



Programa: “ampliación de la cobertura geográfica y poblacional”

Proyecto fortalecimiento económico y comercial de las vocaciones productivas artesanales en el departamento de Caldas

Artesanías de Colombia

Plan de negocio para Asomara asociación de artesanos de Manizales

Ramirez Mejía, Diego, asesor

**Contratista
Actuar Microempresas**

Manizales, Caldas, 2015

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	5
Nombre de la Idea de Negocio: Asomara.....	5
Razón Social: ASOCIACION DE ARTESANOS DE MANIZALES	5
Visión del negocio	5
Misión del negocio.....	5
Objetivo General:.....	5
Objetivos Específicos:.....	5
Justificación y Antecedentes del Proyecto.....	6
Presentación de la empresa	6
1. MERCADO.....	7
1.1 Investigación de Mercados.....	7
1.1.1. Análisis del Sector	7
1.1.2. Análisis de Mercado	8
1.1.3. Análisis de la Competencia	9
1.2. Estrategias de Mercado	10
1.2.1. Concepto del Producto ó Servicio	10
1.2.2. Estrategias de Distribución.....	10
1.2.3. Estrategias de Precio	11
1.2.4. Estrategias de Promoción	11
1.2.5. Estrategias de Comunicación.	12
1.2.6. Estrategias de Servicio	13
1.2.7. Estrategias de Aprovisionamiento.....	14
1.3. Proyecciones de Ventas	14
1.3.1. Proyección de Ventas	14
1.3.2. Política de Cartera.....	15
2. OPERACION	18
2.1 OPERACIÓN.....	18
2.1.1. Ficha Técnica del Producto o Servicio	18
1.1.2. Estado de Desarrollo	18
2.1.3. Descripción del Proceso	19

2.1.4.	Necesidades y Requerimientos	20
2.1.5.	Plan de Producción.....	20
2.2.	Plan de Compras	21
2.2.1.	Consumos Por Unidad de Producto.....	21
2.3	Costos de Producción	23
2.3.1.	Costos de Producción	23
2.4	Infraestructura	25
2.4.1.	Infraestructura	25
2.4.2.	Parámetros Técnicos Especiales	26
3.	ORGANIZACION	27
3.1.	Estrategia Organizacional.....	27
3.1.1.	Análisis DOFA	27
3.1.2.	Organismos de Apoyo.....	29
3.2.	Estructura Organizacional	29
3.3	Aspectos Legales.....	30
3.3.1.	Constitución Empresa y Aspectos Legales	30
3.4.	Costos Administrativos.....	30
3.4.1.	Gastos Anuales de Administración	30
4.	FINANZAS	32
4.1	Determinar la proyección de ventas en Unidades.....	32
4.2	Elaborar el plan de Inversión.....	32
4.3	Determinación de la Estructura de Costos	33
4.4	Determinar el Costo Unitario Año 1	34
4.5	Calcular la proyección de Ventas	35
4.6	Margen de Contribución y Punto de Equilibrio. Se anexan los dos primeros años. ...	35
4.7	Presupuesto de Efectivo y Elaborar Flujo de Caja Necesario	37
4.8	Balance General.	38
4.9	Indicadores	39
5.	PLAN OPERATIVO.....	41
5.1	Plan Operativo.....	41
5.1.1.	Cronograma de Actividades.....	41
5.2	Metas Sociales	43
5.2.1.	Metas Sociales del Plan de Negocio	43

5.2.2. Plan Nacional de Desarrollo.....	43
5.2.3. Plan Regional de Desarrollo	44
5.2.4. Cluster ó Cadena Productiva	44
5.2.5. Empleo	45
6. IMPACTO.....	46
6.1. Impacto Económico, Regional, Social, Ambiental.....	46

INTRODUCCION

Nombre de la Idea de Negocio: Asomara

Razón Social: ASOCIACION DE ARTESANOS DE MANIZALES

Visión del negocio

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

Misión del negocio

Asomara es una asociación de artesanos dedicados al trabajo en cerámica, cuero y bisutería, que busca que cada una de las personas que adquiere nuestros productos obtengan un diseño exclusivo y reconozcan en ellos el orgullo de ser colombianos, así como la calidad de vida de nuestros artesanos.

Objetivo General:

Fortalecer la marca Asomara, convirtiéndola en un icono de arte y diseño

Objetivos Específicos:

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

Justificación y Antecedentes del Proyecto

El proyecto se justifica en la importancia de mantener viva la costumbre artesanal en la ciudad de Manizales, apoyando a los miles de artesanos de esta ciudad y otorgándoles la posibilidad de una vida con calidad y una oportunidad laboral formal y de ingresos fijos. Los artesanos que hacen parte de nuestra asociación poseen experiencia de hace muchos años en la elaboración de artesanías (bisutería) en cerámica y cuero, lo que nos permite tener una mano de obra calificada al alcance, de acuerdo al comportamiento de la demanda de nuestros productos. Adicionalmente, estar ubicados en una ciudad capital permite obtener beneficios de tipo logístico y de alianzas para el crecimiento del proyecto, aportando también al desarrollo de la misma.

Presentación de la empresa

La asociación se encuentra ubicada en la ciudad de Manizales, una ciudad con una economía próspera y en desarrollo, pero que presenta dificultades para la consecución de empleo, presentándose una tendencia al alza en el empleo informal. Allí se ofrecerán productos como collares, aretes, manillas, bolsos en cuero, objetos en cerámica para el hogar, entre otros. Con esto esperamos lograr que miles de artesanos de la ciudad y del departamento de Caldas en general, tengan una opción de empleo formal en donde su experiencia como artesanos, les permita desempeñarse adecuadamente en nuestros procesos de producción. La asociación se convertirá en una organización exitosa en el momento en que logre alcanzar tal punto de equilibrio que sea posible que todos los artesanos que se encuentren asociados estén conformes con su labor y tengan una calidad de vida mucho mejor a la que tenían en el momento de asociarse. Para esto se requerirá la creación y potencialización de una marca que con su reconocimiento, permita aumentar las ventas y orientar nuestras ganancias a los objetivos planteados.

1. MERCADO

1.1 Investigación de Mercados

1.1.1. Análisis del Sector

En marroquinería, se evalúan varios sectores, los cuales mencionaremos a continuación:

Calzado:

Las principales regiones en que se desarrolla la fabricación de calzado según la Encuesta Anual Manufacturera del 2001 son Bogotá y Cundinamarca con el 26.5%, Antioquia 23.1%, Valle con el 20.7% y Caldas con el 10.8% y en menor medida también se encuentran en regiones como Norte de Santander, Atlántico, Santander y Risaralda. Según las cifras de la Encuesta Anual Manufacturera del 2001; el sector del calzado representa 0.6% de la producción industrial y el 0.6% del valor agregado industrial. El consumo del mercado nacional para el año 2003 se estima en 90 millones de pares por año. De estos, aproximadamente 20 millones vienen del contrabando, 20 millones se importan legalmente y 50 millones de pares son producidos en Colombia.

Cueros y sus marroquinerías

Según la Encuesta Anual Manufacturera del 2001, la producción de manufacturas de cuero se concentra en Bogotá (63.8%), Antioquia (18.5%) y Santander (2.5%), aunque también se presenta en menor medida en Atlántico, Cundinamarca, Risaralda, Tolima, Valle y Santander. Según la Encuesta Anual Manufacturera del 2001, el subsector de manufacturas de cuero representa el 0.21% de la producción

industrial y el 0.25% del valor agregado. carteras y bolsos de cuero, seguido de billeteras, porta chequeras y similares de cuero, y cinturones de cuero. Si lo cruzamos con las ventas vemos que carteras y bolsos de cuero es lo que más se vende seguido de cinturones de cuero y billeteras, portachequeras y similares de cuero. Es importante resaltar que el 38% de lo que se vende en carteras y bolsos de cuero es para el exterior. El mayor porcentaje de ventas por departamento las realiza Antioquia, seguido de Bogotá y Valle. Las ventas de esta actividad económica ascienden a \$102.497.883 en el 2000.

Curtiembres

Según el CIIU revisión 2 esta actividad pertenece a los códigos 3231 curtidurías y talleres de acabado y 3232 industria de la preparación y teñido de pieles.

1.1.2. Análisis de Mercado

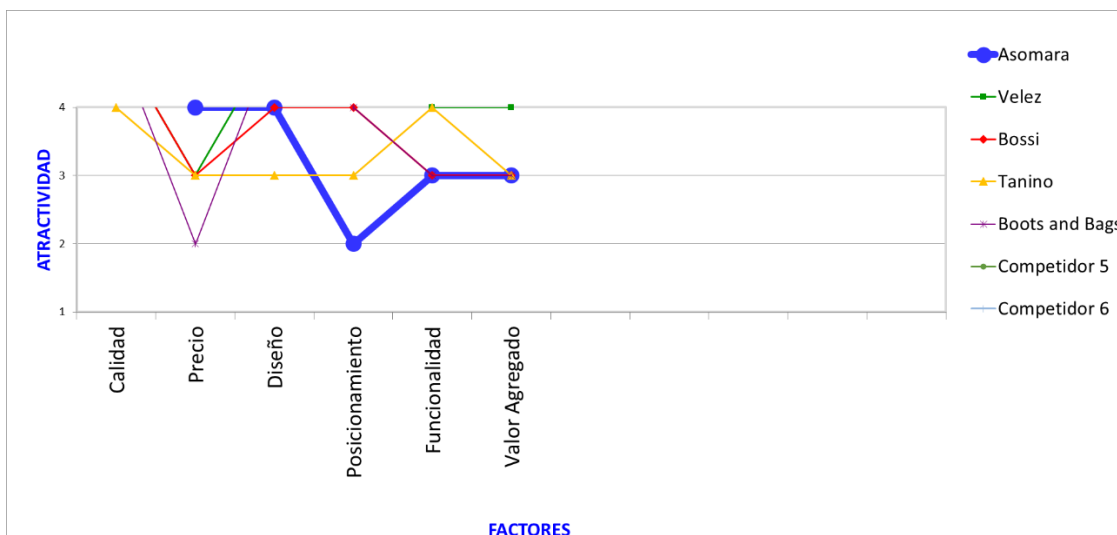
Aunque existe mercados locales específicos, China retiene mas del 50% del mercado. No obstante la concentración de la producción en esta región se puede ver afectada por factores tales como: el mal manejo del medio ambiente y las condiciones sociales, lo cual podría generar la imposición de cuotas en los mercados de destino, dando espacio al crecimiento del mercado del sector en otras zonas como América Latina y el sur del continente europeo.

En relación con los factores de producción, la marca continua ganando importancia en todo tipo de calzado, con lo cual se destaca la importancia de factores como: el diseño, las especificaciones técnicas, la tecnología empleada, los estándares de calidad y las alianzas estratégicas. El costo laboral continuo sigue siendo un importante factor de competitividad, pues la cadena continua siendo intensiva en mano de obra.

- Los países de menor capacidad productiva tienen que buscar alianzas y asociaciones que les permitan competir con volumen, calidad y mejores costos en los mercados externos, pues esta es la forma de encontrar su ventaja competitiva.
- La subcontratación surge como una forma de producción que permite que las empresas pequeñas se conviertan en proveedoras de las firmas de mayor tamaño, captando nichos específicos. Esta subcontratación actúa así mismo como factor de desarrollo en los países menos avanzados a través de la transferencia de tecnología implicada en este tipo de alianzas y el empleo de la segmentación del mercado y la especialización

1.1.3. Análisis de la Competencia

Con relación a lo anterior, una competencia fuerte son las marcas como Velez, Bossi, tanino, Boots and bags. Que aunque son productos no artesanales son apetecidos por los clientes. Se adjunta curva de valor.



1.2. Estrategias de Mercado

1.2.1. Concepto del Producto ó Servicio

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

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

1.2.2. Estrategias de Distribución

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

1. Distribución en puntos de ventas físicos (Burbujas) en centros comerciales.
2. Aeropuertos nacionales e internacionales
3. A través de puntos de venta y exhibición en establecimientos turísticos en todo Colombia (tanto artísticos, como culturales, entre otros)

4. En plataformas web donde clientes de otros sitios, conozcan y adquieran los productos de la asociación.
5. Debido al amplio portafolio con que cuenta la asociación, se podría pensar en un punto de venta tipo "Outlet" en paradores y estaciones de servicios.

1.2.3. Estrategias de Precio

El precio será determinado por los siguientes aspectos:

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

1.2.4. Estrategias de Promoción

- Las estrategias de promoción estarán enfocadas a dar a conocer el valor de la elaboración y las técnicas con que se fabrican.

- Los puntos de exhibición son aspectos claves para la promoción de los productos.
- Para las ventas a gran escala, se pueden realizar negociaciones que no impliquen un descuento mayor al 10%.
- Las redes sociales como facebook e instagram, son herramientas de promoción muy importantes para dar a conocer los productos no solo a nivel nacional sino también internacionalmente.
- Otra estrategia de promoción debe orientarse a la exclusividad de los diseños y de su manufactura, exponiendo tales conceptos en ferias y ruedas de negocio, el mercado extranjero valora considerablemente este tipo de artículos hechos a mano.
- Programas de fortalecimiento empresarial y promoción de los empresarios, como proexport, procolombia, entre otros, también son canales fundamentales de comercialización y promoción, los cuales son necesario aprovechar debido a su bajo costo y potencial.

1.2.5. Estrategias de Comunicación.

La comunicación debe enfocarse a mostrar la calidad humana, todas las competencias técnicas y sus características, atributos especiales de fabricación,

materiales e insumos para la fabricación, tiempo y dedicación en cada producto, experiencia de cada artesano, el entorno económico en el que viven los artesanos y el por qué es importante contribuir con la compra de los productos y los impactos tanto socio-económicos, de autosostenibilidad, socio-ambientales, culturales, ambientales.

1.2.6. Estrategias de Servicio

Al enfocarse a municipios en donde la población se conoce entre sí, la solicitud de garantía puede gestionarse directamente desde la persona que hizo la venta por catálogo o personalizada y desde el local en donde se ofrezcan los productos, así como acudiendo a la sede principal de la asociación en el municipio.

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

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

1.2.7. Estrategias de Aprovisionamiento

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

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

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

1.3. Proyecciones de Ventas

1.3.1. Proyección de Ventas

Unidades a Producir Mensual	240
% Producción Bolsos 1	TOTAL BOLSO 1
50%	120
% Producción Bolsos 2	TOTAL BOLSO 2
50%	120

Unidades a Producir Anual	2.880
% Producción Bolsos 1	TOTAL BOLSO 1

	50%	1.440
% Producción Bolsos 2		TOTAL BOLSO 2
	50%	1.440

Crecimiento Anual de Ventas	0%
-----------------------------	----

PRESUPUESTO VENTAS (Estimado)					
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BOLSO 1	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440
BOLSO 2	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440
Total	2.880	2.880	2.880	2.880	2.880

1.3.2. Política de Cartera

Tener en cuenta lo siguiente:

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

- Pagos adicionales: El cliente podrá realizar abonos por cualquier cuantía. Cuando estos abonos sean superiores al pago mínimo este excedente afectará el saldo por cobrar de los cargos más antiguos, con el efecto de disminuir el valor de las cuotas siguientes.
- Lugares autorizados para recibir abonos: Los únicos lugares autorizados para recibir abonos son las cajas de los Puntos de Venta Sí. Además, presentando el extracto podrá pagar en Banco de Occidente, Banco de Bogotá y Bancolombia.

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

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

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

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

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

2. OPERACION

2.1 OPERACIÓN

2.1.1. Ficha Técnica del Producto o Servicio

Ficha Técnica

Producto	Bolso de Lujo	Colección	Phoenix Reconexión
Referencia	Bls 03	Fecha	Mayo de 2011

Forma Interna
Tela Roca estampado negro

Material Exterior
Cuero Envejecido Negro

Material Estructural
Sapa Italiana

Herrajes
4 pares de manes moneda
1 herraje de agarre aluminio acabado bronce

Costura
Tipo Cosido y Vuisto - Montado
Calibre 10
Color Tono a tono
Punta de aguja SD

Observaciones
Los pliegues llevan puntadas invisibles para asegurar la posición de estos
Los manes se aseguran con refuerzos internos y puntada al rededor

Paleta de Colores
Green Brownish, Lapis Yellow, Pink Ash, Oiled Olive

Descripción:
Bolso de lujo para mujer adulta en cuero resistente a ambientes húmedos y a bajas temperaturas.

Vista posterior

Vista Frontal

Vista Lateral

MANE invisible

BROCHE metal

CUERO

BOLSILLO INTERNO

1.1.2. Estado de Desarrollo

A nivel de la producción se destacan la tecnificación de potreros, la utilización de pie de crías de mayor productividad en carne y leche y en general, los proyectos de capacitación y transferencia tecnológica, los cuales rendirán sus frutos en el mediano plazo. Igualmente, en las fases posteriores de agregación de valor, no se

puede desconocer el impacto que tiene la construcción de modernas plantas de sacrificio, ubicadas en áreas cercanas a los centros de producción y la ampliación de la infraestructura de frío, cambios positivos en la cadena productiva de la carne bovina. Mientras el lado de la producción alcanza un mayor nivel garantizando la oferta de un mejor producto a precios competitivos, la demanda afronta limitaciones de absorción, afectada por problemas de ingresos y de competencia, particularmente de productos sustitutos como el pollo, el cerdo y el pescado por cuanto su consumo se limita aún a la carne fresca, a pesar de algunos avances de muy limitada cobertura, especialmente en los estratos de altos ingresos.

2.1.3. Descripción del Proceso

El proceso de producción para la elaboración de las manufacturas de cuero se compone de los siguientes pasos:

- **Diseño:** En esta fase se realiza un boceto del producto teniendo en cuenta las tendencias de la moda, preferencias del consumidor y la capacidad productiva.
- **Modelo:** Se hace el patronaje del producto
- **Cortado:** A continuación del patrón se marcan las guías de corte y se troquela el producto.
- **Guarnecido:** Se procede a desbastar, preparar y armar la pieza; es decir disminuir el espesor del cuero en los bordes para un mejor doblado y armado, aplicar adhesivos, coser, colocar ojetes pintar y entintar los bordes.
- **Terminado y empaque:** En esta etapa del proceso se limpian, queman y cortan hilos o sobrantes de material. Además se hace la revisión y control de calidad, cepillado y empaque final del producto en bolsas y embalaje en cartón.
- **Almacenamiento:** Parte final del proceso donde se almacena el producto listo para la comercialización.

2.1.4. Necesidades y Requerimientos

- Mano de Obra
- Cuero
- Plástico
- Ebillas
- Bisutería
- Cremalleras
- Pegantes
- Tintas

2.1.5. Plan de Producción

La producción de los bolsos e individuales de cada mes se hará con base a las ventas programadas para el mes siguiente, es decir, que si en el primer mes se proyectó vender 120 bolsos con un aumento mensual del 5%, entonces el primer mes de producción se deberán fabricar 126 bolsos e individuales.

Cada mes, la producción aumentará en un 5%, de acuerdo a las ventas. Es importante tener en cuenta que como dicho margen de ampliación de las ventas es una proyección que no puede darse necesariamente, la producción debe cada mes evaluar el comportamiento de las ventas de manera real para ajustar el proceso de producción y las cantidades a fabricar

2.2. Plan de Compras

2.2.1. Consumos Por Unidad de Producto

COSTO DEL CONSUMO DE MATERIAL					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TALA (CUERO NATURAL)					
VALOR INVENTARIO INICIAL	\$ -	\$ 240.000	\$ 238.349	\$ 246.694	\$ 292.267
MAS VALOR COMPRAS	\$ 17.520.000	\$ 17.159.472	\$ 17.770.337	\$ 18.392.299	\$ 19.036.030
VALOR DISPONIBLE CONSUMO	\$ 17.520.000	\$ 17.399.472	\$ 18.008.686	\$ 18.638.993	\$ 19.328.297
MENOS VALOR INVENTARIO FINAL	\$ 240.000	\$ 238.349	\$ 246.694	\$ 292.267	\$ 301.085
COSTO CONSUMO	\$ 17.280.000	\$ 17.161.123	\$ 17.761.992	\$ 18.346.726	\$ 19.027.211
UNIDADES A CONSUMIR EN BOLSO 1	30.000	28.800	28.800	28.800	28.800
UNIDADES A CONSUMIR EN BOLSO 2	18.000	17.280	17.280	17.280	17.280
TOTAL UNIDADES A CONSUMIR	48.000	46.080	46.080	46.080	46.080
COSTO POR UNIDAD	\$ 360	\$ 373	\$ 386	\$ 399	\$ 413
COSTO POR BOLSO 1	\$ 10.800.000	\$ 10.742.400	\$ 11.116.800	\$ 11.491.200	\$ 11.894.400
COSTO POR BOLSO 2	\$ 6.480.000	\$ 6.445.440	\$ 6.670.080	\$ 6.894.720	\$ 7.136.640
FORRO (TELA IMPERMEABLE)					
VALOR INVENTARIO INICIAL	\$ -	\$ 63	\$ 60	\$ 60	\$ 60
MAS VALOR COMPRAS	\$ 148.281	\$ 140.319	\$ 140.400	\$ 140.400	\$ 140.400
VALOR DISPONIBLE CONSUMO	\$ 148.281	\$ 140.381	\$ 140.460	\$ 140.460	\$ 140.460
MENOS VALOR INVENTARIO FINAL	\$ 63	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60
COSTO CONSUMO	\$ 148.219	\$ 140.321	\$ 140.400	\$ 140.400	\$ 140.400
UNIDADES A CONSUMIR EN BOLSO 1	52.500	50.400	50.400	50.400	50.400
UNIDADES A CONSUMIR EN BOLSO 2	45.000	43.200	43.200	43.200	43.200
TOTAL UNIDADES A CONSUMIR	97.500	93.600	93.600	93.600	93.600

COSTO POR UNIDAD	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2
-------------------------	------	------	------	------	------

COSTO POR BOLSO 1	105.000	100.800	100.800	100.800	100.800
COSTO POR BOLSO 2	90.000	86.400	86.400	86.400	86.400

CREMALLERA					
VALOR INVENTARIO INICIAL	\$ -	\$ 2.083	\$ 2.069	\$ 2.141	\$ 2.216
MAS VALOR COMPRAS	\$ 152.083	\$ 148.954	\$ 154.256	\$ 159.655	\$ 165.243

VALOR DISPONIBLE CONSUMO	\$ 152.083	\$ 151.037	\$ 156.325	\$ 161.797	\$ 167.460
MENOS VALOR INVENTARIO FINAL	\$ 2.083	\$ 2.069	\$ 2.141	\$ 2.216	\$ 2.294

COSTO CONSUMO	\$ 150.000	\$ 148.968	\$ 154.184	\$ 159.580	\$ 165.166
----------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

UNIDADES A CONSUMIR EN BOLSO 1	1.500	1.440	1.440	1.440	1.440
UNIDADES A CONSUMIR EN BOLSO 2	1.500	1.440	1.440	1.440	1.440

TOTAL UNIDADES A CONSUMIR	3.000	2.880	2.880	2.880	2.880
COSTO POR UNIDAD	\$ 50	\$ 52	\$ 54	\$ 56	\$ 58

COSTO POR BOLSO 1	\$ 75.000	\$ 74.880	\$ 77.760	\$ 80.640	\$ 83.520
COSTO POR BOLSO 2	\$ 75.000	\$ 74.880	\$ 77.760	\$ 80.640	\$ 83.520

BROCHE MAGNETICO					
VALOR INVENTARIO INICIAL	\$ -	\$ 10.417	\$ 10.345	\$ 10.707	\$ 11.082
MAS VALOR COMPRAS	\$ 760.417	\$ 744.769	\$ 771.282	\$ 798.277	\$ 826.217

VALOR DISPONIBLE CONSUMO	\$ 760.417	\$ 755.185	\$ 781.627	\$ 808.984	\$ 837.299
MENOS VALOR INVENTARIO FINAL	\$ 10.417	\$ 10.345	\$ 10.707	\$ 11.082	\$ 11.470

COSTO CONSUMO	\$ 750.000	\$ 744.840	\$ 770.920	\$ 797.902	\$ 825.829
----------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

UNIDADES A CONSUMIR EN BOLSO 1	1.500	1.440	1.440	1.440	1.440
UNIDADES A CONSUMIR EN BOLSO 2	1.500	1.440	1.440	1.440	1.440

TOTAL UNIDADES A CONSUMIR	3.000	2.880	2.880	2.880	2.880
COSTO POR UNIDAD	\$ 250	\$ 259	\$ 268	\$ 278	\$ 287

COSTO POR BOLSO 1	\$ 375.000	\$ 372.960	\$ 385.920	\$ 400.320	\$ 413.280
COSTO POR BOLSO 2	\$ 375.000	\$ 372.960	\$ 385.920	\$ 400.320	\$ 413.280

DESLIZADOR					
VALOR INVENTARIO INICIAL	\$ -	\$ 10.417	\$ 10.345	\$ 10.707	\$ 11.082
MAS VALOR COMPRAS	\$ 760.417	\$ 744.769	\$ 771.282	\$ 798.277	\$ 826.217
VALOR DISPONIBLE CONSUMO	\$ 760.417	\$ 755.185	\$ 781.627	\$ 808.984	\$ 837.299
MENOS VALOR INVENTARIO FINAL	\$ 10.417	\$ 10.345	\$ 10.707	\$ 11.082	\$ 11.470
COSTO CONSUMO	\$ 750.000	\$ 744.840	\$ 770.920	\$ 797.902	\$ 825.829
UNIDADES A CONSUMIR EN BOLSO 1	1.500	1.440	1.440	1.440	1.440
UNIDADES A CONSUMIR EN BOLSO 2	1.500	1.440	1.440	1.440	1.440
TOTAL UNIDADES A CONSUMIR	3.000	2.880	2.880	2.880	2.880
COSTO POR UNIDAD	\$ 250	\$ 259	\$ 268	\$ 277	\$ 287
COSTO POR BOLSO 1	\$ 375.000	\$ 372.420	\$ 385.460	\$ 398.951	\$ 412.914
COSTO POR BOLSO 2	\$ 375.000	\$ 372.420	\$ 385.460	\$ 398.951	\$ 412.914

2.3 Costos de Producción

2.3.1. Costos de Producción

PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO DE VENTAS			
AÑO 1			
CONCEPTO	BOLSO 1	BOLSO 2	TOTAL
COSTO DE MATERIAL	\$ 11.730.000	\$ 7.395.000	\$ 19.125.000
COSTO MANO DE OBRA	\$ 17.398.875	\$ 17.398.875	\$ 34.797.750
COSTO COSTOS INDIRECTOS	\$ 18.930.529	\$ 17.839.500	\$ 36.770.029
COSTO DE PRODUCCION	\$ 48.059.404	\$ 42.633.375	\$ 90.692.779
MAS INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS EN PROCESO	\$ -	\$ -	\$ -
MENOS INVENTARIO FINAL PRODUCTOS EN PROCESO	\$ -	\$ -	\$ -

COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 48.059.404	\$ 42.633.375	\$ 90.692.779
MAS INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	\$ -	\$ -	\$ -
MENOS INVENTARIO FINAL PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 1.298.903	\$ 1.152.253	\$ 2.451.156
COSTO DE VENTAS	\$ 46.760.502	\$ 41.481.122	\$ 88.241.623

ROTACION PRODUCTOS EN PROCESO BOLSO 1	0
ROTACION PRODUCTOS EN PROCESO BOLSO 2	0

(BOLSO 1) IFPP=	COSTO DE PRODUCCION+IIPP-COSTO PRODUCTOS TERMINADOS
COSTO PRODUCTOS TERMINADOS=	(COSTO DE PRODUCCION+IIPP)/(1+(ROTACION PP/360))
COSTO PRODUCTOS TERMINADOS=	\$ 48.059.404
(BOLSO 1) IFPP=	\$ 0

(BOLSO 2) IFPP=	COSTO DE PRODUCCION+IIPP-COSTO PRODUCTOS TERMINADOS
COSTO PRODUCTOS TERMINADOS=	(COSTO DE PRODUCCION+IIPP)/(1+(ROTACION PP/360))
COSTO PRODUCTOS TERMINADOS=	\$ 42.633.375
(BOLSO 2) IFPP=	\$ 0

ROTACION PRODUCTOS TERMINADOS BOLSO 1=	10
ROTACION PRODUCTOS TERMINADOS BOLSO 2=	10

(BOLSO 1) IFPT=	COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS+IIPP-COSTO DE VENTAS
COSTO DE VENTAS=	(COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS+IIPP)/(1+(ROTACION PT/360))
COSTO DE VENTAS=	\$ 46.760.502
(BOLSO 1) IFPT=	\$ 1.298.903

(BOLSO 2) IFPT=	COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS+IIPP-COSTO DE VENTAS
COSTO DE VENTAS=	(COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS+IIPP)/(1+(ROTACION PT/360))
COSTO DE VENTAS=	\$ 41.481.122
(BOLSO 2) IFPT=	\$ 1.152.253

2.4 Infraestructura

2.4.1. Infraestructura

PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS								
MATERIALES INDIRECTOS								
DEPARTAMEN TO SELECCIÓN MATERIAL Y CORTE	AÑO	BOLSO 1			BOLSO 2			GRAN TOTAL
		UNIDADE S A PRODUCI R	COSTO UNITARIO	TOTAL	UNIDADE S A PRODUCI R	COSTO UNITARIO	TOTAL	
	1	1.500	\$ 230	\$ 345.000	1.500	\$ 210	\$ 315.000	\$ 660.000
	2	1.440	\$ 239	\$ 344.160	1.440	\$ 218	\$ 313.920	\$ 658.080
	3	1.440	\$ 248	\$ 357.120	1.440	\$ 226	\$ 325.440	\$ 682.560
	4	1.440	\$ 257	\$ 370.080	1.440	\$ 234	\$ 336.960	\$ 707.040
	5	1.440	\$ 266	\$ 383.040	1.440	\$ 243	\$ 349.920	\$ 732.960
DEPARTAMEN TO TINTURADO Y REPUJADO								
	1	1.500	\$ 4.000	\$ 6.000.000	1.500	\$ 3.700	\$ 5.550.000	\$ 11.550.000
	2	1.440	\$ 4.140	\$ 5.961.600	1.440	\$ 3.830	\$ 5.515.200	\$ 11.476.800
	3	1.440	\$ 4.285	\$ 6.170.400	1.440	\$ 3.965	\$ 5.709.600	\$ 11.880.000
	4	1.440	\$ 4.435	\$ 6.386.400	1.440	\$ 4.104	\$ 5.909.760	\$ 12.296.160
	5	1.440	\$ 4.591	\$ 6.611.040	1.440	\$ 4.248	\$ 6.117.120	\$ 12.728.160
DEPARTAMEN TO PREENSAMBL E								
	1	1.500	\$ 150	\$ 225.000	1.500	\$ 130	\$ 195.000	\$ 420.000
	2	1.440	\$ 156	\$ 224.640	1.440	\$ 135	\$ 194.400	\$ 419.040
	3	1.440	\$ 162	\$ 233.280	1.440	\$ 140	\$ 201.600	\$ 434.880
	4	1.440	\$ 168	\$ 241.920	1.440	\$ 145	\$ 208.800	\$ 450.720
	5	1.440	\$ 174	\$ 250.560	1.440	\$ 151	\$ 217.440	\$ 468.000
DEPARTAMEN TO ENSAMBLE Y ARMADO								
	1	1.500	\$ 250	\$ 375.000	1.500	\$ 220	\$ 330.000	\$ 705.000
	2	1.440	\$ 259	\$ 372.960	1.440	\$ 228	\$ 328.320	\$ 701.280
	3	1.440	\$ 269	\$ 387.360	1.440	\$ 236	\$ 339.840	\$ 727.200
	4	1.440	\$ 279	\$ 401.760	1.440	\$ 245	\$ 352.800	\$ 754.560

	5	1.440	\$ 289	\$ 416.160	1.440	\$ 254	\$ 365.760	\$ 781.920
DEPARTAMEN TO PULIDO Y ACABADO	1	1.500	\$ 180	\$ 270.000	1.500	\$ 200	\$ 300.000	\$ 570.000
	2	1.440	\$ 187	\$ 269.280	1.440	\$ 207	\$ 298.080	\$ 567.360
	3	1.440	\$ 194	\$ 279.360	1.440	\$ 215	\$ 309.600	\$ 588.960
	4	1.440	\$ 201	\$ 289.440	1.440	\$ 223	\$ 321.120	\$ 610.560
	5	1.440	\$ 209	\$ 300.960	1.440	\$ 231	\$ 332.640	\$ 633.600

2.4.2. Parámetros Técnicos Especiales

PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS							
RESUMEN							
A Ñ O	DEPARTAME NTO SELECCIÓN MATERIAL Y CORTE	DEPARTAME NTO TINTURADO Y REPUJADO	DEPARTAME NTO PREENSAMB LE	DEPARTAME NTO ENSAMBLE Y ARMADO	DEPARTAME NTO PULIDO Y ACABADO	DEPARTAME NTO SERVICIOS	GRAN TOTAL
1	\$ 2.065.000	\$ 14.250.000	\$ 3.800.000	\$ 2.017.000	\$ 2.062.500	\$ 13.141.559	\$ 22.132.000
2	\$ 2.094.124	\$ 14.193.620	\$ 3.816.628	\$ 2.027.993	\$ 2.090.480	\$ 13.662.921	\$ 22.132.365
3	\$ 2.154.951	\$ 14.665.378	\$ 3.895.842	\$ 2.075.918	\$ 2.148.278	\$ 14.204.988	\$ 22.792.089
4	\$ 2.217.208	\$ 15.153.864	\$ 3.977.672	\$ 2.126.112	\$ 2.207.193	\$ 14.768.583	\$ 23.474.856
5	\$ 2.282.086	\$ 15.659.109	\$ 4.063.589	\$ 2.177.157	\$ 2.268.703	\$ 15.354.561	\$ 24.181.941

3. ORGANIZACION

3.1. Estrategia Organizacional

3.1.1. Análisis DOFA

	ASPECTO	IMPACTO POSITIVO	ESTRATEGIA DE SOSTENIMIENTO O CONSERVACION	ASPECTO	IMPACTO NEGATIVO	ESTRATEGIA DE MITIGACION O CONTROL	
FORTALEZAS	1. Ser un producto artesanal	Tiene acogida en el mercado por el simple hecho de ser producto artesanal	Conservar un proceso de producción prioritariamente manual, lo que no implica el no mejoramiento del mismo	1. Proceso de producción poco estandarizado	Variación en los costos y pocas posibilidades de producción a escala que le permita ser competitivo	Implementar mejoras y estandarizaciones necesarias y que concuerden con el proceso de producción artesanal	DEBILIDADES
	2. Líneas variadas de producto	No se depende únicamente de un tipo de producto, lo que diversifica el mercado y las oportunidades de ingreso	Desarrollar equitativamente cada una de las líneas	2-En el caso de la marroquinería, proveedores fuera de la ciudad	Dificultades en el abastecimiento de materia prima	Crear relaciones satisfactorias con proveedores, a fin de mantener la oportunidad de abastecimiento y búsqueda de proveedores más cercanos con quienes compartir la necesidad de materia prima	
	3. En caso de las líneas de marroquinería y bisutería, son productos de alto consumo	Alta demanda y facilidad para obtener clientes finales	Conservar y mejorar la calidad de los productos, para tener siempre un cliente final satisfecho	3. Poco reconocimiento del proyecto en la ciudad y falta de identidad de marca	Dificultad para dar a conocer los productos y penetrar los mercados	Enfocar las estrategias de promoción en la identidad de marca que permita comenzar a crear reconocimiento de la misma en la ciudad	

OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
ASPECTO	IMPACTO POSITIVO	ESTRATEGIA DE SOSTENIMIENTO O CONSERVACION	ASPECTO	IMPACTO NEGATIVO	ESTRATEGIA DE MITIGACION O CONTROL
1. En el caso de la bisutería y la marroquinería, se cuenta con la posibilidad de comercializar los distintos productos en un amplio mercado al por mayor, ya que son productos llamativos y de bajo precio.	Se cuenta con la posibilidad de comercializar estos productos prácticamente en cualquier almacén, lo que permite reducir en gran medida los costos de comercialización.	Vender productos de alta calidad y excelente diseño para que estos tengan buena acogida en el mercado, y sean los mismos clientes quienes induzcan a los propietarios o administradores de los almacenes a adquirir nuevamente las artesanías de la asociación.	1. El proceso de curtido requiere de grandes cantidades de agua, y además hace uso de químicos tales como el cromo que afectan negativamente el medio ambiente.	Deteriora el medio ambiente y ciertos consumidores pueden tener en cuenta este aspecto al momento de realizar su compra.	Buscar proveedores que sean más amigables con el medio ambiente y promocionar esta política
2. Posibilidades de exportación por alto reconocimiento de las artesanías en el exterior	Ampliación del mercado	Iniciar por la preparación para el proceso de exportación, desde el reconocimiento de mercados potenciales hasta preparación en temas logísticos, a paso lento pero seguro	2. Importación libre de sustitutos por acuerdos de libre comercio	Dificultad en la penetración de mercados nacionales y guerras de precios	Identificar los mercados que no se verán afectados por este aspecto y penetrarlos, evitando guerras de precios que sea imposible librar. En caso de poder disminuir costos, hacerlo hasta donde la calidad del producto lo permita

3.1.2. Organismos de Apoyo

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

3.2. Estructura Organizacional

Como toda asociación, debe estar conformada por una junta directiva representativa de acuerdo al número de asociados. Adicionalmente, dentro de esta participan el presidente (representante legal), vicepresidente y secretario general. En cuanto a las tres líneas de mercado que ofrece la asociación y los cargos que se relacionarán a ellas serán: Bodegueros (2 empleados), artesanos de cerámica (3 empleados), de bisutería (2 empleados) y de marroquinería (3 empleados), artesanos de terminados y empaque (2 empleados) y los empleados de la sección administrativa necesarios en los procesos de comercialización, dentro de los que se encuentran los relacionados a procesos de compra y venta (4 empleados) y de mercadeo (3 empleados).

3.3 Aspectos Legales

3.3.1. Constitución Empresa y Aspectos Legales

La sociedad que ya se ha conformado es una asociación, que para el caso de Asomar, reúne artesanos dedicados al trabajo en cerámica, bisutería y marroquinería de la ciudad de Manizales. La legislación vigente para este tipo de sociedades, entre otra, es: Ley 1508 (Por la cual se establece el régimen jurídico de las asociaciones público privadas), Decreto 1480 de 1989 (Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes interno, de responsabilidad y sanciones y se determinan medidas para el fortalecimiento de las asociaciones mutualistas), Decreto 1816 de 1995 (Por el cual se reglamenta el artículo 68 de la ley 101 de 1993) y Resolución 0933 de 2008 (por la cual se expide el reglamento técnico sobre etiquetado de calzado y algunos artículos de marroquinería, y se derogan las resoluciones 0510 de 2004 y 1011 de 2005).

3.4. Costos Administrativos

3.4.1. Gastos Anuales de Administración

PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS DE ADMINISTRACION					
LABORALES	\$ 8.965.683	\$ 9.324.310	\$ 9.697.282	\$ 10.085.174	\$ 10.488.580
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 300.000	\$ 310.500	\$ 321.368	\$ 332.616	\$ 344.258
PAPELERIA, UTILES Y SUMINISTROS	\$ 200.000	\$ 207.000	\$ 214.245	\$ 221.744	\$ 229.506
GASTOS LEGALES	\$ 150.000	\$ 155.250	\$ 160.684	\$ 166.308	\$ 172.129
MANTENIMIENTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

SEGUROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACION	400.000	414.000	428.490	443.488	459.011
BIENESTAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
HONORARIOS	4.800.000	4.968.000	5.141.880	5.321.846	5.508.111
AFILIACIONES Y SUSCRIPCIONES	720.000	745.200	771.282	798.277	826.217
GASTOS DE REPRESENTACION	600.000	621.000	642.735	665.231	688.515

TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	16.135.683	16.745.260	17.377.966	18.034.684	18.716.327
---------------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

GASTOS DE VENTAS					
LABORALES	8.965.683	9.324.310	9.697.282	10.085.174	10.488.580
PAPELERIA, UTILES Y SUMINISTROS	250.000	258.750	267.807	277.181	286.883
VIAJES DE NEGOCIOS Y RELACIONES PUBLICAS	1.500.000	1.552.500	1.606.838	1.663.078	1.721.286
SERVICIOS	200.000	207.000	214.245	221.744	229.506
DEPRECIACION	-	-	-	-	-
E-MARKETING	1.200.000	1.242.000	1.285.470	1.330.462	1.377.029
FERIAS Y DEMAS EVENTOS	1.800.000	1.863.000	1.928.205	1.995.693	2.065.543
TRANSPORTE Y ACARREOS	2.000.000	2.070.000	2.142.450	2.217.436	2.295.047
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	-	-	-	-	-
AFILIACIONES	-	-	-	-	-

TOTAL GASTOS DE VENTAS	15.915.683	16.552.310	17.214.403	17.902.980	18.619.100
-------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

TOTAL GASTOS OPERATIVOS	32.051.365	33.297.570	34.592.369	35.937.664	37.335.427
--------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

4. FINANZAS¹

4.1 Determinar la proyección de ventas en Unidades

PRESUPUESTO VENTAS (Estimado)					
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BOLSO 1	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440
BOLSO 2	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440
Total	2.880	2.880	2.880	2.880	2.880

4.2 Elaborar el plan de Inversión

¹ Anexo 1 para mayor amplitud del análisis financiero

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

CONCEPTO	VALOR	
EFFECTIVO (Ver Nota)	\$ 12.427.393	
CARTERA	\$ -	
INVENTARIO PROD. TERMINADOS	\$ -	
INVENTARIO PROD. PROCESO	\$ -	
INVENTARIO MATERIAS PRIMAS	\$ -	
TERRENOS	\$ -	AÑOS DEPRECIACION
EDIFICIOS	\$ -	20
MAQUINARIA, EQUIPO Y HERRAMIENTAS	\$ 40.000.000	10
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	\$ 2.000.000	10
VEHICULOS	\$ -	5

VALOR TOTAL INV. INICIAL \$ **54.427.393**

NOTA: Determinación del efectivo para iniciar operaciones

CONCEPTO	VALORES AÑO 1
MANO DE OBRA	\$ 34.797.750
COSTOS INDIRECTOS	\$ 36.770.029
GASTOS OPERATIVOS	\$ 32.051.365
DEPRECIACIONES	\$ 4.200.000
VALOR DESEMBOLSOS AÑO 1	\$ 99.419.145

Días de Efectivo: Dado por Rotaciones

PARA PRODUCTOS EN PROCESO	0
PARA PRODUCTOS TERMINADOS	15
PARA CARTERA	30
TOTAL DIAS DE EFECTIVO	45

EFFECTIVO MINIMO NECESARIO \$ **12.427.393**

FINANCIACION	VALOR
Crédito Bancario Inversión	\$ -
Aportes de Fundadores	\$ 54.427.393
TOTAL FINANCIACION	\$ 54.427.393

4.3 Determinación de la Estructura de Costos

CUADRO No 12A			
PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO DE VENTAS			
AÑO 1			
CONCEPTO	BOLSO 1	BOLSO 2	TOTAL
COSTO DE MATERIAL	\$ 11.730.000	\$ 7.395.000	\$ 19.125.000
COSTO MANO DE OBRA	\$ 17.398.875	\$ 17.398.875	\$ 34.797.750
COSTO COSTOS INDIRECTOS	\$ 18.930.529	\$ 17.839.500	\$ 36.770.029
COSTO DE PRODUCCION	\$ 48.059.404	\$ 42.633.375	\$ 90.692.779
MAS INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS EN PROCESO	\$ -	\$ -	\$ -
MENOS INVENTARIO FINAL PRODUCTOS EN PROCESO	\$ -	\$ -	\$ -
COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 48.059.404	\$ 42.633.375	\$ 90.692.779
MAS INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	\$ -	\$ -	\$ -
MENOS INVENTARIO FINAL PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 1.298.903	\$ 1.152.253	\$ 2.451.156
COSTO DE VENTAS	\$ 46.760.502	\$ 41.481.122	\$ 88.241.623

CUADRO No 13

PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS DE ADMINISTRACION					
LABORALES	\$ 8.965.683	\$ 9.324.310	\$ 9.697.282	\$ 10.085.174	\$ 10.488.580
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 300.000	\$ 310.500	\$ 321.368	\$ 332.616	\$ 344.258
PAPELERIA, UTILES Y SUMINISTROS	\$ 200.000	\$ 207.000	\$ 214.245	\$ 221.744	\$ 229.506
GASTOS LEGALES	\$ 150.000	\$ 155.250	\$ 160.684	\$ 166.308	\$ 172.129
MANTENIMIENTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SEGUROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACION	\$ 400.000	\$ 414.000	\$ 428.490	\$ 443.488	\$ 459.011
BIENESTAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
HONORARIOS	\$ 4.800.000	\$ 4.968.000	\$ 5.141.880	\$ 5.321.846	\$ 5.508.111
AFILIACIONES Y SUSCRIPCIONES	\$ 720.000	\$ 745.200	\$ 771.282	\$ 798.277	\$ 826.217
GASTOS DE REPRESENTACION	\$ 600.000	\$ 621.000	\$ 642.735	\$ 665.231	\$ 688.515
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 16.135.683	\$ 16.745.260	\$ 17.377.966	\$ 18.034.684	\$ 18.716.327
GASTOS DE VENTAS					
LABORALES	\$ 8.965.683	\$ 9.324.310	\$ 9.697.282	\$ 10.085.174	\$ 10.488.580
PAPELERIA, UTILES Y SUMINISTROS	\$ 250.000	\$ 258.750	\$ 267.807	\$ 277.181	\$ 286.883
VIAJES DE NEGOCIOS Y RELACIONES PUBLICAS	\$ 1.500.000	\$ 1.552.500	\$ 1.606.838	\$ 1.663.078	\$ 1.721.286
SERVICIOS	\$ 200.000	\$ 207.000	\$ 214.245	\$ 221.744	\$ 229.506
DEPRECIACION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
E-MARKETING	\$ 1.200.000	\$ 1.242.000	\$ 1.285.470	\$ 1.330.462	\$ 1.377.029
FERIAS Y DEMAS EVENTOS	\$ 1.800.000	\$ 1.863.000	\$ 1.928.205	\$ 1.995.693	\$ 2.065.543
TRANSPORTE Y ACARREOS	\$ 2.000.000	\$ 2.070.000	\$ 2.142.450	\$ 2.217.436	\$ 2.295.047
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AFILIACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$ 15.915.683	\$ 16.552.310	\$ 17.214.403	\$ 17.902.980	\$ 18.619.100
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 32.051.365	\$ 33.297.570	\$ 34.592.369	\$ 35.937.664	\$ 37.335.427

4.4 Determinar el Costo Unitario Año 1

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

FACTOR		(GASTOS OPERATIVOS+GASTOS FINANCIEROS) / COSTO VENTAS	
GASTOS OPERATIVOS	\$	32.051.365	
GASTOS FINANCIEROS	\$	-	
COSTO VENTAS	\$	88.241.623	
FACTOR		0,3632	
PRODUCTO	COSTO VENTAS	FACTOR	GASTO OPERATIVO
PRODUCTO= BOLSO 1	\$ 46.760.502	0,3632	\$ 16.984.478
PRODUCTO= BOLSO 2	\$ 41.481.122	0,3632	\$ 15.066.887
CONCEPTO	BOLSO 1	BOLSO 2	
COSTO VENTAS	\$ 32.473	\$ 28.806	
GASTOS OPERATIVOS	\$ 11.795	\$ 10.463	
SUMA COSTO VENTAS Y GASTOS OPERATIVOS	\$ 44.267	\$ 39.269	
NUMERADOR FORMULA	\$ 29.659	\$ 26.311	
DENOMINADOR FORMULA	0,52	0,52	
PRECIO	\$ 57.037	\$ 50.597	
UNIDADES A VENDER	1.440	1.440	
TOTAL VENTAS POR PRODUCTO	\$ 82.132.955	\$ 72.859.934	

4.5 Calcular la proyección de Ventas

CUADRO No 16					
PRESUPUESTO DE VENTAS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BOLSO 1					
INIDADES A VENDER	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440
PRECIO DE VENTA	\$ 57.037	\$ 57.824	\$ 59.950	\$ 62.163	\$ 64.474
VALOR DE LAS VENTAS	\$ 82.132.955	\$ 83.266.197	\$ 86.327.861	\$ 89.515.042	\$ 92.842.517
BOLSO 2					
INIDADES A VENDER	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440
PRECIO DE VENTA	\$ 50.597	\$ 51.020	\$ 52.908	\$ 54.754	\$ 56.675
VALOR DE LAS VENTAS	\$ 72.859.934	\$ 73.468.521	\$ 76.187.387	\$ 78.845.123	\$ 81.611.400
VALOR VENTAS TOTALES	\$ 154.992.889	\$ 156.734.718	\$ 162.515.248	\$ 168.360.165	\$ 174.453.917

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

AÑO 1	BOLSO 1	BOLSO 2
CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES		
MCU MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	PVU - CVU	
PVU PRECIO DE VENTA UNITARIO	\$ 57.037	\$ 50.597
CVU COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 32.473	\$ 28.806
MCU	\$ 24.564	\$ 21.791
%MCU	MCU / PVU	
%MCU	43%	43%
PE Unidades	CFT / MCU	
CFT COSTO FIJO TOTAL	\$ 1.415.373	\$ 1.255.574
PE Unidades	58	58
CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS		
PE Pesos	CFT / %MCU	
PE Pesos	\$ 3.286.421	\$ 2.915.376

AÑO 2	BOLSO 1	BOLSO 2
CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES		
MCU MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	PVU - CVU	
PVU PRECIO DE VENTA UNITARIO	\$ 57.824	\$ 51.020
CVU COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 32.594	\$ 28.759
MCU	\$ 25.230	\$ 22.261
%MCU	MCU / PVU	
%MCU	44%	44%
PE Unidades	CFT / MCU	
CFT COSTO FIJO TOTAL	\$ 1.474.127	\$ 1.300.671
PE Unidades	58	58
CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS		
PE Pesos	CFT / %MCU	
PE Pesos	\$ 3.378.498	\$ 2.980.961

4.7 Presupuesto de Efectivo y Elaborar Flujo de Caja Necesario

PRESUPUESTO DE EFECTIVO O TESORERIA					
CONCEPTOS DESEMBOLSABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MANO DE OBRA	\$ 34.797.750	\$ 34.742.074	\$ 36.131.757	\$ 37.577.027	\$ 39.080.108
COSTOS INDIRECTOS	\$ 36.770.029	\$ 37.144.548	\$ 38.277.498	\$ 39.451.346	\$ 40.667.800
GASTOS OPERATIVOS	\$ 32.051.365	\$ 33.297.570	\$ 34.592.369	\$ 35.937.664	\$ 37.335.427
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACIONES	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000

VALOR DESEMBOLSO ANUAL	\$ 99.419.145	\$ 100.984.192	\$ 104.801.624	\$ 108.766.036	\$ 112.883.336
DIAS DE EFECTIVO	45	45	45	45	45

EFFECTIVO NECESARIO AL COMIENZO DEL AÑO	\$ 12.427.393	\$ 12.623.024	\$ 13.100.203	\$ 13.595.754	\$ 14.110.417
---	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

CUADRO No 20						
PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FUENTES						
UTILIDAD NETA	\$ 23.248.933	\$ 23.248.933	\$ 23.510.208	\$ 24.377.287	\$ 25.254.025	\$ 26.168.088
DEPRECIACION DEL PERIODO	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000
PROVISION DE IMPUESTOS	\$ 11.450.967	\$ 11.450.967	\$ 11.579.655	\$ 12.006.724	\$ 12.438.550	\$ 12.888.760
NUEVOS APORTES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO DE PROVEEDORES	\$ 1.611.766	\$ 1.611.766	\$ 33.576	\$ 55.773	\$ 56.779	\$ 58.766
TOTAL FUENTES	\$ 40.511.667	\$ 40.511.667	\$ 39.256.286	\$ 40.639.784	\$ 41.949.354	\$ 43.315.614
USOS						
CANCELACION DEL CREDITO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PAGO DE IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ 11.450.967	\$ 11.579.655	\$ 12.006.724	\$ 12.438.550
INCREMENTO DE ACTIVOS CORRIENTE DIFERENTES DE EFECTIVO	\$ 15.619.793	\$ 15.619.793	\$ 146.348	\$ 579.146	\$ 621.740	\$ 609.644
TOTAL USOS	\$ 15.619.793	\$ 15.619.793	\$ 11.597.315	\$ 12.158.800	\$ 12.628.463	\$ 13.048.193
SUPERAVIT (O DEFICIT)	\$ 24.891.874	\$ 24.891.874	\$ 27.658.971	\$ 28.480.983	\$ 29.320.890	\$ 30.267.420
SALDO INICIAL EFECTIVO	\$ 12.427.393	\$ 12.427.393	\$ 37.319.267	\$ 64.978.238	\$ 93.459.221	\$ 122.780.112
SALDO FINAL EFECTIVO	\$ 37.319.267	\$ 37.319.267	\$ 64.978.238	\$ 93.459.221	\$ 122.780.112	\$ 153.047.532

4.9 Indicadores

CUADRO No 22					
INDICADORES					
INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA (Pesos)	\$ 38.899.900	\$ 43.489.862	\$ 48.984.011	\$ 54.492.574	\$ 60.056.847
Margen Ebitda	25%	28%	30%	32%	34%
Rendimiento del Patrimonio	42,7%	30,3%	24,1%	20,1%	17,4%
Margen	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
Potencial de Utilidad	25,6%	20,6%	17,5%	15,3%	13,7%
Valor Económico Agregado EVA (Pesos)	\$ 11.710.763	\$ 17.301.270	\$ 23.409.425	\$ 29.527.797	\$ 35.695.150
Costo del Capital Ponderado	29,5%	29,6%	29,7%	29,71%	29,74%
Valor Presente Neto -VPN- (Pesos)	\$ 62.401.466				
Tasa Interna de Retorno TIR	64,4%				
TMR	30%				

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

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

El EBITDA resultante para los primeros tres años de funcionamiento, indica que la compañía genera directamente de sus operaciones beneficios superiores a los \$ 38 millones de pesos.

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

- Si la TIR es mayor que la TMR, entonces el proyecto es rentable y se justifica su aceptación.
- Si la TIR es igual a la TMR, entonces es indiferente realizar o no la inversión en el proyecto, y se debe recurrir a otros análisis cuantitativos o cualitativos.
- Si la TIR es menor a la TMR, entonces el proyecto NO es rentable y No se justifica su realización.

TIR 64% > TMR 30% Se justifica y se acepta.

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

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

El resultado del Valor Presente Neto (VPN) indica que la empresa con las proyecciones actuales, siendo valorada a pesos de hoy asciende a un total de \$ 62.401.466 que comparado con la inversión realizada inicialmente (\$54.427.393) demuestra que el proyecto es factible de desarrollarse.

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

5. PLAN OPERATIVO

5.1 Plan Operativo

5.1.1. Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD	METAS	RECURSOS	TIEMPO TOTAL EJECUCION DE LA ACTIVIDAD	SALARIOS	POBLACION VULNERABLE
1. Calculo de los costos exactos de la elaboración de las artesanías para iniciar el proceso de búsqueda de clientes y comercialización de las mismas	Análisis completo y real de los costos a asumir con las estrategias de promoción propuestas, identificando puntos de equilibrio de cada una.	1 administrador de empresas (posgrado o experiencia en finanzas), 1 contador, disponibilidad de dos computadores, recurso monetario para el pago de salario y otras necesidades que surjan en el proceso.	3 meses (primer mes)	1.200.000 cada uno mensualmente	
2, Investigación de mercado para comparación de precios hallados con precios del mercado de productos de la competencia	Determinación de precio exacto de cada uno de los productos artesanales para el comienzo de búsqueda de clientes	Experto en mercadeo, 1 administrador de empresas, disponibilidad de dos computadores, recursos monetarios disponibles para el pago de salarios	3 meses (cuarto mes)	1.200.000 cada uno mensualmente, El administrador solo participará del proceso el último mes de los tres meses indicados	
	Base de datos con todos los datos de cada uno de	Experto en mercadeo, disponibilidad de un	3 meses (séptimo mes)	1.200.000 mensualmente	Población desempleada, de estratos bajos, población

3. Búsqueda de clientes y oportunidades de promoción	los potenciales clientes y oportunidades de crecimiento como convenios con la alcaldía y entidades interesadas	computador, recursos monetarios disponibles para el pago de salarios			indígena, desplazados y/o reinsertados, aplicando proceso de selección (incluye capacitación).
4. Acercamiento con clientes y oportunidades de crecimiento previstas	Aspectos a mejorar para próximos contactos y cierre de ventas	Experto en mercadeo, disponibilidad de un computador, recursos monetarios disponibles para el pago de salarios	3 meses (décimo mes)	1.200.000 mensualmente	
5. Realización de exposiciones artesanales en convenio con la alcaldía de la ciudad	Promoción a los productos y reconocimiento de la marca en la población de la ciudad	Experto en mercadeo, personal de logística necesario, disponibilidad de un computador, recursos monetarios disponibles para el pago de salarios	3 meses (décimo mes)	1.200.000 mensualmente (mercadeo) y 20.000 diario (personal de logística)	Bachilleres, técnicos o tecnólogos desempleados, reinsertados, desplazados, jóvenes en condiciones vulnerables, de acuerdo a proceso de selección (personal de logística)

5.2 Metas Sociales

Además de la meta principal en el tema social, la cual consiste en crear oportunidades formales para los artesanos manizaleños, la asociación quiere aportar al desarrollo cultural de la ciudad, colaborando con las entidades estatales en programas iniciativa de estas, orientados a la utilización del tiempo libre de los jóvenes en las diferentes comunas y a la inclusión de personas de la tercera edad y con discapacidad.

5.2.1. Metas Sociales del Plan de Negocio

Además de la meta principal en el tema social, la cual consiste en crear oportunidades formales para los artesanos manizaleños, la asociación quiere aportar al desarrollo cultural de la ciudad, colaborando con las entidades estatales en programas iniciativa de estas, orientados a la utilización del tiempo libre de los jóvenes en las diferentes comunas y a la inclusión de personas de la tercera edad y con discapacidad.

5.2.2. Plan Nacional de Desarrollo

La asociación pretende ser una opción de competitividad para la ciudad de Manizales, lo que concuerda con el siguiente apartado del Plan Nacional de Desarrollo: "Un país competitivo es un país con empresas productivas y pujantes que generan riqueza y empleo de calidad. Es un país con condiciones económicas y sociales favorables al crecimiento sistemático y sostenido de la producción de los

sectores económicos. Es decir, un país con un entorno propicio para ingresar en una senda de crecimiento económico alto por un periodo prolongado de tiempo".

Así las cosas, la asociación quiere aportar con los factores anteriormente descritos para promover el desarrollo económico en la región.

5.2.3. Plan Regional de Desarrollo

El proyecto se enmarca en el plan de desarrollo regional de Manizales en la importancia que este último le ha dado al fortalecimiento cultural de la ciudad. Esto se evidencia en la tabla que relaciona los proyectos ejecutados con recursos del orden nacional, en donde en su línea estratégica social, en su propósito cultural, presenta el programa de "apoyo a las iniciativas, el emprendimiento y las manifestaciones artísticas y culturales". Esto con base al estudio realizado, en donde se puede evidenciar que las actividades culturales a las que la población más asiste son las exposiciones artesanales, con un porcentaje de asistencia de más del 50% tanto en hombres como en mujeres.

5.2.4. Cluster ó Cadena Productiva

El enfoque de la asociación orientado a la cerámica, desafortunadamente no pertenece a ninguna cadena productiva en el país, debido a que si existe una cadena productiva para la cerámica pero únicamente industrial, la cual fue desarrollada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP). Sin embargo, la producción artesanal de elementos con cerámica fue explícitamente descartada de esta cadena productiva. Por el contrario, para el caso de la cadena productiva del cuero, la asociación hace parte de manufacturas de cuero ("Proceso a través del

cual materiales como cuero, forros, sintéticos, hilos, herrajes, pegantes y otros se transforman mediante los procesos de diseño, modelaje, corte, desbaste, armado, preparación de partes, costura, limpieza y acabado en bolsos, maletas, maletines, billeteras, cinturones y artículos de marroquinería) y distribución y comercialización de artículos de cuero ("Es el conjunto de estrategias que ponen a disposición del consumidor los artículos de cuero fabricados").

5.2.5. Empleo

Remitirse al punto 5.1.1. Cronograma de Actividades

6. IMPACTO

6.1. Impacto Económico, Regional, Social, Ambiental

Impacto económico: La asociación tendrá un impacto económico moderado, teniendo en cuenta que los artesanos no son una población muy alta en la ciudad. Sin embargo, ha sido una población con pocas oportunidades, por lo que al brindarles una opción laboral, se conseguirá mejorar el poder adquisitivo de las mismas y movilizar la economía. Impacto social: Al acoger a una población olvidada y brindarles la oportunidad laboral que han esperado, se está aportando a una mejora de tipo social. Adicionalmente, la alcaldía de Manizales ha contemplado a la artesanía como una opción para ocupar el tiempo libre de la población juvenil en la ciudad. Impacto ambiental: A pesar de que los artesanos no son los encargados de procesos como el curtido del cuero, al hacer uso de esta materia prima ya procesada, hacen parte de esa cadena que afecta el medio ambiente, especialmente en este proceso.

En el curtido del cuero se usan químicos como el cromo y se hace uso de una abundante cantidad de agua. Para esto, los artesanos deben procurar ser amigables con el medio ambiente en este sentido y en la medida de lo posible, seleccionar muy bien sus proveedores de cuero bajo este criterio ambiental.