

CREACIÓN DE EMPRESA DE MARQUILLAS BORDADAS Y ESTAMPADAS
MAKLITEX S.A.S EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI VALLE

LILIANA RUIZ BENJUMEA
MARÍA EUGENIA VALENZUELA CUARÁN

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACÁDEMICO DE ADMISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL VALLE
2013

CREACIÓN DE EMPRESA DE MARQUILLAS BORDADAS Y ESTAMPADAS
MAKLITEX S.A.S EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI

LILIANA RUIZ BENJUMEA
MARÍA EUGENIA VALENZUELA CUARÁN

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS

DIRECTOR
ROBERTO LUCIEN LARMAT
Administrador de empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACÁDEMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL VALLE
2013

NOTA DE ACEPTACIÓN

**Aprobado por el Comité de Grado
en cumplimiento de los requisitos
exigidos por la Universidad del
Valle para optar al título de
Administrador de Empresas.**

**Profesor
Roberto Lucien Larmat
Director Programa Académico
Y trabajo de grado**

**Profesor
Julián González
Directo trabajo de grado**

Evaluador 1

Evaluador 2

DEDICATORIA

Para mí es un honor irrefutable el dedicar la culminación de un ciclo más en vida a Dios quien me ha llenado de grandes bendiciones y me brindó la fuerza para luchar día a día, a mi maravillosa familia; madre y hermanos quienes han sido mi aliento, la parte fundamental en mi crecimiento como persona y profesional brindándome su apoyo incondicional, recalcándome que no existen limitaciones porque todo se puede alcanzar con el propósito firme de mejorar nuestra calidad de vida, en donde sólo debes tener una visión clara de lo que quieres, la cual está fundamentada en los valores, disciplina, constancia y perseverancia.

A mis compañeros de semestre, que son parte importante en mi vida pues junto a ellos aprendí demasiado y sin dudarlo me brindaron su colaboración cuando la necesité. Son excelentes seres humanos, valiosos y llenos de humildad.

A mí compañera y amiga María Eugenia Valenzuela, por ser tan comprensiva, paciente y sobre todo porque compartió junto a mí la entrega y dedicación para llevar a cabo este trabajo.

Liliana Ruiz Benjumea

Le dedico a Dios este proyecto ya que me dio la fortaleza para alcanzar este objetivo en mi vida; a mis padres, mis hermanos y todas las personas por brindarme permanentemente su compañía, apoyo y valores de una familia, las cuales me han permitido salir adelante en cualquier situación de mi vida; por la comprensión, amor, confianza, por enseñarme que la constancia y el esfuerzo son el camino para alcanzar las metas que uno se propone; además de la fe puesta en mis capacidades.

A mis amigos, con los que compartí toda la carrera, gran parte de mi vida y alegrías que nunca olvidare.

María Eugenia Valenzuela

AGRADECIMIENTOS

Antes que nada, agradecemos a Dios por permitirnos cumplir un objetivo más en nuestra vida.

Agradecemos enormemente a la Universidad del Valle, la Facultad de Ciencias de la Administración por cada conocimiento transmitido a través de profesores altamente capacitados y dispuestos a cambiarnos la visión de la vida en todos sus ámbitos, pues hoy somos personas más maduras y con la idea de continuar alimentando nuestro intelecto para contribuir a la sociedad y por supuesto mejorar nuestra calidad de vida.

A los licenciados; Roberto Lucien Larmat Gozález y Julián González Velasco por el apoyo, colaboración y oportuna orientación en el proyecto.

A todas las personas que de una u otra forma contribuyeron en nuestra educación profesional.

CONTENIDO	
INTRODUCCIÓN	Pág. 20
1. APROXIMACIÓN TEÓRICA	21
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	24
2.1.1 Sistematización Del Problema	24
3. OBJETIVOS	25
3.1 Objetivo General	25
3.2 Objetivos Específicos	25
4. JUSTIFICACIÓN	26
5. MARCO TEÓRICO	27
5.1 EMPRENDIMIENTO	27
5.2 EVALUACIÓN DEL PROYECTO	29
5.2.1 Estudio De Mercado	30
5.2.2 Estudio Técnico	33
5.2.3 Estudio Administrativo Y Legal	35
5.2.4 Estudio Económico Y Financiero	36
6. ESTUDIO METODOLÓGICO	37
6.1 TIPO DE ESTUDIO	37
6.2 Método De Investigación	37
6.3 Fuentes De Información	37
6.4 Técnicas De Recolección De Información	38
6.5 Manejo De Información	38

6.6 Población	38
6.7 Modelo De La Encuesta	38
7. ESTUDIO DE MERCADO PARA LA EMPRESA TEXTIL ENFOCADA AL BORDADO Y ESTAMPADO EN LA CIUDAD DE CALI.	39
7.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	39
7.1.1 Factores Económicos	40
7.1.2 Factores Políticos	45
7.1.3 Factores Socio-Cultural	46
7.1.4 Entorno Tecnológico	48
7.1.5 Entorno Político-Legal	50
7.1.6 Matriz Para El Análisis Del Entorno	51
7.1.7 Matriz De Factores Externos (EFE)	55
7.2 ANÁLISIS DEL SECTOR ESPECÍFICO	56
7.2.1 Generalidades Del Sector Textil Y Confecciones En Colombia	56
7.2.2 Evolución Económica Del Sector Textil Y Confecciones En Colombia	57
7.3 ANALISIS DE PORTER APLICADO AL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES	62
7.3.1 Factor Determinante De La Presencia De Nuevos Entrantes	62
7.3.2 Factor Determinante De Intensidad De Rivalidad	63
7.3.3 Factor Determinante Del Poder De Los Proveedores	65
7.3.4 Factor Determinante Del Poder Del Comprador	66
7.3.5 Factor Determinante De La Amenaza De Productos Sustitutos	68

7.4 ANÁLISIS DEL MERCADO	70
7.4.1 Ficha Técnica	70
8. PLAN DE MERCADEO	72
8.1 POLÍTICAS DEL PRODUCTO	72
8.1.1 Producto	72
8.1.2 Precio	73
8.1.3 Plaza	79
8.1.3.1 Canales De Distribución	79
8.1.3.2 Materia Prima	79
8.1.3.3 Manejo De Inventario	80
8.1.3.4 Métodos Y Técnicas De Transporte	81
8.1.3.5 Políticas De Comercialización Del Producto	81
8.1.4 Promoción	81
8.1.4.1 Desarrollo De La Campaña Publicitaria	81
8.1.4.2 Estrategias De Comunicación	82
9. ANÁLISIS TÉCNICO	88
9.1 Cadena De Valor	88
9.2 Descripción De Procesos Operativos	88
9.2.1 Manual De Procedimientos	89
9.2.2 Descripción De Procedimientos	90
9.2.3 Manual de procedimientos	93
9.3 Instalaciones	100
9.4 Proceso Productivo	106

9.5 Localización De La Empresa De Marquillas Bordadas Y Estampadas	107
9.5.1 Macro Localización	107
9.5.2 Micro Localización	108
9.5.3 Distribución De Planta	109
10. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	111
10.1 Direccionamiento Estratégico	111
10.1.1 Misión	111
10.1.2 Visión	111
10.1.3 Objetivos Organizacionales	111
10.1.4 Filosofía De La Empresa	112
10.2 Organigrama De La Empresa MAKLITEX	112
10.2.1 Descripción De Funciones De Los Cargos	113
11. ANÁLISIS LEGAL	121
11.1 tipo de empresa	121
11.1.1 sociedad por acciones simplificadas (S.A.S)	123
12. ANALISIS FINANCIERO	125
12.1 Plan de inversión	125
12.1.1 Financiación de la inversión	126
12.2 Presupuesto de ventas	128
12.2.1 Presupuesto de ventas mensual	128
12.2.2 Presupuesto de ventas anual	133
12.3 Presupuesto de producción	135

12.3.1 Presupuesto de producción mensual y anual	135
12.4 Presupuesto de costos y gastos	150
12.4.1 Consumo de materia prima	150
12.4.2 Presupuesto de compra de materia prima	151
12.4.3 Presupuesto de nómina	158
12.4.4 Costos de producción	163
12.4.5 Gastos de administración y ventas	166
12.4.6 Impuestos	173
12.5 Proyección de estados financieros	176
12.5.1 Proyección del estado de resultados	176
12.5.2 Proyección del flujo de caja	179
12.5.3 Proyección del balance general	184
12.6 Indicadores financieros	187
12.7 Punto de equilibrio	191
12.8 Evaluación financiera	194
12.8.1 Cálculo del costo promedio ponderado de capital CPPC	194
12.8.2 Cálculo de la bondad financiera del proyecto	197
12.8.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	200
13 CONCLUSIONES	201
RECOMENDACIONES	202
BIBLIOGRAFÍA	203
GLOSARIO	205
ANEXOS	206

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Precios De Los Bordados	76
Tabla 2. Listado De Precios Para Bordados Por Referencia	76
Tabla 3. Precios De Estampados Screen	77
Tabla 4. Precios Estampados Sublimación	77
Tabla 5. Precios Estampados Transfer	78
Tabla 6. Listado De Precios Para Estampados Por Referencia	78
Tabla 7. Presupuesto Plan De Mercadeo	86
Tabla 8. Proyección De Ventas	87
Tabla 9. Manual De Funciones Del Gerente	114
Tabla 10. Manual De Funciones Auxiliar Contable	115
Tabla 11. Manual De Funciones Director Comercial	116
Tabla 12. Manual De Funciones Diseñador	117
Tabla 13. Manual De Funciones Operario	118
Tabla 14. Manual De Funciones Jefe De Almacén	119
Tabla 15. Manual De Funciones Vendedor	120

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Cadena De Valor	88
Figura 2. Manual De Procedimiento-Adquisición Materia Prima	92
Figura 3. Manual De Procedimientos-Recepción Y Almacenamiento	95
Figura 4. Manual De Procedimientos-Digitalización De Bordado	97
Figura 5. Manual De Procedimientos-Digitalización Del Estampado	99
Figura 6. Distribución De Planta-Piso 1	109
Figura 7. Distribución De Planta-Mesanine	110
Figura 8. Organigrama Empresa MAKLITEX S.A.S	112

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfico 1. Tasa de crecimiento PIB. Variación anual, Colombia	40
Gráfico 2. Tasa de crecimiento PIB sectorial. Variación anual, Colombia	41
Gráfico 3. Evolución de la inflación en Colombia	41
Gráfico 4. Tasas de interés activas total sistema financiero. Colombia	42
Gráfico 5. Tasa de desempleo anual. Colombia	43
Gráfico 6. Índice de la tasa de cambio real de competitividad ITCR-C	44
Gráfico 7. Balance fiscal como porcentaje del PIB	46
Gráfico 8. Índice de confianza del consumidor. Colombia 2003-2010	47
Gráfico 9. Tendencias del secuestro 2008-2009	48
Gráfico 10. Tasa de crecimiento del sector textil y confecciones.	58
Gráfico 11. Producción total del sector textil y confecciones. Colombia	58
Gráfico 12. Exportaciones del sector textil y confecciones. Colombia	59
Gráfico 13. Composición de las exportaciones de confecciones.	60
Gráfico 14. Composición de las exportaciones de textiles. Colombia	61
Gráfico 15. Ciclo de ventas mensual año 1	131

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Variables Económicas	52
Cuadro 2. Variables Políticas	53
Cuadro 3. Variables Socio-Culturales	54
Cuadro 4. Variables Tecnológicos	54
Cuadro 5. Matriz De Factores Externos (EFE)	55
Cuadro 6. Principales Destinos De Las Exportaciones De Confecciones. Col 2008	60
Cuadro 7. Principales Destinos De Las Exportaciones De Confecciones. Col 2008	61
Cuadro 8. Ventas De Textiles Por Región- 2007-US\$ Millones	65
Cuadro 9. Modelo Cinco Fuerzas De PORTER Para El Sect. Textil	69
Cuadro 10. Simbología Manual De Procedimientos	89
Cuadro 11. Descripción Procedimientos Adquisición De Materia Prima	91
Cuadro 12. Descripción Procedimientos Recepción Y Almacenamiento	94
Cuadro 13. Descripción De Procedimientos Digitalización De Bordado	96
Cuadro 14. Descripción Procedimientos Digitalización Del Estampado	98
Cuadro 15. Presupuesto Equipo Administrativo	101
Cuadro 16. Presupuesto Maquinaria	102
Cuadro 17. Especificaciones Técnicas Maquinaria	105
Cuadro 18. Gastos Generales	106
Cuadro 19. Prepto mensual de inversión en propiedad planta y equipo	125
Cuadro 20. Condiciones de la financiación inicial	126

Cuadro 21. Prepto mensual de amortización de la financiación inicial	127
Cuadro 22. Relación de productos fabricados por la empresa	128
Cuadro 23. Política de recaudo de la empresa	128
Cuadro 24. Presupuesto mensual de ventas en unidades por producto	129
Cuadro 25. Prepto mensual de ventas en miles de pesos por producto	130
Cuadro 26. Prepto mensual de recaudo en miles de pesos por producto	131
Cuadro 27. Porcentajes de crecimiento por unidad anual por línea	133
Cuadro 28. Presupuesto anual de ventas en unidades por producto	134
Cuadro 29. Política de inversión para la empresa	135
Cuadro 30. Presupuesto de producción en unidades por producto	136
Cuadro 31. Presupuesto producción anual en unidades por producto	143
Cuadro 32. Materia prima requerida por la empresa	150
Cuadro 33. Estándar de consumo de materiales por producto	150
Cuadro 34. Presupuesto de consumo mensual de materiales en unidades según estimado de producción	152
Cuadro 35. Presupuesto mensual de compras en unidades de MP	157
Cuadro 36. Prepto mensual de pagos a proveedores en miles de pesos	157
Cuadro 37. Base. Cálculo prestaciones sociales y aportes parafiscales	158
Cuadro 38. Presupuesto mensual de nómina en miles de pesos	159
Cuadro 39. Presupuesto de causación mensual de prestaciones sociales en miles de pesos	160
Cuadro 40. Presupuesto causación mensual de aportes parafiscales en miles de pesos	161
Cuadro 41. Presupuesto deducciones mensuales a empleados para aportes parafiscales en miles de pesos	162

Cuadro 42. Comportamiento mensual de costos de producción en miles de pesos	164
Cuadro 43. Comportamiento anual costos de producción	165
Cuadro 44. Comportamiento mensual de gastos y administración	167
Cuadro 45. Comportamiento mensual de gastos de ventas	168
Cuadro 46. Comportamiento mensual de gastos no operacionales	169
Cuadro 47. Comportamiento anual de gastos de administración	170
Cuadro 48. Comportamiento anual de gastos de ventas	171
Cuadro 49. Comportamiento anual de gastos financieros	172
Cuadro 50. Impuestos a aplicar	173
Cuadro 51. Movimiento mensual de impuestos en miles de pesos	174
Cuadro 52. Movimiento anual de impuestos en miles de pesos	175
Cuadro 53. Estado de resultados proyectado mensual	177
Cuadro 54. Estado de resultados proyectado anual en miles de pesos	178
Cuadro 55. Flujo de caja proyectado mes a mes en miles de pesos	180
Cuadro 56. Flujo de caja proyectado anual en miles de pesos	182
Cuadro 57. Balances proyectados año a año en miles de pesos	185
Cuadro 58. Indicadores financieros proyectados anuales	188
Cuadro 59. Análisis de punto de equilibrio proyectado	192
Cuadro 60. Parámetros para el cálculo de costos de capital	194
Cuadro 61. Cálculo de beta	195
Cuadro 62. Cálculo del costo promedio de capital	196
Cuadro 63. Cálculo de la rentabilidad del proyecto	199

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Encuestas para el estudio de mercado	Pág. 207
Anexo B. análisis de resultados	210

INTRODUCCIÓN

Cali, la capital del Valle del Cauca, cuenta con una de las economías de mayor crecimiento e infraestructura en el país debido a su ubicación geográfica y es uno de los principales centros económicos e industriales nacional e internacional. Teniendo en cuenta lo anterior y a la oportunidad, surge la idea de crear una empresa perteneciente a la industria textil y confecciones dedicada al bordado y estampado de marquillas por lo que se realizó el siguiente trabajo de grado cuyo fin se orienta al estudio de factibilidad para llevar a cabo su desarrollo.

La creación de empresa es sin duda uno de los objetivos de los profesionales, pues desarrolla económicamente a un país. En tal sentido el presente trabajo busca de un lado, aportar al desarrollo de la ciudad, la región y por supuesto lograr el mayor crecimiento personal, productivo y social, mejorando la calidad de vida tanto de sus colaboradores como de los emprendedores.

El estudio permite estructurar la empresa, MAKLITEX S.A.S productora y comercializadora de marquillas (logos, slogan, nombres, escudo etc) considerando elementos diferenciadores como diseño y calidad.

El trabajo contiene los elementos integrados, permitiendo estructurar la organización, estableciendo los requerimientos de inversión, resaltar los aspectos técnicos, administrativos, financieros, económicos y de mercadeo.

Se destaca además para su desarrollo del proyecto el estudio y análisis del entorno general y sectorial, donde sin duda es indispensable analizar elementos de la competencia, la estructura de costos, el análisis del producto y sus respectivas estrategias, publicidad y ventas, además se tiene en cuenta las posibilidades como emprendedores en este mercado. Finalmente concluir con algunas variables estrictamente financieras, que permitan visualizar a través de las diferentes proyecciones la permanencia del negocio, por supuesto generando valor.

1. APROXIMACIÓN TEÓRICA

Un gran número de investigadores coinciden al señalar que en la actualidad es imposible imaginar una sociedad avanzada sin un cuerpo empresarial emergente y en continuo crecimiento (Ayerbe, 1994; Shane, 1996; entre otros). Se convierte así la empresa en el primer generador de progreso y desarrollo económico y social de los países. (Schumpeter, 1912; Hause y Du Rietz, 1984; Birley, 1986; Cooper, Willard y Woo, 1986; entre otros).

Para Cuervo (1997) *“Hoy en día las capacidades empresariales y su calidad se presentan como determinantes del ritmo de desarrollo de una nación. Diferentes ritmos de crecimiento entre países o entre periodos dentro de un país vienen determinados por la calidad de las capacidades empresariales, en suma de sus empresarios”*. Lo cual indica el constante cambio al que se somete una nueva empresa puesto que el mercado exige calidad, tecnología e innovación que se logra siempre y cuando se cuente con personal competente y a la vanguardia. Partiendo de lo anterior se tendrá un gran reto como profesionales al crear una empresa capaz de suplir las necesidades de los clientes insatisfechos del mercado textil en la región, más específicamente en la ciudad de Cali Valle.

Otro concepto, sostiene que el objetivo de la sociedad del conocimiento no sólo es incrementar la productividad, competitividad, calidad, precio y servicio, sino cultivar los activos intangibles dentro de ellos la moral individual del trabajador y organizacional, confianza, transparencia, verdad, sustentabilidad, honestidad; para esto la ética es indispensable pues tiene que ver con las conductas personales de cada miembro de la ciudadanía y de la sociedad en lo general, es lo que Peter F. Drucker (2003:237) al final de su vida visualizó transparentemente de esta forma *“una tarea igualmente importante para el management de alto nivel en la empresa de la sociedad del futuro será la de equilibrar las tres dimensiones de la corporación: como una organización económica, humana y cada vez más como una importante organización social”*.

Como afirma Drucker en su libro administración por resultados, 1964 que explica por qué es necesario poner el foco en las oportunidades más que en los problemas, para hacer que una organización prospere. Es también el primer libro que aplica el término “estrategia a los negocios”

La teoría de Joseph Schumpeter se debe tener en cuenta a la hora de pensar en innovación en las organizaciones, quien a principios del siglo XX, recoge la idea de SAY en cuanto a la movilización de recursos para obtener una productividad más alta, pero advirtiéndole que la creación de una empresa se convierte rápidamente en una práctica repetida que tiende al estancamiento por la vía de la adaptación de las condiciones dadas por factores externos a los procesos productivos. Para evitar el estancamiento es necesario recurrir a nuevas

combinaciones de recursos y son éstas las que constituyen las innovaciones. La puesta en práctica de éstas combinaciones se lleva a cabo en las empresas y en ellas sus agentes son los empresarios.

Henry Fayol quien es sobre todo conocido por sus aportes en el terreno del pensamiento administrativo. Expuso sus ideas en la obra Administración industrial y general, (publicada en Francia en 1916), Hizo una defensa de los postulados de la libre empresa frente a la intervención del Estado en la vida económica, adicionalmente los principios y finalmente los procedimientos administrativos. *“Sin principios se está en la oscuridad, en el caos; sin experiencia y sin medida se permanece muy perplejo incluso con los mejores principios”*. Por un lado Fayol nos dice que los principios son como un faro, una guía, y una luz y por otro lado señala que la experiencia es fundamental.

De acuerdo, con Michael E. Porter en su libro “ventaja competitiva”; la competencia determina la propiedad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, en donde surge la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia del sector industrial.

Con lo mencionado previamente, es importante aclarar que los profesionales deben tener una preparación íntegra. Partiendo que la administración en la sociedad industrial es producto de la separación que se genera con el trabajo individual y la dirección organizacional del mismo, lo que engendra la necesidad de que existan individuos que conozcan toda la organización y los procesos productivos de bienes y servicios; sin embargo, el cambio se acelera, los retos, riesgos y oportunidades se multiplican, lo que exige contar con capitales éticos y sociales.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según datos de la ANDI, la cadena Textil-Confecciones colombiana genera aproximadamente 130 mil empleos directos y 750 mil empleos indirectos, lo que representa aproximadamente el 21% de la fuerza laboral generada por la industria manufacturera. Hay cerca de 450 fabricantes de textiles y 10.000 de confecciones, la mayoría son pequeñas fábricas, el 50% tiene entre 20 y 60 máquinas de coser.

Las principales ciudades donde se ubican son Medellín, Bogotá, Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla, Ibagué y Bucaramanga.¹

En cuanto al tamaño de empresa del sector, las más grandes se ubican en Bogotá y las de Medellín están muy divididas, que están conformadas por un gran número de pequeñas industrias.

La característica principal de estas empresas es su antigüedad puesto que oscila entre 50 y 70 años. Inicialmente se originaron como empresas familiares y pronto pasaron a ser grupos económicos sin lazos familiares bajo la forma de Sociedades Anónimas. Su actividad principal es el proceso de fibra de algodón, tejido plano, hilado, telas de punto, bordados, teñidos y estampados.

Cali, a diferencia de las otras ciudades, se caracteriza por una industria más joven y familiar. Las empresas siguen perteneciendo a las mismas familias que las crearon y se han destacado por su éxito temprano en el sector textil.

En cuanto a la maquinaria que estas empresas han adquirido debe ser importada de diferentes países como; Alemania, Suiza, Italia y España, cada uno especializado en un tipo distinto de equipo.

A pesar de su importancia, el sector es uno de los que más cambios tecnológicos sufre debido a la rápida evolución tecnológica, afectando así a empresas que aún operan con maquinaria que en promedio tienen más de 15 años de antigüedad. Estas innovaciones han obligado a todas las empresas que han deseado seguir en la cabecera del sector a reinvertir continuamente en equipo y desarrollo.

Por su parte, dentro del marco de la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad, en el componente de apuestas regionales, la cadena productiva de las confecciones constituye la principal apuesta productora para el Valle del Cauca. Por lo tanto, teniendo en cuenta la importancia del eslabón de bordado y estampado, como un componente fundamental para el sector de confecciones, se presentan importantes oportunidades para el desarrollo de ideas de negocio en el

¹ Ibíd.

sector, lo cual conlleva a la necesidad de desarrollar y crear nuevas empresas de acuerdo con las necesidades del mismo, estimular la innovación, tanto tecnológica como organizacional.

De acuerdo a lo anterior, surge la idea de aportar al desarrollo económico de la región al hacer realidad una idea de negocio, la cual consiste en crear una empresa del sector textil enfocada al bordado y estampado para producción de marquillas en la ciudad de Cali, con alto nivel competitivo para brindar un excelente servicio y producto teniendo como prioridad la satisfacción del cliente.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

No conocer el sector; montaje técnico, gustos y preferencias de los clientes, proveedores, competidores, tecnología, política y recursos financieros acarrea una enorme incertidumbre y a su vez genera una alta probabilidad de fracaso a la hora de crear una empresa, puesto que debe estar preparada para enfrentarse al mercado. De allí que el empresario soporte principalmente el conocimiento empírico a través del académico, como lo manifiesta claramente *McKinsey* “*un plan empresarial nos obliga a pensar en forma disciplinada, si se quiere hacer un trabajo intelectual serio. Una idea puede parecer brillante al concebirla, pero puede fracasar al entrar en los detalles y las cifras*”

¿Cuál es la factibilidad de crear una empresa de bordado y estampado para producción de marquillas en la ciudad de Cali?

2.1.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las características del mercado en el cual operará la empresa enfocada al bordado y estampado en Cali?

¿Qué tipo de montaje técnico y tecnológico es necesario para la empresa?

¿Cuál es la estructura organizacional y legal adecuada para la empresa?

¿Cuál es la viabilidad económica y financiera para la empresa?

¿A qué riesgos se expone la empresa de bordado y estampado en Cali?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la factibilidad de crear la empresa enfocada al bordado y estampado para producción de marquillas en la ciudad de Cali

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analizar las características del mercado en el cual operará la empresa textil enfocada al bordado y estampado en Cali.

Establecer los requerimientos técnicos y tecnológicos de crear la empresa enfocada al bordado y estampado en Cali.

Determinar la estructura organizacional y legal adecuada para el funcionamiento de la empresa enfocada al bordado y estampado en Cali.

Establecer la viabilidad económica y financiera para la empresa enfocada al bordado y estampado en Cali.

Realizar el análisis de riesgos que hacen parte de crear la empresa de bordado y estampado.

4. JUSTIFICACIÓN

El estudio de factibilidad de crear una empresa de bordado y estampado para producción de marquillas en la ciudad de Cali, nace fundamentalmente de la identificación de una oportunidad que se presenta en el mercado, sustentada en la importancia del sector de confecciones, visualizado como una de las apuestas productivas para el Valle del Cauca, teniendo en cuenta que el eslabón de hilados es estratégico para el impulso y desarrollo de dicho sector.

Sin embargo, considerando los planteamientos de McKinsey, no basta con la concepción de la idea, en este caso la identificación de la oportunidad, sino que es necesario entrar en los detalles y las cifras, para establecer cuál es la factibilidad de crear la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, la metodología relacionada con el plan de negocios, resulta fundamental para conocer los detalles y cifras que permitirán definir si existe factibilidad para crear la empresa de bordado y estampado para producción de marquillas en la ciudad de Cali. Según Varela², en esta metodología se involucra una serie de etapas en su desarrollo, como son: el análisis de la empresa y su entorno, análisis de mercado, análisis técnico, análisis administrativo, análisis legal, análisis económico y financiero, análisis de riesgos y análisis de sensibilidad.

Estas diferentes etapas permiten conocer en detalle todos los aspectos concernientes a la factibilidad de crear la empresa en referencia, como son la existencia real de clientes, los precios, cantidades a vender, características de los productos, estrategia comercial, las posibilidades técnicas para la fabricación del producto, el tamaño, localización óptima, la inversión requerida, las necesidades de personal, estructura organizacional, la proyección de ingresos, costos, gastos, riesgos y rentabilidad esperada, lo cual permitirá establecer si la identificación de la idea es realmente efectiva o si por el contrario existen muchos impedimentos para llevarla a la realidad.

De lo anterior se desprende que la investigación planteada es pertinente en la medida que se utilizan aspectos teóricos y metodológicos correspondientes a la evaluación de proyectos y la estructura de plan de negocios, tópicos abordados a lo largo de la carrera de Administración de Empresas. Es además importante porque se relaciona con un sector económico como el de confecciones, de gran trascendencia para la ciudad de Cali y el departamento.

² VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. 2001. Prentice Hall.

5. MARCO TEÓRICO

La presente investigación surge de la identificación de una oportunidad de negocio que se presenta en el sector textil-confecciones en la ciudad de Cali, la cual requiere un conocimiento más profundo de los detalles y cifras para establecer la factibilidad de crear la empresa. Por lo tanto, es claro que se trata de un emprendimiento que necesita de la teoría de evaluación de proyectos y la estructura de plan de negocios para determinar con cifras y argumentos, si la oportunidad es o no factible de ser aprovechada, dadas unas condiciones de mercado, técnicas, económicas, financieras y de riesgo.

5.1 EMPRENDIMIENTO

Antes de entrar en detalle sobre cómo se elabora un plan de negocios y se evalúa un proyecto, es necesario precisar el concepto de emprendimiento.

Formichella³ realiza una amplia revisión de los diversos aportes teóricos acerca del emprendimiento, demostrando que el concepto fue evolucionando a lo largo del tiempo y destacando la importancia del concepto de emprendedor, tanto como creador de nuevas empresas, como de actor dentro de una empresa existente.

Según Formichella, el término *entrepreneur* fue introducido a la literatura económica por primera vez en los inicios del siglo XVIII por el economista francés Richard Cantillon, quien lo define como el *“agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto”*.⁴

Posteriormente, indica el aporte del economista francés Say, quien afirmó que el *“entrepreneur”* es un individuo líder, previsor, tomador de riesgos y evaluador de proyectos, y que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad. También expresa que Say rescata el hecho de que el éxito emprendedor no sólo es importante para un individuo, sino también para toda la sociedad.

Seguidamente, Formichella hace un recorrido por diferentes autores a lo largo de la historia, como el economista británico Adam Smith, quien se refiere al tema bajo el término inglés *“business management”*; habla sobre el también economista Mill, el cual enfatizó más la importancia del emprendimiento para el crecimiento económico, expresando que el desarrollo del *“entrepreneurship”* requiere de

³ FORMICHELLA, María Marta. El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Chacra Experimental Integrada Barrow (Convenio MAAyP-INTA) Tres Arroyos, Enero 2004.

⁴ Ibíd. P. 10

habilidades no comunes; Alfred Marshall en 1880 que introduce el concepto del cuarto factor de producción (además de la tierra, trabajo y capital), agregando la organización como factor coordinador, estableció que los emprendedores son líderes por naturaleza y están dispuestos a actuar bajo las condiciones de incertidumbre que causa la ausencia de información completa. Posteriormente cita a Schumpeter, que define emprendedor como una persona dinámica y fuera de lo común, que promueve nuevas combinaciones o innovaciones.

Luego destaca los aportes a la teoría de emprendimiento de Ludwig Von Mises, quien identifica tres características que considera esenciales para que un individuo sea considerado emprendedor. La primera tiene que ver con que el emprendedor es un evaluador que calcula beneficios y costos numéricos, para luego tomar decisiones. La segunda característica es la de empresario, el emprendedor construye la decisión de cómo utilizar los factores, para producir mercaderías. Por último, rescata que el emprendedor soporta la incertidumbre, ya que actúa en función del futuro y no conoce exactamente las acciones que otros seres humanos llevarán a cabo.⁵ Este aporte resulta significativo ya que se desprende la necesidad de evaluar detalladamente las ideas de negocios que se tengan en mente por cualquier emprendedor, destacando la incertidumbre y la importancia de la toma de decisiones.

Más adelante, Formichella habla de Peter Drucker (1985) como uno de los autores más importantes en el tema, quien define al *entrepreneur* como aquel empresario que es innovador. Destaca que, aunque quien abra un pequeño negocio y corra riesgos, no quiere decir que sea innovador y represente un emprendimiento. Este autor afirma que el ser emprendedor no es un rasgo del carácter, sino una conducta. Según él, cualquiera que sea capaz de tomar decisiones puede aprender a ser un empresario innovador. Considera que la base del emprendimiento es teórica y no intuitiva. El emprendimiento resulta entonces un rasgo característico de un individuo o institución, pero no de personalidad.

En la actualidad, en Colombia el emprendimiento es definido en la Ley 1014 de 2006 como *“una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad”*⁶

Por su parte, según el licenciado en economía Andy Freire manifiesta que se puede ver el proceso emprendedor como un triángulo invertido:

⁵ Ibíd. P. 12

⁶ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Ley 1014 de 2006. Fomento a la cultura del emprendimiento. Colombia, 2006. Capítulo I, artículo 1, P. 1

“En el punto de apoyo (el vértice de abajo) está el emprendedor; en el de la derecha está el capital y en el izquierdo, el proyecto o la idea. Todo proceso emprendedor integra éstos tres componentes. Cuando un emprendimiento no es exitoso, siempre se debe a por lo menos una de estas tres razones, o a alguna combinación entre ellas: el emprendedor no fue bueno, no obtuvo el capital necesario o el proyecto emprendido era equivocado”.⁷

En todo emprendimiento, el actor principal en la identificación de una oportunidad es el emprendedor, sobre él descansa la responsabilidad de una iniciativa en sus diferentes fases y al aplicar sus conocimientos y sustentar con información actualizada y confiable un proyecto, genera las condiciones para atraer inversionistas.

De acuerdo a todo lo anterior, se destaca que en la actualidad se requiere de mayores emprendimientos, entendiendo que éste concepto hace referencia a la necesidad de ser muy metódicos en el análisis de los negocios y anteponer a la creación de empresas, estudios detallados y juiciosos que reduzcan la incertidumbre y el riesgo de las inversiones. Debido a esto, la evaluación de proyectos y la estructura del plan de negocios son conceptos fundamentales que brindan las herramientas teóricas y metodológicas para iniciar emprendimientos.

5.2 LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS

El objetivo general del estudio planteado busca precisar la factibilidad de crear una empresa enfocada al bordado y estampado para producción de marquillas en la ciudad de Cali. Por lo tanto, es pertinente utilizar los fundamentos teóricos de la evaluación de proyectos, debido a que es un análisis de las ventajas y desventajas de asignar recursos a una actividad u objetivo determinado. La evaluación se enmarca en unos lineamientos metodológicos que en general puede aplicarse a cualquier proyecto.

Un proyecto está asociado a múltiples circunstancias que al variar afectan su rentabilidad esperada. Cambios en la tecnología, en el contexto político, en el marco legal o en el marco financiero pueden transformar un proyecto rentable en no rentable o a la inversa.

Igualmente es importante establecer que el estudio planteado se fundamenta en la estructura del plan de negocios. Según Varela, éste busca dar respuesta a las cinco preguntas que todo empresario o inversionista desea resolver.⁸

⁷ FREIRE, Andy. Pasión por emprender. De la idea a la cruda realidad. 1ª ed. Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2006, P. 7.

⁸ VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. 2001. Prentice Hall.

1. ¿Qué es y en qué consiste el negocio?
2. ¿Quién dirigirá el negocio?
3. ¿Cuáles son las causas y razones del éxito?
4. ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?
5. ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y qué estrategias se van a usar para conseguirlos?

De acuerdo a esto, el plan de negocios es un proceso por medio del cual se da identidad a la empresa y vida propia al negocio; en este se deben enunciar clara y precisamente los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y finalmente la visión del empresario. Por lo tanto, implica proyectar la empresa hacia el futuro, prever las dificultades e identificar posibles soluciones.⁹

De esta forma, el plan de negocios involucra una serie de etapas en su desarrollo, como son: el análisis de la empresa y su entorno, análisis de mercado, análisis técnico, análisis administrativo, análisis legal, análisis económico y financiero, análisis de riesgos y análisis de sensibilidad.

5.2.1 Estudio de mercado

Según Varela, el análisis de mercado tiene como objetivo determinar la existencia real de clientes con pedido para los productos o servicios que se van a ofrecer, la disposición para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada, etc. Este análisis incluye el estudio del entorno económico y comercial del negocio.

El objetivo principal de un estudio de mercado es determinar cuatro elementos fundamentales en el proyecto:

- Precios de los productos/servicios a introducir en el mercado
- Cantidad a vender
- Características de los productos/servicios,
- Estrategia Comercial (Canales de comercialización/distribución).

Para determinar estos elementos es necesario saber cuál es el posicionamiento elegido para la empresa a través del diagnóstico externo y el interno. El primero es un análisis de las oportunidades y amenazas del proyecto. Para ello se estudian los mercados involucrados en el negocio, su interacción y su equilibrio, teniendo en cuenta historia, situación actual y futuro proyectado. El segundo, es un análisis de las fortalezas y debilidades del Proyecto. En éste punto se debe tener en cuenta la importancia de marcas ya existentes, canales de distribución y

⁹ Ibid. Pág. 160

comercialización, conocimiento del negocio y de la tecnología involucrada (“know-how”), estructura de recursos humanos para afrontar el proyecto, etc.

Para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del proyecto se deben estudiar los siguientes mercados:

- Consumidor: Está formado tanto por los consumidores actuales como por los que potencialmente podrían incorporarse, demandando los productos o servicios del mercado competidor o del propio proyecto.
- Competidor: está formado por el conjunto de empresas que en la actualidad satisfacen total o parcialmente las necesidades de los potenciales consumidores del proyecto. Estas empresas serán rivales de la empresa que creará el proyecto en la participación por el mercado consumidor.
- Proveedor: es el conjunto de empresas que en el futuro proporcionarán insumos a la empresa que se crearía con el proyecto. Generalmente el Mercado Proveedor es compartido con la competencia.
- Bienes sustitutos: Los bienes sustitutos cobran importancia al modificarse el equilibrio del mercado, principalmente por efecto del precio. Se deben estudiar los potenciales sustitutos ya que estos pueden ser más atractivos al consumidor, que el producto o servicio que se pretende introducir.

Uno de los aspectos más importantes para la empresa a crear es la fijación del precio para su producto o servicio. Históricamente el precio se establecía por negociación entre el comprador y el vendedor. En cambio hoy en día es determinado por las variables del mercado.

Entre las variables definidas por el estudio de mercado, la que representa ingresos es fundamentalmente el precio; el resto representa costos. Los factores a considerar en la fijación y proyección de precios pueden separarse en internos y externos. Dentro de los factores internos se deben nombrar: los objetivos de la empresa (supervivencia, maximización de utilidades, liderazgo, otros), la estrategia de posicionamiento de los productos, los costos de insumos (constantes y variables, según su comportamiento en diferentes niveles de producción, etc.) y consideraciones organizacionales (área que fija precios dependerá del tamaño de la empresa). Por el otro lado están los factores externos de los cuales cabe mencionar: tipo de mercado (competencia pura, competencia monopolista, competencia oligopólica o monopolio puro), balance oferta-demanda, percepción del consumidor del precio y el valor, precios y oferta de la competencia y otros factores como situación económica, gobierno, revendedores, moda, usos, etc.

Una vez realizado el análisis de las fortalezas y debilidades del proyecto (Diagnóstico Interno) y comparando éstas con las oportunidades y amenazas de

los mercados en los cuales se desenvolverá el proyecto (Diagnóstico Externo) se llega a la conclusión del Estudio: El Posicionamiento. Este debe ser la guía con base a la cual se tomen las decisiones sobre segmento, precio, volumen, servicio, etc.

Según Porter hay dos dimensiones fundamentales en el Posicionamiento:

1. El tipo de diferenciación: una empresa puede diferenciarse según:
 - Bajos costos
 - Otro tipo de diferenciación (características diferenciales, servicios, etc.)
2. El ancho del mercado que se abarque: Cuando se selecciona el mercado consumidor target de la empresa, éste puede estar formado por:
 - Un segmento del mercado ("target" segmento angosto)
 - La totalidad del mismo ("target" segmento ancho)

Es importante que el posicionamiento que se elija genere una diferenciación clara del proyecto respecto a su competencia.

Así mismo, las conclusiones del Estudio de Mercado deben estar cuantificadas. Esto quiere decir, que los precios, penetraciones, niveles de servicio, etc. sean expresados en valores numéricos.

Los resultados del estudio de mercado, demanda del bien o servicio a producir, precio de venta, características del mismo y estrategia comercial a seguir, son los datos básicos de los cuales se nutrirá el proyecto.

La cantidad a producir será un dato necesario al determinar los stocks de materia prima y materiales necesarios, la tecnología a adoptar, la capacidad productiva a instalar, la mano de obra requerida, los stocks de producto terminado y las ventas.

Las características del bien o servicio serán un dato necesario al determinar las características de la materia prima y materiales necesarios, la tecnología a adoptar y las características de la mano de obra requerida.

El precio de venta será un dato necesario al determinar los ingresos por las ventas y para realizar el análisis económico y financiero.

La estrategia comercial será uno de los datos a utilizar al determinar la localización y la selección de la cadena de distribución. También son datos de la localización la materia prima y mano de obra obtenidos de la cantidad y características requeridas.

5.2.2 Estudio técnico

El análisis técnico define la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, calidad y el costo requerido. Debido a esto se identifican procesos productivos, proveedores, equipos, tecnología, recursos humanos, formas de operación, requerimientos de capacitación del recurso humano, entre otros. Este análisis debe relacionarse con el estudio de mercado, en el sentido de que define la posibilidad de producir lo que se plantea en éste último.

En lo que se refiere al estudio técnico, Urbina¹⁰ señala que los objetivos del análisis técnico-operativo de un proyecto son los siguientes:

- Verificar la posibilidad técnica de fabricación del producto que se pretende.
- Analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización requeridos para realizar la producción.

En resumen, se pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que al aspecto técnico-operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto.

Según el mismo autor existe una serie de factores que inciden en el aspecto técnico del proyecto como son:

El tamaño del proyecto y la demanda:

La demanda es uno de los factores más importantes para condicionar el tamaño de un proyecto. El tamaño propuesto sólo puede aceptarse en caso de que la demanda sea claramente superior a dicho tamaño. Si el tamaño propuesto fuera igual a la demanda no se recomendaría llevar a cabo la instalación, puesto que sería muy riesgoso. Cuando la demanda es claramente superior al tamaño propuesto, éste debe ser tal que sólo se pretenda cubrir un bajo porcentaje de la demanda, normalmente no más de 10%, siempre y cuando haya mercado libre. Cuando el régimen sea oligopólico no se recomienda tratar de introducirse al mercado, excepto mediante acuerdos previos con el propio oligopolio acerca de la repartición del mercado existente o del aseguramiento del abasto en las materias primas.

¹⁰ BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. Bogotá: Editorial Mac Graw Hill. 2000.

El tamaño del proyecto y los suministros e insumos:

El abasto suficiente en cantidad y calidad de materias primas es un aspecto vital en el desarrollo de un proyecto. Muchas grandes empresas se han visto frenadas por la falta de este insumo. Para demostrar que este aspecto no es limitante para el tamaño del proyecto, se deberán listar todos los proveedores de materias primas e insumos y se anotarán los alcances de cada uno para suministrar estos últimos. En etapas más avanzadas del proyecto se recomienda presentar tanto las cotizaciones como el compromiso escrito de los proveedores, para abastecer las cantidades de materias primas e insumos necesarias para el proyecto. En caso de que el abasto no sea totalmente seguro se recomienda buscar en el extranjero dicha provisión, cambiar de tecnología en caso de ser posible o abandonar el proyecto.

El tamaño del proyecto, la tecnología y los equipos:

Hay ciertos procesos o técnicas de producción que exigen una escala mínima para ser aplicables, ya que por debajo de ciertos niveles mínimos de producción los costos serían tan elevados, que no se justificaría la operación del proyecto en esas condiciones.

Las relaciones entre el tamaño y la tecnología influirán a su vez en las relaciones entre tamaño, inversiones y costo de producción. En efecto, dentro de ciertos límites de operación, a mayor escala dichas relaciones propiciarán un menor costo de inversión por unidad de capacidad instalada y un mayor rendimiento por persona ocupada; lo anterior contribuirá a disminuir el costo de producción, a aumentar las utilidades y a elevar la rentabilidad del proyecto.

En términos generales se puede decir que la tecnología y los equipos tienden a limitar el tamaño del proyecto a un mínimo de producción necesario para ser aplicables.

El tamaño del proyecto y el financiamiento:

Si los recursos financieros son insuficientes para atender las necesidades de inversión de la planta de tamaño mínimo es claro que la realización del proyecto es imposible. Si los recursos económicos propios y ajenos permiten escoger entre varios tamaños para los cuales existe una gran diferencia de costos y de rendimiento económico para producciones similares, la prudencia aconsejará escoger aquel tamaño que pueda financiarse con mayor comodidad y seguridad y que a la vez ofrezca, de ser posible, los menores costos y un alto rendimiento de capital. Por supuesto, habrá que hacer un balance entre todos los factores mencionados para hacer una buena selección.

Si existe flexibilidad en la instalación de la planta, esto es, si los equipos y la tecnología lo permiten, se puede considerar la implantación por etapas del proyecto como una alternativa viable, aunque es obvio que no todos los equipos y las tecnologías permiten esta flexibilidad.

El tamaño del proyecto y la organización:

Cuando se haya hecho un estudio que determine el tamaño más apropiado para el proyecto, es necesario asegurarse que se cuenta no sólo con el suficiente personal, sino también con el apropiado para cada uno de los puestos de la empresa. Aquí se hace referencia sobre todo al personal técnico de cualquier nivel, el cual no se puede obtener fácilmente en algunas localidades del país. Este aspecto no es tan importante para limitar el proyecto, ya que con frecuencia se ha dado el caso de que cuando se manejan avanzadas tecnologías vienen técnicos extranjeros a operar los equipos. Aún así, hay que prevenir los obstáculos en este punto, para que no sean impedimento en el tamaño y la operación de la planta.

Para Varela: las organizaciones empresariales tienen que mantener unas políticas de desarrollo que no solo les permitan mejorar sus situaciones tecnológicas, de posicionamiento en el mercado y de resultados económicos-financieros, sino que también les permitan la educación de resultados buenos para su personal, sus dueños y la comunidad. Pero dicha política de desarrollo no puede quedarse en el presente; tiene que orientarse al futuro, en la búsqueda de nuevas oportunidades que le permitan a la empresa el logro de sus objetivos y metas.¹¹

Las empresas, al usar los cuatro recursos básicos de la producción: empresario, la tierra, el capital y la mano de obra, buscan encontrar oportunidades no identificadas o situaciones de mala asignación de recursos, con el propósito de iniciar acciones que les permitan beneficiarse y mejorar su posición relativa.

5.2.3 Estudio administrativo y legal

El análisis administrativo define las necesidades de perfil del grupo empresarial y de personal que el negocio exige, las estructuras y los estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y la posibilidad de contar con estos elementos.

En cuanto al análisis legal, tiene como objetivo establecer los permisos, reglamentaciones, leyes, obligaciones, tipo de sociedad, responsabilidades, entre otros para que el negocio pueda operar.

¹¹ VARELA, Rodrigo. Evaluación económica de inversiones. Bogotá: Editorial Norma. 1999.

5.2.4 Estudio económico y financiero

El análisis económico busca determinar las necesidades de inversión, los ingresos, los gastos, costos, la utilidad, los puntos de equilibrio contable y económico y determinar la posibilidad de que existan utilidades. Por su parte, el análisis financiero determina las necesidades de recursos financieros, las condiciones de éstas y las posibilidades de acceso a ellas. Asimismo, se evalúa financieramente el proyecto a través de indicadores como la tasa interna de retorno, valor presente neto, balance del proyecto y puntos de equilibrio económico.

El estudio de costos es una de las etapas centrales de la evaluación de proyectos por el impacto que estos tienen sobre la rentabilidad del proyecto en conjunto y por la diversidad de los mismos. Para poder calcular los egresos se deberá estimar una situación futura incierta, sobre hipótesis de niveles de ventas, precios de materias primas y otros insumos, valor de mano de obra, entre otros.

Es muy importante incluir un análisis de riesgo para cuantificar los efectos y qué cambios potenciales en las variables básicas del proyecto pueden generar en sus indicadores de factibilidad. También analizar de forma cualitativa el efecto de otras variables que no se han tenido en cuenta en las etapas anteriores y que pueden afectar el futuro del negocio.

Finalmente, es importante plantear un análisis de sensibilidad que busca medir el efecto del cambio de ciertas variables claves en el proceso, en la evaluación financiera del proyecto, buscando determinar el impacto de ellas en la rentabilidad del negocio, es decir, un análisis de tipo cuantitativo.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio es descriptivo al requerir caracterizar aspectos tanto de la oferta como la demanda del mercado para la empresa textil enfocada en bordados y estampados para la producción de marquillas en la ciudad de Cali. La caracterización de la demanda se relaciona con establecer las necesidades y expectativas del consumidor, específicamente las empresas del sector de confecciones de Cali; mientras que el estudio de la oferta debe describir la competencia y las características del producto que ofrecen.

Teniendo en cuenta lo anterior, el enfoque del estudio es mixto, es decir, es cualitativo en la medida que caracteriza aspectos inherentes al mercado, requerimientos técnicos y legales, pero igualmente, es cuantitativo ya que se necesita cuantificar costos, inversión, ventas, gastos y rentabilidad del proyecto.

6.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación es deductivo, porque se inicia el estudio a partir de situaciones generales como son las características del mercado, específicamente la demanda, es decir, las empresas de confecciones de Cali; igualmente se establecen los requerimientos técnicos y legales necesarios para la creación de la empresa enfocada en bordados y estampados para producir marquillas. Finalmente se llega a condiciones particulares como lo es la viabilidad económica y financiera de la empresa textil.

6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

El desarrollo de la investigación requiere la utilización de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias se relacionan con las encuestas a las principales empresas dedicadas al comercio, potencialmente consumidoras de los bordados y estampados para marquillas en la ciudad de Cali, buscando obtener datos sobre características del consumo, necesidades, preferencias, gasto promedio en el sector, proveedores utilizados por las empresas, lugares de compra, entre otros.

Como fuentes secundarias se requieren de datos y estadísticas para caracterizar la oferta del mercado, los requerimientos técnicos y legales, para lo cual se recurre a información de la Cámara de Comercio. Así mismo, se requiere de la consulta de autores para la elaboración del análisis financiero, especialmente Rodrigo

Varela y Gabriel Baca Urbina, cuyas obras servirán de base para la elaboración de las proyecciones y cálculos de viabilidad financieras.

6.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Como se dijo anteriormente, la principal técnica de recolección de información es la encuesta, necesaria para el estudio del mercado, específicamente la demanda que se presenta para los bordados y estampados en la ciudad de Cali.

6.5 MANEJO DE INFORMACIÓN

La información recolectada a través de encuestas deberá ser procesada a través de programas informáticos como el SPSS y el Excel, los cuales permiten el procesamiento de datos, generación de gráficos y análisis estadístico, convenientes para caracterizar el mercado.

6.6 POBLACIÓN

La población está conformada por las empresas pertenecientes al sector comercial de la ciudad de Cali. Por su parte, en la base de datos de la Cámara de Comercio de Cali, existen legalmente registradas y constituidas 112 grandes empresas comerciales, las cuales son los potenciales compradores para la empresa productora de marquillas bordadas y estampadas.

6.7 MODELO DE ENCUESTA

Para la realización del estudio de mercado, específicamente de la demanda para la empresa de bordados y estampados para la producción de marquillas, se utiliza una encuesta, teniendo en cuenta el modelo de las 4P (Producto, precio, plaza, promoción):

Objetivo: conocer el mercado, características del consumo, lugares de compra, preferencias y gastos.

Mercado objetivo: grandes empresas de comercio de Cali.

7. ESTUDIO DEL MERCADO PARA LA EMPRESA TEXTIL ENFOCADA AL BORDADO Y ESTAMPADO EN CALI

Para dar inicio al estudio de factibilidad, en el presente capítulo se realiza el estudio del mercado en el cual operará la empresa textil enfocada al bordado y estampado en Cali. En principio, es necesario estudiar el entorno externo a la empresa, donde se relacionen los factores económicos, políticos, demográficos, sociales, políticos, para luego estudiar específicamente el sector en estudio y definir, a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter, la situación del mismo. De este estudio, se derivan oportunidades y amenazas para la empresa a crear.

7.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

En la actualidad en el ámbito empresarial, se plantea el reconocimiento de la existencia del entorno como un elemento clave para comprender y estudiar la actividad que desarrollan las organizaciones. Por tanto, la empresa como un elemento del sistema económico, depende de su entorno para el logro de sus objetivos, lo cual obliga, al abordar cualquier estudio empresarial o sectorial, ir más allá del análisis interno, para incorporar el impacto del entorno como un elemento más de la realidad.¹²

Según José A. Guzmán¹³, algunos autores confieren gran valor a la forma como la empresa concibe el entorno y se adapta a él teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas que surgen.

La empresa está inmersa en un ambiente, generalmente cambiante y dinámico, con el cual mantiene una mutua relación de intercambio e interinfluencia. Ésta puede adaptarse a los cambios producidos en él anticipándose a los mismos o bien haciendo frente al impacto causado por aquellos que la afecten de modo más directo e inmediato.

Básicamente se pueden distinguir dos categorías en el entorno de la empresa, en función de la influencia que dicho entorno ejerce sobre la misma: un entorno específico y un entorno genérico. A continuación se realiza el estudio del entorno genérico, correspondiente al macroentorno.

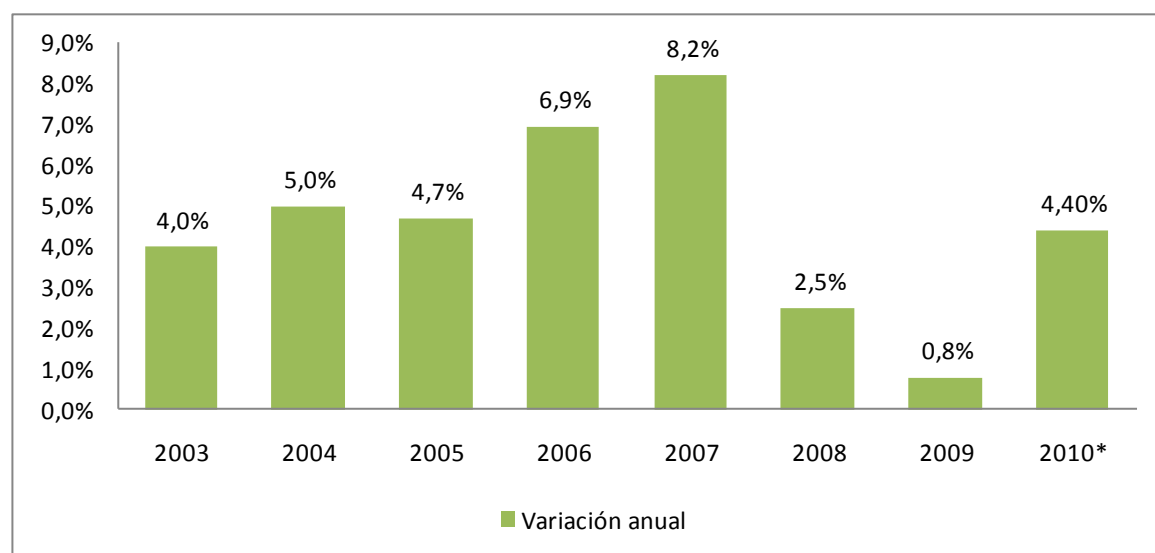
¹² FERNANDEZ, Sergio. La empresa y la importancia de su entorno. Revista Acta Académica. Universidad Autónoma de Centro América. Noviembre de 1997.

¹³ GUZMAN NOGALES, Arcadio José. El entorno económico de la organización empresarial. En: Entorno Organizacional. Universidad del Valle. Cali, 1998.

7.1.1 Factores económicos

De acuerdo con las estadísticas del PIB nacional, entre el 2008 y 2009 la economía colombiana se desaceleró, luego de vivir una fase de crecimiento importante entre los años 2002 y 2007 como se muestra en el Gráfico 1. Para el 2008 la economía creció 2.5% muy inferior al resultado del año anterior que fue de 8.2%, mientras que en el 2009, la economía colombiana solo creció 0.8%, mostrando así una desaceleración en la actividad productiva a nivel agregado. Sin embargo, al primer semestre del año 2010, la economía del país registra un crecimiento de 4.40%, situación que se presenta como un síntoma de recuperación y con posibles oportunidades para los distintos sectores económicos.

Gráfico 1. Tasa de crecimiento PIB. Variación Anual, Colombia.

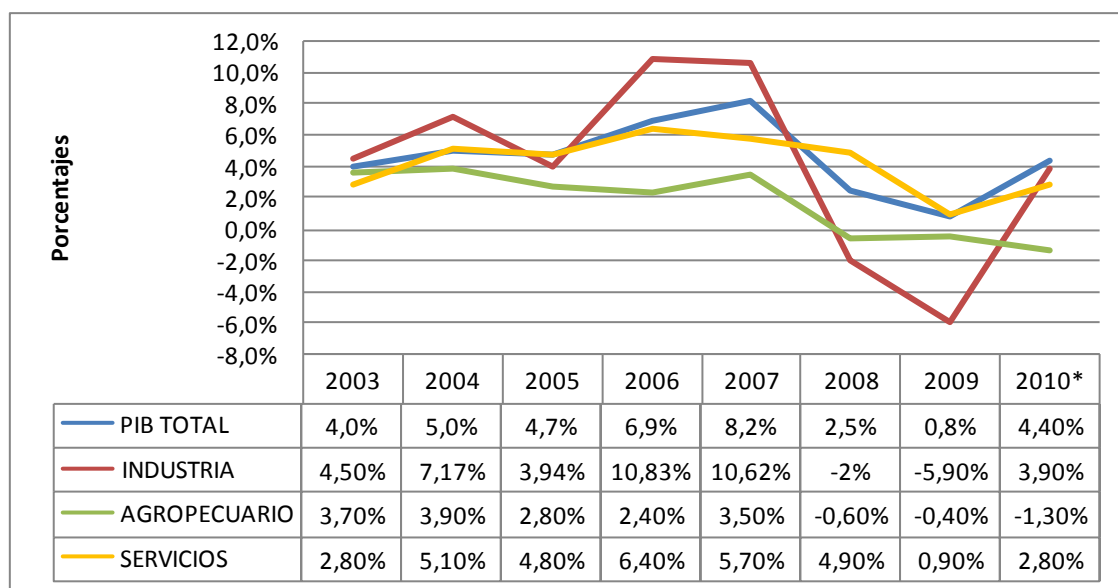


* Corresponde al primer semestre de 2010

Fuente: Presidencia de la República de Colombia, Oficina de Comunicaciones.

Es importante conocer la situación específica para el sector industrial, debido a que la investigación trata sobre una empresa textil productora de marquillas enfocada al bordado y estampado en Cali. En el Gráfico 2 se aprecia que el sector industrial en Colombia ha tenido una baja dinámica, sobre todo a partir del año 2008, con tasas negativas que evidencian problemas para las empresas del sector, como consecuencia de la reciente crisis económica que golpeó con mayor fuerza a las empresas industriales, sin embargo, para el 2010, inició un periodo de recuperación y en este sector, hacia el primer semestre de dicho año, la industria había crecido 3.9%, superior al comportamiento de otros sectores como los servicios y el agro, por lo tanto, finalmente, existen oportunidades para la industria provenientes del entorno.

Gráfico 2. Tasa de crecimiento PIB sectorial. Variación anual, Colombia.

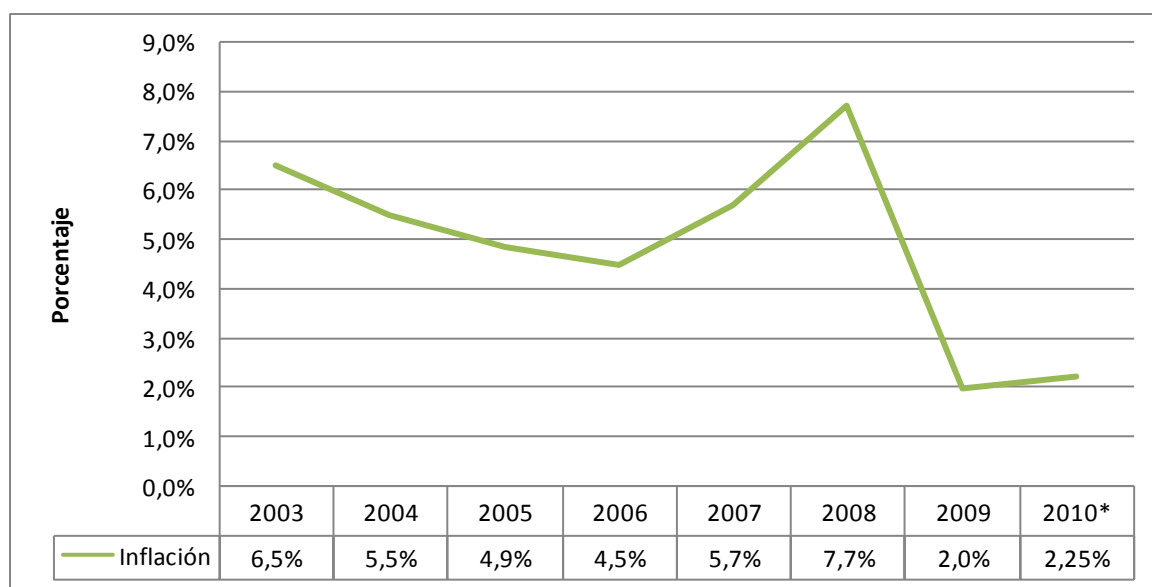


* Corresponde al primer semestre de 2010

Fuente: Presidencia de la República de Colombia, Oficina de Comunicaciones.

Otra de las variables económicas, que requieren de análisis es la inflación, el cual es un indicador de la variación de los precios agregados en la economía. En el gráfico 3 se muestra la tendencia.

Gráfico 3. Evolución de la inflación en Colombia.



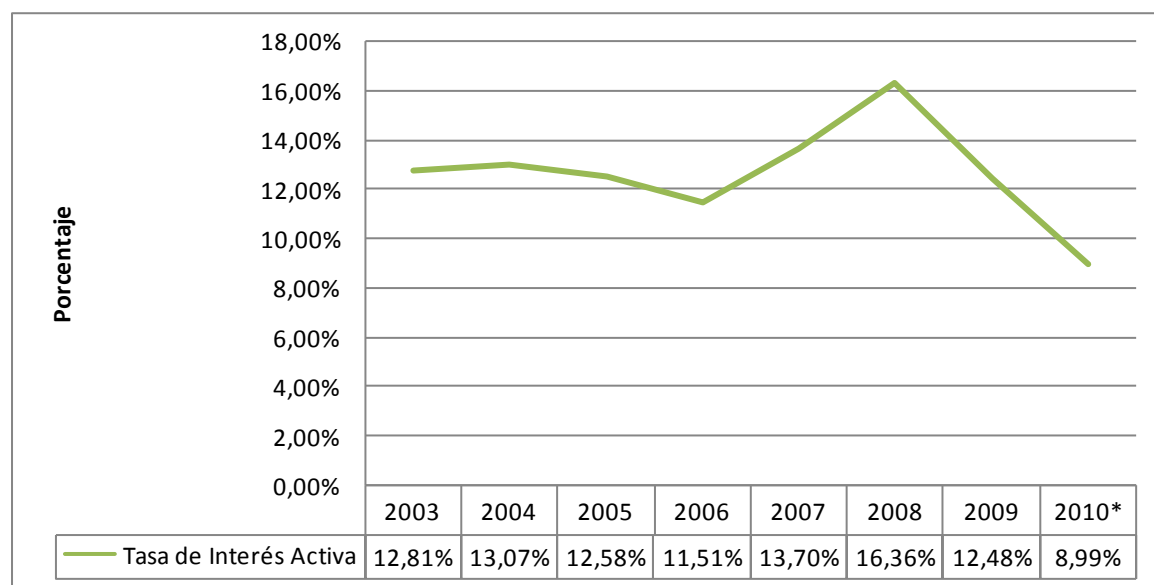
* Datos a Junio de 2010

Fuente: Presidencia de la República de Colombia, Oficina de Comunicaciones.

En los últimos años, la inflación al consumidor en Colombia mostró un crecimiento, especialmente entre los años 2006 y 2008, pasando de una tasa de 4.5% al 7.7%, rompiendo un ciclo descendente de los precios. Sin embargo, a partir del año 2008, nuevamente la inflación toma un ciclo descendente pasando de 7.7% a 2% en el 2009. En lo corrido del año 2010, a junio la inflación se ubica en el 2.25%, que a pesar de ser superior al resultado del año inmediatamente anterior, continúa siendo una inflación baja que se convierte en una oportunidad para las empresas en Colombia, por la estabilidad que muestran los precios y su tendencia a la baja.

Por su parte, las tasas de interés activas corresponden al costo del crédito bancario, calculado como un promedio ponderado para las distintas carteras como consumo, preferencial, tesorería, entre otros. En Colombia, el costo del crédito se ha incrementando especialmente entre los años 2006 y 2008 pasando de una tasa efectiva anual de 11.51% al 16.36%. Sin embargo, al igual que pasó con la inflación, a partir del 2008 las tasas de interés volvieron a descender, ubicándose en 8.99% a septiembre de 2010.

Gráfico 4. Tasas de interés activas total sistema financiero. Colombia.



* Promedio a septiembre de 2010

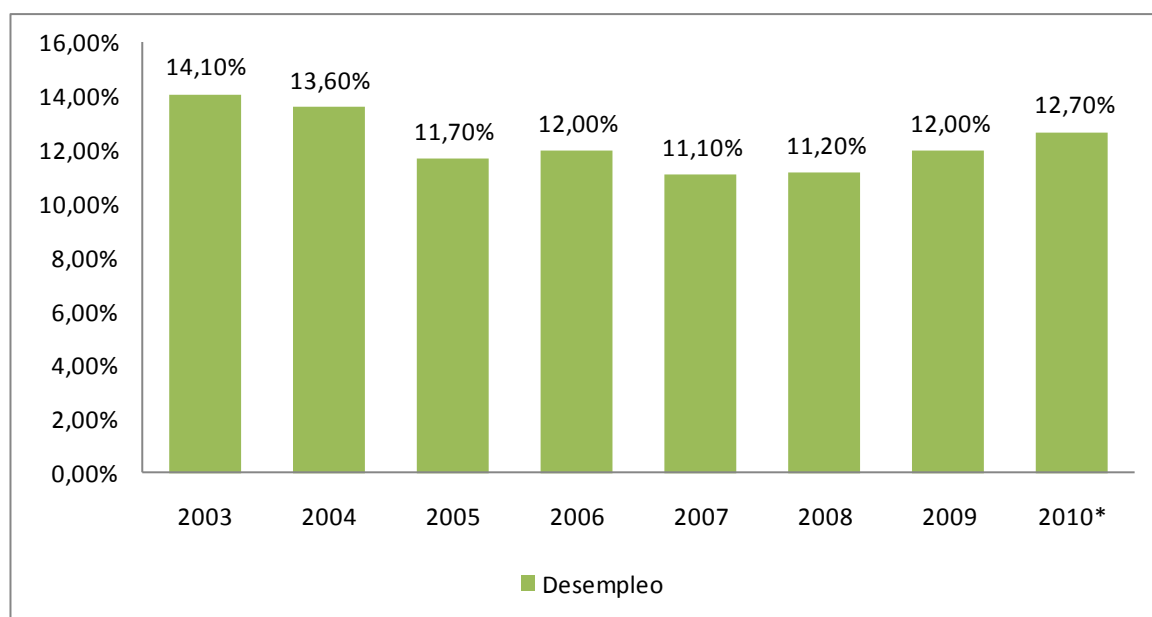
Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia y cálculos del Banco de la República.

Esto significa que para las empresas resulta menos costoso endeudarse hoy, con referencia al costo del crédito en años anteriores. Este es un síntoma adicional sobre las oportunidades que pueden tener las empresas en la actualidad, que se enfrentan a un entorno de reactivación económica por la recuperación de la

actividad productiva y en este caso, a tasas de interés más bajas que abaratan los créditos, fundamentales para el sector industrial, estimulando así la demanda y beneficiando potencialmente a las empresas en general.

Una variable adicional, en el entorno económico es el empleo. Los indicadores muestran que en Colombia, en los últimos años ha existido gran dificultad para disminuir la tasa de desempleo, la cual se ha incrementado entre los años 2005 y lo corrido del año 2010, mostrando la incapacidad del aparato productivo y el propio Estado de proporcionar mayor empleo a la población. Este resultado es una amenaza para las empresas en general, porque suponen malas perspectivas y dificultades para incrementar el consumo, lo cual puede desestimular la actividad industrial.

Gráfico 5. Tasa de desempleo anual. Colombia



* Datos a Mayo de 2010

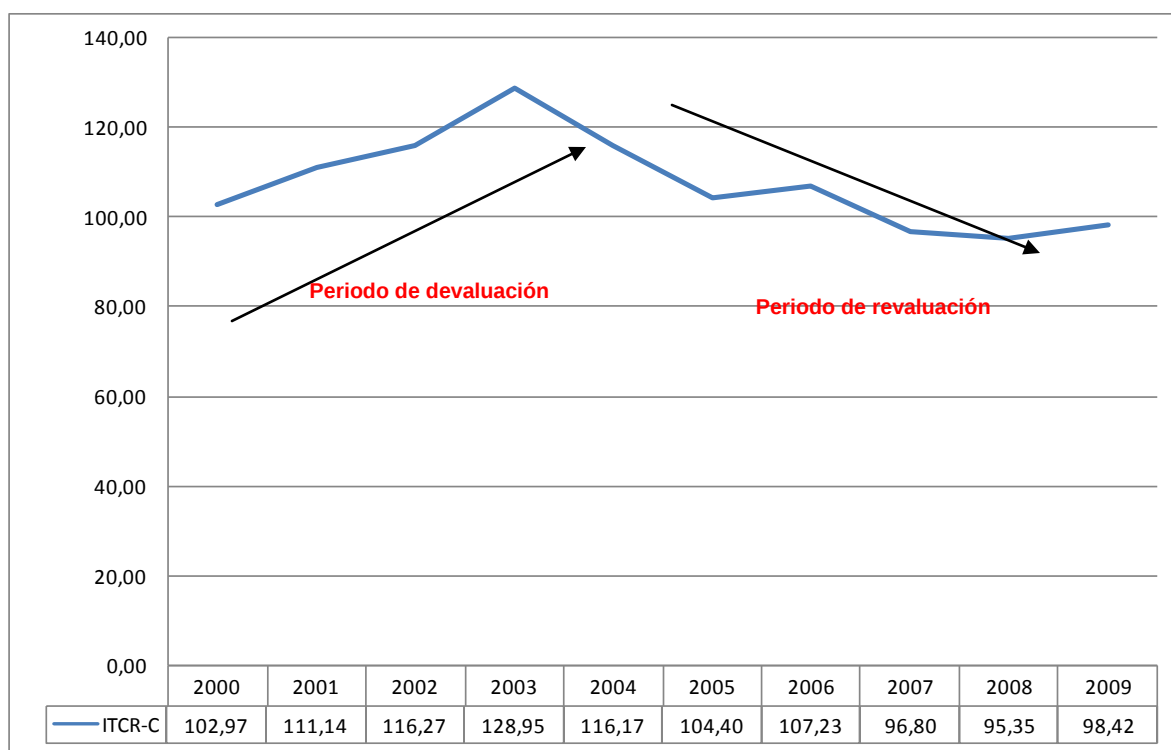
Fuente: Presidencia de la República de Colombia, Oficina de Comunicaciones.

Otro factor del entorno económico importante para el análisis es la tasa de cambio. Esta es una variable que mide la cantidad de pesos que se deben pagar por una unidad de moneda extranjera. En el caso de Colombia se toma como base el dólar, porque es la divisa más utilizada en el país para las transacciones con el exterior. Igual que el precio de cualquier producto, la tasa de cambio sube o baja dependiendo de la oferta y la demanda. Cuando la oferta es mayor que la demanda, es decir, existe abundancia de dólares en el mercado y pocos compradores, la tasa de cambio baja; y cuando hay menos oferta que demanda

(hay escasez de dólares y muchos compradores), la tasa de cambio sube. Esta variable afecta el costo de los bienes importados.

En materia de competitividad de la economía, la variable relevante es la tasa de cambio real (TCR) la cual contempla los cambios en la tasa de cambio nominal, tanto en los precios de la economía colombiana, como los de la economía mundial.¹⁴ La TCR se define como el precio relativo de los bienes extranjeros en términos de los bienes nacionales, por lo tanto, un aumento en la TCR (devaluación real) reduce las importaciones porque implica que por cada bien externo hay que dar a cambio más bienes domésticos. Esto beneficia a los productores que compiten con las importaciones, también puede beneficiar a los exportadores debido a que por cada bien que vendan en los mercados extranjeros (a los precios internacionales) recibirán a cambio más bienes internos. En Colombia el índice de la tasa de cambio real de competitividad (ITCR-C), muestra a partir del año 2003 una tendencia reduccionista que significa que se ha presentado una revaluación real, cuyo efecto es un incremento de las importaciones debido a que por cada bien externo hay que dar a cambio menos bienes domésticos. Según esto, al sector exportador lo perjudica, pues por cada bien que vendan en los mercados extranjeros recibirán a cambio menos bienes internos.

Gráfico 6. Índice de la tasa de cambio real de competitividad ITCR-C.



Fuente: Banco de la República, www.banrep.gov.co

¹⁴ ANÓNIMO. Competitividad en Colombia. Artículo disponible en: www.colombiastad.gov.co/

7.1.2 Factores políticos

De acuerdo con la constitución vigente, Colombia es un Estado Social de Derecho organizado en forma de república unitaria con centralización política y descentralización administrativa, en donde el poder público se encuentra separado en tres ramas, legislativa, ejecutiva y judicial y diversos órganos de control como la Fiscalía General de la Nación, la Procuraduría o Ministerio Público, la Contraloría y las Veedurías Ciudadanas. El presidente ejerce como jefe de estado y de gobierno a la vez, delegando sus funciones a los ministros del despacho entre otros funcionarios nombrados que son de libre nombramiento y remoción. El parlamento bicameral es el Congreso de la República y está compuesto por el Senado y la Cámara de Representantes.

Según la Constitución de 1991, Colombia está compuesta por 32 departamentos y un único Distrito Capital (Bogotá). Los gobiernos departamentales se encuentran divididos en tres poderes: La rama ejecutiva, ejercida por el gobernador departamental, elegido cada cuatro años sin posibilidad de reelección. Cada departamento tiene su propia asamblea departamental, corporación pública de elección popular regional que goza de autonomía administrativa y presupuesto propio. Las asambleas departamentales están conformadas por no menos de 11 diputados ni más de 31, elegidos popularmente para un periodo de 4 años. Las asambleas departamentales emiten ordenanzas de obligatorio cumplimiento en su jurisdicción territorial o departamento.

Los departamentos están conformados por la asociación entre municipios. Actualmente hay 1120 municipios entre los que están el Distrito Capital, y los distritos de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Tunja, Cúcuta, Popayán, Buenaventura, Medellín, Turbo y Tumaco.

Cada municipio o distrito es presidido por alcaldes de carácter municipal, distrital o metropolitano. Los alcaldes son elegidos para un período de cuatro años, de acuerdo con el calendario electoral del Consejo Nacional Electoral. En representación de la rama ejecutiva a nivel local, cada municipio elige un Cabildo o Concejo integrado por concejales, elegidos para períodos de cuatro años también.

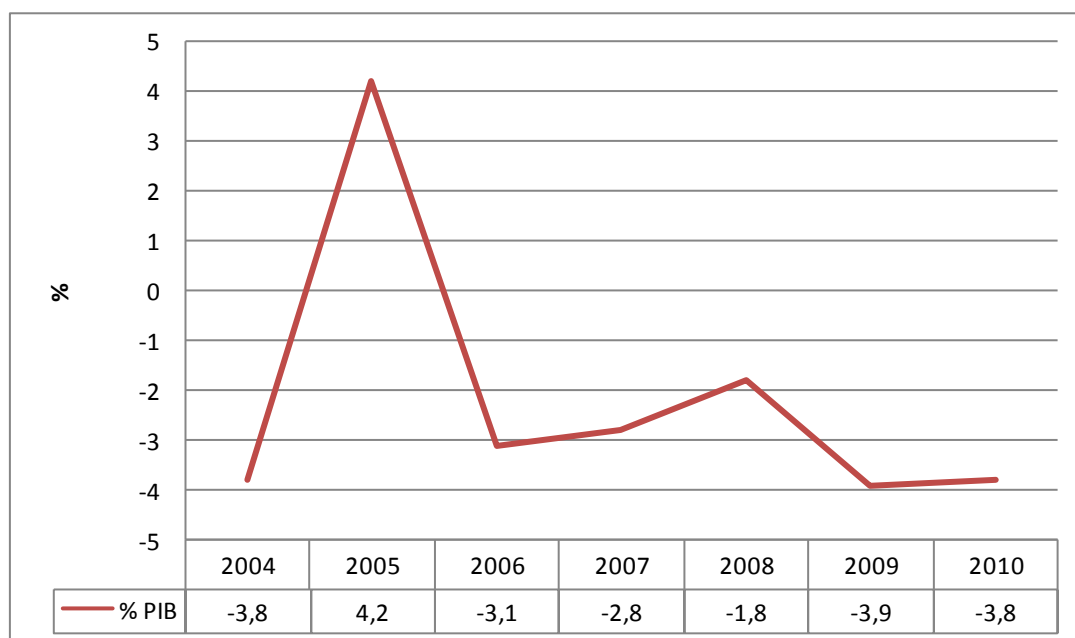
Uno de los indicadores más importantes en materia de política, es el balance fiscal del gobierno nacional. Su importancia radica en que su resultado es la base para definir la política económica que debe seguirse en el futuro inmediato.¹⁵ El conocimiento oportuno y preciso de los resultados de la gestión de los recursos públicos durante un período, es indispensable no sólo para juzgar su pertinencia y eficiencia, sino también para tomar los correctivos orientados al logro de las metas

¹⁵ BARBIER ISAZA, José Gabriel. La polémica sobre el déficit fiscal colombiano. Artículo disponible en: http://www.webpondo.org/files/opinion/Pol%E9mica_Deficit_Fiscal.pdf

fiscales y económicas propuestas. En el gráfico 7 se presenta la evolución del déficit fiscal como porcentaje del PIB en Colombia, durante el periodo 2003-2010.

Se aprecia que en términos generales, durante el periodo referenciado, el gobierno nacional presentó una situación de déficit fiscal, el cual se amplió principalmente en los años 2009 y 2010, llegando al -3.8% del PIB. Esto indica que los ingresos tributarios son inferiores a los gastos públicos (inversión y sostenimiento del Estado). La situación del déficit fiscal genera amenazas para la economía en general, por ser un elemento desestabilizador del equilibrio macroeconómico, lo cual puede potencialmente afectar a las empresas colombianas.

Gráfico 7. Balance fiscal como porcentaje del PIB.

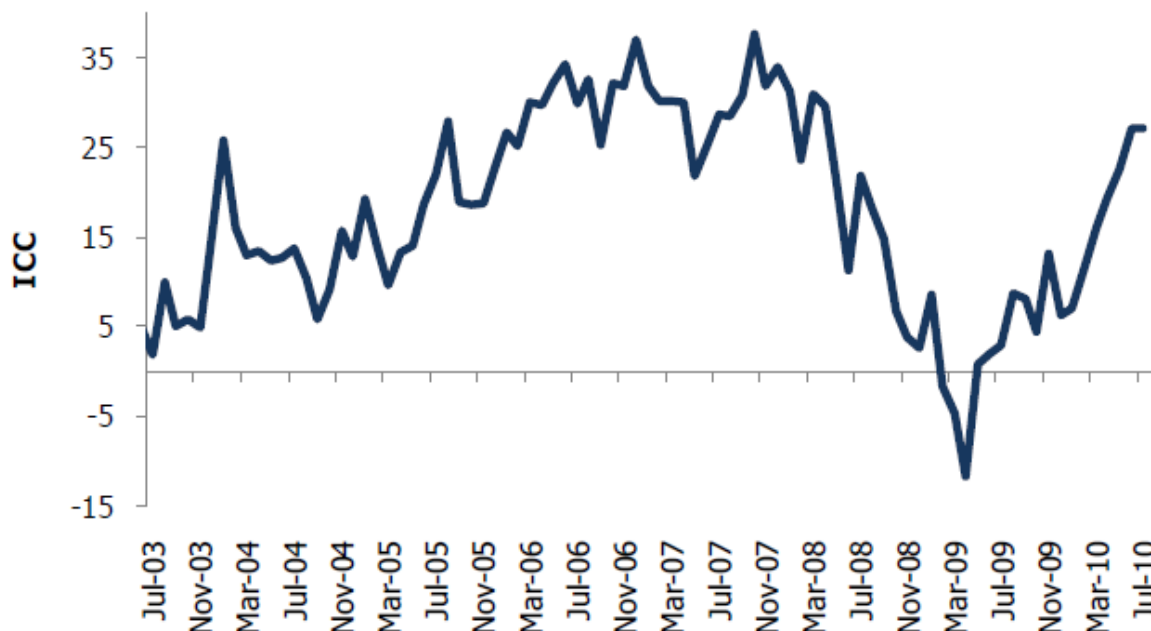


Fuente: La Nota.com. Proyecciones económicas 2010-2014. Disponible en: <http://lanota.com/index.php/Proyecciones-2003-2013.html>

7.1.3 Factores socio-culturales

Según la última Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) de Fedesarrollo realizada durante el mes de julio de 2010, la confianza de los consumidores interrumpió el crecimiento registrado a lo largo de 2010 y se mantiene estable en el nivel reportado en junio, 27,2. Al comparar este resultado con el obtenido en julio del año pasado, se encuentra que la confianza aumentó 24.3 puntos. Este indicador muestra unas condiciones adecuadas en la sociedad para incrementar el consumo, por lo tanto, es una oportunidad en general para las empresas colombianas.

Gráfico 8. Índice de confianza del consumidor. Colombia 2003-2010 (julio).



Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) - Fedesarrollo.

Una variable fundamental en el factor social y que incide en las condiciones generales del entorno, tiene que ver con la seguridad en Colombia. Las cifras muestran que la seguridad en el país ha mejorado. Con relación al secuestro, mientras en el año 2001 en Colombia se tenía una tasa anual de secuestros que llegaba a los 3,500 al año, para 2008 esa cifra estaba en 437 y en 2009 llegó a 214, una caída de más del 90% en menos de 10 años.¹⁶

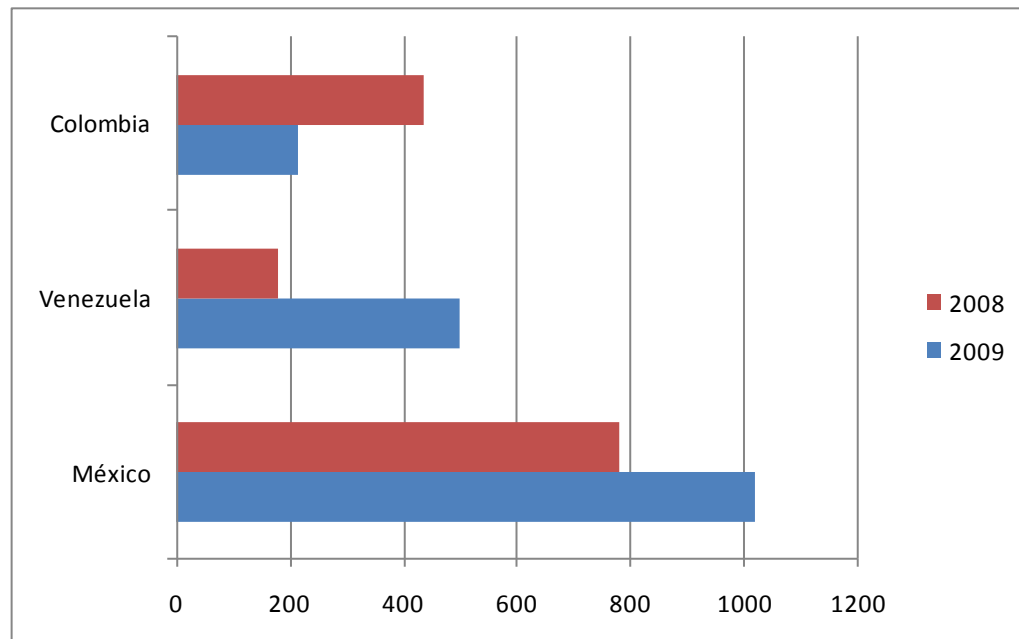
En el gráfico 9 se presentan algunas cifras sobre el secuestro, en el cual se observa que Colombia es más segura que Venezuela o México, o incluso algunos países de Centro América. “Por ejemplo, en Venezuela, en donde el gobierno decidió desde hace algunos años dejar de publicar cifras de criminalidad, se estima que los secuestros superaron los 150 en 2008 y los 500 en 2009. Otro caso que podemos citar es el de México, en donde hubo más de 750 secuestros en 2008 y más de 1024 en 2009.”¹⁷

Este clima de mejoramiento en la seguridad es una oportunidad para las empresas en general en el país, al incidir positivamente en el clima empresarial y la percepción tanto de consumidores, como productores e inversionistas.

¹⁶ <http://www.colombiabogota.org/esp/la-seguridad-en-colombia.html>

¹⁷ Ibid.

Gráfico 9. Tendencias del secuestro 2008-2009



Fuente: Fondelibertad (Colombia); Secretaría de Seguridad Pública Federal (México); El Universo (Venezuela).

7.1.4 Entorno tecnológico

El entorno tecnológico hoy y hacia el futuro estará marcado en general por:

- La informática
- Las telecomunicaciones
- La automatización
- La química fina
- La genética y la biotecnología

Específicamente, el sector industrial se ve influenciado por la informática y las telecomunicaciones.

En materia de informática y telecomunicaciones, el comercio electrónico es una de las principales características del entorno tecnológico en la actualidad. Este se puede definir como “cualquier forma de transacción comercial (no sólo comprar y vender) en la que las partes interactúan electrónicamente en lugar de contacto físico directo. En realidad, muchas empresas, por no decir todas, participan desde hace años en alguna forma de comercio electrónico, ya que pueden emplear

Internet para localizar algún proveedor, el correo electrónico para dar servicio a un cliente, pagan con tarjeta de crédito, etc.”¹⁸

Las ventajas del comercio electrónico son evidentes. El comprador puede ver de manera rápida todo el escaparate electrónico y no tiene que ir tienda por tienda en busca del producto deseado. Se optimiza también el tiempo de atención al cliente, que no tiene que esperar largas colas para ser atendido. Por su parte, el vendedor también se beneficia, puesto que puede ofertar sus productos sin necesidad de mostrarlos físicamente al comprador. Otras ventajas del comercio electrónico son las siguientes.¹⁹

- 1) Reduce los retrasos gracias a la velocidad de transmisión
- 2) Disminuye el ciclo de producción, creando mercados más competitivos
- 3) Hace posible la igualdad de trato a los clientes independientemente de sus características individuales: nacionalidad, lugar de residencia, etc.
- 4) Amplía de forma considerable el mercado potencial de las empresas
- 5) Faculta a las pequeñas y medianas empresas el acceso a mercados que de otra manera tendrían vetados por su elevado coste

El comercio electrónico es un factor que configura una importante oportunidad para la empresa textil a crear, en su intento de crecimiento y expansión, dado que le permite darse a conocer en mercados más lejanos incluso los internacionales, utilizando las tecnologías de la información.

Un importante indicador del entorno tecnológico, corresponde al Índice de Conectividad, en el cual Colombia pertenece al grupo de países con un desempeño superior a la media en términos de dicho índice, acuerdo con el Foro Económico Mundial – FEM, en su Reporte Global de Tecnologías de la Información 2008-2009.²⁰ En el último año Colombia pasó de ocupar la posición 69 de 127 países incluidos en la muestra a la posición 64 de 134 países en la medición de 2009.

El Reporte Global de Tecnologías de la Información destaca a Colombia como el país de América Latina que ascendió más posiciones en el Índice de Conectividad debido a mejoras trascendentales en los componentes de preparación (individuos, empresas y Gobierno) para el acceso, uso y apropiación de las tecnologías de la

¹⁸ <http://aprendeonlinea.udea.edu.co/lms/moodle/mod/forum/discuss.php?d=14390&parent=35824>

¹⁹ SARASA LÓPEZ, Miguel Ángel. Presente y futuro del comercio electrónico. Artículo disponible en internet: <http://www.iec.csic.es/CRIPTONOMICON/articulos/expertos25.html>

²⁰ <http://www.dinero.com/noticias-telecomunicaciones/colombia-mejoro-indice-conectividad/58313.aspx>

información y las comunicaciones. También menciona que Colombia ocupa en América del Sur la tercera posición después de Chile y Brasil.

De acuerdo a lo anterior, el entorno tecnológico ofrece importantes oportunidades a las empresas en general, gracias a las posibilidades del comercio electrónico y la conectividad.

7.1.5 Entorno político-legal

En este apartado se realiza una revisión sobre los acuerdos vigentes en comercio internacional que afectan a la industria textil en Colombia. Acuerdos y preferencias arancelarias con importantes economías en América y Europa convierten a Colombia en el destino perfecto para inversionistas que buscan mejorar su rentabilidad a través del aprovechamiento del acceso libre de mercado de más de US\$ 207.000 millones anuales y de las diferentes ventajas arancelarias que convierten a Colombia en un centro de producción y distribución para Sur, Centro y Norte América.

Adicionalmente, los tiempos de tránsito y los costos de transporte son comparativamente mejores con Europa y Asia.

- TLC vigentes: Chile, Triangulo norte (Guatemala y Salvador), Mercosur, G2 (Mexico) y Comunidad Andina.
- TLC firmados: EE.UU, Canadá, EFTA, Triangulo norte (Honduras)
- TLC en negociación: Unión Europea, Corea y Japón
- TLC a futuro: Japón y Republica Dominicana
- Acuerdos de inversión y doble tributación con China, Corea, India, Japón entre otros.

Para la industria en general, existen gremios que velan por los intereses de las empresas, como son:

- **ACOPI**

La Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias, representa y defiende los intereses de pequeños y medianos industriales de Colombia (empresas con menos de doscientos empleados y capital inferior a \$300.000.000 según Ley 78/88).

Su propósito fundamental es contribuir al desarrollo mediante el fomento de la pequeña y la mediana industria.

- **La Asociación Nacional de Industriales - ANDI**

La Asociación Nacional de Industriales, ANDI, es una entidad sin ánimo de lucro que tiene como objetivo primordial difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa, basado en la dignidad de la persona humana, en la democracia política, en la justicia social, en la propiedad privada y en la libertad.

En su calidad primordial de vocero de los intereses de la Empresa Privada, la Asociación Nacional de Industriales, ANDI, asume la representación de sus afiliados ante las entidades nacionales y extranjeras que se ocupan de asuntos económicos, jurídicos, sociales, ambientales y otros de carácter empresarial.

Algunas funciones de la asociación están definidas de la siguiente manera:

- Interviene ante las ramas legislativa y ejecutiva del poder público, para contribuir a la expedición de normas de conveniencia nacional.
- Asesora e informa a sus afiliados en materias relacionadas con la actividad empresarial, buscando orientar su gestión y armonizar sus relaciones con la comunidad.
- Coordina las actividades de carácter gremial, que permitan la unidad de criterio del sector privado frente a los grandes temas nacionales.
- Apoya a sus afiliados en la armonización de la actividad industrial con el ambiente y la sociedad, y en la orientación de procesos de modernización que contribuyan al desarrollo sostenible del país.
- Promueve el progreso de las labores empresariales en la búsqueda de mayor productividad y eficiencia.

Es muy importante para la empresa textil a crear tener gremios y asociaciones que representan los intereses del sector y ofrecen oportunidades para su crecimiento y desarrollo, apoyo en materia de capacitación y representación gremial ante instancias del gobierno en su definición de políticas.

7.1.6 Matriz para el análisis del entorno

Teniendo en cuenta los factores del macroentorno y las variables reseñadas anteriormente, a continuación se desarrolla una matriz depuración que contribuye a analizar la situación general del entorno. De acuerdo con las tendencias de comportamiento de estas variables se analiza si constituyen una oportunidad mayor o menor, o una amenaza mayor o menor.

Cuadro 1. Variables económicas.

NOMBRE	TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO	IMPACTO	POR QUÉ DEL IMPACTO
PIB	Crecimiento, síntomas de recuperación en el último año.	Oportunidad mayor	Un mayor crecimiento económico estimula la producción y el consumo, generando oportunidades para los diferentes sectores económicos.
PIB industrial	Síntomas de recuperación en el último año, cambio de tendencia con relación a años anteriores.	Oportunidad mayor	La recuperación del sector industrial jalona la economía en general y a las empresas industriales en particular, por las interrelaciones que se generan al interior del sector. Se estimulan la producción y las ventas.
Inflación	Decrecimiento de los precios entre el año 2008-2010	Oportunidad menor	En los últimos años Colombia ha evidenciado tasas de inflación bajas, lo cual estimula el consumo de los diferentes agentes económicos, beneficiando las ventas de las empresas.
Tasas de interés	Decrecimiento de las tasas desde el 2008 hasta el 2010	Oportunidad mayor	El decrecimiento de las tasas de interés activas benefician a las empresas porque brindan la posibilidad de financiarse con recursos del sistema financiero a costos relativamente menores, estimulando los proyectos de crecimiento de las empresas.
Tasa de desempleo	Leve crecimiento entre los años 2007 y 2010, pasando de 11.1% a 12.7%	Amenaza mayor	El desempleo desestimula el consumo de los distintos agentes económicos, afectando el crecimiento de las ventas de las empresas en general.
Tasa de cambio	La tendencia de la tasa de cambio ha sido revaluacionista	Amenaza mayor	La revaluación de la moneda afecta la competitividad de las exportaciones del país, lo cual genera desequilibrios macroeconómicos afectando la estabilidad de la economía.

Fuente: autoras

Cuadro 2. Variables políticas.

NOMBRE	TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO	IMPACTO	POR QUÉ DEL IMPACTO
Institucionalidad	Estabilidad política en las instituciones del país	Oportunidad menor	La estabilidad política es un elemento que contribuye a la credibilidad en el país, beneficiando la inversión extranjera y nacional, tiene el potencial de beneficiar a la economía por la generación de empleo y estímulo a la producción.
Descentralización	La tendencia del país es hacia la descentralización política.	Oportunidad menor	La descentralización permite que las regiones sean más autónomas y puedan atender mejor sus propias necesidades, por lo tanto, es un beneficio para el desarrollo económico y social de las regiones, lo cual afecta positivamente el desarrollo empresarial.
Balance fiscal	La tendencia ha sido el incremento del déficit fiscal en el país	Amenaza mayor	El déficit fiscal es un factor que genera desequilibrios macroeconómicos, afectando otras variables como la confianza en la economía, la inversión pública y la deuda pública, lo cual puede ser potencialmente perjudicial para el desarrollo económico del país.
Acuerdos comerciales	En los últimos años se han incrementado el número de acuerdos comerciales del país.	Oportunidad mayor	El incremento de acuerdos comerciales amplía las posibilidades de incursionar a nuevos mercados a las diferentes empresas del país, beneficiando la producción y las ventas.
Agremiación industrial	Existen diferentes gremios que velan por los intereses de las empresas en Colombia	Oportunidad menor	La agremiación es importante para las empresas al tener entidades dispuestas a velar por sus intereses, proporcionándole estabilidad y reglas claras de juego.

Fuente: autoras

Cuadro 3. Variables socio-culturales.

NOMBRE	TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO	IMPACTO	POR QUÉ DEL IMPACTO
Índice de confianza del consumidor	Incremento de la confianza del consumidor.	Oportunidad menor	El incremento de la confianza del consumidor es importante para las ventas y producción de las empresas, ya que genera estímulos al consumo de los diferentes agentes económicos.
Seguridad	Mejoramiento de la seguridad en el país por disminución de la tasa de secuestros.	Oportunidad menor	La percepción de seguridad es importante porque contribuye a generar un clima de confianza en el país, beneficiando el clima de los negocios en general.

Fuente: autoras

Cuadro 4. Variables tecnológicas.

NOMBRE	TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO	IMPACTO	POR QUÉ DEL IMPACTO
Comercio electrónico	Desarrollo en informática y telecomunicaciones	Oportunidad mayor	El desarrollo tecnológico ha permitido a las empresas, a través del comercio electrónico, ampliar las posibilidades de acceder a mayores mercados, estimulando las ventas y la producción.
Conectividad	Colombia pertenece al grupo de países con un desempeño superior a la media, ascendió más posiciones en el índice de conectividad en América Latina.	Oportunidad mayor	El incremento de la conectividad brinda posibilidades de aprovechar mejor las oportunidades del comercio electrónico y los beneficios de la tecnología.

Fuente: autoras

7.1.7 Matriz de factores externos (EFE)

Finalmente, para evaluar las oportunidades y amenazas que se generan en el macroentorno nacional, a continuación se desarrolla la matriz EFE, que posibilita determinar el impacto del entorno en las diferentes empresas en general del país. Para esto se tiene en cuenta si se trata de una oportunidad mayor o menor, o una amenaza mayor o menor, según la siguiente escala de 1 a 4.

Oportunidad mayor = 4
 Oportunidad menor = 3
 Amenaza menor = 2
 Amenaza mayor = 1

En el cuadro 6 se aprecia que son más importantes las oportunidades con relación a las amenazas, lo que configura un entorno propicio para el desarrollo de actividades productivas.

Cuadro 5. Matriz de factores externos (EFE)

	FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
	Oportunidades			
1	Crecimiento del PIB	0,08	4	0,32
2	Crecimiento del PIB industrial	0,08	4	0,32
3	Control de la inflación	0,07	3	0,21
4	Decrecimiento de las tasas de interés	0,07	4	0,28
5	Estabilidad institucional	0,05	3	0,15
6	Descentralización	0,05	3	0,15
7	Incremento de los acuerdos comerciales	0,06	4	0,24
8	Agremiación industrial	0,05	3	0,15
9	Incremento de la confianza del consumidor	0,06	3	0,18
10	Mejoramiento de la seguridad en el país	0,06	3	0,18
11	Crecimiento del comercio electrónico	0,08	4	0,32
12	Mejoramiento de la conectividad en el país	0,07	4	0,26
	Total Oportunidades	0,78		
	Amenazas			
1	Crecimiento del desempleo	0,08	1	0,08
2	Revaluación	0,07	1	0,07
3	Déficit fiscal	0,07	1	0,07
	Total amenazas	0,22		
	TOTAL	1,00		2,98

Fuente: autoras

7.2 ANÁLISIS DEL SECTOR ESPECÍFICO

El análisis del sector específico se concentra en el sector textil y confecciones, en el cual operará la empresa a crear.

7.2.1 Generalidades del sector textil y confecciones en Colombia²¹

La empresa a crear busca posicionarse en el ramo de la industria textil y confecciones, por este motivo es importante considerar la definición y características del sector, para comprender la importancia de la actividad desarrollada por la empresa.

La cadena textil-confección es diversa y heterogénea en cuanto a la multiplicidad de sus productos finales. Si bien su parte más característica es la producción de hilados y tejidos para la confección de prendas de vestir y artículos para el hogar (lencería, cortinas, toallas, etc.), la industria textil abarca también la producción de fibras técnicas utilizadas por otras industrias, la agricultura y la construcción, en forma de productos tan diversos como cintas transportadoras, filtros, materiales de aislamiento y de techar, textiles para empaques, cuerdas, redes, fibras para revestimiento, alfombras, etc.

Las actividades de la cadena vista de manera muy general y según su grado de transformación van desde la producción de materia prima (fibras naturales, artificiales y sintéticas) hasta la manufactura de aquella gran variedad de productos semiacabados y acabados.

Los procesos intermedios de la cadena son la fabricación de hilos (hilatura), el tejido (plano y de punto) y el teñido y acabado de telas. La diferencia entre tejido plano y de punto es relevante porque, como etapa previa a la elaboración de prendas de vestir, uno y otro tipo de tejido implica un paso adicional en la cadena del valor. Del tejido plano se elaboran telas que han de ser moldeadas y cortadas para, mediante la costura, confeccionar las prendas de vestir (camisas, blusas, pantalones, vestidos, por ejemplo). El tejido de punto, en cambio, se realiza simultáneamente con la confección de la prenda de vestir. Tal es el caso de las medias, las camisetas, alguna ropa interior, los suéteres, etc.

De manera simplificada, la cadena organizada en eslabones; los eslabones iniciales de la cadena tienen un estrecho vínculo con el sector agropecuario a través de la demanda de fibras de origen natural, vegetal y animal (como el algodón y la lana, principalmente, y en menor medida otras fibras como seda

²¹ CEPEDA VILLAREAL, Jorge y VILLAREAL RINCÓN, Nelson Fabián. Agenda interna para la productividad y la competitividad. Documento sectorial algodón, fibras, textiles y confecciones. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá, 2007.

natural, lino, fique, yute, etc.), y con la industria petroquímica, de la cual insume una amplia gama de fibras sintéticas tales como el nailon y el poliéster.

Otras fibras, que habitualmente se catalogan como artificiales, tienen origen natural, como el acetato y el rayón-viscosa, y su producción se orienta tanto a la confección de prendas de vestir (rayón-viscosa) como a la industria del tabaco (el acetato de los filtros de cigarrillo).

Por último, la cadena comprende también la producción de los mencionados textiles técnicos que, además del uso de fibras predominantemente sintéticas de origen petroquímico, insume fibras de materiales inorgánicos como el vidrio, el metal, el carbón, la cerámica y el asbesto.

7.2.2 Evolución económica del sector textil y confecciones en Colombia

Colombia es reconocida internacionalmente como un país que presenta grandes fortalezas en el negocio de los textiles y las confecciones, representando un importante porcentaje del PIB manufacturero 8% y un 3% del PIB nacional.²²

Colombia se ha posicionando en los últimos años como un centro de producción de confecciones y moda en Latinoamérica. La producción de la industria de confecciones creció 11,8% en términos reales entre el 2006 y 2007 (ver gráfico 10). Se puede apreciar en el gráfico que esta industria ha venido mejorando sus cifras de crecimiento con relación al año 2001, cuando creció el 6%. Igualmente, se aprecia que el sector de tejidos, ha presentado importantes crecimientos especialmente en el año 2004 y 2007, muy superiores a los resultados obtenidos en el año 2001. Por su parte, el sector de fibras, hilo e hilazas es el que presenta una menor dinámica.

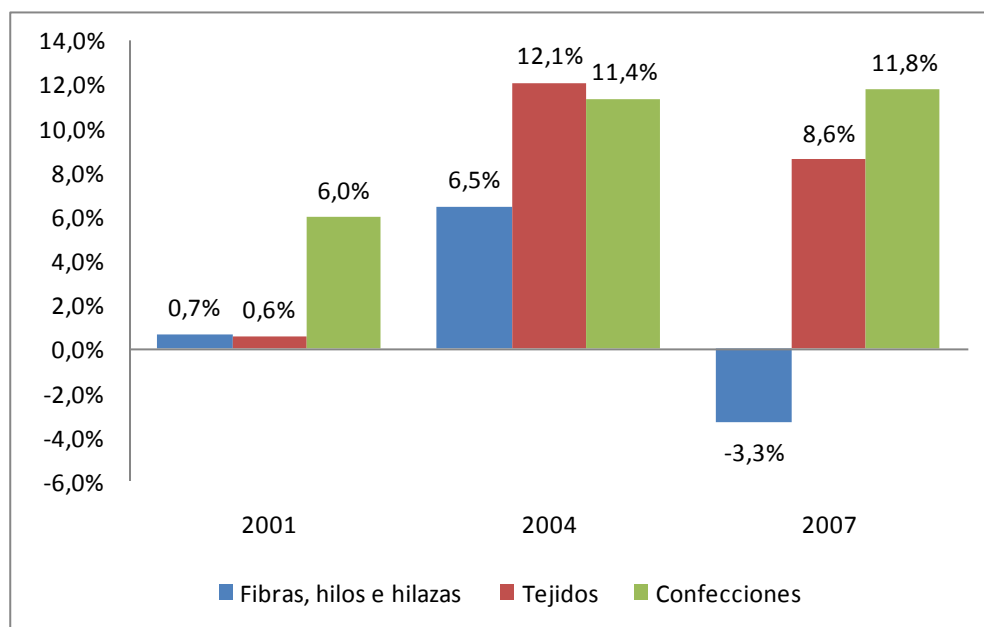
La industria de textiles y confecciones genera más de 8.000.000 de empleos directos, lo que representa 12% del total de la fuerza laboral de la industria manufacturera.²³

En el gráfico 11 se puede apreciar que el 72% de la producción total de la industria estuvo concentrada en el sector de confecciones en el año 2007, mientras que el sector fibras, hilos e hilazas representó el 16% y tejidos el 12%. Esta estructura ha sido similar a lo largo de la década.

²² MAPFRE y CREDESEGURO S.A. informe sector textil y confecciones colombiano. Medellín, Marzo de 2010

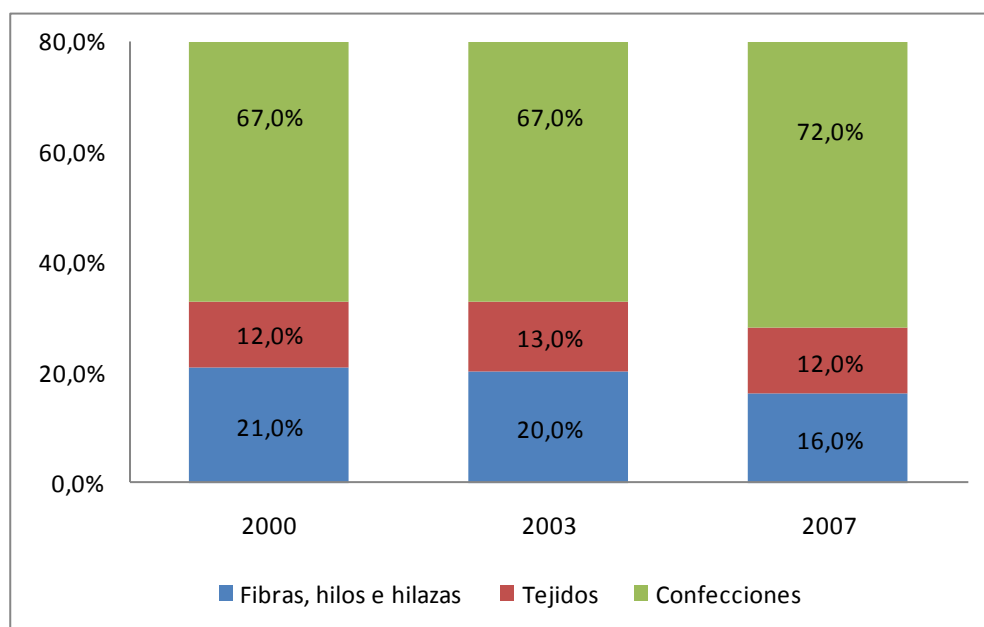
²³ PROEXPORT y MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Industria Textil y Confecciones. Septiembre de 2009.

Gráfico 10. Tasa de crecimiento del sector textil y confecciones. Colombia.



Fuente: DANE

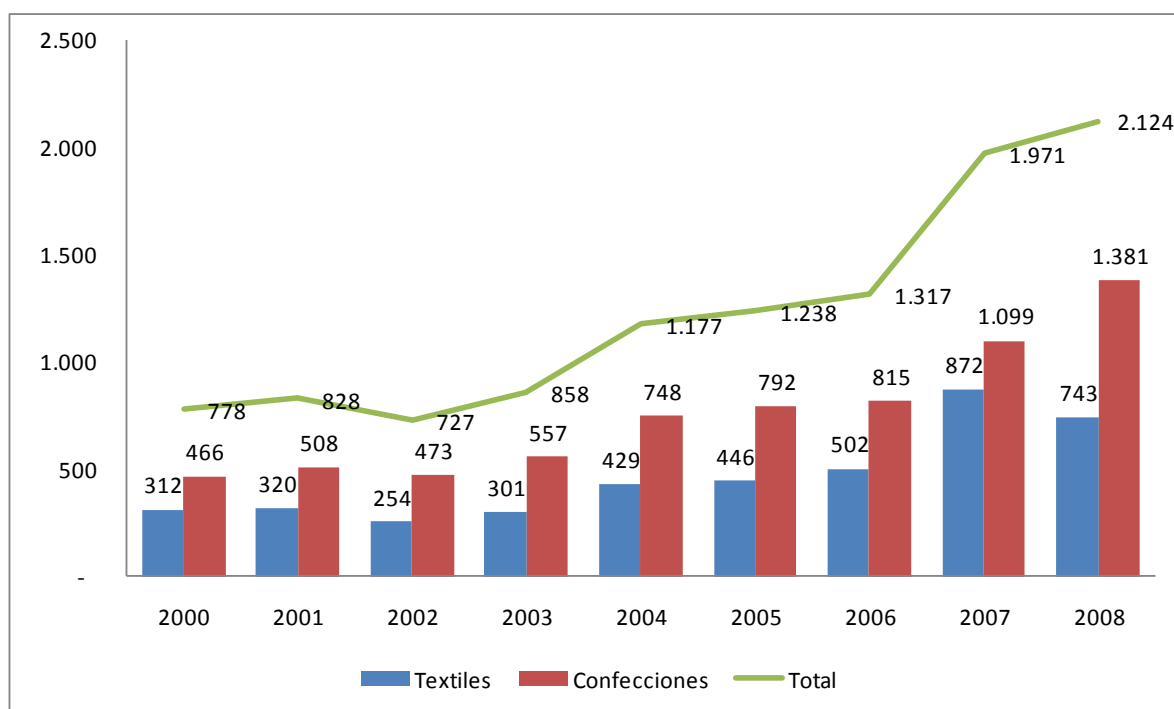
Gráfico 11. Producción total del sector textil y confecciones. Colombia.



Fuente: DANE

El sector ha tenido una clara vocación exportadora, de tal forma que ha representado el 12% de las exportaciones no tradicionales de Colombia, en los últimos cinco años.²⁴ En el gráfico 12 se aprecia el crecimiento de las exportaciones del sector textil y confecciones; se observa que éste último representa la mayor parte de las ventas al exterior de la industria por encima del sector textil.

Gráfico 12. Exportaciones del sector textil y confecciones. Colombia.



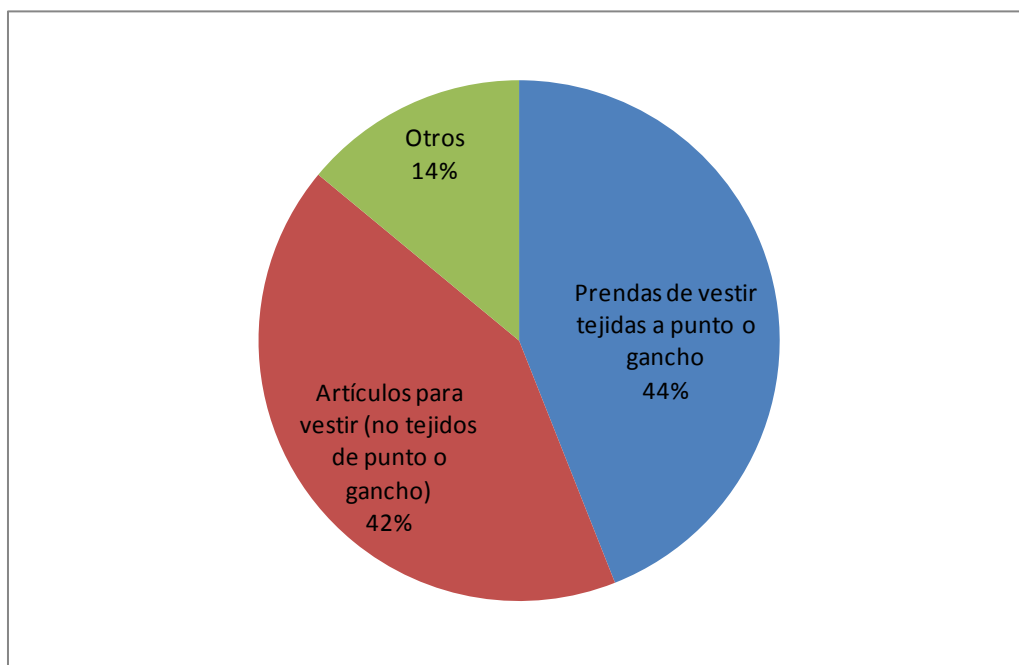
Fuente: DANE

Aunque Colombia exporta textiles, más del 65% de las exportaciones del sector se concentran en Confecciones de valor agregado en Tejido de Punto: US\$ 1.381 millones en el año 2008 (ver gráfico 13).

Por su parte, los principales destinos de las exportaciones del sector confecciones colombiano es Venezuela y Estados Unidos, que concentran el 76.7% del total exportado en el año 2008 (ver cuadro 7).

²⁴ MAPFRE y CREDISEGURO S.A. (2010). Op. Cit. p. 21

Gráfico 13. Composición de las exportaciones de confecciones. Colombia, 2008



Fuente: DANE

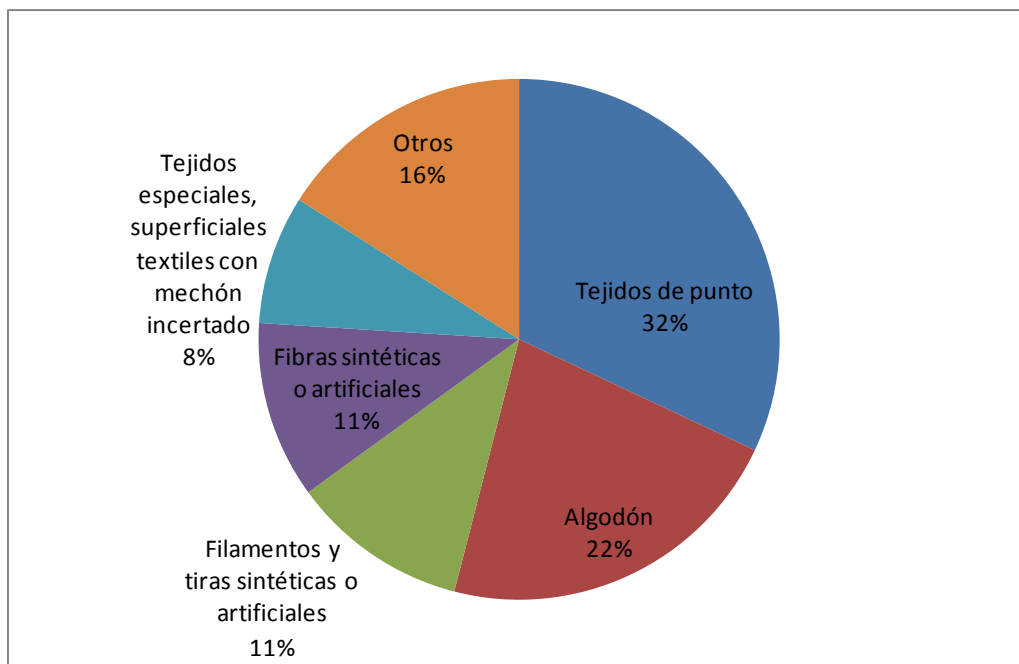
Cuadro 6. Principales destinos de las exportaciones de confecciones. Colombia, 2008.

País	Peso toneladas	FOB valor US\$ millones	Participación FOB (%)
Venezuela	20.213	777	56,2%
USA	17.096	282	20,4%
México	2.725	91	6,6%
Ecuador	1.904	67	4,8%
Costa Rica	632	21	1,5%
Perú	656	19	1,4%
Puerto Rico	427	14	1,0%
Otros	6.866	111	8,0%
Total	50.519	1.382	100,0%

Fuente: DANE

Con relación a los textiles, el 32% se concentra en tejidos de punto, mientras que en algodón concentró el 22% de las exportaciones de Colombia en el año 2008 (ver gráfico 14). Para este sector, los principales mercados son Venezuela y Ecuador, que representan el 80.9% del total de exportaciones en el año 2008 (ver cuadro 8).

Gráfico 14. Composición de las exportaciones de textiles. Colombia, 2008



Fuente: DANE

Cuadro 7. Principales destinos de las exportaciones de confecciones. Colombia, 2008.

País	FOB valor US\$ millones	Participación FOB (%)
Venezuela	527,2	71,0%
Ecuador	73,5	9,9%
México	35,6	4,8%
USA	22,3	3,0%
Brasil	15,6	2,1%
Otros	68,3	9,2%
Total	742,5	100,0%

Fuente: DANE

7.3 ANÁLISIS DE PORTER APLICADO AL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES

El modelo de Porter se ha convertido en la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia en un sector o industria, en un determinado país o región. Se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios generados en el sector. Estos beneficios serán mayores, cuanto menor sea la competencia. Esta competencia por los beneficios se produce entre las empresas y sus clientes, y entre las empresas y sus proveedores.

Según Porter, la competencia por los beneficios del sector depende de cinco fuerzas: la intensidad de la rivalidad en el sector, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos y servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

El conocimiento de estas fuerzas y de los factores que las determinan le permitirá a la empresa encontrar una posición en el sector para competir exitosamente y establecer las oportunidades y amenazas que se le presentan. Así, la empresa podrá adaptarse mejor al ambiente del sector y formular una estrategia exitosa.

A continuación se presenta el modelo de las cinco fuerzas de Porter y los factores determinantes de cada una de ellas para el sector textil y confecciones, en el cual competirá la empresa a crear.

7.3.1 Factores determinantes de la presencia de nuevos entrantes

- **Diferencias propias del producto:**

Este no se convierte en un problema demasiado importante ya que dentro del sector son muy pocos los productos exclusivos que existen, en este sentido no se presentan grandes barreras. No hay marcadas diferencias.

- **Identidad de marca:**

Esta es una variable que permitiría a un producto indiferenciado posicionarse y generar lealtad y por consiguiente una barrera de entrada, siendo este el caso del sector textil en el cual predominan marcas fuertemente posicionadas, que inciden en la decisión de compra del consumidor.

- **Requerimientos de Capital:**

Esta es una barrera importante para quienes desean incursionar dentro de este sector, ya que el capital que se requiere es alto para montar una empresa de bordado y estampado al invertir en maquinaria, equipo, requerimientos y herramientas básicas de alta tecnología para dotar la planta. Sin embargo, para el emprendedor esta barrera tiene solución puesto que, en la actualidad existen entidades estatales y privadas que brindan recursos para financiar proyectos viables y generen empleos que contribuyan al incremento de la economía nacional.

- **Ventajas absolutas de costo:**

Dentro de esta variable se encuentran otras muy importantes, una de ellas la curva de aprendizaje que indica que cuando se empieza a aprender a fabricar los costos son muy altos, pero a medida que se aprende, los costos disminuyen, si se cuenta con una organización preparada para soportar estas etapas iniciales donde los costos pueden ser exagerados, esta no sería una barrera grande para una empresa nueva.

En lo que respecta a la consecución de los insumos la mayoría de los insumos utilizados son de fácil consecución. En el sector textil y confecciones se encuentran empresas de diferentes tamaños con años de experiencia que les dan una mayor eficiencia en el manejo de los costos, lo que en últimas puede ser un obstáculo para las nuevas empresas.

7.3.2 Factores determinantes de la intensidad de la rivalidad

La rivalidad entre empresas que compiten suelen ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. Cuando una empresa cambia de estrategia se puede encontrar con contraataques por represalia, por ejemplo bajar los precios, mejorar la calidad, aumentar las características, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad.

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta común y corriente. La rivalidad también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, cuando el producto es

perecedero, cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura, y cuando las fusiones y las adquisiciones son cosa común en la industria.

Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo inherente.

Son muchos los factores para evaluar la rivalidad, entre ellos, el número de competidores, en general, a más competidores, mayor rivalidad. Mientras más similares sean las destrezas, los tamaños y poder, la rivalidad será mayor. Es difícil salirse de la industria, es decir que cuando las barreras de salida son grandes, las empresas tienen como única opción la lucha, la cual aumenta la intensidad de ésta. Algunas empresas dependiendo del liderazgo de sus dirigentes, son más competitivas. Mientras más intensa sea la competencia, más difícil será para nuevas firmas entrar.

Algunas variables importantes en el grado de rivalidad en el sector textil y confecciones son:

- **Crecimiento de la industria**

Se presenta una buena dinámica de crecimiento en el sector textil y confecciones, especialmente en este último (ver gráfico 9). Adicionalmente, es un sector con una clara proyección exportadora, lo cual le otorga mayor dinamismo por atender a mercados internacionales.

- **Refinamiento tecnológico de la industria:**

La industria del bordado y los estampados dispone de las últimas tecnologías implementadas alrededor del mundo. La maquinaria empleada sufre de constantes adelantos tecnológicos, no obstante son un adelanto importante pues permiten ser programadas para que realicen determinado número de operaciones y digitalmente se adecuen al siguiente tipo de operación sin que el operario deba hacerle algún cambio a la máquina, de esta forma aumentar la eficiencia de rendimiento y producción.

Los principales adelantos se encuentran en el software desarrollado para la sala de corte, patronaje y escalado computarizado, trazo sobre plotter que optimiza el corte de la tela hasta en un 97%, escáner de textiles que permite analizar la composición de un material y archivarlo en la base de datos. Según Indexmoda, en los últimos años las empresas han adoptado modelos de reingeniería para adaptarse a la productividad y especialización invirtiendo en equipos y procesos de modernización, como el caso de Coltejer, que ha realizado inversiones en tecnología para adecuarse a las necesidades del medio.

- **Diferencias de producto:**

La industria textil se renueva constantemente, su esencia es el cambio. Las tendencias de la moda varían de acuerdo a las temporadas, mezclando diferentes estilos y colores. El diseño de las prendas estimula la creatividad como fuente de ventaja de competitiva. Así la mezcla de una estrategia innovadora que combine diseño, una imagen corporativa y un segmento objetivo, determinan a las empresas en su camino, el cual debe estar enfocado a satisfacer las necesidades cambiantes del mercado acorde con la evolución de la moda.

- **Competidores:**

Regiones como Antioquia y Bogotá concentran más del 80% de la actividad económica de la industria (ver cuadro 9), por lo tanto, los mayores competidores en el sector están en estos departamentos.

Cuadro 8. Ventas de Textiles por región - 2007 - US\$ millones

Región	Ventas	Part. % en ventas
Bogotá	1.060,1	45,2%
Antioquia	974,3	41,6%
Atlántico	109,5	4,7%
Cundinamarca	75,4	3,2%
Valle	17,3	0,7%
Otros	108,1	4,6%
Total	2.344,7	100,0%

Fuente: DANE

Los principales países productores y exportadores de textiles y confecciones son China, Hong Kong, Corea, Italia, Alemania y Estados Unidos. Los países asiáticos participan con el 40% de las exportaciones mundiales de textiles y con el 41% de las exportaciones de confecciones. Los países emergentes participan con el 70% de las exportaciones mundiales de confecciones porque esta actividad es más intensiva en mano de obra y con el 50% de las exportaciones de textiles.²⁵

7.3.3 Factores determinantes del poder de los proveedores

Los proveedores ejercen poder sobre los participantes si amenazan con elevar los precios o con disminuir la calidad o el servicio que ofrecen y limitar las cantidades

²⁵ RUÍZ, Hernando. Comportamiento del sector textil – confecciones años 2004 – 2006. Superintendencia de Sociedades Grupo de Estadística. Bogotá, 2007.

vendidas. El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

- **Diferenciación de los insumos:**

En el sector textil la única diferenciación de insumos es en calidad ya que cualquier competidor puede ofrecer los mismos insumos básicos. Lo que indica que esta variable no es primordial para el proveedor. El mercado de los insumos tiene una estructura económica de competencia perfecta.

- **Presencia de insumos sustitutos:**

En el sector textil bordados y estampados la única presencia de insumos sustitutos son las diversas marcas, calidad y precio de estos, igual sucede en el caso del estampado en donde podría utilizarse tintas sintéticas y otros.

- **Concentración de Proveedores:**

En esta región del país existen en buena medida proveedores para esta industria lo que indica que este es un punto a favor de los productores, ya que cuentan con alta competencia en el ámbito regional, lo cual les permite restar grado de poder de negociación a los proveedores.

- **Amenaza de integración hacia delante:**

El riesgo en este sentido es poco ya que una integración hacia delante requiere que la empresa supere una gran cantidad de pasos que serán analizados en las barreras de entrada. Se da cuando el proveedor es monopolio u oligopolio en un mercado y/o considera que su rentabilidad puede ser superior entrando a producir.

7.3.4 Factores determinantes del poder del comprador

Los clientes del bordado y estampado se dividen en grandes compradores, medianos y al detal, según el tamaño de la empresa. En las empresas grandes donde el cliente negocia paquete completo es el comprador quien impone las condiciones y quien establece los términos del contrato. Estos grandes clientes exigen un ritmo de producción de cada planta, así como los proveedores a

quienes se debe comprar la materia prima, además de que su control de calidad es estricto.

Capacidad Negociadora:

- Volumen de Compra

Esta variable está ligada a los productos que se fabriquen y a los mercados en que se ubique, ya que si se ofrece un producto determinado y listo para distribuir y además el mercado es familiar, las cantidades son pequeñas y el comprador tiene muy poca capacidad de negociación. Pero si el producto tiene una gran variedad de usos o proporciona insumos para otras empresas, en ese momento los compradores obtienen el poder de negociar en varios temas como son términos de entrega, precio, calidad. No se observa que un consumidor o un productor manejen grandes volúmenes que puedan desequilibrar el poder de negociación.

- Información del comprador

Se refiere a la información que el comprador tiene sobre el mercado, los productos, las innovaciones y en general toda la información a que pueda acceder. Toda la información a que los compradores tienen acceso sirve para que las decisiones que estos toman sean más acertadas, además esta información es utilizada como herramienta para analizar insumos y distribuidores diferentes.

La información en síntesis es un factor fundamental en la capacidad negociadora de los compradores. Esta es una capacidad que manejan todos ellos independientemente del sector económico.

Sensibilidad al Precio:

- Precio/Compras Totales.

Este es un factor importante ya que entre mayor sean las cantidades de compra generalmente menores son los precios, convirtiéndose así en una herramienta de poder para la negociación frente a los proveedores. Este poder lo pueden manejar las medianas y grandes empresas, con respecto a los proveedores, que compran grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.

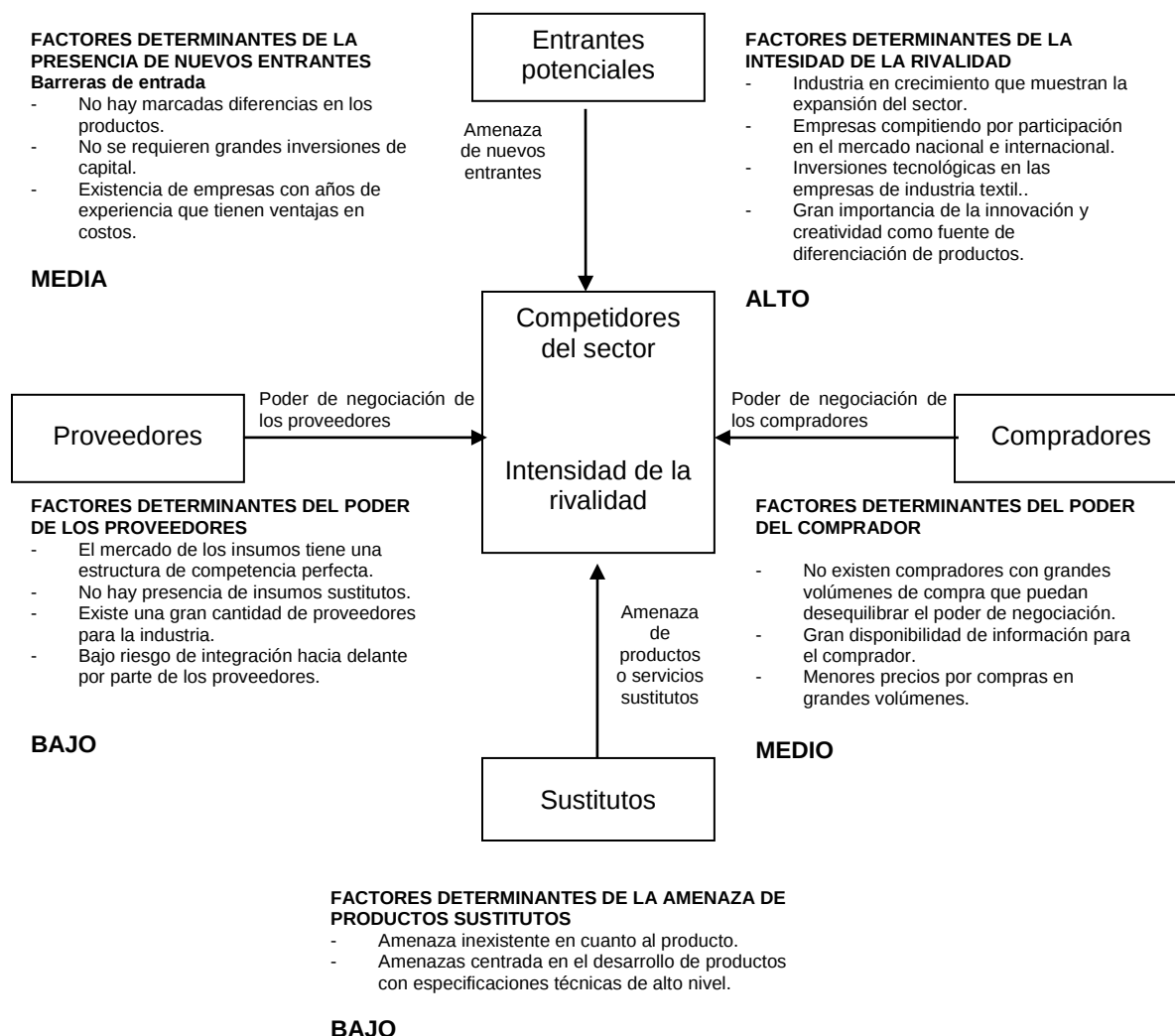
7.3.5 Factores determinantes de la amenaza de productos sustitutos

- El desarrollo potencial de productos sustitutos.

La amenaza es inexistente en cuanto al producto, pues en el caso de marquillas bordadas y estampadas, no será reemplazada por otro producto, ya que la empresa MAKLITEX ofrece las dos opciones. La amenaza está centrada en el desarrollo de productos con especificaciones técnicas de alto nivel, materiales de excelente calidad y un precio llamativo, así como en estrategias de posventa basadas en el posicionamiento y recordación de la marca en el mercado o good will, páginas web y certificaciones ISO, posiciones que la competencia está desarrollando y que constituyen la verdadera amenaza en el negocio textil.

En la Figura 1 se representa el diamante de Porter para el sector textil, teniendo en cuenta las cinco fuerzas relacionadas anteriormente y la situación actual.

Cuadro 9. Modelo de las cinco fuerzas de Porter para el sector textil.



Como conclusión al sector específico textil, según el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se observa un sector con una intensa rivalidad entre los competidores nacionales e internacionales, con una industria en crecimiento en la que la innovación juega un papel preponderante. Esta rivalidad se acentúa por la poca presencia de barreras de entrada. Existe un bajo poder de negociación de los proveedores, dado que en el mercado de los insumos existe una estructura de competencia perfecta, mientras que los compradores se encuentran desconcentrados y no existen posibilidades de que pocos compradores desequilibren el mercado. Finalmente, el sector no presenta amenaza de productos sustitutos, lo cual le otorga beneficios de sostenibilidad en el largo plazo.

7.4 ANÁLISIS DEL MERCADO

Para el estudio del mercado, se realizó una encuesta a las empresas potencialmente compradoras del producto en estudio. Se consultó la base empresarial de Cali, de acuerdo a las empresas inscritas ante la Cámara de Comercio de dicha ciudad, que en total asciende a 112. A continuación se presenta la ficha técnica del estudio.

7.4.1 Ficha técnica

Población: 112 empresas.

Tipo de muestreo: Muestreo aleatorio estratificado con fijación proporcional.

Nivel de confianza y error: El Nivel de Confianza es el Grado de certidumbre sobre la exactitud de la estimación de la muestra. Se fija para este estudio en 95% ($Z = 1.96$). El error muestral se origina al trabajar una muestra y no un censo. Corresponde al error que se comete al extraer la muestra. Se escoge un nivel de error del 5%

Tamaño de la muestra: se estimó con base al muestreo estratificado con fijación proporcional y la población objetivo de la siguiente manera:

p = Probabilidad favorable (éxito) del atributo que se investiga en la población. Se realizó una prueba piloto y se escogió como probabilidad de éxito el porcentaje de empresas que estarían dispuestas a probar un nuevo proveedor de marquillas y estampados. El resultado fue del 90% en dicha prueba piloto.

q = Probabilidad desfavorable ($1-p$). Resulta ser de 10%

A partir de estos datos, se aplica la siguiente fórmula de muestreo para poblaciones finitas:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{(N \times e^2) + (z^2 \times p \times q)}$$

Se debían realizar 62 encuestas.

Técnica de recolección de datos. Encuesta, entrevista personal.

Número de preguntas formuladas: quince (15), con opción de respuesta múltiple (Ver Anexo A para el diseño de la encuesta).

Fecha de ejecución: Noviembre de 2011 – Enero de 2012

Levantamiento y análisis de datos: el levantamiento de la información, análisis y gráficos fueron realizados en Excel 2010.

8. PLAN DE MERCADEO

Para que un producto cumpla con la permanencia en su respectivo mercado, debe contener unos ítems especiales que garantizarán la aceptación y fidelización de los futuros clientes, a los que se les ofrecerá el servicio empresarial.

A continuación se exponen las políticas de producto, precio, distribución y promoción:

8.1 Políticas de producto

8.1.1 Producto

El producto a ofrecer inicialmente será marquillas bordadas y estampadas:

De acuerdo a lo anterior, se brindará al cliente la opción de adquirir la marquilla para llevar a cabo la presentación de una prenda (pantalón, camiseta, gorras, chaquetas entre otras) con su respectivo logo, marca, o cualquier otro estilo de bordado/estampado, adicionalmente la ubicación de este es definida por el cliente.

El bordado puede ser realizado en cualquier tipo de tela (poliéster, nylon, algodón etc), con la cantidad de hilos y colores que se requiera para elaborar el logo o imagen. El costo varía según el tamaño del bordado y densidad de la puntada, y depende del diseño porque puede presentarse clientes no tienen creado su imagen/logo de allí que se solicite el servicio del diseñador de acuerdo a la preferencia del cliente para realizar un nuevo modelo, lo cual incrementa entonces el valor del producto.

El estampado es una técnica artística que crea un esquema en un material como papel, metal, tela, cuero o madera y puede producirse de distintas formas. Es habitual que el concepto de estampado se utilice en referencia a un tejido que tiene dibujos estampados al calor (se utiliza en tela) o en frío (utilizado para la decoración de etiquetas autoadheribles). En el estampado es necesario que la tela contenga como mínimo el 70% de poliéster, porque de esta forma se garantiza el impreso.

Calidad

- La variable más importante para el éxito de la empresa es la calidad del producto, cuyo fin es proporcionar al cliente la culminación de una prenda, elaborada con materias primas de excelente calidad y que garanticen la satisfacción total a éste. Adicionalmente, por tratarse de un producto, existe también una gran sensibilidad por parte de los clientes hacia las características del mismo, por lo tanto, es necesario que la empresa controle rigurosamente

la calidad en el proceso de elaboración de las marquillas, para lo cual debe contar principalmente con los equipos, y personal capacitado.

- La principal característica diferenciadora frente a la competencia, es que contará con un departamento de control de calidad completamente capacitado para evaluar previamente las prendas y de esta forma evitar al mínimo producto imperfecto.
- El bordado y estampado de Maklitex se diferenciará de las demás empresas por la calidad del producto puesto que, más del 50% de la materia prima utilizada es importada, generando así un producto de gran excelencia. Para cumplir con el producto y garantizar la calidad se manejarán los proveedores con mayor confiabilidad del sector industrial como; DAVLYN-SILKO-MARATHON-BRODYAL, entre otros. A su vez, se brindará un servicio de compromiso con los clientes
- El control de la calidad en los productos depende de que se apliquen los criterios apropiados en las diferentes fases de la cadena de producción. Teniendo en cuenta que es un proceso que depende de la cadena e inicia desde un diseñador por medio de los programas; punto-gramo, pa ingram (sistema informático) a su vez esta es transmitida a la máquina bordadora controlada por un operario capacitado para realizar eficazmente sus funciones.
- Capacitar al recurso humano de la empresa entorno a la elaboración de marquillas bordadas y estampadas. Así mismo transmitir la información del manejo idóneo de las máquinas; bordadora y de estampado.

8.1.2 Precio

- Es necesario conocer las condiciones del mercado, en donde actualmente el precio del producto se encuentra en un rango inferior a los 3.000 pesos por logo, marca o lo que el cliente prefiera, dependiendo obviamente del tamaño y colores. A mayor cantidad de colores y grosor, la máquina requiere más tiempo para elaborar el aplique porque debe generar más puntadas al bordado. Por lo tanto el valor está dado por su magnitud, densidad, calidad y variedad de colores.
- El precio de venta del bordado se regirá a través del análisis realizado en Mp, costos de Mo y margen de utilidad que como mínimo será de un 35% por producto.
- Para el estampado se tendrá en cuenta el precio de venta de acuerdo a la técnica que se emplee para su elaboración ya que existen varias, de las cuales

se utilizarán las más conocidas que son; serigrafía o screen, transfer y sublimación. Para cada una de ellas el costo es distinto por ejemplo:

Serigrafía o Screen: el precio está basado en el número de colores de los diseños a estampar. La medida del diseño no afecta mucho el precio, pero sí es importante cuando el tamaño supera la medida base (11*14 cm), entonces aparece la existencia de un precio base \$ 2250, al cual se suma \$300 por cada color adicional que lleve el estampado, si es del tamaño mencionado. Para los demás tamaños se observa más adelante la tabla de precios de cada referencia a manejar por tamaño.

La explicación de cobro por color es porque la estampación sobre prenda oscura requiere de un color adicional, que hace de base incrementando ligeramente el precio.

Transfer: el costo depende de la magnitud del diseño, no del número de colores. Los tamaños del estampado transfer son proporcionales a la imagen y dimensión de la prenda. Su medida máxima está limitada al de una hoja tamaño carta, que lleva como nombre papel transfer utilizado exclusivamente para este tipo de estampado. Sin embargo se tendrá un valor a la medida mínima dada (11*14cm) al que corresponde 2.500. Las demás referencias se relacionan en la tabla de precios de referencia por tamaño.

Teniendo en cuenta lo mencionado el valor del dibujo tendrá el siguiente costo:

Cuando el cliente solicite crear la imagen a estampar, ésta tendrá un costo adicional fijo \$ 3000, más el valor del estampado de acuerdo a la medida. Suponiendo que el tamaño aplique para la medida mínima entonces el costo sería \$2500, es decir que en total el precio del estampado equivale a \$5.500.

Si el cliente trae el diseño listo, sólo se cobrará el valor de estampado. (\$2500).

Sublimación: El costo está dado según el tamaño de la imagen y se desarrolla a todo color ya que el precio es igual para todo estampado sin importar la cantidad de colores que requiera. Los valores oscilan entre \$8.000 correspondiente a la medida mínima (21*15 cm) y \$12.500 medida máxima (29*21 cm).

- El volumen de compra es un factor que marca la diferencia a la hora vender, pues ello influye para que los precios bajen, razón por la que se realizará una escala de compra para los clientes que soliciten grandes pedidos.
- Es de gran relevancia para el ingreso y buena acogida de la empresa, que al iniciar en este mercado se ofrezca un precio de bordado y estampado inferior al de la competencia, sin excederse al mínimo requerido.

A continuación un breve ejemplo de lo mencionado, se aprecia el valor del bordado y referencia.



TODOS ESTOS LOGOS CORRESPONDEN A -REFB 3 (\$2.500*unid)



Tabla 1. Precios Para Los Bordados Relacionados

LOGO	# PUNTADAS	MEDIDA	REFERENCIA	COSTO
ARAF	5.900	8* 6 cm	B3	2500
LEÑAVERDE	5600	8*6 cm	B3	2500
CUADROS	5400	8*6 cm	B3	2500
IDERVALLE	10500	10*8 cm	B4	3500
UV ING INDU	7300	8*6 cm	B3	2500
SINE	5700	8*6 cm	B3	2500
COPIDROGAS	5000	8*6 cm	B3	2500

Fuente: autoras

En la siguiente tabla se relacionan los precios estimados de venta, dado por tamaño y el rango de puntadas que contendrá el mismo.

Tabla 2. Listado De Precios Para Todos Los Bordados

REFERENCIA	MEDIDA	NÚMERO DE PUNTADAS	COSTO
B1	4*3 cms	0-1999	1200
B2	6*5 cms	2000-3999	2000
B3	8*6 cms	4000-7999	2500
B4	10*8 cms	>8000	3500

Fuente: autoras

A continuación se describe

Estampados serigrafía o Screen:



ESTAMPADO SCREEN

Tabla 3. Precios Estampados Screen

IMAGEN	MEDIDA	REFERENCIA	COSTO
FIGURAS CARAS	22*28 cm	Scr 3	5850
VIRGEN STA R	22*28 cm	Scr 3	5850
CAMISETA CARA	22*28 cm	Scr 3	5850

Fuente: autoras

Estampado sublimación:



ESTAMPADO SUBLIMACIÓN

Tabla 4. Precios Estampados Sublimación

IMAGEN	MEDIDA	REFERENCIA	COSTO
LOGO COLOMBI..	21*15 cm	Sub 1	8000
NOMBRE	29*21 cm	Sub 3	12500
HOODOWN	29*15 cm	Sub 2	10900

Fuente: autoras

Estampados transfer:



ESTAMPADO TRANSFER

Tabla 5. Precios Estampados Transfer

IMAGEN	MEDIDA	REFERENCIA	COSTO
FOTOGRAFÍA	11*14 cm	Tra 1	2500
ROSTRO	22*28 cm	Tra 3	7000
FIGURA OSOS	22*14 cm	Tra 2	3500

Fuente: autoras

En la siguiente tabla se relacionan los precios estimados de venta, dado por tamaño en cms del estampado. Referencias a manejar:

Tabla 6. LISTADO DE PRECIOS ESTAMPADOS POR REFERENCIA

	REFERENCIA	MEDIDA	COSTO
1	SCREEN 1	11*14 cms	2250
2	SCREEN 2	22*14 cms	3900
3	SCREEN 3	22*28 cms	5850
4	SUBLIMACIÓN 1	21*15 cms	8000
5	SUBLIMACIÓN 2	29*21 cms	10900
6	SUBLIMACIÓN 3	29*21 cms	12500
7	TRANSFER 1	11*14 cms	2500
8	TRANSFER 2	22*14 cms	3500
9	TRANSFER 3	22*28 cms	7000

Fuente: autoras

8.1.3 Plaza

8.1.3.1 Canales de distribución:

- **Distribución directa (MAKLITEX-cliente):** El producto ofrecido a los clientes será distribuido directamente por la empresa a través de su transporte privado, cuando sea en la ciudad. El vehículo tendrá las siguientes características; marca HAFEI minyi 2012, color blanco. Con un valor \$ 16.000.000, con capacidad de carga de 640kgr, cabina cerrada para la protección de la mercancía y es apropiado para la movilización segura de los productos.
- **Compañías transportistas:** en caso de que el cliente solicite un pedido por fuera del perímetro urbano, será necesario recurrir al servicio de empresas transportadoras y operadores logísticos confiables como lo son: 4-72 SERVIENTREGA, TCC, ENVÍA, COORDINADORA, OPEN MARKET, T.I.C(total logistic de Colombia) LOGISTIC ALLIANSE, entre otras. De esta forma logística cumple efectivamente con las respectivas entregas.
- Para el seguimiento eficaz del servicio prestado se requiere un jefe y auxiliar de almacén, totalmente capacitados para cumplir exitosamente los deberes y finalmente obtener una entrega a tiempo.

8.1.3.2 Materia prima:

La materia prima es un factor que si no se utiliza adecuadamente provocara pérdidas económicas, tanto para la empresa por el mal uso de esta, como para nuestros clientes, ya que si hace falta dicha materia prima para elaborar el bordado o estampado, no se podrá cumplir la orden de producción requerida, por ende el cliente perderá total confianza y será la empresa la que deba cubrir con los costos de transporte para devolver el producto y al mismo tiempo perderá un cliente.

A la hora de adquirir la materia prima se debe tener en cuenta aspectos como calidad, precio, y existencia del proveedor, este último es de vital importancia ya que de él depende que la materia prima llegue a tiempo y así cumplir con la orden de producción.

Bordados: generalmente para el bordado existen varias técnicas y se utiliza la misma materia prima como; hilos, agujas, interlón soluble.

Estampados: existen varias técnicas para el bordado y se utilizan materias primas como: tintas textiles disolventes y a base de agua, tintas plastisol, y para la técnica transfer se utiliza el papel llamado transfer que tiene un tamaño carta.

Tintas textiles: Las tintas para la estampación textil, suelen ser a base de agua. Generalmente, las resinas que se utilizan son de tipo acrílico. Se utilizan principalmente para estampados en camisetas de algodón.

Tintas plastisol: Las tintas plastisol están fabricadas a base de dispersión de resina de P.V.C. Dada su composición, los plastisoles no tienen problemas de secado ya que para que se sequen es necesario exponerlas a altas temperaturas. Son las tintas más usadas en los estampados de camisetas y tienen alta durabilidad. En ellas están incluidas las tintas fluorescentes, escarchadas y en relieve.

Secado: Las tintas serigráficas tienen diferentes tipos de secado. El más común de todos es el secado por evaporación. Esta evaporación se puede acelerar mediante aire caliente, facilitando de esta manera, la evaporización de los disolventes. Para esto se utiliza un horno a gas o luz a una temperatura aproximada de 180 grados centígrados, curando completamente la prenda y garantizando el tiempo de vida del estampado.

Tintas a base de agua:

Línea 75 tinta sublimática: está diseñada para teñir tejidos sintéticos como poliéster 100 %, rayon, lycras, orbeas, y nylon.

Línea 78 tinta alcoflex: diseñada para aplicación directa sobre tejidos claros de alto contenido de fibra sintética, lycra y mezcla de algodón- nylon, algodón-poliéster y algodón-lycra.

8.1.3.3 Manejo de inventarios:

- Se debe asegurar la permanente disponibilidad de producto en cuanto a materia prima, para satisfacer la demanda potencial de la empresa y suplir las necesidades de los clientes. Se hará a través de un programa diseñado para hacer seguimiento al inventario, el cual arroja de forma actualizada y confiable. Es importante que en este punto, el jefe de almacén tenga contabilizado los inventarios de lo que sale y entra a la bodega para ello su deber es ingresar al sistema toda mercancía que ingrese, la que se utilice a diario, o semanal y la que finalmente salga como producto terminado.
- La rotación de los inventarios de materia prima es en promedio semanal y quien se responsabiliza es el jefe de almacén.
- La empresa debe contar con un local, que garantice el acopio de materia prima y producto terminado.

- Establecer normas y políticas para el funcionamiento idóneo y almacenaje de materia prima y producto terminado, a las cuales se deben regir los empleados.

8.1.3.4 Métodos y técnicas de transporte:

- Como se manifiesta en el punto de canal de distribución, el producto terminado será conducido al mercado objetivo, a través del servicio de mensajería de la empresa. Por ser un producto de fácil transporte y bajo peso, no se requiere de técnicas de transporte especiales.

8.1.3.5 Políticas de comercialización del producto

Segmentación

El producto estará dirigido a las grandes empresas comerciales de la ciudad de Cali, siendo este el mercado de estudio.

Figuras que influyen en la compra

Las principales figuras que influyen en el proceso de compra, serán la calidad del producto, los acabados, precios y el cumplimiento en la entrega.

El comprador se caracteriza por buscar una mejor posibilidad de adquirir un material que contribuya a la disminución de los costos en su producción sin que se vea afectada la calidad de su producto final en manos del consumidor.

8.1.4 PROMOCIÓN

8.1.4.1 Desarrollo de la campaña publicitaria:

Para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo, relacionados con la promoción de la empresa, se hace necesario desarrollar una campaña publicitaria, la cual, además de divulgar la existencia de la empresa en los prospectos de clientes en la ciudad de Cali, desarrollará un mensaje relacionado con la disponibilidad de un nuevo proveedor, que ofrecerá un servicio oportuno y un producto de calidad.

Cabe mencionar que en el sector textil, uno de los métodos más utilizados y efectivos en publicidad es la feria empresarial, el directorio telefónico y la página en internet, en donde rápida y ágilmente se obtienen resultados. En este ítem el tiempo de publicidad se refleja en las múltiples ferias empresariales a las cuales la empresa pueda asistir en el transcurso del año. En referencia al directorio y página de internet la publicidad es continua y prolongada durante el año.

Para esto, la empresa debe contar con un logotipo adecuado y un slogan publicitario generando así recordación en el mercado objetivo.

La campaña publicitaria se dirigirá al cliente o consumidor final, es decir, grandes empresas del comercio en la ciudad de Cali. Para que estas tengan conocimiento de la existencia de la empresa fabricante de marquillas bordadas y estampadas, se requiere la elaboración de catálogos de producto y visitas directas a las empresas para ofrecer el mismo.

Inicialmente se desarrollará una campaña de expectativa, con comunicaciones directas que divulguen los beneficios del nuevo proveedor de marquillas, dirigida a las empresas comerciales en Cali.

En los siguientes periodos de tiempo, la empresa deberá desarrollar actividades publicitarias a través de catálogos de productos, piezas de recordación como calendarios, lapiceros, entre otros.

8.1.4.2 Estrategias De Comunicación:

- **LOGO**



- **Slogan:** “Compromiso y Calidad” estas palabras son la clave para el ingreso de MAKLITEX, la cual tiene como prioridad garantizar el trabajo y servicio, a su vez brindar confiabilidad a los clientes.

- **PAGINA WEB**

Este es un medio masivo por el cual se dará a conocer la existencia de la empresa de marquillas bordadas y estampadas MAKLITEX, en el que se obtendrán resultados rápidamente en cuanto a la captación de clientes.

La página web constará de los siguientes puntos:

- **Inicio**

Bienvenido: MAKLITEX bordados y estampados quiere brindar un excelente producto y buen servicio a todos sus clientes. Imponiendo creatividad, diseño y tecnología para crear sus ideas publicitarias en textil.

Cree y explore todo el efecto que se logra con una excelente imagen, imponga la recordación de marca. Estandarice la imagen de su empresa.

Bordamos y estampamos camisas, camisetas, camisetas polos, dotaciones, chalecos, uniformes, jeans, entre otros.

- **Quiénes somos**

MAKLITEX BORDADOS Y ESTAMPADOS

Es una empresa colombiana que día a día se preocupa por conseguir la perfección y calidad total en los servicios que prestamos a nuestros clientes.

Nos inspiramos cada vez más para posicionarnos como una de las mejores empresas en Colombia que ofrece el servicio de marquillas bordadas y estampadas para su dotación empresarial.

Tratamos de facilitarles el proceso a nuestros clientes, brindándoles asesoría en selección de colores, tamaños y texturas.

Estamos enfocados en utilizar insumos importados y nacionales, eligiendo siempre los mejores materiales y herramientas para tener el mejor resultado.

- **Misión**

- **Visión**

Técnicas

Sublimación:

para realizar un estampado por sublimación es necesario; tinta especial de sublimación, una impresora adaptada para imprimir, usar un papel especial de sublimación y el sustrato el cual se va a estampar, debe contener un polímero sintético de tipo poliéster en su superficie, luego de impresa la imagen con tinta de sublimación, se ubica el impreso sobre el sustrato, en la plancha térmica, y se realiza la presión por un tiempo determinado que depende del sustrato (para tela 40 seg para tazones 4 min) en ese momento ocurre la sublimación, transformándose a gas la tinta que esta solida en el papel y transfiriéndose al sustrato final por reacción química entre los componentes químicos del polyester

y la tinta de sublimación, formando una unión química estable y duradera de excelente calidad.

Transfer:

Para realizar un estampado por transfer, se necesita una impresora, con tinta especiales pigmentadas para generar mejor resistencia y sobre un papel especial llamado comúnmente papel: transfer, y un sustrato imprimible el cual se limita en caso del transfer a telas de algodón (si se estampa sobre otra superficie se elimina con facilidad), una vez que ha impreso el papel transfer, se ubica sobre el sustrato (la tela de algodón) y aplica la presión y temperatura de la plancha por un tiempo determinado por el tipo de papel transfer usado.

Serigrafía o Screen:

La impresión directa o serigrafía digital es una técnica parecida a la serigrafía de toda la vida pero que no implica la utilización de varias pantallas ni tampoco el proceso de filmación.

La tinta es estampada a través de unas impresoras de alta definición que obtienen mejores resultados que la técnica simple en un tiempo récord de producción. Se pueden conseguir resultados de alta definición y una estampación de alta calidad llena de contrastes, detalles y sombras.

Galería de imágenes:

Estampados



Bordados



Contacto

Contáctenos

Teléfonos: 3144707556-3206647236

Dirección: carrera 32ª # 10-27, Bodega 1, parcelación industrial Arroyohondo

Mail: maklitex32@hotmail.com

- **Ferias**

Teniendo en cuenta que existen influyentes organizaciones que contribuyen al impulso, competitividad y dinamismo del comercio, la empresa tiene el deber de prever la alternativa como campaña publicitaria de asistir principalmente a: FENALCO y FUNDACIÓN COOMEVA.

FENALCO: Para llevar a cabo la participación en ferias de industria es importante que la empresa se afilie e inscriba a FENALCO, puesto que es una organización que trabaja por el desarrollo del sector empresarial, con una gran experiencia en eventos que permitirá a la empresa realizar ventas, contactos efectivos y posicionar la marca en la mente del consumidor.

Dichas ferias se realizan cada año, generalmente en El Centro De Eventos Valle del Pacífico. Allí se reúnen muchos empresarios con gran trayectoria en el sector y a su vez los que inician el camino empresarial.

El costo de los stand varía de acuerdo a la posición, pero en promedio es de \$4.000.000. Aunque, el precio parezca alto realmente es una muy buena inversión debido a las oportunidades comerciales permanentes, permitiendo desarrollar al máximo la competitividad y adquiriendo cada vez más información para así crear mejores estrategias de ventas.

FUNDACIÓN COOMEVA: Contribuye a la generación de oportunidades de ingreso y trabajo, al fomento de la creación, al fortalecimiento de empresas y al desarrollo del espíritu empresarial de los asociados. Desarrollo Empresarial es un proceso mediante el cual se propicia la creación y fortalecimiento de empresas sostenibles y sustentables con responsabilidad social.

Brochure: se decide diseñar un brochure tríptico, el cual será de papel suave y llamativo que se asocie con la creatividad y diseño de los productos que crea MAKLITEX, se hará entrega a todos los clientes potenciales y allí también se dará a conocer la información completa de la compañía y los productos que ofrece.

Cuñia radial: este medio de comunicación es rápido y eficaz, servirá para que todas las personas interesadas en obtener nuestro producto se enteren que existe

una nueva empresa de bordados y estampados llamada MAKLITEX en la ciudad de Cali.

Se solicitará el servicio de la emisora Tropicana estéreo 90.5 FM ya que es la más sintonizada en esta ciudad.

La cuña tiene un costo de \$199.000 por 30", se transmitirá en la franja musical de lunes a viernes.

- **TARJETA DE NEGOCIOS**



Tabla 7. Presupuesto Plan De Mercadeo

Ítem	Descripción	Valor
1	Ferias y eventos	4.000.000
2	Pagina web	300.000
3	Brochure	350.000
4	Tarjetas 2.000 unid	120.000
5	Cuña radial	199.000
	Total aproximado plan de mercadeo	\$4.969.000

Fuente: autoras

- **Proyección de ventas**

El plan de ventas proyectado se basa en el análisis de estudio de mercado para la empresa textil enfocada al bordado y estampado en donde este sector cuenta con el 2,5 % índice de crecimiento industrial en el valle del cauca.
El porcentaje de participación será del 5%, en los 5 años proyectados.

Tabla 8. Proyección De Ventas

# AÑO	PARTICIPACIÓN %
1	5
2	5
3	5
4	5
5	5

FÓRMULA: DEMANDA POTENCIAL CALCULADA, % DE PARTICIPACIÓN, CRECIMIENTO MANUFACTURERO.

AÑO	VENTAS EN MILLONES	INDICE DE CREC	% PARTICIPACIÓN	VENTA ESPERADA/ MILLONES
2013	5.727.740.000	2.5	5	286.387.000
2014	5.870.933.500	3	5	293.546.675
2015	6.047.061.505	3.2	5	302.353.075
2016	6.240.567.473	3.5	5	312.028.373
2017	6.458.987.335	4	5	322.949.366

9. ANÁLISIS TÉCNICO

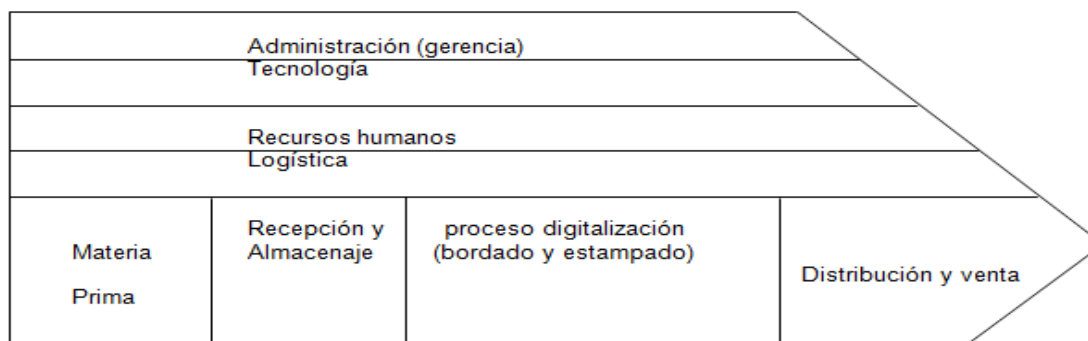
En los puntos anteriores se ha analizado todo lo referente al servicio/ producto y el mercado al cual está dirigido, por consiguiente es necesario el estudio técnico de Maklitex, el cual comprende un riguroso estudio de los elementos que se requieren para cumplir con el propósito del proyecto.

A continuación se observan los aspectos a analizar: instalaciones, procesos, aprovisionamientos y suministros.

9.1 cadena de valor

Las empresas textiles en este caso de bordado y estampado se encuentran integradas y disponen de tecnología moderna, es decir, a mayor integración de la empresa, mayor su escala. Al margen de las economías que se logren a través del proceso de integración y aumento de escala, este proceso constituye una ventaja competitiva importante para ciertas empresas del sector textil y de confecciones, puesto que permite la optimización del manejo logístico a lo largo de la cadena de valor, minimiza los tiempos de producción y disminuye la variabilidad en la calidad del producto.

Figura 1. Cadena De Valor



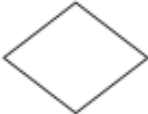
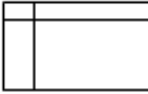
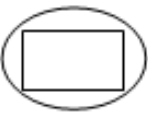
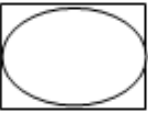
Fuente: autoras

9.2 Descripción procesos operativos

Para la elaboración de los diagramas de flujo se tiene como referencia el estándar de elementos y símbolos que se utilizan para tal fin con el propósito de generar una ilustración apropiada sobre los procesos de la empresa, en donde se pueda identificar la clasificación de cada actividad.

9.2.1 Manual de procedimiento-Simbología

Cuadro 10. Simbología Manual De Procedimientos

	Terminal: indica el inicio y término del procedimiento.
	Operación: representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.
	Decisión y/o alternativa: indica el punto dentro del flujo en el que son posibles varios caminos o alternativa.(preguntas o verificación de decisiones)
	Documento: representa cualquier tipo de documento q se utilice, reciba, se genere o salga del procedimiento.
	Almacenamiento: en donde se aprovisiona toda materia prima para la producción.
	Pasa el tiempo: representa una interrupción del proceso.
	Inspección y operación: se considera esta actividad cuando el fin principal es efectuar una operación durante la cual pueda efectuarse alguna inspección.
	Objeto: es la representación grafica de un objeto tangible descrito dentro del procedimiento.
	Teclado en línea: representa el uso en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.
	Decisión o autorización de un documento: representa el acto de formar una decisión o bien en el momento de efectuar una autorización.
	Línea de comunicación: representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, internet, fax etc.

Fuente: autoras

9.2.2 Descripción de procedimientos

Nombre: adquisición de materia prima

Objetivo: adquirir materia prima (hilos, estampados, tintas. etc.) para incrementar o abastecer el inventario a través de una orden de pedido, con la finalidad de contar con todo lo necesario para realizar la producción.

Frecuencia: periódica

- **NORMAS**

La adquisición de materia prima, solo procederá si al verificar el inventario no hay suficiente o en caso la no existencia de materia prima, para producir alguna producto en especial.

La adquisición de materia prima deberá realizarse considerando lo siguiente:

- No existe suficiente materia prima para la producción requerida.
- El inventario no es suficiente para atender las necesidades del mercado
- Casos especiales en donde se realicen contratos de pedidos para producir una cantidad determinada y elevada.
- Otras compras anormales que incrementen el inventario será al aprovechar descuentos u ofertas del proveedor en donde sólo es temporal.

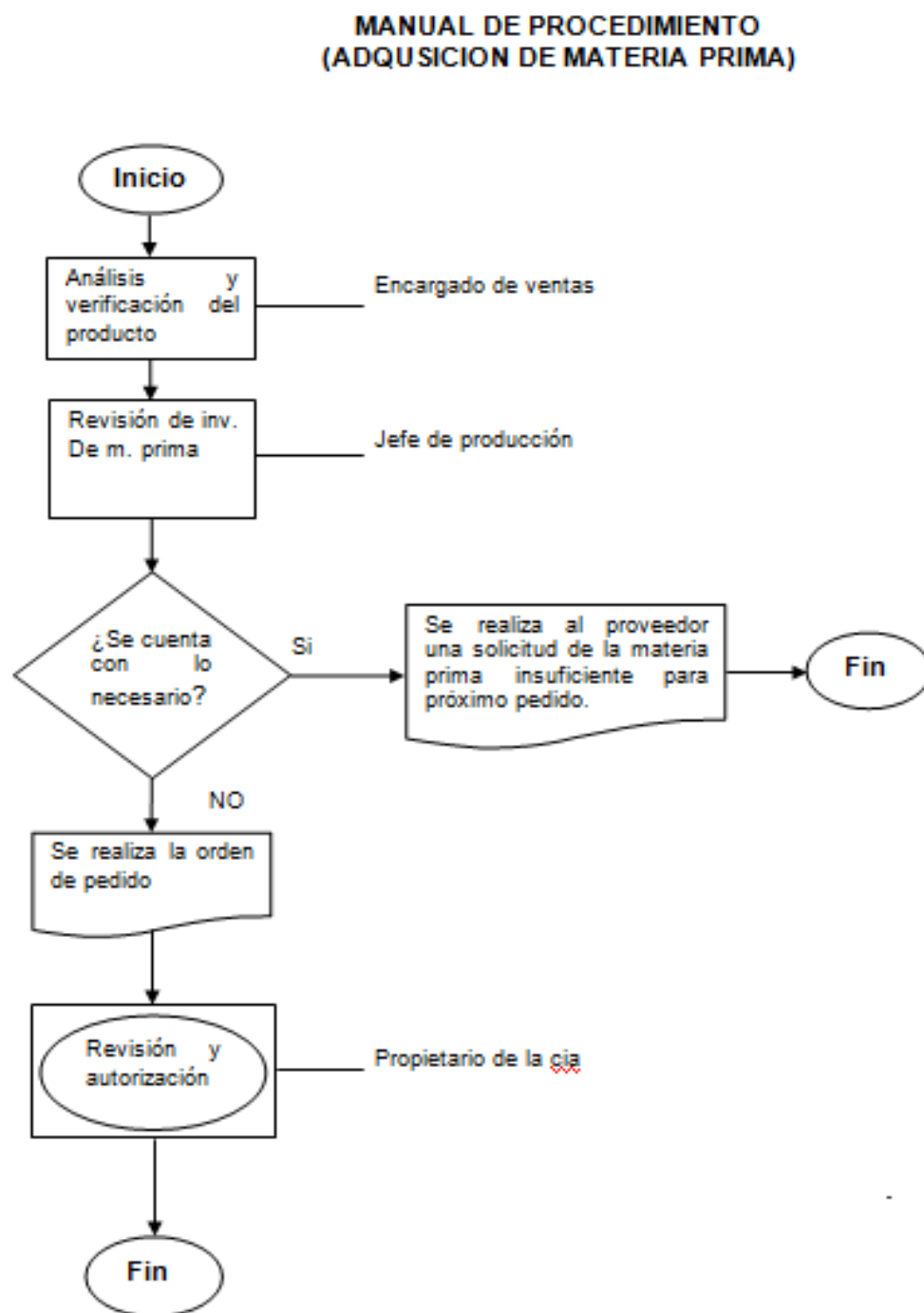
A continuación una breve descripción de las actividades a realizar para el debido procedimiento a la hora de tomar un pedido.

Cuadro 11. Descripción De Procedimientos Adquisición Materia Prima

Oficina (encargado de producción)	Actividad	Descripción
	Actividad 1	Se realiza un análisis de inventario actual de productos para verificar que se tiene lo suficiente para abastecer el mercado.
	Actividad 2	Si no se cuenta con algún producto se le avisa al encargado de producción que revise el inventario ¿se cuenta con lo necesario?
	Actividad 3	se cuenta con lo necesario Se elabora la orden de producción
	Actividad 3	Elaborada la orden se le entrega al propietario de la empresa para su revisión y autorización.
	Actividad 4	en caso de no contar con lo necesario se elabora la orden de pedido
	Actividad 5	la orden pasa con el propietario para ser revisada y autorizada ¿Se aprobara la orden?
	Actividad 5	En caso de no ser autorizada se pasa a la actividad 4.
	Actividad 6	En caso de ser aprobada se contacta al proveedor para enviarle ya sea por medio de fax o por correo electrónico la orden.
	Actividad 7	El proveedor revisa la orden, elabora un informe en el cual indicara si surtirá el parcial o el total de la m prima y se reenviara al jefe de producción.
	Actividad 8	En caso de no poder surtir el total del pedido se pasara a la actividad 4 para buscar otro proveedor.

Fuente: autoras

Figura 2. Adquisición Materia Prima



Fuente: autoras

9.2.3 manual de procedimiento

Nombre: recepción y almacenamiento

Objetivo: verificar que la materia prima tenga las especificaciones y cantidades requeridas y posteriormente almacenarlas de manera adecuada.

Frecuencia: periódica

Normas

La recepción de la materia prima solo procederá si cumple las especificaciones y cantidades, que se indique en la orden de pedido.

La recepción deberá realizarse considerando lo siguiente:

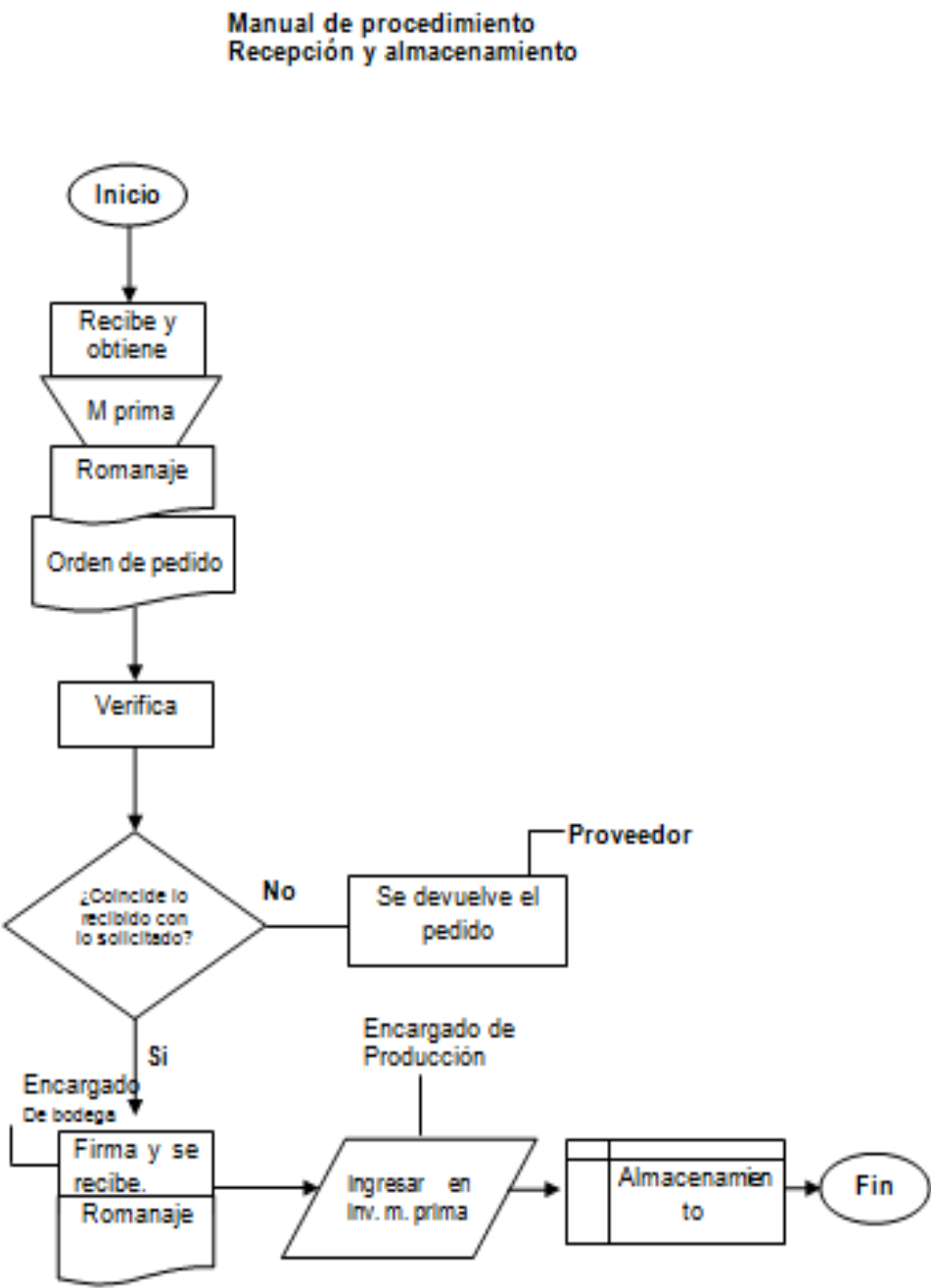
- La materia prima deberá ir empaquetada y protegida.
- La materia prima deberá tener un registro con las especificaciones y cualidades de la misma
- Se comprobara su peso, sus diámetros con los q señale el registro
- El registro q no coincida con la materia prima deberá reportarse y separarse para su posterior devolución.

Cuadro 12. Recepción Y Almacenamiento

BODEGA	Actividad	Descripción
	1	Recibe el encargado de bodega la materia prima y a su vez solicita la orden de pedido.
	2	Verificar el peso y sus especificaciones de la materia prima, marca en el Romanaje que es correcto. ¿Coincide lo q recibió con lo almacenado?
	3	En caso de no coincidir Solicitar al proveedor la entrega total de la materia prima de acuerdo a las especificaciones y las cantidades acordadas en la orden de pedido, se devuelve el Romanaje y una copia de la orden de pedido así como la m prima, la orden de pedido original. Pasa el tiempo Continúa con la actividad 1
	4	En caso de coincidir se firma el recibido y se devuelve al proveedor el Romanaje y entrega la orden de pedido firmada al encargado de producción.
	5	El encargado de producción da de alta en el inventario la materia prima entrante.
	6	El encargado de bodega, almacena la materia prima en el lugar indicado. Fin de procedimiento

Fuente: autoras

Figura 3. Recepción Y Almacenamiento



Fuente: autoras

Descripción de procedimientos

Nombre: proceso digitalización bordado

Objetivo: crear los diseños de bordado, planificar las formas del diseño y su secuencia.

Frecuencia: periódica

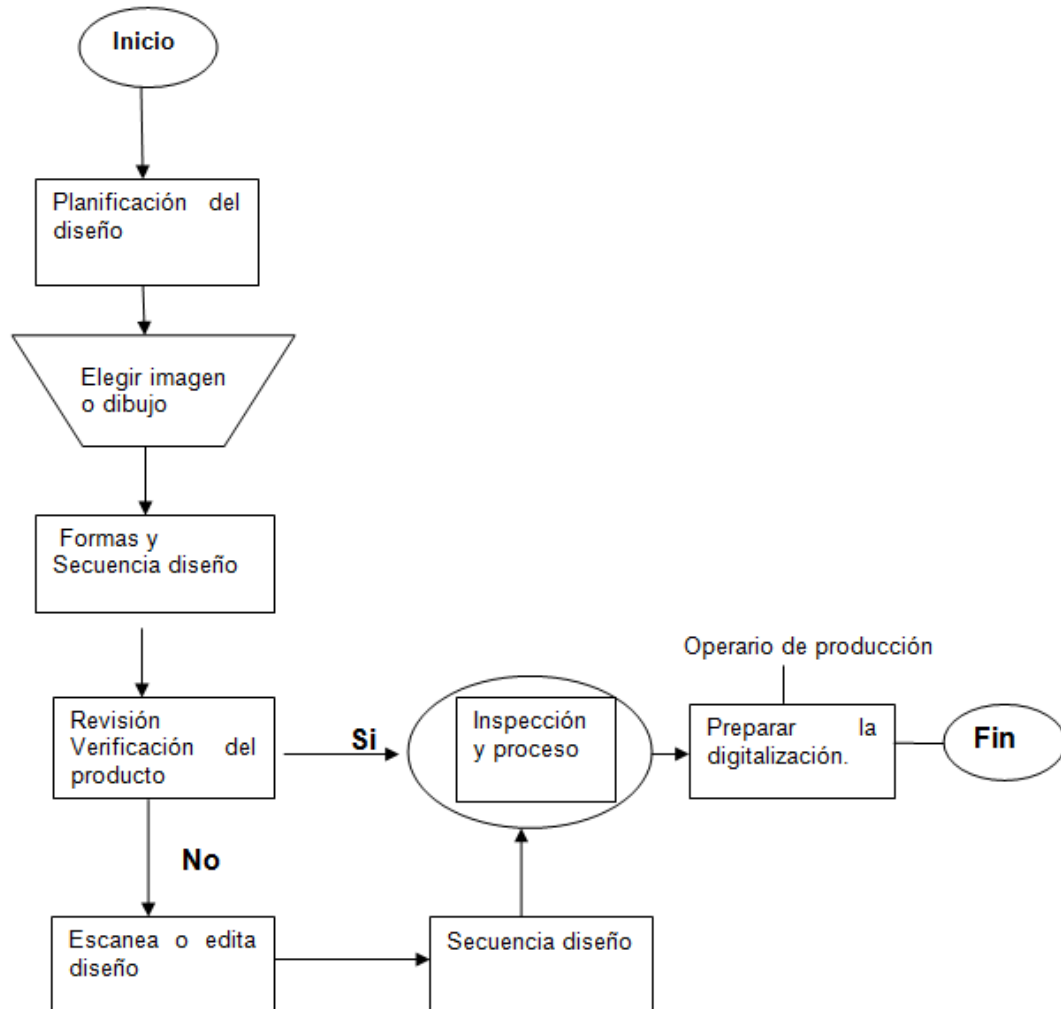
Cuadro 13. Proceso digitalización del bordado

PROCESO DIGITALIZACIÓN (BORDADO)	Actividad	Descripción
	1	El operario planifica el diseño, después lo “digitaliza” desde el comienzo hasta el final en una sola secuencia.
	2	Elegir un trabajo artístico (imagen dibujo) para el bordado
	3	Escanear o editar trabajos artístico.
	4	Formas de diseño: Es importante definir con toda claridad las formas del diseño para facilitar la tarea de bordar y compensar por los efectos de tire y empuje del tejido, de los huecos e impedir un aglomeramiento de puntadas cuando se cosa.
	5	La secuencia del diseño: es el orden en el que se crean los objetos y por consiguiente, el orden en el que se van a coser.
	6	Preparar la digitalización Fin de procedimiento

Fuente: autoras

Figura 4. Diseño Digitalización Del Bordado

Manual de procedimiento- diseño digitalización de bordado



Fuente: autoras

Descripción de procedimientos

Nombre: proceso digitalización estampado

Objetivo: crear los diseños de estampado.

Frecuencia: periódica

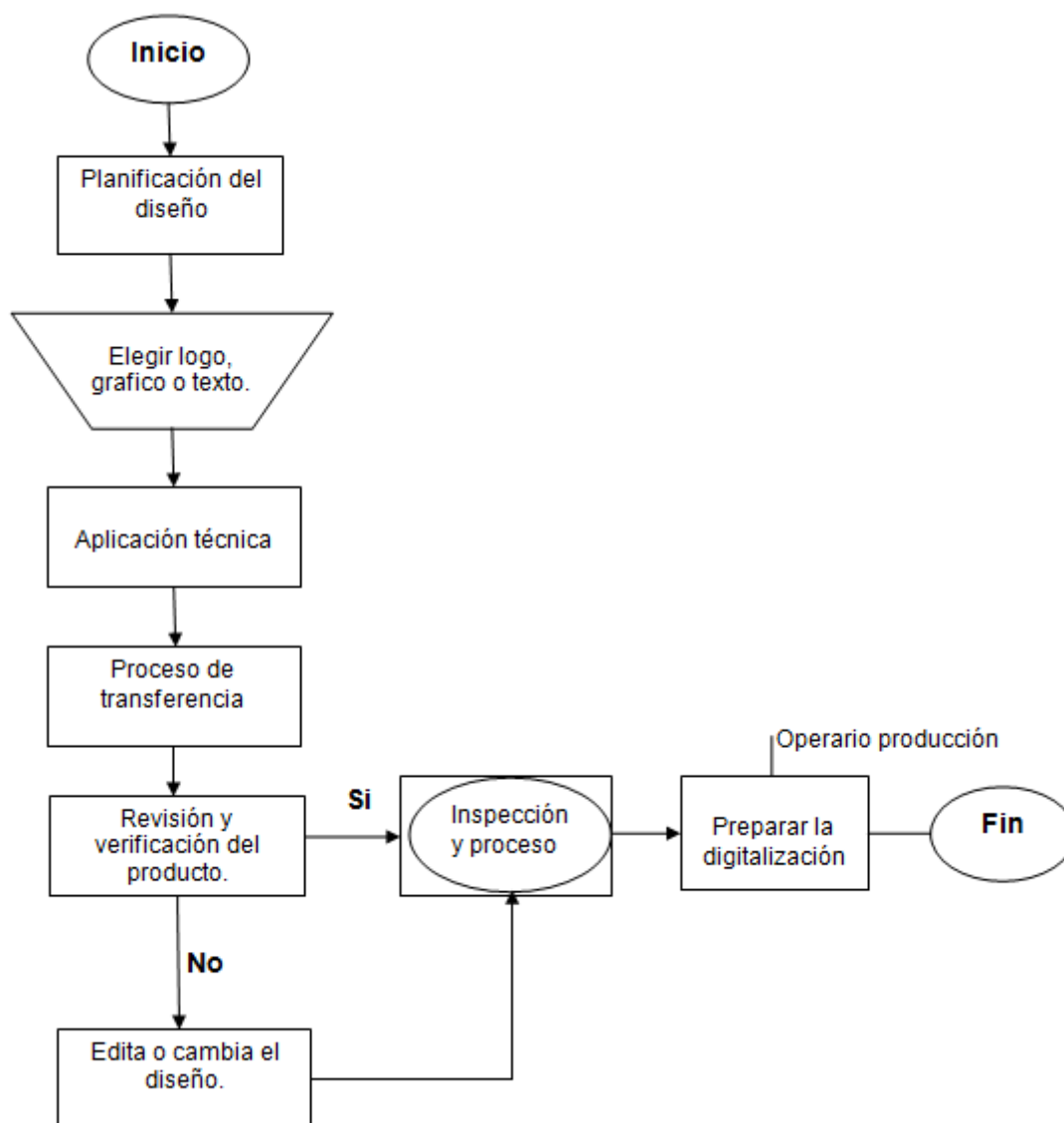
Cuadro 14. Digitalización Estampado

PROCESO DIGITALIZACIÓN (ESTAMPADO)	Actividad	Descripción
	1	El operario controla la maquina pulpo, en donde esta lleva varias matrices y la cantidad de tinta van medidas por un ordenador. "planificación diseño"
	2	Se elige un logo, grafico o texto que se desee utilizar, en los formatos gráficos digitales.
	3	Aplicación de diferentes técnicas: serigrafía, transfer y sublimación.
	4	Proceso de transferencia: se realiza mediante la acción de un termo adhesivo.
	5	Preparar la digitalización
		Fin de procedimiento

Fuente: autoras

Figura 5. Diseño Digitalización Estampado

Manual de procedimiento- diseño digitalización estampado



Fuente: autoras

9.3 INSTALACIONES

Teniendo en cuenta el resultado de la encuesta, se observa que los clientes tienen como preferencia geográfica de la empresa la zona industrial ubicada en el norte de Cali. Cuyo factor es esencial para el buen desarrollo y funcionamiento de la misma.

- No obstante, para la empresa ingresar a la zona industrial de ACOPI- YUMBO, no existe ninguna restricción, pues solo se demanda un local amplio cuyas medidas aproximadas sea de 290 metros cuadrados con mesanina (para oficinas). Con dirección carrera 32ª # 10-27, Bodega 1, parcelación industrial Arroyohondo.
- El local cuenta con sus respectivos servicios públicos; agua, energía, telecomunicaciones.
- Así mismo, posee una amplia zona de aparcamiento, de carga y descarga. Con gran facilidad de acceso a la bodega.
- Se cuenta con el suficiente personal idóneo.
- Dado que se requiera el uso de las vías terrestres, aéreas o marítimas, para el transporte del producto o materia prima, no es obstáculo ya que el departamento del Valle posee el mejor corredor vial, puerto de Buenaventura y aeropuerto cercano. Lo puede permitir en un futuro el crecimiento y ampliación de la empresa.
- Disponibilidad de empresas cercanas que puedan prestar el servicio necesario cuando se solicite como aquellas que tengan que ver con los gastos de la adecuación, ayudas e incentivos aplicables a la zona y todo lo concerniente a servicios complementarios.

Cabe mencionar que en el caso de MAKLITEX se opta por arrendar un local como se mencionó anteriormente, para ello es importante un asesoramiento jurídico especializado a la hora de redactar el contrato, especificando dónde deben figurar los derechos y obligaciones de las partes y cantidad de tiempo mínimo.

A continuación, descripción y costo de elementos requeridos para la instalación:

Cuadro 15. Presupuesto Equipo Administrativo

Equipo	Cantidad	costo c/u	costo total
Computadores portátiles	2	700.000	1.400.000
Computadores de escritorio	2	600.000	1.200.000
fax, Impresora Epson multifuncional	1	200.000	200.000
Estabilizador	1	30.000	30.000
Escritorios	3	200.000	600.000
sillas reclinables	4	70.000	280.000
Archivadores	2	200.000	400.000
Mesas de trabajo	2	445.000	890.000
Total			\$ 5.000.000

Fuente: autoras

Cuadro 16. Presupuesto Maquinaria

Maquinaria	cantidad	costo c/u	costo total
Máquina Barudán (15 cabezas)	1	90.000.000	90.000.000
Máquina Barudán(1 cabeza)	1	10.000.000	10.000.000
Maquina Pulpo	1	30.000.000	30.000.000
Plancha térmica	1	2.000.000	2.000.000
Horno (secado)	1	8.000.000	8.000.000
TOTAL			\$140.000.000

Fuente: autoras



BORDADORA 15 CABEZAS



BORDADORA DE UNA SOLA CABEZA



BORDADORA EN FUNCIÓN



PLANCHA TERMOFIJADORA PARA SECAR EL ESTAMPADO



HORNO DE SECADO PARA EL ESTAMPADO



PULPO PARA ESTAMPAR

Cuadro 17. Especificaciones Técnicas Maquinaria

ESPECIFICACIONES TECNICAS DE LA MÁQUINA BARUDAN	
Agujas	16 (líder industrial)
Número máx. de puntadas por minuto en plano	3000 (líder industrial)
Número máx. de puntadas por minuto en prendas	1200 (líder industrial)
Tamaño máximo de bastidor tubular (X x Y)	500 mm x 430 mm
Tamaño máx. de campo de bordado/ bastidor tubular (X x Y)	410 mm x 400 mm
Tamaño máx. campo de bordado (X x Y/diagonal)	410 mm x 400 mm/573 mm
Bastidor de prendas de ángulo ancho	362 mm x 82 mm
Bastidor de prendas convencional	152 mm x 70 mm
Límite de longitud de puntada	Definido por el bastidor
Configuración de maquinas	Hasta 30 (ver especificaciones de barudan)
Capacidad auto diagnóstica	Recoge información de la maquina en caso de error
Nivel de ruido	60 –74 Decibelios
Iluminación	LED de luz fría
Alimentación (V)	90-260V (monofásico, 50/60 Hz)
Consumo energético (W)	200W, máx. 650W
Tipo de motor	Servo
Potencia de motores (W) X y Z:	100 W, Y: 250 W
Material de construcción de la maquina	Aluminio

Fuente: autoras

Cuadro 18. Gastos Generales

Concepto	\$ mensual	\$ anual
energía(trabajando 24 hrs)	1.200.000	14.400.000
agua(para estampados)	200.000	2.400.000
telecomunicaciones (fijo-celular-internet)	300.000	3.600.000
póliza empresarial	380.000	4.560.000
gasolina (para camioneta)	200.000	2.400.000
útiles de oficina	100.000	1.200.000
Total		\$ 28.560.000

Fuente: autoras

- El costo de arrendamiento bodega es \$ 1.800.000, mensual.

9.4 PROCESO PRODUCTIVO

Con el fin de evitar sorpresas en cuanto al incremento de costes y retrasos en la puesta en marcha de la empresa, se tendrán en cuenta los siguientes puntos:

- La organización de los procesos de fabricación
- Las características básicas de cada máquina
- Turnos de trabajo: se trabaja un turno establecidos por la compañía; 8 am a 5 pm.
- automatización de procesos

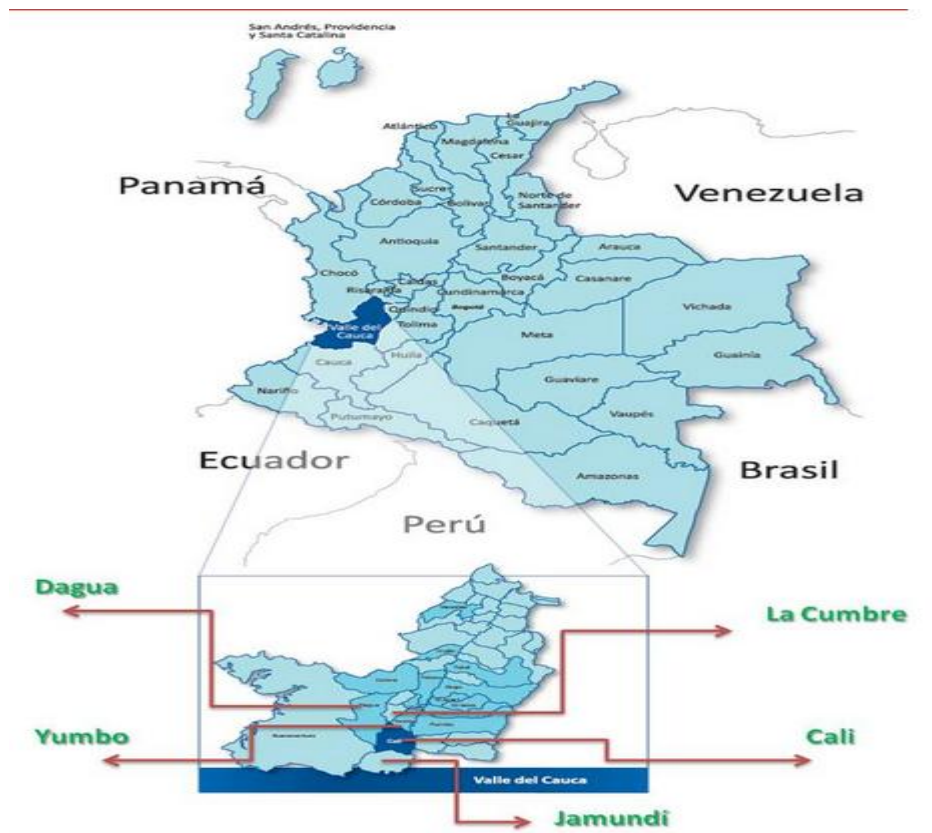
- tiempos de preparación: cada proceso de elaboración de las marquillas bordadas y estampadas tiene un tiempo mínimo de 1 minuto a 5 minutos, esto depende del tamaño y la complejidad del diseño.
- costes de mantenimiento

9.5 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA DE MARQUILLAS BORDADAS Y ESTAMPADAS MAKLITEX

9.5.1 Macro localización

La macro localización de la empresa MAKLITEX, estará ubicada en el país de Colombia, departamento del Valle del cauca, en la ciudad Santiago De Cali.

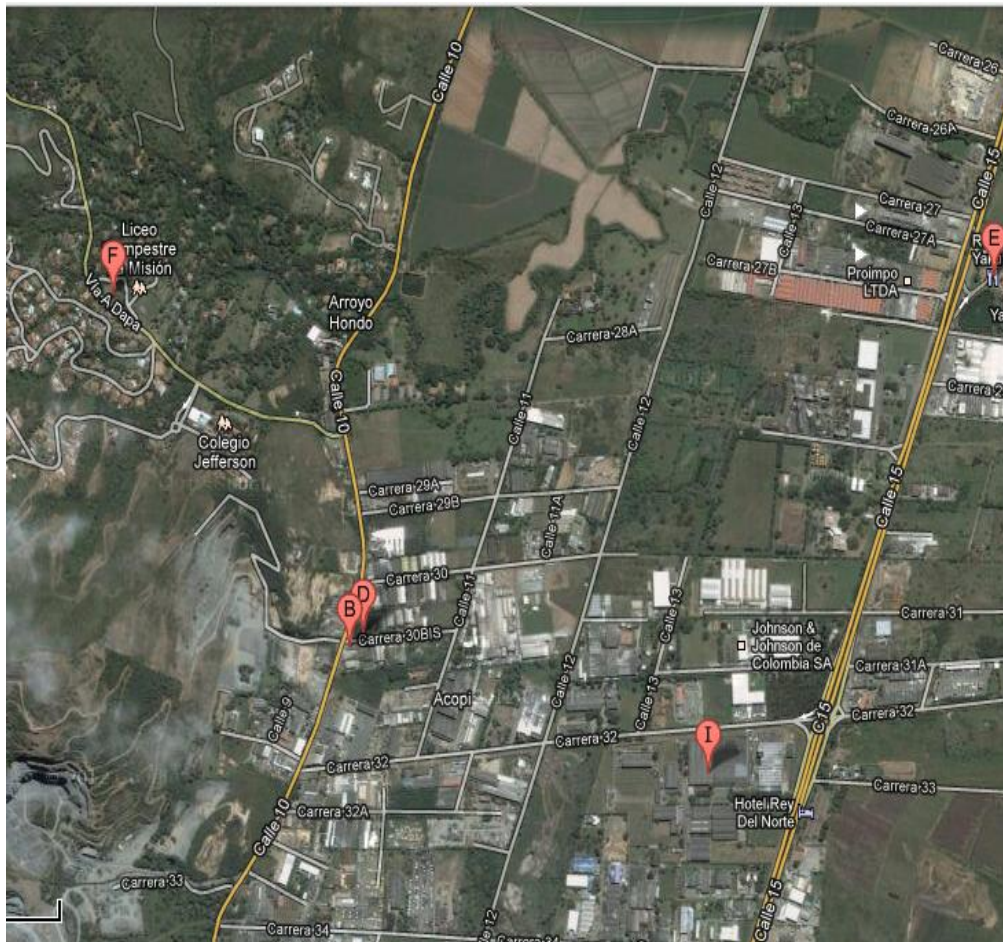
Mapa De Colombia



Fuente: www.google.com.co

9.5.2 Micro localización

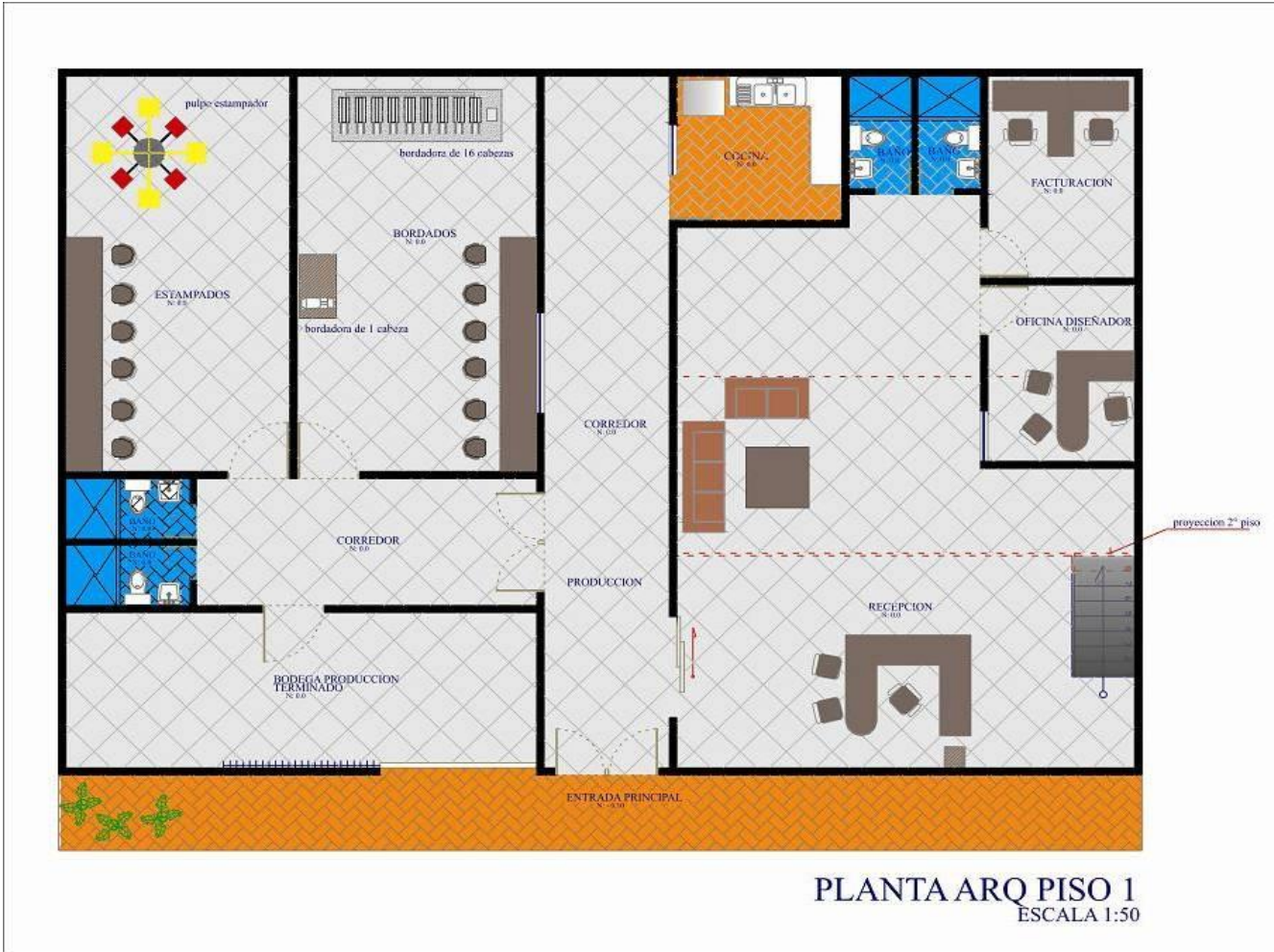
La ubicación de la empresa MAKLITEX será en la carrera 32ª # 10-27, Bodega 1, parcelación industrial Arroyohondo, en la ciudad de Santiago de Cali, Valle del Cauca.



Fuente: www.google.com.co

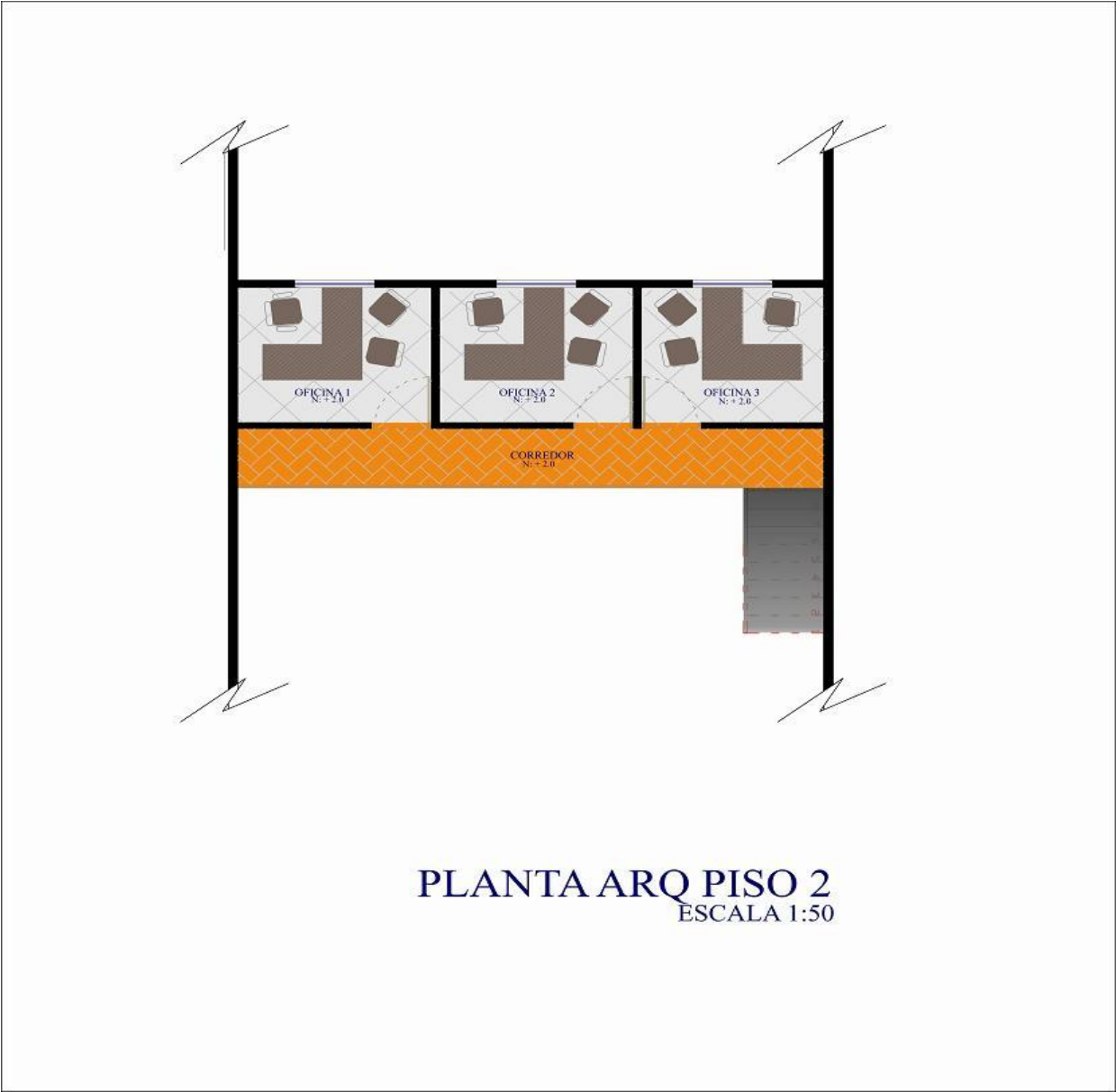
9.5.3 Distribución de planta

Figura 6. Distribución Planta Piso 1



Fuente: autoras

Figura 7. Distribución Planta-Mesanine



Fuente: autoras

10. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Este capítulo tiene como propósito describir las características organizacionales y administrativas de la empresa Maklitex.

10.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

10.1.1 Misión

MAKLITEX es una empresa enfocada al bordado y estampado para producción de marquillas en la ciudad de Cali; reconocida por sus clientes como una empresa vanguardista, poniendo a su alcance productos de la mejor calidad, diseño y buen gusto, manteniendo el crecimiento constante a través del esfuerzo diario y la oportunidad de desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores.

10.1.2 Visión

Ser líderes en el sector textil, destacándose como una empresa altamente capacitada, ágil y comprometida con sus clientes, innovando y actualizándose para ofrecer y garantizar un producto de excelente calidad. Posicionándose agresivamente en el mercado regional, así como extender el servicio por el resto del territorio Colombiano.

10.1.3 Objetivos organizacionales:

- Obtener el reconocimiento de los clientes por medio de los productos ofrecidos
- Minimizar los costos sin afectar la calidad del producto.
- Contratar personal comprometido (sentido de pertenencia)
- Garantizar la satisfacción del cliente, a través del cumplimiento efectivo de las marquillas y estampados.
- Realizar una buena publicidad para dar a conocer la empresa, a través de eventos y exposiciones.
- Proporcionar un bordado y estampado de calidad
- Expandir la empresa al mercado nacional

10.1.4 Filosofía de la empresa

Política de Calidad

MAKLITEX es una empresa seria, que se preocupa por las necesidades de sus clientes que además de brindar la mejor calidad en productos, servicios y atención se compromete y garantiza la satisfacción de los mismos.

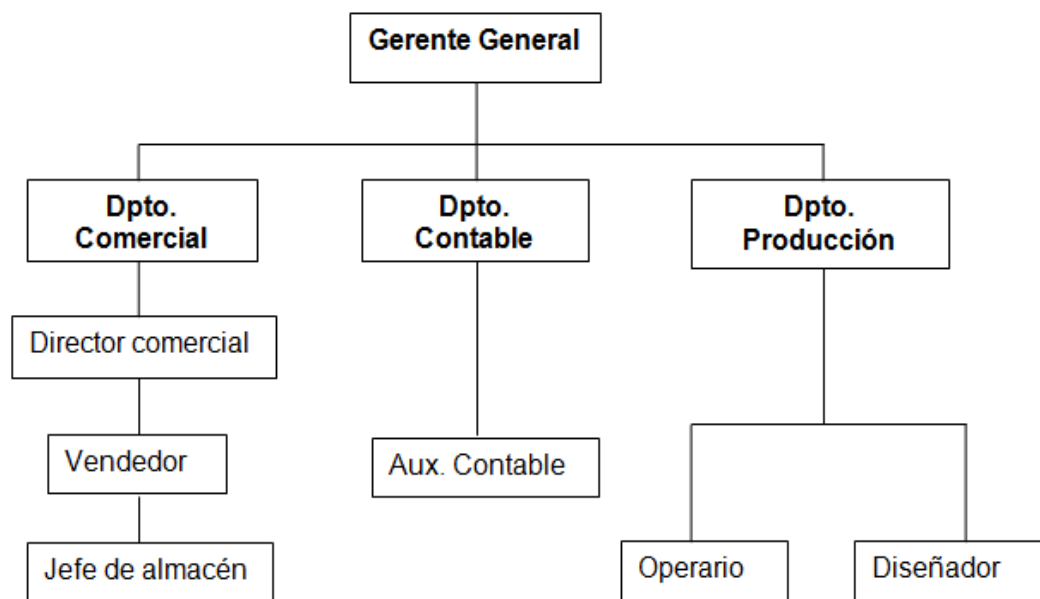
Valores

Honradez, Responsabilidad, Integridad, Confianza, Orden, Cumplimiento y Respeto con hacia los clientes.

10.2 ORGANIGRAMA EMPRESA DE BORDADO Y ESTAMPANDO MAKLITEX

La empresa Maklitex, tendrá un organigrama de estructura lineal, el cual permitirá la comunicación informal entre los tres departamentos existentes, logrando de esa manera una mayor coordinación entre las partes.

Figura 8. Organigrama Empresa MAKLITEX S.A.S



Fuente. Autoras

10.2.1 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE CADA CARGO

El manual de funciones es un documento que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente de la empresa. Este manual documenta los conocimientos, experiencia y características del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión. Describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidades. Los objetivos de este manual de funciones es facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos, precisar las funciones encomendadas a cada cargo.

Tabla 9. Manual De Funciones Gerente

MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS MAKLITEX

Cargo	Gerente	
Número de cargos	1	
Personal a cargo	Todos	
Dependencia	Administrativa	
Propósito principal		
Se encarga de coordinar todos los procesos que llevan a cabo dentro de la empresa. Representara legalmente la misma, será responsable de velar por que se cumplan los objetivos y metas deseadas, ofreciendo la calidad y seguridad del producto el cual dará a la empresa la rentabilidad esperada. Máxima autoridad.		
Funciones		
• Ejercer la representación legal de la Empresa • Planear y decidir la estrategia de la empresa • Organizar la empresa de forma correcta • Supervisar las actividades de los órganos pertenecientes a la empresa • Presentar anualmente y en forma oportuna a la sociedad informe de gestión • Realizar acciones para mantener un ambiente de trabajo armónico que le permita a la empresa ser más productiva. • Analizar y evaluar los logros alcanzados, prestando el apoyo necesario para que se puedan realizar eficientemente las tareas asignadas.		
Requerimientos		
Tipo	Factor	Descripción
Intelectual	Educación	Profesional en administración de empresas o carreras afines. 2 años Alta
	Experiencia Habilidad mental	
Esfuerzo	Mental Físico	Alta Baja
Responsabilidad	Información confidencial	Alta Responde por dinero de la empresa.
	Valores	
Sueldo: \$ 1.500.000		

Fuente: autoras

Tabla 10. Manual De Funciones Auxiliar Contable

Cargo	Auxiliar contable	
Número de cargos	1	
Personal a cargo	Ninguno	
Dependencia	Administrativa	
Propósito principal		
Encargado del manejo de las cuentas bancarias, créditos, cartera. Realizar el registro de cobranzas, la supervisión de las cuentas corrientes. Además, deben realizar los presupuestos para tener conocimiento de la posición económica en que se encuentra la empresa en cada trimestre del año.		
Funciones		
• Registrar los gastos de producción • Registra los gastos administrativos • Elaborar y analizar los documentos contables y presentar informes de los mismos al gerente general. • llevar los libros contables, presentar los informes de estado de la empresa mensualmente, presentar los impuestos correspondientes y mantener al día los libros oficiales de la compañía.		
Requerimientos		
Tipo	Factor	Descripción
Intelectual	Educación	Estudiante de últimos semestre de contaduría pública o afines. Mínimo 1 año.
	Experiencia	
	Habilidad mental	Alta
Esfuerzo	Mental	Alta
	Físico	Baja
Responsabilidad	Información confidencial Valores	Baja Responde por dinero.
Sueldo: \$ 600.000		

Fuente: autoras

Tabla 11. Manual De Funciones Director Comercial

Cargo	Director comercial	
Número de cargos	1	
Personal a cargo	1	
Dependencia	administrativa	
Propósito principal		
Encargado del área de ventas, el cual coordina y controla las actividades de este departamento. Destinado a captar clientes de grandes carteras, gestión de la misma. Contacto con proveedores y trámite correspondiente a la importación de insumos.		
Funciones		
• Implantar estrategias que permitan el aumento del nivel de ventas de la empresa. • Diseña métodos para la captación de clientes • Mejorar el servicio al cliente. • Analizar los resultados obtenidos en cuanto al cumplimiento de las ventas.		
Requerimientos		
Tipo	Factor	Descripción
Intelectual	Educación Experiencia Habilidad mental	Profesional en admón. de empresas, con especialización en mercadeo y ventas. mínimo 1 año Alta
Esfuerzo	Mental Físico	Alta Baja
Responsabilidad	Información confidencial Valores	Alta No maneja dinero
Sueldo: \$ 1.000.000		

Fuente: autoras

Tabla 12. Manual De Funciones Diseñador

Cargo	Diseñador	
Número de cargos	1	
Personal a cargo	Ninguno	
Dependencia	Técnico	
Propósito principal		
Encargado de crear los diseños de los bordados y estampados.		
Funciones		
Crear diferentes tipos de diseños para la opción del cliente.		
Requerimientos		
Tipo	Factor	Descripción
Intelectual	Educación	Técnico en diseño grafico y sistemas de información.
	Experiencia Habilidad mental	Mínimo 6 meses Media
Esfuerzo	Mental Físico	media Baja
Responsabilidad	Información confidencial Valores	Baja No maneja dinero
Sueldo: \$ 700.000		

Fuente: autoras

Tabla 13. Manual De Funciones Operario

Cargo	Operario	
Número de cargos	1	
Personal a cargo	Ninguno	
Dependencia	Técnico	
Propósito principal		
Encargado de vigilar todos los pasos que se necesitan para la fase operativa; que cumplan con todos los procedimientos, para garantizar la calidad de las marquillas. Se encarga de realizar directamente el proceso de operación, que se requiere para la elaboración de los productos.		
Funciones		
• Operar la maquinaria industrial • Estar pendiente del funcionamiento adecuado de la maquinaria. • Cumplir con las actividades de corte, confección, acabados y empaque de los productos de la empresa. • Realizar mantenimiento a las máquinas utilizadas para la producción. • Informar del estado de la materia prima e insumos para futuras adquisiciones. • Selección de la materia prima para la elaboración de los productos. • Manejar las materias primas con total cuidado ya que existen materia prima delicadas.		
Requerimientos		
Tipo	Factor	Descripción
Intelectual	Educación Experiencia Habilidad mental	Bachiller, técnico en manejo maquinaria industrial. mínimo 6 meses Media.
Esfuerzo	Mental Físico	Media Alta
Responsabilidad	Información confidencial Valores	Baja No maneja dinero
Sueldo: \$ 700.000		

Fuente: autoras

Tabla 14. Manual De Funciones Jefe De Almacén

Cargo	Jefe de almacén	
Número de cargos	1	
Personal a cargo	Ninguno	
Dependencia	Comercial	
Propósito principal		
Administración del stock de las materias primas y productos terminados, la gestión de mercancía y mantenimiento de bodega. Se encargara de coordinar actividades de recepción y entrega de materias primas al área de producción.		
Funciones		
- Llevar control de las entradas de materia prima y salidas de producto terminado. - Revisar el estado de materia prima a la hora de su recepción. - Recepción de mercancía de talleres de confección - Conteo de prendas - Manejo de inventarios - Control de documentos - Empaque de mercancía - Despachos		
Requerimientos		
Tipo	Factor	Descripción
Intelectual	Educación Experiencia Habilidad mental	Bachiller mínimo 6 meses baja
Esfuerzo	Mental Físico	Baja Alta
Responsabilidad	Información confidencial Valores	Baja No maneja dinero
Sueldo: \$ 600.000		

Fuente: autoras

Tabla 15. Manual De Funciones Vendedor

Cargo	Vendedor	
Número de cargos	1	
Personal a cargo	Ninguno	
Dependencia	Comercial	
Propósito principal		
Mantener contactos con los clientes mayoristas a nivel local y nacional.		
Funciones		
• Establecer mensualmente las metas de venta con la gerencia comercial • Mantener estadísticas al día de las operaciones efectuadas • Llevar control individual de todas las cuentas por cobrar • Atender los pedidos de todos los clientes.		
Requerimientos		
Tipo	Factor	Descripción
Intelectual	Educación Experiencia Habilidad mental	Técnico en admón. de empresas y/o mercadeo y ventas. mínimo 1 año Alta
Esfuerzo	Mental Físico	Alta Baja
Responsabilidad	Información confidencial Valores	media No maneja dinero
Sueldo: \$ 700.000		

Fuente: autoras

11. ANÁLISIS LEGAL

11.1 Tipo de empresa

La empresa MAKLITEX S.A.S dedicada al bordado y estampado de marquillas institucionales y empresariales, será constituida legalmente y registrada en la cámara de comercio de Santiago De Cali Valle, bajo el régimen de Sociedades por Acciones Simplificadas, la cual podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Se tomó la decisión de crearla bajo la modalidad S.A.S, puesto que los requisitos que existen para su constitución son mínimos, el objeto social es indeterminado, la responsabilidad es limitada y la duración indefinida.

Los socios capitalistas de la compañía serán LILIANA RUIZ BENJUMEA con un porcentaje de participación de 50% y MARIA EUGENIA VALENZUELA con el restante 50%. La organización de la empresa será inicialmente muy sencilla.

OBLIGACIONES LEGALES

Requisitos para el funcionamiento de establecimientos de comercio en Cali

Concepto Del Uso Del Suelo

Es una opinión que emite Planeación Municipal de la Alcaldía de Cali, en el cual se estudian la ubicación física del establecimiento y el espacio que lo rodea, analizando que se cumplan con las condiciones necesarias.

La solicitud se realiza por medio de un formato donde debe ir toda la información referente a la empresa

Concepto Sanitario

Es una constancia expedida por la secretaría de salud del municipio (Unidad Ejecutora De Saneamiento) donde emiten en un oficio, previa visita de inspección al establecimiento, certificando el cumplimiento de los requisitos dispuestos en las normas vigentes del Ministerio de Salud Pública (ley 9 de 1979 y demás decretos reglamentarios).

El concepto sanitario puede ser solicitado telefónicamente o directamente en la Secretaria de Salud de Cali, diligenciando un formato de solicitud de visita.

Certificado de Seguridad

Éste certificado es expedido por el Benemérito Cuerpo De Bomberos Voluntarios, quien bajo una inspección detallada al establecimiento, vigila que se cumpla las normas mínimas de seguridad. Estas dependen de la clase de establecimiento ya sea comercial, industrial etc.

Para obtener el certificado por primera vez, se debe presentar la matrícula de industria y comercio.

Certificado de Sayco y Acinpro

Éste debe ser diligenciado por todos aquellos establecimientos donde se ejecuten públicamente obras musicales causantes de pago por derecho de autor.

“se consideran ejecuciones públicas las que se realicen en cualquier establecimiento comercial o no, donde quieran que se interpreten o ejecuten obras musicales, o se trasmitan por radio y televisión”.

El paz y salvo de Sayco y Acinpro se obtiene con el certificado de la Cámara de Comercio o el último recibo de industria y comercio. El trámite se realiza en las oficinas de la organización Sayco Acinpro edificio de los profesionales ubicado en la carrera 26 No 26 – 39 de la ciudad de Cali.

Las tarifas corresponden al grado de mayor o menor utilización de música, la actividad económica, ubicación etc. La duración del certificado es de un año.

Registro de Industria y Comercio

El impuesto de industria y comercio de avisos y tableros recae sobre todas las actividades industriales comerciales y de servicios que se ejerzan o realicen, directa o indirectamente en el municipio de Cali, por personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho.

El trámite se realiza en la alcaldía, departamento de Tesorería, el sistema automáticamente genera un número que es asignado al establecimiento, quedando así registrado.

Trámites a realizar ante la Administración de Impuestos Nacionales (DIAN)

Para sociedades y demás personas jurídicas:

Diligenciar el formulario R.U.T. (Registro Único Tributario), acompañado por

Certificado de existencia y representación expedida por la Cámara de Comercio (vigencia máxima de tres meses).

Fotocopia de la escritura de constitución.

El plazo máximo para diligenciar el R.U.T. es de dos (2) meses contados a partir de la primera operación gravada, entendiendo por esto la primera venta de bienes y servicios sometida al impuesto de las ventas.

11.1.1 SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA (S.A.S)

La Sociedad por Acciones Simplificada, creada en la legislación colombiana por la ley 1258 de 2008, es una sociedad de capitales, de naturaleza comercial que puede constituirse mediante contrato o acto unilateral y que constará en documento privado. El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación deberá hacerse directamente o a través de apoderado.

Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

Una vez inscrita en el registro mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.

Para efectos tributarios, se rige por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

Las acciones y demás valores que emita la S.A.S no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

Requisitos para constituir una S.A.S.:

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.

- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

12. ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO

En este capítulo se establece la viabilidad financiera y económica para la empresa Maklitex, según las características y condiciones estipuladas en el estudio de mercado, estudio técnico, estudio organizacional y legal.

12.1 PLAN DE INVERSIÓN

Para el funcionamiento del proyecto es necesario realizar inversiones en una serie de activos fijos, como se relacionó en el estudio técnico. En el siguiente cuadro se describen los diferentes ítems de la inversión necesaria para la puesta en marcha de la empresa, siendo el principal rubro la maquinaria y equipo, cuyo monto asciende a 161 millones de pesos. En total se requiere de una inversión de 186 millones de pesos, considerando los gastos preoperativos y el capital de trabajo.

Los gastos preoperativos se amortizarán en 24 meses. En cuanto a la financiación del gasto de inversión, los socios aportarán 20 millones de pesos, mientras que el excedente de 166 millones será financiado a través de la banca.

Cuadro 19. Presupuesto mensual de inversiones en propiedad planta y equipo. Miles de pesos.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL AÑO 2013
Maquinaria y Equipo	140.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	140.000
Equipos Oficina	5.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.000
Flota y Equipos Transporte	16.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16.000
TOTAL PLANTA Y EQUIPO	161.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	161.000
Contado	161.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	161.000

PREOPERATIVOS	20.000		AMORTIZ. EN	24	MESES
CAPITAL DE TRABAJO	5.000				
INVERSION INICIAL	186.000				
APORTES DE SOCIOS	20.000				
FINANCIACION INICIAL	166.000				

Fuente: cálculos autoras, con base a estudio técnico.

12.1.1 Financiación de la inversión

Como se dijo, para la financiación del proyecto se cuenta con aportes sociales de \$20 millones de pesos y un crédito de fomento por valor de \$166 millones de pesos. Las condiciones de la financiación inicial se puede apreciar en el cuadro 20, donde se especifica la tasa de interés y el sistema de amortización.

Cuadro 20. Condiciones de la financiación inicial

TASA DE INTERES	13,78%	EFFECTIVA ANUAL
PAGO DE INTERESES	3	SEMESTRE VENCIDO
AMORTIZACION CAPITAL	3	SEMESTRAL
PLAZO	5	AÑOS
SISTEMA AMORTIZACION	0	CUOTA VARIABLE

A continuación se muestra en el siguiente cuadro 21, la tabla de amortización para el crédito a un plazo de 60 meses (5 años), a una tasa de interés del 1.08% mensual.

Cuadro 21. Presupuesto mensual de amortización de la financiación inicial. Miles de pesos.

Tasa de Interés Mensual	1,08%		cuota fija	17.603										
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL AÑO	CONTROL
AÑO 1														
SALDO INICIAL CAPITAL	166.000	166.000	166.000	166.000	166.000	166.000	149.400	149.400	149.400	149.400	149.400	149.400	166.000	132.800
SALDO INICIAL INTERESES	0	1.795	3.591	5.386	7.182	8.977	0	1.616	3.232	4.848	6.464	8.080	0	0
INTERESES CAUSADOS	1.795	1.795	1.795	1.795	1.795	1.795	1.616	1.616	1.616	1.616	1.616	1.616	20.468	
ABONOS A CAPITAL	0	0	0	0	0	16.600	0	0	0	0	0	16.600	33.200	
ABONOS A INTERESES	0	0	0	0	0	10.773	0	0	0	0	0	9.696	20.468	
AÑO 2														
SALDO INICIAL CAPITAL	132.800	132.800	132.800	132.800	132.800	132.800	116.200	116.200	116.200	116.200	116.200	116.200	132.800	99.600
SALDO INICIAL INTERESES	0	1.436	2.873	4.309	5.746	7.182	0	1.257	2.514	3.771	5.027	6.284	0	0
INTERESES CAUSADOS	1.436	1.436	1.436	1.436	1.436	1.436	1.257	1.257	1.257	1.257	1.257	1.257	16.159	
ABONOS A CAPITAL	0	0	0	0	0	16.600	0	0	0	0	0	16.600	33.200	
ABONOS A INTERESES	0	0	0	0	0	8.618	0	0	0	0	0	7.541	16.159	
AÑO 3														
SALDO INICIAL CAPITAL	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600	83.000	83.000	83.000	83.000	83.000	83.000	99.600	66.400
SALDO INICIAL INTERESES	0	1.077	2.155	3.232	4.309	5.386	0	898	1.795	2.693	3.591	4.489	0	0
INTERESES CAUSADOS	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	898	898	898	898	898	898	11.850	
ABONOS A CAPITAL	0	0	0	0	0	16.600	0	0	0	0	0	16.600	33.200	
ABONOS A INTERESES	0	0	0	0	0	6.464	0	0	0	0	0	5.386	11.850	
AÑO 4														
SALDO INICIAL CAPITAL	66.400	66.400	66.400	66.400	66.400	66.400	49.800	49.800	49.800	49.800	49.800	49.800	66.400	33.200
SALDO INICIAL INTERESES	0	718	1.436	2.155	2.873	3.591	0	539	1.077	1.616	2.155	2.693	0	0
INTERESES CAUSADOS	718	718	718	718	718	718	539	539	539	539	539	539	7.541	
ABONOS A CAPITAL	0	0	0	0	0	16.600	0	0	0	0	0	16.600	33.200	
ABONOS A INTERESES	0	0	0	0	0	4.309	0	0	0	0	0	3.232	7.541	
AÑO 5														
SALDO INICIAL CAPITAL	33.200	33.200	33.200	33.200	33.200	33.200	16.600	16.600	16.600	16.600	16.600	16.600	33.200	0
SALDO INICIAL INTERESES	0	359	718	1.077	1.436	1.795	0	180	359	539	718	898	0	0
INTERESES CAUSADOS	359	359	359	359	359	359	180	180	180	180	180	180	3.232	
ABONOS A CAPITAL	0	0	0	0	0	16.600	0	0	0	0	0	16.600	33.200	
ABONOS A INTERESES	0	0	0	0	0	2.155	0	0	0	0	0	1.077	3.232	

Fuente: cálculos autoras, con base a tasas y condiciones bancarias.

12.2 PRESUPUESTO DE VENTAS

En el cuadro 22 se presentan las trece (13) referencias de productos fabricados por la empresa Maklitex, así como sus precios de venta. Seguidamente en el cuadro 23 se presenta la política de recaudo, la cual determina los ingresos de la empresa.

Cuadro 22. Relación de productos fabricados por la empresa Maklitex.

ACTIVIDAD ECONOMICA :		Producción de bordados y estampados		
PRODUCTOS Y PRECIOS :				PRECIO
		PRODUCTO	UNIDAD	VENTA (\$000)
	1	REF B1 (4 X 3CM)	Un	1,200
	2	REF B2 (6 X 5CM)	Un	2,000
	3	REF B3(8 X 6CM)	Un	2,500
	4	REF B4 (10X 8CM)	Un	3,500
	5	REF SCR 1 (11X14CM)	Un	2,250
	6	REF SCR 2 (22X14)	Un	3,900
	7	REF SCR 3 (22X28CM)	Un	5,850
	8	REF SUB 1 (21X15CM)	Un	8,000
	9	REF SUB 2(29X21)	Un	10,900
	10	REF SUB 3 (ESCUDOS, NOMBRES Y NUMEROS)22x28cm	Un	12,500
	11	REF TRA 1 (11X14CM)	Un	2,500
	12	REF TRA 2 (22X14)	Un	3,500
	13	REF TRA 3 (22X28CM)	Un	7,000

Fuente: elaboración propia con base a resultados del estudio de mercado.

Cuadro 23. Política de recaudo para la empresa Maklitex.

PLAZO	PORCENT.	DIAS
CONTADO	70,00%	0
30 DIAS	30,00%	9
PROMEDIO	100,00%	9

Fuente: elaboración propia.

12.2.1Presupuestos de ventas mensuales

De acuerdo a los resultados del estudio de mercado, en el cuadro 24 se presenta el presupuesto mensual de ventas en unidades por producto para la empresa Maklitex, durante el primer año de operación. Posteriormente, en el cuadro 25 se calculan las ventas teniendo en cuenta los precios de cada una de las referencias de producto y las cantidades mensuales presupuestadas a vender.

Cuadro 24. Presupuesto mensual de ventas en unidades por producto para la empresa Maklitex.

PRODUCTO	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO	
	0,150	0,050	0,050	0,050	0,100	0,100	0,150	0,050	0,050	0,050	0,100	0,100		
REF B1 (4 X 3CM)	3.152	1.051	1.051	1.051	2.101	2.101	3.152	1.051	1.051	1.051	2.101	2.101	21.012	21.012
REF B2 (6 X 5CM)	2.628	876	876	876	1.752	1.752	2.628	876	876	876	1.752	1.752	17.520	17.520
REF B3(8 X 6CM)	3.152	1.051	1.051	1.051	2.101	2.101	3.152	1.051	1.051	1.051	2.101	2.101	21.012	21.012
REF B4 (10X 8CM)	1.577	526	526	526	1.051	1.051	1.577	526	526	526	1.051	1.051	10.512	10.512
REF SCR 1 (11X14CM)	493	164	164	164	329	329	493	164	164	164	329	329	3.288	3.288
REF SCR 2 (22X14)	263	88	88	88	175	175	263	88	88	88	175	175	1.752	1.752
REF SCR 3 (22X28CM)	164	55	55	55	109	109	164	55	55	55	109	109	1.092	1.092
REF SUB 1 (21X15CM)	655	218	218	218	437	437	655	218	218	218	437	437	4.368	4.368
REF SUB 2(29X21)	493	164	164	164	329	329	493	164	164	164	329	329	3.288	3.288
REF SUB 3 (ESCUDOS, NOMBRES Y NUMEROS)22x28cm	263	88	88	88	175	175	263	88	88	88	175	175	1.752	1.752
REF TRA 1 (11X14CM)	493	164	164	164	329	329	493	164	164	164	329	329	3.288	3.288
REF TRA 2 (22X14)	263	88	88	88	175	175	263	88	88	88	175	175	1.752	1.752
REF TRA 3 (22X28CM)	196	65	65	65	131	131	196	65	65	65	131	131	1.308	1.308
TOTAL	13.792	4.597	4.597	4.597	9.195	9.195	13.792	4.597	4.597	4.597	9.195	9.195	91.944	

Fuente: cálculos de las autoras con base en resultados del estudio de mercado

Cuadro 25. Presupuesto mensual de ventas en miles de pesos por producto para la empresa Maklitex.

	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
REF B1 (4 X 3CM)	3.782	1.261	1.261	1.261	2.521	2.521	3.782	1.261	1.261	1.261	2.521	2.521	25.214
REF B2 (6 X 5CM)	5.256	1.752	1.752	1.752	3.504	3.504	5.256	1.752	1.752	1.752	3.504	3.504	35.040
REF B3(8 X 6CM)	7.880	2.627	2.627	2.627	5.253	5.253	7.880	2.627	2.627	2.627	5.253	5.253	52.530
REF B4 (10X 8CM)	5.519	1.840	1.840	1.840	3.679	3.679	5.519	1.840	1.840	1.840	3.679	3.679	36.792
REF SCR 1 (11X14CM)	1.110	370	370	370	740	740	1.110	370	370	370	740	740	7.398
REF SCR 2 (22X14)	1.025	342	342	342	683	683	1.025	342	342	342	683	683	6.833
REF SCR 3 (22X28CM)	958	319	319	319	639	639	958	319	319	319	639	639	6.388
REF SUB 1 (21X15CM)	5.242	1.747	1.747	1.747	3.494	3.494	5.242	1.747	1.747	1.747	3.494	3.494	34.944
REF SUB 2(29X21)	5.376	1.792	1.792	1.792	3.584	3.584	5.376	1.792	1.792	1.792	3.584	3.584	35.839
REF SUB 3 (ESCUDOS, NOMBRES Y NUMEROS)22x28cm	3.285	1.095	1.095	1.095	2.190	2.190	3.285	1.095	1.095	1.095	2.190	2.190	21.900
REF TRA 1 (11X14CM)	1.233	411	411	411	822	822	1.233	411	411	411	822	822	8.220
REF TRA 2 (22X14)	920	307	307	307	613	613	920	307	307	307	613	613	6.132
REF TRA 3 (22X28CM)	1.373	458	458	458	916	916	1.373	458	458	458	916	916	9.156
TOTAL	42.958	14.319	14.319	14.319	28.639	28.639	42.958	14.319	14.319	14.319	28.639	28.639	286.387

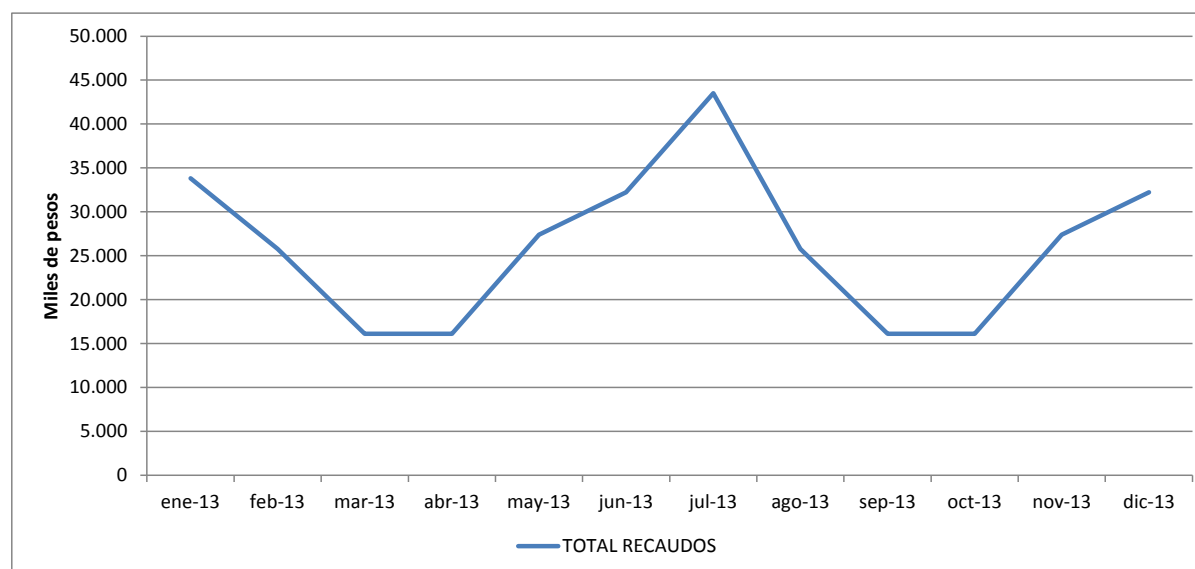
Fuente: cálculos de las autoras con base en resultados del estudio de mercado

Cuadro 26. Presupuesto mensual de recaudo en miles de pesos por producto para la empresa Maklitem.

	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
VENTAS DEL MES	30.071	10.024	10.024	10.024	20.047	20.047	30.071	10.024	10.024	10.024	20.047	20.047	200.471
MESES ANTERIORES	0	12.887	4.296	4.296	4.296	8.592	8.592	12.887	4.296	4.296	4.296	8.592	77.324
SUBTOTAL	30.071	22.911	14.319	14.319	24.343	28.639	38.662	22.911	14.319	14.319	24.343	28.639	277.795
MAS IVA	4.811	3.666	2.291	2.291	3.895	4.582	6.186	3.666	2.291	2.291	3.895	4.582	44.447
MENOS RETENCION	-1.052	-802	-501	-501	-852	-1.002	-1.353	-802	-501	-501	-852	-1.002	-9.723
TOTAL RECAUDOS	33.829	25.775	16.109	16.109	27.386	32.218	43.495	25.775	16.109	16.109	27.386	32.218	312.519

Fuente: cálculos de las autoras con base en resultados del estudio de mercado

Gráfico 15. Ciclo de ventas mensual. Año 1, empresa Maklitem.



Fuente: cálculos de las autoras con base en resultados del estudio de mercado

12.2.2 Presupuestos de ventas anuales

Luego de tener los presupuestos mensuales de ventas, en unidades y pesos, se procede a proyectarlos anualmente, teniendo como base el cuadro 27, donde se estipula el crecimiento porcentual anual para cada línea de producto a partir del año 2014. Se aprecia en este cuadro que todas las referencias tienen un crecimiento del 5% anual hasta el año 2018, luego de este período, el proyecto no estima incrementos de las ventas.

Cuadro 27. Porcentajes de crecimiento en unidades anual por línea. Maklitex.

PRODUCTO	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
REF B1 (4 X 3CM)	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
REF B2 (6 X 5CM)	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
REF B3(8 X 6CM)	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
REF B4 (10X 8CM)	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
REF SCR 1 (11X14CM)	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
REF SCR 2 (22X14)	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
REF SCR 3 (22X28CM)	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
REF SUB 1 (21X15CM)	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
REF SUB 2(29X21)	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
REF SUB 3 (ESCUDOS, NOMBRES Y NUMEROS)22x28cm	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
REF TRA 1 (11X14CM)	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
REF TRA 2 (22X14)	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
REF TRA 3 (22X28CM)	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: cálculos de las autoras con base en resultados del estudio de mercado

En el cuadro 28 se proyectan las unidades a vender por parte de la empresa Maklitex entre los años 2013 y 2022, considerando los crecimientos porcentuales señalados anteriormente.

Cuadro 28. Presupuesto anual de ventas en unidades por producto. Maklitex.

PRODUCTO	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
REF B1 (4 X 3CM)	21.012	22.063	23.166	24.324	25.540	26.817	26.817	26.817	26.817	26.817
REF B2 (6 X 5CM)	17.520	18.396	19.316	20.282	21.296	22.360	22.360	22.360	22.360	22.360
REF B3(8 X 6CM)	21.012	22.063	23.166	24.324	25.540	26.817	26.817	26.817	26.817	26.817
REF B4 (10X 8CM)	10.512	11.038	11.589	12.169	12.777	13.416	13.416	13.416	13.416	13.416
REF SCR 1 (11X14CM)	3.288	3.452	3.625	3.806	3.997	4.196	4.196	4.196	4.196	4.196
REF SCR 2 (22X14)	1.752	1.840	1.932	2.028	2.130	2.236	2.236	2.236	2.236	2.236
REF SCR 3 (22X28CM)	1.092	1.147	1.204	1.264	1.327	1.394	1.394	1.394	1.394	1.394
REF SUB 1 (21X15CM)	4.368	4.586	4.816	5.057	5.309	5.575	5.575	5.575	5.575	5.575
REF SUB 2(29X21)	3.288	3.452	3.625	3.806	3.997	4.196	4.196	4.196	4.196	4.196
REF SUB 3 (ESCUDOS, NOMBRES Y NUMEROS)22x28cm	1.752	1.840	1.932	2.028	2.130	2.236	2.236	2.236	2.236	2.236
REF TRA 1 (11X14CM)	3.288	3.452	3.625	3.806	3.997	4.196	4.196	4.196	4.196	4.196
REF TRA 2 (22X14)	1.752	1.840	1.932	2.028	2.130	2.236	2.236	2.236	2.236	2.236
REF TRA 3 (22X28CM)	1.308	1.373	1.442	1.514	1.590	1.669	1.669	1.669	1.669	1.669
TOTAL	91.944	96.541	101.368	106.437	111.759	117.346	117.346	117.346	117.346	117.346

Fuente: cálculos de las autoras con base en resultados del estudio de mercado

12.3PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

Para garantizar las ventas proyectadas mensual y anualmente de la empresa Maklitex, se requiere de un plan de producción que considere además, la política de inventarios. En el cuadro 29 se muestra dicha política, que tiene en cuenta un inventario de producto terminado a 15 días y de materias primas a 10 días.

Cuadro 29. Política de inventarios para la empresa Maklitex.

POLITICA DE INVENTARIOS :	INVENTARIO	DÍAS
	PRODUCTO TERMINADO	15
	MATERIAS PRIMAS	10
	PRODUCTO EN PROCESO	0

Fuente: elaboración propia.

12.3.1Presupuesto de producción mensual y anual

En los siguientes cuadros se presenta el plan de producción para Maklitex, inicialmente para los doce (12) meses del año 1 (2013) en el cuadro 30; posteriormente se muestra el plan anual en el cuadro 31.

Cuadro 30. Presupuesto de producción en unidades por producto

	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
REF B1 (4 X 3CM)	Un												
Inv. Final en días	15												
VENTAS	3.152	1.051	1.051	1.051	2.101	2.101	3.152	1.051	1.051	1.051	2.101	2.101	21.012
+ INV. FINAL ESPERADO	1.576	525	525	525	1.051	1.051	1.576	525	525	525	1.051	1.051	1.051
INVENTARIO REQUERIDO	4.728	1.576	1.576	1.576	3.152	3.152	4.728	1.576	1.576	1.576	3.152	3.152	22.063
- INV. INICIAL REAL	0	-1.576	-525	-525	-525	-1.051	-1.051	-1.576	-525	-525	-525	-1.051	0
CANTIDAD A PRODUCIR	4.728	0	1.051	1.051	2.627	2.101	3.677	0	1.051	1.051	2.627	2.101	22.063
- INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A INICIAR Pn.	4.728	0	1.051	1.051	2.627	2.101	3.677	0	1.051	1.051	2.627	2.101	22.063
REF B2 (6 X 5CM)	Un												
Inv. Final en días	15												
VENTAS	2.628	876	876	876	1.752	1.752	2.628	876	876	876	1.752	1.752	17.520
+ INV. FINAL ESPERADO	1.314	438	438	438	876	876	1.314	438	438	438	876	876	876
INVENTARIO REQUERIDO	3.942	1.314	1.314	1.314	2.628	2.628	3.942	1.314	1.314	1.314	2.628	2.628	18.396
- INV. INICIAL REAL	0	-1.314	-438	-438	-438	-876	-876	-1.314	-438	-438	-438	-876	0
CANTIDAD A PRODUCIR	3.942	0	876	876	2.190	1.752	3.066	0	876	876	2.190	1.752	18.396
- INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A INICIAR Pn.	3.942	0	876	876	2.190	1.752	3.066	0	876	876	2.190	1.752	18.396

Cuadro 30. Continuación...

	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
REF B3(8 X 6CM)	Un												
Inv. Final en días	15												
VENTAS	3.152	1.051	1.051	1.051	2.101	2.101	3.152	1.051	1.051	1.051	2.101	2.101	21.012
+ INV. FINAL ESPERADO	1.576	525	525	525	1.051	1.051	1.576	525	525	525	1.051	1.051	1.051
INVENTARIO REQUERIDO	4.728	1.576	1.576	1.576	3.152	3.152	4.728	1.576	1.576	1.576	3.152	3.152	22.063
- INV. INICIAL REAL	0	-1.576	-525	-525	-525	-1.051	-1.051	-1.576	-525	-525	-525	-1.051	0
CANTIDAD A PRODUCIR	4.728	0	1.051	1.051	2.627	2.101	3.677	0	1.051	1.051	2.627	2.101	22.063
- INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A INICIAR Pn.	4.728	0	1.051	1.051	2.627	2.101	3.677	0	1.051	1.051	2.627	2.101	22.063
REF B4 (10X 8CM)	Un												
Inv. Final en días	15												
VENTAS	1.577	526	526	526	1.051	1.051	1.577	526	526	526	1.051	1.051	10.512
+ INV. FINAL ESPERADO	788	263	263	263	526	526	788	263	263	263	526	526	526
INVENTARIO REQUERIDO	2.365	788	788	788	1.577	1.577	2.365	788	788	788	1.577	1.577	11.038
- INV. INICIAL REAL	0	-788	-263	-263	-263	-526	-526	-788	-263	-263	-263	-526	0
CANTIDAD A PRODUCIR	2.365	0	526	526	1.314	1.051	1.840	0	526	526	1.314	1.051	11.038
- INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A INICIAR Pn.	2.365	0	526	526	1.314	1.051	1.840	0	526	526	1.314	1.051	11.038

Cuadro 30. Continuación...

	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
REF SCR 1 (11X14CM)	Un												
Inv. Final en días	15												
VENTAS	493	164	164	164	329	329	493	164	164	164	329	329	3.288
+ INV. FINAL ESPERADO	247	82	82	82	164	164	247	82	82	82	164	164	164
INVENTARIO REQUERIDO	740	247	247	247	493	493	740	247	247	247	493	493	3.452
- INV. INICIAL REAL	0	-247	-82	-82	-82	-164	-164	-247	-82	-82	-82	-164	0
CANTIDAD A PRODUCIR	740	0	164	164	411	329	575	0	164	164	411	329	3.452
- INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A INICIAR Pn.	740	0	164	164	411	329	575	0	164	164	411	329	3.452
REF SCR 2 (22X14)	Un												
Inv. Final en días	0												
VENTAS	263	88	88	88	175	175	263	88	88	88	175	175	1.752
+ INV. FINAL ESPERADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INVENTARIO REQUERIDO	263	88	88	88	175	175	263	88	88	88	175	175	1.752
- INV. INICIAL REAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A PRODUCIR	263	88	88	88	175	175	263	88	88	88	175	175	1.752
- INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A INICIAR Pn.	263	88	88	88	175	175	263	88	88	88	175	175	1.752

Cuadro 30. Continuación...

	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
REF SCR 3 (22X28CM)	Un												
Inv. Final en días	15												
VENTAS	164	55	55	55	109	109	164	55	55	55	109	109	1.092
+ INV. FINAL ESPERADO	82	27	27	27	55	55	82	27	27	27	55	55	55
INVENTARIO REQUERIDO	246	82	82	82	164	164	246	82	82	82	164	164	1.147
- INV. INICIAL REAL	0	-82	-27	-27	-27	-55	-55	-82	-27	-27	-27	-55	0
CANTIDAD A PRODUCIR	246	0	55	55	137	109	191	0	55	55	137	109	1.147
- INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A INICIAR Pn.	246	0	55	55	137	109	191	0	55	55	137	109	1.147
REF SUB 1 (21X15CM)	Un												
Inv. Final en días	15												
VENTAS	655	218	218	218	437	437	655	218	218	218	437	437	4.368
+ INV. FINAL ESPERADO	328	109	109	109	218	218	328	109	109	109	218	218	218
INVENTARIO REQUERIDO	983	328	328	328	655	655	983	328	328	328	655	655	4.586
- INV. INICIAL REAL	0	-328	-109	-109	-109	-218	-218	-328	-109	-109	-109	-218	0
CANTIDAD A PRODUCIR	983	0	218	218	546	437	764	0	218	218	546	437	4.586
- INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A INICIAR Pn.	983	0	218	218	546	437	764	0	218	218	546	437	4.586

Cuadro 30. Continuación...

	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
REF SUB 2(29X21)	Un												
Inv. Final en días	15												
VENTAS	493	164	164	164	329	329	493	164	164	164	329	329	3.288
+ INV. FINAL ESPERADO	247	82	82	82	164	164	247	82	82	82	164	164	164
INVENTARIO REQUERIDO	740	247	247	247	493	493	740	247	247	247	493	493	3.452
- INV. INICIAL REAL	0	-247	-82	-82	-82	-164	-164	-247	-82	-82	-82	-164	0
CANTIDAD A PRODUCIR	740	0	164	164	411	329	575	0	164	164	411	329	3.452
- INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A INICIAR Pn.	740	0	164	164	411	329	575	0	164	164	411	329	3.452
REF SUB 3 (ESCUDOS, NOMBRES Y NUMEROS)22x28cm	Un												
Inv. Final en días	15												
VENTAS	263	88	88	88	175	175	263	88	88	88	175	175	1.752
+ INV. FINAL ESPERADO	131	44	44	44	88	88	131	44	44	44	88	88	88
INVENTARIO REQUERIDO	394	131	131	131	263	263	394	131	131	131	263	263	1.840
- INV. INICIAL REAL	0	-131	-44	-44	-44	-88	-88	-131	-44	-44	-44	-88	0
CANTIDAD A PRODUCIR	394	0	88	88	219	175	307	0	88	88	219	175	1.840
- INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A INICIAR Pn.	394	0	88	88	219	175	307	0	88	88	219	175	1.840

Cuadro 30. Continuación...

	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
REF TRA 1 (11X14CM)	Un												
Inv. Final en días	15												
VENTAS	493	164	164	164	329	329	493	164	164	164	329	329	3.288
+ INV. FINAL ESPERADO	247	82	82	82	164	164	247	82	82	82	164	164	164
INVENTARIO REQUERIDO	740	247	247	247	493	493	740	247	247	247	493	493	3.452
- INV. INICIAL REAL	0	-247	-82	-82	-82	-164	-164	-247	-82	-82	-82	-164	0
CANTIDAD A PRODUCIR	740	0	164	164	411	329	575	0	164	164	411	329	3.452
- INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A INICIAR Pn.	740	0	164	164	411	329	575	0	164	164	411	329	3.452
REF TRA 2 (22X14)	Un												
Inv. Final en días	15												
VENTAS	263	88	88	88	175	175	263	88	88	88	175	175	1.752
+ INV. FINAL ESPERADO	131	44	44	44	88	88	131	44	44	44	88	88	88
INVENTARIO REQUERIDO	394	131	131	131	263	263	394	131	131	131	263	263	1.840
- INV. INICIAL REAL	0	-131	-44	-44	-44	-88	-88	-131	-44	-44	-44	-88	0
CANTIDAD A PRODUCIR	394	0	88	88	219	175	307	0	88	88	219	175	1.840
- INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A INICIAR Pn.	394	0	88	88	219	175	307	0	88	88	219	175	1.840

Cuadro 30. Continuación...

	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
REF TRA 3 (22X28CM)	Un												
Inv. Final en días	15												
VENTAS	196	65	65	65	131	131	196	65	65	65	131	131	1.308
+ INV. FINAL ESPERADO	98	33	33	33	65	65	98	33	33	33	65	65	65
INVENTARIO REQUERIDO	294	98	98	98	196	196	294	98	98	98	196	196	1.373
- INV. INICIAL REAL	0	-98	-33	-33	-33	-65	-65	-98	-33	-33	-33	-65	0
CANTIDAD A PRODUCIR	294	0	65	65	164	131	229	0	65	65	164	131	1.373
- INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A INICIAR Pn.	294	0	65	65	164	131	229	0	65	65	164	131	1.373
TOTAL PRODUCCION REALIZADA	20.556	88	4.597	4.597	11.449	9.194	16.046	88	4.597	4.597	11.449	9.194	96.454
TOTAL PRODUCCION INICIADA	20.556	88	4.597	4.597	11.449	9.194	16.046	88	4.597	4.597	11.449	9.194	96.454

Fuente: cálculos autores con base a estudio técnico.

Cuadro 31. Presupuesto de producción anual en unidades por producto. Maklitex 2013-2022.

	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
REF B1 (4 X 3CM)	Un									
Inv. Final en días	15									
VENTAS	21.012	22.063	23.166	24.324	25.540	26.817	26.817	26.817	26.817	26.817
+ INV. FINAL ESPERADO	1.051	919	965	1.014	1.064	1.117	1.117	1.117	1.117	1.117
INVENTARIO REQUERIDO	22.063	22.982	24.131	25.338	26.604	27.935	27.935	27.935	27.935	27.935
- INV. INICIAL REAL	0	-1.051	-919	-965	-1.014	-1.064	-1.117	-1.117	-1.117	-1.117
CANTIDAD A PRODUCIR	22.063	21.931	23.212	24.372	25.591	26.870	26.817	26.817	26.817	26.817
- INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A INICIAR Pn.	22.063	21.931	23.212	24.372	25.591	26.870	26.817	26.817	26.817	26.817
REF B2 (6 X 5CM)	Un									
Inv. Final en días	15									
VENTAS	17.520	18.396	19.316	20.282	21.296	22.360	22.360	22.360	22.360	22.360
+ INV. FINAL ESPERADO	876	767	805	845	887	932	932	932	932	932
INVENTARIO REQUERIDO	18.396	19.163	20.121	21.127	22.183	23.292	23.292	23.292	23.292	23.292
- INV. INICIAL REAL	0	-876	-767	-805	-845	-887	-932	-932	-932	-932
CANTIDAD A PRODUCIR	18.396	18.287	19.354	20.322	21.338	22.405	22.360	22.360	22.360	22.360
- INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A INICIAR Pn.	18.396	18.287	19.354	20.322	21.338	22.405	22.360	22.360	22.360	22.360

Cuadro 31. Continuación...

	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
REF B3(8 X 6CM)	Un									
Inv. Final en días	15									
VENTAS	21.012	22.063	23.166	24.324	25.540	26.817	26.817	26.817	26.817	26.817
+ INV. FINAL ESPERADO	1.051	919	965	1.014	1.064	1.117	1.117	1.117	1.117	1.117
INVENTARIO REQUERIDO	22.063	22.982	24.131	25.338	26.604	27.935	27.935	27.935	27.935	27.935
- INV. INICIAL REAL	0	-1.051	-919	-965	-1.014	-1.064	-1.117	-1.117	-1.117	-1.117
CANTIDAD A PRODUCIR	22.063	21.931	23.212	24.372	25.591	26.870	26.817	26.817	26.817	26.817
- INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A INICIAR Pn.	22.063	21.931	23.212	24.372	25.591	26.870	26.817	26.817	26.817	26.817
REF B4 (10X 8CM)	Un									
Inv. Final en días	15									
VENTAS	10.512	11.038	11.589	12.169	12.777	13.416	13.416	13.416	13.416	13.416
+ INV. FINAL ESPERADO	526	460	483	507	532	559	559	559	559	559
INVENTARIO REQUERIDO	11.038	11.498	12.072	12.676	13.310	13.975	13.975	13.975	13.975	13.975
- INV. INICIAL REAL	0	-526	-460	-483	-507	-532	-559	-559	-559	-559
CANTIDAD A PRODUCIR	11.038	10.972	11.612	12.193	12.803	13.443	13.416	13.416	13.416	13.416
- INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A INICIAR Pn.	11.038	10.972	11.612	12.193	12.803	13.443	13.416	13.416	13.416	13.416

Cuadro 31. Continuación...

	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
REF SCR 1 (11X14CM)	Un									
Inv. Final en días	15									
VENTAS	3.288	3.452	3.625	3.806	3.997	4.196	4.196	4.196	4.196	4.196
+ INV. FINAL ESPERADO	164	144	151	159	167	175	175	175	175	175
INVENTARIO REQUERIDO	3.452	3.596	3.776	3.965	4.163	4.371	4.371	4.371	4.371	4.371
- INV. INICIAL REAL	0	-164	-144	-151	-159	-167	-175	-175	-175	-175
CANTIDAD A PRODUCIR	3.452	3.432	3.632	3.814	4.005	4.205	4.196	4.196	4.196	4.196
- INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A INICIAR Pn.	3.452	3.432	3.632	3.814	4.005	4.205	4.196	4.196	4.196	4.196
REF SCR 2 (22X14)	Un									
Inv. Final en días	0									
VENTAS	1.752	1.840	1.932	2.028	2.130	2.236	2.236	2.236	2.236	2.236
+ INV. FINAL ESPERADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INVENTARIO REQUERIDO	1.752	1.840	1.932	2.028	2.130	2.236	2.236	2.236	2.236	2.236
- INV. INICIAL REAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A PRODUCIR	1.752	1.840	1.932	2.028	2.130	2.236	2.236	2.236	2.236	2.236
- INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A INICIAR Pn.	1.752	1.840	1.932	2.028	2.130	2.236	2.236	2.236	2.236	2.236

Cuadro 31. Continuación...

	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
REF SCR 3 (22X28CM)	Un									
Inv. Final en días	15									
VENTAS	1.092	1.147	1.204	1.264	1.327	1.394	1.394	1.394	1.394	1.394
+ INV. FINAL ESPERADO	55	48	50	53	55	58	58	58	58	58
INVENTARIO REQUERIDO	1.147	1.194	1.254	1.317	1.383	1.452	1.452	1.452	1.452	1.452
- INV. INICIAL REAL	0	-55	-48	-50	-53	-55	-58	-58	-58	-58
CANTIDAD A PRODUCIR	1.147	1.140	1.206	1.267	1.330	1.396	1.394	1.394	1.394	1.394
- INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A INICIAR Pn.	1.147	1.140	1.206	1.267	1.330	1.396	1.394	1.394	1.394	1.394
REF SUB 1 (21X15CM)	Un									
Inv. Final en días	15									
VENTAS	4.368	4.586	4.816	5.057	5.309	5.575	5.575	5.575	5.575	5.575
+ INV. FINAL ESPERADO	218	191	201	211	221	232	232	232	232	232
INVENTARIO REQUERIDO	4.586	4.778	5.016	5.267	5.531	5.807	5.807	5.807	5.807	5.807
- INV. INICIAL REAL	0	-218	-191	-201	-211	-221	-232	-232	-232	-232
CANTIDAD A PRODUCIR	4.586	4.559	4.825	5.067	5.320	5.586	5.575	5.575	5.575	5.575
- INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A INICIAR Pn.	4.586	4.559	4.825	5.067	5.320	5.586	5.575	5.575	5.575	5.575

Cuadro 31. Continuación...

	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
REF SUB 2(29X21)	Un									
Inv. Final en días	15									
VENTAS	3.288	3.452	3.625	3.806	3.997	4.196	4.196	4.196	4.196	4.196
+ INV. FINAL ESPERADO	164	144	151	159	167	175	175	175	175	175
INVENTARIO REQUERIDO	3.452	3.596	3.776	3.965	4.163	4.371	4.371	4.371	4.371	4.371
- INV. INICIAL REAL	0	-164	-144	-151	-159	-167	-175	-175	-175	-175
CANTIDAD A PRODUCIR	3.452	3.432	3.632	3.814	4.005	4.205	4.196	4.196	4.196	4.196
- INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A INICIAR Pn.	3.452	3.432	3.632	3.814	4.005	4.205	4.196	4.196	4.196	4.196
REF SUB 3 (ESCUDOS, NOMBRES Y NUMEROS)22x28cm	Un									
Inv. Final en días	15									
VENTAS	1.752	1.840	1.932	2.028	2.130	2.236	2.236	2.236	2.236	2.236
+ INV. FINAL ESPERADO	88	77	80	85	89	93	93	93	93	93
INVENTARIO REQUERIDO	1.840	1.916	2.012	2.113	2.218	2.329	2.329	2.329	2.329	2.329
- INV. INICIAL REAL	0	-88	-77	-80	-85	-89	-93	-93	-93	-93
CANTIDAD A PRODUCIR	1.840	1.829	1.935	2.032	2.134	2.240	2.236	2.236	2.236	2.236
- INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A INICIAR Pn.	1.840	1.829	1.935	2.032	2.134	2.240	2.236	2.236	2.236	2.236

Cuadro 31. Continuación...

	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
REF TRA 1 (11X14CM)	Un									
Inv. Final en días	15									
VENTAS	3.288	3.452	3.625	3.806	3.997	4.196	4.196	4.196	4.196	4.196
+ INV. FINAL ESPERADO	164	144	151	159	167	175	175	175	175	175
INVENTARIO REQUERIDO	3.452	3.596	3.776	3.965	4.163	4.371	4.371	4.371	4.371	4.371
- INV. INICIAL REAL	0	-164	-144	-151	-159	-167	-175	-175	-175	-175
CANTIDAD A PRODUCIR	3.452	3.432	3.632	3.814	4.005	4.205	4.196	4.196	4.196	4.196
- INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A INICIAR Pn.	3.452	3.432	3.632	3.814	4.005	4.205	4.196	4.196	4.196	4.196
REF TRA 2 (22X14)	Un									
Inv. Final en días	15									
VENTAS	1.752	1.840	1.932	2.028	2.130	2.236	2.236	2.236	2.236	2.236
+ INV. FINAL ESPERADO	88	77	80	85	89	93	93	93	93	93
INVENTARIO REQUERIDO	1.840	1.916	2.012	2.113	2.218	2.329	2.329	2.329	2.329	2.329
- INV. INICIAL REAL	0	-88	-77	-80	-85	-89	-93	-93	-93	-93
CANTIDAD A PRODUCIR	1.840	1.829	1.935	2.032	2.134	2.240	2.236	2.236	2.236	2.236
- INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A INICIAR Pn.	1.840	1.829	1.935	2.032	2.134	2.240	2.236	2.236	2.236	2.236

Cuadro 31. Continuación...

	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
REF TRA 3 (22X28CM)	Un									
Inv. Final en días	15									
VENTAS	1.308	1.373	1.442	1.514	1.590	1.669	1.669	1.669	1.669	1.669
+ INV. FINAL ESPERADO	65	57	60	63	66	70	70	70	70	70
INVENTARIO REQUERIDO	1.373	1.431	1.502	1.577	1.656	1.739	1.739	1.739	1.739	1.739
- INV. INICIAL REAL	0	-65	-57	-60	-63	-66	-70	-70	-70	-70
CANTIDAD A PRODUCIR	1.373	1.365	1.445	1.517	1.593	1.673	1.669	1.669	1.669	1.669
- INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CANTIDAD A INICIAR Pn.	1.373	1.365	1.445	1.517	1.593	1.673	1.669	1.669	1.669	1.669
TOTAL PRODUCCION REALIZADA	96.454	95.978	101.566	106.644	111.976	117.575	117.346	117.346	117.346	117.346
TOTAL PRODUCCION INICIADA	96.454	95.978	101.566	106.644	111.976	117.575	117.346	117.346	117.346	117.346

Fuente: cálculos autores con base a estudio técnico.

12.4 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

Luego de tener los presupuestos de ventas y producción, es necesario presentar los presupuestos de costos y gastos. Inicialmente se muestran los requerimientos de materia prima, para establecer las compras proyectadas.

12.4.1 Consumo de materia prima

Las materias primas requeridas en el proceso de producción de la empresa Maklitex se presentan en el cuadro 32, así como sus costos unitarios en miles de pesos. Luego, en el cuadro 33 se presentan los estándares de consumo de materiales por producto, los cuales serán la base para el presupuesto de compras.

Cuadro 32. Materias primas requeridas por Maklitex.

				COSTO UNITARIO
MATERIAS PRIMAS REQUERIDAS :		MATERIA PRIMA	UNIDAD	(\$000)
	1	CONO DE HILO X 3.000 YARDAS COMBINADOS	cm	0,000012
	2	INTERLON SOLUBLE X 20 METROS	cm2	0,000050
	3	TINTA TEXTIL X 1.000 GRS	gr	0,008000
	4	TINTA PLASTISOL X1.000 GRS	gr	0,009000
	5	TRANSFER TAMAÑO CARTA	cm2	0,004050

Fuente: estudio técnico.

Cuadro 33. Estándar de consumo de materiales por producto.

MATERIAS PRIMAS		CONO DE HILO X 3.000 YARDAS COMBINADOS	INTERLON SOLUBLE X 20 METROS	TINTA TEXTIL X 1.000 GRS	TINTA PLASTISOL X1.000 GRS	TRANSFER TAMAÑO CARTA
PRODUCTOS	Unidades	cm	cm2	gr	gr	cm2
REF B1 (4 X 3CM)	Un	500	20	0	0	0
REF B2 (6 X 5CM)	Un	1000	42	1	0	0
REF B3(8 X 6CM)	Un	2000	63	0	0	0
REF B4 (10X 8CM)	Un	4000	99	0	0	0
REF SCR 1 (11X14CM)	Un	0	0	0	0	0
REF SCR 2 (22X14)	Un	0	0	154	0	0
REF SCR 3 (22X28CM)	Un	0	0	308	0	0
REF SUB 1 (21X15CM)	Un	0	0	616	4	0
REF SUB 2(29X21)	Un	1	0	315	0	616
REF SUB 3 (ESCUDOS, NOMBRES Y NUMEROS)22x28cm	Un	1	0	0	616	616
REF TRA 1 (11X14CM)	Un	1	0	80	0	80
REF TRA 2 (22X14)	Un	0	0	154	0	154
REF TRA 3 (22X28CM)	Un	0	0	308	0	308

Fuente: estudio técnico.

12.4.2 Presupuestos de compra de materia prima

Con base en los anteriores estándares de consumo de materias primas, por producto, se procede a proyectar mensualmente el consumo según los presupuestos de producción y ventas. En el cuadro 34 se muestra el presupuesto de consumo mensual de materiales en unidades según estimado de producción, posteriormente en el cuadro 35 el presupuesto mensual de compras en unidades por materia prima. Finalmente, en el cuadro 36 está el presupuesto mensual de compras en miles de pesos por materia prima.

Cuadro 34. Presupuesto de consumo mensual de materiales en unidades según estimado de producción

	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
CONO DE HILO X 3.000 YARDAS COMBINADOS	cm												
REF B1 (4 X 3CM)	2.363.850	0	525.300	525.300	1.313.250	1.050.600	1.838.550	0	525.300	525.300	1.313.250	1.050.600	11.031.300
REF B2 (6 X 5CM)	3.942.000	0	876.000	876.000	2.190.000	1.752.000	3.066.000	0	876.000	876.000	2.190.000	1.752.000	18.396.000
REF B3(8 X 6CM)	9.455.400	0	2.101.200	2.101.200	5.253.000	4.202.400	7.354.200	0	2.101.200	2.101.200	5.253.000	4.202.400	44.125.200
REF B4 (10X 8CM)	9.460.800	0	2.102.400	2.102.400	5.256.000	4.204.800	7.358.400	0	2.102.400	2.102.400	5.256.000	4.204.800	44.150.400
REF SCR 1 (11X14CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF SCR 2 (22X14)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF SCR 3 (22X28CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF SUB 1 (21X15CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF SUB 2(29X21)	740	0	164	164	411	329	575	0	164	164	411	329	3.452
REF SUB 3 (ESCUDOS, NOMBRES Y NUMEROS)22x28cm	394	0	88	88	219	175	307	0	88	88	219	175	1.840
REF TRA 1 (11X14CM)	740	0	164	164	411	329	575	0	164	164	411	329	3.452
REF TRA 2 (22X14)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF TRA 3 (22X28CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL A CONSUMIR	25.223.924	0	5.605.316	5.605.316	14.013.291	11.210.633	19.618.607	0	5.605.316	5.605.316	14.013.291	11.210.633	117.711.644

Cuadro 34. Continuación...

	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
INTERLON SOLUBLE X 20 METROS	cm2												
REF B1 (4 X 3CM)	94.554	0	21.012	21.012	52.530	42.024	73.542	0	21.012	21.012	52.530	42.024	441.252
REF B2 (6 X 5CM)	165.564	0	36.792	36.792	91.980	73.584	128.772	0	36.792	36.792	91.980	73.584	772.632
REF B3(8 X 6CM)	297.845	0	66.188	66.188	165.470	132.376	231.657	0	66.188	66.188	165.470	132.376	1.389.944
REF B4 (10X 8CM)	234.155	0	52.034	52.034	130.086	104.069	182.120	0	52.034	52.034	130.086	104.069	1.092.722
REF SCR 1 (11X14CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF SCR 2 (22X14)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF SCR 3 (22X28CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF SUB 1 (21X15CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF SUB 2(29X21)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF SUB 3 (ESCUDOS, NOMBRES Y NUMEROS)22x28cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF TRA 1 (11X14CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF TRA 2 (22X14)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF TRA 3 (22X28CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL A CONSUMIR	792.118	0	176.026	176.026	440.066	352.052	616.092	0	176.026	176.026	440.066	352.052	3.696.550

Cuadro 34. Continuación...

	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
TINTA TEXTIL X 1.000 GRS	gr												
REF B1 (4 X 3CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF B2 (6 X 5CM)	3.942	0	876	876	2.190	1.752	3.066	0	876	876	2.190	1.752	18.396
REF B3(8 X 6CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF B4 (10X 8CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF SCR 1 (11X14CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF SCR 2 (22X14)	40.471	13.490	13.490	13.490	26.981	26.981	40.471	13.490	13.490	13.490	26.981	26.981	269.808
REF SCR 3 (22X28CM)	75.676	0	16.817	16.817	42.042	33.634	58.859	0	16.817	16.817	42.042	33.634	353.153
REF SUB 1 (21X15CM)	605.405	0	134.534	134.534	336.336	269.069	470.870	0	134.534	134.534	336.336	269.069	2.825.222
REF SUB 2(29X21)	233.037	0	51.786	51.786	129.465	103.572	181.251	0	51.786	51.786	129.465	103.572	1.087.506
REF SUB 3 (ESCUDOS, NOMBRES Y NUMEROS)22x28cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF TRA 1 (11X14CM)	59.184	0	13.152	13.152	32.880	26.304	46.032	0	13.152	13.152	32.880	26.304	276.192
REF TRA 2 (22X14)	60.707	0	13.490	13.490	33.726	26.981	47.216	0	13.490	13.490	33.726	26.981	283.298
REF TRA 3 (22X28CM)	90.644	0	20.143	20.143	50.358	40.286	70.501	0	20.143	20.143	50.358	40.286	423.007
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL A CONSUMIR	1.169.066	13.490	264.289	264.289	653.978	528.578	918.267	13.490	264.289	264.289	653.978	528.578	5.536.583

Cuadro 34. Continuación...

	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
TINTA PLASTISOL X1.000 GRS	gr												
REF B1 (4 X 3CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF B2 (6 X 5CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF B3(8 X 6CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF B4 (10X 8CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF SCR 1 (11X14CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF SCR 2 (22X14)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF SCR 3 (22X28CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF SUB 1 (21X15CM)	3.931	0	874	874	2.184	1.747	3.058	0	874	874	2.184	1.747	18.346
REF SUB 2(29X21)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF SUB 3 (ESCUDOS, NOMBRES Y NUMEROS)22x28cm	242.827	0	53.962	53.962	134.904	107.923	188.866	0	53.962	53.962	134.904	107.923	1.133.194
REF TRA 1 (11X14CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF TRA 2 (22X14)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF TRA 3 (22X28CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL A CONSUMIR	246.758	0	54.835	54.835	137.088	109.670	191.923	0	54.835	54.835	137.088	109.670	1.151.539

Cuadro 34. Continuación...

	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
TRANSFER TAMAÑO CARTA	cm2												
REF B1 (4 X 3CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF B2 (6 X 5CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF B3(8 X 6CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF B4 (10X 8CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF SCR 1 (11X14CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF SCR 2 (22X14)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF SCR 3 (22X28CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF SUB 1 (21X15CM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF SUB 2(29X21)	455.717	0	101.270	101.270	253.176	202.541	354.446	0	101.270	101.270	253.176	202.541	2.126.678
REF SUB 3 (ESCUDOS, NOMBRES Y NUMEROS)22x28cm	242.827	0	53.962	53.962	134.904	107.923	188.866	0	53.962	53.962	134.904	107.923	1.133.194
REF TRA 1 (11X14CM)	59.184	0	13.152	13.152	32.880	26.304	46.032	0	13.152	13.152	32.880	26.304	276.192
REF TRA 2 (22X14)	60.707	0	13.490	13.490	33.726	26.981	47.216	0	13.490	13.490	33.726	26.981	283.298
REF TRA 3 (22X28CM)	90.644	0	20.143	20.143	50.358	40.286	70.501	0	20.143	20.143	50.358	40.286	423.007
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL A CONSUMIR	909.079	0	202.018	202.018	505.044	404.035	707.062	0	202.018	202.018	505.044	404.035	4.242.370

Fuente: cálculos con base a estudio técnico.

Cuadro 35. Presupuesto mensual de compras en unidades por materia prima.

	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
CONO DE HILO X 3.000 YARDAS COMBINADOS	303	0	90	67	202	123	191	0	90	67	202	123	1.457
INTERLON SOLUBLE X 20 METROS	40	0	12	9	26	16	25	0	12	9	26	16	191
TINTA TEXTIL X 1.000 GRS	12.470	0	0	1.924	6.271	3.894	8.385	0	478	2.114	6.271	3.894	45.702
TINTA PLASTISOL X1.000 GRS	2.221	0	658	494	1.481	905	1.398	0	658	494	1.481	905	10.693
TRANSFER TAMAÑO CARTA	3.682	0	1.091	818	2.455	1.500	2.318	0	1.091	818	2.455	1.500	17.727
TOTAL	18.715	0	1.850	3.312	10.434	6.438	12.317	0	2.329	3.502	10.434	6.438	75.770

Fuente: cálculos con base a estudio técnico.

Cuadro 36. Presupuesto mensual de pagos a proveedores en miles de pesos.

	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
COMPRAS DEL MES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MESES ANTERIORES	0	18.715	0	1.850	3.312	10.434	6.438	12.317	0	2.329	3.502	10.434	69.332
SUBTOTAL	0	18.715	0	1.850	3.312	10.434	6.438	12.317	0	2.329	3.502	10.434	69.332
MAS IVA	0	2.994	0	296	530	1.669	1.030	1.971	0	373	560	1.669	11.093
MENOS RETENCION	0	-655	0	-65	-116	-365	-225	-431	0	-82	-123	-365	-2.427
PROVEED. AÑO ANTERIOR	0	0	0	0									0
TOTAL	0	21.054	0	2.082	3.726	11.739	7.243	13.857	0	2.620	3.940	11.739	77.998

Fuente: cálculos con base a estudio técnico.

12.4.3 Presupuestos de nómina

Luego de presentar los presupuestos de consumos y compras de materias primas, es necesario establecer los gastos de nómina. Para esto se tiene en cuenta la información del cuadro 37, que contiene las bases para el cálculo de prestaciones sociales y aportes parafiscales.

Cuadro 37. Base para el cálculo de prestaciones sociales y aportes parafiscales

PRESTACIONES SOCIALES :	CONCEPTO	PORCENT.		
	CESANTIAS	8,33%		
	PRIMAS	8,33%		
	VACACIONES	4,17%		
	INTERESES CESANTIAS	1,00%		
APORTES PARAFISCALES :	CONCEPTO	EMPRESA	EMPLEADO	TOTAL
	SALUD	8,000%	4,000%	12,00%
	PENSIONES	10,125%	3,375%	13,50%
	CAJA COMPENSACION	4,000%	0,000%	4,00%
	SENA	2,000%	0,000%	2,00%
	ICBF	3,000%	0,000%	3,00%

Fuente: estudio administrativo

La nómina de Maklitex se compone de tres (3) empleados en el área de producción, que desempeñan los cargos de operario, diseñador y jefe de almacén; dos (2) empleados en el área de administración, como el gerente general y el auxiliar contable. El gerente tiene salario integral. En el área de ventas se encuentran dos (2) empleados, en el cargo de director comercial y vendedor, para un total de siete (7) trabajadores en la empresa. En el cuadro 38 se presentan los salarios básicos de cada uno de ellos en el presupuesto mensual.

Posteriormente, en el cuadro 39 se presenta el presupuesto de causación mensual de prestaciones sociales en miles de pesos, luego en el cuadro 40 se registra el presupuesto de causación mensual de aportes parafiscales empresa en miles de pesos y en el cuadro 41 presupuesto de deducciones mensuales a empleados para aportes parafiscales en miles de pesos.

Cuadro 38. Presupuesto mensual de nómina en miles de pesos

CARGO	#	BASICO	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
PRODUCCION															
Factor Horas Extras y Recargos	0%														
Operarios	1	700	3.234	700	700	786	1.801	1.507	2.630	700	723	700	1.876	1.507	16.864
Diseñador	1	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400
jefe de almacén	1	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200
SUBTOTAL PRODUCCION	3		4.534	2.000	2.000	2.086	3.101	2.807	3.930	2.000	2.023	2.000	3.176	2.807	32.464
ADMINISTRACION															
Gerente General (integral)	1	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
auxiliar contable	1	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200
SUBTOTAL ADMON.	2		2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	25.200
VENTAS															
Director comercial	1	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Vendedor	1	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400
SUBTOTAL VENTAS	2		1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	20.400
TOTAL NOMINA	7		8.334	5.800	5.800	5.886	6.901	6.607	7.730	5.800	5.823	5.800	6.976	6.607	78.064

Fuente: cálculos de las autoras con base a estudio administrativo

Cuadro 39. Presupuesto de causación mensual de prestaciones sociales en miles de pesos.

AREA	CONCEPTO	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
PRODUCCION	CESANTIAS	378	167	167	174	258	234	327	167	169	167	265	234	2.704
	PRIMAS	378	167	167	174	258	234	327	167	169	167	265	234	2.704
	VACACIONES	189	83	83	87	129	117	164	83	84	83	132	117	1.354
	INTERESES CESANTIAS	45	20	20	21	31	28	39	20	20	20	32	28	325
	SUBTOTAL	990	437	437	455	677	613	858	437	442	437	693	613	7.087
ADMINISTRACION	CESANTIAS	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
	PRIMAS	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
	VACACIONES	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1.051
	INTERESES CESANTIAS	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
	SUBTOTAL	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	2.322
VENTAS	CESANTIAS	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	700
	PRIMAS	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	700
	VACACIONES	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	851
	INTERESES CESANTIAS	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
	SUBTOTAL	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	2.334
TOTALES	CESANTIAS	486	275	275	282	367	342	436	275	277	275	373	342	4.004
	PRIMAS	486	275	275	282	367	342	436	275	277	275	373	342	4.004
	VACACIONES	348	242	242	245	288	276	322	242	243	242	291	276	3.255
	INTERESES CESANTIAS	58	33	33	34	44	41	52	33	33	33	45	41	481
	TOTAL	1.378	825	825	843	1.065	1.001	1.246	825	830	825	1.081	1.001	11.743

Fuente: cálculos de las autoras con base a estudio administrativo

Cuadro 40. Presupuesto de causación mensual de aportes parafiscales empresa en miles de pesos.

AREA	CONCEPTO	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
PRODUCCION	SALUD	363	160	160	167	248	225	314	160	162	160	254	225	2.597
	PENSIONES	459	203	203	211	314	284	398	203	205	203	322	284	3.287
	CAJA COMPENSACION	181	80	80	83	124	112	157	80	81	80	127	112	1.299
	SENA	91	40	40	42	62	56	79	40	40	40	64	56	649
	ICBF	136	60	60	63	93	84	118	60	61	60	95	84	974
	SUBTOTAL	1.230	543	543	566	841	761	1.066	543	549	543	862	761	8.806
ADMINISTRACION	SALUD	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	1.584
	PENSIONES	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2.005
	CAJA COMPENSACION	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	792
	SENA	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	396
	ICBF	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	594
	SUBTOTAL	448	448	448	448	448	448	448	448	448	448	448	448	5.371
VENTAS	SALUD	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	1.344
	PENSIONES	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	1.701
	CAJA COMPENSACION	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	672
	SENA	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	336
	ICBF	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	504
	SUBTOTAL	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	4.557
TOTALES	SALUD	607	404	404	411	492	469	558	404	406	404	498	469	5.525
	PENSIONES	768	511	511	520	623	593	707	511	514	511	630	593	6.993
	CAJA COMPENSACION	303	202	202	205	246	234	279	202	203	202	249	234	2.763
	SENA	152	101	101	103	123	117	140	101	101	101	125	117	1.381
	ICBF	228	152	152	154	185	176	209	152	152	152	187	176	2.072
	TOTAL	2.057	1.370	1.370	1.393	1.669	1.589	1.893	1.370	1.376	1.370	1.689	1.589	18.734

Fuente: cálculos de las autoras con base a estudio administrativo

Cuadro 41. Presupuesto de deducciones mensuales a empleados para aportes parafiscales en miles de pesos

AREA	CONCEPTO	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
PRODUCCION	SALUD	181	80	80	83	124	112	157	80	81	80	127	112	1.299
	PENSIONES	153	68	68	70	105	95	133	68	68	68	107	95	1.096
	SUBTOTAL	334	148	148	154	229	207	290	148	149	148	234	207	2.394
ADMINISTRACION	SALUD	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	1.008
	PENSIONES	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	851
	SUBTOTAL	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	1.859
VENTAS	SALUD	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	816
	PENSIONES	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	689
	SUBTOTAL	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1.505
TOTALES	SALUD	333	232	232	235	276	264	309	232	233	232	279	264	3.123
	PENSIONES	281	196	196	199	233	223	261	196	197	196	235	223	2.635
	TOTAL	615	428	428	434	509	487	570	428	429	428	514	487	5.757

Fuente: cálculos de las autoras con base a estudio administrativo

12.4.4Costos de producción

Para elaborar el presupuesto de costos de producción se tienen en cuenta los diferentes costos y gastos fijos y variables. Se tiene en cuenta la siguiente relación de ítems, clasificados como se muestra a continuación:

SALARIOS	Fijo
PRESTACIONES	Fijo
APORTES	Fijo
ARRENDAMIENTOS	Fijo
SEGUROS	Fijo
SERVICIOS PUBLICOS Y GAS	Fijo
FLETES Y ACARREOS	Fijo
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	Fijo
ADECUACION E INSTALACION	Fijo
OTROS SERVICIOS	Fijo
DEPRECIACION	Fijo
LUBRICANTES, COMBUSTIBLES, TAXIS	Fijo
DIVERSOS	Fijo
SERVICIOS CONTRATADOS Y TEMPORALES	Variable
GASTOS DE VIAJE	Variable
MATERIALES Y REPUESTOS	Variable

Teniendo en cuenta el anterior listado, se presenta en el cuadro 42 el comportamiento mensual de costos de producción en miles de pesos para la empresa Maklitex. Posteriormente, en el cuadro 43 se muestra el comportamiento anual costos de producción miles de pesos. Se logra apreciar que el costo más representativo está contenido en los costos de salarios básicos, seguido de los costos del arrendamiento y servicios públicos.

Cuadro 42. Comportamiento mensual de costos de producción en miles de pesos

	f/v	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
SALARIOS	f	4.534	2.000	2.000	2.086	3.101	2.807	3.930	2.000	2.023	2.000	3.176	2.807	32.464
PRESTACIONES	f	990	437	437	455	677	613	858	437	442	437	693	613	7.087
APORTES	f	1.230	543	543	566	841	761	1.066	543	549	543	862	761	8.806
ARRENDAMIENTOS	f	990	990	990	990	990	990	990	990	990	990	990	990	11.880
SEGUROS	f	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	2.790
SERVICIOS PUBLICOS Y GAS	f	935	935	935	935	935	935	935	935	935	935	935	935	11.220
FLETES Y ACARREOS	f	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	f	483	483	483	483	483	483	483	483	483	483	483	483	5.800
ADECUACION E INSTALACION	f	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	660
GASTOS DE VIAJE	v													0
MATERIALES Y REPUESTOS	v	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	1.450
OTROS SERVICIOS	f	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SERVICIOS CONTRATADOS Y TEMPORALES	v													0
DEPRECIACION	f	0	1.433	1.433	1.433	1.433	1.433	1.433	1.433	1.433	1.433	1.433	1.433	15.767
LUBRICANTES, COMBUSTIBLES, TAXIS	f	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
DIVERSOS	f	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	660
TOTAL		9.825	7.484	7.484	7.612	9.124	8.686	10.358	7.484	7.519	7.484	9.236	8.686	100.983

Fuente: cálculos de las autoras

Cuadro 43. Comportamiento anual costos de producción miles de pesos

	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
SALARIOS	32.464	33.775	35.832	38.015	40.330	42.786	42.786	42.786	42.786	42.786
PRESTACIONES	7.087	7.373	7.822	8.299	8.804	9.340	9.340	9.340	9.340	9.340
APORTES	8.806	9.162	9.720	10.311	10.939	11.606	11.606	11.606	11.606	11.606
ARRENDAMIENTOS	11.880	12.723	13.760	14.882	16.095	17.407	18.825	20.359	22.019	23.813
SEGUROS	2.790	2.846	2.931	3.019	3.110	3.203	3.299	3.398	3.500	3.605
SERVICIOS PUBLICOS Y GAS	11.220	11.444	11.788	12.141	12.506	12.881	13.267	13.665	14.075	14.497
FLETES Y ACARREOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5.800	100	102	104	106	108	110	113	115	117
ADECUACION E INSTALACION	660	673	687	700	714	729	743	758	773	789
GASTOS DE VIAJE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MATERIALES Y REPUESTOS	1.450	1.479	1.509	1.539	1.570	1.601	1.633	1.666	1.699	1.733
OTROS SERVICIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SERVICIOS CONTRATADOS Y TEMPORALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DEPRECIACION	15.767	17.200	17.200	17.200	17.200	17.200	17.200	17.200	17.200	17.200
LUBRICANTES, COMBUSTIBLES, TAXIS	2.400	2.448	2.497	2.547	2.598	2.650	2.703	2.757	2.812	2.868
DIVERSOS	660	673	687	700	714	729	743	758	773	789
TOTAL	100.983	99.897	104.534	109.457	114.685	120.238	122.256	124.405	126.698	129.143

Fuente: cálculos de las autoras

12.4.5Gastos de administración y ventas

En la estructura de presupuestos de costos y gastos, los ítems asociados a la administración y ventas constituyen parte fundamental en este estudio financiero. En el cuadro 44 se presenta el comportamiento mensual de gastos de administración en miles de pesos, los cuales se consideran gastos fijos. Los rubros más representativos son los salarios básicos, la amortización de diferidos, arrendamiento y servicios públicos.

Posteriormente, en el cuadro 45 se muestra el comportamiento mensual de gastos de ventas en miles de pesos, donde se destacan igualmente los gastos de salarios básicos seguido por los aportes parafiscales.

El cuadro 46 presenta el comportamiento mensual de gastos no operacionales en miles de pesos, representados por los intereses de la financiación. Luego, los cuadros 47, 48 y 49 resumen los presupuestos anuales de los anteriores gastos de administración y ventas.

Cuadro 44. Comportamiento mensual de gastos de administración en miles de pesos.

	f/v	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
SALARIOS	f	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	25.200
PRESTACIONES	f	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	2.322
APORTES	f	448	448	448	448	448	448	448	448	448	448	448	448	5.371
HONORARIOS	f	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IMPUESTOS	f	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ARRENDAMIENTOS	f	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	9.720
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	f	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SEGUROS	f	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	4.560
SERVICIOS PUBLICOS	f	765	765	765	765	765	765	765	765	765	765	765	765	9.180
OTROS SERVICIOS	f	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TRANSPORTES, FLETES Y ACARREOS	f	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS LEGALES	f	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	2.700
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	f	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ADECUACION E INSTALACION	f	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
GASTOS DE VIAJE	f	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACION GASTOS P. x ANTICIPADO	f	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DEPRECIACION	f	0	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	458
AMORTIZACION CARGOS DIFERIDOS	f	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	10.000
CAFETERIA, CASINO, RESTAURANTES	f	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
SERVICIOS CONTRATADOS	f	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OTROS GASTOS DE ADMINISTRACION	f	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
TOTAL		5.874	5.916	5.916	5.916	5.916	5.916	5.916	5.916	5.916	5.916	5.916	5.916	70.951

Fuente: cálculos de las autoras

Cuadro 45. Comportamiento mensual de gastos de ventas en miles de pesos.

	f/v	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
SALARIOS	f	0	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	18.700
PRESTACIONES	f	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	2.334
APORTES	f	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	4.557
ENERGIA Y ACUEDUCTO	f	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TELEFONO	f	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MANTENIMIENTO	f	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	140
REPARACIONES	f	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
OTROS SERVICIOS	f	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
HONORARIOS	f	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DEPRECIACION	f	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INDUSTRIA Y COMERCIO	v	284	95	95	95	189	189	284	95	95	95	189	189	1.890
COMISIONES	v	430	143	143	143	286	286	430	143	143	143	286	286	2.864
COMBUSTIBLES, LUBRICANTES. TAXIS	f	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OTROS GASTOS DE VENTAS	f	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		1.301	2.525	2.525	2.525	2.763	2.763	3.001	2.525	2.525	2.525	2.763	2.763	30.505

Fuente: cálculos de las autoras

Cuadro 46. Comportamiento mensual de gastos no operacionales en miles de pesos.

		ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
DESCUENTOS COMERCIALES	f	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INTERESES DE LA FINANCIACION	f	1.795	1.795	1.795	1.795	1.795	1.795	1.616	1.616	1.616	1.616	1.616	1.616	20.468
OTROS	f	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		1.795	1.795	1.795	1.795	1.795	1.795	1.616	1.616	1.616	1.616	1.616	1.616	20.468

Fuente: cálculos de las autoras

Cuadro 47. Comportamiento anual gastos administración miles de pesos.

	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
SALARIOS	25.200	25.704	26.475	27.269	28.087	28.930	29.798
PRESTACIONES	2.322	2.369	2.440	2.513	2.588	2.666	2.746
APORTES	5.371	5.478	5.643	5.812	5.986	6.166	6.351
HONORARIOS	0	0	0	0	0	0	0
IMPUESTOS	0	0	0	0	0	0	0
ARRENDAMIENTOS	9.720	9.914	10.212	10.518	10.834	11.159	11.494
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	0	0	0	0	0	0	0
SEGUROS	4.560	4.651	4.791	4.934	5.082	5.235	5.392
SERVICIOS PUBLICOS	9.180	9.364	9.645	9.934	10.232	10.539	10.855
OTROS SERVICIOS	0	0	0	0	0	0	0
TRANSPORTES, FLETES Y ACARREOS	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS LEGALES	2.700	2.754	2.837	2.922	3.009	3.100	3.193
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	0	120	124	127	131	135	139
ADECUACION E INSTALACION	540	551	567	584	602	620	639
GASTOS DE VIAJE	0	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACION GASTOS P. x ANTICIPADO	0	0	0	0	0	0	0
DEPRECIACION	458	500	500	500	500	500	500
AMORTIZACION CARGOS DIFERIDOS	10.000	10.000	0	0	0	0	0
CAFETERIA, CASINO, RESTAURANTES	360	367	378	390	401	413	426
SERVICIOS CONTRATADOS	0	0	0	0	0	0	0
OTROS GASTOS DE ADMINISTRACION	540	551	567	584	602	620	639
TOTAL	70.951	72.323	64.178	66.088	68.056	70.082	72.170

Fuente: cálculos de las autoras

Cuadro 48. Comportamiento anual gastos de ventas miles de pesos.

	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
SALARIOS	18.700	19.074	19.646	20.236	20.843	21.468	22.112	22.775	23.459	24.162
PRESTACIONES	2.334	2.381	2.452	2.526	2.602	2.680	2.760	2.843	2.928	3.016
APORTES	4.557	4.648	4.788	4.931	5.079	5.232	5.388	5.550	5.717	5.888
ENERGIA Y ACUEDUCTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TELEFONO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MANTENIMIENTO	140	143	147	151	156	161	166	171	176	181
REPARACIONES	20	20	21	22	22	23	24	24	25	26
OTROS SERVICIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
HONORARIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DEPRECIACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INDUSTRIA Y COMERCIO	1.890	2.024	2.189	2.368	2.561	2.769	2.769	2.769	2.769	2.769
COMISIONES	2.864	3.067	3.317	3.588	3.880	4.196	4.196	4.196	4.196	4.196
COMBUSTIBLES, LUBRICANTES. TAXIS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OTROS GASTOS DE VENTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	30.505	31.358	32.561	33.821	35.142	36.528	37.415	38.329	39.270	40.239

Fuente: cálculos de las autoras

Cuadro 49. Comportamiento anual gastos financieros miles de pesos.

	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
DESCUENTOS COMERCIALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INTERESES DE LA FINANCIACION	20.468	16.159	11.850	7.541	3.232	0	0	0	0	0
OTROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	20.468	16.159	11.850	7.541	3.232	0	0	0	0	0

Fuente: cálculos de las autoras

12.4.6 Impuestos

Para el movimiento mensual y anual de impuestos, se tienen en cuenta todos los ítems a aplicar y la base de aplicación, las cuales se presentan en el cuadro 50, donde se destaca el IVA, retefuente e industria y comercio.

Cuadro 50. Impuestos a aplicar

IMPUESTOS A APLICAR :		CONCEPTO	PORCENT.	BASE DE APLICACIÓN
		RENTA	35,00%	SOBRE LA UTILIDAD A.I.
		IVA EN VENTAS	16,00%	SOBRE VENTAS
		IVA EN COMPRAS	16,00%	SOBRE COMPRAS
		RETFTE. HONORARIOS Y COMIS.	10,00%	SOBRE LO CAUSADO
		RETENCION SERVICIOS	4,00%	SOBRE LO CAUSADO
		RETENCION EN VENTAS	3,50%	SOBRE VENTAS
		RETENCION EN COMPRAS	3,50%	SOBRE COMPRAS
		INDUSTRIA Y COMERCIO	0,66%	SOBRE VENTAS

Fuente: elaboración propia

Con base a esta información, en los cuadros 51 y 52 se presenta el movimiento mensual y anual de impuestos en miles de pesos respectivamente.

Cuadro 51. Movimiento mensual de impuestos en miles de pesos.

	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
I.V.A.													
GENERADO EN VENTAS	6.873	2.291	2.291	2.291	4.582	4.582	6.873	2.291	2.291	2.291	4.582	4.582	45.822
DESCONTABLE COMPRAS	-2.994	0	-296	-530	-1.669	-1.030	-1.971	0	-373	-560	-1.669	-1.030	-12.123
NETO PERIODO	3.879	2.291	1.995	1.761	2.913	3.552	4.903	2.291	1.919	1.731	2.913	3.552	33.699
PAGOS	0		6.170		3.756		6.465		7.194		3.649		27.234
R.E.L.F. A PROVEEDORES													
POR COMPRAS	0	737	0	73	130	411	254	485	0	92	138	411	2.730
POR HONORARIOS Y COMISIONES	43	14	14	14	29	29	43	14	14	14	29	29	286
POR SERVICIOS	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	286
TOTAL PERIODO	67	775	38	111	183	463	320	523	38	130	190	463	3.303
PAGOS		67	775	38	111	183	463	320	523	38	130	190	2.839
R.E.L.F. DE CLIENTES													
POR VENTAS	1.504	501	501	501	1.002	1.002	1.504	501	501	501	1.002	1.002	10.024
IMPUESTO DE RENTA													
LIQUIDADO ESTADO RESULTADOS	6.622	0	0	0	1.326	866	4.660	0	0	0	1.350	-14.824	0
NETO RENTA A PAGAR													-10.024
INDUSTRIA Y COMERCIO													
CAUSADO	284	95	95	95	189	189	284	95	95	95	189	189	1.890
NETO A PAGAR	0		378		189		378		378		189		1.512

Fuente: cálculos de las autoras

Cuadro 52. Movimiento anual de impuestos en miles de pesos.

	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
I.V.A.										
GENERADO EN VENTAS	45.822	49.075	53.075	57.400	62.079	67.138	67.138	67.138	67.138	67.138
DESCONTABLE COMPRAS	-12.123	-12.210	-13.269	-14.351	-15.520	-16.785	-16.750	-16.750	-16.750	-16.750
NETO PERIODO	33.699	36.865	39.805	43.050	46.558	50.353	50.388	50.388	50.388	50.388
PAGOS	27.234	36.257	39.241	42.427	45.885	49.625	50.381	50.388	50.388	50.388
R.E.L.F. A PROVEEDORES										
POR COMPRAS	2.730	2.671	2.903	3.139	3.395	3.672	3.664	3.664	3.664	3.664
POR HONORARIOS Y COMISIONES	286	307	332	359	388	420	420	420	420	420
POR SERVICIOS	286	64	66	68	69	71	73	75	77	78
TOTAL PERIODO	3.303	3.042	3.300	3.566	3.852	4.162	4.157	4.158	4.160	4.162
PAGOS	2.839	2.615	2.837	3.065	3.312	3.578	3.573	3.575	3.577	3.578
R.E.L.F. DE CLIENTES										
POR VENTAS	10.024	10.735	11.610	12.556	13.580	14.686	14.686	14.686	14.686	14.686
IMPUESTO DE RENTA										
LIQUIDADO ESTADO RESULTADOS	0	3.818	12.701	18.489	24.709	31.022	29.108	27.286	25.381	23.390
NETO RENTA A PAGAR	-10.024	-6.918	1.091	5.933	11.129	16.336	14.422	12.599	10.694	8.703
INDUSTRIA Y COMERCIO										
CAUSADO	1.890	2.024	2.189	2.368	2.561	2.769	2.769	2.769	2.769	2.769
NETO A PAGAR	1.512	1.619	1.751	1.894	2.049	2.216	2.216	2.216	2.216	2.216

Fuente: cálculos de las autoras

12.5PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

12.5.1Proyección del estado de resultados

A partir de los cálculos anteriores del presupuesto de ventas, costos y gastos, se calcularon los estados financieros proyectados. En el Cuadro 53 se presenta el estado de pérdidas y ganancias proyectadas mensuales para el primer año de operación de la empresa.

Para el cálculo de este estado financiero proyectado, se tiene en cuenta la siguiente información, que representa las reservas legales y estatutarias.

RESERVAS :	CONCEPTO	PORCENT.	BASE DE APLICACIÓN
	LEGAL	10,00%	SOBRE LA UTILIDAD NETA
	ESTATUTARIA	0,00%	SOBRE LA UTILIDAD NETA

Tal como se observa en el cuadro 53, el proyecto genera pérdidas en la mitad de los meses durante el primer año de operación, motivo por el cual, al final del año el estado financiero muestra que la empresa Maklitex acumula pérdidas.

A pesar de que la empresa genera utilidades brutas, correspondientes al 41.51% de los ingresos (ver cuadro 53), éstos no son suficientes y son absorbidos en alto porcentaje por los gastos operacionales. Sin embargo, la utilidad operacional es positiva, correspondiente al 6.08%, pero los gastos financieros finalmente conducen a que la empresa acumule pérdidas que representan el -1.07% de los ingresos operacionales.

No obstante, al proyectar el estado de resultados de la empresa entre el período 2014-2022, se aprecia que Maklitex genera utilidades en todos los años estimados (ver cuadro 54).

Cuadro 53.Estado de resultados proyectado mensual en miles de pesos.

	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO	
VENTAS	42.958	14.319	14.319	14.319	28.639	28.639	42.958	14.319	14.319	14.319	28.639	28.639	286.387	100,00%
COSTO DE VENTAS	-15.068	-14.495	-10.986	-11.115	-14.374	-15.690	-19.110	-14.495	-11.021	-10.986	-14.486	-15.690	-167.516	-58,49%
UTILIDAD BRUTA	27.890	-175	3.333	3.205	14.264	12.949	23.848	-175	3.298	3.333	14.153	12.949	118.870	41,51%
- GASTOS OPERACIÓN														
ADMINISTRACION	-5.874	-5.916	-5.916	-5.916	-5.916	-5.916	-5.916	-5.916	-5.916	-5.916	-5.916	-5.916	-70.951	-24,77%
VENTAS	-1.301	-2.525	-2.525	-2.525	-2.763	-2.763	-3.001	-2.525	-2.525	-2.525	-2.763	-2.763	-30.505	-10,65%
UTILIDAD OPERACIONAL	20.715	-8.617	-5.108	-5.237	5.585	4.269	14.931	-8.617	-5.143	-5.108	5.473	4.269	17.414	6,08%
- GASTOS FINANCIEROS	-1.795	-1.795	-1.795	-1.795	-1.795	-1.795	-1.616	-1.616	-1.616	-1.616	-1.616	-1.616	-20.468	-7,15%
+ INGRESOS NO OPERACIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
- GASTOS NO OPERACIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
UTILIDAD ANTES IMPTOS.	18.919	-10.412	-6.904	-7.032	3.790	2.474	13.315	-10.233	-6.759	-6.724	3.858	2.654	-3.055	-1,07%
- IMPUESTO RENTA	-6.622	0	0	0	-1.326	-866	-4.660	0	0	0	-1.350	14.824	0	0,00%
UTILIDAD NETA	12.297	-10.412	-6.904	-7.032	2.463	1.608	8.655	-10.233	-6.759	-6.724	2.507	17.478	-3.055	-1,07%
- RESERVAS	-1.230	0	0	0	-246	-161	-865	0	0	0	-251	2.753	0	0,00%
UTILIDAD DEL PERIODO	11.068	-10.412	-6.904	-7.032	2.217	1.447	7.789	-10.233	-6.759	-6.724	2.257	20.231	-3.055	-1,07%

Fuente: cálculos de las autoras

Cuadro 54. Estado de resultados proyectado anual en miles de pesos.

	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
VENTAS	286.387	306.720	331.718	358.753	387.991	419.612	419.612	419.612	419.612	419.612
COSTO DE VENTAS	-167.516	-175.973	-186.842	-198.477	-210.964	-224.367	-226.861	-229.005	-231.291	-233.730
UTILIDAD BRUTA	118.870	130.747	144.876	160.276	177.027	195.245	192.752	190.607	188.321	185.882
- GASTOS OPERACIÓN										
ADMINISTRACION	-70.951	-72.323	-64.178	-66.088	-68.056	-70.082	-72.170	-74.320	-76.534	-78.815
VENTAS	-30.505	-31.358	-32.561	-33.821	-35.142	-36.528	-37.415	-38.329	-39.270	-40.239
UTILIDAD OPERACIONAL	17.414	27.067	48.138	60.367	73.829	88.634	83.167	77.959	72.517	66.828
- GASTOS FINANCIEROS	-20.468	-16.159	-11.850	-7.541	-3.232	0	0	0	0	0
+ INGRESOS NO OPERACIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- GASTOS NO OPERACIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES IMPTOS.	-3.055	10.907	36.288	52.826	70.597	88.634	83.167	77.959	72.517	66.828
- IMPUESTO RENTA	0	-3.818	-12.701	-18.489	-24.709	-31.022	-29.108	-27.286	-25.381	-23.390
UTILIDAD NETA	-3.055	7.090	23.587	34.337	45.888	57.612	54.058	50.673	47.136	43.438
- RESERVAS	0	-709	-2.359	-3.434	-4.589	-5.761	-5.406	-5.067	-4.714	-4.344
UTILIDAD DEL PERIODO	-3.055	6.381	21.228	30.903	41.300	51.851	48.652	45.606	42.422	39.094

Fuente: cálculos de las autoras

12.5.2Proyección del flujo de caja

Seguidamente se realiza la producción del flujo de caja de la empresa Maklitex, teniendo en cuenta el total de ingresos y egresos para cada uno de los meses del primer año, información que se presenta en el cuadro 55. Se logra apreciar que al final del año, el flujo de caja es negativo.

Al proyectar el flujo de caja en el horizonte de tiempo del proyecto (2012-2022) se aprecia que la empresa logra, luego del año 2016 generar flujos de caja positivos (ver cuadro 56), mostrando un comportamiento creciente en los ingresos, con una dinámica mayor a la de los costos y gastos.

Cuadro 55. Flujo de caja proyectado mes a mes en miles de pesos

	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
INGRESOS													
RECAUDOS DE CARTERA	33.829	25.775	16.109	16.109	27.386	32.218	43.495	25.775	16.109	16.109	27.386	32.218	312.519
INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
APORTES SOCIOS	20.000												20.000
FINANCIACION INICIAL	166.000												166.000
ABONOS DE EMPLEADOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ABONOS DE SOCIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ABONOS DE OTROS DEUDORES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRESTAMOS DE SOCIOS	0	0	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500
LIQUIDACION INVERSIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUBTOTAL INGRESOS	219.829	25.775	16.609	16.109	27.386	32.218	43.495	25.775	16.109	16.109	27.386	32.218	499.019
EGRESOS													
PAGOS A PROVEEDORES	0	21.054	0	2.082	3.726	11.739	7.243	13.857	0	2.620	3.940	11.739	77.998
NOMINA	7.719	5.372	5.372	5.452	6.392	6.120	7.160	5.372	5.394	5.372	6.462	6.120	72.307
APORTES PARAFISCALES	0	2.672	1.798	1.798	1.827	2.177	2.076	2.463	1.798	1.806	1.798	2.203	22.415
PRESTACIONES SOCIALES	0					2.027						1.977	4.004
SERVICIOS PERSONALES Y CONTATOS	230	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	5.284
HONORARIOS Y COMISIONES	193	258	129	129	193	258	322	258	129	129	193	258	2.449
OTROS COSTOS FABRICACION	1.294	2.588	2.588	2.588	2.588	2.588	2.588	2.588	2.588	2.588	2.588	2.588	29.766
OTROS GASTOS ADMINISTRACION	1.150	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	26.450
OTROS GASTOS VENTAS	7	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	153
GASTOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PAGO GASTOS P x ANTICIPADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PAGO PREOPERATIVOS	20.000												20.000
ABONO GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	10.773	0	0	0	0	0	9.696	20.468
AMORTIZAC. OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0	0	0	0	16.600	0	0	0	0	0	16.600	33.200
PAGO DE IMPUESTOS I.V.A.	0	0	6.170	0	3.756	0	6.465	0	7.194	0	3.649	0	27.234
PAGO DE IMPUESTOS R.E.L.F.	0	67	775	38	111	183	463	320	523	38	130	190	2.839

Cuadro 55. Continuación...

	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL AÑO
PAGO DE IMPUESTOS RENTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PAGO IMPTO INDUSTRIA Y COMERCIO	0	0	378	0	189	0	378	0	378	0	189	0	1.512
ADQUISICION PROP. PLANTA Y EQUIPO	161.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	161.000
INVERSIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRESTAMOS A EMPLEADOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRESTAMOS A SOCIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRESTAMOS A OTROS DEUDORES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ABONO A OBLIGACIONES CON SOCIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500	500
DISTRIBUCION DE UTILIDADES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
													0
SUBTOTAL EGRESOS	191.593	34.784	19.983	14.859	21.556	55.237	29.468	27.632	20.776	15.326	21.722	54.644	507.579
SUPERAVIT PRESUPUESTAL	28.237	-9.009	-3.374	1.250	5.830	-23.018	14.027	-1.857	-4.667	783	5.664	-22.425	-8.560
DISPONIBLE INICIAL	0	28.237	19.227	15.854	17.103	22.933	-85	13.942	12.085	7.418	8.202	13.866	0
DISPONIBLE FINAL	28.237	19.227	15.854	17.103	22.933	-85	13.942	12.085	7.418	8.202	13.866	-8.560	-8.560

Fuente: cálculos de las autoras

Cuadro 56. Flujo de caja proyectado anual en miles de pesos

	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
INGRESOS										
RECAUDOS DE CARTERA	312.519	344.374	372.339	402.684	435.503	470.997	472.064	472.064	472.064	472.064
INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
APORTES SOCIOS	20.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FINANCIACION INICIAL	166.000									
ABONOS DE EMPLEADOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ABONOS DE SOCIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ABONOS DE OTROS DEUDORES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRESTAMOS DE SOCIOS	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LIQUIDACION INVERSIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUBTOTAL INGRESOS	499.019	344.374	372.339	402.684	435.503	470.997	472.064	472.064	472.064	472.064
EGRESOS										
PAGOS A PROVEEDORES	77.998	85.865	92.680	100.271	108.443	117.281	117.796	117.775	117.775	117.775
NOMINA	72.307	72.760	75.910	79.212	82.677	86.311	87.712	89.154	90.640	92.170
APORTES PARAFISCALES	22.415	17.865	18.664	19.502	20.382	21.306	21.623	21.949	22.285	22.631
PRESTACIONES SOCIALES	4.004	11.873	12.324	12.927	13.561	14.230	14.741	14.903	15.069	15.241
SERVICIOS PERSONALES Y CONTATOS	5.284	34	35	35	35	36	36	36	37	37
HONORARIOS Y COMISIONES	2.449	2.622	2.836	3.067	3.317	3.588	3.588	3.588	3.588	3.588
OTROS COSTOS FABRICACION	29.766	30.942	32.447	34.048	35.752	37.565	39.496	41.555	43.749	46.090
OTROS GASTOS ADMINISTRACION	26.450	30.279	37.792	39.056	40.366	41.726	43.135	44.338	45.580	46.863
OTROS GASTOS VENTAS	153	156	161	166	171	176	181	187	192	198
GASTOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PAGO GASTOS P x ANTICIPADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PAGO PREOPERATIVOS	20.000									
ABONO GASTOS FINANCIEROS	20.468	16.159	11.850	7.541	3.232	0	0	0	0	0
AMORTIZAC. OBLIGACIONES FINANCIERAS	33.200	33.200	33.200	33.200	33.200	0	0	0	0	0
PAGO DE IMPUESTOS I.V.A.	27.234	36.257	39.241	42.427	45.885	49.625	50.381	50.388	50.388	50.388
PAGO DE IMPUESTOS R.E.L.F.	2.839	3.079	3.264	3.528	3.812	4.119	4.157	4.158	4.160	4.162

Cuadro 56. Continuación...

	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
PAGO DE IMPUESTOS RENTA	0	0	4.908	17.543	23.686	29.915	29.108	27.286	25.381	23.390
PAGO IMPTO INDUSTRIA Y COMERCIO	1.512	1.998	2.156	2.332	2.522	2.728	2.769	2.769	2.769	2.769
ADQUISICION PROP. PLANTA Y EQUIPO	161.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INVERSIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRESTAMOS A EMPLEADOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRESTAMOS A SOCIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRESTAMOS A OTROS DEUDORES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ABONO A OBLIGACIONES CON SOCIOS	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DISTRIBUCION DE UTILIDADES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUBTOTAL EGRESOS	507.579	343.090	367.469	394.856	417.042	408.605	414.724	418.086	421.615	425.303
SUPERAVIT PRESUPUESTAL	-8.560	1.284	4.870	7.829	18.462	62.391	57.340	53.978	50.449	46.760
DISPONIBLE INICIAL	0	-8.560	-7.276	-2.406	5.422	23.884	86.275	143.615	197.593	248.042
DISPONIBLE FINAL	-8.560	-7.276	-2.406	5.422	23.884	86.275	143.615	197.593	248.042	294.802

Fuente: cálculos de las autoras

12.5.3Proyección del balance general

En el cuadro 57 se presenta la proyección anual del balance general para la empresa Maklitex. Se observa que mientras que en el año 1 la mayor proporción de activos estaba concentrada en la maquinaria y equipo, en el año 2022 se proyecta una mayor concentración en el activo corriente, especialmente en el disponible.

Con relación a los pasivos, la empresa inicia fuertemente apalancada a través del crédito representado en las obligaciones financieras de corto plazo. Sin embargo, al final del período se aprecia el desapalancamiento de la empresa y la mayor participación del patrimonio en la estructura financiera de la misma. Al interior de éste se destaca la generación interna de recursos, producto de las utilidades acumuladas.

Cuadro 57. Balances proyectados año a año en miles de pesos

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVOS											
DISPONIBLE		0	0	0	5.422	23.884	86.275	143.615	197.593	248.042	294.802
DEUDORES	Clientes	9.666	10.352	11.195	12.108	13.095	14.162	14.162	14.162	14.162	14.162
	Retenciones	10.024	20.759	32.369	44.925	58.505	73.191	87.878	102.564	117.251	131.937
	Empleados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Socios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Otros Deudores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INVENTARIOS	Materia Prima	2.335	2.126	2.299	2.486	2.689	2.908	2.908	2.908	2.908	2.908
	Producto Proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Producto Terminado	6.903	7.351	7.804	8.290	8.812	9.372	9.456	9.546	9.641	9.743
	Otros Inventarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INVERSIONES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P.P. Y EQUIPO	Terrenos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Maquinaria en Montaje	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Construcciones y Edificaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Maquinaria y Equipo	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000
	Equipos Oficina	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
	Equipos Computación y Comunic.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Flota y Equipos Transporte	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000
	Acueductos Plantas y Redes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Depreciación Acumulada	-16.225	-33.925	-51.625	-69.325	-87.025	-104.725	-122.425	-140.125	-157.825	-175.525
VALORIZACIONES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DIFERIDOS	Gtos. PxAnticipado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cargos Diferidos	10.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INTANGIBLES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OTROS ACTIVOS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS		183.701	167.662	163.042	164.907	180.959	242.184	296.594	347.647	395.179	439.027

Cuadro 57. Continuación...

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
PASIVOS											
SOBREGIROS		8.560	7.276	2.406	0	0	0	0	0	0	0
OBLIGACIONES FINANCIERAS		132.800	99.600	66.400	33.200	0	0	0	0	0	0
PROVEEDORES		7.165	7.155	7.775	8.409	9.094	9.835	9.815	9.815	9.815	9.815
ACREEDORES	Gastos Causados	3.185	9.885	10.312	10.760	11.231	11.726	11.987	12.258	12.541	12.836
	Retenciones	463	427	463	500	540	584	583	583	584	584
	Socios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IMPUESTOS	Iva	6.465	7.072	7.636	8.259	8.932	9.660	9.666	9.666	9.666	9.666
	Renta	0	3.818	11.610	12.556	13.580	14.686	14.686	14.686	14.686	14.686
	Industria y Comercio y Otros	378	405	438	474	512	554	554	554	554	554
OBLIGACIONES LABORALES		7.740	7.990	8.380	8.790	9.223	9.679	9.785	9.893	10.006	10.121
DIFERIDOS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OTROS PASIVOS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS		166.756	143.627	115.420	82.948	53.112	56.724	57.076	57.456	57.852	58.262
PATRIMONIO											
CAPITAL		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
RESERVAS		0	709	3.068	6.501	11.090	16.851	22.257	27.325	32.038	36.382
UTILIDADES	Acumuladas	0	-3.055	3.326	24.554	55.458	96.757	148.608	197.261	242.866	285.289
	Del Periodo	-3.055	6.381	21.228	30.903	41.300	51.851	48.652	45.606	42.422	39.094
REVALORIZACION PATRIMONIAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUPERAVIT	De Valorizaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	De Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO		16.945	24.035	47.622	81.959	127.847	185.460	239.518	290.191	337.327	380.765
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		183.701	167.662	163.042	164.907	180.959	242.184	296.594	347.647	395.179	439.027

Fuente: cálculos de las autoras

12.6 INDICADORES FINANCIEROS

De acuerdo con los indicadores financieros, se proyecta que la empresa tendrá un alto nivel de liquidez (ver cuadro 58) sobretodo luego del año 2015, especialmente por la reducción proyectada de los pasivos financieros.

El nivel de endeudamiento es decreciente, la empresa inicia con un alto nivel de deuda pero paulatinamente va disminuyendo el indicador y recomponiendo el equilibrio de su estructura financiera, equilibrando los riesgos inherentes a la misma.

Con relación a la rentabilidad, se proyecta que la empresa maneje adecuados márgenes brutos, operacionales y netos, que muestran la capacidad de generar utilidades durante el período de proyección, especialmente luego del año 2014.

Cuadro 58. Indicadores financieros proyectados año a año.

INDICE	CALCULO	UNIDAD	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
LIQUIDEZ												
RAZON CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE	PESOS	0,85	0,92	1,09	1,47	2,01	3,28	4,52	5,69	6,78	7,78
	PASIVO CORRIENTE											
PRUEBA ACIDA	ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS	PESOS	0,58	0,71	0,89	1,26	1,80	3,06	4,30	5,47	6,56	7,57
	PASIVO CORRIENTE											
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	(\$000)	(5.030)	(3.440)	4.647	23.484	53.872	129.185	200.943	269.316	334.152	395.290
ACTIVIDAD												
PERIODO PROMEDIO DE COBRO (RECAUDO)	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES PROMEDIO	X 360	DIAS	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	VENTAS NETAS A CREDITO											
PERIODO PROMEDIO DE CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS	INVENTARIO MATERIA PRIMA PROMEDIO	X 360	DIAS	11	10	10	10	10	10	10	10	10
	COSTO MATERIA PRIMA UTILIZADA											
PERIODO PROMEDIO DE PRODUCCION	INVENTARIO PRODUC. EN PROCESO PROMEDIO	X 360	DIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	COSTO DE PRODUCCION											

Cuadro 58. Continuación...

INDICE	CALCULO	UNIDAD	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
PERIODO PROMEDIO DE DESPACHO (VENTA)	INVENTARIO PRODUC. TERMINADO PROMEDIO ----- COSTO DE VENTAS	X 360 DIAS	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
PERIODO PROMEDIO DE PAGO	CUENTAS PAGAR PROVEEDORES PROMEDIO ----- COMPRAS NETAS A CREDITO	X 360 DIAS	30	30	29	29	29	29	30	30	30	30
ENDEUDAMIENTO												
ENDEUDAMIENTO	TOTAL PASIVOS ----- TOTAL ACTIVOS	PORCENTAJE	90,78%	85,66%	70,79%	50,30%	29,35%	23,42%	19,24%	16,53%	14,64%	13,27%
COBERTURA DE INTERESES	UTILIDAD OPERACIONAL ----- GASTOS FINANCIEROS	PESOS	0,85	1,67	4,06	8,01	22,84	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
RENTABILIDAD												
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	UTILIDAD BRUTA ----- VENTAS NETAS	PORCENTAJE	41,51%	42,63%	43,67%	44,68%	45,63%	46,53%	45,94%	45,42%	44,88%	44,30%
MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	UTILIDAD OPERACIONAL -----	PORCENTAJE	6,08%	8,82%	14,51%	16,83%	19,03%	21,12%	19,82%	18,58%	17,28%	15,93%

VENTAS NETAS

Cuadro 58. Continuación...

INDICE	CALCULO	UNIDAD	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
MARGEN NETO DE UTILIDAD	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$	PORCENTAJE	-1,07%	2,31%	7,11%	9,57%	11,83%	13,73%	12,88%	12,08%	11,23%	10,35%
RENDIMIENTO DEL ACTIVO	$\frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	PORCENTAJE	9,48%	16,14%	29,52%	36,61%	40,80%	36,60%	28,04%	22,42%	18,35%	15,22%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$	PORCENTAJE	-18,03%	29,50%	49,53%	41,90%	35,89%	31,06%	22,57%	17,46%	13,97%	11,41%

12.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto ($IT = CT$). Un punto de equilibrio es usado comúnmente en las empresas u organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender un determinado producto. Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos; de otra manera es sumamente difícil determinar la ubicación de este punto.

En el cuadro 59 se presenta el resumen anual del análisis del punto de equilibrio proyectado para la empresa Maklitex. Teniendo en cuenta las ventas proyectadas y la estructura de costos y gastos variables y fijos, se aprecia que se logra el punto de equilibrio luego del año 2014 en todos los años del período.

Cuadro 59. Análisis de punto de equilibrio proyectado

		2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
VENTAS		286.387	306.720	331.718	358.753	387.991	419.612	419.612	419.612	419.612	419.612
COSTOS Y GASTOS VARIABLES											
	Costos de Producción	71.979	77.808	84.069	90.825	98.131	106.030	106.283	106.314	106.345	106.377
	Gastos de Administración	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Gastos de Ventas	4.754	5.092	5.507	5.955	6.441	6.966	6.966	6.966	6.966	6.966
	Total Variables	76.733	82.900	89.575	96.781	104.571	112.995	113.249	113.280	113.311	113.342
	Participación Variables	26,79%	27,03%	27,00%	26,98%	26,95%	26,93%	26,99%	27,00%	27,00%	27,01%
	Tasa de Contribución	73,21%	72,97%	73,00%	73,02%	73,05%	73,07%	73,01%	73,00%	73,00%	72,99%
COSTOS Y GASTOS FIJOS											
	Costos de Producción	95.594	98.168	102.777	107.655	112.837	118.342	120.578	122.692	124.947	127.355
	Gastos de Administración	70.951	72.323	64.178	66.088	68.056	70.082	72.170	74.320	76.534	78.815
	Gastos de Ventas	25.751	26.266	27.054	27.866	28.702	29.563	30.450	31.363	32.304	33.273
	Gastos Financieros	20.468	16.159	11.850	7.541	3.232	0	0	0	0	0
	Otros Gastos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total Fijos	212.765	212.917	205.858	209.150	212.826	217.987	223.197	228.375	233.786	239.443
	Total Variables + Fijos	289.499	295.816	295.434	305.931	317.397	330.982	336.446	341.654	347.096	352.785
PUNTO EQUILIBRIO ECONOMICO											
	Costos y Gastos Fijos / Tasa de Contribución	290.638	291.778	282.011	286.416	291.351	298.320	305.704	312.826	320.270	328.054

Cuadro 59. Continuación...

		2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
	ABONOS AL CAPITAL DE										
	OBLIGACIONES FINANCIERAS	33.200	33.200	33.200	33.200	33.200	0	0	0	0	0
	UTILIDAD ESPERADA PARA										
	DISTRIBUIR A LOS SOCIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO										
	C. y G. Fijos - Deprec y Amortiz.+ Abonos + Utilidad / Tasa de Contribución										
		300.165	299.315	303.245	307.643	312.570	274.097	281.461	288.581	296.022	303.804

Fuente: cálculos de las autoras

12.8 EVALUACIÓN FINANCIERA

Para la evaluación financiera es preciso calcular el costo del capital, como un promedio ponderado, debido a que la inversión se financia a través de recursos propios y recursos obtenidos a través de deuda;

12.8.1 Cálculo del costo promedio ponderado del capital

Para el cálculo del costo del capital se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Costo del capital } (R_f + B \times (R_m - R_f)) = C^*$$

Donde:

Tasa libre de riesgo (R_f)

Prima de mercado (MP)

Beta (B)

Cuadro 60. Parámetros para el cálculo del costo del capital

$R_f = TB-30 + \text{Riesgo país}$	3,56%
$K_p = R_f + B(\text{beta}) * (R_m - R_f)$	
<i>TB-30: Bonos del Tesoro</i>	<i>Riesgo país</i>
0,56%	3,00%
TB-30	0,56%
RP	3,00%
Prima de mercado (MP)	0,08

Es necesario calcular el Beta (β) que representa una medida de la variación de la rentabilidad de la empresa con respecto a la rentabilidad del mercado.

El beta total contiene el efecto de los riesgos operativos y financieros sistemáticos y se le denomina beta apalancado. El beta no apalancado mide el riesgo operativo, pero no tiene en cuenta el efecto sobre el riesgo financiero que genera un nivel de endeudamiento en el cálculo del costo de capital. Por ello, cuando se utilizan betas calculados por entidades especializadas, hay que tener en cuenta la siguiente relación entre el beta no apalancado, que mide el riesgo operativo y el

beta apalancado que mide el riesgo total (operativo y financiero), para una estructura dada de capital.

Por lo tanto para el cálculo del Beta, se tiene la siguiente fórmula:

$$\beta_L = \beta_U \left[1 + (1-t) \frac{D}{P} \right]$$

Donde:

β_L	Beta apalancado
β_U	Beta desapalancado
t	Tasa de impuesto
D	Pasivo
P	Patrimonio

Teniendo en cuenta los anteriores parámetros, en el cuadro 61 se presenta el resumen del cálculo del Beta para la empresa en estudio.

Cuadro 61. Cálculo del Beta

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
BETA NO APALANCADO *	0,717	0,717	0,717	0,717	0,717	0,717	0,717	0,717	0,717
PASIVO/PATRIMONIO	9,84	5,98	2,42	1,01	0,42	0,31	0,24	0,20	0,17
PASIVO	166.756	143.627	115.420	82.948	53.112	56.724	57.076	57.456	57.852
PATRIMONIO	16.945	24.035	47.622	81.959	127.847	185.460	239.518	290.191	337.327
BETA APALANCADO	5,30	3,50	1,85	1,19	0,91	0,86	0,83	0,81	0,80
Beta apalancado promedio 2013-2022	1,68								

Fuente: Cálculo de las autoras con base a estados financieros proyectados.

Con los datos anteriores se procede a calcular el costo promedio ponderado del capital. En el cuadro 62 se presentan los resultados que tienen en cuenta la estructura financiera de la empresa y los riesgos asociados a la actividad.

Cuadro 62. Cálculo del costo promedio del capital.

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tasa libre de riesgo (Rf)	3,56%										
Prima de mercado (MP)	15,7%										
Beta (B)	1,68										
Costo del capital ($R_f + B \times (R_m - R_f) = C^*$)	23,93%										
Patrimonio/activo		0,09	0,14	0,29	0,50	0,71	0,77	0,81	0,83	0,85	0,87
Pasivo/activo		0,91	0,86	0,71	0,50	0,29	0,23	0,19	0,17	0,15	0,13
(1- impuestos)		0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65
Costo del endeudamiento (Ci)		13,78%	13,78%	13,78%	13,78%	13,78%	13,78%	13,78%	13,78%	13,78%	13,78%
$CPPC = C^* \times (Pat/act) + C_i \times (Pas/act) \times (1-t)$		3,44%	4,66%	8,22%	13,13%	18,14%	19,56%	20,56%	21,21%	21,66%	21,98%
CPPC	15,26%										

Fuente: cálculos de las autoras

12.8.2 Cálculo de la bondad financiera del proyecto

Con el CK promedio anual se calcula el VPN y se analiza la TIR.

El método del VPN consiste en actualizar el flujo de fondos de cada año al año 0. Con base al concepto de las matemáticas financieras, conocido como “valor tiempo del dinero”, o sea que el dinero, sólo porque transcurre el tiempo, debe ser remunerado con una rentabilidad que el inversionista le exigirá por no hacer un uso de él hoy, se calcula el VPN como:

$$VAN = \sum_{i=0}^{i=n} FF_i \times \frac{1}{(1+d)^i}$$

donde:

FF_i = Flujo de Fondos del período i.

d = tasa de descuento.

i = período a descontar.

Para aceptar un proyecto su VPN debe ser mayor que cero.

VPN > 0 Se acepta el proyecto

VPN ≤ 0 Se rechaza el proyecto

Es importante destacar que el VPN no sólo es un indicador que permite hacer un “ranking” de varios proyectos. Mide además, el valor o excedente generado por el proyecto, por encima de lo que será producido por los mismos fondos si la inversión se colocase en un plazo fijo con interés igual a la Tasa de Descuento.

Para el cálculo del VPN es necesario proyectar el flujo de caja a 5 años. En el cuadro 58 se presenta el flujo de efectivo para la empresa en estudio, durante 5 años proyectados.

El criterio de la TIR evalúa el proyecto en función a una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

$$\sum_{i=1}^{i=n} \frac{B_i}{(1+t)^i} = \sum_{i=1}^{i=n} \frac{E_i}{(1+t)^i} + I_0$$

Otros la interpretan como la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomarán prestados y el préstamo se pagara con las entradas en efectivo de la

inversión a medida que se fuesen produciendo. Esta apreciación no incluye los conceptos de riesgo ni de costo de oportunidad. También se puede decir que es la tasa que anula el VAN.

$$\sum_{i=1}^{i=n} \frac{B_i - E_i}{(1+t)^i} - I_0 = 0$$

$$\sum_{i=0}^{i=n} FF_i \times \frac{1}{(1+t)^i} = 0 = VAN$$

El proyecto se acepta si la TIR es mayor a la tasa de descuento.

TIR > tasa de descuento Se acepta el proyecto

TIR ≤ tasa de descuento Se rechaza el proyecto

En el cuadro 63 se presentan los cálculos correspondientes.

De acuerdo con estos resultados, el proyecto no es viable, pues arroja un VPN negativo por valor de (63.836) miles de pesos, mientras que la TIR arroja un valor de 8.91%, el cual es inferior al costo del capital que es de 15.26%.

Cuadro 63. Cálculo de la rentabilidad del proyecto.

	INVERSION	FLUJOS GENERADOS AL FINAL DE LOS AÑOS									
	INICIAL	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
UTILIDAD DEL PERIODO EN PESOS CORRIENTES		(3.055)	6.381	21.228	30.903	41.300	51.851	48.652	45.606	42.422	39.094
UTILIDAD DEL PERIODO EN PESOS CONSTANTES		(3.055)	6.381	21.228	30.903	41.300	51.851	48.652	45.606	42.422	39.094
+ DEPRECIACIONES DEL PERIODO		16.225	17.700	17.700	17.700	17.700	17.700	17.700	17.700	17.700	17.700
+ AMORTIZACIONES DIFERIDOS DEL PERIODO		10.000	10.000	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL GENERACION INTERNA		23.170	34.081	38.928	48.603	59.000	69.551	66.352	63.306	60.122	56.794
- ABONOS A CAPITAL		(33.200)	(33.200)	(33.200)	(33.200)	(33.200)	0	0	0	0	0
FLUJO DE FONDOS NETO	(186.000)	(10.030)	881	5.728	15.403	25.800	69.551	66.352	63.306	60.122	56.794
VALOR RESIDUAL											759.482
FLUJO DE FONDOS NETO	(186.000)	(10.030)	881	5.728	15.403	25.800	69.551	66.352	63.306	60.122	816.276
TASA INTERNA DE RETORNO	21,87%	ANUAL									
TASA DE OPORTUNIDAD (CPPC)	15,26%	ANUAL									
VALOR PRESENTE INGRESOS	305.781	MILES DE PESOS									
VALOR PRESENTE NETO	119.781	MILES DE PESOS									
RELACION BENEFICIO/COSTO	1,64	VECES									

Fuente: cálculos autores

12.8.3 Análisis de sensibilidad

Finalmente se realiza un análisis de sensibilidad del proyecto, con tres escenarios: una reducción del 10% en los precios de venta; una reducción de 10% en las unidades a vender y un incremento del 10% en costos y gastos fijos. En el cuadro 64 se resumen los resultados de los tres escenarios.

El proyecto es sensible a la reducción de precios en 10%, ya que ante este escenario el VPN es negativo y la TIR menor que el costo del capital, es decir, sería inviable financieramente.

A pesar de que el proyecto es menos sensible a la reducción de las unidades a vender, una disminución del 10% hace inviable financieramente el negocio. Es decir, el proyecto no soporta una reducción de las ventas a este nivel.

Finalmente, el incremento de los costos y gastos fijos en un nivel del 10% no afecta la viabilidad financiera del proyecto, sin embargo, si reduce su rentabilidad, pasando el VPN de 119.781 a 64.791 miles de pesos, mientras que la TIR se reduce de 21.87% a 19.05%. A pesar de esto, como se dijo, en este escenario el proyecto sigue siendo viable.

Cuadro 64. Análisis de sensibilidad del proyecto.

					INCREMENTO DEL
		SITUACION	REDUCCION DEL	REDUCCION DEL	10% EN COSTOS
VARIABLE		ACTUAL	10% EN PRECIOS	10% EN UNIDADES	Y GASTOS FIJOS
TASA INTERNA DE RETORNO	PORCENTAJE	21,87%	10,45%	14,49%	19,05%
VALOR PRESENTE NETO	(\$000)	119.781	(76.683)	(12.770)	64.791
RELACION BENEFICIO/COSTO	VECES	1,64	0,59	0,93	1,35
TASA DE OPORTUNIDAD	PORCENTAJE	15,26%			

Fuente: cálculos de las autoras

CONCLUSIONES

- El análisis del entorno permitió conocer aspectos económicos, políticos, sociales, demográficos y culturales que influyen en las organizaciones; conociendo estos aspectos proporcionan información idónea para la creación de la empresa.
- El estudio de mercado fue una herramienta eficaz dentro de la investigación, puesto que a través de ella se identificaron los clientes potenciales, analizando sus gustos y preferencias, frecuencia de compra, disposición de pago, importancia en el precio del producto, nivel de satisfacción con proveedores actuales, aceptación de un nuevo proveedor en marquillas bordadas y estampadas etc. Finalmente permite concluir que es factible la implementación de la nueva empresa, ya que existe la necesidad, demanda, y se cuenta con el recurso para obtenerlo, por consiguiente el éxito radica en el aprovechamiento eficaz de estos recursos.
- Mediante el análisis técnico se estableció la materia prima y maquinaria necesaria para la fabricación de marquillas. Se construyó un diagrama de flujo del proceso, y posteriormente se describió el proceso, así mismo la distribución y localización de la planta.
- Dentro del estudio administrativo y legal de MAKLITEX S.A.S. se estableció la misión, visión y los objetivos de la empresa. Se diseñó la estructura organizacional, se determinó el tipo de sociedad conformada y se especificó los aspectos legales vigentes que regulan la actividad económica de la empresa.
- Desde el punto de vista financiero se observa que el proyecto es viable, considerando que la inversión inicial es de 186.000.000 millones de pesos, adicionalmente su VPN es 119.781.000 millones de pesos, al ser mayor que cero indica que la empresa es rentable. Su tasa interna de retorno fue 21.87% y su relación costo beneficio fue superior a 1.

El estudio financiero permitió determinar que la empresa MAKLITEX S.A.S a partir del segundo año generará utilidad a los socios, y que se cuenta con la liquidez necesaria para que el proyecto se sostenga en el tiempo.

RECOMENDACIONES

- Estudiar la posibilidad de expandirse en el sector textil de marquillas bordadas y estampadas que le permitirá a la empresa crecer, fortalecerse y consolidarse en el mercado internacional a futuro.
- Capacitar y motivar al personal para que se encuentren actualizados con respecto a: métodos de producción, diseños, cambios en el mercado etc.
- Realizar un riguroso control para garantizar el buen uso de la materia prima y evitar desperdicios que afectan los costos presupuestados.
- Implementar a largo plazo un sistema de información que le permita tener control adecuado sobre sus operaciones, con prioridad en inventarios de materias primas, para cumplir con los requerimientos de producción.
- Renovar continuamente la estrategia publicitaria para atraer nuevos clientes e incentivar y cuidar de los existentes.
- Manejar excelente relación con los proveedores puesto que ellos proporcionan la materia prima al alcance con precios bajos, créditos e información de la competencia.
- A futuro establecer un sistema de salud ocupacional con el fin de minimizar los riesgos inherentes a las actividades desempeñadas.

BIBLIOGRAFÍA

PÁGINAS WEB

- “www.wikipedia.org/wiki/Productividad”
- <http://www.google.com.ec/> maquinas industriales de confección.
- <http://www.mipymes.gov.co>
- <http://www.dane.gov.co>
- <http://www.banrep.gov.co>
- <http://www.colombiastad.gov.co/>
- http://www.webpondo.org/files/opinion/Pol%E9mica_Deficit_Fiscal.pdf
- La Nota.com. Proyecciones económicas 2010-2014. Disponible en: <http://lanota.com/index.php/Proyecciones-2003-2013.html>
- <http://www.colombiabogota.org/esp/la-seguridad-en-colombia.html>
- <http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/mod/forum/discuss.php?d=14390&parent=35824>
- <http://www.dinero.com/noticias-telecomunicaciones/colombia-mejoro-indice-conectividad/58313.aspx>

LIBROS

- BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. Bogotá: Editorial Mac Graw Hill. 2000.
- FORMICHELLA, María Martha. El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Chacra

Experimental Integrada Barrow (Convenio MAAyP-INTA) Tres Arroyos, Enero 2004.

- FREIRE, Andy. Pasión por emprender. De la idea a la cruda realidad. 1ª ed. Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2006, P. 7.
- GUZMAN NOGALES, Arcadio José. El entorno económico de la organización empresarial. En: Entorno Organizacional. Universidad del Valle. Cali, 1998.
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Ley 1014 de 2006. Fomento a la cultura del emprendimiento. Colombia, 2006. Capítulo I, artículo 1, P. 1
- PORTER Michael E. Estrategia competitiva, México, Compañía Editorial continental, 2000.
- TAYLOR Kinnear. Investigación de Mercados un enfoque aplicado, Colombia, Mc Graw Hill interamericana, S.A. 1998.
- VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. 2da edición. Bogotá DC: Pearson Educación, 2001. 400p.
- VARELA, Rodrigo. Evaluación económica de inversiones. Bogotá: Editorial Norma. 1999.
- WEIERS Ronald M. investigación de mercados

REVISTA Y DOCUMENTOS

- CEPEDA VILLAREAL, Jorge y VILLAREAL RINCÓN, Nelson Fabián. Agenda interna para la productividad y la competitividad. Documento sectorial algodón, fibras, textiles y confecciones. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá, 2007.
- FERNANDEZ, Sergio. La empresa y la importancia de su entorno. Revista Acta Académica. Universidad Autónoma de Centro América. Noviembre de 1997.

GLOSARIO

Alistamiento: acción de alistar, preparar lo necesario para comenzar el proceso de producción de la confección.

Bastidor: armazón para sujetar el interlon que sujeta la prenda cuando se borda.

Calidad: es la totalidad de detalles o características de un producto o servicio que influyen en su habilidad para satisfacer necesidades dadas.

Digitalización: manera en se rellena una imagen con diverso tipo de puntadas para realizar un diseño por medio de un sistema computarizado.

Interlon: material extra que lleva el bordado para prevenir que se jalen las puntadas o se cambie la apariencia de la prenda. Se utiliza para reforzar las telas inestables y para dar una mejor apariencia a las telas tejidas.

Pantógrafo: es mesa de trabajo de la maquina.

Proceso: es el conjunto de las fases sucesivas con un fin planificado.

Tambor o tambores: bastidor pequeño y redondo en el que se tensa la tela que se va a bordar.

Plotter: es la misma orden de producción, pero que en las bordadoras la llaman plotter. Aquí se pone el numero de hilos con su respectivo código; también se pone el código del disquete donde va guardado el programa.

Productividad: capacidad de producir bienes y servicios de manera eficiente de acuerdo con los recursos que se tengan, lo cual implica obtener los más costos para generar los mayores ingresos, dentro de esto concepto incide la productividad laboral y la productividad total de los factores utilizados en el proceso productivo.

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA PARA ESTUDIO DE MERCADO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA ENFOCADA AL BORDADO Y ESTAMPADO PARA PRODUCCIÓN DE MARQUILLAS EN LA CIUDAD DE CALI

Buenos días/ tardes, estamos realizando esta encuesta para evaluar la creación de una nueva empresa con el fin de Analizar las características del mercado en el cual operará la empresa textil enfocada al bordado y estampado en Cali.

Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

PREGUNTAS:

1. ¿Compra usted marquillas estampadas o bordadas, para la terminación de su producto?

1.1 Si _____
1.2 No _____

2. ¿Qué tipo de marquillas demanda su empresa?

2.1 Bordados _____
2.2 Estampados _____
2.3 Ambas marquillas _____
2.4 Otra _____ cuál? _____

3. ¿En qué tipo de prendas utilizan las marquillas?
(seleccionar solo **UNA** opción)

3.1 Pantalones _____
3.2 Camisas _____
3.3 Ropa deportiva _____
3.4 Todas las anteriores _____
3.5 Otros _____ cuál? _____

4. ¿Al momento de requerir la elaboración de las marquillas, qué es lo primero que tiene en cuenta? (seleccionar solo **UNA** opción)

4.1 Calidad _____
4.2 acabados _____
4.3 precio _____
4.4 cumplimiento en la entrega _____
4.5 Otros _____ cuál? _____

5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con su actual proveedor de marquillas?

- 5.1 Excelente _____
- 5.2 muy bueno _____
- 5.3 bueno _____
- 5.4 regular _____
- 5.5 malo _____

6. Califique de 1 a 5 cada uno de los siguientes factores, según su nivel de satisfacción con su actual proveedor de marquillas: **(1 es la calificación más baja y 5 la más alta)**

- 6.1 Servicio _____
- 6.2 Calidad del producto _____
- 6.3 Puntualidad en la entrega _____
- 6.4 Precios _____
- 6.5 Formas de pago _____
- 6.6 Comunicación _____

7. ¿Con qué frecuencia compra usted marquillas para su producción?

- 7.1 Semanal _____
- 7.2 Quincenal _____
- 7.3 Mensual _____
- 7.4 Anual _____

8. ¿Qué importancia tiene para usted el precio en el momento de requerir el servicio de marquillas y estampados?

- 8.1 Alta _____
- 8.2 Media _____
- 8.3 Baja _____
- 8.4 Me es indiferente _____

“La encuesta está próxima a terminar, gracias por su colaboración”

9. ¿Cuánto paga en promedio su empresa por la compra de marquillas y estampados por unidad?

- 9.1 Menos de 3.000 _____
- 9.2 Entre 3.000 y 5.000 _____
- 9.3 Entre 5.000 y 10.000 _____
- 9.4 Más de 10.000 _____
- 9.5 Otro _____ Cuánto? _____

10. ¿A través de qué medios realiza sus pedidos de compra?

- 10.1 Internet _____
- 10.2 Teléfono _____

- 10.3 Fax _____
 10.4 Asesor de ventas _____
 10.5 Otro _____ cuál? _____

11. ¿Cómo adquiere usted información publicitaria de sus proveedores?

- 11.1 Internet _____
 11.2 Televisión _____
 11.3 Radio _____
 11.4 Clasificados _____
 11.5 Vallas publicitarias _____
 11.6 Otra _____ cuál? _____

12. ¿Estaría dispuesto a probar un nuevo proveedor de marquillas y estampados?

- 12.1 Sí _____
 12.2 No _____
 Por qué? _____

13. ¿En la actualidad dónde se encuentran ubicados los proveedores de marquillas para su empresa?

- 13.1 Cali _____
 13.2 Palmira _____
 13.3 Tuluá _____
 13.4 Yumbo _____
 13.5 Cartago _____
 13.6 Otro _____ Cuál? _____

14. ¿Cuál considera que es la mejor ubicación en la ciudad de Cali para su proveedor de marquillas?

- 14.1 Norte _____
 14.2 Sur _____
 14.3 Oriente _____
 14.4 Occidente _____
 14.5 Centro _____
 14.6 No tiene preferencia _____

15. Está interesado en recibir información sobre las marquillas del nuevo proveedor?

- 15.1 Si _____

Escriba sus datos de contacto:

Nombre empresa: _____
 Dirección: _____
 Teléfono: _____
 Mail: _____

- 15.2 No

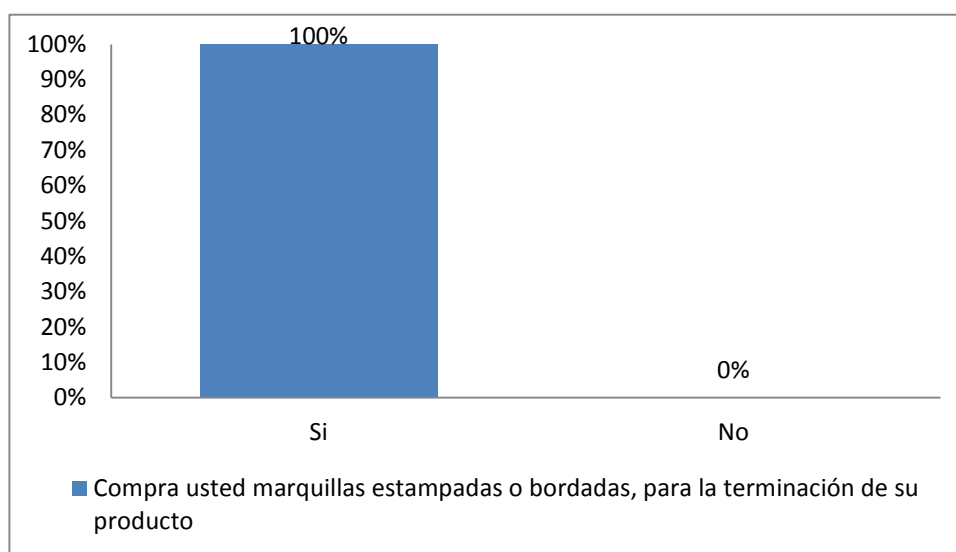
Anexo B. Análisis de resultados de las encuestas

Inicialmente, se preguntó a los encuestados sobre la utilización de marquillas estampadas o bordadas para la terminación de los productos. Al respecto, el 100% respondió afirmativamente, lo que comprueba la importancia del producto ofrecido.

1. ¿Compra usted marquillas estampadas o bordadas, para la terminación de su producto?

P1	Cant.	%
Si	62	100%
No	0	0%
	62	100%

Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector textil y confecciones de Cali.



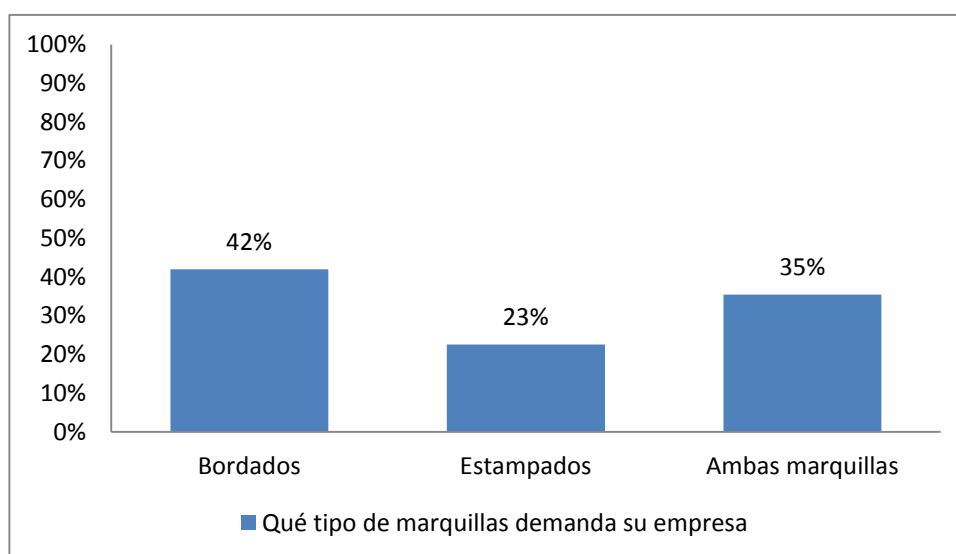
Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.

Las marquillas más utilizadas corresponden a las bordadas, las cuales son demandadas por el 42% de los empresarios encuestados. Por su parte, las marquillas estampadas las utilizan el 23%, mientras que el 35% de los consultados, requieren ambos tipos de marquillas.

2. ¿Qué tipo de marquillas demanda su empresa?

P2	Cant.	%
Bordados	26	42%
Estampados	14	23%
Ambas marquillas	22	35%
	62	100%

Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.



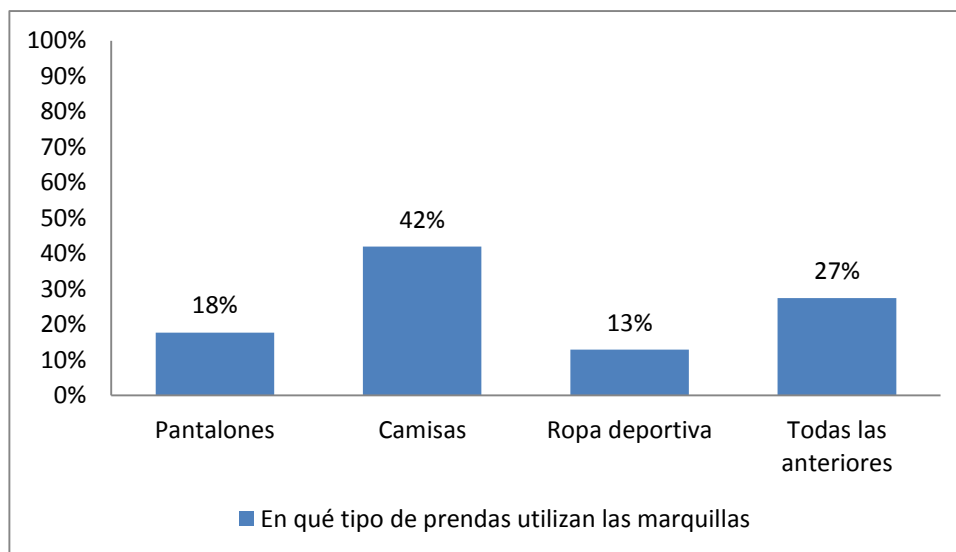
Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.

Las marquillas estampadas y bordadas adquiridas por los empresarios encuestados, son utilizadas principalmente en las camisas (42%). El 27% de las personas consultadas, utilizan el producto en diferentes tipos de prendas, como son pantalones, camisas y ropa deportiva. Para el 18% de los encuestados, las marquillas son requeridas en la elaboración de pantalones y para el 13% en ropa deportiva.

3. ¿En qué tipo de prendas utilizan las marquillas?

P3	Cant.	%
Pantalones	11	18%
Camisas	26	42%
Ropa deportiva	8	13%
Todas las anteriores	17	27%
	62	100%

Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.



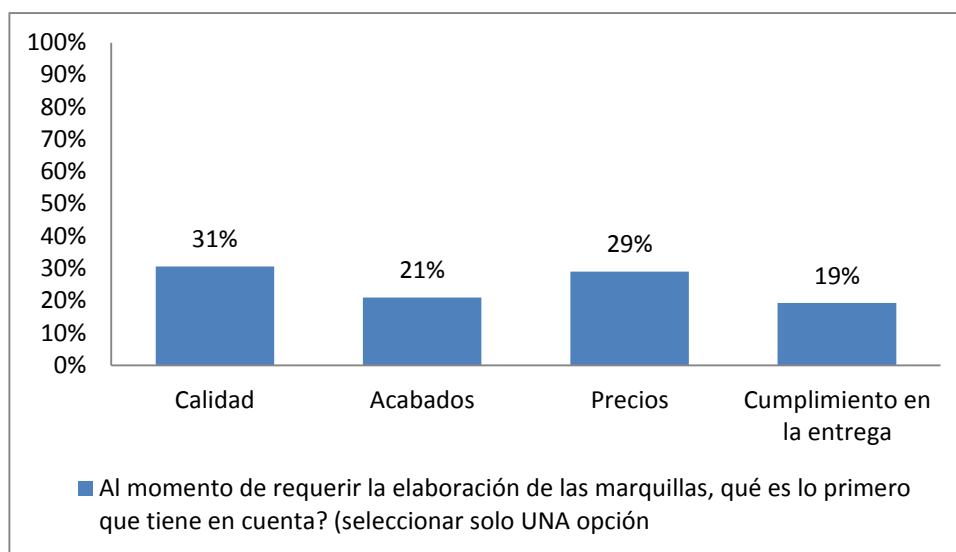
Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.

Son diferentes las exigencias que tienen los compradores respecto a las marquillas demandadas. Según los resultados de las encuestas, para el 31% de los empresarios, la calidad es lo que primero tienen en cuenta al momento de realizar sus compras de esta importante materia prima en la elaboración de sus productos finales. Seguidamente, para el 29% de los encuestados la variable fundamental está constituida por los precios, para el 21% son los acabados y para el 19% el cumplimiento en la entrega.

4. ¿Al momento de requerir la elaboración de las marquillas, qué es lo primero que tiene en cuenta?

P4	Cant.	%
Calidad	19	31%
Acabados	13	21%
Precios	18	29%
Cumplimiento en la entrega	12	19%
	62	100%

Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.



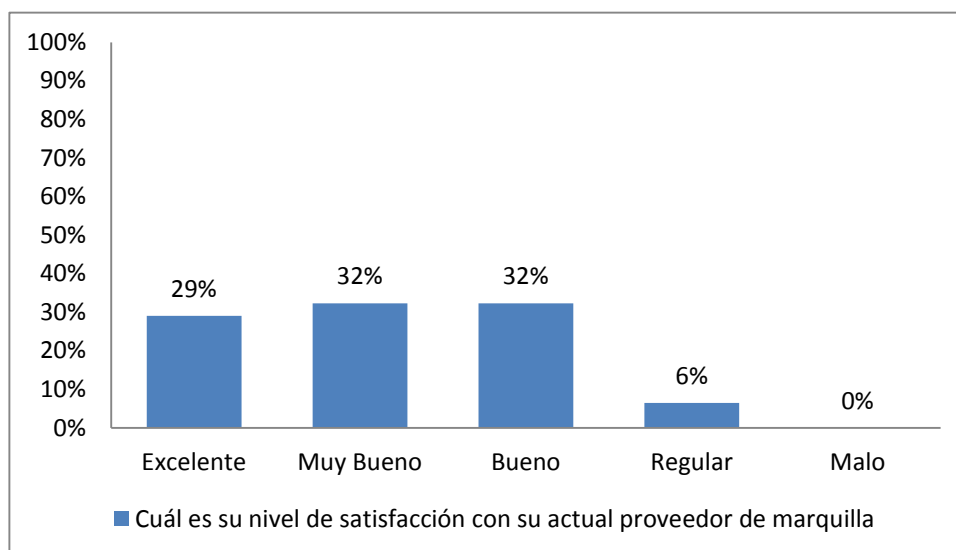
Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.

Respecto al nivel de satisfacción de los empresarios encuestados, con relación a sus actuales proveedores, se encontró que el 29% de los consultados califican como excelente su relación con su proveedor, el 32% lo califica como muy bueno y el 32% como bueno. Solo el 6% de los encuestados indicó que su actual proveedor es regular. En este sentido, existen grandes retos para la empresa ingresar al mercado, a juzgar por el alto nivel de satisfacción que presentan los empresarios con sus actuales proveedores.

5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con su actual proveedor de marquilla?

P5	Cant.	%
Excelente	18	29%
Muy Bueno	20	32%
Bueno	20	32%
Regular	4	6%
Malo	0	0%
	62	100%

Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.



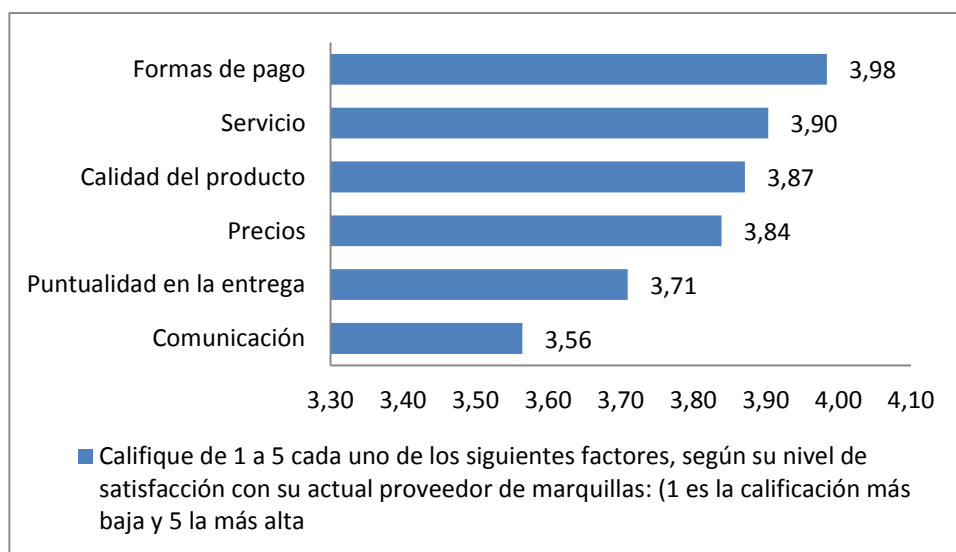
Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.

El anterior nivel de satisfacción puede desagregarse en diferentes factores, para comprender en qué puntos reside el éxito de los proveedores actuales. Al respecto, según los resultados de la encuesta, el factor formas de pago resulta tener la más alta calificación entre los empresarios encuestados, con 3.98 en una escala de 1 a 5. En cuanto al servicio, la calificación promedio es de 3.9, la calidad del producto es de 3.87 y los precios 3.84. La puntualidad en la entrega es calificada en promedio con 3.71 y la comunicación con 3.56. Como se observa, a pesar del alto nivel de satisfacción registrado por los empresarios respecto a sus actuales proveedores, al solicitar calificar los diferentes factores, se encuentran calificaciones entre 3 y 4 en una escala de 1 a 5, que significa la existencia de posibilidades de ingresar al mercado siempre y cuando la empresa nueva logre superar estas calificaciones con sus productos y servicio.

6. Califique de 1 a 5 cada uno de los siguientes factores, según su nivel de satisfacción con su actual proveedor de marquillas

P6	Promedio
Formas de pago	3,98
Servicio	3,90
Calidad del producto	3,87
Precios	3,84
Puntualidad en la entrega	3,71
Comunicación	3,56

Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.



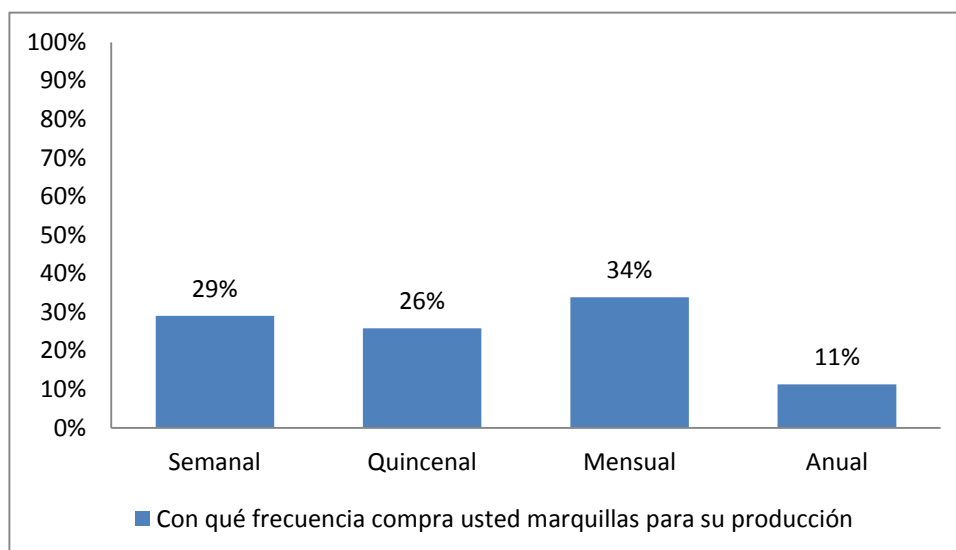
Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.

Por otro lado, respecto a la frecuencia de compra, el 34% de los empresarios encuestados realizan sus pedidos mensualmente, mientras que el 29% lo hacen semanal y el 26% quincenal. Teniendo en cuenta esta frecuencia en las compras, es importante tener buen aprovisionamiento y un eficiente manejo de los inventarios por parte de la empresa productora de marquillas, para lograr satisfacer los pedidos de los empresarios. La rotación de dichos inventarios debe estar acorde con esta frecuencia de compra.

7. ¿Con qué frecuencia compra usted marquillas para su producción?

P7	Cant.	%
Semanal	18	29%
Quincenal	16	26%
Mensual	21	34%
Anual	7	11%
	62	100%

Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.



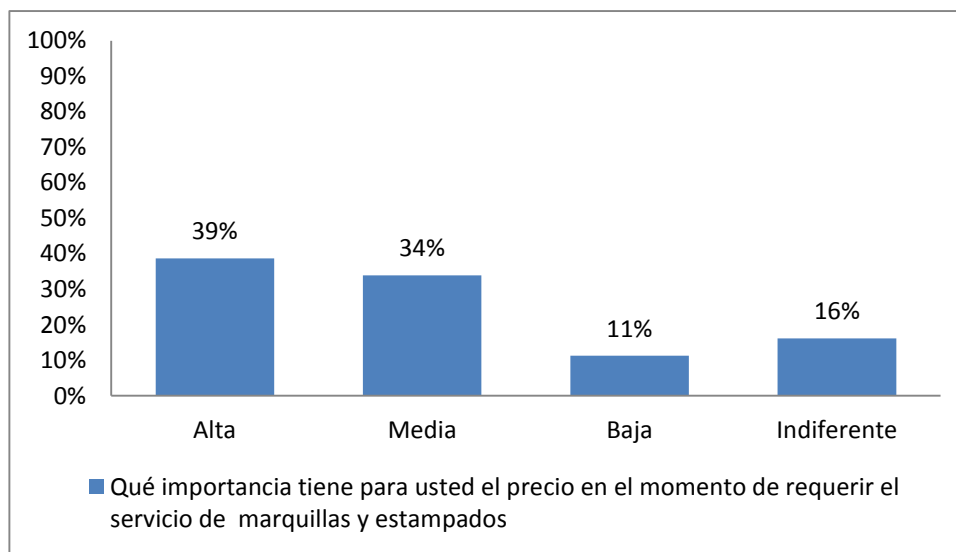
Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.

Con relación al precio, como factor de compra, se apreció según los resultados de la encuesta, que el 39% de los empresarios consultados considera que tiene una alta importancia, mientras que para el 34% es medianamente importante. Para el 11% el precio es un factor de baja importancia y es indiferente para el 16%. De acuerdo con estos resultados, las estrategias de mercado de la nueva empresa deben considerar los precios como factor que condiciona una alta proporción de las compras de los empresarios.

8. ¿Qué importancia tiene para usted el precio en el momento de requerir el servicio de marquillas y estampados?

P8	Cant.	%
Alta	24	39%
Media	21	34%
Baja	7	11%
Indiferente	10	16%
	62	100%

Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.



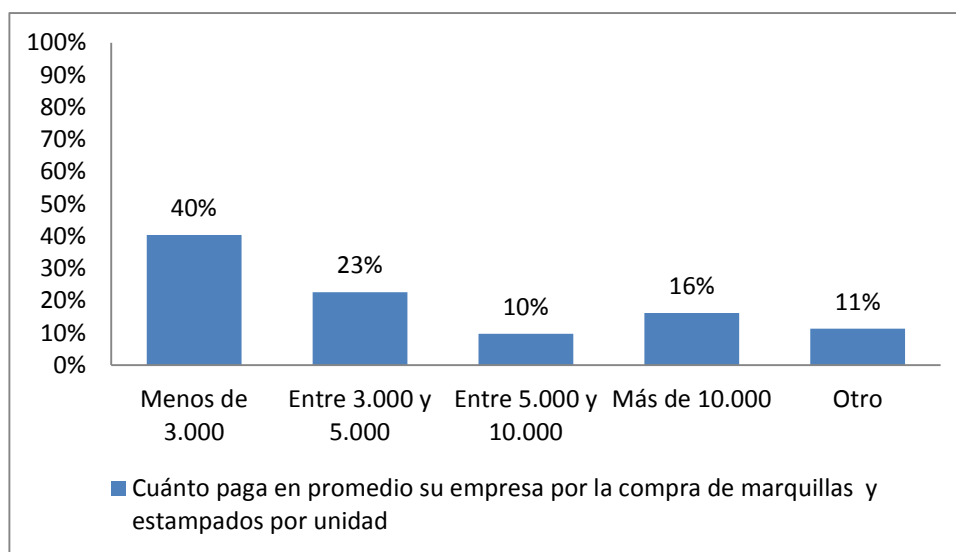
Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.

Debido a lo anterior, es importante tener buena información respecto a la tendencia de los precios del mercado, dado que la nueva empresa ingresa a competir básicamente como precio aceptante, es decir, a adecuarse a las condiciones existentes. En tal sentido, los resultados de la encuesta indicaron que el 40% de los empresarios compran marquillas por un precio inferior a los \$3.000 por unidad, mientras que el 23% lo hace a precios entre \$3.000 y \$5.000. Por lo tanto, el precio típico debe oscilar alrededor de los \$5.000. A pesar de esto, es importante tener en cuenta que algunos empresarios compran a precios superiores a los \$5.000, no obstante, dicha proporción es del 37%.

9. ¿Cuánto paga en promedio su empresa por la compra de marquillas bordadas y estampados por unidad?

P9	Cant.	%
Menos de 3.000	25	40%
Entre 3.000 y 5.000	14	23%
Entre 5.000 y 10.000	6	10%
Más de 10.000	10	16%
Otro	7	11%
	62	100%

Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.



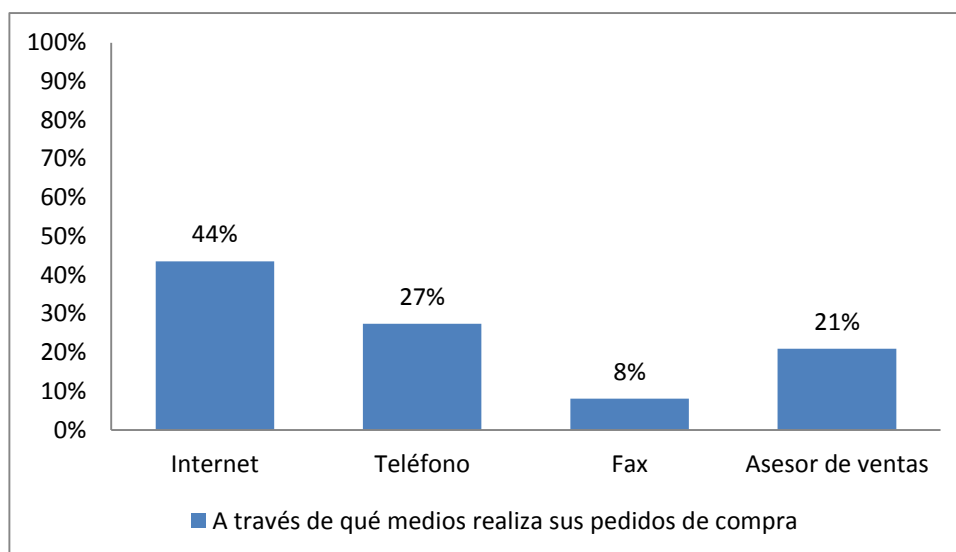
Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.

Por otra parte, es importante tener claridad sobre los medios de comunicación que utilizan los empresarios para la realización de sus pedidos, dado que la empresa a crear debe brindar las condiciones necesarias para tener una adecuada relación con sus potenciales clientes. Respecto a esto, el 44% de los encuestados afirma que sus pedidos los realizan vía internet, medio que en la actualidad se destaca por su versatilidad, flexibilidad y bajo costo. En menor proporción están el teléfono con el 27%, el fax con el 8% y el asesor de ventas con el 21%. Estos resultados indican que la empresa a crear debe contar con estos medios de comunicación para satisfacción de sus clientes.

10. ¿A través de qué medios realiza sus pedidos de compra?

P10	Cant.	%
Internet	27	44%
Teléfono	17	27%
Fax	5	8%
Asesor de ventas	13	21%
	62	100%

Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.



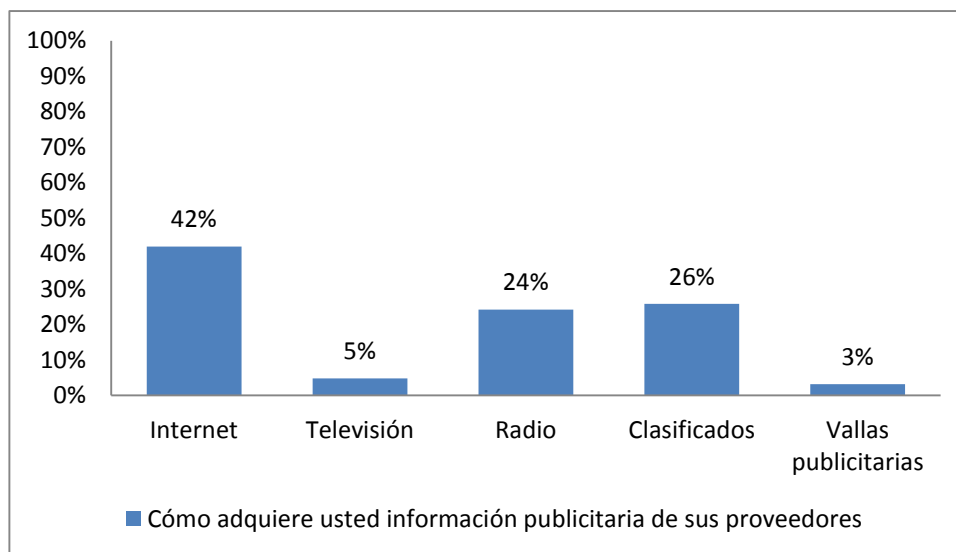
Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.

Consecuente con lo anterior, los empresarios suelen informarse y conocer la publicidad de sus proveedores principalmente a través de internet (42%) y los avisos clasificados (26%). La radio es también una fuente de información relevante en este sector (24%). Estos resultados indican que para los empresarios, tanto los canales de información tradicionales como los modernos, resultan útiles y ninguno debe ser excluido por parte de la nueva empresa productora de marquillas.

11. ¿Cómo adquiere usted información publicitaria de sus proveedores?

P11	Cant.	%
Internet	26	42%
Televisión	3	5%
Radio	15	24%
Clasificados	16	26%
Vallas publicitarias	2	3%
	62	100%

Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.



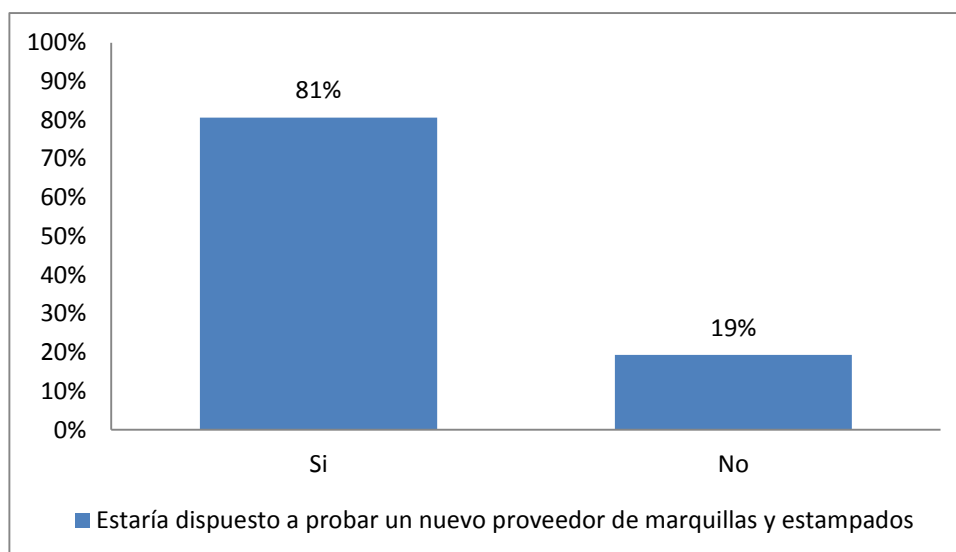
Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.

En otro aspecto de importancia para la investigación, se realizó la pregunta relacionada con la intención de los empresarios de probar un nuevo proveedor de marquillas y estampados. Llama la atención de que a pesar del alto nivel de satisfacción que tienen, tal como se observaba en preguntas anteriores, el 81% afirmó que estaría dispuesto a comprar a otro proveedor, mientras que solo el 19% no lo haría.

12. ¿Estaría dispuesto a probar un nuevo proveedor de marquillas y estampados?

P12	Cant.	%
Si	50	81%
No	12	19%
	62	

Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.



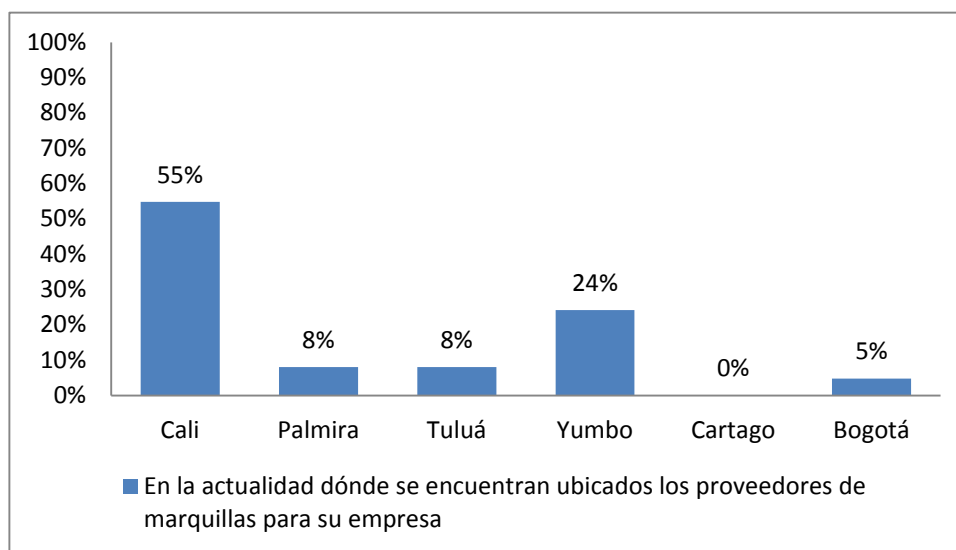
Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.

Es importante además, conocer la ubicación de los proveedores de marquillas, teniendo en cuenta que constituyen la competencia para la empresa a crear. Según los resultados de las encuestas, el 55% de dichos proveedores se encuentran en Cali y el 24% en Yumbo, siendo las dos ciudades de mayor importancia por concentración de empresas productoras de marquillas. Palmira y Tuluá participan con el 8% respectivamente y Bogotá con el 5%.

13. ¿En la actualidad dónde se encuentran ubicados los proveedores de marquillas para su empresa?

P13	Cant.	%
Cali	34	55%
Palmira	5	8%
Tuluá	5	8%
Yumbo	15	24%
Cartago	0	0%
Bogotá	3	5%
	62	100%

Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.



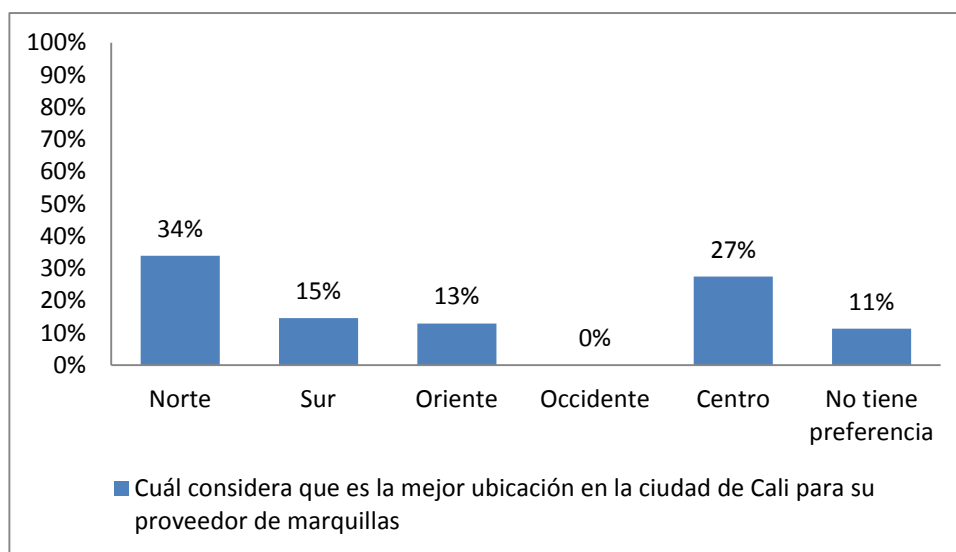
Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.

Consecuente con lo anterior, los empresarios de Cali encuestados, indican que la mejor ubicación en la ciudad para su proveedor de marquillas sería el Norte (34%) o el centro (27%). Esto indica que la ubicación de las empresas compradoras de marquillas suele estar con mayor frecuencia en el norte y el centro de la ciudad.

14. ¿Cuál considera que es la mejor ubicación en la ciudad de Cali para su proveedor de marquillas?

P14	Cant.	%
Norte	21	34%
Sur	9	15%
Oriente	8	13%
Occidente	0	0%
Centro	17	27%
No tiene preferencia	7	11%
	62	

Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.



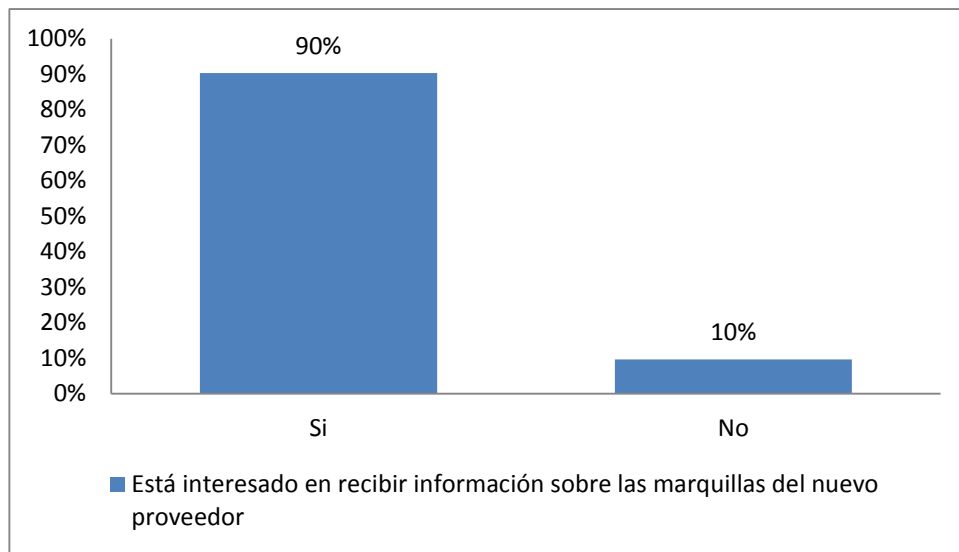
Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.

Finalmente, se preguntó sobre el interés de recibir información sobre las marquillas del nuevo proveedor. Al respecto, el 90% indicó afirmativamente tener dicho interés. Se aprecia que en un punto anterior, se encontró que el 80% de los empresarios indicaban estar dispuestos a probar un nuevo proveedor, en este caso, de estar interesados en recibir información, se adiciona un 10% que puede calificarse como indecisos, es decir, no saben si probarían un nuevo proveedor, pero por lo menos, se interesan en conocer la información de las marquillas elaboradas por una nueva empresa.

15. ¿ Está interesado en recibir información sobre las marquillas del nuevo proveedor?

P15	Cant.	%
Si	56	90%
No	6	10%
	62	100%

Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.



Fuente: encuestas realizadas por las autoras en empresas del sector comercial de Cali.