico total, la vida útil de acuerdo a una apreciación de los propietarios de la cooperativa, los años de vida que tienen hasta el momento y la depreciación (la cual se calcula: dividiendo el costo histórico entre la vida útil estimada y multiplicada por el número de años que lleva hasta el momento).

Al final de la tabla se puede ver la depreciación total de la propiedad planta y equipo por mes (dato obtenido de sumar la depreciación total entre los 12 meses del año. Luego se calcula la depreciación por segundo, el cual se obtuvo de dividir el dato anterior entre el total de segundos al mes.

% CIF PARA LA PRODUCCIÓN DE LOS BOLSOS AL MES	10%	ALITAMIENTO	10%
		TINTURADO	20%
		CORTE Y COSTURA	40%
		TERMINADO	30%

De acuerdo a un estudio realizado en la cooperativa, arrojo que el 10% de los servicios públicos se usan en la realización de los bolsos por mes, el resto aplica para las demás actividades que desarrolla la cooperativa, ese 10% se pondera entre los diferentes departamentos de producción de los bolsos. Y este dato es usado para aplicar el costo de los servicios públicos para cada departamento.

MAQUINARIA Y EQUIPO

Maquina plana industrial	MARCA	MODELO	FECHA DE COMPRA	COSTO HISTÓRICO	VIDA ÚTIL	AÑOS DE VIDA	DEPRECIACIÓN
	JONTEX	JI 1130 B	03/05/2009	\$ 1.000.000	10	2	\$ 100.000

Depreciación mensual equipo de oficina	\$ 8.333
Total seg x mes	2592000
Depreciación x seg	\$ 0,00322

Fuente: Elaboración propia

PROGRAMACIÓN PRODUCCIÓN

CANTIDAD BOLSOS x PRODUCCIÓN	80
DÍAS x PRODUCCIÓN	15
BOLSOS x MANGA	3

Fuente: Elaboración propia

DATOS NÓMINA

APROPIACIONES Y PROVISIONES		
	NOMBRE	PORCENTAJE
PRESTACIONES SOCIALES	CESANTIAS	8,33%
	INTERES CESANTIAS	1%
	PRIMA	8,33%
	VACACIONES	4,17%
PARAFISCALES	PENSION	12%
	SALUD	8,50%
	ARP RIESGO V (OPERARI	8,70%
	ARP RIESGO I (OFICINA)	0,35%
	SENA	2%
	ICBF	3%
	CAJA DE COMPENSACIO	4%

VESTUARIO Y CALZADO OPERARIOS				
	Detalle	Cantidad	Precio unitario	Precio total
MUJER	PANTALON	2	32240	64480
	CAMISA	2	8800	17600
	TAPABOCA	2	1350	2700
	CASCO	1	21000	21000
	GUANTES	1	14000	14000
	GAFAS	1	15000	15000
	BOTAS	1	45000	45000
	TOTAL		\$ 137.390	\$ 179.780
HOMBRE	PANTALON	2	32240	64480
	CAMISA	2	8300	16600
	TAPABOCA	2	1350	2700
	CASCO	1	21000	21000
	GUANTES	1	14000	14000
	GAFAS	1	15000	15000
	BOTAS	1	45000	45000
	TOTAL		\$ 136.890	\$ 178.780

Todos los datos presentes en estas tablas son suministrados por la empresa.

DATOS PARA MES TIPO		
	HORAS COSTO	HORAS NÓMINA
DÍAS LABORADOS AL	24	30
HORAS DIARIAS	8	8
TOTAL HORAS MES	192	240
TOTAL SEGUNDOS ME	691.200	864.000

Fuente: Elaboración propia

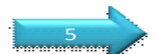
NÓMINA COOPERATIVA GRUPO EMPRESARIAL SOLIDARIO GES

ÁREA	C.C	NOMBRE	CARGO	DEVENGADOS			APROPIACIONES							PROVISIONES					TOTAL A	DOTACIÓN	COSTO	COSTO
				SALARIO	AUX. TRANSP	TOTAL	SALUD	PENSION	A.R.P	SENA	I.C.B.F	C. COMPENS	TOTAL	CESANTIAS	INT. CESANTIAS	PRIMA	VACACIONES	TOTAL	PAGAR	VESTUARIO	SEGUNDO	PROMEDIO
RECICLAJE	1.143.827.103	AGREDO DIEGO FERNANDO	Operario reciclaje	\$ 535.600	\$ 63.600	\$ 599.200	\$ 45.526	\$ 64.272	\$ 46.597	\$ 10.712	\$ 16.068	\$ 21.424	\$ 204.599	\$ 49.913	\$ 499	\$ 49.913	\$ 24.987	\$ 125.312	\$ 929.112	\$ 14.898	\$ 1,366	\$ 1,366
	94.550.190	ARIAS GIRALDO YOVANNY	Operario reciclaje	\$ 535.600	\$ 63.600	\$ 599.200	\$ 45.526	\$ 64.272	\$ 46.597	\$ 10.712	\$ 16.068	\$ 21.424	\$ 204.599	\$ 49.913	\$ 499	\$ 49.913	\$ 24.987	\$ 125.312	\$ 929.112	\$ 14.898	\$ 1,366	
	94.395.160	ASPRILLA ASPRILLA HECTOR	Operario reciclaje	\$ 535.600	\$ 63.600	\$ 599.200	\$ 45.526	\$ 64.272	\$ 46.597	\$ 10.712	\$ 16.068	\$ 21.424	\$ 204.599	\$ 49.913	\$ 499	\$ 49.913	\$ 24.987	\$ 125.312	\$ 929.112	\$ 14.898	\$ 1,366	
	10.435.410	BOLAÑOS BOLAÑOS WILLIAM	Operario reciclaje	\$ 535.600	\$ 63.600	\$ 599.200	\$ 45.526	\$ 64.272	\$ 46.597	\$ 10.712	\$ 16.068	\$ 21.424	\$ 204.599	\$ 49.913	\$ 499	\$ 49.913	\$ 24.987	\$ 125.312	\$ 929.112	\$ 14.898	\$ 1,366	
	16.831.191	CARABALI PRADO JOSE ANTONIO	Operario reciclaje	\$ 535.600	\$ 63.600	\$ 599.200	\$ 45.526	\$ 64.272	\$ 46.597	\$ 10.712	\$ 16.068	\$ 21.424	\$ 204.599	\$ 49.913	\$ 499	\$ 49.913	\$ 24.987	\$ 125.312	\$ 929.112	\$ 14.898	\$ 1,366	
	94.367.406	GIRALDO RESTREPO ANTONIO JOSE	Operario reciclaje	\$ 535.600	\$ 63.600	\$ 599.200	\$ 45.526	\$ 64.272	\$ 46.597	\$ 10.712	\$ 16.068	\$ 21.424	\$ 204.599	\$ 49.913	\$ 499	\$ 49.913	\$ 24.987	\$ 125.312	\$ 929.112	\$ 14.898	\$ 1,366	
	14.676.445	GIRALDO RESTREPO JHON EDINSON	Operario reciclaje	\$ 535.600	\$ 63.600	\$ 599.200	\$ 45.526	\$ 64.272	\$ 46.597	\$ 10.712	\$ 16.068	\$ 21.424	\$ 204.599	\$ 49.913	\$ 499	\$ 49.913	\$ 24.987	\$ 125.312	\$ 929.112	\$ 14.898	\$ 1,366	
ADMINISTRACIÓN	31.457.843	DALBA	Auxiliar contable	\$ 535.600	\$ 63.600	\$ 599.200	\$ 45.526	\$ 64.272	\$ 1.864	\$ 10.712	\$ 16.068	\$ 21.424	\$ 159.866	\$ 49.913	\$ 499	\$ 49.913	\$ 24.987	\$ 125.312	\$ 884.378		\$ 1,279	\$ 1,414
	43.589.765	ADRIANA	Administradora	\$ 600.000	\$ 63.600	\$ 663.600	\$ 51.000	\$ 72.000	\$ 2.088	\$ 12.000	\$ 18.000	\$ 24.000	\$ 179.088	\$ 55.278	\$ 553	\$ 55.278	\$ 27.672	\$ 138.781	\$ 981.469		\$ 1,420	
	1.100.787.655	VIVIANA	Jefe reciclaje	\$ 656.500	\$ 63.600	\$ 720.100	\$ 55.803	\$ 78.780	\$ 2.285	\$ 13.130	\$ 19.695	\$ 26.260	\$ 195.952	\$ 59.984	\$ 600	\$ 59.984	\$ 30.028	\$ 150.597	\$ 1.066.649		\$ 1,543	

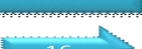
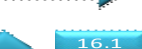
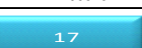
Fuente: Elaboración propia

COSTO POR DEPARTAMENTO						
ALISTAMIENTO						
MANGAS TRANSPORTADAS x VIAJE		80				
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	T. Actividad	T. Espera	T. Ciclo	ELEMENTOS DEL COSTO	
					PERSONAL	CIF
	La operaria de reciclaje va hasta el área de almacenamiento de mangas.	00:00:50	00:00:00	00:00:50	\$ 68,29	\$ 38.501
	Selecciona las mejores mangas (las mas limpias).	00:05:00	00:00:00	00:05:50	\$ 409,73	
	Al ser la manga tubular, entonces con ayuda de las tijeras la abre a la mitad (a lo largo) y le corta la base.	00:10:00	00:00:00	00:15:50	\$ 819,45	
	Dobra las mangas y las organiza para ser llevadas hasta la Cooperativa.	00:00:25	00:00:00	00:16:15	\$ 34,14	
	Lleva las mangas hasta el parqueadero donde se encuentra carro en el cual serán transportadas	00:02:00	00:00:00	00:18:15	\$ 163,89	
	Lleva las mangas hasta la Cooperativa.	00:25:00	00:00:00	00:43:15	\$ 2.121,31	
	Cuando llega a la Cooperativa, descarga las mangas.	00:01:00	00:00:00	00:44:15	\$ 84,85	
	Sube las mangas hasta el área de almacenamiento.	00:02:00	00:00:00	00:46:15	\$ 169,70	
	Se almacenan las mangas.	00:00:50	00:00:00	00:47:05	\$ 70,71	
TOTAL		0:47:05	0:00:00	3:57:50	\$ 3.942,08	#####
TOTAL COSTO DEL DEPARTAMENTO					\$	42.443,20
TOTAL COSTO DEL DEPARTAMENTO x BOLSO					\$	176,85
Esta tabla muestra el costo del departamento ALISTAMIENTO por cada una de las actividades que lo integran, con todos los elementos del costo (en este caso no se incluyo la materia prima puesto que este departamento no lo requiere). El costo de cada actividad esta dado por su duración. Al final de la tabla se ve el total del costo del departamento y por último el costo del departamento x bolso realizado (dato obtenido de dividir el total del costo entre el numero de mangas transportadas por viajes y a su vez dividido entre el numero de bolsos que se obtienen de cada manga).						

Fuente: Elaboración propia

ALISTAMIENTO						
MANGAS TRANSPORTADAS x VIAJE		80				
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	T. Actividad	T. Espera	T. Ciclo	ELEMENTOS DEL COSTO	
					PERSONAL	CIF
	La operaria de reciclaje va hasta el área de almacenamiento de mangas.	00:00:50	00:00:00	00:00:50	\$ 68,29	\$ 38.501
	Selecciona las mejores mangas (las mas limpias).	00:05:00	00:00:00	00:05:50	\$ 409,73	
	Al ser la manga tubular, entonces con ayuda de las tijeras la abre a la mitad (a lo largo) y le corta la base.	00:10:00	00:00:00	00:15:50	\$ 819,45	
	Dobla las mangas y las organiza para ser llevadas hasta la Cooperativa.	00:00:25	00:00:00	00:16:15	\$ 34,14	
	Lleva las mangas hasta el parqueadero donde se encuentra carro en el cual serán transportadas	00:02:00	00:00:00	00:18:15	\$ 163,89	
	Lleva las mangas hasta la Cooperativa.	00:25:00	00:00:00	00:43:15	\$ 2.121,31	
	Cuando llega a la Cooperativa, descarga las mangas.	00:01:00	00:00:00	00:44:15	\$ 84,85	
	Sube las mangas hasta el área de almacenamiento.	00:02:00	00:00:00	00:46:15	\$ 169,70	
	Se almacenan las mangas.	00:00:50	00:00:00	00:47:05	\$ 70,71	
TOTAL		0:47:05	0:00:00	3:57:50	\$ 3.942,08	#####
TOTAL COSTO DEL DEPARTAMENTO					\$	42.443,20
TOTAL COSTO DEL DEPARTAMENTO x BOLSO					\$	176,85
Esta tabla muestra el costo del departamento ALISTAMIENTO por cada una de las actividades que lo integran, con todos los elementos del costo (en este caso no se incluyo la materia prima puesto que este departamento no lo requiere). El costo de cada actividad esta dado por su duración. Al final de la tabla se ve el total del costo del departamento y por último el costo del departamento x bolso realizado (dato obtenido de dividir el total del costo entre el numero de mangas transportadas por viajes y a su vez dividido entre el numero de bolsos que se obtienen de cada manga).						

Fuente: Elaboración propia

TINTURADO							
Cantidad bolsos x manga		3	MANGAS TINTURADAS x VIAJE				
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	T. Actividad	T. Espera	T. Ciclo	ELEMENTOS DEL COSTO		
					PERSONAL	CIF	MAQUILA
 10	Baja las mangas hasta el carro para ser transportadas	00:01:00	00:00:00	0:01:00	\$ 84,85	\$ 21.172,49	\$ 640.000,00
 11	Sube las mangas al carro.	00:00:20	00:00:00	0:01:20	\$ 28,28		
 12	Lleva las mangas hasta donde reciben el tratamiento de	00:20:00	00:00:00	0:21:20	\$ 1.697,05		
 13	Descarga las mangas.	00:01:00	00:00:00	0:22:20	\$ 84,85		
 14	Entra las mangas.	00:00:40	00:00:00	0:23:00	\$ 56,57		
 15	Realiza el proceso de tinturado.	00:00:00	192:00:00	192:23:00	\$ -		
 16	Cuando ya ha termiando, entrega las mangas y la factura a Viviana para que las lleve a la cooperativa.	00:02:00	00:00:00	192:25:00	\$ 169,70		
 16.1	La factura es ingresada al sistema.	00:00:30	00:00:00	192:25:30	\$ 42,43		
 17	Recibe las mangas y la factura.	00:01:00	00:00:00	192:26:30	\$ 84,85		
 18	Lleva las mangas ya tinturadas a la cooperativa.	00:20:00	00:00:00	192:46:30	\$ 1.697,05		
 19	Descarga las mangas y las lleva hasta el área de	00:02:00	00:00:00	192:48:30	\$ 169,70		
 20	Almacena las mangas.	00:00:30	00:00:00	192:49:00	\$ 42,43		
TOTAL					\$ 4.157,76	\$ 21.172,49	\$ 640.000,00
TOTAL COSTO DEL DEPARTAMENTO					\$		665.330,25
COSTO DEL DEPARTAMENTO x BOLSO					\$		2.772,21
Esta tabla muestra el costo del departamento TINTURADO , en el cual se realiza el proceso de limpieza y tinturado de las mangas, este proceso se realiza a través de una maquila, al cual cobra por manga tinturado = 1 kilo, aquí se muestra el costo de todos los elementos del costo, de acuerdo a todas a las actividades que conforman el departamento, al final de la tabla se muestra el costo total del departamento y por ultimo el costo del departamento x bolso (dato obtenido de dividir el costo total del departamento entre el numero de bolsos que se obtienen de cada manga).							

Fuente: Elaboración propia

BOLSOS x DEPARTAMENTO		CORTE Y COSTURA				
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	T. Actividad	T. Espera	T. Ciclo	80	
					ELEMENTOS DEL COSTO	
					PERSONAL	CIF
21	La gerencia, decide de acuerdo a las ventas historicas, los	00:05:00	00:00:00	0:05:00	\$ 424,26	
22	De acuerdo a la producción que previamente ha determinado,	00:06:30	00:00:00	0:11:30	\$ 551,54	
23	Va y compra los accesorios necesarios para los bolsos.	01:00:00	00:00:00	1:11:30	\$ 5.091,14	
24	Una vez comprados los accesorios, los almacena.	00:01:00	00:00:00	1:12:30	\$ 84,85	
25	Organizan las mangas ya tinturadas para llevarlas a	00:00:45	00:00:00	1:13:15	\$ 63,64	
26	Lleva las mangas ya tinturadas, la riata, cierre, botones y	00:20:00	00:00:00	1:33:15	\$ 1.697,05	
27	Recibe las mangas, y con ayuda de los moldes corta y hace los	00:00:00	192:00:00	193:33:15	\$ -	
28	Cuando ya estan los bolsos, llama a la cooperativa para que	00:00:20	0:00:00	193:33:35	\$ 28,28	
29	Va por los bolsos.	00:20:00	0:00:00	193:53:35	\$ 1.697,05	
30	En el momento de recibir los bolsos, primero los rebisa.	00:02:00	0:00:00	193:55:35	\$ 169,70	
31	Lleva los bolsos hasta la cooperativa.	00:20:00	0:00:00	194:15:35	\$ 1.697,05	\$ 42.344,98
TOTAL					\$ 11.504,56	\$ 42.344,98
TOTAL COSTO DEL DEPARTAMENTO (PERSONAL + CIF)					\$	53.849,54
Este elemento del costo es variable, depende de la referencia del bolso	ELEMENTO DEL COSTO	REFERENCIA	MP x BOLSO	MAQUILA x BOLSO	DPTO x BOLSO	
	MATERIA PRIMA	MEDIA LUNA	\$ 5.619,84	\$ 4.000	\$ 10.292,96	
		CARRIEL	\$ 5.619,84	\$ 4.000	\$ 10.292,96	
		TULA	\$ 7.119,84	\$ 5.000	\$ 12.792,96	
		BOLSO GRANDE	\$ 6.119,84	\$ 5.000	\$ 11.792,96	
		BOTONES MOLA	\$ 2.319,84	\$ 5.000	\$ 7.992,96	
		MOLA	\$ 6.819,84	\$ 5.000	\$ 12.492,96	
Esta tabla muestra el costo de cortar y coser cada bolso, lo cual se realiza a traves de una maquila, este muestra el costo de cada actividad que integra el departamento, al principio esta solo el costo del personal y los cif, ya que la materia prima depende de cada referencia, por eso al final de la tabla se muestra el costo del departamento de acuerdo a cada referencia de bolso.						

Fuente: Elaboración Propia

TERMINADO						
BOLSOS x DEPARTAMENTO		80				
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	T. Actividad	T. Espera	T. Ciclo	ELEMENTOS DEL COSTO	
					PERSONAL	CIF
	Traen del área de almacenamiento los artículos necesarios para realizar los adornos para los	00:00:45	0:00:00	0:00:45	\$ 63,64	\$ 35.230,96
	Realizan el llavero o adorno.	00:10:00	0:00:00	0:10:45	\$ 848,52	
	Con ayuda de hilo y aguja, le ponen el accesorio a cada bolso.	00:01:00	0:00:00	0:11:45	\$ 84,85	
	Llevar los bolsos hasta el área de almacenamiento, hasta que el cliente va por ellos.	00:00:30	0:00:00	0:12:15	\$ 42,43	
TOTAL		0:12:15	0:00:00	0:12:15	\$ 1.039,44	\$ 35.230,96
TOTAL COSTO DEL DEPARTAMENTO (PERSONAL + CIF)					\$ 36.270,40	
Este elemento del costo es variable, depende de la referencia del bolso	ELEMENTO DEL COSTO	REFERENCIA		MP x BOLSO	COSTO DPTO x BOLSO	
	MATERIA PRIMA	MEDIA LUNA		\$ 250	\$ 703,38	
		CARRIEL		\$ 250	\$ 703,38	
		TULA		\$ 700	\$ 1.153,38	
		BOLSO GRANDE		\$ 250	\$ 703,38	
		BOTONES MOLA		\$ 800	\$ 1.253,38	
		MOLA		\$ 1.200	\$ 1.653,38	
Esta tabla muestra el costo del departamento TERMINADO por cada actividad que lo integra, incluido todos los elementos del costo, el costo de la materia prima de este departamento varia de acuerdo a la referencia de cada bolso, por tanto al final de la tabla se muestra el costo del departamento por referencia teniendo en cuenta la variacion antes mencionada.						

Fuente: Elaboración Propia

HOJA DE COSTOS						
DEPARTAMENTO	MEDIA LUNA	CARRIEL	TULA	BOLSO GRANDE	BOTONES MOLA	MOLA
ALISTAMIENTO	\$ 176,85	\$ 176,85	\$ 176,85	\$ 176,85	\$ 176,85	\$ 176,85
TINTURADO	\$ 2.772,21	\$ 2.772,21	\$ 2.772,21	\$ 2.772,21	\$ 2.772,21	\$ 2.772,21
CORTE Y COSTURA	\$ 10.292,96	\$ 10.292,96	\$ 12.792,96	\$ 11.792,96	\$ 7.992,96	\$ 12.492,96
TERMINADO	\$ 703,38	\$ 703,38	\$ 1.153,38	\$ 703,38	\$ 1.253,38	\$ 1.653,38
COSTO TOTAL	\$ 13.945,40	\$ 13.945,40	\$ 16.895,40	\$ 15.445,40	\$ 12.195,40	\$ 17.095,40
PRECIO DE VENTA	\$ 25.000,00	\$ 20.000,00	\$ 25.000,00	\$ 35.000,00	\$ 25.000,00	\$ 50.000,00
% UTILIDAD	56%	70%	68%	44%	49%	34%
Esta tabla muestra el resumen del costo de cada bolso por departamento y en total, al igual que el precio de venta y el porcentaje de utilidad de cada uno.						

FUENTE: Elaboración Propia

12.2. PRESUPUESTO

PRECIO DE VENTA	
MEDIA LUNA	\$ 25.000
CARRIEL	\$ 20.000
TULA	\$ 25.000
BOLSO GRANDE	\$ 35.000
BOTONES MOLA	\$ 25.000
MOLA	\$ 50.000

PRESUPUESTO POR UNIDADES Y PRECIO

	MES	UNIDADES						PRECIO TOTAL					
		MEDIA LUNA	CARRIEL	TULA	BOLSO GRANDE	BOTONES MOLA	MOLA	MEDIA LUNA	CARRIEL	TULA	BOLSO GRANDE	BOTONES MOLA	MOLA
Estos datos son suministrados por la empresa, y son el historial de ventas de cada bolso por referencia. Solo proporcionan los datos de 6 meses puesto que este es el tiempo que llevan los bolsos	1	8	8	8	7	5	2	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 245.000	\$ 125.000	\$ 100.000
	2	10	10	12	12	2	5	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 300.000	\$ 420.000	\$ 50.000	\$ 250.000
	3	6	6	15	8	11	7	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 375.000	\$ 280.000	\$ 275.000	\$ 350.000
	4	7	7	6	9	5	12	\$ 175.000	\$ 175.000	\$ 150.000	\$ 315.000	\$ 125.000	\$ 600.000
	5	9	9	8	11	7	14	\$ 225.000	\$ 225.000	\$ 200.000	\$ 385.000	\$ 175.000	\$ 700.000
	6	11	11	15	3	6	3	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 375.000	\$ 105.000	\$ 150.000	\$ 150.000
	7	12	12	19	3	10	4	\$ 303.853	\$ 303.853	\$ 476.875	\$ 105.019	\$ 258.351	\$ 209.857
	8	13	13	24	3	18	6	\$ 335.734	\$ 335.734	\$ 606.426	\$ 105.038	\$ 444.967	\$ 293.600
	9	15	15	31	3	31	8	\$ 370.959	\$ 370.959	\$ 771.172	\$ 105.057	\$ 766.384	\$ 410.761
	10	16	16	34	3	34	9	\$ 409.880	\$ 409.880	\$ 852.084	\$ 116.079	\$ 846.793	\$ 453.858
El resto de los datos (a partir del mes 7 hasta el mes 42 se calcularon a traves del metodo de presupuesto artimetrico).	11	18	18	38	4	37	10	\$ 452.885	\$ 452.885	\$ 941.485	\$ 128.259	\$ 935.639	\$ 501.477
	12	20	20	42	4	41	11	\$ 500.402	\$ 500.402	\$ 1.040.266	\$ 141.716	\$ 1.033.807	\$ 554.092
	13	22	22	46	4	46	12	\$ 552.905	\$ 552.905	\$ 1.149.411	\$ 156.584	\$ 1.142.275	\$ 612.228
	14	24	24	51	5	50	14	\$ 610.916	\$ 610.916	\$ 1.270.008	\$ 173.013	\$ 1.262.123	\$ 676.463
	15	27	27	56	5	56	15	\$ 675.013	\$ 675.013	\$ 1.403.258	\$ 191.166	\$ 1.394.545	\$ 747.438
	16	30	30	62	6	62	17	\$ 745.836	\$ 745.836	\$ 1.550.489	\$ 211.223	\$ 1.540.862	\$ 825.860
	17	33	33	69	7	68	18	\$ 824.090	\$ 824.090	\$ 1.713.167	\$ 233.385	\$ 1.702.530	\$ 912.510
	18	36	36	76	7	75	20	\$ 910.554	\$ 910.554	\$ 1.892.914	\$ 257.872	\$ 1.881.161	\$ 1.008.251
	19	40	40	84	8	83	22	\$ 1.006.090	\$ 1.006.090	\$ 2.091.520	\$ 284.928	\$ 2.078.533	\$ 1.114.037
	20	44	44	92	9	92	25	\$ 1.111.649	\$ 1.111.649	\$ 2.310.963	\$ 314.823	\$ 2.296.614	\$ 1.230.922
	21	49	49	102	10	102	27	\$ 1.228.284	\$ 1.228.284	\$ 2.553.431	\$ 347.854	\$ 2.537.577	\$ 1.360.072
	22	54	54	113	11	112	30	\$ 1.357.157	\$ 1.357.157	\$ 2.821.339	\$ 384.351	\$ 2.803.821	\$ 1.502.771
	23	60	60	125	12	124	33	\$ 1.499.551	\$ 1.499.551	\$ 3.117.355	\$ 424.678	\$ 3.097.999	\$ 1.660.443
	24	66	66	138	13	137	37	\$ 1.656.884	\$ 1.656.884	\$ 3.444.430	\$ 469.235	\$ 3.423.044	\$ 1.834.658
	25	73	73	152	15	151	41	\$ 1.830.726	\$ 1.830.726	\$ 3.805.822	\$ 518.468	\$ 3.782.191	\$ 2.027.151
	26	81	81	168	16	167	45	\$ 2.022.807	\$ 2.022.807	\$ 4.205.131	\$ 572.866	\$ 4.179.021	\$ 2.239.841
	27	89	89	186	18	185	49	\$ 2.235.041	\$ 2.235.041	\$ 4.646.336	\$ 632.971	\$ 4.617.487	\$ 2.474.846
	28	99	99	205	20	204	55	\$ 2.469.543	\$ 2.469.543	\$ 5.133.833	\$ 699.383	\$ 5.101.957	\$ 2.734.509
	29	109	109	227	22	225	60	\$ 2.728.649	\$ 2.728.649	\$ 5.672.478	\$ 772.762	\$ 5.637.257	\$ 3.021.415
	30	121	121	251	24	249	67	\$ 3.014.940	\$ 3.014.940	\$ 6.267.638	\$ 853.841	\$ 6.228.722	\$ 3.338.424
	31	133	133	277	27	275	74	\$ 3.331.270	\$ 3.331.270	\$ 6.925.242	\$ 943.427	\$ 6.882.243	\$ 3.688.694
	32	147	147	306	30	304	82	\$ 3.680.789	\$ 3.680.789	\$ 7.651.843	\$ 1.042.412	\$ 7.604.332	\$ 4.075.714
	33	163	163	338	33	336	90	\$ 4.066.979	\$ 4.066.979	\$ 8.454.680	\$ 1.151.782	\$ 8.402.184	\$ 4.503.340
	34	180	180	374	36	371	100	\$ 4.493.689	\$ 4.493.689	\$ 9.341.750	\$ 1.272.628	\$ 9.283.746	\$ 4.975.834
	35	199	199	413	40	410	110	\$ 4.965.170	\$ 4.965.170	\$ 10.321.892	\$ 1.406.153	\$ 10.257.803	\$ 5.497.901
	36	219	219	456	44	453	121	\$ 5.486.119	\$ 5.486.119	\$ 11.404.872	\$ 1.553.687	\$ 11.334.058	\$ 6.074.745
	37	242	242	504	49	501	134	\$ 6.061.726	\$ 6.061.726	\$ 12.601.478	\$ 1.716.701	\$ 12.523.235	\$ 6.712.111
	38	268	268	557	54	553	148	\$ 6.697.726	\$ 6.697.726	\$ 13.923.633	\$ 1.896.818	\$ 13.837.180	\$ 7.416.350
	39	296	296	615	60	612	164	\$ 7.400.456	\$ 7.400.456	\$ 15.384.510	\$ 2.095.834	\$ 15.288.986	\$ 8.194.478
	40	327	327	680	66	676	181	\$ 8.176.916	\$ 8.176.916	\$ 16.998.662	\$ 2.315.730	\$ 16.893.116	\$ 9.054.248
	41	361	361	751	73	747	200	\$ 9.034.844	\$ 9.034.844	\$ 18.782.173	\$ 2.558.698	\$ 18.665.553	\$ 10.004.225
	42	399	399	830	81	825	221	\$ 9.982.785	\$ 9.982.785	\$ 20.752.810	\$ 2.827.158	\$ 20.623.954	\$ 11.053.875

Fuente: elaboración propia

VARIACIONES		MEDIA LUNA		CARRIEL		TULA		BOLSO GRANDE		BOTONES MOLA		MOLA	
		VARIACION UNIDADES	VARIACION PRECIOS	VARIACION UNIDADES	VARIACION PRECIOS	VARIACION UNIDADES	VARIACION PRECIOS	VARIACION UNIDADES	VARIACION PRECIOS	VARIACION UNIDADES	VARIACION PRECIOS	VARIACION UNIDADES	VARIACION PRECIOS
VARIACION 1	2 MES/ 1 MES	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	50.00%	50.00%	71.43%	71.43%	-60.00%	-60.00%	150.00%	150.00%
VARIACION 2	3 MES/ 2 MES	-40.00%	-40.00%	-40.00%	-40.00%	25.00%	25.00%	-33.33%	-33.33%	450.00%	450.00%	40.00%	40.00%
VARIACION 3	4 MES/ 3 MES	16.67%	16.67%	16.67%	16.67%	-60.00%	-60.00%	12.50%	12.50%	-54.55%	-54.55%	71.43%	71.43%
VARIACION 4	5 MES/ 4 MES	28.57%	28.57%	28.57%	28.57%	33.33%	33.33%	22.22%	22.22%	40.00%	40.00%	16.67%	16.67%
VARIACION 5	6 MES/ 5 MES	22.22%	22.22%	22.22%	22.22%	87.50%	87.50%	-72.73%	-72.73%	-14.29%	-14.29%	-78.57%	-78.57%
PROMEDIO DE VARIACION		10.49%	10.49%	10.49%	10.49%	27.17%	27.17%	0.02%	0.02%	72.23%	72.23%	39.90%	39.90%

POLÍTICAS DE INVENTARIOS

REFERENCIA	MEDIA LUNA	CARRIEL	TULA	BOLSO GRANDE	BOTONES MOLA	MOLA
DIAS	15	15	15	15	15	15

POLÍTICA DE RECAUDO BOLSO MEDIA LUNA

MEDIA LUNA	CONCEPTO / MES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	INVENTARIO FINAL ESPERADO	6	7	7	8	9	10	11	12	14	17	16	18
	(+) VENTAS PRESUPUESTADAS	12	13	15	16	18	20	22	24	27	34	33	36
	NECESIDADES TOTALES	18	20	22	25	27	30	33	37	41	51	49	55
	(-) INVENTARIO INICIAL	0	6	7	7	8	9	10	11	12	14	17	16
	PRODUCCION REQUERIDA	18	14	16	17	19	21	23	26	28	37	32	38
	POR MAYOR	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	80% PRODUCCION	10	11	12	13	14	16	18	20	22	27	26	29
	CONTADO 5%	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	30 DIAS 25%	2	3	3	3	4	4	4	5	5	7	7	7
	60 DIAS 35%	3	4	4	5	5	6	6	7	8	10	9	10
	90 DIAS 27%	3	3	3	4	4	4	5	5	6	7	7	8
	120 DIAS 8%	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
	DETAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	20% PRODUCCION	2	3	3	3	4	4	4	5	5	7	7	7
	POR MAYOR	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	80% PRODUCCION	10	11	12	13	14	16	18	20	22	27	26	29
	CONTADO 5%	\$ 12.154	\$ 13.429	\$ 14.838	\$ 16.395	\$ 18.115	\$ 20.016	\$ 22.116	\$ 24.437	\$ 27.001	\$ 34.000	\$ 32.964	\$ 36.422
	30 DIAS 25%	\$ 60.771	\$ 67.147	\$ 74.192	\$ 81.976	\$ 90.577	\$ 100.080	\$ 110.581	\$ 122.183	\$ 135.003	\$ 170.000	\$ 164.818	\$ 182.111
	60 DIAS 35%	\$ 85.079	\$ 94.005	\$ 103.869	\$ 114.766	\$ 126.808	\$ 140.113	\$ 154.813	\$ 171.056	\$ 189.004	\$ 238.000	\$ 230.745	\$ 254.955
	90 DIAS 27%	\$ 65.632	\$ 72.518	\$ 80.127	\$ 88.534	\$ 97.823	\$ 108.087	\$ 119.427	\$ 131.958	\$ 145.803	\$ 183.600	\$ 178.003	\$ 196.680
	120 DIAS 8%	\$ 19.447	\$ 21.487	\$ 23.741	\$ 26.232	\$ 28.985	\$ 32.026	\$ 35.386	\$ 39.099	\$ 43.201	\$ 54.400	\$ 52.742	\$ 58.275
	TOTAL	\$ 243.083	\$ 268.587	\$ 296.767	\$ 327.904	\$ 362.308	\$ 400.322	\$ 442.324	\$ 488.733	\$ 540.011	\$ 680.000	\$ 659.272	\$ 728.443
	DETAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	20% PRODUCCION	\$ 97.233	\$ 107.435	\$ 118.707	\$ 131.162	\$ 144.923	\$ 160.129	\$ 176.930	\$ 195.493	\$ 216.004	\$ 272.000	\$ 263.709	\$ 291.377

Fuente: elaboración propia

POLÍTICA DE RECAUDO BOLSO MEDIA LUNA

	CONCEPTO / MES	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	INVENTARIO FINAL ESPERADO	20	22	25	27	30	33	37	40	45	49	55	60
	(+) VENTAS PRESUPUESTADAS	40	44	49	54	60	66	73	81	89	99	109	121
	NECESIDADES TOTALES	60	67	74	81	90	99	110	121	134	148	164	181
	(-) INVENTARIO INICIAL	18	20	22	25	27	30	33	37	40	45	49	55
	PRODUCCION REQUERIDA	42	47	51	57	63	69	77	85	94	103	114	126
MEDIA LUNA	POR MAYOR	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	80% PRODUCCION	32	36	39	43	48	53	59	65	72	79	87	96
	CONTADO 5%	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5
	30 DIAS 25%	8	9	10	11	12	13	15	16	18	20	22	24
	60 DIAS 35%	11	12	14	15	17	19	21	23	25	28	31	34
	90 DIAS 27%	9	10	11	12	13	14	16	17	19	21	24	26
	120 DIAS 8%	3	3	3	3	4	4	5	5	6	6	7	8
	DETAL	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	20% PRODUCCION	8	9	10	11	12	13	15	16	18	20	22	24
	POR MAYOR	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	80% PRODUCCION	32	36	39	43	48	53	59	65	72	79	87	96
	CONTADO 5%	\$ 40.244	\$ 44.466	\$ 49.131	\$ 54.286	\$ 59.982	\$ 66.275	\$ 73.229	\$ 80.912	\$ 89.402	\$ 98.782	\$ 109.146	\$ 120.598
	30 DIAS 25%	\$ 201.218	\$ 222.330	\$ 245.657	\$ 271.431	\$ 299.910	\$ 331.377	\$ 366.145	\$ 404.561	\$ 447.008	\$ 493.909	\$ 545.730	\$ 602.988
	60 DIAS 35%	\$ 281.705	\$ 311.262	\$ 343.920	\$ 380.004	\$ 419.874	\$ 463.928	\$ 512.603	\$ 566.386	\$ 625.811	\$ 691.472	\$ 764.022	\$ 844.183
	90 DIAS 27%	\$ 217.315	\$ 240.116	\$ 265.309	\$ 293.146	\$ 323.903	\$ 357.887	\$ 395.437	\$ 436.926	\$ 482.769	\$ 533.421	\$ 589.388	\$ 651.227
	120 DIAS 8%	\$ 64.390	\$ 71.146	\$ 78.610	\$ 86.858	\$ 95.971	\$ 106.041	\$ 117.166	\$ 129.460	\$ 143.043	\$ 158.051	\$ 174.634	\$ 192.956
	TOTAL	\$ 804.872	\$ 889.320	\$ 982.628	\$ 1.085.725	\$ 1.199.640	\$ 1.325.508	\$ 1.464.581	\$ 1.618.245	\$ 1.788.033	\$ 1.975.634	\$ 2.182.919	\$ 2.411.952
	DETAL	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	20% PRODUCCION	\$ 321.949	\$ 355.728	\$ 393.051	\$ 434.290	\$ 479.856	\$ 530.203	\$ 585.832	\$ 647.298	\$ 715.213	\$ 790.254	\$ 873.168	\$ 964.781

Fuente: elaboración propia

POLÍTICA DE RECAUDO BOLSO MEDIA LUNA

	CONCEPTO / M	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	INVENTARIO FI	67	74	81	90	99	110	121	134	148	164	181	200
	(+) VENTAS PRE	133	147	163	180	199	219	242	268	296	327	361	399
	NECESIDADES T	200	221	244	270	298	329	364	402	444	491	542	599
	(-) INVENTARIO	60	67	74	81	90	99	110	121	134	148	164	181
	PRODUCCION R	140	154	170	188	208	230	254	281	310	343	379	418
MEDIA LUNA	POR MAYOR	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	80% PRODUCCI	107	118	130	144	159	176	194	214	237	262	289	319
	CONTADO 5%	5	6	7	7	8	9	10	11	12	13	14	16
	30 DIAS 25%	27	29	33	36	40	44	48	54	59	65	72	80
	60 DIAS 35%	37	41	46	50	56	61	68	75	83	92	101	112
	90 DIAS 27%	29	32	35	39	43	47	52	58	64	71	78	86
	120 DIAS 8%	9	9	10	12	13	14	16	17	19	21	23	26
	DETAL	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	20% PRODUCCI	27	29	33	36	40	44	48	54	59	65	72	80
	POR MAYOR	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	80% PRODUCCI	107	118	130	144	159	176	194	214	237	262	289	319
	CONTADO 5%	\$ 133.251	\$ 147.232	\$ 162.679	\$ 179.748	\$ 198.607	\$ 219.445	\$ 242.469	\$ 267.909	\$ 296.018	\$ 327.077	\$ 361.394	\$ 399.311
	30 DIAS 25%	\$ 666.254	\$ 736.158	\$ 813.396	\$ 898.738	\$ 993.034	\$ 1.097.224	\$ 1.212.345	\$ 1.339.545	\$ 1.480.091	\$ 1.635.383	\$ 1.806.969	\$ 1.996.557
	60 DIAS 35%	\$ 932.756	\$ 1.030.621	\$ 1.138.754	\$ 1.258.233	\$ 1.390.248	\$ 1.536.113	\$ 1.697.283	\$ 1.875.363	\$ 2.072.128	\$ 2.289.537	\$ 2.529.756	\$ 2.795.180
	90 DIAS 27%	\$ 719.554	\$ 795.050	\$ 878.468	\$ 970.637	\$ 1.072.477	\$ 1.185.002	\$ 1.309.333	\$ 1.446.709	\$ 1.598.498	\$ 1.766.214	\$ 1.951.526	\$ 2.156.282
	120 DIAS 8%	\$ 213.201	\$ 235.570	\$ 260.287	\$ 287.596	\$ 317.771	\$ 351.112	\$ 387.950	\$ 428.654	\$ 473.629	\$ 523.323	\$ 578.230	\$ 638.898
	TOTAL	\$ 2.665.016	\$ 2.944.631	\$ 3.253.584	\$ 3.594.952	\$ 3.972.136	\$ 4.388.895	\$ 4.849.381	\$ 5.358.181	\$ 5.920.365	\$ 6.541.533	\$ 7.227.875	\$ 7.986.228
	DETAL	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	20% PRODUCCI	\$ 1.066.006	\$ 1.177.852	\$ 1.301.433	\$ 1.437.981	\$ 1.588.854	\$ 1.755.558	\$ 1.939.752	\$ 2.143.272	\$ 2.368.146	\$ 2.616.613	\$ 2.891.150	\$ 3.194.491

Fuente: elaboración propia

POLÍTICA DE RECAUDO BOLSO CARRIEL

	CONCEPTO / MES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
CARRIEL	INVENTARIO FINAL ESPERADO	6	7	7	8	9	10	11	12	14	15	16	18
	(+) VENTAS PRESUPUESTADAS	12	13	15	16	18	20	22	24	27	30	33	36
	NECESIDADES TOTALES	18	20	22	25	27	30	33	37	41	45	49	55
	(-) INVENTARIO INICIAL	0	6	7	7	8	9	10	11	12	14	15	16
	PRODUCCION REQUERIDA	18	14	16	17	19	21	23	26	28	31	35	38
	POR MAYOR	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	80% PRODUCCION	10	11	12	13	14	16	18	20	22	24	26	29
	CONTADO 5%	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	30 DIAS 25%	2	3	3	3	4	4	4	5	5	6	7	7
	60 DIAS 35%	3	4	4	5	5	6	6	7	8	8	9	10
	90 DIAS 27%	3	3	3	4	4	4	5	5	6	6	7	8
	120 DIAS 8%	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
	DETAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	20% PRODUCCION	2	3	3	3	4	4	4	5	5	6	7	7
	POR MAYOR	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	80% PRODUCCION	10	11	12	13	14	16	18	20	22	24	26	29
	CONTADO 5%	\$ 9.723	\$ 10.743	\$ 11.871	\$ 13.116	\$ 14.492	\$ 16.013	\$ 17.693	\$ 19.549	\$ 21.600	\$ 23.867	\$ 26.371	\$ 29.138
	30 DIAS 25%	\$ 48.617	\$ 53.717	\$ 59.353	\$ 65.581	\$ 72.462	\$ 80.064	\$ 88.465	\$ 97.747	\$ 108.002	\$ 119.334	\$ 131.854	\$ 145.689
	60 DIAS 35%	\$ 68.063	\$ 75.204	\$ 83.095	\$ 91.813	\$ 101.446	\$ 112.090	\$ 123.851	\$ 136.845	\$ 151.203	\$ 167.067	\$ 184.596	\$ 203.964
	90 DIAS 27%	\$ 52.506	\$ 58.015	\$ 64.102	\$ 70.827	\$ 78.259	\$ 86.469	\$ 95.542	\$ 105.566	\$ 116.642	\$ 128.881	\$ 142.403	\$ 157.344
	120 DIAS 8%	\$ 15.557	\$ 17.190	\$ 18.993	\$ 20.986	\$ 23.188	\$ 25.621	\$ 28.309	\$ 31.279	\$ 34.561	\$ 38.187	\$ 42.193	\$ 46.620
	TOTAL	\$ 194.466	\$ 214.870	\$ 237.414	\$ 262.323	\$ 289.847	\$ 320.257	\$ 353.859	\$ 390.986	\$ 432.009	\$ 477.335	\$ 527.418	\$ 582.755
	DETAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	20% PRODUCCION	\$ 77.786	\$ 85.948	\$ 94.966	\$ 104.929	\$ 115.939	\$ 128.103	\$ 141.544	\$ 156.394	\$ 172.803	\$ 190.934	\$ 210.967	\$ 233.102

Fuente: elaboración propia

POLÍTICA DE RECAUDO BOLSO CARRIEL

	CONCEPTO / MES	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	INVENTARIO FINAL ESPERADO	20	22	25	27	30	33	37	40	45	49	55	60
	(+) VENTAS PRESUPUESTADAS	40	44	49	54	60	66	73	81	89	99	109	121
	NECESIDADES TOTALES	60	67	74	81	90	99	110	121	134	148	164	181
	(-) INVENTARIO INICIAL	18	20	22	25	27	30	33	37	40	45	49	55
	PRODUCCION REQUERIDA	42	47	51	57	63	69	77	85	94	103	114	126
CARRIEL	POR MAYOR	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	80% PRODUCCION	32	36	39	43	48	53	59	65	72	79	87	96
	CONTADO 5%	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5
	30 DIAS 25%	8	9	10	11	12	13	15	16	18	20	22	24
	60 DIAS 35%	11	12	14	15	17	19	21	23	25	28	31	34
	90 DIAS 27%	9	10	11	12	13	14	16	17	19	21	24	26
	120 DIAS 8%	3	3	3	3	4	4	5	5	6	6	7	8
	DETAL	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	20% PRODUCCION	8	9	10	11	12	13	15	16	18	20	22	24
	POR MAYOR	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	80% PRODUCCION	32	36	39	43	48	53	59	65	72	79	87	96
	CONTADO 5%	\$ 32.195	\$ 35.573	\$ 39.305	\$ 43.429	\$ 47.986	\$ 53.020	\$ 58.583	\$ 64.730	\$ 71.521	\$ 79.025	\$ 87.317	\$ 96.478
	30 DIAS 25%	\$ 160.974	\$ 177.864	\$ 196.526	\$ 217.145	\$ 239.928	\$ 265.102	\$ 292.916	\$ 323.649	\$ 357.607	\$ 395.127	\$ 436.584	\$ 482.390
	60 DIAS 35%	\$ 225.364	\$ 249.009	\$ 275.136	\$ 304.003	\$ 335.899	\$ 371.142	\$ 410.083	\$ 453.109	\$ 500.649	\$ 553.178	\$ 611.217	\$ 675.347
	90 DIAS 27%	\$ 173.852	\$ 192.093	\$ 212.248	\$ 234.517	\$ 259.122	\$ 286.310	\$ 316.349	\$ 349.541	\$ 386.215	\$ 426.737	\$ 471.511	\$ 520.982
	120 DIAS 8%	\$ 51.512	\$ 56.916	\$ 62.888	\$ 69.486	\$ 76.777	\$ 84.832	\$ 93.733	\$ 103.568	\$ 114.434	\$ 126.441	\$ 139.707	\$ 154.365
	TOTAL	\$ 643.898	\$ 711.456	\$ 786.102	\$ 868.580	\$ 959.712	\$ 1.060.406	\$ 1.171.664	\$ 1.294.596	\$ 1.430.426	\$ 1.580.507	\$ 1.746.335	\$ 1.929.562
	DETAL	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	20% PRODUCCION	\$ 257.559	\$ 284.582	\$ 314.441	\$ 347.432	\$ 383.885	\$ 424.162	\$ 468.666	\$ 517.839	\$ 572.170	\$ 632.203	\$ 698.534	\$ 771.825

POLÍTICA DE RECAUDO BOLSO CARRIEL

	CONCEPTO / N	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	INVENTARIO FI	67	74	81	90	99	110	121	134	148	164	181	200
	(+) VENTAS PRE	133	147	163	180	199	219	242	268	296	327	361	399
	NECESIDADES T	200	221	244	270	298	329	364	402	444	491	542	599
	(-) INVENTARIO	60	67	74	81	90	99	110	121	134	148	164	181
	PRODUCCION R	140	154	170	188	208	230	254	281	310	343	379	418
CARRIEL	POR MAYOR	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	80% PRODUCCI	107	118	130	144	159	176	194	214	237	262	289	319
	CONTADO 5%	5	6	7	7	8	9	10	11	12	13	14	16
	30 DIAS 25%	27	29	33	36	40	44	48	54	59	65	72	80
	60 DIAS 35%	37	41	46	50	56	61	68	75	83	92	101	112
	90 DIAS 27%	29	32	35	39	43	47	52	58	64	71	78	86
	120 DIAS 8%	9	9	10	12	13	14	16	17	19	21	23	26
	DETAL	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	20% PRODUCCI	27	29	33	36	40	44	48	54	59	65	72	80
	POR MAYOR	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	80% PRODUCCI	107	118	130	144	159	176	194	214	237	262	289	319
	CONTADO 5%	\$ 106.601	\$ 117.785	\$ 130.143	\$ 143.798	\$ 158.885	\$ 175.556	\$ 193.975	\$ 214.327	\$ 236.815	\$ 261.661	\$ 289.115	\$ 319.449
	30 DIAS 25%	\$ 533.003	\$ 588.926	\$ 650.717	\$ 718.990	\$ 794.427	\$ 877.779	\$ 969.876	\$ 1.071.636	\$ 1.184.073	\$ 1.308.307	\$ 1.445.575	\$ 1.597.246
	60 DIAS 35%	\$ 746.204	\$ 824.497	\$ 911.003	\$ 1.006.586	\$ 1.112.198	\$ 1.228.891	\$ 1.357.827	\$ 1.500.291	\$ 1.657.702	\$ 1.831.629	\$ 2.023.805	\$ 2.236.144
	90 DIAS 27%	\$ 575.643	\$ 636.040	\$ 702.774	\$ 776.510	\$ 857.981	\$ 948.001	\$ 1.047.466	\$ 1.157.367	\$ 1.278.799	\$ 1.412.971	\$ 1.561.221	\$ 1.725.025
	120 DIAS 8%	\$ 170.561	\$ 188.456	\$ 208.229	\$ 230.077	\$ 254.217	\$ 280.889	\$ 310.360	\$ 342.924	\$ 378.903	\$ 418.658	\$ 462.584	\$ 511.119
	TOTAL	\$ 2.132.013	\$ 2.355.705	\$ 2.602.867	\$ 2.875.961	\$ 3.177.709	\$ 3.511.116	\$ 3.879.505	\$ 4.286.545	\$ 4.736.292	\$ 5.233.227	\$ 5.782.300	\$ 6.388.983
	DETAL	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	20% PRODUCCI	\$ 852.805	\$ 942.282	\$ 1.041.147	\$ 1.150.384	\$ 1.271.084	\$ 1.404.446	\$ 1.551.802	\$ 1.714.618	\$ 1.894.517	\$ 2.093.291	\$ 2.312.920	\$ 2.555.593

Fuente: elaboración propia

POLÍTICA DE RECAUDO BOLSO TULA

TULA	CONCEPTO / MES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	INVENTARIO FINAL ESPERADO	10	12	15	17	19	21	23	25	28	31	34	38
	(+) VENTAS PRESUPUESTADAS	19	24	31	34	38	42	46	51	56	62	69	76
	NECESIDADES TOTALES	29	36	46	51	56	62	69	76	84	93	103	114
	(-) INVENTARIO INICIAL	0	10	12	15	17	19	21	23	25	28	31	34
	PRODUCCION REQUERIDA	29	27	34	36	39	44	48	53	59	65	72	79
	POR MAYOR	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	80% PRODUCCION	15	19	25	27	30	33	37	41	45	50	55	61
	CONTADO 5%	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3
	30 DIAS 25%	4	5	6	7	8	8	9	10	11	12	14	15
	60 DIAS 35%	5	7	9	10	11	12	13	14	16	17	19	21
	90 DIAS 27%	4	5	7	7	8	9	10	11	12	13	15	16
	120 DIAS 8%	1	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5
	DETAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	20% PRODUCCION	4	5	6	7	8	8	9	10	11	12	14	15
TULA	POR MAYOR	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	80% PRODUCCION	15	19	25	27	30	33	37	41	45	50	55	61
	CONTADO 5%	\$ 19.075	\$ 24.257	\$ 30.847	\$ 34.083	\$ 37.659	\$ 41.611	\$ 45.976	\$ 50.800	\$ 56.130	\$ 62.020	\$ 68.527	\$ 75.717
	30 DIAS 25%	\$ 95.375	\$ 121.285	\$ 154.234	\$ 170.417	\$ 188.297	\$ 208.053	\$ 229.882	\$ 254.002	\$ 280.652	\$ 310.098	\$ 342.633	\$ 378.583
	60 DIAS 35%	\$ 133.525	\$ 169.799	\$ 215.928	\$ 238.583	\$ 263.616	\$ 291.274	\$ 321.835	\$ 355.602	\$ 392.912	\$ 434.137	\$ 479.687	\$ 530.016
	90 DIAS 27%	\$ 103.005	\$ 130.988	\$ 166.573	\$ 184.050	\$ 203.361	\$ 224.697	\$ 248.273	\$ 274.322	\$ 303.104	\$ 334.906	\$ 370.044	\$ 408.869
	120 DIAS 8%	\$ 30.520	\$ 38.811	\$ 49.355	\$ 54.533	\$ 60.255	\$ 66.577	\$ 73.562	\$ 81.281	\$ 89.809	\$ 99.231	\$ 109.643	\$ 121.146
	TOTAL	\$ 381.500	\$ 485.141	\$ 616.937	\$ 681.667	\$ 753.188	\$ 832.213	\$ 919.529	\$ 1.016.007	\$ 1.122.607	\$ 1.240.391	\$ 1.370.534	\$ 1.514.331
	DETAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	20% PRODUCCION	\$ 152.600	\$ 194.056	\$ 246.775	\$ 272.667	\$ 301.275	\$ 332.885	\$ 367.812	\$ 406.403	\$ 449.043	\$ 496.157	\$ 548.214	\$ 605.732

Fuente: elaboración propia

POLÍTICA DE RECAUDO BOLSO TULA

	CONCEPTO / MES	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	INVENTARIO FINAL ESPERADO	42	46	51	56	62	69	76	84	93	103	113	125
	(+) VENTAS PRESUPUESTADAS	84	92	102	113	125	138	152	168	186	205	227	251
	NECESIDADES TOTALES	125	139	153	169	187	207	228	252	279	308	340	376
	(-) INVENTARIO INICIAL	38	42	46	51	56	62	69	76	84	93	103	113
	PRODUCCION REQUERIDA	88	97	107	118	131	144	159	176	195	215	238	263
TULA	POR MAYOR	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	80% PRODUCCION	67	74	82	90	100	110	122	135	149	164	182	201
	CONTADO 5%	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	9	10
	30 DIAS 25%	17	18	20	23	25	28	30	34	37	41	45	50
	60 DIAS 35%	23	26	29	32	35	39	43	47	52	57	64	70
	90 DIAS 27%	18	20	22	24	27	30	33	36	40	44	49	54
	120 DIAS 8%	5	6	7	7	8	9	10	11	12	13	15	16
	DETAL	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	20% PRODUCCION	17	18	20	23	25	28	30	34	37	41	45	50
	POR MAYOR	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	80% PRODUCCION	67	74	82	90	100	110	122	135	149	164	182	201
	CONTADO 5%	\$ 83.661	\$ 92.439	\$ 102.137	\$ 112.854	\$ 124.694	\$ 137.777	\$ 152.233	\$ 168.205	\$ 185.853	\$ 205.353	\$ 226.899	\$ 250.706
	30 DIAS 25%	\$ 418.304	\$ 462.193	\$ 510.686	\$ 564.268	\$ 623.471	\$ 688.886	\$ 761.164	\$ 841.026	\$ 929.267	\$ 1.026.767	\$ 1.134.496	\$ 1.253.528
	60 DIAS 35%	\$ 585.626	\$ 647.070	\$ 714.961	\$ 789.975	\$ 872.859	\$ 964.440	\$ 1.065.630	\$ 1.177.437	\$ 1.300.974	\$ 1.437.473	\$ 1.588.294	\$ 1.754.939
	90 DIAS 27%	\$ 451.768	\$ 499.168	\$ 551.541	\$ 609.409	\$ 673.349	\$ 743.997	\$ 822.058	\$ 908.308	\$ 1.003.609	\$ 1.108.908	\$ 1.225.255	\$ 1.353.810
	120 DIAS 8%	\$ 133.857	\$ 147.902	\$ 163.420	\$ 180.566	\$ 199.511	\$ 220.444	\$ 243.573	\$ 269.128	\$ 297.366	\$ 328.565	\$ 363.039	\$ 401.129
	TOTAL	\$ 1.673.216	\$ 1.848.771	\$ 2.042.745	\$ 2.257.071	\$ 2.493.884	\$ 2.755.544	\$ 3.044.658	\$ 3.364.105	\$ 3.717.069	\$ 4.107.066	\$ 4.537.982	\$ 5.014.110
	DETAL	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	20% PRODUCCION	\$ 669.286	\$ 739.508	\$ 817.098	\$ 902.828	\$ 997.554	\$ 1.102.218	\$ 1.217.863	\$ 1.345.642	\$ 1.486.828	\$ 1.642.827	\$ 1.815.193	\$ 2.005.644

Fuente: elaboración propia

POLÍTICA DE RECAUDO BOLSO TULA

	CONCEPTO / N	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	INVENTARIO FI	139	153	169	187	206	228	252	278	308	340	376	415
	(+) VENTAS PRE	277	306	338	374	413	456	504	557	615	680	751	830
	NECESIDADES T	416	459	507	561	619	684	756	835	923	1020	1127	1245
	(-) INVENTARIO	125	139	153	169	187	206	228	252	278	308	340	376
	PRODUCCION R	290	321	354	391	432	478	528	583	645	712	787	870
TULA	POR MAYOR	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	80% PRODUCCI	222	245	271	299	330	365	403	446	492	544	601	664
	CONTADO 5%	11	12	14	15	17	18	20	22	25	27	30	33
	30 DIAS 25%	55	61	68	75	83	91	101	111	123	136	150	166
	60 DIAS 35%	78	86	95	105	116	128	141	156	172	190	210	232
	90 DIAS 27%	60	66	73	81	89	99	109	120	133	147	162	179
	120 DIAS 8%	18	20	22	24	26	29	32	36	39	44	48	53
	DETAL	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	20% PRODUCCI	55	61	68	75	83	91	101	111	123	136	150	166
	POR MAYOR	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	80% PRODUCCI	222	245	271	299	330	365	403	446	492	544	601	664
	CONTADO 5%	\$ 277.010	\$ 306.074	\$ 338.187	\$ 373.670	\$ 412.876	\$ 456.195	\$ 504.059	\$ 556.945	\$ 615.380	\$ 679.946	\$ 751.287	\$ 830.112
	30 DIAS 25%	\$ 1.385.048	\$ 1.530.369	\$ 1.690.936	\$ 1.868.350	\$ 2.064.378	\$ 2.280.974	\$ 2.520.296	\$ 2.784.727	\$ 3.076.902	\$ 3.399.732	\$ 3.756.435	\$ 4.150.562
	60 DIAS 35%	\$ 1.939.068	\$ 2.142.516	\$ 2.367.310	\$ 2.615.690	\$ 2.890.130	\$ 3.193.364	\$ 3.528.414	\$ 3.898.617	\$ 4.307.663	\$ 4.759.625	\$ 5.259.008	\$ 5.810.787
	90 DIAS 27%	\$ 1.495.852	\$ 1.652.798	\$ 1.826.211	\$ 2.017.818	\$ 2.229.529	\$ 2.463.452	\$ 2.721.919	\$ 3.007.505	\$ 3.323.054	\$ 3.671.711	\$ 4.056.949	\$ 4.482.607
	120 DIAS 8%	\$ 443.216	\$ 489.718	\$ 541.099	\$ 597.872	\$ 660.601	\$ 729.912	\$ 806.495	\$ 891.113	\$ 984.609	\$ 1.087.914	\$ 1.202.059	\$ 1.328.180
	TOTAL	\$ 5.540.194	\$ 6.121.475	\$ 6.763.744	\$ 7.473.400	\$ 8.257.514	\$ 9.123.897	\$ 10.081.183	\$ 11.138.907	\$ 12.307.608	\$ 13.598.930	\$ 15.025.738	\$ 16.602.248
	DETAL	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	20% PRODUCCI	\$ 2.216.078	\$ 2.448.590	\$ 2.705.497	\$ 2.989.360	\$ 3.303.006	\$ 3.649.559	\$ 4.032.473	\$ 4.455.563	\$ 4.923.043	\$ 5.439.572	\$ 6.010.295	\$ 6.640.899

Fuente: elaboración propia

POLÍTICA DE RECAUDO BOLSO GRANDE

BOLSO GRANDE	CONCEPTO / MES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	INVENTARIO FINAL ESPERADO	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4
	(+) VENTAS PRESUPUESTADAS	3	3	3	3	4	4	4	5	5	6	7	7
	NECESIDADES TOTALES	5	5	5	5	5	6	7	7	8	9	10	11
	(-) INVENTARIO INICIAL	0	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
	PRODUCCION REQUERIDA	5	3	3	3	4	4	5	5	6	6	7	8
	POR MAYOR	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	80% PRODUCCION	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5	5	6
	CONTADO 5%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	30 DIAS 25%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	60 DIAS 35%	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
	90 DIAS 27%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
	120 DIAS 8%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BOLSO GRANDE	DETAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	20% PRODUCCION	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	POR MAYOR	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	80% PRODUCCION	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5	5	6
	CONTADO 5%	\$ 4.201	\$ 4.202	\$ 4.202	\$ 4.643	\$ 5.130	\$ 5.669	\$ 6.263	\$ 6.921	\$ 7.647	\$ 8.449	\$ 9.335	\$ 10.315
	30 DIAS 25%	\$ 21.004	\$ 21.008	\$ 21.011	\$ 23.216	\$ 25.652	\$ 28.343	\$ 31.317	\$ 34.603	\$ 38.233	\$ 42.245	\$ 46.677	\$ 51.574
	60 DIAS 35%	\$ 29.405	\$ 29.411	\$ 29.416	\$ 32.502	\$ 35.912	\$ 39.680	\$ 43.844	\$ 48.444	\$ 53.526	\$ 59.143	\$ 65.348	\$ 72.204
	90 DIAS 27%	\$ 22.684	\$ 22.688	\$ 22.692	\$ 25.073	\$ 27.704	\$ 30.611	\$ 33.822	\$ 37.371	\$ 41.292	\$ 45.624	\$ 50.411	\$ 55.700
	120 DIAS 8%	\$ 6.721	\$ 6.722	\$ 6.724	\$ 7.429	\$ 8.209	\$ 9.070	\$ 10.021	\$ 11.073	\$ 12.235	\$ 13.518	\$ 14.937	\$ 16.504
	TOTAL	\$ 84.015	\$ 84.030	\$ 84.045	\$ 92.864	\$ 102.607	\$ 113.372	\$ 125.268	\$ 138.411	\$ 152.933	\$ 168.979	\$ 186.708	\$ 206.298
	DETAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	20% PRODUCCION	\$ 33.606	\$ 33.612	\$ 33.618	\$ 37.145	\$ 41.043	\$ 45.349	\$ 50.107	\$ 55.364	\$ 61.173	\$ 67.591	\$ 74.683	\$ 82.519

Fuente: elaboración propia

POLÍTICA DE RECAUDO BOLSO GRANDE

	CONCEPTO / MES	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	INVENTARIO FINAL ESPERADO	4	4	5	5	6	7	7	8	9	10	11	12
	(+) VENTAS PRESUPUESTADAS	8	9	10	11	12	13	15	16	18	20	22	24
	NECESIDADES TOTALES	12	13	15	16	18	20	22	25	27	30	33	37
	(-) INVENTARIO INICIAL	4	4	4	5	5	6	7	7	8	9	10	11
BOLSO GRANDE	PRODUCCION REQUERIDA	9	9	10	12	13	14	16	17	19	21	23	26
	POR MAYOR	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	80% PRODUCCION	7	7	8	9	10	11	12	13	14	16	18	20
	CONTADO 5%	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
	30 DIAS 25%	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5
	60 DIAS 35%	2	3	3	3	3	4	4	5	5	6	6	7
	90 DIAS 27%	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5	5
	120 DIAS 8%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
	DETAL	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	20% PRODUCCION	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5
	POR MAYOR	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	80% PRODUCCION	7	7	8	9	10	11	12	13	14	16	18	20
	CONTADO 5%	\$ 11.397	\$ 12.593	\$ 13.914	\$ 15.374	\$ 16.987	\$ 18.769	\$ 20.739	\$ 22.915	\$ 25.319	\$ 27.975	\$ 30.910	\$ 34.154
	30 DIAS 25%	\$ 56.986	\$ 62.965	\$ 69.571	\$ 76.870	\$ 84.936	\$ 93.847	\$ 103.694	\$ 114.573	\$ 126.594	\$ 139.877	\$ 154.552	\$ 170.768
	60 DIAS 35%	\$ 79.780	\$ 88.150	\$ 97.399	\$ 107.618	\$ 118.910	\$ 131.386	\$ 145.171	\$ 160.402	\$ 177.232	\$ 195.827	\$ 216.373	\$ 239.076
	90 DIAS 27%	\$ 61.544	\$ 68.002	\$ 75.137	\$ 83.020	\$ 91.730	\$ 101.355	\$ 111.989	\$ 123.739	\$ 136.722	\$ 151.067	\$ 166.917	\$ 184.430
	120 DIAS 8%	\$ 18.235	\$ 20.149	\$ 22.263	\$ 24.598	\$ 27.179	\$ 30.031	\$ 33.182	\$ 36.663	\$ 40.510	\$ 44.760	\$ 49.457	\$ 54.646
	TOTAL	\$ 227.942	\$ 251.858	\$ 278.283	\$ 307.481	\$ 339.742	\$ 375.388	\$ 414.774	\$ 458.292	\$ 506.377	\$ 559.506	\$ 618.210	\$ 683.073
	DETAL	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	20% PRODUCCION	\$ 91.177	\$ 100.743	\$ 111.313	\$ 122.992	\$ 135.897	\$ 150.155	\$ 165.910	\$ 183.317	\$ 202.551	\$ 223.802	\$ 247.284	\$ 273.229

Fuente: elaboración propia

POLÍTICA DE RECAUDO BOLSO GRANDE

	CONCEPTO / N	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	INVENTARIO FI	13	15	16	18	20	22	25	27	30	33	37	40
	(+) VENTAS PRE	27	30	33	36	40	44	49	54	60	66	73	81
	NECESIDADES T	40	45	49	55	60	67	74	81	90	99	110	121
	(-) INVENTARIO	12	13	15	16	18	20	22	25	27	30	33	37
	PRODUCCION R	28	31	34	38	42	46	51	57	63	69	77	85
BOLSO GRANDE	POR MAYOR	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	80% PRODUCCI	22	24	26	29	32	36	39	43	48	53	58	65
	CONTADO 5%	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3
	30 DIAS 25%	5	6	7	7	8	9	10	11	12	13	15	16
	60 DIAS 35%	8	8	9	10	11	12	14	15	17	19	20	23
	90 DIAS 27%	6	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16	17
	120 DIAS 8%	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	5	5
	DETAL	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	20% PRODUCCI	5	6	7	7	8	9	10	11	12	13	15	16
	POR MAYOR	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
BOLSO GRANDE	80% PRODUCCI	22	24	26	29	32	36	39	43	48	53	58	65
	CONTADO 5%	\$ 37.737	\$ 41.696	\$ 46.071	\$ 50.905	\$ 56.246	\$ 62.147	\$ 68.668	\$ 75.873	\$ 83.833	\$ 92.629	\$ 102.348	\$ 113.086
	30 DIAS 25%	\$ 188.685	\$ 208.482	\$ 230.356	\$ 254.526	\$ 281.231	\$ 310.737	\$ 343.340	\$ 379.364	\$ 419.167	\$ 463.146	\$ 511.740	\$ 565.432
	60 DIAS 35%	\$ 264.159	\$ 291.875	\$ 322.499	\$ 356.336	\$ 393.723	\$ 435.032	\$ 480.676	\$ 531.109	\$ 586.833	\$ 648.404	\$ 716.435	\$ 791.604
	90 DIAS 27%	\$ 203.780	\$ 225.161	\$ 248.785	\$ 274.888	\$ 303.729	\$ 335.596	\$ 370.807	\$ 409.713	\$ 452.700	\$ 500.198	\$ 552.679	\$ 610.666
	120 DIAS 8%	\$ 60.379	\$ 66.714	\$ 73.714	\$ 81.448	\$ 89.994	\$ 99.436	\$ 109.869	\$ 121.396	\$ 134.133	\$ 148.207	\$ 163.757	\$ 180.938
	TOTAL	\$ 754.741	\$ 833.929	\$ 921.426	\$ 1.018.102	\$ 1.124.922	\$ 1.242.950	\$ 1.373.361	\$ 1.517.455	\$ 1.676.667	\$ 1.852.584	\$ 2.046.958	\$ 2.261.726
	DETAL	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	20% PRODUCCI	\$ 301.897	\$ 333.572	\$ 368.570	\$ 407.241	\$ 449.969	\$ 497.180	\$ 549.344	\$ 606.982	\$ 670.667	\$ 741.034	\$ 818.783	\$ 904.691

Fuente: elaboración propia

POLÍTICA DE RECAUDO BOLSO BOTONES MOLA

BOTONES MOLA	CONCEPTO / MES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	INVENTARIO FINAL ESPERADO	5	9	15	17	19	21	23	25	28	31	34	38
	(+) VENTAS PRESUPUESTADAS	10	18	31	34	37	41	46	50	56	62	68	75
	NECESIDADES TOTALES	16	27	46	51	56	62	69	76	84	92	102	113
	(-) INVENTARIO INICIAL	0	5	9	15	17	19	21	23	25	28	31	34
	PRODUCCION REQUERIDA	16	22	37	35	39	43	48	53	58	65	71	79
	POR MAYOR	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	80% PRODUCCION	8	14	25	27	30	33	37	40	45	49	54	60
	CONTADO 5%	0	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3
	30 DIAS 25%	2	4	6	7	7	8	9	10	11	12	14	15
	60 DIAS 35%	3	5	9	9	10	12	13	14	16	17	19	21
	90 DIAS 27%	2	4	7	7	8	9	10	11	12	13	15	16
	120 DIAS 8%	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5
	DETAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	20% PRODUCCION	2	4	6	7	7	8	9	10	11	12	14	15
	POR MAYOR	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	80% PRODUCCION	8	14	25	27	30	33	37	40	45	49	54	60
	CONTADO 5%	\$ 10.334	\$ 17.799	\$ 30.655	\$ 33.872	\$ 37.426	\$ 41.352	\$ 45.691	\$ 50.485	\$ 55.782	\$ 61.634	\$ 68.101	\$ 75.246
	30 DIAS 25%	\$ 51.670	\$ 88.993	\$ 153.277	\$ 169.359	\$ 187.128	\$ 206.761	\$ 228.455	\$ 252.425	\$ 278.909	\$ 308.172	\$ 340.506	\$ 376.232
	60 DIAS 35%	\$ 72.338	\$ 124.591	\$ 214.587	\$ 237.102	\$ 261.979	\$ 289.466	\$ 319.837	\$ 353.394	\$ 390.473	\$ 431.441	\$ 476.708	\$ 526.725
	90 DIAS 27%	\$ 55.804	\$ 96.113	\$ 165.539	\$ 182.907	\$ 202.098	\$ 223.302	\$ 246.731	\$ 272.619	\$ 301.222	\$ 332.826	\$ 367.747	\$ 406.331
	120 DIAS 8%	\$ 16.534	\$ 28.478	\$ 49.049	\$ 54.195	\$ 59.881	\$ 66.164	\$ 73.106	\$ 80.776	\$ 89.251	\$ 98.615	\$ 108.962	\$ 120.394
	TOTAL	\$ 206.681	\$ 355.974	\$ 613.107	\$ 677.434	\$ 748.511	\$ 827.045	\$ 913.820	\$ 1.009.698	\$ 1.115.636	\$ 1.232.690	\$ 1.362.024	\$ 1.504.929
	DETAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	20% PRODUCCION	\$ 82.672	\$ 142.389	\$ 245.243	\$ 270.974	\$ 299.404	\$ 330.818	\$ 365.528	\$ 403.879	\$ 446.255	\$ 493.076	\$ 544.810	\$ 601.971

Fuente: elaboración propia

POLÍTICA DE RECAUDO BOLSO BOTONES MOLA

BOTONES MOLA	CONCEPTO / MES	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	INVENTARIO FINAL ESPERADO	42	46	51	56	62	68	76	84	92	102	113	125
	(+) VENTAS PRESUPUESTADAS	83	92	102	112	124	137	151	167	185	204	225	249
	NECESIDADES TOTALES	125	138	152	168	186	205	227	251	277	306	338	374
	(-) INVENTARIO INICIAL	38	42	46	51	56	62	68	76	84	92	102	113
	PRODUCCION REQUERIDA	87	96	106	117	130	143	158	175	193	214	236	261
	POR MAYOR	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	80% PRODUCCION	67	73	81	90	99	110	121	134	148	163	180	199
	CONTADO 5%	3	4	4	4	5	5	6	7	7	8	9	10
	30 DIAS 25%	17	18	20	22	25	27	30	33	37	41	45	50
	60 DIAS 35%	23	26	28	31	35	38	42	47	52	57	63	70
	90 DIAS 27%	18	20	22	24	27	30	33	36	40	44	49	54
	120 DIAS 8%	5	6	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16
	DETAL	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	20% PRODUCCION	17	18	20	22	25	27	30	33	37	41	45	50
	POR MAYOR	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	80% PRODUCCION	67	73	81	90	99	110	121	134	148	163	180	199
	CONTADO 5%	\$ 83.141	\$ 91.865	\$ 101.503	\$ 112.153	\$ 123.920	\$ 136.922	\$ 151.288	\$ 167.161	\$ 184.699	\$ 204.078	\$ 225.490	\$ 249.149
	30 DIAS 25%	\$ 415.707	\$ 459.323	\$ 507.515	\$ 560.764	\$ 619.600	\$ 684.609	\$ 756.438	\$ 835.804	\$ 923.497	\$ 1.020.391	\$ 1.127.451	\$ 1.245.744
	60 DIAS 35%	\$ 581.989	\$ 643.052	\$ 710.521	\$ 785.070	\$ 867.440	\$ 958.452	\$ 1.059.014	\$ 1.170.126	\$ 1.292.896	\$ 1.428.548	\$ 1.578.432	\$ 1.744.042
	90 DIAS 27%	\$ 448.963	\$ 496.069	\$ 548.117	\$ 605.625	\$ 669.168	\$ 739.377	\$ 816.953	\$ 902.669	\$ 997.377	\$ 1.102.023	\$ 1.217.648	\$ 1.345.404
	120 DIAS 8%	\$ 133.026	\$ 146.983	\$ 162.405	\$ 179.445	\$ 198.272	\$ 219.075	\$ 242.060	\$ 267.457	\$ 295.519	\$ 326.525	\$ 360.784	\$ 398.638
	TOTAL	\$ 1.662.827	\$ 1.837.292	\$ 2.030.061	\$ 2.243.057	\$ 2.478.400	\$ 2.738.435	\$ 3.025.753	\$ 3.343.217	\$ 3.693.990	\$ 4.081.565	\$ 4.509.806	\$ 4.982.977
	DETAL	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	20% PRODUCCION	\$ 665.131	\$ 734.917	\$ 812.025	\$ 897.223	\$ 991.360	\$ 1.095.374	\$ 1.210.301	\$ 1.337.287	\$ 1.477.596	\$ 1.632.626	\$ 1.803.922	\$ 1.993.191

Fuente: elaboración propia

POLÍTICA DE RECAUDO BOLSO BOTONES MOLA

	CONCEPTO / N	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	INVENTARIO FI	138	152	168	186	205	227	250	277	306	338	373	412
	(+) VENTAS PRE	275	304	336	371	410	453	501	553	612	676	747	825
	NECESIDADES T	413	456	504	557	615	680	751	830	917	1014	1120	1237
	(-) INVENTARIO	125	138	152	168	186	205	227	250	277	306	338	373
	PRODUCCION R	288	319	352	389	430	475	525	580	641	708	782	864
BOTONES MOLA	POR MAYOR	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	80% PRODUCCI	220	243	269	297	328	363	401	443	489	541	597	660
	CONTADO 5%	11	12	13	15	16	18	20	22	24	27	30	33
	30 DIAS 25%	55	61	67	74	82	91	100	111	122	135	149	165
	60 DIAS 35%	77	85	94	104	115	127	140	155	171	189	209	231
	90 DIAS 27%	59	66	73	80	89	98	108	120	132	146	161	178
	120 DIAS 8%	18	19	22	24	26	29	32	35	39	43	48	53
	DETAL	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	20% PRODUCCI	55	61	67	74	82	91	100	111	122	135	149	165
	POR MAYOR	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	80% PRODUCCI	220	243	269	297	328	363	401	443	489	541	597	660
	CONTADO 5%	\$ 275.290	\$ 304.173	\$ 336.087	\$ 371.350	\$ 410.312	\$ 453.362	\$ 500.929	\$ 553.487	\$ 611.559	\$ 675.725	\$ 746.622	\$ 824.958
	30 DIAS 25%	\$ 1.376.449	\$ 1.520.866	\$ 1.680.437	\$ 1.856.749	\$ 2.051.561	\$ 2.266.812	\$ 2.504.647	\$ 2.767.436	\$ 3.057.797	\$ 3.378.623	\$ 3.733.111	\$ 4.124.791
	60 DIAS 35%	\$ 1.927.028	\$ 2.129.213	\$ 2.352.611	\$ 2.599.449	\$ 2.872.185	\$ 3.173.536	\$ 3.506.506	\$ 3.874.410	\$ 4.280.916	\$ 4.730.073	\$ 5.226.355	\$ 5.774.707
	90 DIAS 27%	\$ 1.486.565	\$ 1.642.536	\$ 1.814.872	\$ 2.005.289	\$ 2.215.685	\$ 2.448.157	\$ 2.705.019	\$ 2.988.831	\$ 3.302.421	\$ 3.648.913	\$ 4.031.759	\$ 4.454.774
	120 DIAS 8%	\$ 440.464	\$ 486.677	\$ 537.740	\$ 594.160	\$ 656.499	\$ 725.380	\$ 801.487	\$ 885.580	\$ 978.495	\$ 1.081.159	\$ 1.194.595	\$ 1.319.933
	TOTAL	\$ 5.505.794	\$ 6.083.466	\$ 6.721.747	\$ 7.426.997	\$ 8.206.242	\$ 9.067.246	\$ 10.018.588	\$ 11.069.744	\$ 12.231.189	\$ 13.514.493	\$ 14.932.442	\$ 16.499.163
	DETAL	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	20% PRODUCCI	\$ 2.202.318	\$ 2.433.386	\$ 2.688.699	\$ 2.970.799	\$ 3.282.497	\$ 3.626.899	\$ 4.007.435	\$ 4.427.898	\$ 4.892.476	\$ 5.405.797	\$ 5.972.977	\$ 6.599.665

Fuente: elaboración propia

POLÍTICA DE RECAUDO BOLSO BOTONES MOLA

	CONCEPTO / MES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
MOLA	INVENTARIO FINAL ESPERADO	2	3	4	5	5	6	6	7	7	8	9	10
	(+) VENTAS PRESUPUESTADAS	4	6	8	9	10	11	12	14	15	17	18	20
	NECESIDADES TOTALES	6	9	12	14	15	17	18	20	22	25	27	30
	(-) INVENTARIO INICIAL	0	2	3	4	5	5	6	6	7	7	8	9
	PRODUCCION REQUERIDA	6	7	9	10	11	12	13	14	16	17	19	21
	POR MAYOR	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	80% PRODUCCION	3	5	7	7	8	9	10	11	12	13	15	16
	CONTADO 5%	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
	30 DIAS 25%	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4
	60 DIAS 35%	1	2	2	3	3	3	3	4	4	5	5	6
	90 DIAS 27%	1	1	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4
	120 DIAS 8%	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	DETAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	20% PRODUCCION	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4
MOLA	POR MAYOR	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	80% PRODUCCION	3	5	7	7	8	9	10	11	12	13	15	16
	CONTADO 5%	\$ 8.394	\$ 11.744	\$ 16.430	\$ 18.154	\$ 20.059	\$ 22.164	\$ 24.489	\$ 27.059	\$ 29.898	\$ 33.034	\$ 36.500	\$ 40.330
	30 DIAS 25%	\$ 41.971	\$ 58.720	\$ 82.152	\$ 90.772	\$ 100.295	\$ 110.818	\$ 122.446	\$ 135.293	\$ 149.488	\$ 165.172	\$ 182.902	\$ 201.650
	60 DIAS 35%	\$ 58.760	\$ 82.208	\$ 115.013	\$ 127.080	\$ 140.414	\$ 155.146	\$ 171.424	\$ 189.410	\$ 209.283	\$ 231.241	\$ 255.903	\$ 282.310
	90 DIAS 27%	\$ 45.329	\$ 63.418	\$ 88.724	\$ 98.033	\$ 108.319	\$ 119.684	\$ 132.241	\$ 146.116	\$ 161.447	\$ 178.386	\$ 197.102	\$ 217.782
	120 DIAS 8%	\$ 13.431	\$ 18.790	\$ 26.289	\$ 29.047	\$ 32.095	\$ 35.462	\$ 39.183	\$ 43.294	\$ 47.836	\$ 52.855	\$ 58.401	\$ 64.528
	TOTAL	\$ 167.886	\$ 234.880	\$ 328.608	\$ 363.086	\$ 401.182	\$ 443.274	\$ 489.782	\$ 541.171	\$ 597.951	\$ 660.688	\$ 730.008	\$ 806.601
	DETAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	20% PRODUCCION	\$ 67.154	\$ 93.952	\$ 131.443	\$ 145.235	\$ 160.473	\$ 177.309	\$ 195.913	\$ 216.468	\$ 239.180	\$ 264.275	\$ 292.003	\$ 322.640

Fuente: elaboración propia

POLÍTICA DE RECAUDO BOLSO BOTONES MOLA

	CONCEPTO / MES	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
MOLA	INVENTARIO FINAL ESPERADO	11	12	14	15	17	18	20	22	25	27	30	37
	(+) VENTAS PRESUPUESTADAS	22	25	27	30	33	37	41	45	49	55	60	74
	NECESIDADES TOTALES	33	37	41	45	50	55	61	67	74	82	91	111
	(-) INVENTARIO INICIAL	10	11	12	14	15	17	18	20	22	25	27	30
	PRODUCCION REQUERIDA	23	26	28	31	35	38	42	47	52	57	63	80
	POR MAYOR	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	80% PRODUCCION	18	20	22	24	27	29	32	36	40	44	48	59
	CONTADO 5%	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3
	30 DIAS 25%	4	5	5	6	7	7	8	9	10	11	12	15
	60 DIAS 35%	6	7	8	8	9	10	11	13	14	15	17	21
	90 DIAS 27%	5	5	6	6	7	8	9	10	11	12	13	16
	120 DIAS 8%	1	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	5
MOLA	DETAL	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	20% PRODUCCION	4	5	5	6	7	7	8	9	10	11	12	15
	POR MAYOR	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	80% PRODUCCION	18	20	22	24	27	29	32	36	40	44	48	59
	CONTADO 5%	\$ 44.561	\$ 49.237	\$ 54.403	\$ 60.111	\$ 66.418	\$ 73.386	\$ 81.086	\$ 89.594	\$ 98.994	\$ 109.380	\$ 120.857	\$ 147.548
	30 DIAS 25%	\$ 222.807	\$ 246.184	\$ 272.014	\$ 300.554	\$ 332.089	\$ 366.932	\$ 405.430	\$ 447.968	\$ 494.969	\$ 546.902	\$ 604.283	\$ 737.739
	60 DIAS 35%	\$ 311.930	\$ 344.658	\$ 380.820	\$ 420.776	\$ 464.924	\$ 513.704	\$ 567.602	\$ 627.155	\$ 692.957	\$ 765.663	\$ 845.996	\$ 1.032.834
	90 DIAS 27%	\$ 240.632	\$ 265.879	\$ 293.775	\$ 324.599	\$ 358.656	\$ 396.286	\$ 437.865	\$ 483.806	\$ 534.567	\$ 590.654	\$ 652.626	\$ 796.758
	120 DIAS 8%	\$ 71.298	\$ 78.779	\$ 87.045	\$ 96.177	\$ 106.268	\$ 117.418	\$ 129.738	\$ 143.350	\$ 158.390	\$ 175.009	\$ 193.371	\$ 236.076
	TOTAL	\$ 891.230	\$ 984.738	\$ 1.088.057	\$ 1.202.217	\$ 1.328.354	\$ 1.467.726	\$ 1.621.721	\$ 1.791.873	\$ 1.979.877	\$ 2.187.607	\$ 2.417.132	\$ 2.950.955
	DETAL	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	20% PRODUCCION	\$ 356.492	\$ 393.895	\$ 435.223	\$ 480.887	\$ 531.342	\$ 587.090	\$ 648.688	\$ 716.749	\$ 791.951	\$ 875.043	\$ 966.853	\$ 1.180.382

Fuente: elaboración propia

POLÍTICA DE RECAUDO BOLSO BOTONES MOLA

	CONCEPTO / N	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	INVENTARIO FI	41	41	45	50	55	61	67	74	82	91	100	111
	(+) VENTAS PRE	82	82	90	100	110	121	134	148	164	181	200	221
	NECESIDADES T	122	122	135	149	165	182	201	222	246	272	300	332
	(-) INVENTARIO	37	41	41	45	50	55	61	67	74	82	91	100
	PRODUCCION R	85	82	94	104	115	127	141	155	172	190	210	232
MOLA	POR MAYOR	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	80% PRODUCCI	65	65	72	80	88	97	107	119	131	145	160	177
	CONTADO 5%	3	3	4	4	4	5	5	6	7	7	8	9
	30 DIAS 25%	16	16	18	20	22	24	27	30	33	36	40	44
	60 DIAS 35%	23	23	25	28	31	34	38	42	46	51	56	62
	90 DIAS 27%	18	18	19	21	24	26	29	32	35	39	43	48
	120 DIAS 8%	5	5	6	6	7	8	9	9	10	12	13	14
	DETAL	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	20% PRODUCCI	16	16	18	20	22	24	27	30	33	36	40	44
	POR MAYOR	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	80% PRODUCCI	65	65	72	80	88	97	107	119	131	145	160	177
	CONTADO 5%	\$ 163.029	\$ 163.029	\$ 180.134	\$ 199.033	\$ 219.916	\$ 242.990	\$ 268.484	\$ 296.654	\$ 327.779	\$ 362.170	\$ 400.169	\$ 442.155
	30 DIAS 25%	\$ 815.143	\$ 815.143	\$ 900.668	\$ 995.167	\$ 1.099.580	\$ 1.214.949	\$ 1.342.422	\$ 1.483.270	\$ 1.638.896	\$ 1.810.850	\$ 2.000.845	\$ 2.210.775
	60 DIAS 35%	\$ 1.141.200	\$ 1.141.200	\$ 1.260.935	\$ 1.393.233	\$ 1.539.412	\$ 1.700.928	\$ 1.879.391	\$ 2.076.578	\$ 2.294.454	\$ 2.535.189	\$ 2.801.183	\$ 3.095.085
	90 DIAS 27%	\$ 880.354	\$ 880.354	\$ 972.722	\$ 1.074.780	\$ 1.187.547	\$ 1.312.145	\$ 1.449.816	\$ 1.601.932	\$ 1.770.007	\$ 1.955.717	\$ 2.160.913	\$ 2.387.637
	120 DIAS 8%	\$ 260.846	\$ 260.846	\$ 288.214	\$ 318.453	\$ 351.866	\$ 388.784	\$ 429.575	\$ 474.646	\$ 524.447	\$ 579.472	\$ 640.270	\$ 707.448
	TOTAL	\$ 3.260.571	\$ 3.260.571	\$ 3.602.672	\$ 3.980.667	\$ 4.398.321	\$ 4.859.796	\$ 5.369.689	\$ 5.933.080	\$ 6.555.582	\$ 7.243.398	\$ 8.003.380	\$ 8.843.100
	DETAL	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
	20% PRODUCCI	\$ 1.304.228	\$ 1.304.228	\$ 1.441.069	\$ 1.592.267	\$ 1.759.328	\$ 1.943.918	\$ 2.147.875	\$ 2.373.232	\$ 2.622.233	\$ 2.897.359	\$ 3.201.352	\$ 3.537.240

Fuente: elaboración propia

PRESUPUESTO DE COSTOS								
ALISTAMIENTO	\$	176,85	\$	176,85	\$	176,85	\$	176,85
TINTURADO	\$	2.772,21	\$	2.772,21	\$	2.772,21	\$	2.772,21
CORTE Y COSTURA	\$	8.292,96	\$	10.292,96	\$	9.792,96	\$	5.992,96
TERMINADO	\$	703,38	\$	703,38	\$	1.253,38	\$	1.653,38
COSTO TOTAL	\$	11.945,40	\$	13.945,40	\$	13.445,40	\$	15.095,40
MEDIA LUNA								
MES		CANTIDADES	ALISTAMIENTO	TINTURADO	CORTE Y COSTURA	TERMINADO	TOTAL X MES	
1		8	\$ 1.414,77	\$ 22.177,68	\$ 66.343,67	\$ 5.627,04	\$	95.563,16
2		10	\$ 1.768,47	\$ 27.722,09	\$ 82.929,59	\$ 7.033,80	\$	119.453,95
3		6	\$ 1.061,08	\$ 16.633,26	\$ 49.757,76	\$ 4.220,28	\$	71.672,37
4		7	\$ 1.237,93	\$ 19.405,47	\$ 58.050,71	\$ 4.923,66	\$	83.617,77
5		9	\$ 1.591,62	\$ 24.949,88	\$ 74.636,63	\$ 6.330,42	\$	107.508,56
6		11	\$ 1.945,31	\$ 30.494,30	\$ 91.222,55	\$ 7.737,18	\$	131.399,35
7		12	\$ 2.149,42	\$ 33.693,78	\$ 100.793,68	\$ 8.548,97	\$	145.185,85
8		13	\$ 2.374,93	\$ 37.228,96	\$ 111.369,02	\$ 9.445,93	\$	160.418,84
9		15	\$ 2.624,11	\$ 41.135,04	\$ 123.053,92	\$ 10.437,01	\$	177.250,09
10		16	\$ 2.899,44	\$ 45.450,96	\$ 135.964,82	\$ 11.532,06	\$	195.847,28
11		18	\$ 3.203,65	\$ 50.219,70	\$ 150.230,34	\$ 12.742,01	\$	216.395,70
12		20	\$ 3.539,78	\$ 55.488,79	\$ 165.992,60	\$ 14.078,91	\$	239.100,08
13		22	\$ 3.911,17	\$ 61.310,70	\$ 183.408,65	\$ 15.556,08	\$	264.186,61
14		24	\$ 4.321,54	\$ 67.743,46	\$ 202.652,00	\$ 17.188,24	\$	291.905,23
15		27	\$ 4.774,96	\$ 74.851,15	\$ 223.914,37	\$ 18.991,64	\$	322.532,12
16		30	\$ 5.275,95	\$ 82.704,58	\$ 247.407,61	\$ 20.984,25	\$	356.372,39
17		33	\$ 5.829,50	\$ 91.382,00	\$ 273.365,78	\$ 23.185,93	\$	393.763,21
18		36	\$ 6.441,14	\$ 100.969,85	\$ 302.047,49	\$ 25.618,62	\$	435.077,09
19		40	\$ 7.116,95	\$ 111.563,67	\$ 333.738,50	\$ 28.306,54	\$	480.725,66
20		44	\$ 7.863,66	\$ 123.269,01	\$ 368.754,56	\$ 31.276,48	\$	531.163,70
21		49	\$ 8.688,72	\$ 136.202,47	\$ 407.444,52	\$ 34.558,03	\$	586.893,73
22		54	\$ 9.600,35	\$ 150.492,92	\$ 450.193,86	\$ 38.183,88	\$	648.471,00
23		60	\$ 10.607,62	\$ 166.282,73	\$ 497.428,48	\$ 42.190,15	\$	716.508,99
24		66	\$ 11.720,58	\$ 183.729,22	\$ 549.618,99	\$ 46.616,77	\$	791.685,56
25		73	\$ 12.950,31	\$ 203.006,21	\$ 607.285,37	\$ 51.507,83	\$	874.749,71
26		81	\$ 14.309,06	\$ 224.305,75	\$ 671.002,13	\$ 56.912,07	\$	966.529,01
27		89	\$ 15.810,38	\$ 247.840,05	\$ 741.404,10	\$ 62.883,32	\$	1.067.937,85
28		99	\$ 17.469,21	\$ 273.843,58	\$ 819.192,69	\$ 69.481,07	\$	1.179.986,56
29		109	\$ 19.302,10	\$ 302.575,43	\$ 905.142,91	\$ 76.771,07	\$	1.303.791,50
30		121	\$ 21.327,28	\$ 334.321,83	\$ 1.000.111,08	\$ 84.825,94	\$	1.440.586,14
31		133	\$ 23.564,96	\$ 369.399,09	\$ 1.105.043,37	\$ 93.725,93	\$	1.591.733,35
32		147	\$ 26.037,41	\$ 408.156,68	\$ 1.220.985,22	\$ 103.559,72	\$	1.758.739,02
33		163	\$ 28.769,27	\$ 450.980,74	\$ 1.349.091,76	\$ 114.425,27	\$	1.943.267,04
34		180	\$ 31.787,76	\$ 498.297,92	\$ 1.490.639,33	\$ 126.430,84	\$	2.147.155,85
35		199	\$ 35.122,95	\$ 550.579,65	\$ 1.647.038,15	\$ 139.696,05	\$	2.372.436,80
36		219	\$ 38.808,07	\$ 608.346,82	\$ 1.819.846,44	\$ 154.353,05	\$	2.621.354,38
37		242	\$ 42.879,84	\$ 672.174,96	\$ 2.010.785,88	\$ 170.547,86	\$	2.896.388,55
38		268	\$ 47.378,82	\$ 742.699,98	\$ 2.221.758,82	\$ 188.441,85	\$	3.200.279,47
39		296	\$ 52.349,83	\$ 820.624,53	\$ 2.454.867,16	\$ 208.213,29	\$	3.536.054,82
40		327	\$ 57.842,41	\$ 906.724,98	\$ 2.712.433,38	\$ 230.059,16	\$	3.907.059,94
41		361	\$ 63.911,28	\$ 1.001.859,14	\$ 2.997.023,62	\$ 254.197,12	\$	4.316.991,15
42		399	\$ 70.616,89	\$ 1.106.974,84	\$ 3.311.473,24	\$ 280.867,64	\$	4.769.932,60
TOTAL		4140	\$ 732.200,46	\$ 11.477.813,85	\$ 34.335.444,74	\$ 2.912.212,99	\$	49.457.672,04

Fuente: elaboración propia

CARRIEL							
MES	CANTIDADES	ALISTAMIENTO	TINTURADO	CORTE Y COSTURA	TERMINADO	TOTAL X MES	
1	8	\$ 1.414,77	\$ 22.177,68	\$ 82.343,67	\$ 5.627,04	\$ 111.563,16	
2	10	\$ 1.768,47	\$ 27.722,09	\$ 102.929,59	\$ 7.033,80	\$ 139.453,95	
3	6	\$ 1.061,08	\$ 16.633,26	\$ 61.757,76	\$ 4.220,28	\$ 83.672,37	
4	7	\$ 1.237,93	\$ 19.405,47	\$ 72.050,71	\$ 4.923,66	\$ 97.617,77	
5	9	\$ 1.591,62	\$ 24.949,88	\$ 92.636,63	\$ 6.330,42	\$ 125.508,56	
6	11	\$ 1.945,31	\$ 30.494,30	\$ 113.222,55	\$ 7.737,18	\$ 153.399,35	
7	12	\$ 2.149,42	\$ 33.693,78	\$ 125.101,93	\$ 8.548,97	\$ 169.494,10	
8	13	\$ 2.374,93	\$ 37.228,96	\$ 138.227,71	\$ 9.445,93	\$ 187.277,53	
9	15	\$ 2.624,11	\$ 41.135,04	\$ 152.730,65	\$ 10.437,01	\$ 206.926,81	
10	16	\$ 2.899,44	\$ 45.450,96	\$ 168.755,24	\$ 11.532,06	\$ 228.637,70	
11	18	\$ 3.203,65	\$ 50.219,70	\$ 186.461,15	\$ 12.742,01	\$ 252.626,52	
12	20	\$ 3.539,78	\$ 55.488,79	\$ 206.024,77	\$ 14.078,91	\$ 279.132,25	
13	22	\$ 3.911,17	\$ 61.310,70	\$ 227.641,02	\$ 15.556,08	\$ 308.418,98	
14	24	\$ 4.321,54	\$ 67.743,46	\$ 251.525,26	\$ 17.188,24	\$ 340.778,50	
15	27	\$ 4.774,96	\$ 74.851,15	\$ 277.915,45	\$ 18.991,64	\$ 376.533,20	
16	30	\$ 5.275,95	\$ 82.704,58	\$ 307.074,52	\$ 20.984,25	\$ 416.039,30	
17	33	\$ 5.829,50	\$ 91.382,00	\$ 339.292,97	\$ 23.185,93	\$ 459.690,40	
18	36	\$ 6.441,14	\$ 100.969,85	\$ 374.891,81	\$ 25.618,62	\$ 507.921,41	
19	40	\$ 7.116,95	\$ 111.563,67	\$ 414.225,69	\$ 28.306,54	\$ 561.212,85	
20	44	\$ 7.863,66	\$ 123.269,01	\$ 457.686,52	\$ 31.276,48	\$ 620.095,66	
21	49	\$ 8.688,72	\$ 136.202,47	\$ 505.707,28	\$ 34.558,03	\$ 685.156,49	
22	54	\$ 9.600,35	\$ 150.492,92	\$ 558.766,40	\$ 38.183,88	\$ 757.043,54	
23	60	\$ 10.607,62	\$ 166.282,73	\$ 617.392,53	\$ 42.190,15	\$ 836.473,03	
24	66	\$ 11.720,58	\$ 183.729,22	\$ 682.169,75	\$ 46.616,77	\$ 924.236,32	
25	73	\$ 12.950,31	\$ 203.006,21	\$ 753.743,43	\$ 51.507,83	\$ 1.021.207,78	
26	81	\$ 14.309,06	\$ 224.305,75	\$ 832.826,67	\$ 56.912,07	\$ 1.128.353,54	
27	89	\$ 15.810,38	\$ 247.840,05	\$ 920.207,37	\$ 62.883,32	\$ 1.246.741,12	
28	99	\$ 17.469,21	\$ 273.843,58	\$ 1.016.756,11	\$ 69.481,07	\$ 1.377.549,98	
29	109	\$ 19.302,10	\$ 302.575,43	\$ 1.123.434,81	\$ 76.771,07	\$ 1.522.083,40	
30	121	\$ 21.327,28	\$ 334.321,83	\$ 1.241.306,30	\$ 84.825,94	\$ 1.681.781,36	
31	133	\$ 23.564,96	\$ 369.399,09	\$ 1.371.544,95	\$ 93.725,93	\$ 1.858.234,93	
32	147	\$ 26.037,41	\$ 408.156,68	\$ 1.515.448,31	\$ 103.559,72	\$ 2.053.202,12	
33	163	\$ 28.769,27	\$ 450.980,74	\$ 1.674.450,11	\$ 114.425,27	\$ 2.268.625,39	
34	180	\$ 31.787,76	\$ 498.297,92	\$ 1.850.134,48	\$ 126.430,84	\$ 2.506.651,00	
35	199	\$ 35.122,95	\$ 550.579,65	\$ 2.044.251,77	\$ 139.696,05	\$ 2.769.650,42	
36	219	\$ 38.808,07	\$ 608.346,82	\$ 2.258.735,96	\$ 154.353,05	\$ 3.060.243,90	
37	242	\$ 42.879,84	\$ 672.174,96	\$ 2.495.723,97	\$ 170.547,86	\$ 3.381.326,63	
38	268	\$ 47.378,82	\$ 742.699,98	\$ 2.757.576,91	\$ 188.441,85	\$ 3.736.097,57	
39	296	\$ 52.349,83	\$ 820.624,53	\$ 3.046.903,64	\$ 208.213,29	\$ 4.128.091,30	
40	327	\$ 57.842,41	\$ 906.724,98	\$ 3.366.586,70	\$ 230.059,16	\$ 4.561.213,26	
41	361	\$ 63.911,28	\$ 1.001.859,14	\$ 3.719.811,11	\$ 254.197,12	\$ 5.039.778,65	
42	399	\$ 70.616,89	\$ 1.106.974,84	\$ 4.110.096,06	\$ 280.867,64	\$ 5.568.555,42	
TOTAL	4140	\$ 732.200,46	\$ 11.477.813,85	\$ 42.616.070,23	\$ 2.912.212,99	\$ 57.738.297,53	

Fuente: elaboración propia

TULA						
MES	CANTIDADES	ALISTAMIENTO	TINTURADO	CORTE Y COSTURA	TERMINADO	TOTAL X MES
1	8	\$ 1.414,77	\$ 22.177,68	\$ 86.343,67	\$ 9.227,04	\$ 119.163,16
2	12	\$ 2.122,16	\$ 33.266,51	\$ 129.515,51	\$ 13.840,56	\$ 178.744,74
3	15	\$ 2.652,70	\$ 41.583,14	\$ 161.894,39	\$ 17.300,70	\$ 223.430,93
4	6	\$ 1.061,08	\$ 16.633,26	\$ 64.757,76	\$ 6.920,28	\$ 89.372,37
5	8	\$ 1.414,77	\$ 22.177,68	\$ 86.343,67	\$ 9.227,04	\$ 119.163,16
6	15	\$ 2.652,70	\$ 41.583,14	\$ 161.894,39	\$ 17.300,70	\$ 223.430,93
7	19	\$ 3.373,35	\$ 52.879,89	\$ 205.875,70	\$ 22.000,72	\$ 284.129,66
8	24	\$ 4.289,78	\$ 67.245,60	\$ 261.805,26	\$ 27.977,59	\$ 361.318,22
9	31	\$ 5.455,17	\$ 85.513,99	\$ 332.929,02	\$ 35.578,16	\$ 459.476,34
10	34	\$ 6.027,53	\$ 94.486,17	\$ 367.860,15	\$ 39.311,05	\$ 507.684,89
11	38	\$ 6.659,94	\$ 104.399,72	\$ 406.456,27	\$ 43.435,59	\$ 560.951,51
12	42	\$ 7.358,70	\$ 115.353,40	\$ 449.101,92	\$ 47.992,88	\$ 619.806,90
13	46	\$ 8.130,78	\$ 127.456,35	\$ 496.221,98	\$ 53.028,32	\$ 684.837,43
14	51	\$ 8.983,87	\$ 140.829,15	\$ 548.285,90	\$ 58.592,08	\$ 756.691,01
15	56	\$ 9.926,46	\$ 155.605,04	\$ 605.812,41	\$ 64.739,60	\$ 836.083,51
16	62	\$ 10.967,95	\$ 171.931,22	\$ 669.374,63	\$ 71.532,12	\$ 923.805,92
17	69	\$ 12.118,72	\$ 189.970,35	\$ 739.605,84	\$ 79.037,32	\$ 1.020.732,23
18	76	\$ 13.390,22	\$ 209.902,16	\$ 817.205,75	\$ 87.329,96	\$ 1.127.828,10
19	84	\$ 14.795,13	\$ 231.925,23	\$ 902.947,50	\$ 96.492,68	\$ 1.246.160,54
20	92	\$ 16.347,45	\$ 256.258,97	\$ 997.685,33	\$ 106.616,75	\$ 1.376.908,50
21	102	\$ 18.062,63	\$ 283.145,83	\$ 1.102.363,10	\$ 117.803,05	\$ 1.521.374,61
22	113	\$ 19.957,77	\$ 312.853,67	\$ 1.218.023,74	\$ 130.163,02	\$ 1.680.998,20
23	125	\$ 22.051,75	\$ 345.678,47	\$ 1.345.819,57	\$ 143.819,81	\$ 1.857.369,60
24	138	\$ 24.365,44	\$ 381.947,27	\$ 1.487.023,81	\$ 158.909,47	\$ 2.052.245,99
25	152	\$ 26.921,88	\$ 422.021,43	\$ 1.643.043,29	\$ 175.582,36	\$ 2.267.568,95
26	168	\$ 29.746,54	\$ 466.300,18	\$ 1.815.432,44	\$ 194.004,57	\$ 2.505.483,72
27	186	\$ 32.867,56	\$ 515.224,69	\$ 2.005.908,76	\$ 214.359,65	\$ 2.768.360,66
28	205	\$ 36.316,05	\$ 569.282,39	\$ 2.216.369,98	\$ 236.850,40	\$ 3.058.818,82
29	227	\$ 40.126,35	\$ 629.011,86	\$ 2.448.912,93	\$ 261.700,89	\$ 3.379.752,04
30	251	\$ 44.336,43	\$ 695.008,19	\$ 2.705.854,43	\$ 289.158,72	\$ 3.734.357,76
31	277	\$ 48.988,24	\$ 767.928,89	\$ 2.989.754,39	\$ 319.497,43	\$ 4.126.168,95
32	306	\$ 54.128,12	\$ 848.500,48	\$ 3.303.441,32	\$ 353.019,31	\$ 4.559.089,22
33	338	\$ 59.807,27	\$ 937.525,68	\$ 3.650.040,48	\$ 390.058,32	\$ 5.037.431,75
34	374	\$ 66.082,29	\$ 1.035.891,47	\$ 4.033.005,04	\$ 430.983,49	\$ 5.565.962,29
35	413	\$ 73.015,68	\$ 1.144.577,87	\$ 4.456.150,49	\$ 476.202,55	\$ 6.149.946,59
36	456	\$ 80.676,54	\$ 1.264.667,70	\$ 4.923.692,63	\$ 526.166,02	\$ 6.795.202,89
37	504	\$ 89.141,17	\$ 1.397.357,44	\$ 5.440.289,59	\$ 581.371,69	\$ 7.508.159,89
38	557	\$ 98.493,92	\$ 1.543.969,07	\$ 6.011.088,23	\$ 642.369,58	\$ 8.295.920,80
39	615	\$ 108.827,96	\$ 1.705.963,28	\$ 6.641.775,42	\$ 709.767,40	\$ 9.166.334,07
40	680	\$ 120.246,26	\$ 1.884.954,04	\$ 7.338.634,72	\$ 784.236,65	\$ 10.128.071,66
41	751	\$ 132.862,58	\$ 2.082.724,61	\$ 8.108.608,93	\$ 866.519,26	\$ 11.190.715,37
42	830	\$ 146.802,60	\$ 2.301.245,40	\$ 8.959.369,33	\$ 957.435,01	\$ 12.364.852,33
TOTAL	8555	\$ 1.512.968,24	\$ 23.716.958,55	\$ 92.336.519,66	\$ 9.867.459,77	\$ 127.433.906,23

Fuente: elaboración propia

BOLSO GRANDE							
MES	CANTIDADES	ALISTAMIENTO	TINTURADO	CORTE Y COSTURA	TERMINADO	TOTAL X MES	
1	7	\$ 1.237,93	\$ 19.405,47	\$ 68.550,71	\$ 4.923,66	\$ 94.117,77	
2	12	\$ 2.122,16	\$ 33.266,51	\$ 117.515,51	\$ 8.440,56	\$ 161.344,74	
3	8	\$ 1.414,77	\$ 22.177,68	\$ 78.343,67	\$ 5.627,04	\$ 107.563,16	
4	9	\$ 1.591,62	\$ 24.949,88	\$ 88.136,63	\$ 6.330,42	\$ 121.008,56	
5	11	\$ 1.945,31	\$ 30.494,30	\$ 107.722,55	\$ 7.737,18	\$ 147.899,35	
6	3	\$ 530,54	\$ 8.316,63	\$ 29.378,88	\$ 2.110,14	\$ 40.336,19	
7	3	\$ 530,64	\$ 8.318,13	\$ 29.384,18	\$ 2.110,52	\$ 40.343,46	
8	3	\$ 530,73	\$ 8.319,63	\$ 29.389,48	\$ 2.110,90	\$ 40.350,74	
9	3	\$ 530,83	\$ 8.321,13	\$ 29.394,78	\$ 2.111,28	\$ 40.358,02	
10	3	\$ 586,52	\$ 9.194,19	\$ 32.478,90	\$ 2.332,80	\$ 44.592,41	
11	4	\$ 648,06	\$ 10.158,85	\$ 35.886,60	\$ 2.577,56	\$ 49.271,07	
12	4	\$ 716,05	\$ 11.224,72	\$ 39.651,85	\$ 2.848,00	\$ 54.440,62	
13	4	\$ 791,18	\$ 12.402,42	\$ 43.812,15	\$ 3.146,81	\$ 60.152,56	
14	5	\$ 874,20	\$ 13.703,70	\$ 48.408,94	\$ 3.476,98	\$ 66.463,81	
15	5	\$ 965,92	\$ 15.141,50	\$ 53.488,04	\$ 3.841,78	\$ 73.437,24	
16	6	\$ 1.067,26	\$ 16.730,15	\$ 59.100,04	\$ 4.244,86	\$ 81.142,32	
17	7	\$ 1.179,24	\$ 18.485,49	\$ 65.300,85	\$ 4.690,24	\$ 89.655,82	
18	7	\$ 1.302,97	\$ 20.425,00	\$ 72.152,26	\$ 5.182,34	\$ 99.062,57	
19	8	\$ 1.439,67	\$ 22.568,00	\$ 79.722,52	\$ 5.726,08	\$ 109.456,27	
20	9	\$ 1.590,72	\$ 24.935,85	\$ 88.087,06	\$ 6.326,86	\$ 120.940,49	
21	10	\$ 1.757,62	\$ 27.552,14	\$ 97.329,21	\$ 6.990,68	\$ 133.629,65	
22	11	\$ 1.942,04	\$ 30.442,92	\$ 107.541,05	\$ 7.724,14	\$ 147.650,16	
23	12	\$ 2.145,80	\$ 33.637,02	\$ 118.824,33	\$ 8.534,57	\$ 163.141,70	
24	13	\$ 2.370,93	\$ 37.166,23	\$ 131.291,45	\$ 9.430,02	\$ 180.258,63	
25	15	\$ 2.619,69	\$ 41.065,74	\$ 145.066,63	\$ 10.419,42	\$ 199.171,49	
26	16	\$ 2.894,55	\$ 45.374,38	\$ 160.287,12	\$ 11.512,63	\$ 220.068,68	
27	18	\$ 3.198,25	\$ 50.135,09	\$ 177.104,54	\$ 12.720,55	\$ 243.158,43	
28	20	\$ 3.533,81	\$ 55.395,29	\$ 195.686,47	\$ 14.055,19	\$ 268.670,77	
29	22	\$ 3.904,58	\$ 61.207,40	\$ 216.218,01	\$ 15.529,87	\$ 296.859,87	
30	24	\$ 4.314,26	\$ 67.629,32	\$ 238.903,74	\$ 17.159,28	\$ 328.006,60	
31	27	\$ 4.766,91	\$ 74.725,03	\$ 263.969,68	\$ 18.959,64	\$ 362.421,26	
32	30	\$ 5.267,06	\$ 82.565,23	\$ 291.665,54	\$ 20.948,90	\$ 400.446,73	
33	33	\$ 5.819,68	\$ 91.228,03	\$ 322.267,28	\$ 23.146,87	\$ 442.461,86	
34	36	\$ 6.430,28	\$ 100.799,73	\$ 356.079,76	\$ 25.575,45	\$ 488.885,23	
35	40	\$ 7.104,95	\$ 111.375,70	\$ 393.439,88	\$ 28.258,85	\$ 540.179,38	
36	44	\$ 7.850,41	\$ 123.061,31	\$ 434.719,84	\$ 31.223,78	\$ 596.855,35	
37	49	\$ 8.674,08	\$ 135.972,98	\$ 480.330,92	\$ 34.499,80	\$ 659.477,79	
38	54	\$ 9.584,17	\$ 150.239,36	\$ 530.727,55	\$ 38.119,54	\$ 728.670,62	
39	60	\$ 10.589,75	\$ 166.002,57	\$ 586.411,82	\$ 42.119,07	\$ 805.123,20	
40	66	\$ 11.700,83	\$ 183.419,66	\$ 647.938,52	\$ 46.538,23	\$ 889.597,24	
41	73	\$ 12.928,49	\$ 202.664,17	\$ 715.920,64	\$ 51.421,05	\$ 982.934,35	
42	81	\$ 14.284,95	\$ 223.927,82	\$ 791.035,49	\$ 56.816,18	\$ 1.086.064,44	
TOTAL	878	\$ 155.279,43	\$ 2.434.126,35	\$ 8.598.665,11	\$ 617.599,70	\$ 11.805.670,59	

Fuente: elaboración propia

BOTONES MOLA						
MES	CANTIDADES	ALISTAMIENTO	TINTURADO	CORTE Y COSTURA	TERMINADO	TOTAL X MES
1	5	\$ 884,23	\$ 13.861,05	\$ 29.964,80	\$ 6.266,90	\$ 50.976,98
2	2	\$ 353,69	\$ 5.544,42	\$ 11.985,92	\$ 2.506,76	\$ 20.390,79
3	11	\$ 1.945,31	\$ 30.494,30	\$ 65.922,55	\$ 13.787,18	\$ 112.149,35
4	5	\$ 884,23	\$ 13.861,05	\$ 29.964,80	\$ 6.266,90	\$ 50.976,98
5	7	\$ 1.237,93	\$ 19.405,47	\$ 41.950,71	\$ 8.773,66	\$ 71.367,77
6	6	\$ 1.061,08	\$ 16.633,26	\$ 35.957,76	\$ 7.520,28	\$ 61.172,37
7	10	\$ 1.827,54	\$ 28.648,08	\$ 61.931,40	\$ 12.952,46	\$ 105.359,48
8	18	\$ 3.147,64	\$ 49.341,67	\$ 106.666,78	\$ 22.308,51	\$ 181.464,60
9	31	\$ 5.421,29	\$ 84.983,02	\$ 183.716,21	\$ 38.422,79	\$ 312.543,31
10	34	\$ 5.990,10	\$ 93.899,50	\$ 202.991,83	\$ 42.454,13	\$ 345.335,56
11	37	\$ 6.618,59	\$ 103.751,49	\$ 224.289,86	\$ 46.908,45	\$ 381.568,38
12	41	\$ 7.313,01	\$ 114.637,16	\$ 247.822,49	\$ 51.830,11	\$ 421.602,78
13	46	\$ 8.080,30	\$ 126.664,97	\$ 273.824,19	\$ 57.268,16	\$ 465.837,61
14	50	\$ 8.928,09	\$ 139.954,74	\$ 302.553,99	\$ 63.276,77	\$ 514.713,59
15	56	\$ 9.864,83	\$ 154.638,87	\$ 334.298,15	\$ 69.915,81	\$ 568.717,66
16	62	\$ 10.899,85	\$ 170.863,68	\$ 369.372,92	\$ 77.251,42	\$ 628.387,88
17	68	\$ 12.043,47	\$ 188.790,81	\$ 408.127,77	\$ 85.356,69	\$ 694.318,74
18	75	\$ 13.307,08	\$ 208.598,86	\$ 450.948,79	\$ 94.312,37	\$ 767.167,10
19	83	\$ 14.703,27	\$ 230.485,19	\$ 498.262,62	\$ 104.207,68	\$ 847.658,76
20	92	\$ 16.245,94	\$ 254.667,84	\$ 550.540,65	\$ 115.141,22	\$ 936.595,65
21	102	\$ 17.950,48	\$ 281.387,75	\$ 608.303,73	\$ 127.221,91	\$ 1.034.863,86
22	112	\$ 19.833,85	\$ 310.911,13	\$ 672.127,34	\$ 140.570,11	\$ 1.143.442,44
23	124	\$ 21.914,83	\$ 343.532,12	\$ 742.647,37	\$ 155.318,82	\$ 1.263.413,14
24	137	\$ 24.214,15	\$ 379.575,73	\$ 820.566,40	\$ 171.614,96	\$ 1.395.971,25
25	151	\$ 26.754,72	\$ 419.401,06	\$ 906.660,75	\$ 189.620,92	\$ 1.542.437,44
26	167	\$ 29.561,84	\$ 463.404,89	\$ 1.001.788,17	\$ 209.516,06	\$ 1.704.270,96
27	185	\$ 32.663,48	\$ 512.025,62	\$ 1.106.896,43	\$ 231.498,62	\$ 1.883.084,15
28	204	\$ 36.090,56	\$ 565.747,67	\$ 1.223.032,70	\$ 255.787,60	\$ 2.080.658,54
29	225	\$ 39.877,20	\$ 625.106,28	\$ 1.351.354,07	\$ 282.625,00	\$ 2.298.962,55
30	249	\$ 44.061,14	\$ 690.692,83	\$ 1.493.139,00	\$ 312.278,20	\$ 2.540.171,16
31	275	\$ 48.684,07	\$ 763.160,76	\$ 1.649.800,09	\$ 345.042,62	\$ 2.806.687,53
32	304	\$ 53.792,03	\$ 843.232,07	\$ 1.822.898,16	\$ 381.244,71	\$ 3.101.166,97
33	336	\$ 59.435,92	\$ 931.704,51	\$ 2.014.157,79	\$ 421.245,15	\$ 3.426.543,38
34	371	\$ 65.671,98	\$ 1.029.459,54	\$ 2.225.484,51	\$ 465.442,46	\$ 3.786.058,48
35	410	\$ 72.562,32	\$ 1.137.471,09	\$ 2.458.983,75	\$ 514.276,98	\$ 4.183.294,14
36	453	\$ 80.175,61	\$ 1.256.815,28	\$ 2.716.981,89	\$ 568.235,24	\$ 4.622.208,02
37	501	\$ 88.587,69	\$ 1.388.681,13	\$ 3.002.049,36	\$ 627.854,85	\$ 5.107.173,02
38	553	\$ 97.882,36	\$ 1.534.382,44	\$ 3.317.026,28	\$ 693.729,78	\$ 5.643.020,86
39	612	\$ 108.152,24	\$ 1.695.370,82	\$ 3.665.050,78	\$ 766.516,34	\$ 6.235.090,19
40	676	\$ 119.499,64	\$ 1.873.250,20	\$ 4.049.590,24	\$ 846.939,73	\$ 6.889.279,81
41	747	\$ 132.037,62	\$ 2.069.792,80	\$ 4.474.475,82	\$ 935.801,18	\$ 7.612.107,42
42	825	\$ 145.891,09	\$ 2.286.956,78	\$ 4.943.940,66	\$ 1.033.986,03	\$ 8.410.774,56
TOTAL	8460	\$ 1.496.052,30	\$ 23.451.787,92	\$ 50.698.049,46	\$ 10.603.095,51	\$ 86.248.985,19

Fuente: elaboración propia

MOLA						
MES	CANTIDADES	ALISTAMIENTO	TINTURADO	CORTE Y COSTURA	TERMINADO	TOTAL X MES
1	2	\$ 353,69	\$ 5.544,42	\$ 20.985,92	\$ 3.306,76	\$ 30.190,79
2	5	\$ 884,23	\$ 13.861,05	\$ 52.464,80	\$ 8.266,90	\$ 75.476,98
3	7	\$ 1.237,93	\$ 19.405,47	\$ 73.450,71	\$ 11.573,66	\$ 105.667,77
4	12	\$ 2.122,16	\$ 33.266,51	\$ 125.915,51	\$ 19.840,56	\$ 181.144,74
5	14	\$ 2.475,85	\$ 38.810,93	\$ 146.901,43	\$ 23.147,32	\$ 211.335,53
6	3	\$ 530,54	\$ 8.316,63	\$ 31.478,88	\$ 4.960,14	\$ 45.286,19
7	4	\$ 742,25	\$ 11.635,36	\$ 44.040,45	\$ 6.939,47	\$ 63.357,53
8	6	\$ 1.038,44	\$ 16.278,42	\$ 61.614,69	\$ 9.708,65	\$ 88.640,20
9	8	\$ 1.452,83	\$ 22.774,29	\$ 86.201,88	\$ 13.582,87	\$ 124.011,86
10	9	\$ 1.605,26	\$ 25.163,78	\$ 95.246,23	\$ 15.007,99	\$ 137.023,27
11	10	\$ 1.773,69	\$ 27.803,98	\$ 105.239,53	\$ 16.582,64	\$ 151.399,83
12	11	\$ 1.959,79	\$ 30.721,19	\$ 116.281,33	\$ 18.322,50	\$ 167.284,80
13	12	\$ 2.165,41	\$ 33.944,48	\$ 128.481,64	\$ 20.244,91	\$ 184.836,43
14	14	\$ 2.392,61	\$ 37.505,95	\$ 141.962,01	\$ 22.369,01	\$ 204.229,58
15	15	\$ 2.643,64	\$ 41.441,10	\$ 156.856,76	\$ 24.715,98	\$ 225.657,48
16	17	\$ 2.921,01	\$ 45.789,13	\$ 173.314,27	\$ 27.309,20	\$ 249.333,61
17	18	\$ 3.227,49	\$ 50.593,35	\$ 191.498,51	\$ 30.174,50	\$ 275.493,85
18	20	\$ 3.566,12	\$ 55.901,64	\$ 211.590,66	\$ 33.340,43	\$ 304.398,84
19	22	\$ 3.940,27	\$ 61.766,87	\$ 233.790,88	\$ 36.838,53	\$ 336.336,56
20	25	\$ 4.353,69	\$ 68.247,49	\$ 258.320,37	\$ 40.703,65	\$ 371.625,20
21	27	\$ 4.810,48	\$ 75.408,06	\$ 285.423,51	\$ 44.974,30	\$ 410.616,36
22	30	\$ 5.315,20	\$ 83.319,92	\$ 315.370,32	\$ 49.693,03	\$ 453.698,48
23	33	\$ 5.872,88	\$ 92.061,90	\$ 348.459,18	\$ 54.906,86	\$ 501.300,82
24	37	\$ 6.489,06	\$ 101.721,10	\$ 385.019,74	\$ 60.667,72	\$ 553.897,62
25	41	\$ 7.169,90	\$ 112.393,74	\$ 425.416,25	\$ 67.033,02	\$ 612.012,91
26	45	\$ 7.922,17	\$ 124.186,16	\$ 470.051,20	\$ 74.066,16	\$ 676.225,69
27	49	\$ 8.753,37	\$ 137.215,85	\$ 519.369,27	\$ 81.837,23	\$ 747.175,72
28	55	\$ 9.671,78	\$ 151.612,63	\$ 573.861,82	\$ 90.423,65	\$ 825.569,87
29	60	\$ 10.686,54	\$ 167.519,92	\$ 634.071,77	\$ 99.910,95	\$ 912.189,18
30	67	\$ 11.807,78	\$ 185.096,22	\$ 700.598,98	\$ 110.393,67	\$ 1.007.896,65
31	74	\$ 13.046,66	\$ 204.516,63	\$ 774.106,27	\$ 121.976,25	\$ 1.113.645,81
32	82	\$ 14.415,53	\$ 225.974,65	\$ 855.325,99	\$ 134.774,07	\$ 1.230.490,23
33	90	\$ 15.928,01	\$ 249.684,05	\$ 945.067,34	\$ 148.914,65	\$ 1.359.594,05
34	100	\$ 17.599,19	\$ 275.881,06	\$ 1.044.224,40	\$ 164.538,87	\$ 1.502.243,52
35	110	\$ 19.445,71	\$ 304.826,67	\$ 1.153.785,09	\$ 181.802,40	\$ 1.659.859,87
36	121	\$ 21.485,97	\$ 336.809,28	\$ 1.274.840,95	\$ 200.877,22	\$ 1.834.013,42
37	134	\$ 23.740,29	\$ 372.147,52	\$ 1.408.598,07	\$ 221.953,39	\$ 2.026.439,27
38	148	\$ 26.231,13	\$ 411.193,48	\$ 1.556.389,08	\$ 245.240,88	\$ 2.239.054,56
39	164	\$ 28.983,32	\$ 454.336,16	\$ 1.719.686,41	\$ 270.971,70	\$ 2.473.977,59
40	181	\$ 32.024,27	\$ 502.005,40	\$ 1.900.117,00	\$ 299.402,23	\$ 2.733.548,89
41	200	\$ 35.384,27	\$ 554.676,12	\$ 2.099.478,48	\$ 330.815,70	\$ 3.020.354,58
42	221	\$ 39.096,81	\$ 612.873,09	\$ 2.319.757,09	\$ 365.525,09	\$ 3.337.252,10
TOTAL	2303	\$ 407.267,22	\$ 6.384.231,66	\$ 24.164.654,65	\$ 3.807.634,70	\$ 34.763.788,23

Fuente: elaboración propia

MEDIA LUNA					MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5		MES 6		MES 7		MES 8		MES 9		MES 10		MES 11		MES 12	
MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD X BOLSO	VALOR	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO
RIATA	Metro	\$ 2.200	1,5	\$ 3.300	12	\$ 26.400	19	\$ 33.000	9	\$ 19.800	10,5	\$ 23.100	13,5	\$ 44.550	16,5	\$ 54.450	18,25	\$ 60.165	20,14	\$ 66.475	22,36	\$ 73.450	22,26	\$ 73.450	27,17	\$ 89.671	30,02	\$ 99.080
BROCHE	Unidad	\$ 250	1	\$ 250	8	\$ 2.000	10	\$ 2.500	6	\$ 1.500	7	\$ 1.750	9	\$ 2.250	11	\$ 2.750	12,15	\$ 3.038	13,49	\$ 3.357	14,84	\$ 3.710	14,84	\$ 3.710	18,12	\$ 4.529	20,02	\$ 5.004
HILOS	Metro	\$ 50	1	\$ 50	8	\$ 400	10	\$ 500	6	\$ 300	7	\$ 350	9	\$ 450	11	\$ 550	12,15	\$ 608	13,49	\$ 671	14,84	\$ 742	14,84	\$ 742	18,12	\$ 906	20,02	\$ 1.001
TELA	Kilo	\$ 64	0,31	\$ 20	2,48	\$ 159	3,1	\$ 198	1,86	\$ 119	2,17	\$ 138	2,79	\$ 55	3,41	\$ 68	3,77	\$ 75	4,18	\$ 83	4,60	\$ 91	4,60	\$ 91	5,62	\$ 111	6,20	\$ 123
FORRO	Metro	\$ 4.000	0,5	\$ 2.000	4	\$ 16.000	5	\$ 20.000	3	\$ 12.000	3,5	\$ 14.000	4,5	\$ 9.000	5,5	\$ 11.000	6,08	\$ 12.154	6,71	\$ 13.429	7,42	\$ 14.838	7,42	\$ 14.838	9,08	\$ 18.115	10,01	\$ 20.016
TOTAL		\$ 6.564	4,31	\$ 5.620	34,48	\$ 44.959	43,1	\$ 56.198	25,86	\$ 33.719	30,17	\$ 39.339	38,79	\$ 56.305	47,41	\$ 68.818	52,3842873	\$ 76.038	57.88047999	\$ 84.016	63,95333669	\$ 92.831	63,95333669	\$ 92.831	78.07740613	\$ 113.333	86,26933715	\$ 125.224

MEDIA LUNA					MES 13		MES 14		MES 15		MES 16		MES 17		MES 18		MES 19		MES 20		MES 21		MES 22		MES 23		MES 24	
MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD X BOLSO	VALOR	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO
RIATA	Metro	\$ 2.200	1,5	\$ 3.300	33,17	\$ 109.475	36,65	\$ 120.961	40,50	\$ 133.650	44,75	\$ 147.676	49,45	\$ 163.170	54,63	\$ 180.290	60,37	\$ 199.206	66,70	\$ 220.107	73,70	\$ 243.200	81,48	\$ 268.717	89,97	\$ 296.911	99,41	\$ 328.063
BROCHE	Unidad	\$ 250	1	\$ 250	22,12	\$ 5.529	24,44	\$ 6.109	27,00	\$ 6.750	29,83	\$ 7.458	32,96	\$ 8.241	36,42	\$ 9.106	40,24	\$ 10.061	44,47	\$ 11.116	49,13	\$ 12.283	54,29	\$ 13.572	59,98	\$ 14.996	66,28	\$ 16.569
HILOS	Metro	\$ 50	1	\$ 50	22,12	\$ 1.106	24,44	\$ 1.222	27,00	\$ 1.350	29,83	\$ 1.492	32,96	\$ 1.648	36,42	\$ 1.821	40,24	\$ 2.012	44,47	\$ 2.223	49,13	\$ 2.457	54,29	\$ 2.714	59,98	\$ 2.999	66,28	\$ 3.314
TELA	Kilo	\$ 64	0,31	\$ 20	6,86	\$ 136	7,58	\$ 150	8,37	\$ 166	9,25	\$ 183	10,22	\$ 203	11,29	\$ 224	12,48	\$ 248	13,78	\$ 273	15,23	\$ 302	16,83	\$ 334	18,59	\$ 369	20,55	\$ 408
FORRO	Metro	\$ 4.000	0,5	\$ 2.000	11,06	\$ 22.116	12,22	\$ 24.437	13,50	\$ 27.000	14,92	\$ 29.833	16,48	\$ 32.964	18,21	\$ 36.422	20,12	\$ 40.244	22,23	\$ 44.466	24,57	\$ 49.131	27,14	\$ 54.286	29,99	\$ 59.982	33,14	\$ 66.275
TOTAL		\$ 6.564	4,31	\$ 5.620	95,32077078	\$ 138.362	105,3218866	\$ 152.879	116,3732059	\$ 168.919	128,5821041	\$ 186.643	142,0731085	\$ 206.225	156,9795102	\$ 227.863	173,446899	\$ 251.770	191,6483725	\$ 278.186	211,7562413	\$ 307.373	233,9739408	\$ 339.623	258,5225247	\$ 375.257	285,6488721	\$ 414.629

MEDIA LUNA					MES 25		MES 26		MES 27		MES 28		MES 29		MES 30		MES 31		MES 32		MES 33		MES 34		MES 35		MES 36	
MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD X BOLSO	VALOR	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO
RIATA	Metro	\$ 2.200	1,5	\$ 3.300	109,84	\$ 362.484	121,37	\$ 405.516	134,10	\$ 442.538	148,17	\$ 488.969	163,72	\$ 540.272	180,90	\$ 596.958	199,88	\$ 659.591	220,85	\$ 728.796	244,02	\$ 805.262	269,62	\$ 889.751	297,91	\$ 983.104	329,17	\$ 1.086.252
BROCHE	Unidad	\$ 250	1	\$ 250	73,23	\$ 18.307	80,91	\$ 20.228	89,40	\$ 22.350	98,78	\$ 24.695	109,15	\$ 27.286	120,60	\$ 30.149	133,25	\$ 33.313	147,23	\$ 36.808	162,68	\$ 40.670	179,75	\$ 44.937	198,61	\$ 49.652	219,44	\$ 54.861
HILOS	Metro	\$ 50	1	\$ 50	73,23	\$ 3.662	80,91	\$ 4.046	89,40	\$ 4.470	98,78	\$ 4.939	109,15	\$ 5.457	120,60	\$ 6.030	133,25	\$ 6.663	147,23	\$ 7.362	162,68	\$ 8.134	179,75	\$ 8.987	198,61	\$ 9.930	219,44	\$ 10.972
TELA	Kilo	\$ 64	0,31	\$ 20	22,70	\$ 450	25,08	\$ 498	27,71	\$ 550	30,62	\$ 608	33,84	\$ 671	37,38	\$ 742	41,31	\$ 800	45,64	\$ 906	50,43	\$ 1.001	55,72	\$ 1.106	61,57	\$ 1.222	68,03	\$ 1.350
FORRO	Metro	\$ 4.000	0,5	\$ 2.000	36,61	\$ 73.229	40,48	\$ 80.912	44,78	\$ 89.402	49,39	\$ 98.782	54,57	\$ 109.146	60,30	\$ 120.598	66,63	\$ 133.251	73,62	\$ 147.232	81,34	\$ 162.679	89,67	\$ 179.748	99,38	\$ 198.607	109,72	\$ 219.445
TOTAL		\$ 6.564	4,31	\$ 5.620	315,6171233	\$ 458.132	348,7318723	\$ 506.199	385,3210418	\$ 559.310	425,7491701	\$ 617.993	470,4190433	\$ 682.833	519,7757008	\$ 754.477	574,3109054	\$ 833.637	634,5679702	\$ 921.103	701,1472445	\$ 1.017.745	774,7120586	\$ 1.124.528	855,9953397	\$ 1.242.514	945,8069142	\$ 1.372.879

Fuente: elaboración propia

CARRIEL					MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5		MES 6		MES 7		MES 8		MES 9		MES 10		MES 11		MES 12	
MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD X BOLSO	VALOR	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO
RIATA	Metro	\$ 2.200	1,5	\$ 3.300	12	\$ 39.600	15	\$ 49.500	9	\$ 29.700	10	\$ 34.650	13	\$ 44.550	16,5	\$ 54.450	18,25	\$ 60.163	20,14	\$ 66.475	22,36	\$ 73.450	22,26	\$ 73.450	27,17	\$ 89.671	30,02	\$ 99.080
BROCHE	Unidad	\$ 250	1	\$ 250	8	\$ 2.000	10	\$ 2.500	6	\$ 1.500	7	\$ 1.750	9	\$ 2.250	11	\$ 2.750	12,15	\$ 3.038	13,49	\$ 3.357	14,84	\$ 3.710	14,84	\$ 3.710	18,12	\$ 4.529	20,02	\$ 5.004
HILOS	Metro	\$ 50	1	\$ 50	8	\$ 400	10	\$ 500	6	\$ 300	7	\$ 350	9	\$ 450	11	\$ 550	12,15	\$ 608	13,49	\$ 671	14,84	\$ 742	14,84	\$ 742	18,12	\$ 906	20,02	\$ 1.001
TELA	Kilo	\$ 64	0,31	\$ 20	2,48	\$ 49	3,1	\$ 62	1,86	\$ 37	2,17	\$ 43	2,79	\$ 55	3,41	\$ 68	3,77	\$ 75	4,18	\$ 83	4,66	\$ 91	4,66	\$ 91	5,62	\$ 111	6,20	\$ 123
FORRO	Metro	\$ 4.000	0,5	\$ 2.000	4	\$ 8.000	5	\$ 10.000	3	\$ 6.000	3,5	\$ 7.000	4,5	\$ 9.000	5,5	\$ 11.000	6,08	\$ 12.154	6,71	\$ 13.429	7,42	\$ 14.838	7,42	\$ 14.838	9,08	\$ 18.115	10,01	\$ 20.016
TOTAL		\$ 2.564	3,81	\$ 5.620	34,48	\$ 50.049	43,1	\$ 62.562	25,86	\$ 37.537	30,17	\$ 43.793	38,79	\$ 56.305	47,41	\$ 68.818	52,5942873	\$ 76.038	57,88047999	\$ 84.016	63,95333668	\$ 92.831	63,95333668	\$ 92.831	78,0740613	\$ 113.333	86,26893715	\$ 125.224

CARRIEL					MES 13		MES 14		MES 15		MES 16		MES 17		MES 18		MES 19		MES 20		MES 21		MES 22		MES 23		MES 24	
MATERIAL	NIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD X BOLSO	VALOR	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO
RIATA	Metro	\$ 2.200	1,5	\$ 3.300	33,17	\$ 109.475	36,65	\$ 120.961	40,59	\$ 133.653	44,75	\$ 147.676	49,45	\$ 163.170	54,63	\$ 180.290	60,37	\$ 199.206	66,70	\$ 220.107	73,70	\$ 243.200	81,43	\$ 268.717	89,97	\$ 296.911	99,41	\$ 338.063
BROCHE	Unidad	\$ 250	1	\$ 250	22,12	\$ 5.529	24,44	\$ 6.109	27,08	\$ 6.750	29,83	\$ 7.458	32,96	\$ 8.241	36,42	\$ 9.106	40,24	\$ 10.061	44,47	\$ 11.116	49,13	\$ 12.283	54,29	\$ 13.572	59,98	\$ 14.996	66,28	\$ 16.569
HILOS	Metro	\$ 50	1	\$ 50	22,12	\$ 1.106	24,44	\$ 1.222	27,08	\$ 1.350	29,83	\$ 1.492	32,96	\$ 1.648	36,42	\$ 1.821	40,24	\$ 2.012	44,47	\$ 2.223	49,13	\$ 2.457	54,29	\$ 2.714	59,98	\$ 2.999	66,28	\$ 3.314
TELA	Kilo	\$ 64	0,31	\$ 20	6,86	\$ 136	7,58	\$ 150	8,37	\$ 166	9,25	\$ 183	10,22	\$ 203	11,29	\$ 224	12,48	\$ 248	13,78	\$ 273	15,23	\$ 302	16,83	\$ 334	18,59	\$ 369	20,55	\$ 408
FORRO	Metro	\$ 4.000	0,5	\$ 2.000	11,06	\$ 22.116	12,22	\$ 24.437	13,59	\$ 27.001	14,93	\$ 29.833	16,48	\$ 32.964	18,21	\$ 36.422	20,12	\$ 40.244	22,23	\$ 44.466	24,57	\$ 49.131	27,14	\$ 54.286	29,99	\$ 59.982	33,14	\$ 66.275
TOTAL		\$ 2.564	3,81	\$ 5.620	95,32077078	\$ 138.362	105,3218869	\$ 152.879	116,3723259	\$ 168.919	128,5821841	\$ 186.643	142,0731085	\$ 206.225	156,9795092	\$ 227.863	173,449899	\$ 251.770	191,6483725	\$ 278.186	211,7562415	\$ 307.373	233,9738408	\$ 339.623	258,5225247	\$ 375.257	285,6468721	\$ 414.629

CARRIEL					MES 25		MES 26		MES 27		MES 28		MES 29		MES 30		MES 31		MES 32		MES 33		MES 34		MES 35		MES 36	
MATERIAL	NIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD X BOLSO	VALOR	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO
RIATA	Metro	\$ 2.200	1,5	\$ 3.300	109,84	\$ 362.484	121,37	\$ 400.516	134,10	\$ 442.538	148,17	\$ 488.969	163,72	\$ 540.272	180,90	\$ 596.958	199,88	\$ 659.591	220,85	\$ 728.796	244,02	\$ 805.262	269,62	\$ 889.751	297,91	\$ 983.104	329,17	\$ 1.086.252
BROCHE	Unidad	\$ 250	1	\$ 250	73,23	\$ 18.307	80,91	\$ 20.228	89,48	\$ 22.350	98,78	\$ 24.695	109,15	\$ 27.286	120,60	\$ 30.149	133,25	\$ 33.313	147,23	\$ 36.808	162,68	\$ 40.670	179,75	\$ 44.937	198,61	\$ 49.652	219,44	\$ 54.861
HILOS	Metro	\$ 50	1	\$ 50	73,23	\$ 3.662	80,91	\$ 4.046	89,48	\$ 4.470	98,78	\$ 4.939	109,15	\$ 5.457	120,60	\$ 6.030	133,25	\$ 6.663	147,23	\$ 7.362	162,68	\$ 8.134	179,75	\$ 8.987	198,61	\$ 9.930	219,44	\$ 10.972
TELA	Kilo	\$ 64	0,31	\$ 20	22,70	\$ 450	25,08	\$ 498	27,71	\$ 550	30,62	\$ 608	33,84	\$ 671	37,39	\$ 742	41,31	\$ 800	45,64	\$ 906	50,43	\$ 1.001	55,72	\$ 1.106	61,57	\$ 1.222	68,03	\$ 1.350
FORRO	Metro	\$ 4.000	0,5	\$ 2.000	36,61	\$ 73.229	40,46	\$ 80.912	44,78	\$ 89.402	49,39	\$ 98.782	54,57	\$ 109.146	60,30	\$ 120.598	66,63	\$ 133.251	73,62	\$ 147.232	81,34	\$ 162.679	89,67	\$ 179.748	99,38	\$ 198.607	109,72	\$ 219.445
TOTAL		\$ 2.564	3,81	\$ 5.620	315,6171233	\$ 458.132	348,7318723	\$ 506.199	385,3210418	\$ 559.310	425,7491701	\$ 617.993	470,4199433	\$ 682.833	519,775709	\$ 754.477	574,3109054	\$ 833.637	634,5679702	\$ 921.103	701,1472445	\$ 1.017.745	774,7120586	\$ 1.124.528	855,9953397	\$ 1.242.514	945,8069142	\$ 1.372.879

Fuente: elaboración propia

TULA					MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5		MES 6		MES 7		MES 8		MES 9		MES 10		MES 11		MES 12	
MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD X BOLSO	VALOR	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO
RIATA	Metro	\$ 2.200	1,5	\$ 3.300	12	\$ 39.600	18	\$ 59.400	22,5	\$ 74.250	9	\$ 29.700	12	\$ 39.600	22,5	\$ 74.250	28,61	\$ 94.421	36,39	\$ 120.072	46,27	\$ 152.692	46,27	\$ 152.692	56,49	\$ 186.414	62,42	\$ 205.973
BROCHE	Unidad	\$ 250	1	\$ 250	8	\$ 2.000	12	\$ 3.000	15	\$ 3.750	6	\$ 1.500	8	\$ 2.000	15	\$ 3.750	19,08	\$ 4.769	24,26	\$ 6.064	30,85	\$ 7.712	30,85	\$ 7.712	37,66	\$ 9.415	41,61	\$ 10.403
HERRAJE	Unidad	\$ 250	4	\$ 1.000	32	\$ 32.000	48	\$ 48.000	60	\$ 60.000	24	\$ 24.000	32	\$ 32.000	60	\$ 60.000	76,30	\$ 76.300	97,08	\$ 97.008	123,39	\$ 123.387	123,39	\$ 123.387	150,64	\$ 150.638	166,44	\$ 166.443
HILO	Metro	\$ 50	1	\$ 50	8	\$ 400	12	\$ 600	15	\$ 750	6	\$ 300	8	\$ 400	15	\$ 750	19,08	\$ 954	24,26	\$ 1.213	30,85	\$ 1.542	30,85	\$ 1.542	37,66	\$ 1.883	41,61	\$ 2.081
QUALETE	Unidad	\$ 100	5	\$ 500	40	\$ 20.000	60	\$ 30.000	75	\$ 37.500	30	\$ 15.000	40	\$ 20.000	75	\$ 37.500	95,38	\$ 47.688	121,29	\$ 60.643	154,23	\$ 77.117	154,23	\$ 77.117	188,30	\$ 94.148	208,05	\$ 104.027
TELA	Kilo	\$ 64	0,31	\$ 20	2,48	\$ 48	3,72	\$ 74	4,65	\$ 92	1,86	\$ 37	2,48	\$ 48	4,65	\$ 92	5,91	\$ 117	7,52	\$ 149	9,56	\$ 190	9,56	\$ 190	11,67	\$ 232	12,86	\$ 256
FORRO	Metro	\$ 4.000	0,5	\$ 2.000	4	\$ 8.000	6	\$ 12.000	7,5	\$ 15.000	3	\$ 6.000	4	\$ 8.000	7,5	\$ 15.000	9,54	\$ 19.075	12,13	\$ 24.257	15,42	\$ 30.847	15,42	\$ 30.847	18,83	\$ 37.659	20,81	\$ 41.611
TOTAL		\$ 2.914	12,81	\$ 5.120	106,48	\$ 102.049	159,72	\$ 153.074	199,65	\$ 191.342	79,89	\$ 76.537	106,48	\$ 102.049	199,65	\$ 191.342	253,88825	\$ 243.324	322,8612246	\$ 309.426	410,5718579	\$ 393.487	410,5718579	\$ 393.487	501,2464916	\$ 480.389	553,8379197	\$ 530.792

TULA					MES 13		MES 14		MES 15		MES 16		MES 17		MES 18		MES 19		MES 20		MES 21		MES 22		MES 23		MES 24	
MATERIAL	NIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD X BOLSO	VALOR	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO
RIATA	Metro	\$ 2.200	1,5	\$ 3.300	68,96	\$ 227.583	76,20	\$ 251.462	84,20	\$ 277.845	93,03	\$ 306.997	102,79	\$ 339.207	113,57	\$ 374.797	125,49	\$ 414.121	138,66	\$ 457.571	153,21	\$ 505.579	169,28	\$ 558.625	187,04	\$ 617.236	206,57	\$ 680.997
BROCHE	Unidad	\$ 250	1	\$ 250	45,98	\$ 11.494	50,80	\$ 12.700	56,13	\$ 14.033	62,02	\$ 15.505	68,53	\$ 17.132	75,72	\$ 18.939	83,66	\$ 20.915	92,44	\$ 23.110	102,14	\$ 25.534	112,85	\$ 28.213	124,69	\$ 31.174	137,78	\$ 34.444
HERRAJE	Unidad	\$ 250	4	\$ 1.000	183,91	\$ 183.906	203,20	\$ 203.201	224,52	\$ 224.521	248,08	\$ 248.078	274,11	\$ 274.107	302,87	\$ 302.866	334,64	\$ 334.649	369,75	\$ 369.754	408,55	\$ 408.549	451,41	\$ 451.414	498,78	\$ 498.777	551,11	\$ 551.109
HILO	Metro	\$ 50	1	\$ 50	45,98	\$ 2.299	50,80	\$ 2.540	56,13	\$ 2.807	62,02	\$ 3.101	68,53	\$ 3.426	75,72	\$ 3.786	83,66	\$ 4.183	92,44	\$ 4.622	102,14	\$ 5.107	112,85	\$ 5.643	124,69	\$ 6.235	137,78	\$ 6.889
QUALETE	Unidad	\$ 100	5	\$ 500	229,88	\$ 114.941	254,00	\$ 127.001	280,65	\$ 140.326	310,10	\$ 155.049	342,63	\$ 171.317	378,58	\$ 189.291	418,30	\$ 209.152	462,19	\$ 231.096	510,69	\$ 255.343	564,27	\$ 282.134	623,47	\$ 311.736	688,89	\$ 344.443
TELA	Kilo	\$ 64	0,31	\$ 20	14,25	\$ 283	15,75	\$ 312	17,40	\$ 345	19,23	\$ 381	21,24	\$ 421	23,47	\$ 466	25,93	\$ 515	28,66	\$ 569	31,66	\$ 628	34,98	\$ 694	38,66	\$ 767	42,71	\$ 847
FORRO	Metro	\$ 4.000	0,5	\$ 2.000	22,99	\$ 45.976	25,40	\$ 50.800	28,07	\$ 56.130	31,01	\$ 62.020	34,26	\$ 68.527	37,86	\$ 75.717	41,83	\$ 83.661	46,22	\$ 92.439	51,07	\$ 102.137	56,43	\$ 112.854	62,35	\$ 124.694	68,89	\$ 137.777
TOTAL		\$ 2.914	12,81	\$ 5.120	611,9463835	\$ 586.483	676,1524076	\$ 648.017	747,0947475	\$ 716.007	825,4804028	\$ 791.131	912,093307	\$ 874.137	1007,787427	\$ 965.852	1113,525124	\$ 1.067.190	1230,356887	\$ 1.179.161	1359,446713	\$ 1.302.878	1502,080725	\$ 1.498.577	1659,679988	\$ 1.590.618	1833,814667	\$ 1.757.507

TULA					MES 25		MES 26		MES 27		MES 28		MES 29		MES 30		MES 31		MES 32		MES 33		MES 34		MES 35		MES 36	
MATERIAL	NIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD X BOLSO	VALOR	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO
RIATA	Metro	\$ 2.200	1,5	\$ 3.300	228,35	\$ 753.553	252,31	\$ 832.616	278,78	\$ 919.975	308,03	\$ 1.016.499	340,35	\$ 1.123.151	376,08	\$ 1.240.992	415,51	\$ 1.371.198	459,11	\$ 1.515.065	507,28	\$ 1.674.027	560,50	\$ 1.849.666	619,31	\$ 2.043.735	684,29	\$ 2.258.165
BROCHE	Unidad	\$ 250	1	\$ 250	152,23	\$ 38.058	168,21	\$ 42.051	185,85	\$ 46.463	205,35	\$ 51.338	226,90	\$ 56.725	250,71	\$ 62.676	277,01	\$ 69.252	306,07	\$ 76.518	338,19	\$ 84.547	373,67	\$ 93.417	412,88	\$ 103.219	456,19	\$ 114.049
HERRAJE	Unidad	\$ 250	4	\$ 1.000	608,93	\$ 608.932	672,82	\$ 672.821	743,41	\$ 743.414	821,41	\$ 821.413	907,81	\$ 907.596	1002,82	\$ 1.002.822	1108,04	\$ 1.108.039	1224,29	\$ 1.224.295	1352,75	\$ 1.352.749	1494,68	\$ 1.494.680	1651,50	\$ 1.651.503	1824,78	\$ 1.824.779
HILO	Metro	\$ 50	1	\$ 50	152,23	\$ 7.612	168,21	\$ 8.410	185,85	\$ 9.293	205,35	\$ 10.268	226,90	\$ 11.345	250,71	\$ 12.535	277,01	\$ 13.850	306,07	\$ 15.304	338,19	\$ 16.909	373,67	\$ 18.683	412,88	\$ 20.644	456,19	\$ 22.810
QUALETE	Unidad	\$ 100	5	\$ 500	761,16	\$ 380.582	841,03	\$ 420.513	929,27	\$ 464.634	1026,77	\$ 513.383	1134,50	\$ 567.248	1253,53	\$ 626.764	1385,05	\$ 692.524	1530,37	\$ 765.184	1690,94	\$ 845.468	1868,35	\$ 934.175	2064,38	\$ 1.032.189	2280,97	\$ 1.140.487
TELA	Kilo	\$ 64	0,31	\$ 20	47,19	\$ 936	52,14	\$ 1.035	57,61	\$ 1.143	63,66	\$ 1.263	70,34	\$ 1.396	77,72	\$ 1.542	85,87	\$ 1.704	94,88	\$ 1.882	104,84	\$ 2.080	115,84	\$ 2.236	127,93	\$ 2.539	141,42	\$ 2.806
FORRO	Metro	\$ 4.000	0,5	\$ 2.000	76,12	\$ 152.233	84,10	\$ 168.205	92,93	\$ 185.853	102,68	\$ 205.353	113,45	\$ 226.899	125,35	\$ 250.706	138,50	\$ 277.010	153,04	\$ 306.074	169,09	\$ 338.187	186,83	\$ 373.670	206,44	\$ 412.876	228,10	\$ 456.195
TOTAL		\$ 2.914	12,81	\$ 5.120	2026,219666	\$ 1.941.906	2238,81192	\$ 2.145.652	2473,709488	\$ 2.370.775	2733,253658	\$ 2.619.518	3020,02762	\$ 2.894.359	3336,88944	\$ 3.138.037	3686,999103	\$ 3.533.577	4073,84139	\$ 3.904.323	4501,271416	\$ 4.313.967	4973,54767	\$ 4.766.591	5495,37545	\$ 5.266.704	6071,953731	\$ 5.819.250

Fuente: elaboración propia

BOLSO GRANDE					MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5		MES 6		MES 7		MES 8		MES 9		MES 10		MES 11		MES 12	
MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD X BOLSO	VALOR	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO
PIATA	Metro	\$ 2.200	1,5	\$ 3.300	10,5	\$ 34.650	18	\$ 59.400	12	\$ 39.600	13,5	\$ 44.550	16,5	\$ 54.450	4,5	\$ 14.850	4,50	\$ 14.853	4,50	\$ 14.855	4,50	\$ 14.858	4,50	\$ 14.858	5,50	\$ 18.139	6,00	\$ 20.043
CIERRE	Unidad	\$ 750	1	\$ 750	7	\$ 5.250	12	\$ 9.000	8	\$ 6.000	9	\$ 6.750	11	\$ 8.250	3	\$ 2.250	3,00	\$ 2.250	3,00	\$ 2.251	3,00	\$ 2.251	3,00	\$ 2.251	3,66	\$ 2.748	4,05	\$ 3.037
HILO	Metro	\$ 50	1	\$ 50	7	\$ 350	12	\$ 600	8	\$ 400	9	\$ 450	11	\$ 550	3	\$ 150	3,00	\$ 150	3,00	\$ 150	3,00	\$ 150	3,00	\$ 150	3,66	\$ 183	4,05	\$ 202
TELA	Kilo	\$ 64	0,30	\$ 20	2,10	\$ 43	3,72	\$ 74	2,40	\$ 49	2,79	\$ 55	3,41	\$ 68	0,99	\$ 18	0,99	\$ 18	0,99	\$ 18	0,99	\$ 18	0,99	\$ 18	1,14	\$ 23	1,36	\$ 25
FORRO	Metro	\$ 4.000	0,5	\$ 2.000	3,5	\$ 7.000	6	\$ 12.000	4	\$ 8.000	4,5	\$ 9.000	5,5	\$ 11.000	1,5	\$ 3.000	1,50	\$ 3.001	1,50	\$ 3.001	1,50	\$ 3.002	1,50	\$ 3.002	1,83	\$ 3.665	2,02	\$ 4.049
TOTAL	\$	3.064	3,81	\$ 4.120	30,17	\$ 47.293	51,72	\$ 81.074	34,48	\$ 54.049	38,79	\$ 60.805	47,41	\$ 74.318	12,99	\$ 20.268	12,99233225	\$ 20.272	12,99466492	\$ 20.276	12,98998002	\$ 20.279	12,99699802	\$ 20.279	15,79412897	\$ 24.758	17,45125901	\$ 27.356

BOLSO GRANDE					MES 13		MES 14		MES 15		MES 16		MES 17		MES 18		MES 19		MES 20		MES 21		MES 22		MES 23		MES 24	
MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD X BOLSO	VALOR	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO
PIATA	Metro	\$ 2.200	1,5	\$ 3.300	6,71	\$ 22.146	7,41	\$ 24.469	8,19	\$ 27.036	9,05	\$ 29.873	10,00	\$ 33.007	11,05	\$ 36.470	12,21	\$ 40.297	13,49	\$ 44.525	14,91	\$ 48.197	16,47	\$ 54.358	18,20	\$ 60.062	20,11	\$ 66.363
CIERRE	Unidad	\$ 750	1	\$ 750	4,47	\$ 3.355	4,94	\$ 3.707	5,46	\$ 4.096	6,09	\$ 4.526	6,67	\$ 5.001	7,37	\$ 5.526	8,14	\$ 6.106	8,99	\$ 6.746	9,94	\$ 7.454	10,98	\$ 8.236	12,13	\$ 9.100	13,41	\$ 10.055
HILO	Metro	\$ 50	1	\$ 50	4,47	\$ 224	4,94	\$ 247	5,46	\$ 273	6,09	\$ 302	6,67	\$ 333	7,37	\$ 368	8,14	\$ 407	8,99	\$ 450	9,94	\$ 497	10,98	\$ 549	12,13	\$ 607	13,41	\$ 670
TELA	Kilo	\$ 64	0,30	\$ 20	1,39	\$ 28	1,59	\$ 30	1,69	\$ 34	1,87	\$ 37	2,07	\$ 41	2,28	\$ 45	2,52	\$ 50	2,79	\$ 55	3,08	\$ 61	3,40	\$ 68	3,76	\$ 75	4,16	\$ 82
FORRO	Metro	\$ 4.000	0,5	\$ 2.000	2,24	\$ 4.474	2,47	\$ 4.943	2,73	\$ 5.462	3,02	\$ 6.035	3,33	\$ 6.668	3,68	\$ 7.368	4,07	\$ 8.141	4,50	\$ 8.995	4,97	\$ 9.939	5,49	\$ 10.981	6,07	\$ 12.134	6,70	\$ 13.407
TOTAL	\$	3.064	3,81	\$ 4.120	19,2825619	\$ 30.226	21,30536275	\$ 33.397	23,54073494	\$ 36.901	26,0106438	\$ 40.773	28,73969706	\$ 45.051	31,75508432	\$ 49.778	35,08884793	\$ 55.000	38,78818229	\$ 60.771	42,83576459	\$ 67.147	47,33012021	\$ 74.131	52,29602648	\$ 81.977	57,78295878	\$ 90.578

BOLSO GRANDE					MES 25		MES 26		MES 27		MES 28		MES 29		MES 30		MES 31		MES 32		MES 33		MES 34		MES 35		MES 36	
MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD X BOLSO	VALOR	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO
PIATA	Metro	\$ 2.200	1,5	\$ 3.300	22,22	\$ 73.326	24,55	\$ 81.020	27,13	\$ 89.520	29,97	\$ 98.913	33,12	\$ 108.291	36,59	\$ 120.758	40,43	\$ 133.427	44,67	\$ 147.427	49,36	\$ 162.895	54,54	\$ 179.906	60,24	\$ 198.670	66,59	\$ 219.736
CIERRE	Unidad	\$ 750	1	\$ 750	14,81	\$ 11.110	16,37	\$ 12.276	18,08	\$ 13.564	19,98	\$ 14.987	22,08	\$ 16.559	24,40	\$ 18.297	26,96	\$ 20.216	29,78	\$ 22.337	32,91	\$ 24.681	36,36	\$ 27.271	40,18	\$ 30.132	44,39	\$ 33.293
HILO	Metro	\$ 50	1	\$ 50	14,81	\$ 741	16,37	\$ 818	18,08	\$ 904	19,98	\$ 999	22,08	\$ 1.104	24,40	\$ 1.220	26,96	\$ 1.348	29,78	\$ 1.489	32,91	\$ 1.645	36,36	\$ 1.818	40,18	\$ 2.009	44,39	\$ 2.220
TELA	Kilo	\$ 64	0,30	\$ 20	4,59	\$ 91	5,07	\$ 101	5,61	\$ 111	6,19	\$ 123	6,84	\$ 136	7,58	\$ 150	8,36	\$ 166	9,23	\$ 183	10,20	\$ 202	11,27	\$ 224	12,45	\$ 247	13,76	\$ 273
FORRO	Metro	\$ 4.000	0,5	\$ 2.000	7,41	\$ 14.813	8,18	\$ 16.368	9,04	\$ 18.085	9,99	\$ 19.982	11,04	\$ 22.079	12,20	\$ 24.395	13,49	\$ 26.955	14,89	\$ 29.783	16,45	\$ 32.908	18,18	\$ 36.361	20,09	\$ 40.176	22,20	\$ 44.391
TOTAL	\$	3.064	3,81	\$ 4.120	63,9455835	\$ 100.081	70,54430266	\$ 110.582	77,94585568	\$ 122.184	86,12394035	\$ 135.004	95,16016747	\$ 149.169	105,1444327	\$ 164.819	116,1762533	\$ 182.112	128,3655396	\$ 201.220	141,8337335	\$ 222.332	156,7150108	\$ 245.659	173,1576581	\$ 271.434	191,3254695	\$ 299.913

Fuente: elaboración propia

BOTONES					MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5		MES 6		MES 7		MES 8		MES 9		MES 10		MES 11		MES 12	
MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD X BOLSO	VALOR	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO
BROCHE	Unidad	\$ 250	1	\$ 250	\$ 1.250	\$ 1.250	2	\$ 500	11	\$ 2.750	\$ 1.250	\$ 1.250	7	\$ 1.750	6	\$ 1.500	10,33	\$ 2.584	17,80	\$ 4.450	30,66	\$ 7.664	30,66	\$ 7.664	37,43	\$ 9.356	41,35	\$ 10.338
HILOS	Metro	\$ 50	1	\$ 50	\$ 250	\$ 250	2	\$ 100	11	\$ 550	\$ 250	\$ 250	7	\$ 350	6	\$ 300	10,33	\$ 517	17,80	\$ 880	30,66	\$ 1.533	30,66	\$ 1.533	37,43	\$ 1.871	41,35	\$ 2.068
TELA	Kilo	\$ 64	0,30	\$ 20	1,55	\$ 31	0,62	\$ 12	3,41	\$ 68	1,55	\$ 31	2,17	\$ 43	1,86	\$ 37	3,20	\$ 64	5,52	\$ 109	9,50	\$ 189	9,50	\$ 189	11,60	\$ 230	12,82	\$ 254
FORRO	Metro	\$ 4.000	0,5	\$ 2.000	2,3	\$ 5.000	1	\$ 2.000	5,5	\$ 11.000	2,3	\$ 5.000	3,5	\$ 7.000	3	\$ 6.000	5,17	\$ 10.334	8,90	\$ 17.799	15,33	\$ 30.655	15,33	\$ 30.655	18,71	\$ 37.426	20,68	\$ 41.352
TOTAL		\$ 364	2,31	\$ 320	14,05	\$ 6.531	5,62	\$ 2.612	30,91	\$ 14.368	14,05	\$ 6.531	19,67	\$ 9.145	16,86	\$ 7.837	29,03861299	\$ 13.498	50,01429601	\$ 23.248	86,14150705	\$ 40.040	86,14150705	\$ 40.040	105,1658252	\$ 48.883	116,1998904	\$ 54.012

BOTONES					MES 13		MES 14		MES 15		MES 16		MES 17		MES 18		MES 19		MES 20		MES 21		MES 22		MES 23		MES 24	
MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD X BOLSO	VALOR	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO
BROCHE	Unidad	\$ 250	1	\$ 250	45,69	\$ 11.423	50,48	\$ 12.621	55,78	\$ 13.945	61,63	\$ 15.409	68,10	\$ 17.025	75,23	\$ 18.812	83,14	\$ 20.785	91,86	\$ 22.966	101,50	\$ 25.376	112,15	\$ 28.038	123,92	\$ 30.980	136,92	\$ 34.230
HILOS	Metro	\$ 50	1	\$ 50	45,69	\$ 2.285	50,48	\$ 2.524	55,78	\$ 2.789	61,63	\$ 3.082	68,10	\$ 3.405	75,23	\$ 3.762	83,14	\$ 4.157	91,86	\$ 4.593	101,50	\$ 5.075	112,15	\$ 5.608	123,92	\$ 6.196	136,92	\$ 6.846
TELA	Kilo	\$ 64	0,30	\$ 20	14,16	\$ 281	15,65	\$ 311	17,28	\$ 343	19,11	\$ 379	21,11	\$ 419	23,33	\$ 463	25,77	\$ 511	28,48	\$ 565	31,47	\$ 624	34,77	\$ 690	38,42	\$ 762	42,45	\$ 842
FORRO	Metro	\$ 4.000	0,5	\$ 2.000	22,85	\$ 45.691	25,24	\$ 50.485	27,89	\$ 55.782	30,82	\$ 61.634	34,05	\$ 68.101	37,62	\$ 75.246	41,57	\$ 83.141	45,93	\$ 91.865	50,75	\$ 101.503	56,08	\$ 112.153	61,96	\$ 123.920	68,46	\$ 136.922
TOTAL	\$ 364	2,31	\$ 320	128,3916567	\$ 59.679	141,8625908	\$ 65.941	156,7469038	\$ 72.859	173,1920886	\$ 80.504	191,3643964	\$ 88.950	211,4124704	\$ 98.283	233,6271488	\$ 108.595	258,1594574	\$ 119.989	285,2236132	\$ 132.578	315,1494558	\$ 146.488	348,2151368	\$ 161.858	384,75009	\$ 178.840	

BOTONES					MES 25		MES 26		MES 27		MES 28		MES 29		MES 30		MES 31		MES 32		MES 33		MES 34		MES 35		MES 36	
MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD X BOLS	VALOR	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO
BROCHE	Unidad	\$ 250	1	\$ 250	151,29	\$ 37.822	167,16	\$ 41.790	184,70	\$ 46.175	204,08	\$ 51.020	225,49	\$ 56.373	249,15	\$ 62.287	275,29	\$ 68.822	304,17	\$ 76.043	336,09	\$ 84.022	371,35	\$ 92.837	410,31	\$ 102.578	453,36	\$ 113.341
HILOS	Metro	\$ 50	1	\$ 50	151,29	\$ 7.564	167,16	\$ 8.358	184,70	\$ 9.235	204,08	\$ 10.204	225,49	\$ 11.275	249,15	\$ 12.457	275,29	\$ 13.764	304,17	\$ 15.209	336,09	\$ 16.804	371,35	\$ 18.567	410,31	\$ 20.516	453,36	\$ 22.668
TELA	Kilo	\$ 64	0,30	\$ 20	46,90	\$ 930	51,82	\$ 1.028	57,28	\$ 1.136	63,26	\$ 1.255	69,90	\$ 1.387	77,24	\$ 1.532	85,34	\$ 1.669	94,29	\$ 1.871	104,19	\$ 2.067	115,12	\$ 2.284	127,20	\$ 2.524	140,54	\$ 2.788
FORRO	Metro	\$ 4.000	0,5	\$ 2.000	75,64	\$ 151.288	83,58	\$ 167.161	92,35	\$ 184.699	102,04	\$ 204.078	112,75	\$ 225.490	124,57	\$ 249.149	137,64	\$ 275.290	152,09	\$ 304.173	168,04	\$ 336.087	185,67	\$ 371.350	205,16	\$ 410.312	226,68	\$ 453.362
TOTAL		\$ 364	2,31	\$ 320	425.1183137	\$ 197.604	469.7219971	\$ 218.337	519.0055278	\$ 241.245	573.4599168	\$ 266.557	633.6276953	\$ 294.524	700.108354	\$ 325.426	773.5641244	\$ 359.570	854.7268635	\$ 397.296	944.4054552	\$ 438.981	1043.49308	\$ 485.039	1152.977038	\$ 535.929	1273.948149	\$ 592.159

Fuente: elaboración propia

MOLA					MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5		MES 6		MES 7		MES 8		MES 9		MES 10		MES 11		MES 12	
MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD X BOLSIL	VALOR	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO
RIATA	Metro	\$ 2.200	1,5	\$ 3.300	3	\$ 9.900	7,5	\$ 24.750	10,5	\$ 34.650	18	\$ 59.400	21	\$ 69.300	4,5	\$ 14.850	6,30	\$ 20.776	8,81	\$ 29.066	12,32	\$ 40.665	12,32	\$ 40.665	15,04	\$ 49.646	16,62	\$ 54.855
BROCHE	Unidad	\$ 250	1	\$ 250	3	\$ 900	9	\$ 1.250	7	\$ 1.750	12	\$ 3.000	14	\$ 3.500	3	\$ 750	4,20	\$ 1.049	5,87	\$ 1.468	8,22	\$ 2.054	8,22	\$ 2.054	10,03	\$ 2.507	11,08	\$ 2.770
CIERRE	Unidad	\$ 1.200	1	\$ 1.200	2	\$ 2.400	9	\$ 6.000	7	\$ 8.400	12	\$ 14.400	14	\$ 16.800	3	\$ 3.600	4,20	\$ 5.037	5,87	\$ 7.046	8,22	\$ 9.858	8,22	\$ 9.858	10,03	\$ 12.035	11,08	\$ 13.298
HILO	Metro	\$ 50	1	\$ 50	2	\$ 100	9	\$ 250	7	\$ 350	12	\$ 600	14	\$ 700	3	\$ 150	4,20	\$ 210	5,87	\$ 294	8,22	\$ 411	8,22	\$ 411	10,03	\$ 501	11,08	\$ 554
TELA	Kilo	\$ 64	0,31	\$ 20	0,62	\$ 12	1,59	\$ 31	2,17	\$ 43	3,72	\$ 74	4,34	\$ 86	0,99	\$ 18	1,34	\$ 26	1,82	\$ 36	2,59	\$ 51	2,59	\$ 51	3,11	\$ 62	3,44	\$ 68
FORRO	Metro	\$ 4.000	0,5	\$ 2.000	1	\$ 2.000	2,5	\$ 5.000	3,5	\$ 7.000	6	\$ 12.000	7	\$ 14.000	1,5	\$ 3.000	2,10	\$ 4.197	2,94	\$ 5.872	4,11	\$ 8.215	4,11	\$ 8.215	5,01	\$ 10.030	5,54	\$ 11.082
TOTAL		\$ 3.764	4,81	\$ 4.820	10,62	\$ 14.912	26,59	\$ 37.281	37,17	\$ 52.193	63,72	\$ 89.474	74,34	\$ 104.386	15,99	\$ 22.368	22,8682857	\$ 31.295	31,1803945	\$ 43.783	43,62277267	\$ 61.254	43,62277267	\$ 61.254	53,25684498	\$ 74.782	58,84456697	\$ 82.628

MOLA					MES 13		MES 14		MES 15		MES 16		MES 17		MES 18		MES 19		MES 20		MES 21		MES 22		MES 23		MES 24	
MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD X BOLSIL	VALOR	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO
RIATA	Metro	\$ 2.200	1,5	\$ 3.300	18,37	\$ 60.611	20,29	\$ 66.970	22,42	\$ 73.996	24,78	\$ 81.760	27,38	\$ 90.338	30,29	\$ 99.817	33,42	\$ 110.290	36,93	\$ 121.861	40,80	\$ 134.647	45,08	\$ 148.774	49,81	\$ 164.384	55,04	\$ 181.631
BROCHE	Unidad	\$ 250	1	\$ 250	12,24	\$ 3.061	13,53	\$ 3.382	14,99	\$ 3.737	16,52	\$ 4.129	18,25	\$ 4.563	20,17	\$ 5.041	22,28	\$ 5.570	24,62	\$ 6.155	27,20	\$ 6.800	30,04	\$ 7.514	33,21	\$ 8.302	36,69	\$ 9.173
CIERRE	Unidad	\$ 1.200	1	\$ 1.200	12,24	\$ 14.693	13,53	\$ 16.235	14,99	\$ 17.939	16,52	\$ 19.821	18,25	\$ 21.900	20,17	\$ 24.198	22,28	\$ 26.737	24,62	\$ 29.542	27,20	\$ 32.642	30,04	\$ 36.067	33,21	\$ 39.851	36,69	\$ 44.032
HILO	Metro	\$ 50	1	\$ 50	12,24	\$ 612	13,53	\$ 676	14,99	\$ 747	16,52	\$ 826	18,25	\$ 913	20,17	\$ 1.008	22,28	\$ 1.114	24,62	\$ 1.231	27,20	\$ 1.360	30,04	\$ 1.503	33,21	\$ 1.661	36,69	\$ 1.835
TELA	Kilo	\$ 64	0,31	\$ 20	3,80	\$ 75	4,19	\$ 83	4,62	\$ 92	5,12	\$ 102	5,66	\$ 112	6,29	\$ 124	6,91	\$ 137	7,63	\$ 151	8,49	\$ 167	9,32	\$ 185	10,22	\$ 204	11,37	\$ 226
FORRO	Metro	\$ 4.000	0,5	\$ 2.000	6,12	\$ 12.245	6,76	\$ 13.529	7,47	\$ 14.949	8,26	\$ 16.517	9,13	\$ 18.250	10,08	\$ 20.165	11,14	\$ 22.281	12,31	\$ 24.618	13,61	\$ 27.201	15,03	\$ 30.055	16,61	\$ 33.219	18,35	\$ 36.693
TOTAL		\$ 3.764	4,81	\$ 4.820	65,0185984	\$ 91.297	71,84039102	\$ 100.876	79,37793046	\$ 111.460	87,70631332	\$ 123.155	96,9085154	\$ 136.076	107,0762184	\$ 150.353	118,3107232	\$ 166.129	130,7239594	\$ 183.559	144,4366002	\$ 202.818	159,5942948	\$ 224.038	176,3390295	\$ 247.610	194,8406324	\$ 273.590

MOLA					MES 25		MES 26		MES 27		MES 28		MES 29		MES 30		MES 31		MES 32		MES 33		MES 34		MES 35		MES 36	
MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD X BOLSIL	VALOR	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO
RIATA	Metro	\$ 2.200	1,5	\$ 3.300	60,81	\$ 200.688	67,20	\$ 221.744	74,25	\$ 245.010	82,04	\$ 270.716	90,64	\$ 299.120	100,15	\$ 330.504	110,66	\$ 365.181	122,27	\$ 409.496	135,10	\$ 445.831	149,28	\$ 492.608	164,94	\$ 544.292	182,24	\$ 601.400
BROCHE	Unidad	\$ 250	1	\$ 250	40,54	\$ 10.136	44,80	\$ 11.199	49,50	\$ 12.374	54,69	\$ 13.673	60,49	\$ 15.107	66,77	\$ 16.692	73,77	\$ 18.443	81,51	\$ 20.379	90,07	\$ 22.517	99,52	\$ 24.879	109,96	\$ 27.480	121,49	\$ 30.374
CIERRE	Unidad	\$ 1.200	1	\$ 1.200	40,54	\$ 48.652	44,80	\$ 53.756	49,50	\$ 59.396	54,69	\$ 65.628	60,49	\$ 72.514	66,77	\$ 80.122	73,77	\$ 88.529	81,51	\$ 97.817	90,07	\$ 108.080	99,52	\$ 119.420	109,96	\$ 131.950	121,49	\$ 145.794
HILO	Metro	\$ 50	1	\$ 50	40,54	\$ 2.027	44,80	\$ 2.240	49,50	\$ 2.475	54,69	\$ 2.735	60,49	\$ 3.021	66,77	\$ 3.338	73,77	\$ 3.689	81,51	\$ 4.076	90,07	\$ 4.503	99,52	\$ 4.976	109,96	\$ 5.498	121,49	\$ 6.075
TELA	Kilo	\$ 64	0,31	\$ 20	12,57	\$ 249	13,89	\$ 276	15,34	\$ 304	16,99	\$ 336	18,73	\$ 372	20,70	\$ 411	22,87	\$ 454	25,27	\$ 501	27,92	\$ 554	30,85	\$ 612	34,09	\$ 676	37,66	\$ 747
FORRO	Metro	\$ 4.000	0,5	\$ 2.000	20,27	\$ 40.543	22,40	\$ 44.797	24,75	\$ 49.497	27,35	\$ 54.690	30,21	\$ 60.428	33,38	\$ 66.768	36,89	\$ 73.774	40,76	\$ 81.514	45,03	\$ 90.067	49,76	\$ 99.517	54,98	\$ 109.958	60,75	\$ 121.495
TOTAL		\$ 3.764	4,81	\$ 4.820	215,2834353	\$ 302.295	237,87111	\$ 334.012	262,8286979	\$ 369.057	290,4048518	\$ 407.778	320,8743132	\$ 450.563	354,5406499	\$ 497.826	391,73928	\$ 550.069	432,9408139	\$ 607.783	478,2547469	\$ 671.552	528,4335389	\$ 742.011	583,877121	\$ 819.864	645,1378789	\$ 905.884

Fuente: elaboración propia

12.3. BALANCE SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

EL cuadro de mando integral o Balance Scorecard, muestra continuamente cuando una empresa y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También ayuda a las empresas a expresar los objetivos necesarios para cumplir con las estrategias.

Según el libro "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, 1996:

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías –desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento– para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio.

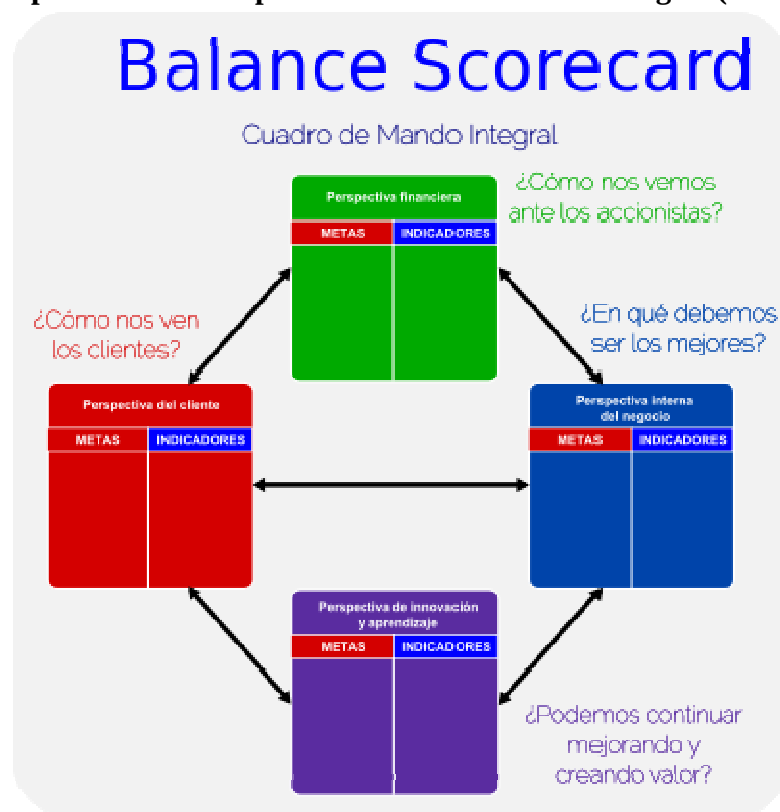
Para proporcionar una herramienta que permita medir las actividades de la Cooperativa Grupo Solidario GES CTA., en términos de la visión y estrategias del negocio, se propone plantear un cuadro de mando integral, el cual permitiría a la gerencia tener una mirada global del desempeño de la Cooperativa.

El Cuadro de mando integral sugiere que veamos a la Cooperativa de trabajo asociado Grupo GES desde cuatro perspectivas:

- Desarrollo y Aprendizaje
- Interna del Negocio
- Del cliente
- Financiera

Como veremos en el siguiente cuadro, cada una de las perspectivas debe responder a una pregunta determinada.

Figura 4. Representación simple del Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)



Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/archivo:BalanceScorecard-Esquema.svg>

El Cuadro de mando integral es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

A continuación se desarrollará el cuadro de mando integral de la Cooperativa Grupo Empresarial Solidario GES CTA.

Tabla 28. BALANCE SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

	BALANCE SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
	ESTRATEGIA	INDICADOR DE RESULTADO	META	INICIATIVA	IMPORTANCIA
FINANCIERA	Implementar y desarrollar la nueva unidad de negocios produccion y comercializacion de "bolsos".	Indicadores de rentabilidad como: Margen operacional de utilidad - Margen bruto de utilidad - Margen neto de utilidad - Nivel de ventas. *	Corto plazo (definido por el Decreto 2649 como un plazo menor a 12 meses).	Contratar personal necesario para aumentar la produccion de los bolsos. Desarrollar nuevos modelos para los bolsos. Expandir el nicho de mercado.	40%
	Hacer seguimiento al presupuesto de ventas de la nueva linea de producto de la empresa, "Bolsos".			Desarrollar el presupuesto y ponerlo en práctica.	
	Inversion social.	Responsabilidad social (teniendo en cuenta el objeto social de la cooperativa, invertir y promover el aumento del número de los asociados para el apoyo y fortalecimiento de la nueva unidad de negocio propuesta, centrandose en la población mas vulnerable.		Ampliar el numero de asociados, inclinandose por la poblacion mas vulnerable.	
CLIENTE	Aumentar la demanda de los bolsos.	Aumento en las ventas.	Constante.	Desarrollar nuevos modelos de bolsos. Usar materiales y accesorios novedosos y de muy buena calidad.	30%
	Aumentar el nicho de mercado.			Asistir a ferias empresariales, en universidades y demas espacios publicos que permitan la exhibicion de los productos realizados, hacer uso de las nuevas herramientas tecnologicas como las redes sociales para hacer publicidad.	
	Accesibilidad a los productos y calidad.			Que cada día mas y mas personas conozcan los productos. Hacer control de calidad a los productos terminados.	
INTERNA	Promover y apropiar a los asociados.	Productividad.	Constante.	Realizar reuniones con los asociados encargados de la nueva unidad de negocio, para dar a conocer los beneficios economicos que deja la producción de los bolsos.	10%
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Aumentar la productividad.	Productividad.	Corto plazo.	Desarrollar y planificar la producción.	20%
	Capacitación del personal.		Constante.	Realizar capacitaciones sobre técnicas de costura, realizacion de bijouteria etc.	
	Generar un buen ambiente de trabajo.	Competitividad	Constante.	Charlas sobre manejo de estrés, solución de conflictos, neurolinguistica entre otras.	
	Realizar todo el proceso de fabricación.		Largo plazo (definido por el Decreto 2649 como un plazo mayor a 12 meses).	Obtener la maquinaria necesaria para la producción de los bolsos.	
* Se usa el indicador margen operacional de utilidad, puesto que este me permite ver la utilidad operacional que me genera la empresa en un determinado periodo. El margen bruto de utilidad se emplea puesto que muestra la utilidad bruta obtenida en un periodo determinado.					

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se resumen las estrategias financiera, estrategia del cliente, estrategia interna y estrategia de aprendizaje y desarrollo, cada una con su respectivo indicador de resultados, la meta la cual indica el plazo en el cual se piensa poner en práctica la estrategia, la iniciativa o la forma en que se va a alcanzar la estrategia y el grado de importancia.

13. CONCLUSIONES

La planeación estratégica permite que la empresa participe activamente de su futuro no que reaccione ante la presentación del mismo, es decir, la empresa puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino. Esto debido a que la empresa ya conoce sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de cada uno de sus ambientes, tanto interno como externo.

Los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones ya sean estas lucrativas o no lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrar de una buena forma sus estrategias.

Al aplicar la planeación estratégica a una empresa en riesgo como lo son las cooperativas, nos permitió ver en que panorama se encontraba, para lograr una salida satisfactoria a la crisis del cooperativismo en Colombia, de esta manera, mediante la planeación estratégica, se logro que la cooperativa de trabajo asociado Grupo GES CTA., desarrollara, organizara y utilizara de una mejor manera todos sus recursos y que comprendiera mejor su entorno, sus clientes actuales, potenciales, sus capacidades y sus limitaciones. Todo esto necesario para que la Cooperativa se ajuste de mejor forma a los sucesos constantes y acciones, que tengan sus entornos.

La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso, pues exige establecer metas y objetivos claros. El futuro siempre está al frente, por lo tanto, las empresas siempre deben estar en los procesos de planeación e implementación de sus planes, por lo que constituye una herramienta importantísima para la administración de la CTA.

El logro de un buen desempeño requiere de elegir la mejor estrategia. Las estrategias de la organización representan la fuerza relativa de cada unidad estratégica de negocio. Los objetivos y las estrategias de la corporación contenidos en el plan estratégico, se convierten en objetivos y estrategias operativas y por medio de la planeación estratégica, la empresa puede lograr la unidad y la continuidad de acción.

El proceso de la planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la empresa, para lograr las metas planteadas. Además permite que los líderes de las empresas libren la energía de la organización detrás de una visión compartida y con convicción de que pueden llevar a cabo todos los objetivos propuestos.

Con las Herramientas desarrolladas en la formulación estratégica, como lo son el costeo y el presupuesto, el Grupo Empresarial GES CTA., obtiene dos elementos de vital importancia, para la implementación formal y organizada de su nueva unidad de negocio, logrando ver gracias a estas herramientas los resultados de su implementación.

Al desarrollar la formulación estratégica, se puede denotar que la nueva unidad de negocio, es rentable para la cooperativa, y que esta debe enfocar todos sus esfuerzos para salir adelante, implementando las estrategias y objetivos propuestos para esta, para que de esta forma la cooperativa de trabajo asociado grupo GES crezca y siga adelante ayudando a sus asociados, gracias a su gran visión social.

14. BIBLIOGRAFÍA

- Agreda, Enrique Jorge. El Cooperativismo de Trabajo Asociado: una Propuesta de Solución al Conflicto Capital-Trabajo. Publicacion; Cali. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.
- Alianza Cooperativa Internacional.- <http://www.ica.coop/es/>.
- Aktouf, Omar. (1998). La Administración Tradicional. Colombia: Artes graficas Univalle 1998.
- Chiavenato, Idalberto. (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. - McGraw-Hill.
- Confederación de Cooperativas de Colombia. (2010). Situación de las CTA en Colombia. - <http://www.confecoop.coop/>
- Confederación de Cooperativas de Colombia. (2009). Las Cooperativas de trabajo asociado en Colombia. <http://www.confecoop.coop/>. Observatorio Cooperativo No. 11.
- Confederación de Cooperativas de Colombia. (2009). Desempeño sector cooperativo colombiano 2009. <http://www.confecoop.coop/>
- Coral, Alexander. (2011). Nueva Ley 1450 de 2011. Ley 1450 Acaba de Tajo Con la mayoría de las CTA en Colombia. Videoconferencia. www.actualícese.com
- Dávila, Carlos. (1985). Teorías de la organización y la gestión.
- Jiménez, Francisco. (1995). El cooperativismo ayer, hoy y mañana. Medellín, Confecoop Antioquia 2002
- Salazar, Roberto. (2004). Artículo Estrategia y dirección estratégica.
- Serna, Humberto. (2008). Gerencia Estratégica. Bogotá D.C, 3R Editores
- Superintendencia de Economía Solidaria. Boletín 11. (<http://www.superfinanciera.gov.co>)

Uribe, Carlos. (1994). De trabajadores a Empresarios: Cooperativas de Trabajo Asociado para el siglo XXI. Santafé de Bogotá: Editorial Presencia.

Vásquez, Isabel. (2005). Otros conceptos de economía.

Von Bertalanffy, Ludwig. (1976). Teoría General de Sistemas. Petrópolis, Vozes.

Circular Conjunta 0067, <http://www.gerencie.com/cooperativas-de-trabajo-asociado.html>
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cooperativismo/generalidades-del-cooperativismo/generali1.htm>

<http://www.inta.gov.ar/bariloche/desarrollo/gesrural/trabajos/planificacion/Archivos/documento28.pdf>

Congreso de la República de Colombia. Ley 79 de 1988. "Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa".

.
Congreso de la Republica de Colombia. Ley 454 de 1998.

Circular básica contable y financiera emitida por la Supersolidaria.

Circular básica jurídica emitida por la Supersolidaria

Resolución 890.

Presidente de la Republica. Decreto 4400 del 30 de Diciembre del 2004.

Presidente de la Republica. Decreto 640 del 9 de Marzo del 2005.

El Presidente de la República. Decreto 468 del 23 de Febrero 1990.

Presidente de la Republica de Colombia. Decreto 186 del 26 de Enero del 2004.

Presidente de la Republica. Decreto 2880 del 07 de Agosto del 2003.

Presidente de la Republica. Decreto 689 del 23 de Junio del 2005.

Presidente de la Republica. Decreto 3553 del 28 de Octubre del 2004.

Presidente de la Republica. Decreto 4588 del 27 de Diciembre del 2006

Presidente de la Republica. Ley 1233 de 2008 del 22 de Julio del 2008

15. ANEXOS

ANEXO A. Estados Financieros Grupo Empresaria Solidario GES CTA 2011

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO GRUPO EMPRESARIAL SOLIDARIO						
NIT. 900.019.164-8						
ESTADO DE EXCEDENTES Y PÉRDIDAS						
COMPARADO ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009 - 2010						
	AÑO		Análisis horizontal		Análisis Vertical detallado	
	2010	2009	Variación	Variación %	2010	2009
INGRESOS						
OPERACIONALES						
Actividades de asociación	\$ 3.829.467.451	\$ 2.281.811.777	\$ 1.547.655.674	67,8%	95,3%	94,8%
Ingresos del asociado	\$ 3.829.467.451	\$ 2.281.811.777	\$ 1.547.655.674	67,8%	95,3%	94,8%
Administrativos y sociales	\$ 188.177.817	\$ 125.982.803	\$ 62.195.014	49,4%	4,7%	5,2%
Administrativos y sociales	\$ 3.246.758	\$ 703.968	\$ 2.542.790	361,2%	0,1%	0,0%
Otros ingresos administrativos	\$ 184.931.059	\$ 125.278.835	\$ 59.652.224	47,6%	4,6%	5,2%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$ 4.017.645.268	\$ 2.407.794.580	\$ 1.609.850.688	66,9%	100%	100%
					0	
NO OPERACIONALES						
Ingresos no operacionales	\$ 17.008.971	\$ 17.020.648	-\$ 11.677	-0,1%	100%	100%
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 17.008.971	\$ 17.020.648	-\$ 11.677	-0,1%		
TOTAL INGRESOS	\$ 4.034.654.239	\$ 2.424.815.228	\$ 1.609.839.011	66,4%		
MENOS:						
EGRESOS						
DE ADMINISTRACIÓN						
De personal	\$ 68.311.733	\$ 62.248.660	\$ 6.063.073	9,7%	40,32%	55,39%
Generales	\$ 98.382.251	\$ 47.740.863	\$ 50.641.388	106,1%	58,06%	42,48%
Depreciaciones	\$ 2.750.594	\$ 2.387.448	\$ 363.146	15,2%	1,62%	2,12%
Gastos financieros	\$ 300	\$ 11.982	-\$ 11.682	-97,5%	0,00%	0,01%
TOTAL GASTOS DE ADMON.	\$ 169.444.878	\$ 112.388.953	\$ 57.055.925	50,8%		
DE VENTAS						
De personal	\$ 6.025.114	\$ 6.479.459	-\$ 454.345	-7,0%	100,00%	98,18%
Diversos	\$ 0	\$ 120.000	-\$ 120.000	-100,0%	0,00%	1,82%
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$ 6.025.114	\$ 6.599.459	-\$ 574.345	-8,7%		
NO OPERACIONALES						
Gastos financieros	\$ 32.641.773	\$ 21.975.319	\$ 10.666.454	48,5%	98,38%	99,64%
Gastos extraordinarios	\$ 537.346	\$ 80.284	\$ 457.062	569,3%	1,62%	0,36%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 33.179.119	\$ 22.055.603	\$ 11.123.516	50,4%		
TOTAL EGRESOS	\$ 208.649.111	\$ 141.044.015	\$ 67.605.096	47,9%		
COSTOS DE VENTAS	\$ 3.812.401.296	\$ 2.281.648.778	\$ 1.530.752.518	67,1%		
Costo del asociado	\$ 3.812.401.296	\$ 2.281.648.778	\$ 1.530.752.518	67,1%		
TOTAL EXCEDENTE O PÉRDIDA EJERCICIO	\$ 13.603.832	\$ 2.122.435	\$ 11.481.397	541,0%		

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO GRUPO EMPRESARIAL SOLIDARIO								
NIT. 900.019.164-8								
BALANCE COMPARATIVO A DICIEMBRE								
	AÑO		Análisis horizontal		Analisis Vertical detallado		Analisis Vertical general	
	2010	2009	Variación	Variación %	2010	2009	2010	2009
ACTIVOS								
Disponible								
Caja	\$ 5.875.146	\$ 5.398.531	\$ 476.615	8,83%	1,46%	2,75%	1,4%	2,5%
Bancos	\$ 198.675.594	\$ 70.877.928	\$ 127.797.666	180,31%	49,38%	36,08%	46,6%	32,4%
Convenios por cobrar	\$ 1.948.099	\$ 2.292.361	-\$ 344.262	-15,02%	0,48%	1,17%	0,5%	1,0%
Anticipos de contratos y proveedores	\$ 15.517.000	\$ 8.137.000	\$ 7.380.000	90,70%	3,86%	4,14%	3,6%	3,7%
Adelantos al personal	\$ 16.750.473	\$ 10.072.135	\$ 6.678.338	66,31%	4,16%	5,13%	3,9%	4,6%
Créditos a empleados	\$ 9.183.222	\$ 8.937.021	\$ 246.201	2,75%	2,28%	4,55%	2,2%	4,1%
Deudores por prestación de servicios	\$ 132.186.087	\$ 71.763.380	\$ 60.422.707	84,20%	32,85%	36,53%	31,0%	32,8%
Anticipo de impuestos	\$ 6.235.773	\$ 3.582.709	\$ 2.653.064	74,05%	1,55%	1,82%	1,5%	1,6%
Otras cuentas por cobrar	\$ 15.988.633	\$ 15.375.201	\$ 613.432	3,99%	3,97%	7,83%	3,7%	7,0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 402.360.027	\$ 196.436.266	\$ 205.923.761	104,83%			94,3%	89,8%
Propiedad, planta y equipo								
Muebles y equipos de oficina	\$ 12.114.072	\$ 11.764.172	\$ 349.900	2,97%	62,4%	63,4%	2,8%	5,4%
Equipo de computación y comunicación	\$ 15.975.890	\$ 12.575.890	\$ 3.400.000	27,04%	82,3%	67,8%	3,7%	5,7%
Menos: Depreciación acumulada	-\$ 8.672.939	-\$ 5.778.111	-\$ 2.894.828	50,10%	-44,7%	-31,1%	-2,0%	-2,6%
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 19.417.023	\$ 18.561.951	\$ 855.072	4,61%			4,6%	8,5%
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 4.896.157	\$ 3.719.613	\$ 1.176.544	31,63%			1,1%	1,7%
TOTAL ACTIVOS	\$ 426.673.207	\$ 218.717.830	\$ 207.955.377	95,08%				
PASIVOS								
Cuentas por pagar	\$ 208.881.355	\$ 98.022.510	\$ 110.858.845	113,10%	61,4%	53,1%		
Impuestos, gravámenes y tasa	\$ 16.507.301	\$ 7.271.584	\$ 9.235.717	127,01%	4,8%	3,9%		
Otros pasivos	\$ 100.948.821	\$ 77.331.440	\$ 23.617.381	30,54%	29,7%	41,9%		
Pasivos estimados y provisiones	\$ 14.094.086	\$ 1.880.599	\$ 12.213.487	649,45%	4,1%	1,0%		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 340.431.563	\$ 184.506.133	\$ 155.925.430	84,51%			80%	84%
PATRIMONIO								
Capital social	\$ 79.581.317	\$ 41.155.202	\$ 38.426.115	93,37%	92,3%	120,3%		
Reservas	\$ 97.093	\$ 97.093	\$ 0	0,00%	0,1%	0,3%		
Resultado de ejercicios anteriores	-\$ 7.040.598	-\$ 9.163.033	\$ 2.122.435	-23,16%	-8,2%	-26,8%		
Resultado del ejercicio	\$ 13.603.832	\$ 2.122.435	\$ 11.481.397	540,95%	15,8%	6,2%		
TOTAL PATRIMONIO	\$ 86.241.644	\$ 34.211.697	\$ 52.029.947	152,08%			20%	16%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 426.673.207	\$ 218.717.830	\$ 207.955.377	95,08%				
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	0,00%				

GRUPO EMPRESARIAL SOLIDARIO GES C.T.A
Estado de Cambios en el Patrimonio
Enero - 1 a diciembre 31 de 2010

Nombre de la cuenta	SALDO INICIAL	AUMENTO	DISMINUCIÓN	SALDO FINAL
Aportes sociales	\$ 41.155.202	\$ 38.426.115		\$ 79.581.317
Reservas	\$ 97.093		-	\$ 97.093
Resultado de ejercicios anteriores	-\$ 7.040.598	-		-\$ 7.040.598
Resultado del ejercicio	-	\$ 13.603.832		\$ 13.603.832
	-	-		-
	-	-	-	-
TOTALES	\$ 34.211.697	\$ 52.029.947	-	\$ 86.241.644

GRUPO EMPRESARIAL SOLIDARIO GES C.T.A
ANÁLISIS DE LOS CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO

	AÑO		Análisis horizontal	
	AÑO - 10	AÑO - 09	Variación	Variación %
Aumento (disminución en el activo corriente)				
	\$		\$	
Efectivo	204.550.740	\$ 76.276.459	128.274.281	168%
Convenios por cobrar	\$ 1.948.099	\$ 2.292.361	-\$ 344.262	-15%
Anticipo de contratos y proveedores	\$ 15.517.000	\$ 8.137.000	\$ 7.380.000	91%
Adelantos al personal	\$ 16.750.473	\$ 10.072.135	\$ 6.678.338	66%
Créditos a empleados	\$ 9.183.222	\$ 8.937.021	\$ 246.201	3%
	\$			
Deudores por prestación de servicios	132.186.087	\$ 71.763.380	\$ 60.422.707	84%
Anticipo de impuestos	\$ 6.235.773	\$ 3.582.709	\$ 2.653.064	74%
Otras cuentas por cobrar	\$ 15.988.633	\$ 15.375.201	\$ 613.432	4%
	\$	\$	\$	
Total Activo Corriente	402.360.027	196.436.266	205.923.761	105%
Disminución (aumento) en el pasivo corriente:				
	\$		\$	
Cuentas por pagar	208.881.355	\$ 98.022.510	110.858.845	113%
Impuestos gravámenes y tasas	\$ 16.507.301	\$ 7.271.584	\$ 9.235.717	127%
	\$			
Otros pasivos	100.948.821	\$ 77.331.440	\$ 23.617.381	31%
Pasivos estimados y provisiones	\$ 14.094.086	\$ 1.880.599	\$ 12.213.487	649%
	\$	\$	\$	
Total Pasivo Corriente	340.431.563	184.506.133	155.925.430	85%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 61.928.464	\$ 11.930.133	\$ 49.998.331	419%

GRUPO EMPRESARIAL SOLIDARIO GES C.T.A
Estado de cambio en la situación financiera
Año – 2010

FUENTES

Por operaciones propias

		\$
Utilidad		13.603.832
Mas (menos): Partidas que no afectan el capital trabajo:		
	\$	
Depreciación	2.894.828	
	-	
	-	
	<u>\$ 2.894.828</u>	
		\$
Total fuentes por operaciones propias		16.498.660

Por otras operaciones:

		\$
Incremento aportes sociales		38.426.115
		-
		-

TOTAL FUENTES		\$
		54.924.775

USOS O APLICACIONES

Activos diferidos	\$ 1.176.544
Aumento equipo de oficina	\$ 349.900
Aumento equipo de computo	\$ 3.400.000

TOTAL USOS O APLICACIONES	-	\$ 4.926.444
----------------------------------	----------	---------------------

VARIACIÓN CAPITAL DE TRABAJO		\$
		49.998.331

GRUPO EMPRESARIAL SOLIDARIO GES C.T.A		
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PARA EL AÑO 2010		
Método Indirecto		
Actividades de Operación:		
Utilidad del ejercicio		\$ 13.603.832
Mas (menos) partidas que no afectan el efectivo:		
Depreciación	\$ 2.894.828	
	-	
	-	
	-	\$ 2.894.828
Efectivo generado en operaciones		\$ 16.498.660
Cambio en partidas operacionales	\$ 344.262	
Convenios por cobrar	-\$ 7.380.000	
Anticipo de contratos y proveedores	-\$ 6.678.338	
Adelantos al personal	-\$ 246.201	
Créditos a empleados	-\$ 60.422.707	
Deudores por prestación de servicios	-\$ 2.653.064	
Anticipos de impuestos	-\$ 613.432	
Otras cuentas por pagar	\$ 110.858.845	
Impuestos gravámenes y tasas	\$ 9.235.717	
Otros pasivos	\$ 23.617.381	
Pasivos estimados y provisiones	\$ 12.213.487	
		\$ 78.275.950
Flujo de efectivo neto actividades de operación		\$ 94.774.610
Actividades de inversión:		
Aumento equipo de oficina	-\$ 349.900	
Aumento equipo de computación	-\$ 3.400.000	
Aumento activos diferidos	-\$ 1.176.544	
Flujo de efectivo neto actividades de Inversión		-\$ 4.926.444
Actividades de financiación:		
Incremento en aportes sociales	\$ 38.426.115	
	-	
	-	
Flujo de efectivo neto en actividades de financiación		\$ 38.426.115
Aumento (disminución) de efectivo		\$ 128.274.281
Disponible Dic-31-09		\$ 76.276.459
Disponible Dic-31-10		\$ 204.550.740

ANEXO B. Grupo Empresarial Solidario Ges CTA. - Régimen de Compensaciones

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO

GRUPO EMPRESARIAL SOLIDARIO

GES CTA

REGIMEN DE COMPENSACIONES

PREÁMBULO

La 1ª asamblea general ordinaria de asociados de la cooperativa de trabajo asociado “**GRUPO EMPRESARIAL SOLIDARIO**” cuya sigla será “**GES CTA**”, celebrada el día 22 de Enero de 2005, al tenor de las disposiciones de la ley 79 de 1988 y decreto reglamentario numero 4588 de 2006 y de conformidad con el capítulo VIII de los estatutos vigentes teniendo como deber reglamentar todas las secciones y actividades de la cooperativa, de acuerdo con la autonomía, autodeterminación y autogobierno que le otorga la ley,

ADOPTA

El presente régimen de compensaciones a cuyas disposiciones quedan sometidos tanto la cooperativa como todos los que en ella trabajan en calidad de asociados

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1.- Definición de compensaciones

Es compensación toda suma de dinero que recibe el trabajador asociado por la ejecución de su aporte de trabajo a la cooperativa, ya sea material o inmaterial, con base en los resultados del mismo y que constituye su ingreso laboral. Por su naturaleza, características y de conformidad con la ley y la jurisprudencia, la compensación por el trabajo asociado no constituye salario.

ARTICULO 2. Criterios para la fijación de compensaciones.

De conformidad con la ley, las compensaciones a los trabajadores asociados se establecerán en la cooperativa buscando retribuir de manera equitativa el trabajo aportado y teniendo en cuenta el tipo de labor desempeñada, el rendimiento, la función del trabajo, la especialidad y la cantidad y calidad aportada. Para tal efecto el consejo de Administración o quien este delegue, teniendo en cuenta los criterios antes señalados y dependiendo de la situación económica de la cooperativa y de la contratación que haya efectuado la gerencia para desarrollar un determinado proyecto, proceso o servicio, determinará la valoración de oficios o puestos de trabajo y la compensación y retribuciones a los asociados que intervengan en el mencionado proceso o servicio.

PARAGRAFO: El Consejo de Administración podrá excepcionalmente aplicar o determinar una escala diferente cuando existan razones de peso para ello, tales como la mala situación económica de la cooperativa o la excelente rentabilidad que le proporcione un determinado proyecto o servicio que le permita compensar y beneficiar a los asociados en un tope superior al máximo señalado.

ARTÍCULO 3.- Clases de compensaciones

La cooperativa por el aporte de trabajo de sus asociados reconocerá a estos las siguientes compensaciones:

Compensación Ordinaria

Compensación Semestral

Compensación por descanso Anual Remunerado

Compensación Anual Diferida

Compensación de intereses a la compensación anual Diferida

Compensación por Productividad

Compensación por vía de excedentes cooperativos

CAPITULO II

COMPENSACION ORDINARIA

ARTÍCULO 4.- Concepto

De conformidad con el Decreto 3553 del 2008, se entiende por Compensación ordinaria la suma de dinero que a título de retribución recibe mensualmente el asociado por la ejecución de su actividad material o inmaterial, la cual se fija teniendo en cuenta el tipo de labor desempeñada, el rendimiento o la productividad y la cantidad de trabajo aportado. Esta compensación no podrá ser inferior al equivalente de un salario mínimo por una jornada de ocho (8) horas diarias o proporcional al tiempo de prestación de servicios.

ARTICULO 5. MODALIDADES DE LA COMPENSACIÓN ORDINARIA.

La cooperativa puede convenir con el trabajador asociado diversas modalidades de compensación ordinaria así:

1. COMPENSACIÓN ORDINARIA FIJA Y VARIBALE.

La compensación Ordinaria puede ser fija o variable con base en el tipo de cargo.

2. COMPENSACIÓN ORDINARIA FIJA.

La Compensación ordinaria fija es la retribución al trabajo cuyo monto periodico se mantiene en forma mensual, quincenal o semanal por trabajo dentro de una jornada ordinaria y no puede ser inferior a un (1) salario minimo mensual legal vigente (SMV)

3. COMPENSACIÓN VARIABLE La compensación Ordinaria Variable es aquella cuyo monto se establece de acuerdo con el resultado de la actividad realizada por el trabajador asociado bien sea por tiempo , por tarea por unidad de obra, por operaciones o por metas cumplidas sin perjuicio de poderse establecer un minimo fijo de esta compensación.

a) por tiempo: en la compensación por tiempo .La cooperativa sumara y pagara el número de horas, efectivamente laboradas por el trabajador asociado.

b) por tarea: en la compensación por tarea, por operaciones o por metas cumplidas el trabajador asociado se compromete a realizar una determinada cantidad de obra o

trabajo en la jornada y periodo de tiempo establecido entendiéndose que el trabajador cumple con su jornada cuando termina la obra en cuestión.

C- COMPENSACIÓN DE PRODUCTIVIDAD: Esta es una compensación equivalente a un porcentaje de la participación, para los asociados que intervengan en los procesos productivos o de prestación de servicios.

PARÁGRAFO 1 COMPENSACIÓN ORDINARIA POR TRABAJO EN DÍAS DOMINGOS Y DESCANSO OBLIGATORIO.

El trabajador asociado que labore los días domingos o en aquellos días acordados como de descanso obligatorio, recibirá en proporción al tiempo laborado el equivalente a 1,75 de lo que le correspondería como compensación ordinaria y tendrá derecho a descanso remunerado en un día laborable de la semana siguiente.

Cuando un trabajador asociado preste sus servicios el día domingo ocasionalmente, recibirá el pago de una compensación ordinaria mas un recargo del 75% de lo que correspondería como compensación ordinaria o en su defecto podrá descansar igual tiempo en un día laborable a criterio de las partes.

PARÁGRAFO 2 INCREMENTO DE LA COMPENSACIÓN ORDINARIA POR TRABAJO EN HORARIO NOCTURNO.

La cooperativa Compensara a los trabajadores asociados que laboren en horario nocturno con un incremento del 35% sobre la compensación ordinaria correspondiente al horario diurno, en proporción al tiempo laborado.

PARÁGRAFO 3 INCREMENTO DE LA COMPENSACIÓN ORDINARIA POR TRABAJO EN TIEMPO SUPLEMENTARIO

La labor autogestionaria en tiempo suplementario que realicen los trabajadores asociados será compensada por la cooperativa así:

Si el tiempo suplementario es diurno se compensara, con un incremento adicional del 25%.

Si el tiempo suplementario es nocturno se compensara con un incremento adicional del 75%, incrementos estos que se realizaran sobre la compensación ordinaria.

NOTA: para el reconocimiento y pago del tiempo suplementario será condición indispensable la autorización previa de la cooperativa

PARAGRAFO 4 FONDO DE COMPENSACIONES

Para dar cumplimiento a las compensaciones aquí enunciadas se creara un fondo para compensaciones que será alimentado en la siguiente forma:

- a) Una parte de los excedentes asignados por la Asamblea General.
- b) Los Excedentes producidos en inversiones del fondo de Compensaciones.
- c) Las partidas aprobadas por la Asamblea General.

ARTICULO 6. Determinación de los montos

corresponde al consejo de administración o a quien se le delegue esta función, dejando claridad dentro de un acta, y señalar las compensaciones ordinarias por cada nivel de escalafón especificando el monto de la compensación ordinaria fija y señalando los parámetros con los cuales se liquidara la compensación variable, a la vinculación del trabajador asociado, o cuando sea promovido a otro cargo, la cooperativa le señalará por escrito el monto de la compensación ordinaria asignada, si esta es fija y los parámetros de liquidación si ella es variable.

ARTICULO 7.- Forma de pago y periodicidad de las compensaciones ordinarias

Por regla general la cooperativa entregara al trabajador asociado su compensación ordinaria en moneda legal colombiana. Estos pagos se harán por cancelación en efectivo o en cheque o en consignación en cuenta de ahorros que se abrirá para el efecto en una corporación financiera o entidad bancaria a nombre del trabajador asociado, esta compensación será en forma semanal, quincenal o mensual de acuerdo a lo previamente acordado en el respectivo convenio asociativo

ARTÍCULO 8.- Compensación en especie

Solo constituye compensación en especie como una parte de la compensación ordinaria, la vivienda que la cooperativa pueda suministrar al trabajador asociado para su alojamiento personal o su familia, por necesidades del servicio o disponibilidad de la Cooperativa y que por lo tanto no será un derecho adquirido y podrá ser retirada por el mal uso por parte del trabajador asociado o su familia, por requerimiento de la cooperativa o traslado a otro sitio de trabajo donde no haya Disponibilidad de vivienda, evento en el cual el trabajador asociado volverá a recibir en dinero el equivalente a esta compensación que recibía en especie.

En ningún caso la citada retribución en especie podrá ser superior al treinta (30%) por ciento de la compensación ordinaria y su monto exacto deberá darse a conocer al trabajador asociado cuando se le asigna.

CAPITULO III

COMPENSACIÓN SEMESTRAL

ARTÍCULO 9.- Concepto

Compensación semestral es la que recibe el trabajador asociado por servicios estados durante cualquiera de los semestres calendario o por el tiempo proporcional que realizo dicha actividad.

ARTÍCULO 10.- Requisitos para el reconocimiento

Tendrán derecho a la compensación semestral los trabajadores asociados que hayan prestado sus servicios durante un semestre calendario o proporcionalmente por el tiempo de su actividad dentro del respectivo semestre

ARTÍCULO 11.- Monto y época de entrega

El valor de la compensación semestral será la mitad de una compensación ordinaria y se entregara a los trabajadores asociados así: la primera durante el mes de junio a mas tardar el treinta (30) y la segunda el mes de diciembre a mas tardar el treinta (30) .Esta compensación se liquidara proporcionalmente al tiempo de prestación de servicios cuando este sea inferior al semestre; si el trabajador asociado se desvincula de la cooperativa con anticipación a las fechas de pago previstas en el presente articulo, se cancelará proporcionalmente al tiempo de servicio prestado durante el semestre en ese momento

ARTÍCULO 12.- Base para la liquidación

La compensación semestral se liquidara con base en el promedio mensual de las compensaciones ordinarias recibidas por el trabajador asociado en el semestre objeto de liquidación, comprendiendo en ellas, la suma de los promedios de compensación fija o variable mas los incrementos por el trabajo en horario nocturno, en tiempo suplementario ,y días de descanso obligatorio.

CAPITULO IV

COMPENSACIÓN POR DESCANSO

ARTÍCULO 13.- Compensación por descanso anual

Conforme a lo previsto en el régimen de trabajo asociado, durante el periodo de descanso anual, el trabajador asociado, recibirá proporcionalmente la compensación ordinaria que este devengando el día que comience a disfrutar del descanso si esta es fija.

Cuando el trabajador asociado recibe una compensación ordinaria variable, los días de descanso anual se liquidaran con el promedio de lo devengado en los últimos doce (12) meses.

Todo trabajador asociado que cumpla un año de labores en la cooperativa, tendrá derecho a disfrutar de un periodo de descanso anual remunerado de quince (15) días.

ARTICULO 14.- Cómputos de domingos y días de descanso obligatorio

Los domingos y demás días de trabajo por el régimen de trabajo asociado como descanso obligatorio que quedaren comprendidos dentro del periodo de descanso anual concedido al trabajador asociado, le serán compensados juntos con los que le correspondiere por el descanso anual.

CAPITULO V

COMPENSACIÓN ANUAL DIFERIDA

ARTICULO 15.- Concepto

La cooperativa reconocerá a favor de los trabajadores asociados una compensación que por regla general debe ser entregada en el evento de su desvinculación, equivalente a una compensación mensual ordinaria por un (1) año completo de servicios o proporcional por la fracción de año. Dicho reconocimiento será liquidado anualmente el treinta y uno (31) de diciembre y se llevara a un fondo de “Cesantías y Pensiones” escogido por el Consejo de Administración en convenio administrativo y convenio operativo firmado por el Representante Legal de la cooperativa en cuentas individuales a favor de cada uno.

ARTÍCULO 16.- Base para la liquidación

La compensación anual diferida se liquidara con base en el promedio mensual de las compensaciones ordinarias recibidas por el trabajador asociado en el año objeto de liquidación, comprendiendo en ellas la suma de los promedios de compensación fija o variable mas los incrementos por trabajo en horario nocturno, en tiempo suplementario, en domingos y días de descanso obligatorio.

ARTICULO 17.- Intereses sobre saldos de la compensación anual diferida.

Sobre la liquidación anual de la compensación anual diferida, la cooperativa reconocerá intereses a la tasa del doce (12) por ciento que pagará al trabajador asociado dentro del mes de enero siguiente Sobre los saldos de la cuenta individual de compensaciones anuales diferidas acumuladas en el fondo de pensiones y cesantías, elegido, que se contempla en el artículo 17 del presente Régimen, el fondo reconocerá una rentabilidad mínima aplicada de acuerdo con las normas legales pertinentes. En tal sentido dicha rentabilidad mínima de la compensación anual diferida será la que establece el gobierno nacional para los fondos privados de cesantías, conforme al Art. 101 de la ley 100 de 1993, la cual será abonada en la cuenta individual de cada asociado.

ARTICULO 18.- Entrega anticipada del acumulado en la cuenta individual

No obstante en lo previsto en el artículo 17 de este régimen, la cooperativa podrá hacer entregas parciales anticipadas del monto acumulado de compensaciones anuales diferidas e intereses, cuando el trabajador asociado así lo solicite para destinar su monto a adquisición de vivienda si no la poseyere ; a construcción de la misma sobre el terreno de su propiedad o de su cónyuge o Compañero(a) permanente que sea su casa de habitación, ampliación, reparación o mejora de su vivienda y la liberación de gravámenes hipotecarios o pago de impuestos que afecten el inmueble de su propiedad o de su cónyuge o compañero(a) permanente.

Igualmente la entrega anticipada del monto acumulado de la compensación anual diferida, podrá efectuarse para financiar pagos por conceptos de matrículas en entidades de educación superior reconocidas por el estado para el estudio del trabajador asociado, su cónyuge, su compañero o compañera permanente y sus hijos .En tal caso se girara a la entidad educativa el monto del anticipo que se descontara del saldo de las compensaciones anuales diferidas del trabajador asociado. Es requisito indispensable para el pago presentar el recibo para el pago de la matrícula expedido por el establecimiento educativo.

ARTICULO 19.- Trámite para la entrega anticipada

El trabajador asociado que desee solicitar la entrega anticipada acumulada en su cuenta individual y para los eventos previstos en el artículo anterior, deberá hacerlo mediante escrito firmado dirigido al gerente de la cooperativa, e indicara bajo la gravedad de juramento que se entiende con la presentación del escrito, la destinación que conforme al artículo anterior hará de dicho anticipo y se presentara prueba documental de la necesidad de la inversión, tal como: promesa de compraventa presentación con firma autenticada de la persona que construirá ampliara o efectuara las reparaciones de la vivienda , certificado de libertad y tradición donde conste la constitución del gravamen hipotecario, estado de cuenta de la obligación hipotecaria recibos o cuentas de cobro donde conste el valor de los impuestos adeudados, etc; además la Cooperativa podrá hacer entregas parciales anticipadas cuando el trabajador asociado lo requiera para suplir una calamidad extrema y plenamente comprobada, en este caso la Gerencia queda facultada para calificar dicha calamidad y autorizar la entrega.

Recibida la solicitud se le asignara un número de orden de llegada y el gerente se pronunciara sobre ella. Si reúne los requisitos del inciso anterior aprobara la petición así lo comunicara por escrito al trabajador asociado, determinándole la cuantía y fecha probable de entrega. Si no reúne los requisitos, la devolverá igualmente mediante escrito con la indicación de las fallas observadas para que el asociado las subsane.

ARTICULO 20.- Demostración de la inversión de la entrega anticipada.

El trabajador asociado que haya recibido anticipos de su cuenta individual de compensaciones anuales diferidas, deberá demostrar a la cooperativa su correcta inversión para lo cual dentro de los seis (6) meses siguientes a su entrega deberá presentar los siguientes documentos según el caso.

1-copia de certificado de libertad y tradición del inmueble si se trata de adquisición de vivienda.

2-copia de los contratos y recibos en que conste de los pagos por mano de obra, compra de materiales y acometidas de servicios públicos cuando se trate de ampliación reparación o mejora de vivienda o reconstrucción de esta en terreno no propio en este ultimo caso podrá también solicitarse por escritura publica debidamente registrada donde conste la manifestación de constitución a su nombre.

3-copia del certificado de libertad y tradición del inmueble donde conste la cancelación del gravamen hipotecario.

4-copia del recibo expedido por la respectiva entidad recaudadora donde consta la suma pagada si se trata de cancelación de impuestos.

Si el trabajador fuere renuente a cumplir con lo anterior y por algún medio la cooperativa comprobar que no invirtió el anticipo conforme a la solicitud aprobada será sancionado conforme al régimen de trabajo asociado.

ARTICULO 21. Liquidación de intereses con entrega anticipada

En caso de entrega parcial anticipada de la cuenta individual de las compensaciones anuales diferidas para la desvinculación los intereses de que trata este capítulo se deberán liquidar a la tasa prevista en el artículo 19. En forma proporcional entre el primero (1) de enero y la fecha de liquidación del anticipo.

Si dentro de un mismo año se aprueba la entrega de dos o más anticipos de la cuenta individual o el trabajador asociado se desvinculan de la cooperativa, los intereses se liquidaran Proporcionalmente al tiempo transcurrido entre la fecha de la última liquidación y la inmediatamente anterior.

ARTICULO 22. Perdida de los derechos consagrados en este capítulo.

Conforme al régimen de trabajo asociado, el trabajador asociado que se desvincule de la cooperativa por exclusión que tenga como causal la ejecución de acto delictuoso, probado judicialmente, de este contra cualquiera de los trabajadores asociados, bienes de la cooperativa o por daño material grave causado intencionalmente a los bienes de esta, pierde el derecho a recibir el saldo que tuviere en el año que se esta liquidando.

El valor no entregado al trabajador asociado excluidos se destinara en primer caso a cubrir los daños por el ocasionados y el saldo a incrementar el fondo de bienestar social de la cooperativa.

CAPITULO VI COMPENSACIÓN POR VÍA DE EXCEDENTES COOPERATIVOS

ARTÍCULO 23.- Compensación especial

En la medida que las circunstancias económicas lo permitan y en cumplimiento de los objetivos de la cooperativa de remunerar equitativamente el trabajo de los asociados, el consejo de administración reconocerá compensaciones especiales a favor de los trabajadores asociados los cuales no se computaran a las compensaciones ordinarias ni tendrán los efectos de estas para la liquidación de las otras compensaciones y demás derechos económicos establecidos a favor de los trabajadores asociados

Estas compensaciones podrán llevarse a solicitud del asociado, parcial o totalmente a incrementar la cuenta individual de aportes sociales

ARTICULO 24.- Compensación por Vía de excedentes cooperativos

En el evento de que se produzca excedente al cierre del ejercicio económico la asamblea general conforme a la ley podrá aplicar parte del mismo como retorno a los trabajadores asociados, en relación con la participación en el trabajo y esta se efectuara como una compensación complementaria ocasional y que tampoco se computara ni tendrá los efectos señalados en el artículo anterior.

CAPITULO VII

ARTÍCULO 25.- Ayuda de movilización.

La cooperativa reconocerá a los trabajadores asociados cuya compensación mensual ordinaria, fija o variable, sin tener en cuenta los incrementos, sea inferior o igual al equivalente de dos (2) salarios mínimos mensuales legales vigentes, una suma mensual como ayuda de movilización que será señalado cada año por el consejo de administración Dicha ayuda se entregara únicamente por los días trabajados junto con la compensación mensual ordinaria. Para determinar el derecho a recibir la ayuda aquí establecida para los casos de compensaciones variables, se tomara el promedio de lo que haya sido recibido como compensación ordinaria del trabajador asociado en el mes inmediatamente anterior.

La ayuda de movilización Constituye compensación `por prestación de servicios y en consecuencia computara para la liquidación de las compensaciones previstas en el presente régimen, excepto en el caso de liquidar la compensación por descanso anual.

CAPITULO VIII

PAGOS QUE NO CONSTITUYEN COMPENSACIÓN

ARTICULO 26.- Viáticos

La suma de dinero que habitual u ocasionalmente entregue la cooperativa al trabajador asociado para cubrir su alimentación, alojamiento, medio de transporte, o gastos, de representación, cuando deba trasladarse a un sitio diferente al de su sede se entregaran para que el trabajador asociado cumpla cabalmente sus funciones sin afectar su compensación ordinaria, por lo tanto en ningún caso hace parte de esta ni tiene efecto para la liquidación de las restantes.

ARTICULO 27.- Incentivos de rodamiento y productividad.

La cooperativa podrá establecer estímulos económicos para sus trabajadores asociados, con base en resultados que se traduzcan en mayor eficiencia, productividad y por rodamiento los cuales se Fijaran en tabla que al efecto se adopte en el contrato civil Tales incentivos se entregaran al trabajador asociado que se hubiere hecho merecedor a ello y para ningún efecto harán parte de la Compensación ordinaria ni se tendrán en cuenta en las demás compensaciones que establece el presente régimen.

ARTÍCULO 28.- Dotación

La cooperativa proveerá a sus trabajadores asociados de sus implementos de seguridad industrial necesarios para el cumplimiento de sus actividades, vestido y calzado que sean técnicamente necesarios o exigidos por las autoridades sanitarias de acuerdo con la actividad que realiza y el panorama de riesgos que se adopte de acuerdo a las reglamentaciones legales vigentes.

Estos serán reemplazados en función de su vida útil y para ningún efecto harán parte de la compensación ordinaria y no computara para la liquidación de las demás compensaciones previstas en el presente régimen.

NOTA Se tendrá en cuenta concepto dictaminado por la ARP con la cual contrate la cooperativa, y se tomara el concepto como aceptado, para el total de dotaciones al año para los asociados.

PARÁGRAFO 1: Crease el Fondo de Previsión y de Bienestar Social de la cooperativa, que tiene como objetivo habilitar a la Cooperativa, con los recursos que le permitan brindar e incrementar la asistencia social y el reconocimiento a sus asociados de las Retribuciones, Auxilios o Ayudas Especiales, como complemento a sus ingresos por compensaciones ordinarias.

PARÁGRAFO 2: El Fondo de Previsión y de Bienestar Social podrá contar con los siguientes recursos:

1. Del saldo no agotado del fondo de Previsión y Bienestar Social según balance a 31 de diciembre del año anterior.
2. Del Porcentaje anual, aprobado por la Asamblea General, de los excedentes generados por la cooperativa.

3. De las Partidas adicionales, aprobadas por el Consejo de Administración e incorporada en el presupuesto de gastos para el ejercicio correspondiente.
4. De Las donaciones o retribuciones o ayudas especiales que se determinen para tal fin.

ARTICULO 29 RETRIBUCIÓN, AUXILIO O AYUDA POR CONDICIONES ADVERSAS.

La cooperativa podrá reconocer a los trabajadores asociados que su labor se desarrolle en condiciones difíciles o adversas, o en lugares distantes de la sede de la cooperativa, en campo abierto, o que este expuesto directamente a la intemperie, al calor, lluvia o frío, o cuando su labor se desarrolla en ambientes donde los niveles de ruido sean por encima de los niveles normalmente permitidos o cuando deba trabajar con riesgo de exposición a productos químicos o a descargas eléctricas, una suma mensual como retribución, Auxilio o ayuda para ayudar a soportar dichas dificultades, que será señalada por el consejo de Administración. Dicha retribución, Auxilio o ayuda no retribuye servicios prestados, por tanto, se entregará únicamente por los días trabajados junto con la compensación mensual ordinaria o en días diferentes a esta.

Esta retribución, Auxilio o ayuda para ningún efecto se constituye en compensación por el trabajo y en consecuencia no computará para ninguna liquidación de las demás compensaciones previstas en el presente régimen, ni para el pago de aportes a la seguridad social y/o aportes parafiscales.

ARTICULO 30 RETRIBUCIÓN, AUXILIO O AYUDA POR EDUCACIÓN.

La cooperativa según su situación económica, podrá reconocer a los trabajadores asociados que estudien carreras afines con su actividad productiva o que tengan 2 o mas hijos menores de edad que estén estudiando y que de él dependan económicamente, siempre que estén debidamente registrados en la cooperativa, una suma mensual como retribución, Auxilio o ayuda para educación, que será señalada por el consejo de Administración. Dicha retribución, Auxilio o ayuda no retribuye servicios prestados, por tanto, se entregará junto con la compensación mensual ordinaria o en días diferentes a estos.

La retribución, Auxilio o ayuda por educación para ningún efecto se constituyen en compensación por el trabajo y en consecuencia no computará para ninguna liquidación de las demás compensaciones previstas en el presente régimen, ni para el pago de aportes a la seguridad social y/o aportes parafiscales.

ARTICULO 31. RETRIBUCIÓN, AUXILIO O AYUDA POR HABITACIÓN O VIVIENDA.

La cooperativa podrá reconocer a los trabajadores asociados que no tengan casa propia, o que deban alquilar una casa o apartamento cercano a su centro de trabajo, una suma mensual como retribución, Auxilio o ayuda por habitación, que será señalada por el consejo de Administración. Dicha retribución no retribuye servicios prestados, por tanto, se entregará junto con la compensación mensual ordinaria o en días diferentes a esta.

La retribución, Auxilio o ayuda por habitación o vivienda para ningún efecto se constituye en compensación por el trabajo y en consecuencia no computará para ninguna liquidación de las demás compensaciones previstas en el presente régimen, ni para el pago de aportes a la seguridad social y/o aportes parafiscales.

ARTICULO 32 RETRIBUCIÓN, AUXILIO O AYUDA POR HERRAMIENTA O TECNOLOGÍA UTILIZADA.

La cooperativa podrá reconocer a los trabajadores asociados que utilicen en sus labores a favor de la cooperativa sus propios medios de producción y/ o labor, tales como instalaciones, equipos, herramientas, tecnología y demás medios materiales o inmateriales de trabajo, una suma mensual como retribución, auxilio o ayuda por herramienta, que será señalada por el consejo de Administración. Dicha retribución no retribuye servicios prestados, por tanto, se entregará únicamente por los días en que utilice o ponga al servicio de la cooperativa dichos elementos y se pagará junto con la compensación mensual ordinaria o en días diferentes a dicho pago.

La retribución, Auxilio o ayuda por herramienta o tecnología utilizada para ningún efecto se constituyen en compensación por el trabajo y en consecuencia no computará para ninguna liquidación de las demás compensaciones previstas en el presente régimen, ni para el pago de aportes a la seguridad social y/o aportes parafiscales.

CAPITULO IX ENTREGA, DEDUCCIÓN Y RETENCIÓN DE COMPENSACIONES

ARTICULO 33. Entrega de compensación ordinaria y demás derechos económicos

Por regla general las compensaciones y los derechos económicos reconocidos en el presente régimen le serán entregados directamente al trabajador asociado en la sede donde este desempeñe sus labores o en la que por organización administrativa determine y dentro de los horarios que se establezcan para el efecto. La cooperativa deberá hacerle entrega al

trabajador asociado de un comprobante donde conste el monto y concepto de pago; la cooperativa podrá utilizar los diferentes medios de pago ofrecidos por el sector financiero con el fin de facilitar administrativamente el proceso de pago de compensaciones.

Cuando existiere un motivo razonable a juicio de la cooperativa, que impida que el trabajador asociado reciba personalmente sus compensaciones y demás derechos económicos, podrán entregarse previa identificación, a la persona que por escrito éste autorice. Si el motivo fuere la ausencia justificada por desplazamiento a un lugar distinto de la sede de la cooperativa, por un asunto ajeno a sus labores la cooperativa, se reserva el derecho a pedir autorización expedida por el trabajador asociado con firma autenticada ante notario público.

En caso del fallecimiento del trabajador asociado la entrega se hará conforme al procedimiento establecido en el régimen de trabajo asociado.

ARTICULO 34.- Deducciones con autorización del trabajador asociado

El trabajador asociado podrá autorizar por escrito a la cooperativa, para que de sus compensaciones ordinarias o semestrales o en el momento de su desvinculación, se efectúen descuentos de la liquidación de sus compensaciones, con destino a cubrir obligaciones contraídas con otras cooperativas, con la misma cooperativa o con otra entidad legalmente autorizada.

ARTICULO 35- Deducciones que no requieren autorización expresa del trabajador asociado

La cooperativa podrá efectuar deducciones a las compensaciones ordinarias del trabajador asociado, sin previa autorización en los siguientes casos.

1-para pagos de los aportes sociales individuales que en virtud del estatuto cooperativo esta obligado a cancelar el trabajador asociado.

2-para cubrir la parte que le correspondiera al trabajador asociado por su seguridad social y la de su familia si fuere caso.

3-para amortización a los préstamos efectuados por la cooperativa al trabajador asociado, conforme a los plazos establecidos en el respectivo documento que respalda su obligación.

4-por multas disciplinarias impuestas al trabajador asociado conforme al estatuto y al régimen de trabajo asociado.

5-para responder por la pérdida de dinero y demás bienes de la cooperativa y por daños causados a esta que estén a su cargo siempre y cuando se halla comprobado se responsabilidad.

6-por mandamiento judicial.

ARTICULO 36 Limite de deducciones

Las deducciones que se efectúen a las compensaciones ordinarias del trabajador asociado no podrá ser superiores al cincuenta por ciento (50%) de la compensación ordinaria de un

mes. Las efectuadas sobre las compensaciones semestrales o del monto de la liquidación final de sus compensaciones, realizada por su desvinculación no tendrán límite.

ARTÍCULO 37.- Reintegro de compensaciones.

Conforme a la ley y al estatuto, si antes del cierre del ejercicio económico se aprecia que no se cumplirán los presupuestos o se ocasionara una pérdida, para evitarla el Asamblea General de Asociados y/o delegados, podrá decretar que todos los trabajadores asociados reintegren parte de sus compensaciones y en proporción al monto de las que cada uno hubiere recibido durante el ejercicio económico respectivo; este reintegro se podrá causar como obligación a cargo del trabajador asociado para ser cubierta por las compensaciones ordinarias que reciba posteriormente, según las oscilaciones de los resultados económicos.

CAPITULO IX

DISPOSICIONES FINALES

ARTICULO 38. Desarrollo y reglamentación del régimen de compensaciones

La Asamblea General de Asociados mediante resoluciones particulares podrá desarrollar en detalle las normas contenidas en el presente régimen y dictar disposiciones necesarias para garantizar su cumplida ejecución.

ARTICULO 39- Vigencia del régimen de compensaciones

El presente régimen de compensaciones fue aprobado por la 1ª Asamblea general ordinaria de Asociados, realizada el 22 de Enero del 2005, y por el Ministerio de la Protección Social según resolución No 001593 del 26 de junio del año 2007, modificada en la Sexta Asamblea General Ordinaria de Asociados Realizada el 28....de Marzo del 2009, entrara en vigencia a partir de la fecha en que sea publicado y este visible y disponible a los trabajadores asociados, con las constancias de haber sido registrados conforme a la ley.

Firman las personas administrativas que presiden el consejo de Administración tales como:

ADRIANA BENITEZ VALENCIA.
PRESIDENTE

JORGE AGREDA
SECRETARIO