

FORTALECIMIENTO EN LAS ACTIVIDADES DEL GRUPO INTERNO DE
TRABAJO PARA LA COOPERATIVA CENTRO INDUSTRIAL TEXTIL DE
POPAYÁN



Universidad
del Cauca

IVÁN FELIPE INSUASTI ARCOS.
LUIS ALBERTO MORALES OTERO.

PASANTÍA PROFESIONAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN - CAUCA
2018

FORTALECIMIENTO EN LAS ACTIVIDADES DEL GRUPO INTERNO DE
TRABAJO PARA LA COOPERATIVA CENTRO INDUSTRIAL TEXTIL DE
POPAYÁN

IVÁN FELIPE INSUASTI ARCOS.
LUIS ALBERTO MORALES OTERO.

ASESOR ACADÉMICO:
FRANCISCO JAVIER GONZALEZ MEJIA

ASESOR EMPRESARIAL:
ANDREA PRADO
LEYDER JAVIER RUIZ RUIZ

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN - CAUCA

2018

DEDICATORIA

En primer lugar, quiero dedicar este trabajo a Dios, ya que sin el nada sería posible y cuya fortaleza me permitió nunca desfallecer ante las dificultades que se presentan en la vida.

A mis amados padres Amparo Otero y Luis Arnulfo Morales quienes nunca me han dejado solo y siempre me han llenado de amor, de apoyo incondicional a lo largo del camino y me ensañaron a que, con dedicación, arduo trabajo y responsabilidad, las metas y los sueños aun por conseguir son posibles y que nada ni nadie podrá impedir que te pongas en pie y luches siempre hasta el final.

A mis hermanas Maiby y Marian, quienes siempre han sido un ejemplo para seguir como personas y aún más como excelentes profesionales.

A mi pareja Maria Alejandra quien me ha acompañado en momentos decisivos siempre mostrándome que se puede ser siempre un poco más feliz y quien ha aterrizado mis ideas sin desprenderme de mis más altos sueños.

Finalmente, a mi sobrina Gabriela por mostrarme que sin importar la situación siempre habrá tiempo para una sonrisa y alegría en cada cosa que hacemos.

A todos “gracias totales”

Luis Alberto Morales Otero

Agradezco infinitamente a Dios por permitirme disfrutar el camino que lleva el ser un administrador de empresas, a mi familia por estar a mi lado en cada momento apoyándome en cada instante de mi vida sin importar la situación en que me encontrara, además a los profesores que me educaron y me impartieron lo mejor de sus conocimientos a lo largo de mis estudios.

Gracias a todas las personas que hicieron parte de un gran proceso en mi vida.

Iván Felipe Insuasti Arcos

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad del Cauca por darnos la oportunidad de formarnos profesionalmente, a nuestros profesores que nos enseñaron las características y conocimientos necesarios para ser excelentes e íntegros profesionales y a todas las personas que forman parte de la Alma Mater que de una u otra forma aportaron con nuestra formación académica y personal.

Al Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, especialmente a la Doctora Olga Jimena Lehmann, y los profesionales especializados Andrea Prado y Leyder Ruiz por darnos la oportunidad de aplicar y ejercer nuestros conocimientos profesionales como también por su paciencia, tiempo y dedicación para enseñarnos cómo funciona el mundo laboral, como también a nuestra compañera de equipo y pasante de contaduría Sandra Giraldo.

Y finalmente queremos agradecerle a nuestro asesor académico Francisco Javier Gonzales por guiarnos en el proceso de nuestra práctica y compartir sus asesorías y conocimientos profesionales para que logremos alcanzar nuestra meta de ser profesionales.

RESUMEN

El objetivo de esta pasantía fue el fortalecimiento en las actividades del grupo interno de trabajo para la Cooperativa Centro Industrial Textil de Popayán, la cual se realizó en la ciudad de Popayán, Cauca en el periodo correspondiente desde el 01 de febrero de 2018 hasta el 30 de junio de 2018 y un periodo adicional para asesoría hasta el 27 de julio del mismo año. Mediante el cual se realizaron actividades para un grupo de cooperadas que necesitaban asesoría en la manera en que operaba su organización, dado que esta se comportaba casi que de manera empírica, por lo cual fue necesario la realización de un estudio organizacional, un estudio de mercado, un estudio técnico como también un estudio financiero; cuyo fin era no solo fortalecer la estructura interna de la cooperativa sino la identificación de estrategias administrativas, técnicas y comerciales para posicionar el producto estrella que querían que fuera el estandarte de su portafolio de productos.

Es necesario mencionar que dichos estudios desde su construcción hasta su socialización estuvieron acompañados, supervisados y aprobados por los profesionales especializados del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social (DPS) quienes hicieron las veces de asesores empresariales como también de nuestro asesor académico, la representante legal de la cooperativa y nuestra compañera también pasante de contaduría.

Palabras clave: Fortalecimiento, empírica, estudio organizacional, estudio de mercado, estudio técnico, estrategias administrativas, técnicas y comerciales.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	12
CAPITULO 1	13
1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO.....	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo general	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
CAPITULO 2	16
2 MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 MARCO CONCEPTUAL	16
2.2 MARCO REFERENCIAL.....	28
CAPÍTULO 3	29
3 CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA	29
3.1 CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO.	29
3.2 RESULTADOS ESPERADOS.....	29
3.3 METODOLOGÍA.....	30
3.3.1 Estudio organizacional	30
3.3.1.1 Contextualización metodológica.....	30
3.3.1.2 Tipo de estudio.....	30
3.3.1.3 Fuentes de información	30
3.3.1.4 Instrumentos de medición	31
3.3.2 Estudio de mercado:	31
3.3.2.1 Tipos de información	31
3.3.2.2 Desarrollo y prueba del cuestionario.....	32
3.3.3 Estudio técnico	34
3.3.4 Estudio financiero.....	34
CAPITULO 4	36
4 DESARROLLO DEL TRABAJO.....	36
4.1 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA PRÁCTICA PROFESIONAL	36
4.1.1 Objetivo específico	36
4.1.1.1 Estructura organizacional.....	37
4.1.1.2 Diseño organizacional	38
4.1.1.2.1 Cultura organizacional	38
4.1.1.2.2 Valores organizacionales.....	38
4.1.1.2.3 Misión.....	39
4.1.1.2.4 Visión	40
4.1.1.2.5 Objetivos corporativos	40
4.1.1.2.6 Análisis estratégico	40
4.1.1.2.6.1 Análisis estratégico interno	40
4.1.1.2.6.1.1 Cadena de valor	40
4.1.1.2.6.1.2 Perfil de capacidad interna PCI	42
4.1.1.2.6.1.3 Evaluación de factores internos EFI.....	43
4.1.1.2.6.2 Análisis estratégico externo.....	43
4.1.1.2.6.2.1 Perfil de oportunidades y amenazas POAM	44

4.1.1.2.6.2.2	Evaluación de factores externos EFE	45
4.1.1.2.6.3	Análisis competitivo	45
4.1.1.2.7	Diagnóstico estratégico	49
4.1.1.2.7.1	Análisis estratégico DOFA	49
4.1.1.2.7.1.1	Hoja de trabajo DOFA	49
4.1.1.2.7.1.2	Matriz de impacto DOFA	50
4.1.1.2.7.1.3	Análisis DOFA	51
4.1.2	Objetivo específico	52
4.1.2.1	Estudio de mercado	52
4.1.2.1.1	Objetivo del estudio de mercado	52
4.1.2.1.2	Descripción del producto	52
4.1.2.1.2.1	Identificación del producto	52
4.1.2.1.2.2	Usos del producto	53
4.1.2.1.2.3	Otros elementos del producto	54
4.1.2.1.2.4	Productos sustitutos y/o complementarios	54
4.1.2.1.3	El usuario o consumidor	55
4.1.2.1.4	Delimitación y descripción del mercado	55
4.1.2.1.5	Análisis de la competencia	57
4.1.2.1.6	Aplicación del estudio de mercados	59
4.1.2.1.6.1	Diseño de la muestra	59
4.1.2.1.6.1.1	Población y muestreo	59
4.1.2.1.6.1.2	Proceso de diseño de la muestra	59
4.1.2.1.6.1.3	Selección de técnicas de muestreo	59
4.1.2.1.6.1.4	Tamaño de la muestra	60
4.1.2.1.6.2	Trabajo de campo	61
4.1.2.1.6.3	Procesamiento y análisis de datos	61
4.1.2.1.6.4	Datos secundarios aplicados al trabajo de campo	67
4.1.2.1.6.5	Proyección y análisis de la demanda	69
4.1.2.1.6.5.1	Métodos cualitativos de pronóstico de la demanda	69
Fuente: Elaboración Propia.		71
4.1.2.1.6.6	Publicidad y promoción	72
4.1.2.1.6.7	Precio del producto	72
4.1.2.2	Estudio técnico	73
4.1.2.2.1	Tamaño del proyecto (capacidad de producción)	73
4.1.2.2.2	Identificación técnica del producto	74
4.1.2.2.3	Localización	76
4.1.2.2.3.1	Macro localización	76
4.1.2.2.3.2	Micro localización	79
4.1.2.2.4	Ingeniería del producto	83
4.1.2.2.4.1	Descripción del producto	83
4.1.2.2.4.2	Proceso	84
4.1.2.2.5	Materiales, insumos y costos	86
4.1.2.2.5.1	Descripción de los materiales	86
4.1.2.2.5.2	Cálculos para determinar cantidad de cada material.	87
4.1.2.2.5.2.1	Materiales requeridos	87
4.1.2.2.5.3	Costo de producción	88

4.1.2.2.5.3.1	Costo de materiales	88
4.1.2.2.5.3.2	Costo de maquinaria	88
4.1.2.2.5.3.3	Costo talento humano	89
4.1.2.2.5.3.4	Costo total overol.....	89
4.1.2.2.5.3.5	Capacidad utilizada.....	89
4.1.2.2.6	Equipos.....	90
4.1.2.2.7	Personal proceso productivo	97
4.1.2.2.7.1	Descripción del personal técnico.....	97
4.1.2.2.7.2	Descripción de cargos del personal técnico.....	97
4.1.2.2.8	Distribución de planta	99
4.1.2.3	Estudio financiero	100
4.1.2.3.1	Actividades.....	100
4.1.2.3.2	Inversiones	100
4.1.2.3.3	Depreciación.....	106
4.1.2.3.4	Mano de obra.....	107
4.1.2.3.5	Gastos de administración	110
4.1.2.3.6	Punto de equilibrio	111
4.1.2.3.7	Proyección de ventas y costo de ventas	112
4.1.2.3.8	Balance General	116
4.1.2.3.9	Estado de resultados	117
4.1.2.3.10	Flujo de caja	118
4.1.2.3.11	Tasa Interna de Retorno	119
4.1.2.3.12	Valor presente neto.....	119
4.1.3	Objetivo específico	119
4.1.3.1	Estrategias para el área de producción	120
4.1.3.2	Estrategias para el área administrativa.....	121
	LECCIONES APRENDIDAS	123
	CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	124
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127
	ANEXOS	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cadena de valor	41
Tabla 2: Perfil de capacidad interna PCI.....	42
Tabla 3: Evaluación de factores internos EFI.....	43
Tabla 4: Perfil de oportunidades y amenazas POAM.....	44
Tabla 5: Evaluación de factores externos EFE.....	45
Tabla 6: Hoja de trabajo DOFA	49
Tabla 7: Matriz de impacto DOFA.....	50
Tabla 8: Análisis DOFA.....	51
Tabla 9: Análisis sectorial del Departamento del Cauca	56
Tabla 10: Mercado de empresas textiles.	57
Tabla 11: Promedio de precios de overoles.....	58
Tabla 12: ¿Apoyaría su empresa a la cooperativa sabiendo la necesidad de creación de la misma?.....	62
Tabla 13: ¿Qué tipo de dotaciones (ropa) requiere su empresa?.....	63
Tabla 14: tabla de frecuencias y acumulado.....	64
Tabla 15: ¿La empresa estaría dispuesta a adquirir overoles para la dotación de sus empleados?	64
Tabla 16: ¿Con que frecuencia la empresa adquiere o en un futuro adquiriría dotaciones para sus empleados?	65
Tabla 17: Promedio de compra.....	71
Tabla 18: Proyección de unidades vendidas.....	71
Tabla 19: Capacidad instalada en minutos de operación.....	74
Tabla 20: Características de alternativas de localización	81
Tabla 21: Evaluación de alternativas de localización.....	81
Tabla 22: Descripción técnica	84
Tabla 23: Descripción de materiales	86
Tabla 24: Cantidad de materiales usados	87
Tabla 25: Cantidad de materiales requeridos	87
Tabla 26: Costo de materiales	88
Tabla 27: Costo de maquinaria.....	88
Tabla 28: Costo de talento humano	89
Tabla 29: Costo total del producto	89
Tabla 30: Capacidad instalada para la producción anual de overoles	90
Tabla 31: Equipos de computo	91
Tabla 32: Otros equipos de oficina.....	92
Tabla 33: Equipos de producción	93
Tabla 34: Otros equipos de producción	94
Tabla 35: Equipos de herramientas	94
Tabla 36: Equipos de equipos de servicios médicos y primeros auxilios	95
Tabla 37: Equipos de equipos de sistemas de emergencia	96
Tabla 38: Equipos de limpieza	96
Tabla 39: Personal operativo requerido.....	97
Tabla 40: Descripción de cargos del personal técnico	98
Tabla 41: Maquinaria utilizada.....	101

Tabla 42: Maquinaria especializada	102
Tabla 43: Maquinaria de Confección.	103
Tabla 44: Consumo de energía por maquina	103
Tabla 45: Muebles y enseres de la cooperativa.	104
Tabla 46: Equipos de oficina de la Cooperativa.....	105
Tabla 47: Capital de trabajo.....	105
Tabla 48: Inversión total	106
Tabla 49: Método de depreciación – línea recta.....	106
Tabla 50: Costo de mano de obra directa.	107
Tabla 51: Costo de mano de obra indirecta	108
Tabla 52: Factor prestacional de mano de obra indirecta.....	109
Tabla 53: Costo total del personal administrativo.....	110
Tabla 54: Gastos de Administración y Ventas.	110
Tabla 55: Costos y Gastos Fijos.	111
Tabla 56: Proyección de Ventas al año 3.	112
Tabla 57: Proyección de Ventas al año 5.	113
Tabla 58: Costo de Ventas al año 3.	113
Tabla 59: Costo de Ventas al año 5	114
Tabla 60: Balance general	116
Tabla 61: Estado de Resultados.....	117
Tabla 62: Flujo de caja	118
Tabla 63: Estrategia del área administrativa, Reducción de costos.....	120
Tabla 64: Estrategia del área de producción, estandarización de procesos	120
Tabla 65: Estrategia del área administrativa, portafolio de clientes y productos	121
Tabla 66: Estrategia del área administrativa, incursión en nuevos mercados	121
Tabla 67: Estrategia del área administrativa, Reducción de costos.....	122

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Proceso de la planeación estratégica	19
Ilustración 2 Estructura organizacional COCETEXPA	37
Ilustración 3 ¿Apoyaría su empresa a la cooperativa sabiendo la necesidad de creación de la misma?.....	62
Ilustración 4 tipo de dotaciones	64
Ilustración 5 ¿La empresa estaría dispuesta a adquirir overoles para la dotación de sus empleados?	65
Ilustración 6 ¿Con qué frecuencia la empresa adquiere o en un futuro adquiriría dotaciones para sus empleados?	66
Ilustración 7 Número de empleados.	66
Ilustración 8 Nivel de búsqueda discriminado por búsqueda de overoles.....	67
Ilustración 9 Búsqueda de overoles por regiones.	68
Ilustración 10 cantidad de búsqueda de overoles por regiones.	68
Ilustración 11 Proyección de demanda.	70
Ilustración 12 Macro localización 1	78
Ilustración 13 Macro localización 2	79

Ilustración 14 Ubicación geográfica.....	82
Ilustración 15 Vías de acceso	83
Ilustración 16 Overol	83
Ilustración 17 Diagrama de proceso para del producto	85
Ilustración 18 Distribución de planta	99

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A Acta 09-02-2018 reunión presentación DPS-COCETEXPA.....	129
Anexo B Reunión de presentación con el DPS y representante legal COCETEXPA.....	129
Anexo C Matriz Axiológica estudio organizacional	130
Anexo D Medición de tiempos para estudio técnico.....	130
Anexo E Encuesta de la investigación de mercados.....	131
Anexo F Diagrama PERT sobre el proceso de producción del overol.....	131

INTRODUCCIÓN

El impacto social que genera la creación de empresa en un departamento como el Cauca y más exactamente en su capital Popayán, es inmenso en lo que genera en la sociedad, siendo esta una de las ciudades con mayor índice de desempleo del país.

Prosperidad social al ser una entidad que promueve la creación de empresa de minorías y de personas en estado de vulnerabilidad, se apersona en la capacitación y reactivación de un proyecto textil creado en el año 2014 y el cual no ha funcionado como se lo esperaba. La inclusión en el proyecto textil de la cooperativa COCETEXPA es en donde se enfoca prosperidad social, esta cooperativa está conformada por población vulnerable y por este motivo prosperidad social ve de vital importancia la ayuda para esta cooperativa y el proyecto centro textil de la ciudad de Popayán sean una gran empresa para el municipio de Popayán.

La necesidad que tiene la cooperativa de poder conformar empresa, además de tener la posibilidad de pertenecer al proyecto como beneficiarias del mismo, por este motivo resulta de gran importancia el trabajo realizado a continuación.

En reuniones previas y observando las necesidades, fortalezas que tiene la cooperativa se decide realizar un plan de mejoramiento para la cooperativa, el cual busca en primera instancia fortalecer a la cooperativa mediante un diagnóstico estratégico, observando el estado actual de la cooperativa además de debilidades y fortalezas de esta. Seguidamente se realizaron estudios como lo son el de mercados, el técnico y el financiero, los cuales permiten a la cooperativa poder conocer la viabilidad de creación de empresa en el municipio de Popayán. Lo anterior se realizó con trabajo conjunto de prosperidad social, de los pasantes Iván Felipe Insuasti y Luis Alberto Morales, personal administrativo de la cooperativa y por las personas que la conforman.

Se espera que el trabajo realizado se acople a las necesidades reales de la cooperativa y así aportar a la consolidación de esta, como una empresa que genere empleo en el departamento del Cauca y ayude a personas en estado de vulnerabilidad, además que sea destaca por ser una empresa prospera en la región.

CAPITULO 1

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Departamento Administrativo para la Prosperidad Social Regional Cauca actualmente cuenta con diversos programas de inclusión productiva para la población vulnerable, entre ellos, el programa “mi negocio” y las personas que hacen parte de este programa se les conoce como “participantes”.

Al principio y asumiendo el rol de participantes del programa mi negocio surge la unión de 140 mujeres las cuales crean una cooperativa textil ya que cuentan con máquinas de costura que les adjudico el DPS para que trabajaran de manera individual que se capitalizaron mediante el programa mi negocio.

La cooperativa se crea con el fin de poder ser parte del proyecto planteado como centro textil de Popayán. El cual tuvo asignación de recursos y dotaciones gracias a la firma de Convenio administrativo 248 de 2015, el convenio entre diferentes entidades públicas se crea observando el aumento de personas desempleadas en la ciudad de Popayán y por ende, surge el proyecto Centro Industrial Textil de Popayán en el año 2015 como forma de contribuir a la empleabilidad formal en la zona, pero a la fecha actual no ha sido posible la puesta en marcha de la producción.

Esta situación se presenta dado que la organización cuenta con estudios desactualizados sobre el cómo debe operar la cooperativa y lograr su funcionamiento sostenible, estos estudios se realizaron en el año 2013 con la meta de iniciar el proyecto en el año 2015 pero a la fecha no ha sido posible la ejecución del mismo debido a diversos inconvenientes en materia organizacional por parte de las integrantes de la cooperativa locativas y de producción lo que convierte como esencial el objeto de desarrollo de este anteproyecto debido a que la información arrojada por los estudios iniciales varían con el paso del tiempo lo cual conlleva a que el índice de éxito en la ejecución del proyecto disminuya o simplemente se estanque el proceso. Para poder llevar a cabo los estudios que ayuden a la sostenibilidad de la cooperativa, se estudiará el Convenio administrativo 248 de

2015 y los documentos existentes propios del proyecto dado que para el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social es de vital importancia la reactivación de este proyecto para que las participantes de este se vean beneficiadas y la cooperativa funcione como organización.

Con lo expuesto, se plantea la siguiente pregunta de investigación que se pretende resolver con el desarrollo de este proyecto:

¿De qué manera se puede fortalecer las actividades del grupo interno de trabajo en la cooperativa?

La pregunta anterior se puede desprender en los siguientes interrogantes:

- ¿De qué manera influye el convenio administrativo 248 de 2015 sobre la creación y funcionamiento del Centro Industrial Textil de Popayán?
- ¿Cuál es la metodología más idónea para la evaluación y actualización del proyecto que permita la puesta en marcha de este?
- ¿Cómo realizar la actualización de los procedimientos necesarios por la Cooperativa para la puesta en marcha del proyecto?

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La no evaluación de los proyectos, pueden generar inconvenientes que no permiten el correcto funcionamiento de este. Por ende, fortalecer y evaluar el proyecto de inclusión productiva será clave para el inicio de las labores de la organización.

La puesta en marcha de este proyecto traerá beneficios como el fortalecimiento de los procesos, la actualización de procedimientos de manera clara y definida y la posibilidad de que la institución participe en un proceso de generación de empleos en la ciudad de Popayán.

Las entidades y organizaciones beneficiadas con la puesta en marcha de este proyecto son principalmente COCETEXPA quienes tendrán las herramientas que les permita la correcta toma de decisiones en su proyecto productivo, el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social Regional Cauca quienes harán el fortalecimiento en las

actividades del grupo interno de trabajo para las integrantes de la cooperativa, tendrá la colaboración de entidades relacionadas con el proyecto tales como la Alcaldía de Popayán, la Gobernación del Cauca y el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, quienes aportaron conocimientos y recursos para la infraestructura del centro textil y capacitaciones para las integrantes de la Cooperativa todo esto se realizó en el transcurso del proyecto que inicio en el año 2015.

El desarrollo de este trabajo posee una justificación práctica debido a que ayuda a resolver el problema que consiste en el estancamiento en el proyecto de inclusión productiva de la organización, tiene una justificación metodológica ya que propone buscar la mejor manera de replantear algunas cosas del proyecto que anteriormente fue propuesto y aceptado para buscar la puesta en marcha de este.

En resumen, la realización de este trabajo sirve como fortalecimiento a la gestión administrativa para el desarrollo del programa mi negocio de manera eficiente, lo cual contribuye con el cumplimiento de los objetivos del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social Regional Cauca.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Fortalecer el programa mi negocio del proyecto de la Cooperativa Centro Industrial Textil de Popayán en la evaluación y puesta en marcha del proyecto, mediante la formulación de un plan de mejoramiento de las funciones del grupo interno de trabajo para participantes.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1) Diseñar la metodología adecuada para el fortalecimiento administrativo de las actividades mediante el estudio organizacional.
- 2) Realizar estudios pertinentes para identificar las condiciones que permitan que el proyecto sea rentable y sostenible para promover su crecimiento en el ámbito comercial.
- 3) Establecer estrategias de mejoramiento para la Cooperativa COCETEXPA.

CAPITULO 2

2 MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO CONCEPTUAL

Para iniciar el análisis de este trabajo, es importante tener conceptos, definiciones y/o consideraciones bajo constructos teóricos necesarios dentro del desarrollo del trabajo y de esta manera plantear parámetros que sirvan como ejes conceptuales sobre los cuales se podrá descansar la lectura.

Se han desperdiciado muchos esfuerzos tratando de igualar a todas las organizaciones, pero no podemos seguir hablando de la organización en general ya que como lo decía Mitzbert (1991) “no podemos recetar la mejor manera de dirigir todas las organizaciones como tampoco podemos recetar un mismo par de gafas para todas las personas” (p.107).

Por lo cual se debe tener claridad de que en el mundo empresarial existen diversos tipos de estructuras organizacionales, de tal manera, el fundamento teórico en el cual nos basamos fue en libro de Mitzbert llamado La estructuración de las organizaciones (1988) donde se identifican cinco tipos de estructuras organizacionales que una empresa puede adoptar, las cuales son la estructura simple, la burocrática maquinal, la burocrática profesional, la forma divisional y la androcracia. Para este caso de estudio se tomará en cuenta la estructura simple que tiene como características principales que las decisiones son tomadas en el ápice estratégico, que existe adaptación mutua y supervisión directa como mecanismo de coordinación, además de contar con un mínimo de personal y de línea media

Ahora bien, es necesario hablar sobre las configuraciones básicas de las organizaciones. Para ello, es necesario recurrir a los tipos de configuraciones organizacionales expuestos por Mitzbert (1991), en donde se nombran siete tipos de configuraciones organizacionales a las cuales de acuerdo al tipo de estructura con la que cuenta cada una de ellas las clasifico en; empresarial, maquinal, diversificada, profesional, innovadora, misionera y política como medio para ayudar a identificar y clasificar las variadas cosas que suceden dentro de las organizaciones entendiendo que estas en su

interior cuentan con cierto número de atributos básicos que incluyen las partes componentes de las organizaciones, los mecanismos que utilizan entre ellas para coordinar su trabajo y los elementos de sus estructuras, sistemas de poder y contextos.

Para estudiar las organizaciones se hace necesario entender sus partes, en su libro Mintzberg y la dirección habla de 6 partes de la organización compuestas por: ápice estratégico que es donde se supervisa todo el sistema y se toman las decisiones más importantes en la organización, línea media la cual es una línea de jerarquía y autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico, núcleo de operaciones donde se encuentran los operarios que realizan el trabajo básico de fabricar y producir los productos o servicios, staff de apoyo, y la tecno estructura. Todos estos elementos ligados a la ideología suministran ciertos servicios externos que están por fuera de la línea de autoridad interna pero que son de gran apoyo a la organización, este sumado a una serie de coaliciones internas y externas dan forma a la estructura organizacional.

Para este caso, la organización adopta una configuración empresarial que tiene como características tener una estructura simple, con poco staff, una ligera división de la mano de obra, con una pequeña jerarquía directiva en donde se centra el poder en el director general, con pocas actividades formalizadas, visionarios en su estrategia y flexible en los detalles. En su contexto es característico de organizaciones pequeñas.

Cabe afirmar que para que una organización pueda sobrevivir necesita desarrollar estrategias que le permitan estar preparados para afrontar los retos y cambios que puedan presentarse en su entorno. Chandler (1962) define la estrategia como la "Determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas" (p.13). Mintzberg (1978) afirma que la estrategia es un patrón (plan) en un flujo de decisiones o acciones. La uniformidad implícita en todas las definiciones es la idea de que la estrategia implica una planificación racional (p. 934-948). Mientras que Ansoff (1965) define la estrategia de tres formas como una "serie de normas para la toma de decisiones que guiarán el comportamiento de la organización" (p.46).

Como factor inicial en el diseño de las estrategias para la empresa es necesario realizar un análisis descriptivo. Analytics on IBM Systems Platform (2016) afirman que un análisis descriptivo “es el tipo de análisis más utilizado y mejor comprendido. Los objetivos son categorizar, caracterizar, consolidar y clasificar datos. Las técnicas de análisis descriptivo se aplican más comúnmente a los datos estructurados, Aunque se han hecho numerosos esfuerzos para extender su alcance a datos no estructurados, a menudo mediante la creación de métodos e índices estructurados. Las descripciones de análisis ayudan a comprender el pasado y también los eventos que ocurren en tiempo real. La herramienta de análisis descriptivo debe ser un espacio de trabajo unificado para toda la organización que se puede utilizar para lograr estos resultados:

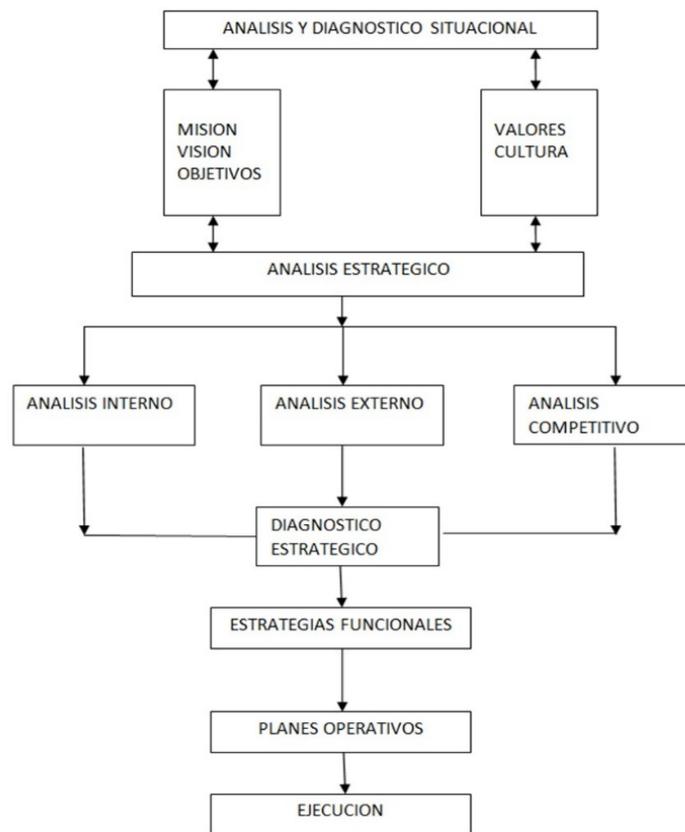
- Responder a la pregunta clave del negocio.
- Explorar todos los tipos de información desde todos los ángulos para evaluar la simulación de negocios actual.
- Analizar los hechos y anticipar las implicaciones tácticas y estratégicas al pasar de la visión a un análisis más avanzado, predictivo o de lo que pasa.
- Colaborar para establecer redes de decisión para compartir ideas y conducir hacia una inteligencia colectiva.
- Proporcionar transparencia y responsabilidad para impulsar la alineación y el consenso.
- Comunicar y coordinar las tareas para involucrar a las personas adecuadas en el momento adecuado.
- Acceda a la información y tome medidas en cualquier lugar, aprovechando los dispositivos móviles y los análisis en tiempo real.
- Integrar y vincular en el trabajo cotidiano al flujo de trabajo y al proceso empresarial.” (p. 144)

Para ayudar a las empresas a diseñar estrategias de manera sistémica, lógica y racional es necesario acudir a la dirección estratégica debido a que esta le da los soportes básicos para poder responder a los ambientes o condiciones complejas. Según Humberto Serna Gómez el direccionamiento estratégico en su libro Gerencia Estratégica (2000) afirma que Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado

deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. (p. 58). De tal manera, es válido afirmar que es una herramienta metodológica de formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, en el que se plasman los procesos críticos dentro de la gestión, se identifican los enfoques y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, visión y los objetivos definidos donde se debe evidenciar los valores adoptados por la organización, además debe contar con un horizonte de tiempo de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Un proceso de planificación estratégica comprende diversos aspectos representados de la siguiente manera en la ilustración 1 proceso de la planeación estratégica:

Ilustración 1: Proceso de la planeación estratégica



Fuente: José Reinel Bermeo

Uno de los componentes del direccionamiento estratégico es la misión, según Serna (2000), “es la formulación explícita de los principios de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y actores participantes en el logro de los

objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o su área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del debe ser del negocio”. (p.72). Cuando la empresa es diversificada o cuenta con varios departamentos o unidades de negocio cada una de ellas debe contar con su propia misión de acuerdo con sus necesidades y basándose a su vez en la misión general planteada por la organización.

Otro componente del direccionamiento estratégico es la visión, según Serna (1997) “es la declaración amplia suficiente de donde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización” (p. 31). En la visión deben reflejarse los valores organizacionales y se hace tangible cuando se materializan proyectos y metas específicas.

A nivel corporativo, las metas u objetivos identifican los resultados que se esperan alcanzar al desarrollar operaciones normales del negocio, brindando pautas para encaminar a la empresa en la dirección indicada de acuerdo con su visión y su misión. Los objetivos deben ser consistentes con la misión, la visión, y los valores organizacionales los cuales deben ayudar a su cumplimiento. Los objetivos deben empezar con un verbo en infinitivo, pueden ser cuantitativos o cualitativos en lo referente a lo cuantitativo deben ser concretos y expresados como generalidades exactas indicadas en términos de cantidad, costos y todas aquellas variables numéricas que expresen cantidad así sean cuantitativos o cualitativos deben ser medibles y cuantificables lo cual permita evaluar su cumplimiento.

Estos además deben ser aceptados y comprendidos por los miembros de la organización para que haya un compromiso unánime y se garantice así su cumplimiento; no se deben prestar para ambigüedad ni para doble interpretación, por eso se deben redactar de manera clara y sencilla comprensible para cualquier nivel jerárquico de la organización. Deben ser flexibles y adaptables a los cambios coyunturales del entorno y su formulación debe ser participativa como mecanismo motivador. Estos a su vez deben involucrar las áreas funcionales de la empresa las cuales deben verse representadas en cada uno de los objetivos de la organización.

Los valores son otro de los componentes del direccionamiento estratégico, para Certo (1972) “son el conjunto de son ideas personales, convicciones, ideas abstractas y profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta que regulan la vida de la organización” (p. 172). Una herramienta para identificarlos es la matriz axiológica que es un ejercicio de la alta gerencia, representada a través de la ordenación rectangular de un conjunto de variables del mismo tipo que tiene como guía para formular la escala de valores de una organización, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro. Es de gran importancia para las organizaciones porque permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para diferentes grupos de referencia.

A nivel empresarial hablamos de valores corporativos los cuales son elementos propios de cada organización que a su vez se desprenden de la cultura organizacional, estos son los principios normas y pautas que inspiran la conducta dentro de la empresa y deben ser compartidos por cada miembro dentro de ella.

Otro aspecto del direccionamiento estratégico es la cultura organizacional, Chiavenato (1989), la define como “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”(p. 464). La cultura es la base para la creación de valores organizacionales tanto individuales como grupales en esta se busca llegar a una cohesión y armonía dentro de la empresa la cual es diferente en cada organización, debido a que son diferentes personas las que lo conforman.

Algunos factores en la creación, desarrollo y consolidación de la cultura organizacional son el estilo de dirección que se maneje que puede ser autocrítico , participativo o grupal, de acuerdo al tipo de estructura y configuración con la que la empresa cuenta, como también el pensamiento que puedan inculcar sus fundadores, la ideología empresarial con la que se cuente, el tipo de comunicación y los tipos de coordinación que se manejen interna y externamente, los estímulos que reciban sus empleados.

El desarrollo del plan estratégico incluye además del direccionamiento estratégico anteriormente explicado, el análisis estratégico que según Johnson & Scholes (2001) “Consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los Stakeholders” Johnson & Scholes (p.17).

En el análisis estratégico, la cadena de valor es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva y proporciona un modelo de aplicación general que permite presentar de manera sistémica las actividades de una organización. El concepto de cadena de valor se comienza a popularizar hacia 1985 a partir de la publicación del libro *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, del profesor Michael Porter. Cada cadena de valor de una empresa está compuesta de nueve categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en formas características las cuales son aprovisionamiento, desarrollo tecnológico, dirección y finanzas, gerencia de recursos humanos, logística de entrada, operaciones, distribución de productos, mercadeo y ventas y servicio al cliente. Al descomponer la empresa en las nueve categorías en una serie de actividades estratégicas podemos comprender mejor su comportamiento y con ayuda de esta plantear las estrategias para cada área funcional. Además de lo anterior el análisis estratégico está conformado por el análisis interno, externo y competitivo de la organización.

Para hablar del análisis interno, recurrimos a francés (2006) “permite determinar las fortalezas y debilidades de la empresa frente a sus competidores” (p, 143). Este análisis se hace con el fin de obtener una noción general de las limitaciones internas con las que cuenta la organización y como es su desempeño interno permite identificar con que competencias se cuentan y lograrlas potenciar para lograr ventajas competitivas, además ayuda a identificar sus fortalezas y debilidades para poder definir la posición en la que se encuentra la organización y así poder tomar las medidas necesarias más convenientes que nos ayuden a potenciar la situación actual en la que se encuentra la empresa.

El análisis externo según Serna (2003) afirma que “Es el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa. Incluye las fuerzas, los eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa”. (p.124).

Para realizar tanto el análisis interno como el externo se cuentan con una serie de metodologías que facilitan la identificación y comprensión de la situación actual de la empresa para el análisis externo contamos con el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), según Serna (2003) “es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza u oportunidad para la firma” (p, 150).

En el análisis externo aparte del POAM contamos con la Evaluación de Factores Externos (EFE) esta permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Según David (2003).” (p.110).

Respecto al análisis interno se tiene las metodologías Perfil de Capacidad Interna (PCI) según Serna (2003) “Es un medio para evaluar las fortalezas y las debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo” (p.168).

Evaluación de Factores Internos (EFI) según David (2003) afirma que “resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de la empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones de estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para evaluar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que esta es una técnica infalible.” (p. 149).

Otro análisis que incluye el análisis estratégico es el análisis competitivo, que consiste en evaluar la situación actual de la organización para relacionarla con su entorno y permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa como también las oportunidades y amenazas del entorno. Una herramienta para realizar el análisis competitivo es el de las 5 fuerzas de Porter, las cuales están compuestas por:

- Poder de negociación con los clientes.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Competidores existentes.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

- Amenaza de entrada productos o servicios sustitutos.

En el diagnóstico estratégico el direccionamiento servirá de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como externamente por ello es indispensable realizar la matriz DOFA, Serna (2003) dice que “es un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización. Como todo método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en su comparación con sus competidores este la empresa, mayores posibilidades tiene de éxito.” (p. 157) que según donde se usen las fortalezas para aprovechar las oportunidades, superar las debilidades aprovechando las oportunidades, usar las fortalezas para evitar las amenazas, reducir las debilidades y evitar las amenazas convirtiendo así las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

Para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación es necesario implementar una estrategia funcional para cada área de la organización para maximizar la productividad de los recursos. Según Wheelen y Hunger (2006) afirman que la estrategia funcional es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio para maximizar la productividad de los recursos. (p. 189 a 198). Las Estrategias Funcionales permiten direccionar las actividades que hace una organización en cada una de sus áreas funcionales como mercadeo producción, finanzas, tecnología, personal y suministros; y poder plantear la estrategia respectiva a cada área, posibilitando a la vez, ejecutar la estrategia corporativa y la estrategia de negocios.

Finalmente se debe tener en cuenta los planes operativos el cual es un documento oficial el que los responsables de una organización enumeran los objetivos y las directrices que debe cumplir la empresa refiriéndose a aquellas actividades repetitivas o plan de acción ejecutado por la empresa que no están comprendidas en los planes estratégicos de corto plazo.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico permite evidenciar por cada área funcional las metas y actividades que deben seguir de manera clara para el cumplimiento de los objetivos además asignar un encargado presupuesto y tiempo para la ejecución de la misma al final se realiza un seguimiento y se cuantifica con indicadores de gestión para su respectiva evaluación.

Los planes operativos cuentan con un horizonte de planificación, este tiempo es expresado en años y pueden ser a corto, mediano y largo plazo. Por lo general no se adoptan a largo plazo sino a mediano y corto plazo.

- Corto plazo (1 año).
- Mediano plazo (3 a 7 años).
- Largo plazo: (10 a 20 años).

El tiempo que transcurre entre dos formulaciones estratégicas se conoce como ciclo de planificación debido a que así hayamos planificado a largo plazo este debe estar evaluándose y haciendo las modificaciones que se requieran.

Según Hitt (2006) se afirma que los planes operativos centran su atención en el corto plazo y traducen los planes tácticos en metas y acciones específicas para unidades pequeñas de la organización. En general, el corto plazo abarca 12 meses o menos. Entre las tres clases de planes, este es el menos complejo y sus efectos directos rara vez inciden más allá del departamento o unidad específica para el cual se desarrolló. (p.271).

Ahora bien, es necesario definir ¿qué es un proyecto?, encontramos que es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos.

El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Asimismo, se puede poner fin a un proyecto si el cliente (cliente, patrocinador o líder) desea terminar el proyecto. Que sea temporal no significa necesariamente que la duración del proyecto haya de ser corta. Se refiere a los

compromisos del proyecto y a su longevidad. En general, esta cualidad de temporalidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero. Por ejemplo, un proyecto para construir un monumento nacional creará un resultado que se espera perdure durante siglos. Por otra parte, los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales susceptibles de perdurar mucho más que los propios proyectos” (PMBOK, 2013, pág. 3)

“La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco Grupos de Procesos. Estos cinco Grupos de Procesos son: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo, Control y cierre. (PMBOK, 2013, pág. 5)

“El éxito de un proyecto debe medirse en términos de completar el proyecto dentro de las restricciones de alcance, tiempo, costo, calidad, recursos y riesgo, tal y como se aprobó por los directores del proyecto juntamente con la dirección general. Para garantizar los beneficios del proyecto emprendido, se puede establecer un período de prueba (como un lanzamiento suave de servicios) como parte de la duración total del proyecto, antes de entregarlo a las operaciones permanentes” (PMBOK, 2013, pág. 35).

“El éxito del proyecto debe hacer referencia a las últimas líneas base aprobadas por los interesados autorizados” (PMBOK, 2013, pág. 35).

“El director del proyecto es responsable y rinde cuentas por el establecimiento de límites realistas y alcanzables para el proyecto y por la ejecución del proyecto dentro de las líneas bases aprobadas”. (PMBOK, 2013, pág. 35)

Interesados del proyecto, Según la guía PMBOK “Los interesados incluyen todos los miembros del equipo del proyecto, así como todas las entidades interesadas, ya sean internas o externas a la organización (PMBOK, 2013, pág. 35).

El equipo del proyecto identifica a los interesados tanto internos como externos, positivos y negativos, ejecutores y asesores, con objeto de determinar los requisitos del

proyecto y las expectativas de todas las partes involucradas. El director del proyecto debe gestionar las influencias de los distintos interesados con relación a los requisitos del proyecto para asegurar un resultado exitoso”. (PMBOK, 2013, pág. 30)

“El equipo del proyecto incluye al director del proyecto y al grupo de individuos que actúan conjuntamente en la realización del trabajo del proyecto para alcanzar sus objetivos. El equipo del proyecto incluye al director del proyecto, al personal de dirección del proyecto y a otros miembros del equipo que desarrollan el trabajo, pero que no necesariamente participan en la dirección del proyecto. Este equipo está compuesto por individuos procedentes de diferentes grupos, con conocimientos en una materia específica o con un conjunto de habilidades específicas para llevar a cabo el trabajo del proyecto. La estructura y las características de un equipo de proyecto pueden variar ampliamente, pero una constante es el rol del director del proyecto como líder del equipo, independientemente de la autoridad que éste pueda tener sobre sus miembros”. (PMBOK, 2013, pág. 30).

Actualmente en Colombia, existen programas de entidades estatales que ponen en marcha los proyectos,; tal es el caso del programa mi negocio, **que es** el programa que cumple el sueño de los colombianos de tener su negocio propio. Inicia con la capacitación del futuro empresario a través de talleres en temáticas empresariales para construir un plan de negocio estructurado. Luego contempla la capitalización de los negocios con la compra de maquinaria e insumos y finaliza con un proceso de acompañamiento personalizado que busca brindar asistencia técnica a la medida para velar por el funcionamiento de los negocios en el tiempo. Además, el programa selecciona a los mejores emprendedores para direccionar sus negocios hacia oferta complementaria en materia de emprendimiento provenientes de los sectores público y/o privado como por ejemplo el acceso a créditos con bancos, la posibilidad de participar en convocatorias de capital semilla, entre otros. (ProsperidadSocial, 2016)

Por lo anterior, es necesario conocer a plenitud el término emprendimiento; por lo cual se tomaron varios autores y sus definiciones tales como:

“Emprender es perseguir la oportunidad más allá de los recursos que se controlen en la actualidad” (Stevenson 1983, 1985, 1990, 2000).

“Agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto”. (Castillo, 1999)

“El emprendimiento es una capacidad de los seres humanos para salir adelante de manera novedosa y con ideas renovadas. Ser emprendedor requiere de habilidades no sólo a nivel individual, sino también colectivo. Una de las razones por las cuales este término se ha vuelto importante en la última década es el resurgimiento de la manera como se han manejado las situaciones económicas y cómo éstas han sido superadas con nuevas ideas” (Jaramillo, 2008)

2.2 MARCO REFERENCIAL

En el año 2015 en el cual se designaron a 140 mujeres en condición de vulnerabilidad quienes se hicieron partícipes de máquinas de coser para desarrollar procesos productivos para el programa mi negocio, el cual con el apoyo y vinculación de diversas entidades tales como el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, la Alcaldía de Popayán, la Gobernación del Cauca, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y la Cámara Colombiana de Confecciones; se crea la Cooperativa Centro Industrial Textil de Popayán “COCETEXPA ” mediante el convenio administrativo 248 de 2015.

La cooperativa está ubicada en el sector de la Galería “Las Palmas”, y aunque cuenta con la planta física y operativa, no ha sido posible la puesta en marcha del proyecto.

Actualmente la cooperativa no cuenta con una cultura organizacional definida, relaciones comerciales establecidas o algún direccionamiento administrativo, sin embargo, cuentan con el personal partícipe de la cooperativa con maquinaria idónea para iniciar la producción.

CAPÍTULO 3

3 CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

3.1 CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO.

La finalidad de esta práctica profesional es la de fortalecer en las actividades la Cooperativa Centro Industrial Textil de Popayán, con el fin de orientar y promover las actividades de la organización en diversos ámbitos como el estratégico, el técnico, el comercial y el financiero; lo anterior para que las participantes de la cooperativa tengan las herramientas que permita no solo la puesta en marcha del proyecto sino también la sostenibilidad de este.

Llevada a cabo la práctica se espera que la organización se sostenga en el tiempo y a su vez contribuir al bienestar social y económico de población vulnerable mejorando su calidad de vida.

3.2 RESULTADOS ESPERADOS

- Que la Cooperativa Centro Industrial Textil de Popayán tenga una estructura organizacional sólida que le permita subsistir en el mercado, además de su futuro crecimiento comercial.
- Que la Cooperativa Centro Industrial Textil de Popayán cuente con un estudio organizacional que permita el fortalecimiento administrativo.
- Que la Cooperativa Centro Industrial Textil de Popayán cuente con los estudios pertinentes para identificar las condiciones que permitan que el proyecto sea rentable y sostenible para promover su crecimiento en el ámbito comercial.
- Establecer estrategias de mejoramiento para la Cooperativa Centro Industrial Textil de Popayán.
- Ser un motivante a que toda persona sin importar su condición económica o social puede generar empresas y aportar positivamente al desarrollo socioeconómico de la región.

3.3 METODOLOGÍA

Para alcanzar el objetivo propuesto, se recurrieron a diversas herramientas que permitieron la construcción de documentos para lograr el fortalecimiento a la cooperativa; por lo cual el proceso metodológico es dado por los siguientes instrumentos:

3.3.1 Estudio organizacional:

Con este estudio, se estudió los aspectos claves de la organización que parte desde un análisis de la situación actual de la organización el cual nos permite hacer un diagnóstico para lograr articular los objetivos corporativos que mejor se ajustan a la razón de ser de la organización

3.3.1.1 Contextualización metodológica

Aquí evidenciaremos el tipo de estudio que se desarrolló, cuáles fueron las fuentes de información primaria y secundaria a las que se recurrieron y por último los instrumentos utilizados para la obtención de la información.

3.3.1.2 Tipo de estudio

Para el desarrollo del presente estudio se utilizó una investigación de corte descriptivo en el cual se describió la situación prevaleciente en el momento de la realización del estudio determinando la situación actual de la cooperativa COCETEXPA , utilizando la información suministrada por la representante Fanny Grijalba, además de observar el fenómeno de estudio en condiciones naturales en la realidad para poder identificar los elementos clave o variables que inciden en la organización.

3.3.1.3 Fuentes de información

Las fuentes de información son clasificadas como primarias y secundarias. La recolección información primaria se realizó mediante una entrevista personal de carácter no estructurada con la representante legal de la cooperativa COCETEXPA, la observación directa al objeto de estudio. Para la obtención de la información secundaria se utilizó material pedagógico, didáctico, libros de texto e investigación bibliográfica documental que fue desarrollada con propósitos diferentes a los desarrollados actualmente pero que son de utilidad para este tipo de estudio.

3.3.1.4 Instrumentos de medición

Para la definición de los valores organizacionales que representan la empresa, se utilizó una matriz axiológica denominada lista de búsqueda y valoración de valores organizacionales que fue utilizada para formular la escala de valores de la organización.

De igual manera, para realizar el análisis estratégico metodológicamente se acudió a diferentes herramientas que permitieron la realización del diagnóstico externo mediante un análisis de las variables que afectan a la organización que influyen en su comportamiento y posición en el mercado, para la realización de este análisis, se implementaron las metodologías POAM-Perfil de oportunidades y amenazas del medio, también la herramienta EFE- Evaluación de factores externos para el análisis externo; para el análisis interno se utilizaron las metodologías PCI-Perfil de capacidad interna y EFI- Evaluación de factores internos, con la información recolectada con las metodologías de POAM y PCI se elaboró la matriz DOFA para determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la compañía y de esta manera se realizó el diagnóstico estratégico para implementar las estrategias funcionales de la empresa y poderlos traducir a planes operativos aplicables a toda la organización.

3.3.2 Estudio de mercado:

En este estudio se evaluaron diversos aspectos productos del mercado en el que se encuentra la organización, para ello se realiza y aplica una encuesta a diversas empresas con las que la cooperativa puede tener alguna relación comercial, esto con el fin de conocer las tendencias del mercado, intenciones de compra, entre otros.

3.3.2.1 Tipos de información

- Fuentes de datos primarias

Estos son los datos que se obtienen de mano del grupo involucrado en todo el proceso del plan de negocio, y estos se hacen a partir de datos obtenidos gracias a la realización y aplicación de una encuesta a los clientes potenciales para conocer si existe la demanda suficiente para la implementación y puesta en marcha de una empresa textil en la ciudad de Popayán.

- Fuentes de datos secundarias

Como datos secundarios para la recolección de información se utilizaron fuentes de tipo gubernamentales (datos de censo y población en Popayán), empresariales (índices y artículos de crecimiento del sector), computacionales (Periódicos y revistas virtuales especializados del sector además de herramientas de búsqueda por internet como lo es Google Trends, los cuales permitieran identificar y aproximar los problemas de estudio, para tener una mejor formulación y diseño de la investigación, con el fin de poder establecer hipótesis y criterios, los cuales serán guías de acuerdo a la realización del trabajo de campo, para aplicar la idea.

3.3.2.2 Desarrollo y prueba del cuestionario

El cuestionario es una forma impresa que sirve de instrumento para recolectar la información y guiar el procedimiento, pretende acumular Información por medio de una serie de preguntas sobre un tema determinado para, finalmente, dar puntuaciones globales sobre éste y así recabar, cuantificar, generalizar, universalizar y comparar la información recolectada.

En nuestro caso a la hora de recolectar la información utilizamos como herramienta este cuestionario aplicado a través de una encuesta Personal Interceptada orientada a proporcionar altos índices de respuesta y en la medida de lo posible suministrar información adicional por parte del entrevistador hacia el entrevistado ya que no es muy costosa y permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis de la información. Para la aplicación de esta herramienta se llevaron a cabo los siguientes pasos:

En primer lugar, determinamos o especificamos claramente la información que requerimos para nuestra investigación, esto llevó a determinar correctamente el problema a investigar, planteando objetivos de carácter general y específicos dentro de la investigación y determinar cuál es la información necesaria para alcanzar dichos objetivos. Todos estos aspectos iniciales relacionados con los objetivos de la investigación se tratan con profundidad en la primera etapa del proceso investigativo la definición del problema de investigación.

Posteriormente determinamos qué tipo de modelo de encuesta y cuestionario a diseñar. En este caso se aplica una encuesta personal (en el sitio del negocio/cliente), es decir hay interacción directa con el encuestado para obtener la información requerida y más precisa, evitando sesgos; esto se hace debido a que se considera que como primer acercamiento a la aplicación de la técnica de investigación de mercados, se facilitaría la obtención de información, de una manera más conocida por parte de los investigadores, además de las ventajas que representa la aplicación de este tipo de encuesta: un porcentaje alto de respuesta, pues se tiene la posibilidad de solucionar las dudas que surjan al encuestado a medida de que vaya contestando la misma, se elimina la influencia de terceras personas, se permite un intercambio libre de comentarios y opiniones; además de que se puede facilitar al encuestado material auxiliar que enriquece mucho más el proceso de la aplicación de la encuesta.

Luego de esto se determina el contenido de las preguntas individuales, evaluando dentro de las preguntas de nuestro cuestionario interrogantes tales como: ¿es necesaria la pregunta?; ¿son necesarias varias preguntas en vez de una?; todo este análisis permitió concluir con el cuestionario que finalmente aplicamos.

Se diseñaron las preguntas para superar la incapacidad y falta de disposición del encuestado. Luego de ello se determinó la estructura de las preguntas, es decir determinar el diseño y forma de cómo se van a realizar las preguntas.

Por último, se determina la redacción de las preguntas en el cual con el objeto de realizar un buen cuestionario se tienen en cuenta sugerencias tales como las siguientes: Las preguntas deben ser claras, sencillas, comprensibles y concretas.

Se deben evitar las preguntas ambiguas, imprecisas, confusas o que supongan un conocimiento especializado por parte del participante. No formular preguntas que presuponen una respuesta específica o que inducen al participante a responder de determinada manera, sino las que permiten todo tipo de respuesta.

Colocar al inicio del cuestionario preguntas neutrales o fáciles de contestar para que el encuestado vaya adentrándose en la situación evitando comenzar con preguntas difíciles o muy directas. No redactar preguntas en términos negativos, para evitar problemas en el

momento de interpretar las respuestas. Cuidar el lenguaje, evitar un idioma especializado. Se evita realizar preguntas indiscretas y ofensivas. Redactar preguntas que se refieran a un solo aspecto o relación lógica, evitando poner dos preguntas en una.

Se realizan las preguntas de manera que sean de fácil análisis y de una rápida respuesta, entendiendo que los clientes en su mayoría son gerentes o dueños de empresas los cuales tienen un tiempo reducido para la correcta atención a personas foráneas. En este sentido se realizaron 5 preguntas por medio de las cuales se conocería la posible demanda para el producto, además se podrá conocer información sobre el volumen de compra de los potenciales clientes, lo cual es primordial para el éxito de la empresa.

Una vez hecho esto, proceder a realizar el respectivo análisis estadístico, esto es muy importante ya que era necesario comprobar que la encuesta proporcionara resultados necesarios para el análisis final.

3.3.3 Estudio técnico:

En el estudio técnico, primero se realiza la identificación técnica del producto, en el cual se define el producto objeto de estudio y sus principales variables para su producción. Luego se determina la mejor opción de localización de la organización. Después, se trabaja la ingeniería del producto en donde se establece los requerimientos materiales y humanos necesarios para la producción. Posteriormente se realiza el proceso necesario para la creación del producto. Enseguida se realiza el estudio de los materiales, insumos y costos utilizados en la manufactura del objeto de estudio.

También se realiza una clasificación de los equipos necesarios para la operación productiva. Luego se identifica el personal del proceso productivo necesario. Además, se realiza la distribución de la planta operativa. Finalmente se analiza los puntos clave para el control de calidad, identificando los principales requerimientos de clientes potenciales para la organización.

3.3.4 Estudio financiero:

Los estudios de mercado y técnico permitieron identificar los recursos necesarios para la operación del proyecto, establecer el programa de producción y definir las condiciones y demás requerimientos necesarios para el funcionamiento de éste. Ahora en el

estudio financiero se deben convertir estos elementos a valores monetarios para establecer el monto de los recursos financieros que serán necesarios para la operación e implementación del ciclo productivo, confrontar los ingresos esperados con los egresos y de esta manera pronosticar los resultados de la operación que se va a emprender. El presente estudio está diseñado para las 97 participantes de la cooperativa que están a la fecha.

CAPITULO 4

4 DESARROLLO DEL TRABAJO

4.1 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA PRÁCTICA PROFESIONAL

Para la realización de la pasantía en el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social se acuerda tanto por la Directora Regional junto con los profesionales especializados, que actividades se cumplirían dentro de la organización.

El acuerdo consistía en el fortalecimiento en las actividades del grupo interno de trabajo para la cooperativa centro industrial textil de Popayán con una duración de 20 semanas.

Según los objetivos que se plantearon anteriormente, se realizaron diversas actividades para alcanzar cada uno de los mismos, las cuales se observan a continuación.

4.1.1 Objetivo específico

Estudio organizacional para el diseño de la metodología adecuada para el fortalecimiento administrativo de las actividades de la cooperativa COCETEXPA.

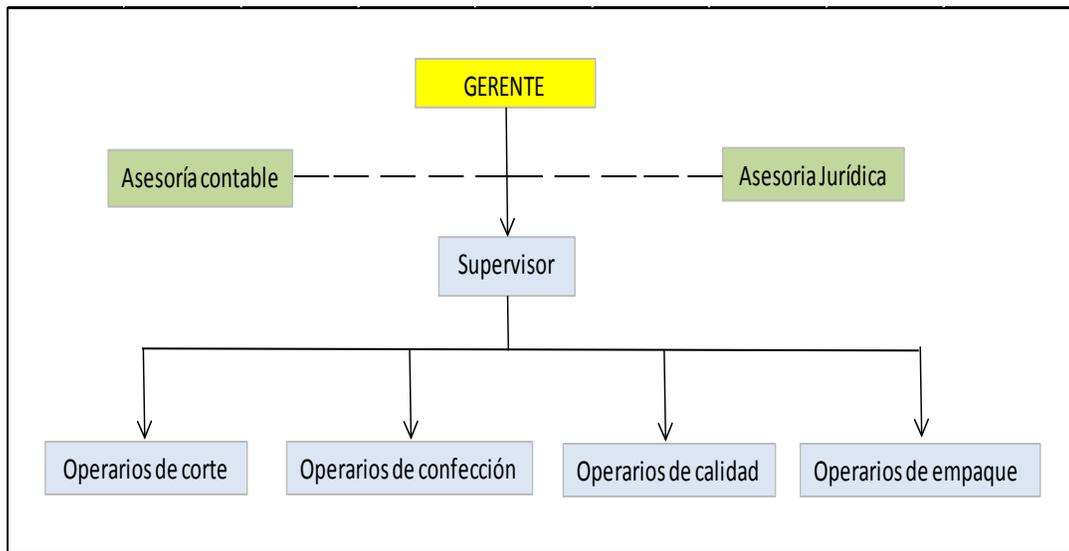
Para el cumplimiento de este objetivo se realizó un estudio organizacional mediante un plan estratégico de una organización. El documento permitió realizar un análisis de la organización a partir del estudio de su realidad interna y externa, su misión, visión, sus capacidades, su estructura, lineamientos, propósitos, objetivos entre otros.

El plan estratégico realizado para la cooperativa COCETEXPA ubicada en la ciudad de Popayán, tiene como propósito hacer un análisis actual de la organización y lograr identificar las estrategias que deben implementarse en la misma, para desarrollar exitosamente un modelo de negocio y poder alcanzar ventajas competitivas que le ayuden a adaptarse al entorno cambiante en el que se encuentra.

4.1.1.1 Estructura organizacional

Actualmente COCETEXPA no tiene una estructura organizacional definida, por lo cual se recomienda una estructura organizacional simple con pocos niveles jerárquicos y poco staff; la cual se detalla a continuación:

Ilustración 2: Estructura organizacional COCETEXPA



Fuente: Elaboración Propia.

Se recomienda que la estructura organizacional esté conformada por:

- Gerente: Cabeza de la organización quien está relacionado con los clientes, negociación, pedidos y representación legal.
- Asesoría contable: Hace parte de la línea staff y es el encargado de brindar asesoría y/o servicios contables y tributarios
- Asesoría Jurídica: Hace parte de la línea staff y es el encargado de asesorías o realización de trámites legales de la organización.
- Supervisor: Encargado de velar por los procesos de producción, requerimiento de materiales e inventarios, además es el enlace entre la planta operativa y el gerente.
- Operarios de corte: Operarios de la primera parte de la producción, se encargan de cortar los rollos en las piezas que deben ir a confección.
- Operarios de confección: Personal Encargado de la segunda parte de la producción quienes confeccionan el producto.

- Operarios de calidad: Operarios encargados de realizar la revisión de calidad del producto que cumplan con las especificaciones técnicas del producto.
- Operarios de empaque: Operarios quienes se encargan del empaque de los productos para la entrega final a los clientes.

4.1.1.2 Diseño organizacional

4.1.1.2.1 Cultura organizacional

Actualmente la cultura organizacional de la organización no está bien definida, de tal manera, se hizo un estudio de cómo debe ser la cultura organizacional definida de la cooperativa junto a la representante legal de la cooperativa en el cual evidencio la necesidad de motivar al personal.

Por lo tanto, se sugiere una cultura participativa y humana, pretendiendo motivar al personal a dar su mejor esfuerzo, una cultura inspirada mediante el ejemplo de su asamblea general y líder y representante legal de la cooperativa tiene en donde la comunicación es informal buscando eliminar barreras entre operarios y el alto mando.

4.1.1.2.2 Valores organizacionales

Para definir los valores organizaciones se utilizó la matriz axiológica (ver anexo c) en la cual se presentó una lista para la búsqueda de valores para la cooperativa, y se diligencio de la siguiente manera: En primer lugar con ayuda de la representante legal se mencionaron los valores que ella consideraba que representaban a su organización y que fueron diligenciados en la matriz para que cada empleado le asignara una calificación de 1 a 5 puntos del cual “1” es la calificación muy baja, “2” baja, “3” media, “4” alta y “5” superior siendo la máxima calificación.

Después se ponderaron las puntuaciones y se ordenaron los valores según su importancia. Por último, estos últimos valores fueron discutidos junto con la representante legal y las cooperadas argumentando su posición y llegando a un consenso para definir los valores que identificaran a la organización.

Del ejercicio anteriormente realizado se establecieron los siguientes valores organizacionales para la cooperativa COCETEXPA:

- Ética: Competir con ética como valor integrador de la honestidad, la integridad el respeto y la justicia.
- Calidad: Producir siempre con la mejor calidad la cual esté presente en los productos, procesos y servicios que brindamos a nuestros clientes, buscando involucrar de manera activa a todo el personal de la empresa, proveedores y clientes para alcanzar la mejora continua.
- Rentabilidad: Crear valor en todas las actividades para generar rentabilidad económica, generar utilidades, poder crecer y reinvertir nuevamente en la empresa.
- Seguridad: Mantener un ambiente seguro de trabajo, brindando todas las herramientas en óptimas condiciones para preservar la integridad, la salud y seguridad física de todas las personas que hacen parte de la organización y sus visitantes.
- Capital humano: Es el principal activo de la organización por lo cual debe ser valorado, tenido en cuenta en todo sentido, remunerado de manera justa, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida de todos los colaboradores.
- Medio ambiente: Proteger el medio ambiente en cada actividad que realizamos, buscando mitigar el impacto al ambiente mediante el uso de materiales sintéticos que no afecten a la naturaleza como el correcto manejo y desecho de los residuos sólidos no peligrosos, contribuyendo a generar una imagen corporativa positiva.

4.1.1.2.3 Misión

COCETEXPA es una cooperativa colombiana ubicada en la ciudad de Popayán; dedicada al diseño, corte y confección de productos textiles. Nuestros principales clientes son distribuidores de ropa y empresas con reconocido prestigio a nivel local y nacional para quienes trabajamos con esmero buscando brindarles productos de excelente calidad a precios competitivos con el fin de generar un impacto social positivo en la comunidad donde operamos.

4.1.1.2.4 Visión

COCETEXPA será una empresa regional con sede en Popayán, reconocida por ser líder en corte y confección de productos textiles de excelente calidad.

4.1.1.2.5 Objetivos corporativos

- Ser líder en la producción de productos textiles en la región, los cuales sobresalgan por su excelente calidad.
- Aumentar la participación en el mercado de confección textil.

4.1.1.2.6 Análisis estratégico

A continuación, se realiza el análisis estratégico interno, externo y competitivo para la cooperativa COCETEXPA.

4.1.1.2.6.1 Análisis estratégico interno

4.1.1.2.6.1.1 Cadena de valor

El análisis interno para COCETEXPA se realizará a partir de la cadena de valor propuesta por Michael Porter.

Tabla 1: Cadena de valor

Aprovisionamiento: Realizar alianzas estratégicas con proveedores de materiales para adquirir y maquinaria con precios favorables, así mismo con mecánicos que realicen mantenimiento y reparaciones a equipos				
Desarrollo tecnológico: Uso de tecnologías para la ejecución de las actividades.				
Dirección y finanzas: Empresa con cultura organizacional autocrática en la toma de decisiones, orientada al cumplimiento de sus objetivos financieros y operacionales, con una imagen corporativa fuerte, caracterizada por el cumplimiento, la calidad, la responsabilidad y honestidad				
Gerencia de recursos humanos: Aunque la gerencia toma las decisiones de forma autocrática, se tiene en cuenta las opiniones de todos los integrantes de la organización, buscando e integrando personal comprometido, con la opción de recibir diversas bonificaciones para mantener altos índices de motivación				
LOGISTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS	MERCADEO Y VENTAS	SERVICIO AL CLIENTE
Adecuación de lugar para el almacenamiento de material	Realizar tendido de telas para aprovechamiento de material	Presentación de materiales en bahía de materiales en la puerta de la organización.	Presentación directa con el cliente	Asesoramiento en diseño de muestras.
Colocación de estibas que protejan material	Realizar corte en mesa	Realizar remisión de la mercancía a entregar.	Presentación de portafolio de servicios	Asesoramiento en tipos de materiales requeridos para el producto
Disposición de epp para el descargue de material	Traslado a confección	Realizar remisión del material sobrante a devolver.	Cotizaciones de los productos requeridos por el cliente	Asesoramiento en productos.
Recepción de material	Confección de artículos	Realizar cargue de mercancía en vehículos dispuestos por el cliente	Asesoramiento al cliente sobre los productos requeridos	Alto porcentaje de calidad y garantía en los productos fabricados
Ubicación de material para la eficiencia productiva.	Traslado a mesas de revisión de calidad	X	Presentación de cotización	X
Revisión de material en cantidad y calidad	Revisión de calidad		Facturación	
Firma de actas de entrega o remisión	Empaque de productos		Presentación de cuenta de cobro	
Realizar modificación de inventario	Traslado de productos empacados a zona de entrega			
Aviso a área de producción	Entrega de productos			

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.1.2.6.1.2 Perfil de capacidad interna PCI

Tabla 2: Perfil de capacidad interna PCI

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Experiencia y conocimiento						X	X		
Habilidad para responder a tecnologías cambiantes		X						X	
Comunicación y control gerencial		X						X	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes						X		X	
CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Rentabilidad, retorno de la inversión		X					X		
Estabilidad de costos				X			X		
Competir por precios de venta	X						X		
Grado de utilización de capacidad de endeudamiento		X						X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Habilidad técnica y de manufactura			X				X		
Efectividad de la producción y programas de entrega			X					X	
Nivel tecnológico en Maquinaria	X						X		
Nivel de tecnología utilizada en procesos	X						X		
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel de capacidad del talento humano			X					X	
Nivel de experiencia en procesos			X					X	
Experiencia técnica			X					X	
Motivación	X						X		
Sentido de pertenencia	X						X		

A: Alto, M: Medio, B: Bajo

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.1.2.6.1.3 Evaluación de factores internos EFI

Tabla 3: Evaluación de factores internos EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
Habilidad para responder a tecnologías cambiantes	3%	2	0,06
Comunicación y control gerencial	8%	2	0,16
Rentabilidad, retorno de la inversión	9%	2	0,18
Competir por precios de venta	6%	3	0,18
Grado de utilización de capacidad de endeudamiento	6%	3	0,18
Habilidad técnica y de manufactura	6%	2	0,12
Efectividad de la producción y programas de entrega	7%	2	0,14
Nivel tecnológico en Maquinaria	10%	4	0,4
Nivel de tecnología utilizada en procesos	5%	4	0,2
Nivel de capacidad del talento humano	3%	2	0,06
Nivel de experiencia en procesos	3%	2	0,06
Experiencia técnica	5%	2	0,1
Motivación	3%	2	0,06
Sentido de pertenencia	3%	2	0,06
DEBILIDADES	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Experiencia y conocimiento	10%	2	0,2
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	3%	1	0,03
Estabilidad de costos	10%	2	0,2
TOTAL	100%		2,39

Fuente: Elaboración Propia.

La ponderación obtenida anteriormente de "2.39", indica que la empresa tiene una posición interna débil.

4.1.1.2.6.2 Análisis estratégico externo.

En el análisis externo se plantean todos aquellos factores que directa o indirectamente afectan a la empresa en su relación con el entorno, teniendo en cuenta variables demográficas, socioculturales, fuerzas políticas, variables tecnológicas y ambientales como también aquellos que están relacionados con el entorno inmediato como lo son los clientes, proveedores y nuestra competencia contribuyendo con este análisis a plantearnos posibles escenarios futuros.

4.1.1.2.6.2.1 Perfil de oportunidades y amenazas POAM

Tabla 4: Perfil de oportunidades y amenazas POAM

FACTORES ECONÓMICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acuerdos de libre comercio				X			X		
Inflación			X					X	
Crecimiento del PIB			X					X	
Inestabilidad del sector		X						X	
FACTORES POLÍTICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Políticas del país		X					X		
Credibilidad en las instituciones						X		X	
Relaciones Internacionales			X					X	
FACTORES SOCIOCULTURALES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estilo de vida		X					X		
Percepción del producto		X						X	
Desempleo					X			X	
Inseguridad					X		X		
FACTORES TECNOLÓGICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Facilidad de acceso a la tecnología		X					X		
Avances tecnológicos		X						X	
Nuevas tecnologías industriales			X					X	
Resistencia al cambio tecnológico						X		X	
Aplicación de tecnologías a la producción		X					X		
FACTORES GEOGRÁFICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estado de las vías		X					X		
Calidad de transporte			X						X
Condiciones climáticas y ambientales					X		X		

Fuente: Elaboración Propia.

A: Alto, M: Medio, B: Bajo

4.1.1.2.6.2.2 Evaluación de factores externos EFE

Tabla 5: Evaluación de factores externos EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
Inflación	9%	3	0,27
Crecimiento del PIB	8%	3	0,24
Inestabilidad del sector	5%	2	0,1
Políticas del país	8%	2	0,16
Relaciones Internacionales	8%	3	0,24
Estilo de vida	3%	3	0,09
Percepción del producto	7%	3	0,21
Facilidad de acceso a la tecnología	3%	3	0,09
Avances tecnológicos	3%	4	0,12
Nuevas tecnologías industriales	3%	4	0,12
Aplicación de tecnologías a la producción	6%	3	0,18
Estado de las vías	4%	3	0,12
Calidad de transporte	3%	3	0,09
AMENAZAS	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Acuerdos de libre comercio	10%	2	0,2
Credibilidad en las instituciones	2%	2	0,04
Desempleo	3%	2	0,06
Inseguridad	5%	2	0,1
Resistencia al cambio tecnológico	2%	2	0,04
Condiciones climáticas y ambientales	8%	3	0,24
TOTAL	100%		2,71

Fuente: Elaboración Propia.

La puntuación ponderada de "2,71" nos indica que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente en su gran mayoría las oportunidades, y minimiza en muchas ocasiones el impacto de una posible amenaza. Esto con el fin de asegurar una estabilidad ideal para la organización.

4.1.1.2.6.3 Análisis competitivo

El modelo de las "Cinco fuerzas" de Porter (1987) muestra las cinco fuerzas que afectan el entorno competitivo de una empresa, el cual afecta a la rentabilidad. El poder de negociación de los compradores y los proveedores afecta la capacidad de una pequeña empresa de aumentar los precios y administrar los costos respectivamente. Además, permite evaluar cómo mejorar la posición competitiva de una empresa con respecto a cada

una de las cinco fuerzas. A continuación, el análisis competitivo para la cooperativa COCETEXPA.

1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES:

Es el conjunto formado por los compradores de nuestros productos. La cooperativa COCETEXPA tiene como compradores a clientes organizacionales, pero está abierta a recibir pedidos de clientes particulares lo cual representaría una ventaja competitiva para la empresa, pues aumentaría el índice de éxito empresarial.

Para COCETEXPA el cliente organizacional es el conjunto de empresas u organizaciones que contratan nuestros servicios de confección. Por ejemplo, empresas de venta y comercialización de ropa, empresas con campañas publicitarias en desarrollo, empresas que requieran dotación para sus empleados, etc. Mientras que el cliente particular, es el conjunto de pequeños propietarios de negocios de venta de ropa, entre otros. El análisis de esta fuerza se debe hacer en dos aspectos claves los cuales son la sensibilidad al precio y poder de negociación. Los principales componentes en el poder de negociación de nuestros clientes son:

- Concentración de clientes: Los clientes que la organización posee, es decir los organizacionales tienen características de ser dedicadas venta y comercialización de ropa a nivel local y nacional.

Actualmente la ciudad de Popayán no cuenta con otra empresa dedicada al corte y confección, además de COCETEXPA, puesto que solo existen pequeños talleres del régimen simplificado que se dedican a una sola actividad de las tres que ofrece la organización y que demandan los clientes para evitar sobrecostos de fabricación, además de que no logran cubrir una demanda de productos amplia debido a su poca capacidad instalada.

Con pocas empresas constituidas capaces de producir grandes volúmenes de producción, podemos observar para el caso de COCETEXPA, que la cantidad de clientes que demandan los servicios que oferta la empresa aumenta año tras año, y aunque con diversas alternativas sustitutivas, es más rentable producir con la

cooperativa, por lo cual la fuerza de negociación está a favor de COCETEXPA y no de los clientes.

- Volumen de compra: Los clientes organizacionales como las empresas de publicidad realizan volúmenes de compra considerables que en promedio superan al mes las 1000 unidades de productos que requieren bastante elaboración como camisas, jeans, entre otros. Mientras que en promedio para productos de fácil elaboración superan las 3000 unidades de productos tales como camisetas, polos, entre otros al mes para suplir las necesidades de los clientes la cual es atendida por la organización.
- Diferenciación: COCETEXPA fiel a su misión ofrece diversidad de productos textiles, con diversidad de estilos formas y tamaños con altos estándares de calidad y precios competitivos, esto se debe a que actualmente solo esta empresa presta el servicio de corte y confección con gran capacidad instalada otorgando el poder de negociador a COCETEXPA.

2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:

Toda organización necesita de materias primas para poder operar lo que crea necesariamente una relación comprador-vendedor entre el mercado y los proveedores, la importancia de estos y los materiales que proveen determinaran el poder de negociación que dependerá de:

- Concentración de los proveedores: Los insumos tales como telas, deslizadores, cierres, botones, entre otros. Son proveídos por la empresa contratante de tal manera que COCETEXPA no tiene poder de negociación solo de influencia en asesoramiento de cuales materiales deben hacer parte del producto.
- Diferenciación de insumos: Se refiere a la diferenciación que tienen los insumos entre sí, en este caso casi todos los productos están estandarizados y poseen un bajo grado de diferenciación lo cual da poder de negociación frente a los proveedores.
- Volúmenes de compra: Para la realización de los productos, se necesitan de diversos elementos de materia prima, normalmente en gran cantidad para lograr suplir las producciones en masa que se presentan, lo cual beneficia al comprador, puesto que

las compras de grandes cantidades disminuyen el costo restándoles poder de negociación a los proveedores.

3. COMPETIDORES EXISTENTES

Aunque en el departamento se están implementando beneficios para la creación de nuevas empresas dedicadas al sector textil, el número de competidores no solo en Popayán sino en el departamento del Cauca es significativo, aunque en su mayoría, son pequeñas organizaciones pertenecientes al régimen simplificado que no cuentan con maquinaria de punta ni la capacidad instalada suficiente para atender considerables volúmenes de producción.

4. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Aunque existan propuestas para la creación de empresas de este sector manufacturero, mediante beneficios tributarios tendencias de crecimiento, entre otros. Es de agregar la cooperativa COCETEXPA impone fuertes barreras de entrada dado que las nuevas empresas que también quieran ofrecer todos los procesos de producción necesarios para la elaboración de los productos demandados requieren una inversión inicial de maquinaria, planta y equipos considerables lo que impide o reduce la posibilidad de entrada de nuevos competidores al mercado tales como:

- Curva de aprendizaje: La cooperativa COCETEXPA cuenta con personal con amplia experiencia en empresas y/o talleres de este mismo sector textil manufacturero, lo que permite a la empresa tener economías de aprendizajes basadas en la implementación de procesos y procedimientos de aprovechamiento de material, adquisición de maquinaria adecuada, costeo de productos sistematizado, uso de materia prima y estándares de calidad lo que le ha permitido tener un elemento diferenciador importante que constituyen barreras de entrada para los nuevos competidores.
- Economías de escala: Mediante la adquisición de equipos de planta que aumenten la capacidad instalada de la empresa, se logra que los clientes puedan realizar compras considerables en materia prima lo que hace que disminuyan los costos lo que posibilitó presentar mejores cotizaciones y licitaciones a los clientes.

5. AMENAZA DE ENTRADA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos de la cooperativa COCETEXPA (ropa), como por ejemplo camisas, camisetas, polos, jeans, entre otros, tienen algunos productos sustitutos y complementarios hechos en cuero o pieles, pero no constituyen una fuerte amenaza dado que sus costos son sumamente elevados y además las asociaciones y/o fundaciones de protección animal que toman más fuerza a nivel global lo que disminuye las ventas de estos artículos.

4.1.1.2.7 Diagnóstico estratégico

4.1.1.2.7.1 Análisis estratégico DOFA

DOFA es la sigla correspondiente a las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas. La cual ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio.

4.1.1.2.7.1.1 Hoja de trabajo DOFA

Se realizó a partir de metodologías PCI y POAM realizadas anteriormente de las cuales surgió la matriz DOFA desarrollada a continuación.

Tabla 6 Hoja de trabajo DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> * Inflación * Crecimiento del PIB * Inestabilidad del sector * Políticas del país * Relaciones Internacionales * Estilo de vida * Percepción del producto * Facilidad de acceso a la tecnología * Avances tecnológicos * Nuevas tecnologías industriales * Aplicación de tecnologías a la producción * Estado de las vías * Calidad de transporte 	<ul style="list-style-type: none"> * Acuerdos de libre comercio * Credibilidad en las instituciones * Desempleo * Inseguridad * Resistencia al cambio tecnológico * Condiciones climáticas y ambientales
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> * Habilidad para responder a tecnologías cambiantes * Comunicación y control gerencial * Rentabilidad, retorno de la inversión * Competir por precios de venta * Grado de utilización de capacidad de endeudamiento * Habilidad técnica y de manufactura * Efectividad de la producción y programas de entrega * Nivel tecnológico en Maquinaria * Nivel de tecnología utilizada en procesos * Nivel de capacidad del talento humano * Nivel de experiencia en procesos * Experiencia técnica * Motivación * Sentido de pertenencia 	<ul style="list-style-type: none"> * Experiencia y conocimiento * Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes * Estabilidad de costos

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.1.2.7.1.2 Matriz de impacto DOFA

La matriz de impacto recopila los factores de éxito presentes en la organización, de los cuales van a ser insumos necesarios para la realización de las estrategias que arrojen el análisis.

Tabla 7: Matriz de impacto DOFA

OPORTUNIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	A	M	B		A	M	B
Inflación		X		Acuerdos de libre comercio	X		
Crecimiento del PIB		X		Credibilidad en las instituciones		X	
Inestabilidad del sector		X		Desempleo		X	
Políticas del país	X			Inseguridad	X		
Relaciones Internacionales		X		Resistencia al cambio tecnológico		X	
Estilo de vida	X			Condiciones climáticas y ambientales	X		
Percepción del producto		X					
Facilidad de acceso a la tecnología	X						
Avances tecnológicos		X					
Nuevas tecnologías industriales		X					
Aplicación de tecnologías a la producción	X						
Estado de las vías	X						
Calidad de transporte			X				
FORTALEZAS	IMPACTO			DEBILIDADES	IMPACTO		
	A	M	B		A	M	B
Habilidad para responder a tecnologías cambiantes		X		Experiencia y conocimiento	X		
Comunicación y control gerencial		X		Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		X	
Rentabilidad, retorno de la inversión	X			Estabilidad de costos	X		
Competir por precios de venta	X						
Grado de utilización de capacidad de endeudamiento		X					
Habilidad técnica y de manufactura	X						
Efectividad de la producción y programas de entrega		X					
Nivel tecnológico en Maquinaria	X						
Nivel de tecnología utilizada en procesos	X						
Nivel de capacidad del talento humano		X					
Nivel de experiencia en procesos		X					
Experiencia técnica		X					
Motivación	X						
Sentido de pertenencia	X						

A: Alto, M: Medio, B: Bajo

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.1.2.7.1.3 Análisis DOFA

Tabla 8 Análisis DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> * Inflación * Crecimiento del PIB * Inestabilidad del sector * Políticas del país * Relaciones Internacionales * Estilo de vida * Percepción del producto * Facilidad de acceso a la tecnología * Avances tecnológicos * Nuevas tecnologías industriales * Aplicación de tecnologías a la producción * Estado de las vías * Calidad de transporte 	<ul style="list-style-type: none"> * Acuerdos de libre comercio * Credibilidad en las instituciones * Desempleo * Inseguridad * Resistencia al cambio tecnológico * Condiciones climáticas y ambientales
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> * Habilidad para responder a tecnologías cambiantes * Comunicación y control gerencial * Rentabilidad, retorno de la inversión * Competir por precios de venta * Grado de utilización de capacidad de endeudamiento * Habilidad técnica y de manufactura * Efectividad de la producción y programas de entrega * Nivel tecnológico en Maquinaria * Nivel de tecnología utilizada en procesos * Nivel de capacidad del talento humano * Nivel de experiencia en procesos * Experiencia técnica * Motivación * Sentido de pertenencia 	<ul style="list-style-type: none"> * Crear relaciones gerenciales para obtener relaciones internacionales para generar nuevos lazos comerciales * Mantener precios competitivos con aplicación de tecnologías de producción. * Estar a la vanguardia en avances tecnológicos para mantener un ritmo de producción competitivo. * Renovar periódicamente la maquinaria. * Incorporar políticas de mejoramiento continuo en habilidades técnicas para mejorar la percepción del producto de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Establecer políticas de incentivo al personal para mantener y vincular el mejor personal a la organización. * Adquirir maquinaria que permita mantener el nivel de tecnología y de producción. * Aumentar el grado de capacidad de endeudamiento para mejorar maquinaria e infraestructura en temas de producción y seguridad. * Generar incentivos al talento humano que permita mejoras en procesos productivos y de seguridad * Establecer políticas que permitan reaccionar a acuerdos de libre comercio. * Establecer controles de protección a activos de la organización de condiciones climáticas y ambientales.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> * Experiencia y conocimiento * Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes * Estabilidad de costos 	<ul style="list-style-type: none"> * Mejorar la curva de aprendizaje y aumentar el conocimiento aprovechando la facilidad de acceso a la tecnología * Mejorar la velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes del entorno con tecnología industrial competente. * Aplicar tecnologías de producción idóneas para generar una estabilidad de costos. * Fomentar capacitaciones continuas que permitan el aumento de conocimiento y posterior experiencia con el acceso a la tecnología * Reducir costos de producción aplicando las tecnologías para ser competitivo en precio de ventas. * Tener la capacidad instalada suficiente para aumentos en la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> * Tener y sostener una estabilidad de costos que permita contrarrestar o aprovechar los resultados de acuerdos de libre comercio y los impactos que puedan tener en la organización * Tener y mantener una estabilidad de costos que permita una ampliación de vacantes de empleo * Fomentar las capacitaciones continuas que permitan adquirir mas conocimiento y creando mas experiencia que sea abierta a los cambios tecnológicos. * Fortalecer las condiciones locativas de la organización para mitigar el riesgo climático y ambiental, como tambien las condiciones de seguridad de la organización

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.2 Objetivo específico

Estudios pertinentes para identificar las condiciones que permitan que el proyecto sea rentable y sostenible para promover su crecimiento en el ámbito comercial.

Para el cumplimiento de este objetivo se realizó un estudio de mercado, un estudio técnico y un estudio financiero; los cuales se evidencia a continuación.

4.1.2.1 Estudio de mercado

Para el estudio de mercado la representante de COCETEXPA Fanny Grijalba, manifiesta que el interés de la organización es producir overoles, por lo cual el estudio de mercado va dirigido hacia ese producto lo que permite a la cooperativa los siguientes resultados:

- Comprender las características y necesidades de los posibles clientes.
- Analizar el mercado competidor.
- Conocer los posibles efectos que pueden tener los factores económicos, socioculturales, demográficos, tecnológicos, competitivos y políticos-legales del macroentorno sobre las actividades que la organización pueda realizar en el futuro.
- Estimar el comportamiento futuro de la demanda y de la oferta de bienes y servicios del proyecto.
- Definir la estrategia de comercialización más adecuada de acuerdo a las características del consumidor.
- Estimar el precio el cual los consumidores estarán dispuestos a adquirir el producto.
- Definir la publicidad y promoción que se le realizara a la organización.

4.1.2.1.1 Objetivo del estudio de mercado

Analizar si existe la demanda suficiente en la ciudad de Popayán para la creación de una empresa dedicada al diseño y confección de overoles tipo piloto.

4.1.2.1.2 Descripción del producto

4.1.2.1.2.1 Identificación del producto

COCETEXPA ofrece al mercado un producto el cual representa para el cliente que adquiere el producto una serie de satisfacción de necesidades, la seguridad, comodidad,

calidad y durabilidad destaca el producto que ofrece COCETEXPA , actualmente en la ciudad de Popayán no existe una organización que se encargue directamente del diseño, confección y comercialización de producto industrias como suministros para empresas.

El overol tipo piloto es una herramienta de trabajo muy útil que facilita las labores repetitivas dentro de una organización, ya que les brinda a sus usuarios mayor comodidad y sentido de seguridad para poder realizar sus labores con una mayor concentración y confiar en que la calidad del overol es tal que no se deben preocupar por cuestiones estéticas.

El overol que ofrece COCETEXPA es un producto de tipo industrial que hace parte del subgrupo de equipos y herramientas, es un producto que le sirve a las organizaciones que lo adquieran para satisfacer las necesidades de comodidad, seguridad y durabilidad que tanto buscan las organizaciones que los requieren para así aportar al mejoramiento de las funciones de las organizaciones.

Al ser catalogado como producto industrial no solamente se rige a comercializarlos en industrias, este producto cumple con las características de que se puede usar y venderse a consumidores individuales, lo que para COCETEXPA genera un mayor grupo de posibles clientes.

4.1.2.1.2.2 Usos del producto

Los usos de un producto dependen de los fines a los cuales se va a destinar, las formas en que puede ser consumido, empleado y usado.

La destinación depende del tipo de producto ya sea de consumo, intermedio o de capital, por lo tanto, se indica si será utilizado por personas individualmente, familias, grupos sociales específicos, empresas particulares u oficiales, entre otras.

El overol tipo piloto será adquirido por parte de los clientes mediante una orden de pedido ya que este se acoplará a los requerimientos y modificaciones (si son necesarias) que necesite el cliente. El uso de este overol será en las áreas de tareas repetitivas de la organización en las cuales se busque en la herramienta (ropa de trabajo) una mejor prenda que le genere a la organización un plus.

El overol al ser una prenda de vestir de una sola pieza, sus indicaciones de uso son sencillas y prácticas, el overol cuenta con una cremallera grande que va desde la cintura hasta el cuello.

4.1.2.1.2.3 Otros elementos del producto

Es importante resaltar el servicio post-venta y el servicio ampliado que la organización busca ofrecer, se ofrecerá el servicio de asistencia técnica, asesorías además de modificaciones al diseño que se realice inicialmente y que el cliente quiera realizar algún cambio.

En el servicio post-venta es importante para la organización y para poder generar en los clientes un alto grado de satisfacción con el producto entregado, así que COCETEXPA estará en un continuo contacto con sus clientes, recibiendo sus quejas, reclamos, felicitaciones o agradecimientos que vengan de sus clientes para así mejorar o mantener los estándares o procedimientos que sean necesarios para la obtención de un mejor producto.

Productos relacionados con overoles ya existen en el mercado, a nivel nacional se encuentran compañías que ofrecen el servicio de dotaciones empresariales para diferentes organizaciones, la diferencia radical que hay en el servicio que COCETEXPA ofrece es en la asesoría y adaptación del producto final, para así entregarles a los clientes un producto que sea de su agrado y con las especificaciones que el comprador requiera.

4.1.2.1.2.4 Productos sustitutos y/o complementarios

En dotaciones para empresas a nivel de trabajos repetitivos existen muchos productos los cuales son ofrecidos a las organizaciones, estos productos cumplen con su fin, el cual es uniformar y dotar a los empleados de las organizaciones.

El producto que ofrece COCETEXPA es un overol tipo piloto, esto es un overol enterizo de una sola prenda. En el mercado encontramos overoles del mismo tipo, pero sin los elementos adicionales que les ofrece COCETEXPA.

Los siguientes son productos sustitutos del overol tipo piloto, los cuales en el municipio de Popayán lo ofrecen organizaciones dedicadas a más confección de todo tipo de prendas de vestir.

Overoles a dos prendas, ropa informal, batas de dotación, jean para trabajo pesado.

Productos complementarios para el overol tipo piloto son: gorras, cascos, gafas, guantes, botas/ zapatos, manta impermeabilizante para trabajos con fluidos, tapa oídos.

4.1.2.1.3 El usuario o consumidor

Para COCETEXPA es de vital importancia conocer a profundidad los principales clientes o los clientes potenciales para el negocio. Se puede afirmar que todas las organizaciones son consumidoras o posibles consumidoras de ropa para dotación que va desde empresas de productos hasta empresas de servicios (tales como empresas de aseo, pintores etc.) ya que este producto atiende necesidades de vestimenta y uso laboral con estándares de calidad además de cumplir a cabalidad los usos de una prenda de vestir, sin importar sexo, nivel educativo, profesión, ocupación, estado civil, ciclo de vida familiar, religión o educación.

Con respecto a la edad de las personas que usan este tipo de prendas de vestir deben ser personas mayores de 18 años las cuales ya están en edad productiva. Al ser un producto que se les ofrece a las empresas como parte de la dotación para sus empleados, no se discriminara para tipo de empresas se toma en general como clientes potenciales del producto.

El producto será consumido por empresas cuyos empleados realicen trabajos repetitivos, estén en labores de trabajo pesado o peligroso. Además de personas que trabajen o sean dueños de una organización y busquen en su labor diaria una prenda de duración y comodidad que les brinde la posibilidad de verse a la moda además de un ahorro a la hora de la vestirse diariamente para cumplir con sus obligaciones laborales.

Los consumidores del overol lo usan principalmente por ser una prenda cómoda para trabajar y que facilita las labores cotidianas que realizan en sus horarios laborales. Además de representarles un ahorro monetariamente hablando.

4.1.2.1.4 Delimitación y descripción del mercado

En la delimitación del área geográfica de este negocio se indica que el mercado para el producto como lo es el overol abarca al territorio perteneciente a al municipio de

Popayán del departamento del Cauca. Esta región cuenta con organizaciones que están en continuo abastecimiento de las dotaciones para sus empleados. Además de que en el Municipio no existen empresas que presten el servicio a gran escala de diseño, confección y comercialización de prendas para dotaciones tipo overoles.

El municipio de Popayán cuenta con industrias en diferentes sectores económicos, los siguientes son en los cuales se encuentran las diferentes industrias del departamento del cauca:

Tabla 9: Análisis sectorial del Departamento del Cauca.

SECTOR	ACTIVIDAD
Agropecuario	Café, otros productos agrícolas, animales vivos y productos animales, caza y pesca y silvicultura y extracción de madera.
Industria	Bebidas, textiles, plásticos, sustancias químicas, maquinaria y equipo y otros.
Energía, agua y gas	Actividades de energía, plantas de agua, minería
Construcción	Edificaciones y obras de ingeniería civil.
Comercio	Actividades comerciales, hotelería, restaurantes, servicios de reparaciones de artículos personales.
Transporte y comunicaciones	Transporte terrestre, acuático, aéreo y servicios complementarios de transporte (almacenamiento), correos y telecomunicaciones.
Servicios financieros e inmobiliarios	Intermediación financiera, servicios de arriendos e inmobiliarios.
Servicios del gobierno	Administración pública, servicios de enseñanza, de salud, de esparcimiento, personales y servicio doméstico.

Fuente DANE

Encontrar estos sectores en el municipio de Popayán lo hace atractivo para la industria de dotaciones empresariales. Para un producto como el overol todos estos sectores son potenciales clientes para el negocio excepto el sector financiero e inmobiliario el cual es un sector que utilizan vestimenta muy específica y diferente.

La región objeto de estudio cuenta con un total de 4357 empresas manufactureras (dato proporcionado por estudio realizado por estudiantes de la Universidad del Cauca para la cámara y comercio del cauca) este dato es aproximado, las cuales en la actualidad para

poder obtener dotaciones para sus empresas buscan en su mayoría organizaciones que no están ubicadas en el municipio, En el desarrollo de la idea de negocio se considera que el total de las empresas son consumidoras de dotación textil.

4.1.2.1.5 Análisis de la competencia

Al ser el municipio de Popayán una zona la cual no se le ha invertido como en otros departamentos en el desarrollo textil, no se encuentran competidores locales (Departamentales), no se tienen datos sobre empresas que realicen u ofrezcan el producto que COCETEXPA busca ofrecerles a las organizaciones del departamento a gran escala, o las empresas que hay en la ciudad de Popayán aceptan la venta de dotaciones y lo realizan en empresas por fuera del departamento.

El sector de las confecciones en Colombia se reparte principalmente entre las redes empresariales de Antioquia y Bogotá, pero a nivel general, las empresas de textiles se encuentran ubicadas en las siguientes ciudades: Medellín, Bogotá, quienes son las principales ciudades que cuentan con industrias textiles, además de ciudades como Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla, Ibagué y Bucaramanga que también cuentan con industrias textiles, pero en menor cantidades que las dos principales ciudades.

Tabla 10: Mercado de empresas textiles.

Departamento	% de mercado de textiles en el segundo
Antioquia	60.3%
Bogotá D.C.	33.0%
Cundinamarca	6.7%

Fuente: Elaborado con base a la información de la revista estados financieros.

Resaltando las ciudades capitales de cada departamento como los principales lugares en donde se concentran las empresas dedicadas al sector textil y las cuales son competidores directos de COCETEXPA.

Las empresas nacionales que realizan y ofrecen el mismo producto que busca ofrecer COCETEXPA tienen los siguientes precios en el mercado, estas empresas

garantizan las especificaciones del cliente, pero no se puede dar conocimiento de la calidad de la prenda:

Tabla 11: Promedio de precios de overoles.

Promedio de precio de los overoles			
		BORDADO/ESTAMPADO	REFUERZO EN CODOS Y RODILLAS
1	Abril comercializador	\$ 55.000	NR
2	ARTISEG	\$ 58.500	NR
3	Dotaciones Calderón	\$ 49.000	\$ 10.000
4	Dota shop	\$ 45.000	\$ 5.000
5	Embler Colombia	\$ 65.000	\$ 10.000
6	Textilera dotaciones	\$ 64.100	\$ 10.000
7	Manpower	\$ 40.000	\$ 5.000
8	Multinacional de dotaciones	\$ 47.750	\$ 10.000
9	Suministros y dotaciones ORION	\$ 60.000	\$ 20.000
10	Creaciones SION	\$ 51.000	\$ 10.000
11	MV dotaciones	\$ 50.000	NR
	TOTAL	\$ 585.350	\$ 80.000
	PROMEDIO	\$ 53.213,63636	\$ 10.000

Fuente: Elaboración propia.

Según los precios del mercado se tiene que el precio promedio para overol de tipo piloto es de \$ 53.213,63 pesos colombianos, este precio es para overoles sencillos, sin refuerzos en codos y rodillas. El refuerzo en codos y rodillas en promedio de las empresas que lo realizan es de \$ 10.000 pesos colombianos, esto nos daría un total de \$ 63.213,63 pesos colombianos el precio de un overol tipo piloto con refuerzos en codos y rodillas.

4.1.2.1.6 Aplicación del estudio de mercados

4.1.2.1.6.1 Diseño de la muestra

4.1.2.1.6.1.1 Población y muestreo

La determinación de la población y el proceso de diseño de la muestra es fundamental para un correcto análisis. En este caso la población hace referencia a las empresas del municipio de Popayán.

4.1.2.1.6.1.2 Proceso de diseño de la muestra

Para un correcto proceso y diseño de la muestra se siguieron los siguientes pasos:

- a. Elemento: Empresas que se encuentren matriculadas en cámara y comercio del Cauca y realicen dotación a sus empleados o lo requieran.
- b. Unidad de muestra: A través de un muestreo interceptado con gerentes, dueños o encargados de las empresas en la ciudad de Popayán.
- c. Alcance: Municipio de Popayán.
- d. Tiempo: La recolección de los datos para el estudio se realizó entre el 13 de marzo hasta el 6 de abril de 2018.

4.1.2.1.6.1.3 Selección de técnicas de muestreo

El tipo de técnica de muestreo que se utiliza para la investigación es el muestreo determinístico, en el cual se recurre a métodos subjetivos y son técnicas que la selección de los elementos que participan en el estudio depende de la escogencia del personal de la investigación. Se asienta generalmente sobre la base de un buen conocimiento de los estratos de la población y/o de los individuos más "representativos" o "adecuados" para los fines de la investigación. En este tipo de muestreo se fijan unas "cuotas" que consisten en un número de individuos que reúnen unas determinadas condiciones.

Para esta investigación se tienen en cuenta las empresas del municipio de Popayán las cuales adquieran dotación (ropa) o la deseen adquirir.

Aunque para el criterio de la investigación se podrá realizar un muestreo discrecional ya que los elementos podrán ser elegidos por los investigadores dejando en su opinión lo que ellos creen que serán importantes y aportaran al estudio.

4.1.2.1.6.1.4 Tamaño de la muestra

La muestra es una parte generalmente pequeña que se toma del conjunto total (población) para analizarla y hacer estudios que le permitan al investigador inferir o estimar las características de un problema.

Una muestra es un subgrupo de personas o elementos que se toman de una población. Para calcular el tamaño de la muestra, se deben de tener algunos criterios o exigencias como el error de la muestra y el intervalo de confianza que lo plantea el investigador.

Para el cálculo del tamaño de la muestra para este caso, se va a realizar partiendo de una población finita puesto que partimos de una cantidad de 12811 empresas manufactureras en el departamento del cauca y en el municipio de Popayán no hay datos exactos de las empresas se estima un aproximado de 4357 empresas registradas para el 2017, al no tener la cantidad de empresas, además de que para el estudio solo nos enfocaremos en las empresas que realicen el proceso de dotación o deseen realizar, se realiza un mejor manejo de la población objetivo mediante un supuesto de población finita, para no crear sesgos a la hora de implementar la encuesta.

Se estima un margen de confiabilidad del 90% es decir en una distribución normal del $z=1,645$ y se ha establecido un margen de error del 10%.

$$n = \frac{Z^2 PQ}{E^2}$$

N	N
Z	1,645 → 90%
P	0,5
Q	0,5
E	10% → 0,1

$$n = \frac{1,645^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,1^2}$$

$$n = 67,650625$$

$$n \cong 68$$

El número de empresas a realizarles la encuesta es 68.

4.1.2.1.6.2 Trabajo de campo

Se realizó el trabajo de campo para realizar el estudio, se realizaron diferentes visitas planeadas para poder ejecutar las encuestas durante los días correspondidos entre el 13 de marzo al 6 de abril de 2018, en estos días se visitaron empresas del municipio de Popayán,

El inconveniente que surge al visitar las empresas de la ciudad de Popayán es que en su gran mayoría son sucursales de empresas nacionales o multinacionales lo cual para la investigación de mercados en la ciudad de Popayán y el producto a ofrecer que es el overol para dotaciones empresariales cambia totalmente la cantidad de empresas a visitar.

Los cuestionarios fueron diligenciados de forma personal, la duración por encuesta fue de aproximadamente 5 a 10 minutos, con lo cual se pudo obtener información para el estudio, en el tiempo de respuesta por parte de los gerentes o encargados de la empresa el investigador realizó una obtención de información no estructurada que servirá para una retroalimentación.

Las personas elegidas para realizar las encuestas tuvieron total aceptación y disposición para ayudarnos con el diligenciamiento de estas.

4.1.2.1.6.3 Procesamiento y análisis de datos

En el desarrollo y aplicación de la encuesta no surgió ningún tipo de confusión en las cinco preguntas planteadas, ya que estas fueron estructuradas para una fácil y rápida respuesta que agilizará el proceso. Haciendo una optimización del tiempo entre el investigador y el entrevistado para que se abordaran temas de una manera no estructurada y conocer más a fondo las necesidades de su organización, así como para poder tener conocimiento de los procesos que se debe realizar para poder tener relaciones laborales entre empresas y prestarles el servicio de dotación.

- Sinopsis: Las estadísticas que se diseñan para cada variable de las preguntas formuladas son las medidas de tendencia central, la moda, la media, la mediana y la desviación estándar

- Codificación: ara la realización de la codificación de la información se le ha asignado a cada una de las alternativas de respuesta códigos numéricos llevando a cabo una pre-codificación, se hace con el objeto de agilizar el proceso de tabulación.
- Tabulación: Para realizar el proceso de tabulación, se agruparon la totalidad de las encuestas totalmente diligenciadas, el proceso se realizó con el grupo de investigadores para agilizar el ingreso de la información al programa.
- Análisis: El análisis se realiza para cada una de las cinco preguntas del cuestionario, para desarrollar esto, se utiliza el programa SPSS el cual es un programa estadístico, nos permite graficar las diferentes respuestas que nuestra muestra ha dado a cada una de las preguntas que se les realizaron.

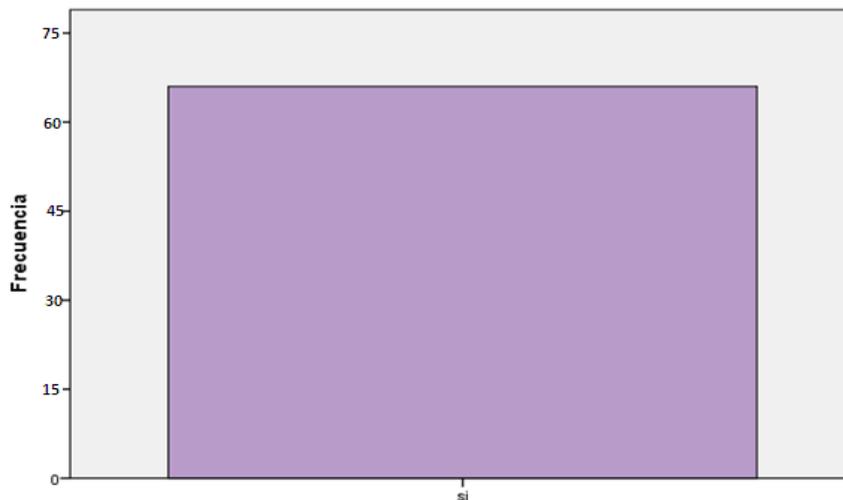
1. ¿Apoyaría su empresa a la cooperativa sabiendo la necesidad de creación de esta?

Tabla 12: ¿Apoyaría su empresa a la cooperativa sabiendo la necesidad de creación de esta?

	<i>frecuencia</i>	<i>%</i>	<i>% acumulado</i>
<i>Si</i>	<i>68</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
<i>No</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>	<i>100%</i>
<i>total</i>	<i>68</i>	<i>100%</i>	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 1 ¿Apoyaría su empresa a la cooperativa sabiendo la necesidad de creación de la misma?



Fuente: Elaboración propia

2. ¿Qué tipo de dotaciones (ropa) requiere su empresa?

Tabla 13: ¿Qué tipo de dotaciones (ropa) requiere su empresa?

		Overol			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	34	50,0	50,0	50,0
	No	34	50,0	50,0	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

		Ropa formal calle			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	29	40,9	40,9	40,9
	No	39	59,1	59,1	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

		Especializados			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	31	45,5	45,5	45,5
	No	37	54,5	54,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

		No adquiere			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	6	9,1	9,1	9,1
	No	62	90,9	90,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

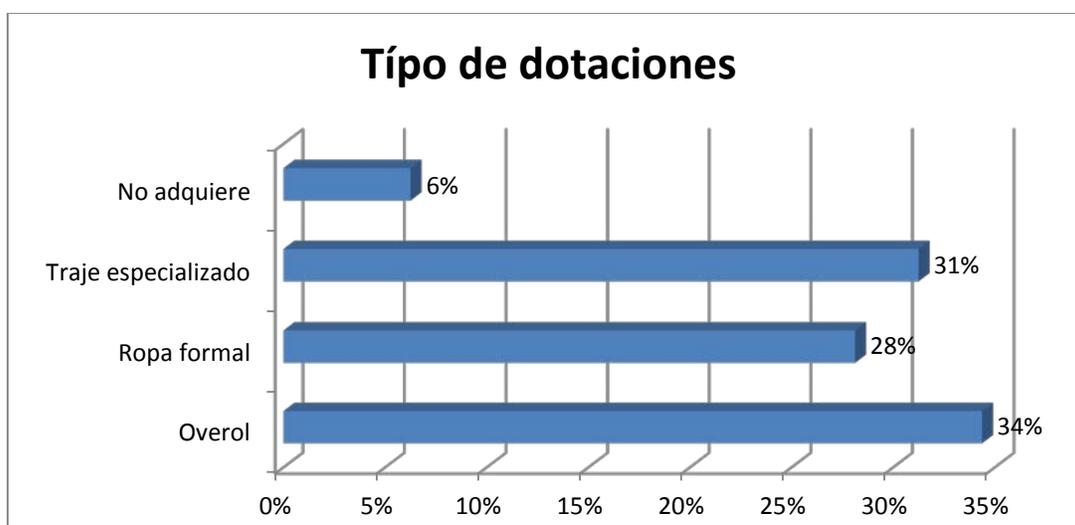
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14: Tabla de frecuencias y acumulado

	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulado</i>
<i>Overol</i>	34	34%	34%
<i>Ropa formal</i>	29	28%	63%
<i>Traje especializado</i>	31	31%	94%
<i>No adquiere</i>	6	6%	100%
<i>Total</i>	100	100%	

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 2 tipo de dotaciones



Fuente: Elaboración propia

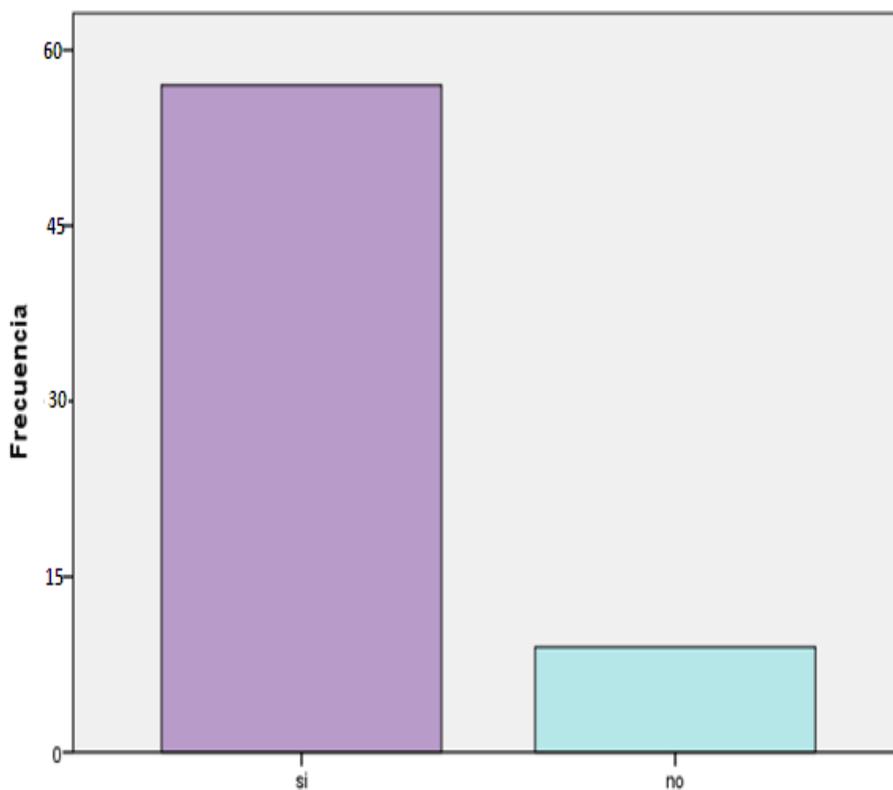
3. ¿La empresa estaría dispuesta a adquirir overoles para la dotación de sus empleados?

Tabla 15: ¿La empresa estaría dispuesta a adquirir overoles para la dotación de sus empleados?

	<i>frecuencia</i>	<i>%</i>	<i>% acumulado</i>
<i>Si</i>	58	86%	86%
<i>No</i>	10	14%	100%
Total	68	100%	

Fuente: elaboración propia

Ilustración 3 ¿La empresa estaría dispuesta a adquirir overoles para la dotación de sus empleados?



Fuente: Elaboración propia

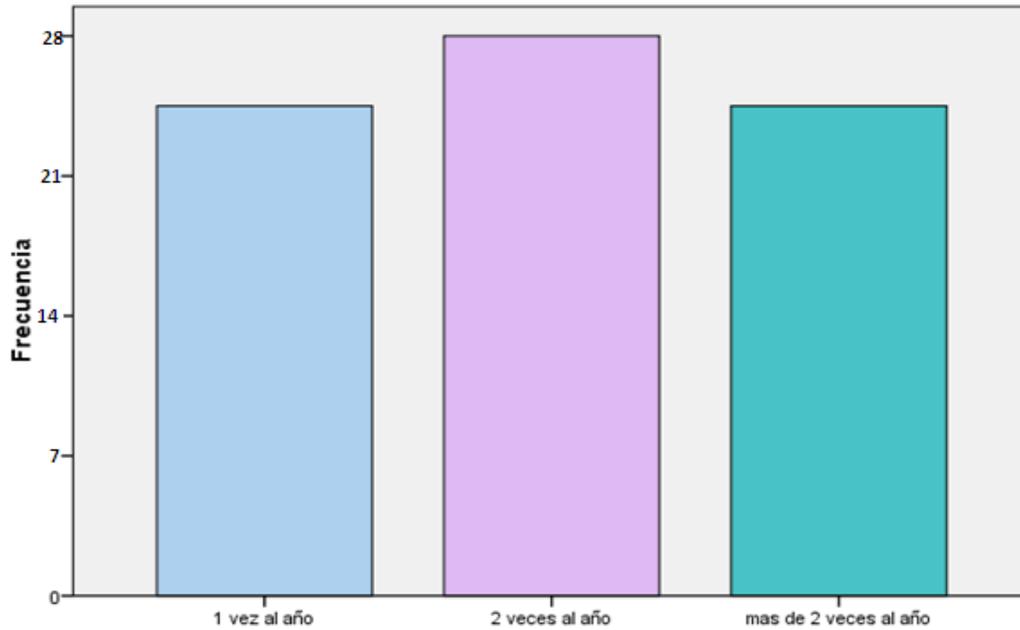
4. ¿Con que frecuencia la empresa adquiere o en un futuro adquiriría dotaciones para sus empleados?

Tabla 16: ¿Con que frecuencia la empresa adquiere o en un futuro adquiriría dotaciones para sus empleados?

	<i>frecuencia</i>	<i>%</i>	<i>% acumulado</i>
<i>1 vez al año</i>	22	32%	32%
<i>2 veces al año</i>	24	36%	68%
<i>más de 2 veces al año</i>	22	32%	100%
<i>total</i>	68	100%	

Fuente: Elaboración propia

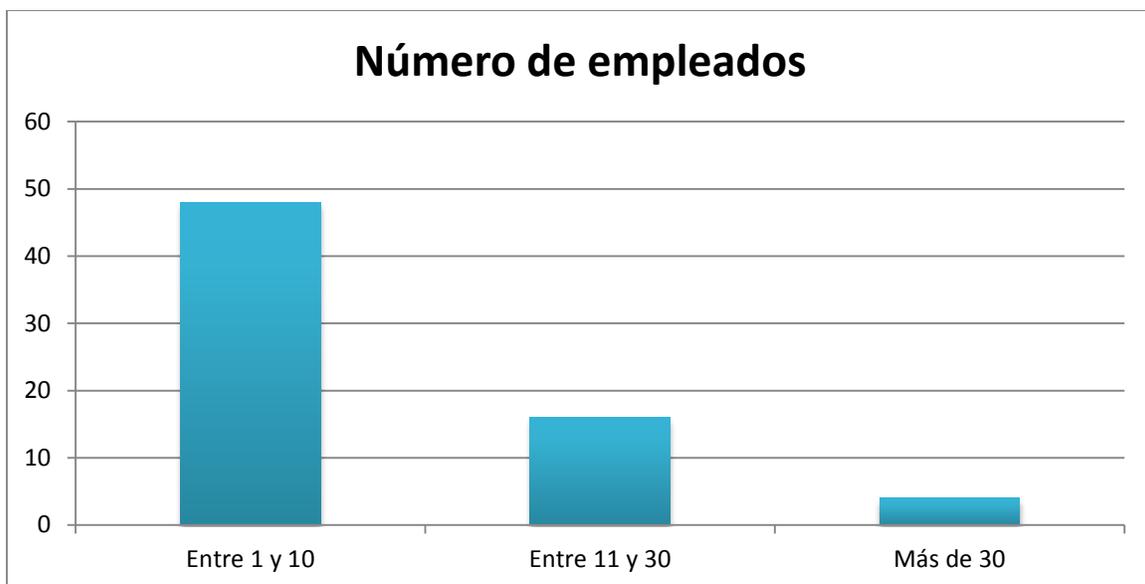
Ilustración 4: ¿Con qué frecuencia la empresa adquiere o en un futuro adquiriría dotaciones para sus empleados?



Fuente: Elaboración propia

5. ¿En qué escala se encuentra su empresa con respecto al número de empleados que tiene actualmente?

Ilustración 5: Número de empleados.



Fuente: Elaboración propia

4.1.2.1.6.4 Datos secundarios aplicados al trabajo de campo

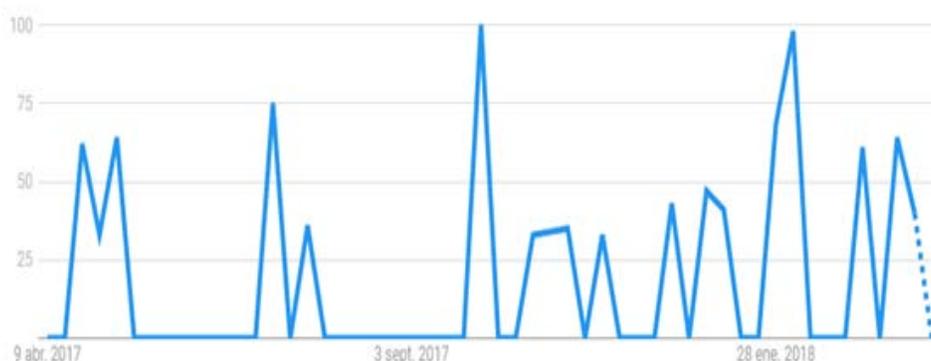
Google trends es una herramienta la cual nos genera la búsqueda y tendencia de cualquier palabra, producto, entre otras que se encuentre en la red. Google Trends es una aplicación que sirve tanto para conocer los temas más populares y las últimas tendencias en la red, como para comparar el número de búsquedas de varias palabras o frases. Así, conoceremos el nivel de búsqueda de un determinado término (keyword) durante un período de tiempo concreto.

Siendo el tiempo del internet global esta herramienta proporciona información para el producto que COCETEXPA busca ofrecer, además que se discrimina por país y nos da la búsqueda que overoles relacionados con empresas o industrias se han generado en el último año.

Los números reflejan el interés de búsqueda en relación con el valor máximo de un gráfico en una región y un periodo determinados. Un valor de 100 indica la popularidad máxima de un término, mientras que 50 y 0 indican que un término es la mitad de popular en relación con el valor máximo o que no había suficientes datos del término, respectivamente.

La siguiente grafica nos muestra el nivel de búsqueda discriminado por búsqueda de overoles, país Colombia además de discriminarlos por empresas e industrias.

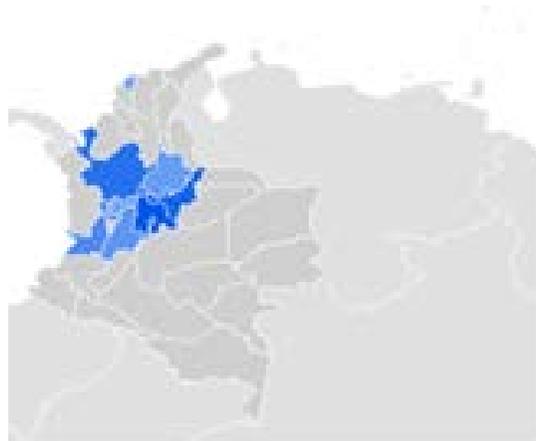
Ilustración 8: Nivel de búsqueda discriminado por búsqueda de overoles.



Fuente: Google Trends

El interés por la búsqueda de overoles se discrimina por regiones en el siguiente mapa, se pueden ver las regiones de Colombia en donde han buscado más compra de overoles para empresas e industrias en el último año.

Ilustración 9: Búsqueda de overoles por regiones.



Fuente: Google Trends

Las regiones con la cantidad de búsqueda son las siguientes:

Ilustración 10: Cantidad de búsqueda de overoles por regiones.



Fuente: Google Trends

El interés por regiones arroja el resultado en qué ubicación se ha usado con más frecuencia el término de búsqueda overoles durante el periodo especificado. Los valores se calculan en una escala del 0 al 100, en la que 100 indica la ubicación con mayor frecuencia de búsquedas en proporción al total de búsquedas realizadas en esa ubicación, mientras que los valores de 50 y 0 indican las ubicaciones donde la popularidad del término es la mitad con relación al valor máximo o en las que no había suficientes datos del término, respectivamente.

4.1.2.1.6.5 Proyección y análisis de la demanda

4.1.2.1.6.5.1 Métodos cualitativos de pronóstico de la demanda

Los métodos de proyección de la demanda son estudios que buscan proyectar el comportamiento de la demanda en un determinado lapso futuro, existen dos métodos de proyección de la demanda los cuales son métodos cualitativos y métodos cuantitativos.

Para la proyección de la demanda de los overoles se aplicará un método cualitativo el cual nos permitirá tener una proyección de la demanda de los overos en el mercado de las empresas del municipio de Popayán, se aplica este método ya que no se cuenta con datos históricos de la venta del producto, se realiza una encuesta del mercado de posibles consumidores del producto.

Mediante la encuesta aplicada que se describió anteriormente se realizó una pregunta, la cual consistía en conocer el nivel de compra de los posibles y potenciales clientes, la pregunta nos arroja respuesta exacta del nivel de compra anual que tiene la empresa o que posiblemente tendrá al adquirir cualquier tipo de dotaciones para sus empleados.

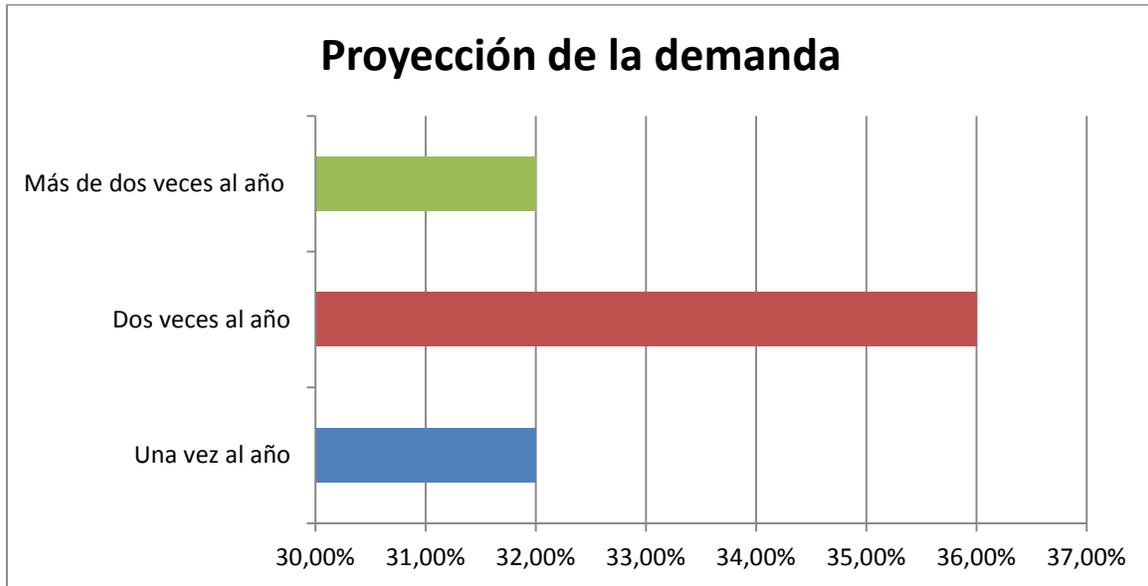
La pregunta es la siguiente: ¿Con que frecuencia adquiere o en un futuro adquiriría dotaciones para sus empleados?

Teniendo en cuenta los pedidos de dotación que se realizan comúnmente por parte de las empresas se tiene que las organizaciones pueden adquirir dotaciones para sus empleados con las siguientes frecuencias: una vez al año, dos veces al año (semestralmente), y más de dos veces al año (normalmente se realiza cada trimestre).

Cabe resaltar que el nivel de la compra (anual) en su mayoría va a tener mucho más volumen que las empresas que deciden adquirir dotaciones dos a más veces por año.

El nivel de compra de los potenciales clientes de dotaciones es el siguiente:

Ilustración 11: Proyección de demanda.



Fuente: Elaboración Propia.

Según datos de la encuesta aplicada las organizaciones adquieren en un 34.4% sus dotaciones dos veces al año (una cada semestre), y hay una igualdad en las empresas que adquieren dotaciones una vez al año y más de dos veces al año ambas con un 27.3%.

Tener en cuenta las leyes que rigen en Colombia para las organizaciones sobre la dotación que le deben proporcional a sus empleados, esto nos indica según el número de empleados y que devenguen un sueldo entre uno y dos salarios mínimos la empresa deberá darles datación para un año laboral dependiendo el contrato y esta dotación consta de tres vestimentas.

Teniendo en cuenta lo anterior y la pregunta número cinco que se realizó en el cuestionario la cual es: ¿En qué escala se encuentra su empresa con respecto al número de empleados que tiene actualmente?

Esta pregunta nos arroja información sobre el posible número de compras que podría tener la empresa respecto a dotaciones, cabe resaltar que no se discrimina por personal que utiliza overol. De igual forma se toma el promedio de empleados en cada una de las escalas para poder encontrar un balance en los resultados.

Tabla 17: Promedio de compra.

Escala de empleados	Promedio	Número de empresas en esta escala	Tiempos de compra de dotaciones		
			Una vez al año	Dos veces al año	Más de dos veces al año
Entre 1 y 10	5	48	720	480	240
Entre 11 y 30	15	16	720	480	240
Más de 30	50	4	600	400	200

Fuente: Elaboración Propia.

Partiendo de lo anterior la proyección de ventas anualmente sería de 2.040 prendas de dotación según datos de la encuesta realizada, tomando un promedio en la escala del número de empleados. Se hace la relación con el número de empresas para el municipio de Popayán, el dato exacto del número de empresas en la ciudad de Popayán que se dediquen a la manufactura no existe formalmente, se toma un estudio de la universidad del Cauca que realizó para la cámara de comercio del Cauca sobre la cantidad de empresas que realizan algún proceso productivo. El dato obtenido por este estudio arroja que para el municipio de Popayán existen 4357 empresas registradas en Cámara y Comercio del Cauca Cabe resaltar que este número de empresas no es exacto ni 100% confiable.

Para COCETEXPA en el primer año se proyecta a alcanzar el 60% de estas empresas y anualmente incrementar su alcance en un 5%.

Tabla 18: Proyección de unidades vendidas

Año	% de Alcance	Cantidad AME	Margen de error 5%	Proyección Unidades vendidas (overoles)
1	60%	78420	3921	74499
2	65%	84960	4248	80720
3	70%	91470	4573	86897

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.2.1.6.6 Publicidad y promoción

- **Medios tradicionales**

Para COCETEXPA es de vital importancia dar a conocer a las empresas locales de la ciudad de Popayán el producto que ofrece, así que la publicidad en medios masivos de comunicación es de vital importancia para poder darse a conocer.

Partiendo que la mayoría de las empresas en sus ambientes laborales aun utilizan medios de comunicación tradicionales como es la radio y la televisión, para COCETEXPA la mejor opción para pautar es la radio local, ya que la televisión nacional tiene costos muy elevados.

Según las tarifas de la cadena radial caracol y teniendo en cuenta el horario laboral, se va a pautar en la emisora caracol radio, esta emisora nos proporciona alcanzar la mayor audiencia en la ciudad de Popayán comparada con las demás.

Se va a pautar en los horarios establecidos de 10:27am a 11:57am y en el horario de la tarde de 1:27pm a 3:57pm. Siendo escogidos estos horarios según los horarios laborales de las empresas y en los cuales se les llegaría a los clientes potenciales, esta publicidad en radio costara mensualmente \$70.000.

- **Redes sociales**

Se va a realizar una estrategia de marketing de contenidos en Facebook, además de la creación de la fan page de la empresa tanto en Facebook como en Instagram.

Para poder pautar en Facebook se va a destinar un presupuesto de \$50.000 para probar inicialmente la respuesta del mercado, esta estrategia de pautar en Facebook es muy importante porque con esta se tiene la posibilidad de abarcar una mayor parte del público objetivo mediante voz a voz.

4.1.2.1.6.7 Precio del producto

El precio que se decide que se va a vender el overol en el mercado es de \$75.000, este precio de venta es propuesto principalmente por los precios del mercado, ya que es un mercado a nivel nacional competitivo, aunque la diferenciación del producto que ofrece COCETEXPA es su calidad, el precio para las empresas que adquieran el producto es muy

importante así que se elige un precio un poco por encima del promedio pero que garantizara una prenda de alta calidad.

Las empresas competidoras tienen un promedio de precio al público de \$63,213, en este valor esta incluidos los refuerzos en codos y rodillas, aunque es un poco más bajo del precio de venta del overol que COCETEXPA , no se asegura la calidad de las prendas de las empresas competidoras o no se tiene experiencias del consumidor final que establezca la calidad de los overoles competidores, así que el overol que confecciona COCETEXPA va a ser un producto de alta calidad a un precio relativamente económico.

4.1.2.2 Estudio técnico

El estudio técnico para una organización permite hacer un diagnóstico de los requerimientos en recursos materiales, tecnológicos y humanos que se requiere para su proceso productivo, con el fin de que se logren minimizar costos y aprovechar eficientemente los activos.

El estudio técnico realizado para la cooperativa COCETEXPA ubicada en la ciudad de Popayán, tiene como propósito realizar un análisis de los aspectos más significativos acerca del proceso de producción que compete a la organización con su producto estrella objeto de estudio del proceso productivo; el overol.

4.1.2.2.1 Tamaño del proyecto (capacidad de producción)

- **Variables determinantes del proyecto:**

En el presente estudio técnico se identifican las siguientes como las principales variables que determinaran el tamaño de este proyecto:

1. Dimensión y características del mercado

El producto por evaluar es el overol talla M, producto destinado para las empresas que requieren dotación para sus empleados, con características que le permiten al portador poder realizar trabajos semipesados gracias a su tela (dril fortaleza)

COCETEXPA tiene presupuestado incursionar en mercado textil dentro de la ciudad de Popayán, teniendo como producto estrella la línea “overol”. Un previo estudio de mercado permitió caracterizar el segmento de clientes de la empresa y obtener información relevante

de los mismos, la información que arrojó la investigación de mercados a través de la encuesta directa respecto a este segmento permitió conocer la proyección de la demanda de overoles; año 1: 74499 unidades, año 2: 80720 unidades, año 3: 86897 unidades.

2. Capacidad instalada

Para llegar a una estimación lo más cercana posible de la capacidad instalada es necesario mostrar la disponibilidad de tiempo para cada uno de los procesos, el personal disponible para cada producto. Ahora bien, para evidenciar el diagrama del proceso productivo, se determinó mediante un diagrama PERT (ver anexo F)

Con los anteriores datos facilitados, calculamos la capacidad instalada para cada proceso de acuerdo al personal disponible y con el número horas (minutos) al mes que aportan un turno de trabajo normal (11520 min/mes)

Tabla 19: Capacidad instalada en minutos de operación

PROCESO	MIN POR MES	# DE TURNOS	EMPLEADOS POR TURNO	CAPACIDAD MENSUAL INSTALADA EN MINUTOS
Tendido y corte de tela	11.520	2	4	92.160
Unión de piezas pequeñas cortadas	11.520	1	15	172.800
Unión de piezas grandes cortadas	11.520	1	15	172.800
Unión de piezas grandes y pequeñas	11.520	1	15	172.800
Ensamble de elásticos	11.520	1	7	80.640
Unión pantalon mas camisa	11.520	1	9	103.680
Pegada de cierres	11.520	1	8	92.160
Confección de cuello, manga y bota	11.520	1	7	80.640
Confección de codos	11.520	1	7	80.640
Revisión de calidad	11.520	1	5	57.600
Empaque de producto final	11.520	1	5	57.600

Fuente: Elaboración propia

Más adelante al calcular los tiempos de cada operación determinaremos si la capacidad instalada es igual o mayor a la capacidad que sería utilizada de acuerdo a la proyección de la demanda.

4.1.2.2 Identificación técnica del producto

El producto por evaluar es el “overol”, producto industrial para trabajo pesado y semipesado que se enmarca en nuevos materiales de tela resistente como lo es el dril

fortaleza, aunque su durabilidad depende del uso que se le dé al overol y a lo que este expuesto; en términos de dotación y por las características de sus materiales no debe tener mayor inconveniente de que en términos normales de desgaste el producto tenga una vida útil de mínimo 6 meses, lo que lo hace ideal para las dotaciones empresariales.

En el presente estudio técnico identificamos las siguientes variables que determinaran el objeto de estudio.

a. DISPONIBILIDAD DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA

Los principales proveedores de materia prima que hacen llegar sus productos a COCETEXPA se encuentran principalmente en Popayán en la zona centro de la ciudad, mientras que los demás proveedores se encuentran en otras ciudades tales como Cali, Medellín, Bogotá y Manizales conectando con la ciudad de Popayán por la avenida panamericana, e incluso dependiendo de la escases del mismo existen telas que son enviados desde China, por lo cual entrarían al país por el puerto de Buenaventura teniendo vinculación directa con Popayán por la avenida panamericana. En términos de cantidades, debido a que el material es abundante las cantidades solicitadas normalmente vienen en rollos pero su metraje puede ser vendido a placer del solicitante.

b. DIFERENCIACIÓN DE INSUMOS

Se refiere a la diferenciación que tienen los insumos entre sí, en este caso casi todos los productos están estandarizados y poseen un bajo grado de diferenciación lo cual da poder de negociación frente a los proveedores.

c. VOLÚMENES DE COMPRA

Para la realización de los productos, se necesitan de diversos elementos de materia prima, normalmente en gran cantidad para lograr suplir las producciones en masa que se presentan, lo cual beneficia al comprador, puesto que las compras de grandes cantidades disminuyen el costo restándoles poder de negociación a los proveedores.

4.1.2.2.3 Localización

En la localización óptima del proyecto se encuentran dos aspectos: la Macro localización (ubicación del mercado de consumo; las fuentes de materias primas y la mano de obra disponible) y la Micro localización (cercanía con el mercado consumidor, infraestructura y servicios).

4.1.2.2.3.1 Macro localización

La macro localización de los proyectos se refiere a la ubicación de la macrozona dentro de la cual se establecerá un determinado proyecto.

En este caso, COCETEXPA quedará ubicada en el suroccidente colombiano dentro del departamento del Cauca, y el factor que predomina en esta elección es básicamente que es el lugar de domicilio de sus cooperados, en donde queremos experimentar la aceptación del mercado hacia nuestros productos, además que el departamento del Cauca nos da buenas condiciones y ventajas competitivas en cuanto a proveeduría, disponibilidad de materias primas, calidad de los insumos utilizados, costo de vida, costo de mano de obra, entre otros que si se ubicara en otra región del suroccidente colombiano.

Esta localidad fue escogida teniendo en cuenta un análisis de factores que tienen repercusión significativa como los siguientes:

- **Localización del mercado:** Se tiene en cuenta que una gran proporción de los clientes de la futura empresa se concentran en la ciudad de Popayán, por lo que la elección de la macro localización en el departamento del Cauca coincide en que, en ella se encuentra ubicada su capital Popayán que es un mercado que según la investigación de mercado demuestra un potencial de crecimiento y aceptación de los productos que pretende ofertar la empresa. Además de esto al localizarse las instalaciones de la empresa en el área metropolitana de Popayán, es fácil acceder al mercado objetivo, además la cercanía para el cumplimiento de los diferentes trabajos que se puedan presentar en el área de influencia de la ciudad, disminuye los costos de transporte y mejora la comunicación con los clientes.
- **Vías de comunicación y acceso:** Nuestros potenciales clientes deben tener la posibilidad de acceder fácilmente a las instalaciones de COCETEXPA, y este

aspecto es de vital importancia puesto que es necesario para la entrada de insumos para la producción como también la salida de producto terminado. Esta condición se encuentra inmersa en Popayán que cuenta con el paso de la vía panamericana la principal vía de comunicación nacional la cual permite el transporte de materia prima en una forma rápida y adecuada, como también cercanía a vías principales como la carrera novena que atraviesa la ciudad lo que permite la comunicación con clientes y proveedores dentro de la ciudad.

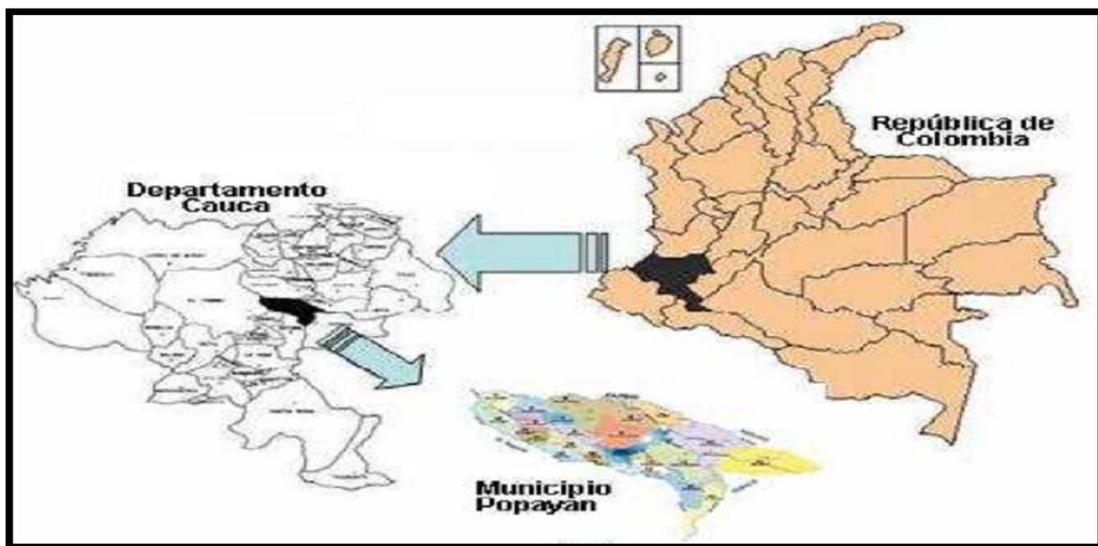
- **Disponibilidad de mano de obra:** COCETEXPA requiere contar con un personal idóneo experto en las diferentes labores y actividades propias de nuestra actividad, aunque puede parecer inusual es que casi todo el talento humano que requiere nuestra organización a excepción del gerente es aceptable con o sin título profesional o bachiller, básicamente se requiere un estudio básico de enseñanza media, esto se explica en que la experiencia nos sugiere que los conocimientos para ejecutar nuestros procesos, no se aprenden precisamente dentro de un aula de clase sino que es un arte que puede ser innato para la persona mejorado y/o perfeccionado con la práctica. Básicamente el personal del que se dispondrá debe tener conocimientos en el corte, ensamble de productos, control de calidad, con experiencia en manejo de maquina plana y fileteadora de confección. Toda esta mano de obra en la ciudad de Popayán se encuentra en abundancia tanto calificada como semicualificada, pues se ha comprobado que en Popayán y su confluencia hay mano de obra con los requerimientos necesarios para la cooperativa.
- **Materias primas:** Los principales insumos y materias primas para nuestra actividad que son principalmente bienes secundarios son suplidos por proveedores que se encuentran en el área de influencia de la ciudad de Popayán, por lo que una ubicación cercana del área de influencia de la ciudad de Popayán, sería una ubicación estratégica para el abastecimiento de materia prima por sus vías de acceso y por estar cerca de los principales sitios de proveeduría, permitiendo que estos insumos lleguen en buenas condiciones debido a que no tendrán que ser sometidas a un largo desplazamiento.
- **Calidad de servicios públicos:** Los servicios públicos (energía, agua, teléfono, Internet) del área de influencia de Popayán se ofrecen de manera estable, con la

calidad y en la cantidad requerida por la empresa para el desarrollo de los procesos y la prestación de sus servicios.

- **Confiabilidad y disponibilidad de los sistemas de apoyo:** Los sistemas de apoyo requeridos por la empresa como bomberos, policía, hospitales, servicios financieros, servicios de mantenimiento de equipos, transporte público, son suplidos a plenitud debido a que COCETEXPA se localiza dentro del área metropolitana de Popayán.
- **Facilidades de distribución:** La ubicación propuesta cuenta con excelentes vías de acceso y cercanía para llegar con facilidad a todo Popayán; y así, facilitar la distribución de nuestros productos y servicios en toda la ciudad.
- **Comunicaciones:** Estar inmersos dentro del área de influencia de Popayán que por ser la capital del departamento del Cauca permite el acceso a buenos sistemas de comunicación como lo son el teléfono, sistemas de correo tanto físico como electrónico, permiten llevar a cabo el desarrollo de todas las actividades que requieran de la utilización de estos medios. Además de medios de promoción y comunicación como son la radio, televisión, prensa, Internet, entre otros.

La macro localización de nuestra organización se aprecia mejor en el siguiente esquema:

Ilustración 12: Macro localización 1



Fuente: mapascolombia.com

a. Criterios imperativos para la evaluación.

A demás de las características planteadas anteriormente se desea cumplir con los siguientes objetivos obligatorios:

- Área mínima de 800 mts²: Esta debe ser la dimensión mínima del terreno a escoger, pues un área inferior dificulta el desarrollo de las actividades y limitaría el tamaño del proyecto.
- A menos de 1 kilómetro de una vía principal: Para garantizar un rápido desplazamiento hacia nuestros centros de abastecimiento y mercado meta.
- Que se ubique como máximo a 5 kilómetros del lugar de residencia promedio de sus empleados: Pues es vital la cercanía de la empresa con la vivienda de los empleados.

b. Criterios deseables para la evaluación

- Mano de obra disponible: Que se encuentre en todo momento y tiempo el talento humano requerido para desarrollar nuestro producto.
 - Buenas vías de acceso y facilidad de transporte cerca de vías principales: Se debe contar con vías en buen estado. Este factor es importante ya que de él depende en gran parte el acceso de la empresa tanto a los clientes internos y externos como también a proveedores y transportadores de materia prima y producto terminados, además la zona debe contar con transporte público.
 - Servicio de agua, electricidad e internet: En la calidad y cantidad necesaria para el adecuado desarrollo de nuestras actividades.
 - Seguridad del lugar: Es necesario que el lugar donde se ubique la empresa sea seguro para la tranquilidad del cliente interno y externo de la organización y para la misma empresa.
 - Proveedores se encuentren a menos de 50 km: Se necesita que los pedidos de insumos lleguen a tiempo evitando el máximo las demoras.
- Alternativas de micro localización.

De acuerdo con lo anterior se establecieron 3 alternativas para la posible localización de nuestra empresa, las cuales al ser reducidas a estas 3 ubicaciones serán

evaluadas teniendo en cuenta el método sinérgico o de ponderación. Las características de cada alternativa se resumen en el siguiente cuadro comparativo:

Tabla 20: Características de alternativas de localización

CRITERIOS	GALERIA LAS PALMAS	VARIANTE NORTE	RETIRO ALTO
Área	2.600	1.000	800
Distancia a Popayán	En Popayán	En Popayán	En Popayán
Cercanía a vías principales	Sobre las vías principales	Sobre las vías principales	Sobre las vías principales
Mano de obra cercana	Disponible	No disponible	Disponible
Vías de acceso y transporte	Buen estado	Buena	Regular
Servicio de agua y electricidad	Excelente	Excelente	Excelente
Seguridad	Regular	Buena	Regular
Proveedores	A menos de 50 km	A menos de 50 km	A menos de 50 km

Fuente: Elaboración Propia.

- Evaluación

La evaluación para la localización de COCETEXPA, se hace teniendo en cuenta los siguientes criterios dando un grado de importancia (peso) a cada criterio. La calificación de los criterios determinados se presenta de 1 a 10 siendo 10 el de mayor importancia y uno el de menor importancia. En la siguiente tabla se presenta la evaluación para la localización de nuestra empresa según el método sinérgico:

Tabla 21: Evaluación de alternativas de localización

CRITERIOS	CALIFICACIÓN	PESO EN %	GALERIA LAS PALMAS		VARIANTE NORTE		RETIRO ALTO	
			Calificación	Calificación por peso en %	Calificación	Calificación por peso en %	Calificación	Calificación por peso en %
Área	9	12	10	1,2	7	0,84	7	0,84
Distancia a Popayán	10	13,33333	9	1,2	7	0,9333333	8	1,06667
Cercanía a vías principales	9	12	9	1,08	8	0,96	7	0,84
Mano de obra cercana	10	13,33333	10	1,3333333	7	0,9333333	8	1,06667
Vías de acceso y transporte	9	12	8	0,96	7	0,84	8	0,96
Servicio de agua, electricidad	9	12	10	1,2	10	1,2	10	1,2
Seguridad	10	13,33333	7	0,933	8	1,1	7	0,933
Proveedores	9	12	8	0,96	7	0,84	8	0,96
TOTAL	75	100	71	9	61	7,61	63	7,867

Fuente: Elaboración Propia.

El sitio ideal para ubicar a COCETEXPA, es la zona de la galería Las Palmas, pues es la alternativa con mayor calificación (9). Lo que indica que cumple con todos los criterios mejor que las demás opciones de ubicación.

- Características de la localización Elegida.

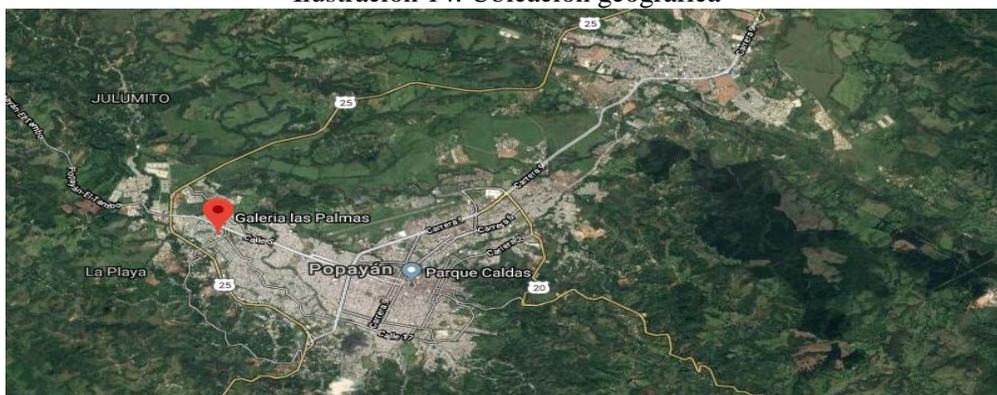
COCETEXPA estará en la galería Las Palmas, ubicada en la carrera 37 con carrera 37a y calle 15. La ubicación posee un área de 2600 metros cuadrados, el lote cumple con todos los criterios establecidos para el funcionamiento de la cooperativa. Entre los factores relevantes que se tuvieron en cuenta es que la ubicación del lote disminuye los costos en cuanto a los servicios públicos, es un sitio sobre la periferia de Popayán aproximadamente a 10 kilómetros del centro histórico y se encuentra muy cerca la carrera 9 y a menos de 3 kilómetros de la variante, lo que facilita el transporte entre las instalaciones de la organización y la ciudad, el abastecimiento de servicios públicos es constante.

En el sitio hay disponibilidad de mano de obra continuamente y la seguridad es aceptable, pues es un sitio que cuenta con vigilancia y apoyo constante de policía; varios proveedores de materias primas se encuentran en el sector, ubicándose el proveedor más lejano a menos de 15 kilómetros. Por su parte el sitio de la ubicación posee una distribución en su edificación ideal para la distribución de la planta de la cooperativa.

- Ubicación geográfica

A continuación, se muestra en mapa satelital la ubicación geográfica de la galería Las Palmas en la ciudad de Popayán.

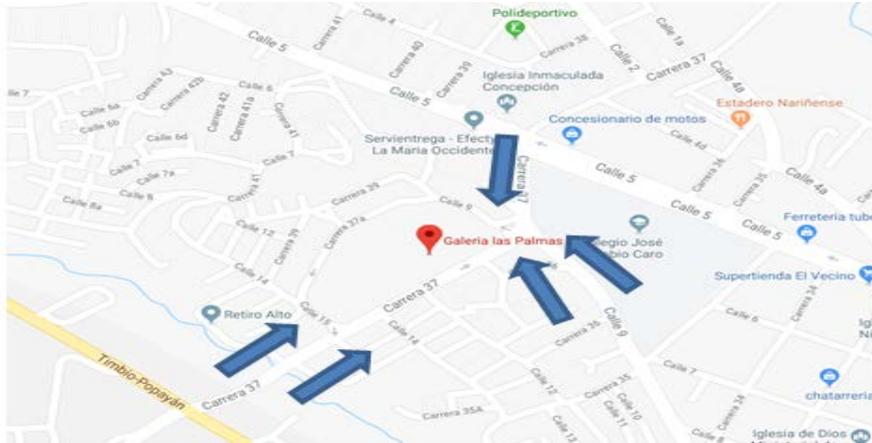
Ilustración 14: Ubicación geográfica



Fuente: Google Maps

- Vías de acceso

Ilustración 15: Vías de acceso



Fuente: Google Maps

4.1.2.2.4 Ingeniería del producto

4.1.2.2.4.1 Descripción del producto

El producto objeto de este estudio es el overol, quien resulta ser el artículo estrella de la organización.

Ilustración 16 Overol



Fuente: COCETEXPA.

Esta es su descripción desde el punto de vista técnico:

Tabla 22: Descripción técnica

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO			
	TALLA	MATERIALES PARA SU CONSTRUCCIÓN	COLOR	# DE EMPLEADOS
OVEROL INDUSTRIAL	M	Tela dril fortaleza por 2.13 metros, hilo calibre 50 por 20 metros, Velcro por 8 centímetros, elástico por 43 centímetros, cierre por 5 unidades incluido el deslizador.	A convenir con el cliente	Mínimo 6 operarios por overol

Fuente: Elaboración propia.

Cabe resaltar que se realiza el estudio técnico se realiza con el overol en la talla M debido solicitud de la representante de COCETEXPA Fanny Grijalba y a la alta demanda que se requiere de esta talla.

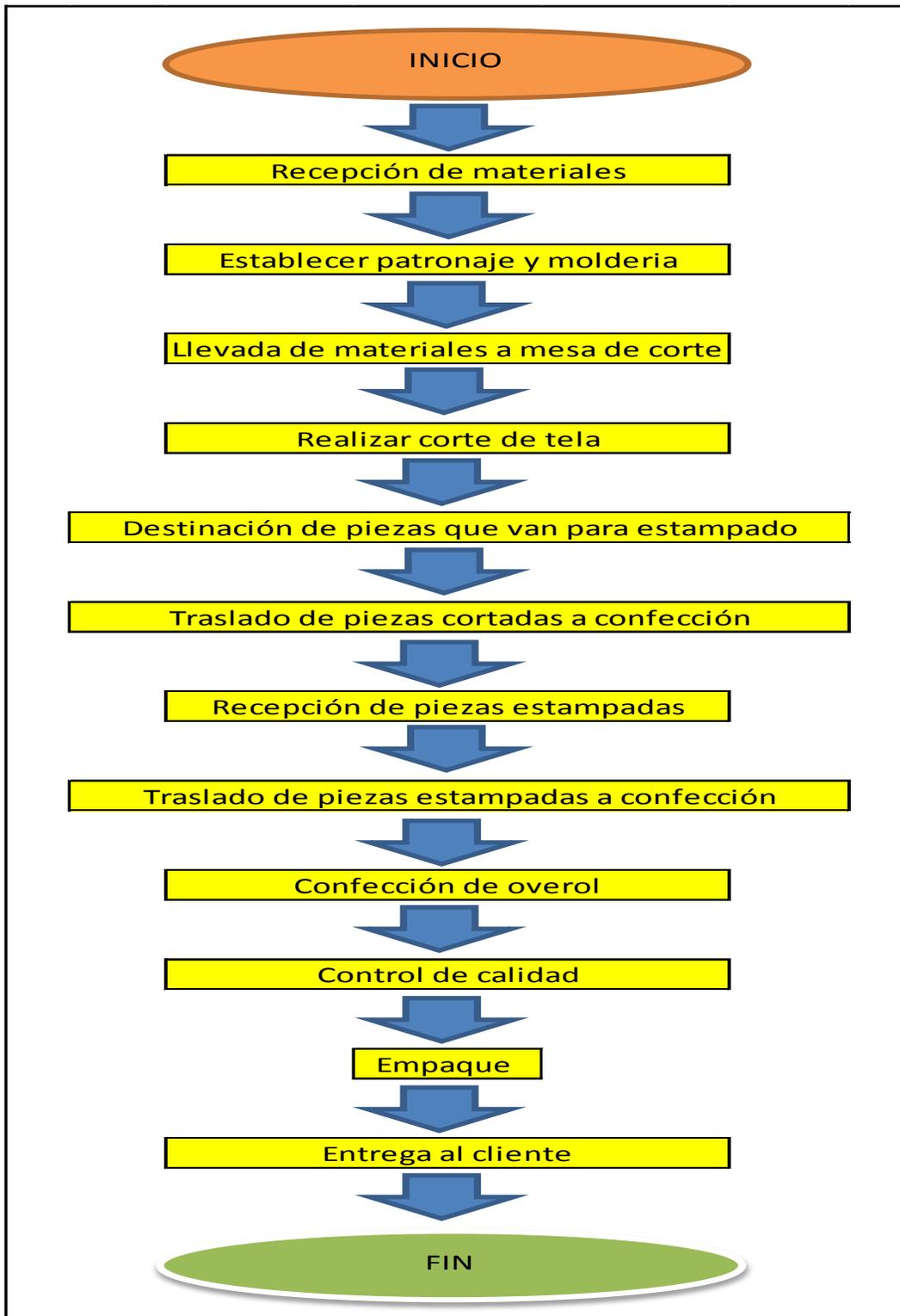
4.1.2.2.4.2 Proceso

Como la organización ya existe no es necesario evidenciar las actividades de puesta en marcha de la organización; no obstante.

Las actividades para producir un overol inician con la recepción de la orden de producción y termina cuando se hace entrega del producto terminado.

A continuación, se muestra el diagrama de proceso:

Ilustración 17: Diagrama de proceso para del producto



Fuente: Elaboración Propia.

4.1.2.2.5 Materiales, insumos y costos

4.1.2.2.5.1 Descripción de los materiales

Para facilitar este paso se procede a incluir la siguiente tabla, donde se muestra los materiales requeridos para la elaboración del overol talla M, su precio unitario, su descripción y se anexa sus tasas de desperdicio (las cuales se calculan aproximadamente por imperfecciones en la materia prima tal como manchas, cortes en el material, entre otros; los cuales fueron calculados por la representante y supervisora de producción de la cooperativa) para facilitar el cálculo de los materiales requeridos para cada producto.

Tabla 23: Descripción de materiales

OVEROL			
MATERIALES	COSTO UNITARIO	TASA DE DESPERDICIO	DESCRIPCIÓN
TELA	\$ 1'200000	3%	Tela en dril fortaleza, es dado por el cliente o por COCETEXPA , viene por rollos de 60 y 100 mts de largo por 1.68 mts de ancho
HILO	\$ 6.400	3%	Hilo calibre 50, viene por conos de 5000 yardas (4572 mts)(457200 cm)
VELCRO	\$ 12.500	1%	Rollo de 25 metros
ELÁSTICO	\$ 14.000	1%	Rollo por 100 mts
CIERRE	\$ 1.500	0%	Cierre para tela, incluye deslizador, su largo es de 60 cm

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.2.2.5.2 Cálculos para determinar cantidad de cada material.

A continuación, procederemos a hacer el cálculo de materiales e insumos que se requiere para la elaboración del overol. Consideraremos unas tasas mínimas de desperdicio para hacer más razonable el cálculo de materiales e insumos, en la anterior tabla se aprecia las tasas de desperdicios de materia prima, las tasas de desperdicio de cada proceso son aproximadamente el 2%.

4.1.2.2.5.2.1 Materiales requeridos

- Overol talla M: Para la construcción de este tipo de producto se requiere:

Tabla 24: Cantidad de materiales usados

MATERIALES	CANTIDAD
TELA	2,13 metros
HILO	20 metros
VELCRO	8 centímetros
ELÁSTICO	43 centímetros
CIERRE	5 unidades

Fuente: Elaboración Propia.

Ahora procedemos a hacer el cálculo de materiales efectuando las tasas de desperdicio de materia prima y desperdicio del proceso, estos cálculos se efectuarán con la fórmula de cantidad total de material (QTmp) que es la siguiente: $(QTmp) = Qrmp / 1 - t_{dmp}$. Los resultados se resumen a continuación:

Tabla 25: Cantidad de materiales requeridos

MATERIALES	CANTIDAD	CÁLCULO APLICANDO TASA DE DESPERDICIO M.P	CALCULO APLICANDO TASA DESPERDICIO PROCESO
TELA	2,13 mts	2,195876289	2,24069009
HILO	20 mts	20,6185567	21,03934357
VELCRO	8 cms	8,080808081	8,245722531
ELÁSTICO	43 cms	43,43434343	44,3207586

Fuente: Elaboración propia.

El cierre mantiene su cantidad dado que su tasa de desperdicio es 0%, hay sobrante pero no requiere más material

4.1.2.2.5.3 Costo de producción

4.1.2.2.5.3.1 Costo de materiales

Todos los anteriores cálculos y procedimientos nos permiten asignar cual es el costo de producir una unidad de cada tipo de producto, teniendo en cuenta que la afectación de tasas de desperdicios por mínimas que sean genera cambios en la requisición de materiales. Los costos de cada producto se calculan a continuación a través de las siguientes tablas:

Tabla 26: Costo de materiales

MATERIALES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
TELA	2,24069009	\$ 12.000 el metro	\$ 26888,28108
HILO	21,03934357	\$ 1,399825022 el mt	\$ 29,45139957
VELCRO	8,245722531	\$ 5 el cm	\$ 41,22861266
CIERRE	5	\$ 1.500 la und	\$ 7.500
ELÁSTICO	44,3207586	\$ 1,4 el cm	\$ 62,0586204
TOTAL			\$ 34.521,01971

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2.2.5.3.2 Costo de maquinaria

Tabla 27: Costo de maquinaria

DESCRIPCIÓN MÁQUINA	CANTIDAD	TIEMPO NECESARIO POR OVEROL	CONSUMO KILOVATIO POR HORA	CONSUMO KILOVATIO POR MINUTO	VALOR KILOVATIO POR OVEROL
Máquina plana	1	136 minutos	\$ 560,8143	\$ 9,346905	\$ 1.271,17908
Cerradora de codo	1	3 minutos	\$ 560,8143	\$ 9,346905	\$ 28,040715
Máquina cortadora	1	6 minutos	\$ 560,8143	\$ 9,346905	\$ 56,08143
Máquina fileteadora	1	5 minutos	\$ 560,8143	\$ 9,346905	\$ 46,734525
TOTAL					\$ 1.402,03575

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2.2.5.3.3 Costo talento humano

Tabla 28: Costo de talento humano

DESCRIPCIÓN OPERARIO	CANTIDAD	SALARIO BASE	SALARIO POR MINUTO	TIEMPO ESTIMADO DE OPERACIÓN POR OVEROL	COSTO POR OPERACIÓN
Operario máquina plana	1	\$ 781.242	18,11	130 minutos	\$ 2354,3
Operario máquina fileteadora	1	\$ 781.242	18,11	5 minutos	\$ 90,55
Operario máquina cerradora de codo	1	\$ 781.242	18,11	3 minutos	\$ 54,33
Operario corte	2	\$ 781.242	18,11	13 minutos	\$ 235,43
Operario de control de calidad	1	\$ 781.242	18,11	2 minutos	\$ 36,22
Operario de empaque	1	\$ 781.242	18,11	3 minutos	\$ 54,33
TOTAL					\$ 2.807,05

Fuente: Elaboración propia.

Cabe resaltar que los costos de operación están calculados con base al salario mínimo legal vigente.

4.1.2.2.5.3.4 Costo total overol

Tabla 29: Costo total del producto

TOTAL COSTO MATERIALES	\$ 34.521,01971
TOTAL COSTO MAQUINARIA	\$ 1.402,03575
TOTAL COSTO TALENTO HUMANO	\$ 2.807,05
TOTAL COSTO OVEROL	\$ 38.730,10546

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2.2.5.3.5 Capacidad utilizada

A continuación, en la tabla numero 30; se evalúa la capacidad instalada en la producción del overol, que al cruzarla con el tiempo que toma hacer los overoles según la medición de tiempos, se valora si la capacidad instalada suple la proyección de la demanda.

Tabla 30: Capacidad instalada para la producción anual de overoles

PROCESO	CAPACIDAD MENSUAL INSTALADA EN MINUTOS	MINUTOS POR OVEROL
Tendido y corte de tela	92.160	13
Unión de piezas pequeñas cortadas	172.800	25
Unión de piezas grandes cortadas	172.800	20
Unión de piezas grandes y pequeñas	172.800	42
Ensamble de elásticos	80.640	4
Unión pantalon mas camisa	103.680	20
Pegada de cierres	92.160	11
Confección de cuello, manga y bota	80.640	5
Confección de codos	80.640	3
Revisión de calidad	57.600	2
Empaque de producto final	57.600	3
TOTAL	1'163.520	148
TOTAL OVEROL MES	7.862	
TOTAL OVEROL AÑO	94.339	

Fuente: Elaboración propia

Según lo anterior, la capacidad instalada es superior a la capacidad demandada según la investigación de mercados en los 3 años proyectados.

4.1.2.2.6 Equipos

El cálculo de los equipos dependerá de varios factores que van desde los equipos administrativos y de producción, hasta equipos de limpieza, por ello, es importante realizar una clasificación en las descripciones de los equipos necesarios.

El cálculo de los equipos dependerá de varios factores que van desde los equipos administrativos y de producción, hasta equipos de limpieza, por ello, es importante realizar una clasificación en las descripciones de los equipos necesarios.

- EQUIPO DE OFICINA:

Lo muebles y enseres de oficina serán usados básicamente por el gerente y secretaria de la organización, dichos equipos estimados son:

- Computador portátil para uso del gerente, que permita su traslado a reuniones o visitas a clientes y proveedores.

- Computador de escritorio para uso de supervisora, para generar órdenes, facturación y demás actividades propias del hacer de la organización.
 - Impresora multifuncional
 - Tablet para uso gerencial en el cual se pueda evidenciar catálogo de productos y presentaciones a clientes y proveedores.
 - Un escritorio tipo gerente.
 - Silla de escritorio ejecutiva.
 - Un escritorio de oficina.
 - Silla de escritorio.
 - Dos (2) teléfonos celulares, uno para el gerente y otro para la secretaria.
 - Un (1) estante para el almacenamiento de la papelería y suministros.
 - Archivador de documentos.
- Descripción y costo de los equipos de oficina:

Tabla 31: Equipo de cómputo

EQUIPO	DETALLE	COSTO UNITARIO	CANTIDADES	COSTO TOTAL
Computador portatil	Notebook Lenovo G40-30, 14" LED, Intel Celeron N 2830 2.16GHz, 4GB DDR3, 500 GB SATA. DVD Super Multi, video Intel HD Graphics, WLAN 802.11b/g/n, Bluetooth, cámara web. Sist op. Windows 8,1	\$ 899.900	1	\$ 899.900
Computador escritorio	PC All in One LENOVO - 520, Procesador: AMD A6-9220 2.5G 2C Sistema Operativo: Windows 10 HOME 64, Memoria RAM: 8 GB, Disco Duro: 2TB, Pantalla: 21.5" FHD, BLUETOOTH, HDMI, USB, WIFI	\$ 1.549.000	1	\$ 1.549.000
Impresora multifuncional	Multifuncional HP Ultra la 2529	\$ 199.909	1	\$ 199.909
Tablet	Tablet Lenovo tab4 7 essential 8gb, quad core, wifi + bt4.0	\$ 259.900	1	\$ 259.900

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32: Otros equipos de oficina

EQUIPO	DETALLE	COSTO UNITARIO	CANTIDADES	COSTO TOTAL
Un escritorio tipo gerente	Escritorio centro de trabajo en L	\$ 349.900	1	\$ 349.900
Silla de escritorio ejecutiva	Silla De Oficina tipo ejecutiva.	\$ 124.900	1	\$ 124.900
Un escritorio de oficina	Estación De Trabajo Tipo L 153x118x73cm, en madera, estilo sencillo	\$ 226.990	1	\$ 226.990
Silla de escritorio	Silla De Oficina Secretarial De Escritorio Clásica X0001	\$ 79.900	1	\$ 79.900
Celular	Motorola 65	\$ 559.900	2	\$ 1.119.800
Estante	Estantería metálica 5 niveles 183 x 92 x 35 cm negro	\$ 199.900	1	\$ 199.900
Archivador	Armario Papelero 2 Puertas 160x92x45 cm	\$ 574.900	1	\$ 574.900

Fuente: Elaboración propia.

- EQUIPOS DE PRODUCCIÓN

- Máquina plana.
- Máquina fileteadora.
- Máquina cortadora.
- Máquina cerradora de codo.
- Máquina collarín.
- Mesa de corte.
- Mesa auxiliar para cada máquina de costura.
- Silla sin brazos para operarios.
- Estante metálico de almacenamiento de material.
- Lokers para almacenamiento de pertenencias de operarios.

- Descripción y costo de los equipos de producción:

A continuación, se detallan los equipos de producción, cantidades (las cuales fueron adjudicadas la cooperativa por los convenios con las entidades gubernamentales) y sus costos.

Tabla 33: Equipos de producción

EQUIPO	DETALLE	COSTO UNITARIO	CANTIDADES	COSTO TOTAL
Máquina plana	Máquina de coser de doble despunte marca DURKOPP ADLER a una aguja con arrastre inferior, dispositivo corta-hilo, levantamiento del pie prensa-tela 6mm, 4000 rpm, dispositivo de retira hilo y motor posicionador de corriente continua integrado, panel de mando, completa con mueble y accesorios para su funcionamiento	\$ 4.980.000	36	\$ 179.280.000
Máquina fileteadora	Fileteadora marca GEMSY, para trabajar materiales medianos- pesados, velocidad de 7000 puntadas por minuto, largo máximo de punta de 3,8 mm, altura del prensa telas de 6 mm, 2 agujas, 5 hilos, 1 distancia entre agujas de 3 mm, lubricación automática, Motor Servo, corta cadenas, Alza prensatelas, completa con mueble y accesorios para su funcionamiento.	\$ 4.287.000	14	\$ 60.018.000
Máquina cortadora	Cortadora de telas, cuchilla vertical de 8" 1-HP -750 wats marca EASTMAN	\$ 5.900.000	1	\$ 5.900.000
Máquina cerradora de codo	Cerradora con puller de goma marca GEMSY modelo 431, 3 agujas, lubricación automática, 4500 puntadas por minuto, 6 hilos especial para cerra jeans y materiales pesados, completa con mueble y motor	\$ 8.000.000	1	\$ 8.000.000
Máquina collarín	Collarín marca GEMSY para trabajar materiales medianos, velocidad de 6000 puntadas por minutos, largo de puntada hasta 3,6 mm, agujas, cama cilíndrica, lubricación automática, cortahilos superior e inferior, motor Servo, completa con mueble y accesorios para su funcionamiento.	\$ 8.900.000	7	\$ 62.300.000
Mesa de corte	Mesa de corte para confección de 4m largo*2m ancho *90cm alto, cubierta en aglomerado de 36mm tipo rh, con canto rígido, estructura metálica en tubo cuadrado de 2", calibre 16, en dos módulos, acabado en pintura electrostática con entrapaño en la parte inferior.	\$ 3.500.000	2	\$ 7.000.000
Mesa auxiliar para cada máquina de costura	Mesas auxiliares estructura metálica 60 largo*50 ancho *50 alto, tubo 20*40, calibre 18, cubierta metálica tipo rh 15mm con bordes en canto rígido, con tapones, pintura al horno	\$ 120.000	40	\$ 4.800.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34: Otros equipos de producción

EQUIPO	DETALLE	COSTO UNITARIO	CANTIDADES	COSTO TOTAL
Silla sin brazos para operarios	SILLA OPERATIVA ROBIN ALTA SIN BRAZOS: Estructura interna con lamina en triplex base en nylon de 5 aspas, sin rodachines, telescopio, sistema de elevacion neumatica, ajuste del espaldar en varias posiciones, sistema de contacto permanente, carcazas cobertoras de espaldar y asiento en polipropileno, espuma densidad 26 espesor 5 cms para el asiento y de 5 cms para el espaldar densidad 26, tapizada con paño, asiento ancho 48 fondo, altura maxima 50 y minimo 41, altura maxima de la silla 110, peso maximo 100 kilos, color rojo	\$ 344.520	57	\$ 19.637.640
Estante metálico de almacenamiento de material.	Estantería metálica 5 niveles 183 x 92 x 35 cm negro	\$ 199.900	2	\$ 399.800
Lokers para almacenamiento de pertenencias de operarios	Loker metálico de 3 casilleros por 30*30*1,70 altura, lámina Coll rolled calibre 22 con portacandado y perforaciones, acabado en pintura electrostática	\$ 210.000	33	\$ 6.930.000

Fuente: Elaboración propia.

- Equipos de herramientas
 - Kit de herramientas de máquinas de coser.
 - Aceite lubricante.
 - Sopladora.
- Descripción y costo de los equipos de herramientas:

Tabla 35: Equipos de herramientas

EQUIPO	DETALLE	COSTO UNITARIO	CANTIDADES	COSTO TOTAL
Kit de herramientas de máquinas de coser	compuesta por destornilladores, alicates, tijeras de corte, pinzas, entre otros	\$ 50.000	3	\$ 150.000
Aceite lubricante	Aceite Lubricante 20W-50 Súper 1000 Motor x1/4gal	\$ 23.490	2	\$ 46.980
Sopladora.	Sopladoras Aspiradora Computacion Blower Mantenimiento	\$ 69.990	1	\$ 69.990

Fuente: Elaboración propia.

- EQUIPOS DE SERVICIOS MÉDICOS Y PRIMEROS AUXILIOS

Estos equipos son destinados para salvaguardar la integridad física de todas las personas que estén dentro de las instalaciones de la organización, estos implementos son:

- Botiquín de primeros auxilios.
 - Camilla de emergencia.
- Descripción y costo de los equipos de servicios médicos y primeros auxilios

Tabla 36: Equipos de equipos de servicios médicos y primeros auxilios

EQUIPO	DETALLE	COSTO UNITARIO	CANTIDADES	COSTO TOTAL
Camilla portátil	Material polietileno de alta densidad. Material translúcido apto para rayos x. Varias aberturas para fijar el árnes al paciente. Bordes cuyo ángulo permite que las camillas entren rodando para todo tipo de rescate bien sea en agua o en tierra. Señalización informativa de camilla de primeros auxilios, chazos y tornillos. Base soporte para instalación a la pared. Medidas: Largo 183 cms - Ancho 46 cms - Espesor 5 cms. Material 100% recuperable amable con el medio ambiente. Asas ergonómicas para facilitar el trabajo del rescatista. No posee orificios ni costuras que almacenen fluidos y suciedades. Alta visibilidad color anaranjado. Soporta peso de 150 kilos. Correas de sujeción	\$ 246.900	1	\$ 246.900
Botiquín	Botiquín con todos los elementos y para primeros auxilios.	\$ 50.000	1	\$ 50.000

Fuente: Elaboración propia.

- EQUIPOS DE SISTEMAS DE EMERGENCIA:

Estos equipos son necesarios para salvaguardar la integridad física de las personas y además, cuidar los activos que estén en la organización.

- Extintor contra incendios.
- Cámara de seguridad.
- Descripción y costo de los equipos de sistemas de emergencia

Tabla 37: Equipos de equipos de sistemas de emergencia

EQUIPO	DETALLE	COSTO UNITARIO	CANTIDADES	COSTO TOTAL
Extintor contra incendios	Extintor Abc Multipropósito De 10 Libras Con Soporte Y Señal	\$ 29.990	5	\$ 149.950
Cámara de seguridad	Kit Cámara Seguridad NEXXT 4 Channel/2 cámaras 500GB DVR de cuatro canales con tecnología H.264 1 Unidad Adaptador de corriente para DVR y cámaras 1 Unidad Mouse con conector USB 1 Unidad CD ROM 1 Unidad Tornillos para disco duro M3 4 Unidades Guía del usuario 1 Unidad Incluye aplicación de vigilancia gratis Etiquetas adhesivas de vigilancia 4 Unidades CONJUNTO DE CÁMARA Cámara de seguridad de 700 TVL con luz infraroja 2 unidades Cable BNC macho a BNC macho 2 Unidades Enchufe múltiple de cinco conectores 1 Unidad Kit de herrajes 2 Sets	\$ 699.900	1	\$ 699.900

Fuente: Elaboración propia.

- EQUIPOS DE LIMPIEZA

Estos implementos son básicos para garantizar el aseo y limpieza de la organización.

- Juego de limpieza: compuesto por 1 escoba, 1 recogedor, 1 trapeador, 1 balde, una papelera, un cepillo.
- Descripción y costo de los equipos de limpieza

Tabla 38: Equipos de limpieza

EQUIPO	DETALLE	COSTO UNITARIO	CANTIDADES	COSTO TOTAL
Juego de limpieza	Compuesto por 1 escoba, 1 recogedor, 1 trapeador, 1 balde, una papelera, un cepillo.	\$ 20.000	4	\$ 80.000

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2.2.7 Personal proceso productivo

4.1.2.2.7.1 Descripción del personal técnico

A continuación, se describe el personal necesario para cada actividad del proceso productivo:

Tabla 39: Personal operativo requerido

PERSONAL REQUERIDO	ACTIVIDAD
Operario máquina cortadora.	Persona encargada de tender el material y cortar las piezas que pasan a confección
Operario máquina plana.	Persona encargada de confección
Operario máquina fileteadora.	Persona encargada de confección
Operario máquina cerradora de codo.	Persona encargada de confección
Operario máquina collarín.	Persona encargada de confección
Operario de control de calidad.	Persona encargada del pulido de las prendas producidas y revisa de errores y/o defectos en las mismas
Operario de empaque.	Persona encargada del empaque y presentación de los artículos producidos listos para entrega

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2.2.7.2 Descripción de cargos del personal técnico

A continuación se describen el perfil, las responsabilidades, el cargo, el nivel de educación, las habilidades y características del talento humano que intervendrá directamente en el proceso productivo; pero antes de esto cabe resaltar un aspecto que aunque parezca inusual, tiene su significado: el personal productivo es acepto con o sin título de bachiller, o algún estudio técnico, esto se explica en que la experiencia nos sugiere que los conocimientos para ejecutar los procesos no se aprenden precisamente dentro de un aula de clase sino que es un arte que puede ser innato para la persona o que se aprende por observación y que se perfecciona por años de práctica.

Tabla 40 Descripción de cargos del personal técnico

CARGO	RESPONSABILIDADES	NIVEL DE EDUCACIÓN	HABILIDADES Y CARACTERÍSTICAS
Operario máquina cortadora.	<p>Trasladar materia prima a mesas de corte.</p> <p>Realizar el tendido de material.</p> <p>Cortar las piezas a confeccionar.</p> <p>Realizar traslado de materia prima a zona de confección.</p>	Bachiller, preferiblemente con técnico en corte industrial con experiencia certificada	<p>Destreza en la manejo de diversos tipos de telas, con altos índices de calidad, con capacidad física para cargue de materia prima.</p> <p>Persona respetuosa, tolerante, con buenos modales, capaz de trabajar bajo presión</p>
Operario máquina plana.	<p>Realizar la confección de prendas según los estándares establecidos.</p> <p>Cuidar de los activos de la organización.</p>	Bachiller, preferiblemente con técnico confección con experiencia certificada	<p>Destreza en la manejo de diversos tipos de telas, conocimiento en la elaboración de prendas textiles, con altos índices de calidad.</p> <p>Persona respetuosa, tolerante, con buenos modales, capaz de trabajar bajo presión</p>
Operario máquina fileteadora		Bachiller, preferiblemente con técnico confección con experiencia certificada	
Operario máquina cerradora de codo.		Bachiller, preferiblemente con técnico confección con experiencia certificada	
Operario máquina collarín.		Bachiller, preferiblemente con técnico confección con experiencia certificada	
Operario de control de calidad.	<p>Recoger prendas confeccionadas e inspeccionar según estándares establecidos de calidad.</p> <p>Realizar pulido de prendas.</p> <p>Señalar prendas con defectos y regresar a proceso productivo</p>	Bachiller, preferiblemente con experiencia certificada en control de calidad y manejo de productos textiles	<p>Destreza en la manejo de diversos tipos de telas y prendas textiles, con altos índices de calidad.</p> <p>Persona respetuosa, tolerante, con buenos modales, capaz de trabajar bajo presión</p>
Operario de empaque.	<p>Empacar prendas que tengas visto bueno en calidad.</p> <p>Empacar unidades según estándares establecidos.</p> <p>Entregar en area de cargue para entrega a cliente.</p>	Bachiller, preferiblemente con experiencia certificada en manejo de mercancía, empaque y almacenaje	<p>Destreza en la manejo de diversos tipos de telas y prendas textiles, con altos índices de calidad. Capacidad física para cargue de mercancía.</p> <p>Persona respetuosa, tolerante, con buenos modales, capaz de trabajar bajo presión</p>

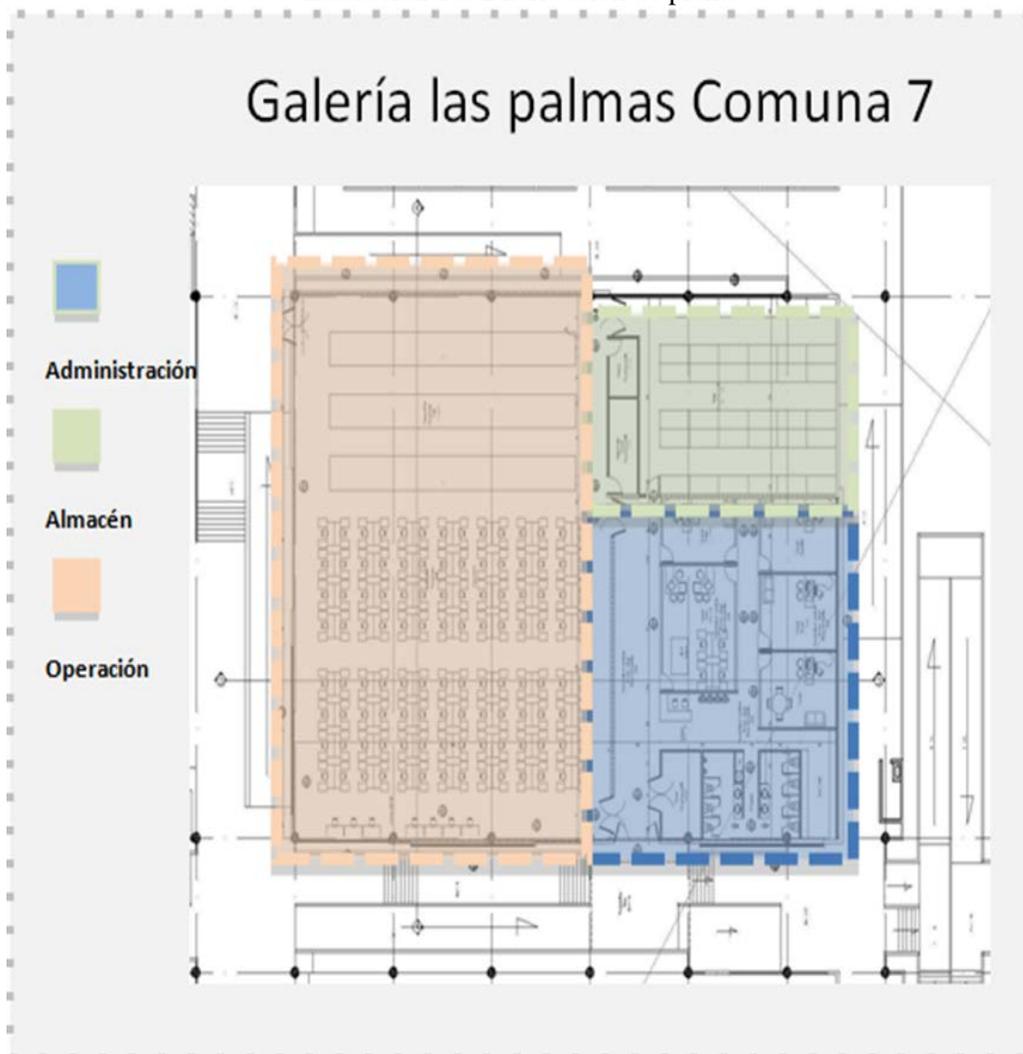
Fuente: Elaboración propia.

4.1.2.2.8 Distribución de planta

Para la distribución de planta de COCETEXPA, se pretende dividir la planta en tres espacios principales que son una zona de operación, zona de almacén y zona de administración. La distribución de planta del proceso productivo se realizará por procesos debido a que agrupa los departamentos de trabajo según su función, por ejemplo: Corte, Confección (Máquina plana, máquina Cerradora de codo, máquina fileteadora), control de calidad, empaque. Los equipos están arreglados en función de las características técnicas del producto.

A continuación, la propuesta de distribución del proceso productivo.

Ilustración 18: Distribución de planta



Fuente: Centro Industrial Textil de Popayán

4.1.2.3 Estudio financiero

Los estudios de mercado y técnico permitieron identificar los recursos necesarios para la operación del proyecto, establecer el programa de producción y definir las condiciones y demás requerimientos necesarios para el funcionamiento de éste. Ahora en el estudio financiero se deben convertir estos elementos a valores monetarios para establecer el monto de los recursos financieros que serán necesarios para la operación e implementación del ciclo productivo, confrontar los ingresos esperados con los egresos y de esta manera pronosticar los resultados de la operación que se va a emprender. El presente estudio está diseñado para las 97 participantes de la cooperativa que están a la fecha.

4.1.2.3.1 Actividades

- ✓ Determinar el monto de los recursos financieros necesarios para la realización y operación del proyecto.
- ✓ Proyectar los resultados Financieros para el periodo de evaluación.
- ✓ Calcular el valor de la inversión fija requerida por el proyecto.
- ✓ Estimar el valor del capital de trabajo necesario para la operación del proyecto.
- ✓ Hallar el monto de los ingresos que se obtendrán durante el periodo de evaluación.
- ✓ Calcular los costos y gastos de los valores operacionales para cada año.
- ✓ Analizar los indicadores financieros del proyecto.
- ✓ Determinar el punto de equilibrio.

4.1.2.3.2 Inversiones

Las inversiones iniciales están constituidas por el conjunto de operaciones o de aportaciones realizadas para adquirir todos los bienes y servicios necesarios para la implementación del proyecto, es decir, para dotarlo de su capacidad operativa.

En el caso de la Cooperativa COCETEXPA, son indispensables las siguientes inversiones en activos fijos, con el fin de que pueda llevar a cabo sus actividades productivas:

- **Maquinaria utilizada:** Con base en los datos entregados por el programa Mi Negocio de Prosperidad social se pudo determinar que en total 48 de los participantes del programa Mi Negocio pertenecientes a la Cooperativa COCETEXPA, cuentan con 90 máquinas de confección distribuidas de la siguiente forma:

Tabla 41: Maquinaria Utilizada

DESCRIPCIÓN MAQUINARIA Y EQUIPOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Máquina collarín familiar	1	\$ 1.992.000	\$ 1.992.000
Máquina collarín 3 agujas 5 hilos marca Sew king 5002 bb con motor convencional mesa y herraje ind.	2	\$ 1.542.000	\$ 3.084.000
Máquina collarín tipo industrial marca Jontex con mueble y motor ahorrador	4	\$ 1.850.000	\$ 7.400.000
Máquina collarín industrial con motor direct drive posicionador de aguja de mesa y herraje industrial	2	\$ 1.672.000	\$ 3.344.000
Máquina semicollarín	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Máquina convencional para hacer ojales	2	\$ 450.000	\$ 900.000
Máquina puntada recta y Sig Sag para ojales industriales con motor ahorrador	1	\$ 1.280.000	\$ 1.280.000
Encintador para collarín	3	\$ 45.000	\$ 135.000
Sesgador para collarín	2	\$ 47.000	\$ 94.000
Dobladillador para collarín	1	\$ 47.000	\$ 47.000
Máquina cortadora de tela 4"	6	\$ 320.000	\$ 1.920.000
Máquina cortadora de bananito	2	\$ 192.000	\$ 384.000
Máquina Fileteadora Gem 757 completa clouch	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Máquina Fileteadora 5 hilos motor normal	3	\$ 1.012.000	\$ 3.036.000
Máquina Fileteadora 5 hilos con motor convencional	13	\$ 1.092.000	\$ 14.196.000
Máquina Fileteadora industrial 5 hilos con motor incorporado ahorrador de energía	13	\$ 1.200.000	\$ 15.600.000
Máquina Fileteadora 5 hilos con puntada de seguridad	2	\$ 1.012.000	\$ 2.024.000
Máquina Fileteadora industrial con motor eléctrico	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Máquina Fileteadora electrónica 220v con última tecnología con sensores corte de hilo, levanta pie, remate automático	1	\$ 992.000	\$ 992.000
Máquina o remachadora marca Astor con dos juegos de troqueles broche plástico	1	\$ 270.000	\$ 270.000
Máquina plana Gem 8900 completa armada clouch	1	\$ 992.000	\$ 992.000
Máquina plana motor normal	5	\$ 1.288.000	\$ 6.440.000
Máquina plana puntada recta	2	\$ 980.000	\$ 1.960.000
Máquina plana industrial con motor convencional	11	\$ 900.000	\$ 9.900.000
Máquina plana ind. con motor ahorrador de energía	6	\$ 1.050.000	\$ 6.300.000
Máquina plana mecatrónica direct drive	2	\$ 1.100.000	\$ 2.200.000
Máquina plana electrónica 220 v con última tecnología con sensores corte de hilo, levanta pie, remate automático	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
TOTAL	90		\$ 88.490.000

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, también es importante mencionar que la Cooperativa cuenta con Maquinaria especializada adquirida con ocasión del convenio de colaboración N° UN-OJ-2016-31745 por parte del Proveedor seleccionado en Acta de Comité de compras y la recepción por parte de Prosperidad Social conforme a lo ordenado en Comité técnico de fecha 15 de abril de 2016, clasificada de la siguiente forma:

Tabla 42: Maquinaria especializada

DESCRIPCIÓN MAQUINARIA Y EQUIPOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Máquina de coser de doble despunte marca DURKOPP ADLER a una aguja con arrastre inferior, dispositivo cortahilo, levantamiento del pie prensa-tela 6mm, 4000 rpm, dispositivo de retira hilo y motor posicionador de corriente continua integrado, panel de mando, completa con mueble y accesorios para su funcionamiento.	36	\$ 4.980.000	\$179.280.000
Fileteadora marca GEMSY, para trabajar materiales medianos- pesados, velocidad de 7000 puntadas por minuto, largo máximo de punta de 3,8 mm, altura del prensa telas de 6 mm, 2 agujas, 5 hilos, 1 distancia entre agujas de 3 mm, lubricación automática, Motor Servo, corta cadenas, Alza prénsatelas, completa con mueble y accesorios para su funcionamiento.	14	\$ 4.287.000	\$ 60.018.000
Collarín marca GEMSY para trabajar materiales medianos, velocidad de 6000 puntadas por minutos, largo de puntada hasta 3,6 mm, agujas, cama cilíndrica, lubricación automática, cortahilos superior e inferior, motor Servo, completa con mueble y accesorios para su funcionamiento.	7	\$ 8.900.000	\$ 62.300.000
SUBTOTAL 1			\$ 301.598.000
IVA 16%			\$ 48.255.680
TOTAL			\$ 349.853.680

Fuente: Elaboración propia.

Como consecuencia de que la maquinaria entregada a la Cooperativa hace aproximadamente dos años no haya sido utilizada en el transcurso de este tiempo, se presentó la necesidad de calcular los costos de mantenimiento para las maquinas mencionadas anteriormente, dado que todo el equipo y maquinaria con que cuenta la empresa deberá ser revisado constantemente, a fin de que siempre se encuentre funcionando en perfectas condiciones.

Al cotizar con un técnico en máquinas de confección Industrial y familiar confiable, se encontró que el costo total por mantenimiento es de \$1.140.000 discriminados de la siguiente forma:

Tabla 43: Maquinaria de Confección.

Maquinaria de Confección	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Planas	36	\$ 20.000	\$ 720.000
Fileteadoras	14	\$ 20.000	\$ 280.000
Collarín	7	\$ 20.000	\$ 140.000
Valor Total			\$ 1.140.000

Fuente: Elaboración Propia.

Nota: El valor total (\$1.140.000) incluye solo el mantenimiento de la maquinaria, en caso de reparación y repuestos la cotización se dará una vez sea valorada la maquinaria.

En cuanto al consumo de energía por maquina este valor es aproximado y se da por turno de 8 horas diarias:

Tabla 44: Consumo de energía por maquina

Maquinaria de confección	Consumo Kilovatio por hora	Valor por Kilovatio	Valor turno 8 horas
Planas	1	\$ 560	\$ 4.480
Fileteadoras	1	\$ 560	\$ 4.480
Collarín	1	\$ 560	\$ 4.480
Valor total			\$ 13.440
Valor total mes			\$ 403.200
Valor total año			\$ 4.838.400

Fuente: Elaboración Propia.

- **Muebles y enseres:** Al igual que en la maquinaria mencionada anteriormente, cabe resaltar que la Cooperativa cuenta con los siguientes muebles y enseres, adquiridos en el mes de agosto del año 2016 y en el mes de julio del año 2017 por parte de prosperidad social, clasificada de la siguiente forma:

Tabla 45: Muebles y enseres de la cooperativa.

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Silla operativa ROBIN alta sin brazos: Estructura interna con lamina en triplex base en nylon de 5 aspas, sin rodachines, telescopio, sistema de elevación neumática, ajuste del espaldar en varias posiciones, sistema de contacto permanente, carcazas cobertoras de espaldar y asiento en polipropileno, espuma densidad 26 espesor 5 cms para el asiento y de 5 cms para el espaldar densidad 26, tapizada con paño, asiento ancho 48 fondo, altura máxima 50 y mínimo 41, altura máxima de la silla 110, peso máximo 100 kilos, color rojo	57	\$ 344.520	\$ 19.637.640
Escritorio formica recto-cubierta en formica 2 Smm, 1.20*60, 1pata, 3 gavetas 2* 1. niveladores.	2	\$ 450.000	\$ 900.000
Silla prisma estructura metálicas calibre 16, sentadero tapizado y espaldar en polipropileno con ventilación.	2	\$ 115.000	\$ 230.000
Mesas auxiliares estructura metálica 60 largo*SO ancho *SO alto, tubo 20*40, calibre 18, cubierta metálica tipo rh 1Smm con bordes en canto rígido, con tapones, pintura al horno electrostática.	40	\$ 120.000	\$ 4.800.000
Silla rimax fiesta plástico virgen. Ref Fiesta	30	\$ 32.000	\$ 960.000
Mesa de corte para confección de 4m largo*2m ancho *90cm alto, cubierta en aglomerado de 36mm tipo rh, con canto rígido, estructura metálica en tubo cuadrado de 2", calibre 16, en dos módulos, acabado en pintura electrostática con entrepaño en la parte inferior.	2	\$ 3.500.000	\$ 7.000.000
Armario metálico elaborado en lámina coll relled cal. 20, con puertas abatibles y chapa de seguridad, acabado en pintura electrostática (color por definir con el cliente) con 5 entrepaños de 2,00 alto* 1,00 ancho* 0,5 profundidad.	3	\$ 700.000	\$ 2.100.000
Loker metálico de 3 casilleros por 30*30*1,70 altura, lámina Coll rolled calibre 22 con portacandado y perforaciones, acabado en pintura electrostática	33	\$ 210.000	\$ 6.930.000
TOTAL		\$ 5.471.520	\$ 42.557.640

Fuente: Elaboración Propia.

- **Equipos de oficina:** En cuanto a los equipos de oficina la Cooperativa requiere los siguientes equipos con el fin de llevar a cabo su objeto social.

Tabla 46: Equipos de oficina de la Cooperativa

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computador Portátil	2	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000
Impresora	1	\$ 450.000	\$ 450.000
TOTAL	3	\$ 1.450.000	\$ 2.450.000

Fuente: Elaboración Propia.

- **Capital de trabajo requerido:** El capital de trabajo debe entenderse como la capacidad operativa que tiene una empresa en el corto plazo, es decir, toda entidad para el desarrollo normal de sus operaciones requiere de una disposición permanente de recursos destinados a la adquisición de materia prima, reposición de activos fijos, sostenimiento de la planta operativa, cubrimiento de costos y gastos como la nómina; todas estas erogaciones que debe cubrir una empresa en el corto plazo y con las cuales se garantiza el funcionamiento de la organización es lo que se debe entender como el capital de trabajo. Por esta razón, a continuación, se describe el capital de trabajo requerido por la Cooperativa COCETEXPA en su ciclo de inicio:

Tabla 47: Capital de trabajo.

CAPITAL DE TRABAJO	
Legalización de la empresa	\$ 3.500.000
Materia prima e insumos	\$ 185.239.686
Mano de Obra directa	\$ 102.233.618
Gastos administrativos (sin incluir depreciación)	\$ 31.564.308
TOTAL	\$ 322.537.612

Fuente: Elaboración Propia.

De esta manera se puede evidenciar que la inversión total del Proyecto es de:

Tabla 48: Inversión total

INVERSIONES TOTALES	
DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
Maquinaria y Equipo	\$ 438.343.680
Muebles y enseres	\$ 42.557.640
Equipos de Oficina	\$ 2.450.000
Capital de Trabajo	\$ 322.537.612
TOTAL	\$ 805.888.932

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.2.3.3 Depreciación

La depreciación es el mecanismo mediante el cual se reconoce el desgaste y pérdida de valor que sufre un bien o un activo por el uso que se haga de él con el paso del tiempo, puesto que, si un activo es utilizado para generar ingresos, este sufre un desgaste normal durante su vida útil que al final lo lleva a ser inutilizable.

A continuación, se realiza de forma resumida la depreciación de todos los activos requeridos por la Cooperativa con el fin de cumplir con su objeto social por el método de línea recta.

Tabla 49: Método de Depreciación-Línea Recta

ACTIVO	VIDA UTIL	COSTO TOTAL	DEPRECIACION MENSUAL
Maquinaria de Producción Especializada	10 años	\$ 349.853.680	\$ 2.915.447
Maquinaria de Producción (Mi negocio)	10 años	\$ 88.490.000	\$ 737.417
Muebles y enseres	10 años	\$ 42.557.640	\$ 354.647
Equipos de Oficina	5 años	\$ 2.450.000	\$ 40.833
TOTAL		\$ 483.351.320	\$ 4.048.344

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.2.3.4 Mano de obra

La Mano de Obra de la Cooperativa estará conformada por un total de 97 personas, distribuidas en mano de Obra Directa y Mano de Indirecta, tal y como se muestra a continuación:

- **Mano de Obra Directa:** La Mano de Obra Directa de la Cooperativa COCETEXPA estará conformada por 86 operarios, los cuales realizarán las actividades necesarias para llevar a cabo la producción de overoles tipo piloto. Cabe resaltar que todos los contratos a realizar serán de tipo laboral, con un valor discriminado de la siguiente forma:

Tabla 50: Costo de mano de obra directa.

COSTO MANO DE OBRA DIRECTA	
Cargo	Operario
Salario Básico	\$ 781.242
Auxilio de Transporte	\$ 88.211
Total Devengado	\$ 869.453
Deducciones	
Salud 4%	\$ 31.250
Pensión 4%	\$ 31.250
Neto a Pagar	\$ 806.954
Aportes Patronales	
Pensión 12%	\$ 93.749
ARL- 1,044%	\$ 8.156
Caja 4%	\$ 31.250
Prestaciones Sociales	
Cesantías	\$ 72.454
Intereses a las Cesantías	\$ 8.695
Prima	\$ 72.454
Vacaciones	\$ 32.552
COSTO TOTAL (1 OPERARIO)	\$ 1.188.763
COSTO TOTAL (86 OPERARIOS)	\$ 102.233.618

Fuente: Elaboración Propia.

Con el anterior dato de \$102.233.618 el costo total para 86 operarios mensualmente, anualmente tiene un costo de \$1.226.803.416.

- **Mano de obra Indirecta y administrativa:** La mano de obra indirecta de la Cooperativa estará conformada por el siguiente personal administrativo:
 - ✓ 1 Gerente General
 - ✓ 1 secretaria
 - ✓ 1 Diseñador
 - ✓ 2 Dirección de personal
 - ✓ 1 contador
 - ✓ 2 personas de servicios generales
 - ✓ 2 personas de bodega
 - ✓ 2 Vigilantes

Al igual que en la mano de obra directa, los contratos a realizar del personal administrativo serán de tipo laboral a termino indefinido, a excepción del contador que será contratado por servicios y su remuneración será por honorarios.

El costo de la Mano de Obra indirecta estará discriminado de la siguiente forma:

Tabla 51: Costo de Mano de Obra indirecta.

CARGO	CANTIDAD	SALARIO BASICO	AUXILIO DE TRANSPORTE	TOTAL DEVENGADO
Gerente General	1	\$ 3.500.000	\$ -	\$ 3.500.000
Secretaria	1	\$ 781.242	\$ 88.211	\$ 869.453
Dirección de personal	2	\$ 2.200.000	\$ -	\$ 2.200.000
Diseñador	1	\$ 2.500.000	\$ -	\$ 2.500.000
Servicios Generales	2	\$ 1.000.000	\$ 88.211	\$ 1.088.211
Bodega	2	\$ 900.000	\$ 88.211	\$ 988.211
Vigilancia	2	\$ 900.000	\$ 88.211	\$ 988.211

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 52: Factor Prestacional Mano de Obra Indirecta.

CARGO	TOTAL	DEDUCCIONES			NETO A PAGAR	APORTES PATRONALES			PRESTACIONES SOCIALES				COSTO TOTAL
	DEVENGADO	Salud 4%	Pensión 4%	Fosyga 1%		Pensión 12%	ARL- 0,522%	Caja 4%	Cesantías	Int. Cesantías	Prima	Vacaciones	
Gerente General	\$ 3.500.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 35.000	\$ 3.185.000	\$ 420.000	\$ 18.270	\$ 140.000	\$ 291.667	\$ 35.000	\$ 291.667	\$ 145.833	\$ 4.842.437
Secretaria	\$ 869.453	\$ 31.250	\$ 31.250	\$ -	\$ 806.954	\$ 93.749	\$ 4.078	\$ 31.250	\$ 72.454	\$ 8.695	\$ 72.454	\$ 32.552	\$ 1.184.685
Dirección de personal	\$ 2.200.000	\$ 88.000	\$ 88.000	\$ -	\$ 2.024.000	\$ 264.000	\$ 11.484	\$ 88.000	\$ 183.333	\$ 22.000	\$ 188.333	\$ 91.167	\$ 3.043.817
Diseñador	\$ 2.500.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ -	\$ 2.300.000	\$ 300.000	\$ 13.050	\$ 100.000	\$ 208.333	\$ 25.000	\$ 208.333	\$ 104.167	\$ 3.458.883
Servicios Generales	\$ 1.088.211	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ -	\$ 1.008.211	\$ 120.000	\$ 5.220	\$ 40.000	\$ 90.684	\$ 10.882	\$ 90.684	\$ 41.667	\$ 1.487.348
Bodega	\$ 988.211	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ -	\$ 916.211	\$ 108.000	\$ 4.698	\$ 36.000	\$ 82.351	\$ 9.882	\$ 82.351	\$ 37.500	\$ 1.348.993
Vigilancia	\$ 988.211	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ -	\$ 916.211	\$ 108.000	\$ 4.698	\$ 36.000	\$ 82.351	\$ 9.882	\$ 82.351	\$ 37.500	\$ 1.348.993

Fuente: Elaboración Propia.

De esta manera se pudo determinar que el costo total del personal administrativo es de \$23.944.308 mensuales, tal y como se puede ver a continuación:

Tabla 53: Costo total del personal administrativo

CARGO	CANTIDAD	COSTO POR EMPLEADO	COSTO TOTAL
Gerente General	1	\$ 4.842.437	\$ 4.842.437
Secretaria	1	\$ 1.184.685	\$ 1.184.685
Dirección de personal	2	\$ 3.043.817	\$ 6.087.635
Diseñador	1	\$ 3.458.883	\$ 3.458.883
Servicios Generales	2	\$ 1.487.348	\$ 2.974.697
Bodega	2	\$ 1.348.993	\$ 2.697.986
Vigilancia	2	\$ 1.348.993	\$ 2.697.986
COSTO TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA			\$ 23.944.308

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.2.3.5 Gastos de administración

Son aquellos que tienen que ver directamente con la administración general del negocio y no con sus actividades operativas. De esta forma, a continuación, se describen los gastos administrativos incurridos por la Cooperativa de forma mensual, con el fin de llevar a cabo su objeto social:

Tabla 54: Gastos de Administración y Ventas.

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	VALOR MES	VALOR ANUAL
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ 23.944.308	\$ 287.331.695
PAGO POR ARRENDAMIENTO EDIFICACIONES	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
DEPRECIACIONES	\$ 4.048.344	\$ 48.580.132
REPARACIONES Y MANTENIMIENTO MAQUINARIA	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
PUBLICIDAD	\$ 120.000	\$ 1.440.000
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 500.000	\$ 6.000.000
SERVICIO ENERGIA ELECTRICA	\$ 900.000	\$ 10.800.000
SERVICIO ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	\$ 300.000	\$ 3.600.000
TELEFONIA FIJA E INTERNET	\$ 300.000	\$ 3.600.000
GASTOS BANCARIOS	\$ 500.000	\$ 6.000.000
TOTAL GASTOS DE ADMNISTRACION	\$ 35.612.652	\$ 427.351.827

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez determinados los gastos administrativos y los costos de mano de obra directa requeridos por un mes de producción, se puede evidenciar que el total de costos y gastos fijos mensuales de la Cooperativa COCETEXPA son de:

Tabla 55: Costos y Gastos Fijos.

COSTOS Y GASTOS FIJOS	VALOR
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 35.612.652
COSTO MANO DE OBRA DIRECTA (63 OPERARIOS)	\$ 102.233.618
TOTAL	\$ 137.846.270

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.2.3.6 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es un indicador necesario para calcular no solo la eficiencia de las operaciones de una empresa, sino el volumen de ventas netas necesarias para que en un negocio no se gane ni se pierda. Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto (**IT = CT**).

El punto de equilibrio necesario para que la Cooperativa no genere perdidas es el siguiente:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{(\text{Costos Fijos} + \text{Gastos Fijos}) \text{ Totales por mes}}{\text{Contribucion Marginal en Pesos}}$$

Margen de contribución Marginal: Precio de Venta – (costo y gasto variable)

$$\text{Punto de Equilibrio} = \$ 137.846.270 / (\$ 75.000 - \$ 45.688,255)$$

Punto de Equilibrio = 4.703 unidades

Las mínimas unidades de overoles a producir por la Cooperativa son de 4.703. Si el producto puede ser vendido en mayores cantidades de las que arroja el **punto de equilibrio** tendremos entonces que la empresa percibirá beneficios. Si, por el contrario, se encuentra por debajo del punto de equilibrio, tendrá pérdidas.

Nota: En el costo y gasto variable del overol solo se incluyó el valor unitario de materia prima, dado que el valor de mano de obra directa necesaria para la producción de éste es tomado como un costo fijo.

4.1.2.3.7 Proyección de ventas y costo de ventas

Con base en las mínimas unidades a producir y vender encontradas en el punto de equilibrio, a continuación, se hace una proyección de ventas y del costo de ventas para los primeros 5 años de la Cooperativa, con el fin de conocer el nivel de actividad que tendrá el negocio y brindando la oportunidad de conocer anticipadamente un cálculo estimado de los ingresos mensuales y anuales.

Cabe resaltar que el “1 mes” hace referencia al primer mes de cada año proyectado y que en el primer año la empresa producirá con un nivel de producción del 80%, dado que es su etapa de inicio, pero aumentando dicha producción con el paso de los años hasta llegar al 100%. De esta manera, se tomó como 6.708 las máximas unidades a producir y vender mensualmente (logradas en el 4 y 5 año), dado el número de personal contratado y la capacidad de producción instalada en su etapa de inicio.

Tabla 56: Proyección de Ventas al año 3.

PROYECCION DE VENTAS						
AÑO	1 MES	AÑO 1	1 MES	AÑO 2	1 MES	AÑO 3
Nivel de Producción	80%	80%	90%	90%	95%	95%
Unidades vendidas	6.640	79.680	7.470	89.640	7.885	94.620
Precio de Venta	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 77.550	\$ 77.550	\$ 80.187	\$ 80.187
Ingresos Por Ventas (millones)	\$ 498.000.000	\$ 5.976.000.000	\$ 579.298.500	\$ 6.951.582.000	\$ 632.272.130	\$ 7.587.265.554

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 57: Proyección de Ventas al año 5.

PROYECCION DE VENTAS				
AÑO	1 MES	AÑO 4	1 MES	AÑO 5
Nivel de Producción	100%	100%	100%	100%
Unidades vendidas	8.300	99.600	8.300	99.600
Precio de Venta	\$ 82.913	\$ 82.913	\$ 85.732	\$ 85.732
Ingresos Por Ventas (millones)	\$ 688.178.297	\$ 8.258.139.561	\$ 711.576.359	\$ 8.538.916.306

Fuente: Elaboración Propia.

Promedio Índice Inflacionario: 3,4%

Nota: Para el cálculo del precio de venta en los 5 años proyectados, se tomó como referencia el índice promedio de inflación, con el fin de determinar en cuanto podría incrementar el precio de venta de cada uno de los overoles por año.

Una vez calculada la proyección de ventas, se procede a determinar el costo de ventas para dichos años. Para el incremento en el costo del material, mano de obra directa y costos Indirectos de Fabricación, se toma como referencia el índice promedio inflacionario del 3,4% tal y como se hizo en la proyección de ventas.

Tabla 58: Costo de Ventas al año 3.

COSTO DE VENTAS						
CONCEPTO	1 MES	AÑO 1	1 MES	AÑO 2	1 MES	AÑO 3
Material Directo	\$ 229.219.440	\$ 2.750.633.280	\$ 237.012.901	\$ 2.844.154.812	\$ 245.071.340	\$ 2.940.856.075
Mano de Obra Directa	\$ 64.840.928	\$ 778.091.136	\$ 67.045.520	\$ 804.546.235	\$ 69.325.067	\$ 831.900.807
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 9.309.517	\$ 111.714.209	\$ 9.626.041	\$ 115.512.492	\$ 9.953.326	\$ 119.439.916
COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 303.369.885	\$ 3.640.438.625	\$ 313.684.461	\$ 3.764.213.538	\$ 324.349.733	\$ 3.892.196.798

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 59: Costo de Ventas al año 5.

COSTO DE VENTAS				
CONCEPTO	1 MES	AÑO 4	1 MES	AÑO 5
Material Directo	\$ 253.403.765	\$ 3.040.845.182	\$ 262.019.493	\$ 3.144.233.918
Mano de Obra Directa	\$ 71.682.120	\$ 860.185.434	\$ 74.119.312	\$ 889.431.739
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 10.291.739	\$ 123.500.874	\$ 10.641.659	\$ 127.699.903
COSTO DE PRODUCCION	\$ 317.803.837	\$ 4.024.531.489	\$ 346.780.463	\$ 4.161.365.560

Fuente: Elaboración Propia.

- Costo unitario Materia Prima: \$ 34.521
- Costo unitario Mano de Obra: \$ 9.765
- Costo unitario CIF: \$ 1.402

Determinado el punto de equilibrio y las ventas proyectadas, interesa focalizar el análisis en una magnitud que permita una máxima visión cuantitativa y comparativa; esa magnitud es el margen de seguridad en ventas sobre el punto de equilibrio o margen de seguridad que tiene la compañía antes de entrar en pérdidas, puesto que es el porcentaje que representan las ventas por encima del punto de equilibrio en relación con el total de ventas, permitiendo la generación de beneficios. Cuanto mayor sea este porcentaje menor es el riesgo de la compañía de entrar en pérdidas. Un margen de seguridad negativo señalaría el porcentaje de desviación en ventas que nos supone no alcanzaría a cubrir los costes de la compañía.

De este modo, a continuación, se calcula el margen de seguridad para un mes del primer año productivo de la Cooperativa, veamos:

MARGEN DE SEGURIDAD =

$$\frac{\text{VENTAS PROYECTADAS} - \text{VENTAS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO}}{\text{VENTAS PROYECTADAS}}$$

$$\text{MARGEN DE SEGURIDAD} = \frac{6.640 - 4.703}{6.640}$$

$$\mathbf{MARGEN\ DE\ SEGURIDAD} = \frac{1937}{6640}$$

$$\mathbf{MARGEN\ DE\ SEGURIDAD} = 29.18\%$$

De esta manera, se podría concluir que la Cooperativa podría dejar de vender el 29.18% de la producción antes de entrar en el área de pérdidas, claro está, en el primer año productivo; a medida que la empresa aumente su producción y ventas el margen de seguridad será mucho más alto, aspecto muy favorable para el negocio.

Por último, es importante resaltar que la situación financiera del proyecto, al menos a lo que contablemente se refiere, será estable durante el periodo de planeación (5 años), en virtud de que los ingresos pronosticados solventarán los costos y gastos involucrados, tal y como se puede evidenciar a continuación, en el estado de resultados.

4.1.2.3.8 Balance General

Tabla 60: Balance General

Balance General						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Efectivo	\$ 322.537.612	\$ 5.976.000.000	\$ 6.951.582.000	\$ 7.587.265.554	\$ 8.258.139.561	\$ 8.538.916.306
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 322.537.612	\$ 5.976.000.000	\$ 6.951.582.000	\$ 7.587.265.554	\$ 8.258.139.561	\$ 8.538.916.306
ACTIVO FIJO						
Maquinaria y Equipo	\$ 438.343.680	\$ 438.343.680	\$ 438.343.680	\$ 438.343.680	\$ 438.343.680	\$ 438.343.680
Muebles y enseres	\$ 42.557.640	\$ 42.557.640	\$ 42.557.640	\$ 42.557.640	\$ 42.557.640	\$ 42.557.640
Flota y Equipo de transporte						
Equipos de comp. y común.	\$ 2.450.000	\$ 2.450.000	\$ 2.450.000	\$ 2.450.000	\$ 2.450.000	\$ 0
Depreciación	\$ 0	\$ 48.580.128	\$ 97.160.256	\$ 145.740.384	\$ 194.320.512	\$ 230.650.640
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 483.351.320	\$ 434.771.192	\$ 386.191.064	\$ 337.610.936	\$ 289.030.808	\$ 250.250.680
TOTAL ACTIVO	\$ 805.888.932	\$ 6.410.771.192	\$ 7.337.773.064	\$ 7.924.876.490	\$ 8.547.170.369	\$ 8.789.166.986
PASIVO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuesto	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 322.537.612	\$ 322.537.612	\$ 322.537.612	\$ 322.537.612	\$ 322.537.612	\$ 322.537.612
Utilidad neta	\$ 0	\$ 1.908.209.549	\$ 2.745.486.673	\$ 3.238.162.986	\$ 3.761.167.506	\$ 3.889.047.201
Utilidad Retenida	\$ 0	\$ 0	\$ 1.908.209.549	\$ 4.653.696.222	\$ 7.891.859.208	\$ 11.653.026.714
TOTAL PATRIMONIO	\$ 322.537.612	\$ 2.230.747.161	\$ 4.976.233.834	\$ 8.214.396.820	\$ 11.975.564.326	\$ 15.864.611.527
TOTAL PAT+ PAS	\$ 322.537.612	\$ 2.230.747.161	\$ 4.976.233.834	\$ 8.214.396.820	\$ 11.975.564.326	\$ 15.864.611.527

Fuente: Elaboración Propia

4.1.2.3.9 Estado de resultados

Tabla 61: Estado de Resultados.

ESTADO DE RESULTADOS						
CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
	Ventas Netas	\$ 5.976.000.000	\$ 6.951.582.000	\$ 7.587.265.554	\$ 8.258.139.561	\$ 8.538.916.306
(-)	Costo de Ventas	\$ 3.640.438.625	\$ 3.764.213.538	\$ 3.892.196.798	\$ 4.024.531.489	\$ 4.161.365.560
	Margen Bruto Operativo	\$ 2.335.561.375	\$ 3.187.368.462	\$ 3.695.068.756	\$ 4.233.608.072	\$ 4.377.550.746
(-)	Gastos de Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)	Gastos de Administración	\$ 427.351.827	\$ 441.881.789	\$ 456.905.770	\$ 472.440.566	\$ 488.503.545
	Utilidad Operacional	\$ 1.908.209.549	\$ 2.745.486.673	\$ 3.238.162.986	\$ 3.761.167.506	\$ 3.889.047.201
(-)	Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	UAI	\$ 1.908.209.549	\$ 2.745.486.673	\$ 3.238.162.986	\$ 3.761.167.506	\$ 3.889.047.201
(-)	Impuestos					
	Utilidad Neta	\$ 1.908.209.549	\$ 2.745.486.673	\$ 3.238.162.986	\$ 3.761.167.506	\$ 3.889.047.201

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.2.3.10 Flujo de caja

Tabla 62: Flujo de caja.

FLUJO DE CAJA						
CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas		\$ 5.976.000.000	\$ 6.951.582.000	\$ 7.587.265.554	\$ 8.258.139.561	\$ 8.538.916.306
Costo de Ventas		\$ 3.640.438.625	\$ 3.764.213.538	\$ 3.892.196.798	\$ 4.024.531.489	\$ 4.161.365.560
Margen Bruto Operativo		\$ 2.335.561.375	\$ 3.187.368.462	\$ 3.695.068.756	\$ 4.233.608.072	\$ 4.377.550.746
Gastos de Administración		\$ 427.351.827	\$ 441.881.789	\$ 456.905.770	\$ 472.440.566	\$ 488.503.545
Utilidad Operacional		\$ 1.908.209.549	\$ 2.745.486.673	\$ 3.238.162.986	\$ 3.761.167.506	\$ 3.889.047.201
Impuestos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad Neta		\$ 1.908.209.549	\$ 2.745.486.673	\$ 3.238.162.986	\$ 3.761.167.506	\$ 3.889.047.201
Depreciación		\$ 48.580.128	\$ 48.580.128	\$ 48.580.128	\$ 48.580.128	\$ 48.580.128
FLUJO NETO OPERATIVO	\$ -	\$ 1.956.789.677	\$ 2.794.066.801	\$ 3.286.743.114	\$ 3.809.747.634	\$ 3.937.627.329
Activo fijo	\$ 483.351.320	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Capital de trabajo	\$ 322.537.612	\$ 322.537.612	\$ 322.537.612	\$ 322.537.612	\$ 322.537.612	\$ 322.537.612
FLUJO NETO DE INVERSIÓN	\$805.888.932	\$ 322.537.612				
FCL	-\$805.888.932	\$ 1.634.252.065	\$ 2.471.529.189	\$ 2.964.205.502	\$ 3.487.210.022	\$ 3.615.089.717

Fuente: elaboración propia

Nota Aclaratoria: En el Estado de Resultados no se calculó el impuesto de Renta, dado que al ser la Cooperativa una entidad sin Ánimo de Lucro no tendría que pagar este tipo de impuesto, debido a que el deseo de esta entidad no es el enriquecimiento personal, sino que, por el contrario, persiguen un fin social o comunitario.

4.1.2.3.11 Tasa Interna de Retorno

$$\text{TIR} = 239\%$$

Con el valor obtenido en la tasa interna de retorno “TIR”, el cual es un parámetro que nos permite calcular la viabilidad de un proyecto en este caso del proyecto de la cooperativa COCETEXPA y el cual se basa en la estimación de los flujos de caja que tenga la empresa.

Al ser un valor alto muy alto en este caso, hace que el proyecto sea muy rentable y atractivo.

4.1.2.3.12 Valor presente neto

$$\text{VPN} = \$900.089.956$$

El valor presente neto “VPN”, en el proyecto es muy favorable, ya que nos da como resultado una ganancia en tiempo real muy atractiva la cual para este negocio es muy grande, teniendo en cuenta que es un proyecto social.

De esta manera, se determinó que el proyecto en estudio es económicamente rentable con base en los resultados obtenidos mediante la aplicación de métodos y criterios de evaluación que consideran el valor del dinero a través del tiempo. Por lo tanto, el resultado obtenido indica que el proyecto tendrá beneficios futuros, puesto que se considera una buena viabilidad y rentabilidad como alternativa de inversión respecto a lo señalado en cada una de las etapas del proyecto.

4.1.3 Objetivo específico

Estrategias de mejoramiento para la Cooperativa COCETEXPA.

4.1.3.1 Estrategias para el área de producción

- Minimizar costos de producción para ser más competitivos permitiendo obtener mayores órdenes de producción.
- Estandarizar procesos de producción y calidad que permita un uso óptimo de los recursos minimizando el desperdicio y elementos defectuosos.

Tabla 63: Estrategia del área de producción, reducción de costos

Estrategia: Minimizar costos de producción para ser más competitivos permitiendo obtener mayores órdenes de producción.			
Objetivo: Ser líder en la producción de productos textiles en la región los cuales sobresalgan por su excelente calidad.			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Implementar técnicas de corte para evitar el desperdicio de material.	Cortador	Anual	Por definir
Implementar manual de procesos y procedimientos.	Gerente Supervisor	Bianual	Por definir
Implementar acciones para reducir el desperdicio de hilos en el producto terminado y en proceso.	Supervisor Operarias de confección	Todo el año de producción	Por definir
Garantizar el control de calidad en cada uno de los procesos y en los productos finales de la empresa. (calidad)	Supervisor	Todo el año de producción	Por definir
Implementación de incentivos en el cumplimiento de metas de producción	Gerente	Mensual	Por definir

Fuente: Elaboración propia

Tabla 64: Estrategia del área de producción, estandarización de procesos

Estrategia: Estandarizar procesos de producción y calidad que permita un uso óptimo de los recursos minimizando el desperdicio y elementos defectuosos.			
Objetivo: Ser líder en la producción de productos textiles en la región los cuales sobresalgan por su excelente calidad.			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Vincular al personal a programas de capacitación constante	Gerente Supervisor	Anual	Por definir
Formalizar documentación donde se evidencien los procesos de calidad "check list"	Supervisor	Bianual	Por definir
Realizar un costeo de material para requerir la cantidad mínima necesaria para la producción	Gerente Supervisor	Todo el año de producción	Por definir
Realizar una adecuada distribución de planta para agilizar en lo posible el proceso de producción	Gerente Supervisor	Bianual	Por definir
Realizar auditorías de calidad programadas	Supervisor	Cada semestre	Por definir
Crear programas de remuneración a empleados que cumplan con producciones con mínimo de desperdicio y ahorro de material	Gerente	Todo el año de producción	Por definir

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.3.2 Estrategias para el área administrativa

- Buscar ampliar el portafolio de clientes y productos.
- Incursionar en nuevos mercados con productos existentes.
- Minimizar costos para ser más competitivos permitiendo obtener mayores órdenes de producción.

Tabla 65: Estrategia del área administrativa, portafolio de clientes y productos

Estrategia: Buscar ampliar el portafolio de clientes y productos			
Objetivo: Aumentar la participación en el mercado de confección textil.			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Realizar investigación de mercados para nuevos productos	Gerente	Anual	Por definir
Realizar investigación de mercados para captar nuevos clientes	Gerente	Anual	Por definir
Crear con nuevos productos textiles	Gerente Supervisor	De acuerdo a las solicitudes del cliente	Por definir
Realizar campañas publicitarias para dar a conocer la empresa a nuevos segmentos de mercado	Gerente	Todo el año de producción	Por definir
Participar en ruedas de negocio	Gerente	Todo el año de producción	Por definir
Realizar alianzas estrategias con los competidores existentes para cumplir con el exceso de demanda.	Gerente	Todo el año de producción	Por definir

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 66: Estrategia del área administrativa, incursión en nuevos mercados

Estrategia: Incursionar en nuevos mercados con productos existentes			
Objetivo: Aumentar la participación en el mercado de confección textil.			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Buscar nuevos clientes	Gerente	Todo el año de producción	Por definir
Aumentar el portafolio de productos	Gerente	Todo el año de producción	Por definir
Realizar alianzas estratégicas con entidades gubernamentales para el desarrollo de proyectos sociales que necesiten entregar productos textiles por medio de sus programas	Gerente	Todo el año de producción	Por definir

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 67: Estrategia del área administrativa, Reducción de costos

Estrategia: Minimizar costos para ser más competitivos permitiendo obtener mayores órdenes de producción.			
Objetivo: Aumentar la participación en el mercado de confección textil.			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Realizar alianzas estratégicas con proveedores para que los insumos tengan precios preferenciales	Gerente	Todo el año de producción	Por definir
Crear programa de costeo de productos preciso	Gerente	Todo el año de producción	Por definir
Realizar vigilancia de la calidad de los productos para evitar sobrecostos en arreglos y/o reposiciones	Gerente Supervisor	Todo el año de producción	Por definir

Fuente: Elaboración Propia.

LECCIONES APRENDIDAS

La realización de la pasantía permite no solo desempeñar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, sino que también, aprender cómo funciona el mundo laboral y desarrollar la habilidad de solucionar problemas cotidianos bajo presión y de manera creativa, lo que conlleva en consecuencia a desarrollar habilidades que permiten forjarnos como profesionales más aptos para futuros cargos a ocupar.

Los proyectos en donde se ven involucradas las poblaciones vulnerables y/o menos favorecidas son de vital importancia para la comunidad y el desarrollo económico de la región, además de contribuir en la disminución de la tasa de desempleo que en consecuencia disminuye los índices de pobreza y aumenta los índices de inclusión social y productiva.

Además de lo anterior, el poder trabajar directamente con las personas participantes del proyecto permite realizar asesorías del cómo debe operar la organización y en reciprocidad la comunidad nos permite no solo aplicar los conceptos aprendidos en la universidad, sino que también nos enseñan el cómo se debe trabajar en equipo y las implicaciones positivas que tiene el trabajo ético y responsable en la sociedad.

Limitaciones durante el desarrollo de esta práctica fueron muy puntuales, de las cuales se puede resaltar la dificultad de articular la información propia del proyecto dado que en ella actuaron diversas entidades e instituciones. Además de esto; fue necesario realizar esfuerzos significativos en la recolección de nueva información por parte de las participantes de la cooperativa dado que su número es significativo, pero además la negatividad de alguna de ellas en querer seguir en el proceso del proyecto argumentando querer retirarse.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

- El proyecto es viable, según los estudios realizados y aún más, por el estudio financiero; que arrojó datos muy significativos los cuales dan como resultado la viabilidad de este proyecto.
- La empresa tiene grandes oportunidades de posicionamiento en el mercado dado que los productos que fabrican son de consumo masivo además son pioneros en ofrecer todo el proceso de producción de confección.
- Aunque la tecnología de la maquinaria que dispone COCETEXPA no es punta, tiene la capacidad instalada suficiente para atender un volumen de producción considerable.
- El hecho de que COCETEXPA preste los servicios de confección le da una ventaja competitiva frente a sus competidores dado que estos no tienen la capacidad de producción para atender grandes ordenes de producción además de contar con maquinaria adecuada y a la vanguardia.
- Es importante que COCETEXPA centre la atención en la capacitación de su talento humano para tener ventajas competitivas en producción y calidad.
- Se recomienda a la organización seguir con las estrategias propuestas en el plan estratégico diseñado y socializarlo a todo el personal de COCETEXPA.
- Las empresas del municipio de Popayán les interesan y apoyarían la creación de empresa que quiere llevar a cabo la cooperativa, se interesan en el apoyo a este tipo de empresas conociendo sus necesidades, además de conocer el ¿por qué se unificaron?
- Organizaciones grandes como lo es la universidad del Cauca no le cierra las puertas a empresas de este tipo, que estén apenas iniciando. Hay que tener en cuenta que para poder ser proveedor de la universidad hay que seguir una serie de requisitos además de inscribirse a la base de datos de proveedores que tiene la universidad. Hay que tener en cuenta que la universidad del cauca realiza visitas no programadas a las instalaciones de sus proveedores o posibles proveedores, para así verificar la información que se le ofrece es verídica.
- Ampliar el portafolio de productos es necesario para poder atraer más clientes, además de poder crear un contacto más continuo con los clientes, ya que cada mes

pueden solicitar diferente dotación para lo cual COCETEXPA buscara poder satisfacer la mayoría de estas solicitudes de las empresas.

- El nivel de consumo o de pedidos posibles que podrá tener COCETEXPA en las empresas del municipio del Cauca es directamente proporcional a la cantidad de veces que las organizaciones locales realizan dotación para sus empleados, la mayoría de empresas de la ciudad realizan su proceso de dotación dos veces por años, y en igual proporción realizan este proceso una vez al año o más de dos veces al año.
- Hay que tener en cuenta que las dotaciones se hacen de acuerdo a la ley, para empleados que devengan menos de dos salarios mínimos las empresas están en la obligación de proporcionarles dotación por tres, es decir lo pueden realizar entregando dotación una vez al año pero dándole a los empleados las tres dotaciones necesarias, o cada trimestre dándoles en cada uno una dotación. Esto ya depende de cada empresa.
- La determinación del precio del overol para el mercado es variable, se recomienda tener en cuenta los precios de la competencia, aunque la diferenciación del producto que ofrece COCETEXPA es la calidad, no hay que olvidar que las empresas buscan reducir sus costos de cualquier forma, por tal motivo se determinó un precio competitivo el cual le brinde a las empresas clientes un beneficio en costos ofreciéndoles un producto de alta calidad.
- El contacto con contratistas que hagan parte de “movilidad futura” programa del municipio de Popayán, es importante y representan una gran cantidad de clientes potenciales.
- La publicidad y promoción para la empresa y el producto se decidió que la mejor opción es realizarlo por medios tradicionales, por tal motivo la publicidad en estos medios va a ser mayor en comparación con la inversión en redes sociales. La radio es el aliado para la promoción y publicidad del producto más indicado por sus costos, alcance y por qué representa un medio de comunicación muy utilizado en el horario laboral.
- Las redes sociales son muy importantes para el inicio y consolidación de la empresa en el mercado, se tiene en cuenta que lo competidores nacionales cuentan con su

propia página web, COCETEXPA como es una empresa nueva no cuenta con los recursos necesarios para realiza la inversión en este aspecto, pero un buen camino para poder abarcar el mercado de la red es tener fan page en las redes sociales más comunes.

- Los principales proveedores de materia prima que hacen llegar sus productos a COCETEXPA se encuentran principalmente en Popayán en la zona centro de la ciudad, mientras que los demás proveedores se encuentran en otras ciudades tales como Cali, Medellín, Bogotá y Manizales.
- Los operarios requeridos para la producción del overol son: operario máquina cortadora, operario máquina plana, operario máquina fileteadora, operario máquina cerradora de codo, operario máquina collarín, operario de control de calidad, operario de empaque.
- La distribución de planta del proceso productivo se realizara por procesos debido a que agrupa los departamentos de trabajo según su función minimizando de tal manera los cuellos de botella en el proceso productivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfred Chandler Strategy and Structure (1962, p.13). Chapters in the History of American Industrial Enterprise.
- Ansoff (1965) (p.46). Corporate Strategy
- Antonio Francés (2006) (p, 143) Estrategia y Planes para la Empresa.
- Bermeo Muñoz, José Reinel. (2011). Planificación estratégica. Popayán.
- Departamento para la Prosperidad Social. (2015). “Convenio administrativo 248 de 2015” Recuperada: 19 de febrero de 2018. De: <http://www.prosperidadsocial.gov.co/>.
- Departamento para la Prosperidad Social. (2015). “Decreto número 2559 de 2015” Recuperada: 19 de febrero de 2018. De: <http://www.prosperidadsocial.gov.co/>.
- Fred R. David (2003) (p. 149). Administración Estratégica.
- Humberto Serna Gómez (2000). p31 (p. 58) (p. 72). (p.124). (p, 150). (p. 157) (p.168). El direccionamiento estratégico en su libro Gerencia Estratégica.
- Idalberto Chiavenato (1989), (p. 464). Comportamiento Organizacional.
- Lydia Parziale, Oliver Benke, Willie Favero, Ravi Kumar, Steven LaFalce, Cedrine Madera, Sebastian Muszytowski (2016) (p. 144). Enabling Real-time Analytics on IBM z Systems Platform.
- Michael, A. Hitt Administración Estratégica (2006) (p.271).
- Mintzberg (1978, pp. 934-948). Pattern In Strategy Formulation.
- Mintzberg (1988) La estructuración de las organizaciones.
- Muñoz Camayo, M. A., Rincón Ramos, J. E. & Flórez Marulanda, J. F. (2014). Identificación de actividades de nivel de negocio y administración de manufactura en mipymes de confección. En R, Llamosa Villalba (Ed.). Revista Gerencia Tecnológica Informática, 13(37), 29-43. ISSN 1657-8236.
- Samuel C. Certo (1972) (p. 172). Administración Moderna.
- Serna Gómez Humberto. (1996) 2000. Gerencia planeación y gestión estratégica. 4 edición. 3R editores, Bogotá.

- Thomas L. Wheelen y J. David Hunger (2006) (p. 189 a 198). Administración Estratégica y Política de Negocios.
- Departamento para la Prosperidad Social. (2016). “Resolución 02890 del 19 de octubre de 2016” Recuperada: 19 de febrero de 2018. De: <http://www.prosperidadsocial.gov.co/>
- Jaramillo, L. (2008). Emprendimiento: concepto básico en competencias. Edición #7, 1.
- PMBOK, G. d. (2013). GUIA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCION DE PROYECTOS. EEUU: National Information Standards Organization.
- Prosperidad Social. (2016). ¿Qué hace el programa Mi Negocio? Recuperado el 23 de 02 de 2018, de <http://www.dps.gov.co/ent/gen/prg/Paginas/Inclusion-Productiva.aspx>

ANEXOS

Anexo A Acta 09-02-2018 reunión presentación DPS-COCETEXPA

 PROSPERIDAD SOCIAL	LISTA DE ASISTENCIA	CÓDIGO: F-GD-14
	Proceso Gestión Documental	VERSIÓN: 3 PÁGINA: 1 de 1

FECHA:	09	02	2018	HORA:	09:00	LUGAR:	Oficina, Departamento Administrativo para la Prosperidad Social Regional Cauca
DEPENDENCIA A CARGO:	Inclusión productiva Dirección Regional Cauca						
RESPONSABLE DE REUNIÓN	Andrea Prado Ruiz						
OBJETIVO:	Reunión de presentación de integrantes del grupo interno de inclusión productiva del DPS con representante legal de la Cooperativa COCETEXPA para dar a conocer las inquietudes del proyecto textil.						

Asistentes:

No.	Nombre	Entidad / Dependencia	E-mail	Teléfono o Ext.	Firma
1	Iván Felipe Insusti	DPS	ivan.insusti@prosperidadsocial.gov.co	3177828549	<i>Iván Felipe Insusti A</i>
2	Sandra Fernanda Giraldo	DPS	sandra.giraldo@prosperidadsocial.gov.co	3146271129	<i>Sandra Giraldo</i>
3	Luisa Fernanda Isdith	DPS	isdith_06@hotmail.com	3106065141	<i>Luisa Isdith</i>
4	Luis Alberto Morales Otero	DPS	luisa.morales@prosperidadsocial.gov.co	3164968984	<i>Luis Alberto Morales Otero</i>
5	Andrea Prado Ruiz	DPS	aprado@prosperidadsocial.gov.co	8221713 ext 4114	<i>Andrea Prado Ruiz</i>
6	Fanny Grijalba David	COCETEXPA	fgrijalba@misena.edu.co	3148386992	
7	N				
8					
9					
10					A

Nota 1. Autorizo al Departamento Administrativo para la Prosperidad Social hacer uso de la información personal contenida en este documento, conforme a lo dispuesto en la normatividad vigente y la Política de Protección de Datos Personales que se encuentra publicada en la página web de la Entidad: <http://www.prosperidadsocial.gov.co/entidad/politica-de-proteccion-de-datos-personales>

Nota 2. Imprimir el presente formato a doble cara. Nota 3. Cuando requiera solamente la primera hoja, imprimir en papel reciclado.

Anexo B Reunión de presentación con el DPS y representante legal COCETEXPA



Anexo C Matriz Axiológica estudio organizacional

	VALORES ORGANIZACIONALES	VALORACION					TOTAL	POSICIÓN RELATIVA
		1	2	3	4	5		

Anexo D Medición de tiempos para estudio técnico



Anexo E Encuesta de la investigación de mercados

Popayán de abril de 2018

Nombre: _____

Empresa: _____

Teléfono: _____

Cordial saludo

Estimado gerente, somos la cooperativa COCETEXPA, un grupo de mujeres y hombres víctimas del conflicto armado, personas de bajos recursos y que nos encontramos en condiciones de vulnerabilidad.

Con la premisa de crear empresa para poder salir adelante como cooperativa, crearemos una organización dedicada a la confección de overoles para dotación de empresas como la cual usted hace parte.

Su opinión es muy importante para nosotros y le agradecemos el tiempo destinado para poder contestar unas cortas preguntas.

- ¿Apoyaría su empresa a la cooperativa sabiendo la necesidad de creación de la misma?

SI__ NO__

- ¿Qué tipo de dotaciones (ropa) requiere su empresa?

Overoles	
Ropa formal	
Vestuario especializado	
No adquiere dotaciones	

- ¿La empresa estaría dispuesta a adquirir overoles para la dotación de sus empleados?

SI__ NO__

- ¿Con que frecuencia la empresa adquiere o en un futuro adquiriría dotaciones para sus empleados?

1 vez al año	
2 veces al año	
Más de dos veces al año	

- ¿En qué escala se encuentra su empresa respecto al número de empleados que tiene actualmente?

Entre 1 y 10	
Entre 11 y 30	
Más de 30	

Anexo F Diagrama PERT sobre el proceso de producción del overol.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	PREDECESORA	DURACIÓN (MINUTOS)
A	Tendido y corte de tela	-	13
B	Unión de piezas pequeñas ya cortadas	A	25
C	Unión de piezas grandes ya cortadas	B	20
D	Unión de piezas pequeñas con grandes	C	42
E	Ensamble de elásticos	D	4
F	Unión de pantalón mas camisa	E	20
G	Pegada de cierres	F	11
H	Confección de cuello, manga y bota	G	5
I	Confección de codos	H	3
J	Revisión de calidad	I	2
K	Empaque de producto final	J	3

