



## **Anexo 6**

### **Perfil de viabilidad Centro de Acopio de sombrero en rama y sombrero terminado, en el municipio de Colón – Génova**

Este documento hace parte del proyecto  
“Fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y productivas de los eslabones  
de la Cadena de la Iraca en el Departamento de Nariño”  
ejecutado por Artesanías de Colombia S.A.

**Jaime Adalberto Mora**  
Economista - Magíster Administración de Empresas

Artesanías de Colombia S.A.,  
Pasto, agosto de 2005

**Perfil de viabilidad Centro de acopio de sombrero en rama y sombrero  
terminado en el municipio de Colón – Génova**

**Artesanías de Colombia S.A.**

Gerente General  
Cecilia Duque Duque

Subgerente Administrativo y Financiero  
Ernesto Orlando Benavides

Subgerente de Desarrollo  
Carmen Inés Cruz

Coordinadora del Proyecto  
María Gabriela Corradine Mora

Directora de Laboratorio de Diseño de Pasto  
Dayra Palacios

Asesor  
Jaime Adalberto Mora Ramos  
Economista  
Magíster Administración de Empresas

**ONUDI**

Representante para Colombia de ONUDI  
Fernando Machado

Oficial de Programa  
Carlo Kuepers

Consultor  
Hugo Villamil

## Tabla de Contenido

	Pág.
Presentación	4
1. Objetivo	5
2. Desarrollo de Actividades	5

Tablas	Pg. 5
--------	----------

Tabla 1. Volumen de producción de sombreros en rama que se pretende comercializar – año 2005

### Anexos

Se anexa en medio magnético el archivo en Excel “Evaluacion financiera perfil Colon Genova.xls”

## **Presentación**

Los principales problemas que se encuentran en los proyectos que se desarrollan en las cadenas productivas del sector artesanal, del agroindustrial, del agropecuario y del industrial son los relacionados con los procesos tecnológicos y de comercialización.

En el caso del proyecto que viene coordinando Artesanías de Colombia con la Cadena Productiva de la Iraca en Nariño, existen dificultades de comercialización desde el eslabón de cultivadores con su materia prima, hasta los subproductos procesados y productos finales.

En Nariño existen dos regiones claramente demarcadas para aprovechar la palma de iraca, la primera se encuentra entre los municipios de Linares, Sandoná, Ancuya, Consacá, La Florida, Ospina, Sapuyes y Pupiales, cuyo centro principal de producción es el municipio de Linares. La segunda región se encuentra en el Norte del Departamento y son los municipios de Colón Génova, San Pablo, La Unión, La Cruz y el Municipio de Florencia (Departamento del Cauca).

Por iniciativa de los agentes locales, el eslabón de los talleres de terminados del Municipio de Colón Génova, ha iniciado un proceso de organización empresarial alrededor del acopio de sombrero en rama y de sombrero terminado. Todos los 7 talleres existentes en la localidad están de acuerdo en iniciar esta experiencia de asociación empresarial que busca comercializar la producción de sombreros de los 5 municipios del norte, en los cuales se incluye uno del Cauca.

En cumplimiento de un compromiso institucional con los artesanos de Colón Génova, el equipo técnico del proyecto que cofinancia Artesanías de Colombia y ONUDI, ha sistematizado este primer documento que se convierte en una herramienta de trabajo para iniciar la nueva empresa, el cual se formuló con la participación activa de los interesados. Es muy claro para todos los agentes y técnicos de Artesanías de Colombia – ONUDI, que este es un documento que se debe enriquecer hasta llegar al objetivo deseado.

## 1. Objetivo:

Mediante un proceso participativo, formular el proyecto del Centro de Acopio de sombreros en rama y comercialización del producto final en los mercados regional y nacional.

## 2. Desarrollo de actividades:

7 Propietarios de los 7 talleres existentes en el municipio de Colón Génova acuerdan aunar esfuerzos para montar un centro de acopio de sombrero en rama y sombrero terminado, capaz de demandar la totalidad de la producción de sombreros de Colón Génova, La Cruz, San Pablo, La Unión y Florencia (Cauca), este último por ser colindante con el municipio de San Pablo y ser una localidad importante en la producción y comercialización de materia prima y sombrero en rama.

Los talleres que se comprometen a iniciar esta experiencia son los siguientes:

- |                                     |                     |
|-------------------------------------|---------------------|
| 1. Taller de Luz Marina Gutiérrez – | C.C. 27.148.941     |
| 2. Taller de Omar Gómez -           | C.C. No. 5.230.140  |
| 3. Taller de Rosa Ordóñez –         | C.C. No. 31.170.542 |
| 4. Taller de Bolívar Muñoz -        | C.C. No. 5.230.141  |
| 5. Taller de Luís Antonio Burbano - | C.C.No. 16.267.728  |
| 6. Taller de Bertha Gómez           | C.C. No. 27.149.272 |
| 7. Taller de Eliécer Muñoz -        | C.C. No. 5.230.023  |

Es posible que en esta sociedad se vincule una asociación de artesanos de la paja toquilla del mismo municipio, la cual tiene que fortalecer su proceso organizacional.

Tabla 1.

Volumen de producción de sombreros en rama que se pretende comercializar – año 2005.

TALLER	QUINCENA BAJA DOCENAS	QUINCENA ALTA DOCENAS	MOVIMIENTO AÑO DOCENAS
Luz Marina Gutiérrez	30	50	1200
Omar Gómez	150	150	3600
Serafín Lasso	50	60	1440
Bolívar Muñoz	60	90	2160
Luis Burbano	70	70	1680
Bertha Gómez	130	130	3120
Eliécer Muñoz	40	60	1440
TOTAL	530	610	14.640

Por: Jaime Adalberto Mora

### **Capital de trabajo para acopio de sombrero en rama:**

Sombreros rama para 3 meses / Docenas	3.660
Valor docena	\$ 40.000
Valor de Compra (1800 Unidad)	21.600
Capital de trabajo para 3 meses	79.056.000

### **Capital de trabajo para arreglo de sombrero:**

Sombreros para arreglo 3 meses/Docenas	3.660
Valor de arreglo por docena	\$10.000
Capital de trabajo para 3 meses	\$ 36.600.000

### **Capital de trabajo total para 3 meses \$115.656.000**

En el valor anterior falta el valor de los gastos de administración, en el que estarían, arriendo, servicios públicos, servicios personales para gerencia y contabilidad, e intereses de los recursos de crédito. Estos cálculos se estiman así:

- Arriendo: El municipio de Colón Génova les ha cedido una casa a los artesanos de la localidad. Por tanto, como costo se tomaría un valor de depreciación por unidad comercializada. Para estimar la inversión se ha establecido un valor de \$ 15.000.000 para el lote y un valor de \$ 40.000.000 para la construcción de la casa que les ha entregado la administración municipal a los artesanos.
- Servicios Públicos: Los servicios de agua y energía se estiman en \$ 60.000 mensuales cada uno. El servicio telefónico depende del uso, pero se estima un promedio de \$ 150.000 mensuales.
- Para pagar el gerente se ha propuesto un sistema de comisión sobre ventas, con un básico de \$ 382.000 mensuales o sea el salario mínimo. La comisión sobre ventas se establecerá al iniciar las operaciones.
- Contabilidad. El proyecto contratará un Contador Público Titulado por Horas. Para iniciar se estima un valor mensual de \$ 100.000.
- Papelería y otros gastos de oficina: \$ 100.000 mensuales.

Capital de trabajo total para 3 meses	\$115.656.000
+ Arriendo	0
+ Servicios Públicos ( 3 meses)	810.000
+ Básico del Gerente (3 meses)	1.146.000
+ Honorarios Contador	300.000
+ Transporte	300.000
+ Papelería y otros gastos de Oficina	300.000
Total Capital de Trabajo	\$ 1.184.560.000

Estos requerimientos para capital de trabajo se financiarían así:

Recursos de crédito con la modalidad de crédito individual sin garantía para cada taller por valor de \$ 5.000.000.	\$ 35.000.000
Recursos propios	82.606.000
Valor total	\$ 117.606.000

**Ingresos brutos:**

Anualmente se estima que se estarán vendiendo unas 14.640 docenas de sombreros corrientes a un precio de \$ 40.000 docena. Con estas ventas se tiene unos ingresos anuales de \$ 585.600.000. Los costos directos de producción se estiman en \$ 462.624.000, más los gastos generales que se estiman en \$ 19.016.004 anuales.

**Ingresos por venta de sombrero terminado:**

Número de docenas vendidas año	14.640
Valor de venta docena	\$ 40.000
Valor anual de ventas de sombreros	\$ 585.600.000
Valor anual de sombreros en rama	\$ 316.224.000
Valor anual de arreglo sombreros	\$ 146.400.000
Costos año de producción de sombreros	\$ 462.624.000
Ingresos brutos año	\$ 93.696.000
Gastos Generales	19.016.004
Saldo	\$ 74.679.996

Como se mencionó anteriormente la Administración del Municipio de Colón Génova, ha cedido a la Asociación de Artesanos del Municipio, donde se encuentran todos los eslabones de la cadena local, una casa completamente terminada, que sirve para montar el Centro de Acopio, un taller de terminado de sombreros y la vitrina comercial. Este Proyecto ha tenido un desarrollo lento, por cuanto está por iniciar desde meses anteriores, pero requiere de un esfuerzo final para que entre a operar completamente en el menor tiempo posible. En este momento la casa ha sido prestada a la Policía Nacional, pero existe el compromiso de entregarla a finales del mes de septiembre de este año.

Para tener una apreciación más completa de las bondades económicas y financieras de este proyecto, se ha realizado un ejercicio financiero que nos ha permitido sacar los principales indicadores financieros durante el término de 4 años (en anexo magnético). Se ha proyectado las inversiones iniciales, los estados financieros para los años 2.006, 2007, y 2008. Igualmente se ha calculado los flujos de efectivo, el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno del Proyecto.

El Valor Presente Neto para el Proyecto en un flujo de caja de 3 años se estima en \$ 42.773.225.28 y ofrece una Tasa Interna de Retorno del 42%. Se anexan al presente los cálculos realizados. Si el proyecto permite continuar ofreciendo este tipo de

acompañamiento técnico se podrá realizar los ajustes necesarios que permitan disminuir el nivel de riesgo de las inversiones y un mejor cálculo de los indicadores de rentabilidad privada y social.

Las reglas de oro sobre las cuales se firma este acuerdo comercial hasta la fecha son:

1. Los propietarios de los talleres asociados pretenden suscribir acciones, valorando una acción y dejando en libertad al asociado de adquirir el número que más le convenga o esté en capacidad de adquirir. No se ha descartado la posibilidad de adquirir las acciones en partes iguales. Este tema continúa en estudio.
2. Todos los talleres de terminados y acabados del municipio de Colón Génova están dispuestos a realizar el proceso de terminado para la sociedad que se crea. Inicialmente se ha pensado en pagar una tarifa de \$ 10.000 la docena de sombreros terminados.
3. Para acopiar el sombrero en rama, en la etapa de aprendizaje se viene designando a 2 o 3 personas, quienes establecen un precio de compra que se prevé no variarlo durante un periodo determinado, para que ni vendedora, ni comprador se perjudiquen. En el siguiente paso, o sea cuando la sociedad inicie a manejar su propio capital se establecerán acuerdos de compra con las asociaciones de artesanas de los municipios del norte de Nariño, o sea San Pablo, La Unión, La Cruz, las artesanas de la Asociación y las del Municipio de Florencia (Cauca), el cual colinda con esta región. Estos negocios en lo posible se pretenden realizar de contado.
4. El centro de acopio contratará los servicios de los talleres y está por definirse la estrategia para distribuir las cantidades a cada taller. Si alcanza la financiación para estructurar el capital de trabajo necesarios este servicio se pagará de contado.
5. El precio del sombrero para la venta lo establecerá el centro de acopio, el cual registrará para toda la producción y mercancía que se embodegue. La empresa establecerá las sanciones para quien realice una competencia desleal.
6. La política de ventas se registrará fundamentalmente por ventas de contado. Puede haber unas excepciones, pero estas ventas especiales no pueden tener crédito mayor a 30 días.
7. Se intentará manejar un capital de trabajo de tres meses para acopiar sombrero en rama, y producto terminado.
8. Se continuará comercializando las tres (3), calidades de sombreros que hasta el momento tienen demanda nacional y regional, o sea las de \$ 40.000, \$43.000 y \$ 48.000 por docena.

9. El equipo técnico contratado por Artesanías de Colombia el cual es cofinanciado por ONUDI, se compromete a entregar un Perfil de la empresa y de los acuerdos y temas tratados para que se vaya enriqueciendo y construyendo un documento previo que legisle el acuerdo o la nueva sociedad. Igualmente se iniciará a gestionar los créditos de FINAGRO, que tienen cubrimiento del 100% con garantía del Fondo Nacional de Garantías.
10. En una primera etapa no se legalizará la empresa. Únicamente cuando haya la suficiente claridad sobre las operaciones comerciales y el conocimiento sobre las bondades económicas y sociales del proyecto y los socios comprometidos, se entrará a legalizar la nueva empresa.
11. El mercado externo será una meta de mediano y largo plazo que se irá explorando y aprendiendo para que en el momento de iniciar a enviar la producción a los mercados internacionales se tenga la claridad de la oferta y así conocer los compromisos comerciales que se pueden adquirir.
12. Con el propósito de iniciar los primeros contactos entre municipios, se aprovechó un evento que se realizó el 8 de agosto en la ciudad de Pasto, y el cual tenía como objetivo discutir las estrategias de comercialización para la cadena de la iraca en Nariño. El taller de capacitación se cofinanció con recursos de ONUDI y Artesanías de Colombia y en él participaron los representantes de los 13 municipios de la Cadena de la Iraca.
13. El grupo asociado al proyecto está estudiando la posibilidad de adquirir un vehículo de carga, tipo furgón para montar un sistema de venta de la mercancía en todo el País. Para ello están levantando la información sobre todas las ferias regionales, fiestas patronales que se realizan anualmente en Colombia, para con ello establecer unas rutas de viaje y realizar correrías precisas para distribuir y vender mercancía. Se piensa que el vehículo permitirá aprovecharse en los retornos o regresos en negocios que beneficie a la comunidad, pero que a la vez generen excedentes a la sociedad.