



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 la cooperativa
ovina de Marulanda]

Ramírez Mejía, Diego, asesor

**Contratista
Actuar Microempresas**

Manizales, Caldas, 2014

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	4
Visión del negocio	4
Misión del negocio.....	4
Definición de Objetivos	4
Justificación y Antecedentes del Proyecto.....	5
Presentación de la empresa	6
1. MERCADO.....	11
1.1 Investigación de Mercados.....	11
1.1.1. Análisis del Sector	11
1.1.2. Análisis de Mercado	18
1.1.3. Análisis de la Competencia	20
1.2. Estrategias de Mercado	20
1.2.1. Concepto del Producto ó Servicio	20
1.2.2. Estrategias de Distribución.....	21
1.2.3. Estrategias de Precio	22
1.2.4. Estrategias de Promoción	22
1.2.5. Estrategias de Comunicación.	23
1.2.6. Estrategias de Servicio	24
1.2.7. Estrategias de Aprovisionamiento.....	24
1.3. Proyecciones de Ventas	25
1.3.1. Proyección de Ventas	25
1.3.2. Política de Cartera.....	26
2. OPERACION	29
2.1 OPERACIÓN	29
2.1.1. Ficha Técnica del Producto o Servicio	29
2.1.2. Estado de Desarrollo	30
2.1.3. Descripción del Proceso	30
2.1.4. Necesidades y Requerimientos	35
2.1.5. Plan de Producción.....	36
2.2. Plan de Compras	36
2.2.1. Consumos Por Unidad de Producto.....	36
2.3 Costos de Producción	36

2.3.1. Costos de Producción.....	36
2.4 Infraestructura	37
2.4.1. Infraestructura	37
2.4.2. Parámetros Técnicos Especiales	38
3. ORGANIZACION	39
3.1. Estrategia Organizacional.....	39
3.1.1. Análisis DOFA.....	39
3.1.2. Organismos de Apoyo.....	41
3.2. Estructura Organizacional	41
3.2.1. Estructura Organizacional	41
3.3 Aspectos Legales.....	43
3.3.1. Constitución Empresa y Aspectos Legales	43
3.4. Costos Administrativos.....	44
3.1. Gastos Anuales de Administración.....	44
4. FINANZAS	46
4.1 Determinar la proyección de ventas en Unidades.....	46
4.2 Elaborar el plan de Inversión.....	47
4.3 Determinación de la Estructura de Costos	48
4.4 Determinar el Costo Unitario Año 1	49
4.5 Calcular la proyección de Ventas	49
4.7 Presupuesto de Efectivo y Elaborar Flujo de Caja Necesario	50
4.8 Balance General.	52
5. PLAN OPERATIVO.....	55
5.1 Plan Operativo.....	55
5.1.1. Cronograma de Actividades.....	55
5.2 Metas Sociales	58
5.2.1. Metas Sociales del Plan de Negocio	58
5.2.2. Plan Nacional de Desarrollo.....	58
5.2.3. Plan Regional de Desarrollo	59
5.2.4. Cluster ó Cadena Productiva	60
5.2.5. Empleo	60
6. IMPACTO	61
6.1. Impacto Económico, Regional, Social, Ambiental.....	61

INTRODUCCION

Nombre de la Idea de Negocio: Potencialización del desarrollo comercial de la Cooperativa Ovina de Marulanda

Razón Social: Cooperativa Ovina de Marulanda

Visión del negocio

La cooperativa Ovina continuará contribuyendo al desarrollo de la ovina cultura en el municipio de Marulanda y será epicentro de la generación de ingresos para los artesanos de la lana

Misión del negocio

La Cooperativa Ovina es una asociación de más de 200 artesanos de la lana, que se dedica especialmente a establecer, mantener, mejorar y fomentar la cría y explotación ovina para la producción de productos derivados de esta materia prima, como lo son ruanas, cobijas y otros productos textiles y artesanales. Lo anterior buscando mejorar la calidad de vida de nuestros artesanos y ofreciendo productos de calidad y exclusividad.

Definición de Objetivos

Objetivo General:

Mejorar la calidad de vida de los artesanos de la lana en el municipio de Marulanda.

Objetivos Específicos:

1. Acoger más artesanos en nuestra asociación
2. Aumentar los niveles de formalización laboral de nuestros artesanos.
3. Diversificar la línea de productos existente.

Justificación y Antecedentes del Proyecto

Dentro de las razones que justifican el desarrollo del presente proyecto, se destaca la posibilidad de atender población vulnerable en términos económicos (artesanos) y en términos sociales (campesinos, desplazados, indígenas, entre otros), ya que la población del municipio de Marulanda se destaca por estar compuesta de este tipo de población. Adicionalmente es un proyecto que tiene antecedentes que se remontan 70 años atrás, por lo que son productos que tienen un reconocimiento alto al interior del municipio y medio en el departamento, sin desestimar que han llegado a ciudades como Bogotá, Medellín y Manizales. Incluso, la ovina cultura y la elaboración de productos de lana hacen parte del patrimonio del municipio de Marulanda.

La cooperativa Ovina posee los rebaños más grandes y reconocidos en el municipio, lo que de cierta manera hace que los productos elaborados con lana de estos rebaños sean igualmente reconocidos. Por su parte, en temas ambientales son productores de bienes textiles con el uso de procesos ambientalmente sostenibles, ya que en el pasado los productos eran hechos de forma manual y, a pesar de que han tecnificado un poco el proceso, las maquinas que se usan son menos representativas que la habilidad de los artesanos que las controlan.

Presentación de la empresa

La Cooperativa Ovina de Marulanda se desenvuelve en un entorno económico tranquilo, ya que al ser Marulanda un pequeño municipio del departamento de Caldas, es posible desestimar algunos costos que en una ciudad o zona industrial sería imposible hacerlo y aumentaría el precio de los productos. Además es una Cooperativa que cuenta con la propiedad de rebaños y telares que aseguran la continuidad del objeto social y más economía en su producción. Por tanto, el proyecto se desenvuelve en dicho municipio y sus veredas, en donde existe la posibilidad de mantener los rebaños en buen estado; y en las ciudades a las que ya ha logrado llegar con sus productos.

Claro está, sin obviar la voluntad y posibilidad de llegar a otras ciudades de Colombia en donde los productos en lana sean una necesidad de la población. Los productos que se ofrecerán serán aquellos elaborados en lana de forma artesanal, tales como cobijas, ruanas, bufandas, guantes, tapetes, sacos, y todos aquellos relacionados con la función de abrigar a las personas y de artículos para el hogar que cumplan también esta función.

La experiencia que acompaña a La Cooperativa Ovina se remonta a 1937, en donde se ha adquirido un conocimiento histórico del proceso de elaboración de dichos productos, desde el cuidado de la oveja para la obtención de la lana hasta el tejido y disposición de las prendas. Por esto, el rol de la Cooperativa será el de defender y seguir haciendo sostenible la tradición del municipio, apoyando a sus pobladores artesanos de la lana y ofreciendo calidad de vida a ellos y, con esto, al municipio en general.

Las habilidades que desarrollará estarán enfocadas a temas de mercadeo, ya que es el punto mediante el cual podrán dar a conocer los productos que se elaboran y

así complementar la parte de la cadena de abastecimiento que se está dejando olvidada, ya que son productos de calidad y exclusividad desarrollados con la experiencia de hace 70 años pero es necesario darlos a conocer más en el país y hasta en el mundo, para hacer del proyecto una idea financieramente sostenible.

Corría el año de 1937, cuando el sacerdote Jesuita FRANCISCO JAVIER MEJIA motivado por las corrientes Cooperativas de Europa decidió formar una granja lanar en el Municipio de Marulanda dadas las características de altura de la región, el mejoramiento de pasto para la cría de ovejas y el desarrollo económico que tenía esta importante industria. Fue así como el 4 de abril de 1937, reunió en el Concejo Municipal a 29 hombres del campo bajo la dirección del veterinario Dr. Manuel Roa Rosas y el técnico industrial de lanas Francés Andre Guyot quienes explicaron toda la metodología Cooperativista y los alcances de la importante empresa naciente. Animados con la idea se determinó aportar como mínimo una oveja y cinco pesos cada uno. Esta granja lanar cambio su nombre más tarde por “El taller y posteriormente por el de COOPERATIVA OVINA., La ‘personería jurídica fue otorgada mediante resolución Ejecutiva N° 204 del 19 de Octubre de 1937 la cual fue firmada siendo presidente de la República el Dr.. Alfonso López Pumarejo y el Ministro de Industria y Trabajo Dr. Antonio Rocha. Protocolización de sus estatutos mediante escritura N° 68 de Noviembre 01 de 1937

El primer gerente fue don Faustino Mejía, nombrado por el Consejo de los fundadores por haber sido líder y por la posibilidad que el tenía de buscar relaciones con el gobierno, inicialmente presto sus servicio ad-honoren, y secretario, al Sr José Castaño.

RECURSO HUMANO.

La empresa inicio labores con 50 mujeres y 10 hombres. Las mujeres se dedicaban al proceso de la lana (lavar, urdir, tejer, cardar etc.) con el apoyo del gobierno Nacional se pudo conseguir colaboración de don Alberto Rincón que vino de Duitama (Boyaca) con el objetivo de enseñar a tejer telas, paños cobijas mantas en telares rudimentarios y los trabajos exclusivos del campo lo realizaban los hombres, como el cuidado de las ovejas, esquilar, pesar lana, trasportarla etc.

También se trajo semilla de carda de Boyacá y `pronto se adaptó a las condiciones climáticas de Marulanda

REBAÑO.

El Doctor Roa puso de presente como aporte del gobierno Nacional para la granja lanar la Administración Técnica de dicha granja a cargo del Dr. Adre Guyot, el servicio de reproductores y hembras puras que el Ministerio de agricultura importo de la granja rambouillet de Francia . Mas adelante se incrementó el pie de cría con animales llegados de la hacienda Potosí de las laderas del nevado del Ruiz, se llevaron a Manizales y de ahí se transportaron en cable hasta Aránzazu y luego en cajones adaptados para cargar en mulas.

El tipo predominante es el Romney Marsh de doble propósito carne y lana , además de otras razas como black face, cheviot, Dorset. Suffolk.

HACIENDAS.

La primera finca que se adquirió por donación del Gobierno Nacional fue Boquerón, se compro a don José Naranjo por valor de \$10.000.00 (camino hacia la vecina población de Manzanares) siendo presidente el Dr. Eduardo Santos. Posteriormente se adquirió a través de créditos y recursos propios el Alto de la

Virgen por valor de \$34.800.00 la Esperanza con un costo de \$16.000.00, mas tarde se adquirió la finca Pirineos por \$500.000.00 comprada a los Señores Arango sin cuota inicial y con módicas cuotas hasta la cancelación total.

Mediante escritura No 35 el 11 de agosto de 1943 se compró una casa vieja \$ 1.600 poco a poco se fue adecuando convirtiéndose en la sede que actualmente se posee.

Ahora cuenta aproximadamente con 1000 hectáreas de tierra dedicadas al pastoreo de ovinos, ganado de leche, alquiler tierras para el cultivo de papa.

MAQUINARIA

Inicialmente las labores se realizaban manualmente y en telares muy artesanales. Hacia el año 1962 se adquirió con el Ministerio de Agricultura un equipo del hilandería que luego fue cedido gratuitamente a la Cooperativa mediante resolución 1579 del 15 de septiembre de 1969 que actualmente sigue prestando servicios, que data de 1892.

MISION.

La Cooperativa Ovina es una asociación de primer grado., integral, sin ánimo de lucro, que presta servicio a sus asociados y comunidad, promoviendo al mismo tiempo la integración y el fortalecimiento económico del referido sector, la dignidad del trabajo de sus colaboradores y la presencia constante en la vida cultural y cívica de la comunidad que corresponde a su radio de acción.

VISION.

Para el 2020 la Cooperativa Ovina llegara a ser la mejor empresa en crianza de ovinos, fabricación de productos artesanales 100% lana, en sostenimiento de tierras para la crianza y mantenimiento de buenos criaderos. Se líder en fomentar una cultura ovina en el país con la mejor infraestructura en el manejo de ganado lanar e incrementara el empelo en la región.

OBJETIVO

Satisfacer a sus asociados y comunidad en servicios y trabajo, prestados en condiciones optimas de economia, agilidad, organización administrativa, eficiencia técnica y apoyo financiero. Brindando tranquilidad, confianza y bienestar.

1. MERCADO

1.1 Investigación de Mercados

1.1.1. Análisis del Sector

Las comunidades indígenas que habitaron estas tierras en la época precolombina fueron los Pantágoras y los pí-caras. La conquista española fue liderada por Álvaro de Mendoza, teniente del Mariscal Jorge Robledo. Su fundación se le atribuye al General Cosme Marulanda, proveniente del Municipio de Salamina, quien exploró en 1810, el territorio en donde se encuentra el actual asentamiento; sin embargo sólo fue hasta 1877 cuando se realizó la fundación definitiva.

La fundación inicial del pueblo se hizo en un paraje denominado “Plancitos”, localizado en la margen izquierda del río Guarinó, más arriba, de la bocatoma del agua, que servía a la planta eléctrica que más tarde tuvo el actual pueblo. Esta fundación no perduró y en su reemplazo se hizo la actual que fue dirigida por el General Antioqueño Cosme Marulanda; con la colaboración muy decidida de Don Teodoro, Don Salustino y Don Lorenzo Escobar, Don Eleuterio y Don Juan C. Gómez y Don Pedro Mejía.

Estos fundadores procedían de Salamina y de algunas poblaciones del sureste Antioqueño; por tratarse de tierras vírgenes, localizadas posiblemente dentro de la “Concesión Aranzazu”, muy buenas para la agricultura y la ganadería, y estando en pleno auge la colonización Antioqueña la inmigración no se hizo esperar y en consecuencia fueron llegando Escobares, Gómez y Álvarez; Mejías, Giraldos y Boteros; Patiños, Grisales y López; Pérez, Arangos y Sierras; Bedoyas, Jiménez y Villegas, Gallos, Galindos y Arenas; Gutiérrez, Vélez y Llanos; Martínez, Grajales y Sernas; Arias, Marulandas y Blandones; Flórez, Cañas y Noreñas; Osorios, Urreas

y Vásquez; Castaños, Loaizas y Jaramillos; Echeverrys, Valencias y Chicas; Gallegos Londoños y Duques, Arboledas, Carmonas, etc.

Como puede apreciarse, es un mosaico de familias cuyos apellidos son claramente de origen Antioqueño y probablemente de Ancestro Español.

Trazado ya el pueblo y adjudicados los solares a sus futuros habitantes, se fijaron los sitios donde quedarían la casa consistorial y la iglesia. El sacerdote, Ángel María Melguizo fue el primer Párroco; la iglesia disponía de un hermosísimo altar tallado en madera y unas imágenes preciosamente dibujadas en la nave central. Tanto el altar como las imágenes fueron suprimidos cuando la Parroquia de Marulanda dejó de pertenecer a la diócesis de Ibagué y pasó a la de Manizales con el presbítero Héctor López García como primer Párroco de la nueva administración.

Muy generosos debieron ser los primeros pobladores para dotar la iglesia de un par de campanas de un timbre excepcional, dos custodias valiosísimas, especialmente la de mayor tamaño, y unos cálices, copones y patenas de oro de la más alta calidad. Más tarde las campanas fueron vendidas, retiradas del templo y llevadas a otro lugar.

Descripción Física:

La cabecera municipal se ubica a los 5° 17' 3" de latitud norte y 74° 15' 48" de longitud oeste, en la cordillera central. Desde la cabecera municipal se ejerce jurisdicción sobre el corregimiento de Montebonito y las veredas: Centro Marulanda, San Isidro, La Alejandría, El Páramo, Mollejones, Las Peñas y Rincón Santo conformadas por predios de gran superficie donde se desarrolla la ganadería extensiva. La zona urbana y su jurisdicción mantienen relaciones funcionales con los municipios de Salamina y Manizales.

Límites del municipio: Norte: Salamina y Pensilvania Oriente: Manzanares y Pensilvania. Sur: Herveo (Departamento de Tolima) Occidente: Manizales, Neira y Salamina.

Extensión total: 378.57 Km²

Extensión área urbana: 1.4 Km²

Extensión área rural: 377.17 Km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 2825

Temperatura media: 13°C

Distancia de referencia: 129



ACTIVIDAD ECONÓMICA.

AGRICULTURA.

En cercanías a la cabecera municipal, la actividad agrícola se orienta principalmente a cultivos hortícolas, papa y frutales como tomate de árbol. En el corregimiento de Montebonito por su parte se concentra la actividad caficultora y de caña panelera de Marulanda.

El municipio desarrolla la ganadería de leche, especialmente a partir del aprovechamiento de la raza Normando. Las fincas La Rivera, El Edén, La Romelia, Betulia y Las Brisas en cercanía a la cabecera, son representativas de esta actividad.

Existen varias fincas dedicadas a la ovinocultura de la raza Rommy March, proveniente de Holanda; el mayor rebaño está en las tierras de la Cooperativa Ovina y otros más pequeños en manos de propietarios privados. Resaltan los rebaños de La Esperanza, el Alto de la Virgen, Pirineos y San Miguel.¹

En la zona fría del municipio, después de los pastos, el cultivo característico es la papa en especial de las variedades pastusa, salentina, parda y fina. Dicha actividad reportó al año 2001 150has sembradas en las veredas El Páramo, Mollejones, La Laguna y El Zancudo

En las veredas El Zancudo, La Suecia y Santa Rita con alguna regularidad se siembra arracacha. El cultivo de mora fue promovido como alternativa productiva para la región, y en la actualidad la administración municipal piensa implementar la breva como producto de diversificación importante.

La base de la economía en el corregimiento de Montebonito y las veredas La Suecia, Naranjal, La Laguna y Santa Clara es el café, del cual se reportaron en 2001 152has sembradas. Como cultivo asociado al café se encuentra el plátano, el cual se destina principalmente para el autoconsumo; para el mismo año se contaba con 18has sembradas con este producto.

SECTOR SECUNDARIO.

El sector secundario en Marulanda encuentra en la lana el producto de mayor procesamiento y confección. El sector se organiza en torno a la Cooperativa Ovina, como ente encargado de apoyar a los ovinocultores y artesanos en la producción de cobijas, ruanas y mantas. Estos productos se caracterizan por su diversidad de modelos y colores extraídos de semillas naturales, permitiendo una producción limpia con sostenibilidad ambiental.

Los excedentes de leche, una vez suplidas las necesidades locales, se transportan a sitios como San Félix (municipio de Marulanda) y se utilizan en la obtención de quesos. Las políticas de la administración actual apuntan al fortalecimiento del sector lechero en el municipio.

TURISMO.

La Asociación Turística Empresarial de Caldas ATEC, realizó en el año 2007 un inventario turístico de Marulanda donde se resalta el potencial que en este campo ostenta el municipio y que puede convertirse en un renglón altamente significativo de su economía.



ARTESANIAS

TEJIDOS EN LANA: Son famosos sus productos en lana como ruanas, cobijas y mantas, fabricados por artesanos de la región en la Cooperativa y talleres caseros; estos productos se caracterizan por su diversidad de modelos y colores extraídos de semillas naturales, permitiendo una producción limpia con sostenibilidad ambiental



El sector artesanal tiene varias dificultades descritas en documentaciones gubernamentales y visibles, pero de la misma manera tiene un alto potencial, especialmente en mercados extranjeros.

Las dificultades que más afrontan es la disposición de materias primas y la poca visión de organización asociativa que se tiene por parte de los artesanos, lo que no contribuye con el desarrollo de una cadena productiva orientada al crecimiento de la participación en el mercado.

En el caso de los telares, son la actividad artesanal que más se practica en la comunidad artesana pero esto no la hace exenta de los inconvenientes ya descritos. Por otro lado, se presentan muchos intermediarios y una política que permite la importación de artesanías de otros países que se venden a bajo precio en el país, lo que subestima el trabajo realizado por los artesanos colombianos. Sin embargo, entidades como el DNP presentan al sector artesanal como un sector que para el 2019 (largo plazo) será productivo y consolidado económicamente hablando y, con alta participación en el mercado, productos posicionados a nivel nacional e internacional y generando ocupación y bienestar a la comunidad artesana.

Una de las entidades que más representan posibilidad de alianza estratégica para la Cooperativa Ovina de Marulanda es la misma Alcaldía del municipio, ya que en su plan de gobierno manifiestan su apoyo a entidades como estas, que promueven en el mismo las formas asociativas de organizarse y mantienen en pie el patrimonio de la población. Todo esto manteniendo latente la posibilidad de que sea un sector que representará más desarrollo para el municipio y posibilidades económicas para sus habitantes. Así mismo lo pueden ser entidades como la Asociación de artesanos de Colombia y otras gubernamentales como el DNP, las cuales están orientando sus esfuerzos a mejorar la calidad de vida de los artesanos y la participación en el mercado nacional e internacional de las artesanías.

1.1.2. Análisis de Mercado

El mercado actual de las artesanías se basa en la comercialización mediante intermediarios, con falencias en temas de marcas propias y de identidad corporativa, lo que ha hecho que se subvalore su potencial. A pesar de que son artículos altamente apetecidos por su exclusividad y materiales naturales, por su costo superior a las artesanías importadas, se ven como un producto de mediana representatividad. Sin embargo, La Cooperativa Ovina posee facilidades en comparación con muchas otras asociaciones de artesanos en términos de materia prima, reconocimiento, utilización de formas asociativas y comienzos en el camino de la consolidación de una identidad de marca.

El mercado objetivo está enfocado en almacenes a quienes se les venderá al por mayor, en Caldas y otras ciudades de clima frío, en donde se comercialicen productos artesanales; y ventas al detal en almacenes de la marca Marulanda en este municipio o ciudades cercanas, en donde se contemplaría un mercado objetivo de personas de ingresos medios y altos y/o de edades superiores a los 25 años como compradores directos y todo tipo de población como usuarios de los productos. Lo anterior por una consolidación inicial de la marca a nivel nacional. Es importante tener en cuenta que la necesidad se encontrará en climas fríos de Colombia, inicialmente, siendo mejor entre más intenso sea este tipo de clima. Es posible que se pueda encontrar una necesidad de productos no relacionados con la función de brindar abrigo en climas cálidos o templados, siendo este un paso a seguir después de consolidar el mercado en los climas fríos.

El nicho de mercado debe evaluarse en los sitios en donde se abrirán tiendas de marca Marulanda, ya que dependerá de la población y de los niveles de ingreso y condiciones de empleo de cada municipio en específico. Por parte de los almacenes de artesanías, existen gran cantidad de estos en todo el país.

En las estadísticas encontradas, para el año 2002 se planteaba una población de 12 millones de personas que comprarían productos artesanales. Teniendo en cuenta que esta cantidad de personas son las compradoras directas de este tipo de productos, podríamos hablar de un promedio de 1 artículo por persona en un periodo mensual, solo contemplando la población colombiana (es decir, obviando las posibles compras de turistas extranjeros) y la cifra de la época, la cual en la actualidad, debe ir en aumento.

Por otra parte, los productos sustitutos más representativos para las artesanías colombianas son las artesanías importadas, especialmente por su bajo precio, que hace que sean preferidas por la población colombiana en general, sin importar su nivel de ingreso. Otro producto sustituto son aquellos bienes que cumplan la misma función pero que no estén elaborados en materias primas naturales ni con técnicas manuales. Como productos complementarios pueden estar aquellas prendas o elementos del hogar que complementen su función. En el tema de exportaciones, las artesanías colombianas son altamente aceptadas en los mercados internacionales, en países como Estados Unidos, México, Venezuela y Reino Unido, en donde gozan de preferencias arancelarias para el ingreso.

Para el periodo 1998 -2005, se exportaban un promedio de 135 millones de dólares en artesanías, siendo Estados Unidos el país al que más se exporta este tipo de productos y siendo este valor un valor superior al registrado para las importaciones, las cuales provienen en mayor medida de China. Para lo anterior es importante tener en cuenta que el TLC ha jugado un papel importante en las actividades de exportación e importación, lo que puede haber variado en gran medida las cifras presentadas y en donde las importaciones se han convertido en un alto riesgo para los productores colombianos.

1.1.3. Análisis de la Competencia

Los productos de la Cooperativa Ovina de Marulanda son únicos, por ser artesanías, y reconocidos en el departamento, lo que le representa ciertas ventajas. Sin embargo, existen productos también elaborados en lana en Nopsa Boyaca y en general en todo este departamento, con un reconocimiento nacional, lo que representa una alta competencia para los productos de la Cooperativa Ovina de Marulanda. A pesar de esto, los productos que se ofrecen en Nopsa son muy similares a los ofrecidos por la Cooperativa en términos de precio, en utilización de materias primas, de sector al que van dirigidos y clasificados igualmente como productos artesanales. Lo único que los diferencia es el reconocimiento.

Entre las competencias más importantes que se encuentran en este departamento son Tejidos Iza Boyaca (municipio de Iza en Boyaca), Artejidos (Nopsa, Boyaca) y Tejidos Dansa (Villa de Leiva, Boyaca). En cuanto a los productos sustitutos, la competencia es fuerte con respecto a las artesanías importadas por el bajo precio de venta que presentan en el mercado, convirtiéndose en competencia más importante que aquellos productos que cumplen las mismas funciones pero que son elaborados de forma industrial.

1.2. Estrategias de Mercado

1.2.1. Concepto del Producto ó Servicio

Los productos de la Cooperativa Ovina de Marulanda están diseñados para ofrecer calor a quien los adquiera. Por esto están principalmente orientados a lugares de clima frío. Además, el cliente recibe calidad y exclusividad al ser un producto artesanal.

Las ruanas, cobijas, bufandas, guantes, cubre lechos, entre otros, que son producidos por la Cooperativa Ovina de Marulanda son productos procesados a partir de lana de ovejas que son criadas por la misma cooperativa, en colores básicos principalmente y de consumo directo. Son empacadas en bolsas plásticas transparentes que llevan el logo de la cooperativa. Por ser elaboradas en lana de oveja, son de textura suave y se caracterizan por tener tejidos resistentes.

Como producto, no presentan debilidad o fortalezas significativas con respecto a la competencia descrita anteriormente.

1.2.2. Estrategias de Distribución

Para los dos canales mencionados con anterioridad se pueden plantear las siguientes estrategias. Ventas al por mayor a almacenes de artesanías:

- a) Uso de estrategias que permitan disminuir costos en fletes para poder ofrecer a más bajo precio posible sus productos a los almacenes. En este caso se debe identificar el medio de transporte más adecuado de acuerdo a la cantidad de producto que se vaya a transportar y la distancia, en donde se pueden contemplar opciones como convenios con operadores logísticos o transporte informal teniendo en cuenta que son productos que se transportan sin mayor dificultad ni exigencias de las autoridades.
- b) Crear rutas para que el flete pueda distribuirse entre varios puntos de entrega.
- c) Hacer uso de la flota de transporte propia de la cooperativa teniendo en cuenta la limpieza de la misma y protegiendo el producto.
- d) Ventas al por menor en almacenes marca Marulanda.
- e) Usar las rutas construidas en el primer canal para la distribución de los productos en este canal.

1.2.3. Estrategias de Precio

El precio del producto será fijado teniendo en cuenta:

- 1) Los costos del proceso como tal, el cual se definirá desde el recibimiento de la materia prima en las instalaciones del proceso de producción.
- 2) Se debe incluir un precio del flete exacto para el caso del canal al detal y un flete de acuerdo a la ciudad a la que se realicen entregas, en el caso del canal al por mayor. Esto daría lugar a un precio por cada ciudad.
- 3) Se adiciona la utilidad que se ha programado obtener. En el caso de las ventas al por mayor, debe ser menor que en el caso de las ventas al detal.
- 4) Por último y no menos importante, se compara con precios de productos similares en el mercado y se realizan los ajustes necesarios. A este precio obtenido se le adicionarán los impuestos de ley que deban pagarse por la comercialización de los productos.

No habrá precio de lanzamiento pero si se definirá que después de cierto número de unidades que cierto almacén compre, en el canal al por mayor, se entregue un beneficio en precios a este. Las condiciones de pago, en el caso del canal al por mayor, serán máximo de 15 días de pago después de la fecha de entrega del producto, mientras que para el caso del canal al detal, inicialmente será necesario el pago solo al contado. Además, se hace necesario revisar el proceso y hacer mejoras que permitan disminuir el precio que se ofrece, claro está, sin desmejorar la calidad de los mismos.

1.2.4. Estrategias de Promoción

Ventas al por mayor:

- a) Uso de reconocimientos adquiridos a nivel nacional e internacional para atraer clientes de este tipo.
- b) Crear una base de datos de potenciales almacenes que ofrezcan este tipo de productos y contactarles haciendo uso de medios electrónicos, seleccionando las ciudades o municipios en donde se pueda hacer una apertura de mercado significativa.
- c) Ofrecer promociones a los almacenes teniendo en cuenta la cantidad, la distancia de ese nuevo almacén cliente, la demanda para ese almacén dependiendo de su lugar y clima de ubicación, entre otros aspectos.

Ventas al por menor:

- a) Contactar personas interesadas en ofrecer los productos en sus negocios nuevos, para la apertura de almacenes marca Marulanda, en donde la persona trabajaría bajo un modelo similar a comisiones por ventas y la cooperativa aportaría lo necesario para el mantenimiento del establecimiento.
- b) Entrenamiento de personas en los diferentes municipios de Caldas que tengan la disponibilidad de aprender a tejer los productos y ofrecerles la materia prima con un precio especial, para que estas sean vendidas de una manera más informal.

1.2.5. Estrategias de Comunicación.

- a) Asistir a ferias artesanales en los lugares de Colombia en donde sea posible siempre y cuando sean de clima frío y aprovechar estas visitas para ofrecer el producto en ambos canales.
- b) Realizar mejoras a la página, haciéndola más interactiva y funcional, ya que esto podrá aumentar las ventas a extranjeros, aumentando las ventas al detal. Además puede promover la marca en almacenes de artesanías.

1.2.6. Estrategias de Servicio

Inicialmente es necesario estudiar cual sería el tiempo de garantía de cada uno de los productos y que tipo de casos podrían otorgar garantía, teniendo en cuenta la solución que es posible darle dentro de las posibilidades financieras y de producción de la cooperativa. Una vez hecho esto se puede otorgar garantías por daños de fábrica y se dará solución a la misma de acuerdo a las posibilidades que ya se estudiaron. En un futuro próximo sería posible tener un sistema que permita gestionar aquellas solicitudes de garantía que están fuera de las posibilidades previstas, ya que en la venta al por mayor es importante determinar si es directamente la cooperativa la responsable de la inconformidad en el producto o lo es el almacén de artesanías que lo vendió, junto con la posibilidad de descubrir otras razones por las que se podría solicitar garantía.

El procedimiento para el caso de este canal estaría en la gestión de la garantía con el almacén como intermediario, haciendo uso de formatos que tendría directamente el almacén. Así la cooperativa podría tener un reporte más exacto del porqué de la solicitud de garantía. En el caso del canal de ventas al detal, podría usarse un formato similar para tener control sobre todas las solicitudes pero se podrían contemplar opciones de solución a las mismas como la entrega de un producto nuevo, para hacer más rápida la respuesta a dicha solicitud y reconocerle más al cliente el hecho de que ha comprado en tiendas propias de la marca.

1.2.7. Estrategias de Aprovisionamiento

El aprovisionamiento de la lana, materia prima de los productos, es sencilla en el sentido de que depende también de la cooperativa, al ser esta dueña de los rebaños de ovejas de donde se obtiene esta materia prima. En cuanto a insumos como detergentes y químicos para adecuar la lana al proceso, se tienen proveedores en

Medellín con un plazo de pago de un mes y con la posibilidad de entregar más cantidad a la cooperativa, por lo que no hay inconvenientes en temas de aprovisionamiento de insumos para el proceso de producción de las ruanas, cobijas y demás productos. Incluso, al aumentar las solicitudes de estos insumos es posible acordar un convenio más acorde al poder que tendrá la cooperativa como cliente en altas cantidades.

1.3. Proyecciones de Ventas

m ² a producir en un año 1 persona	3.000	PRODUCCION	
% Produccion Ruana Gris	m ² para Ruana Gris	Reque. m ² por Ruana	Ruanas a Producir
20%	600	1,81	331
% Produccion Ruana Blanca	m ² para Ruana Blanca	Reque. m ² por Ruana	Ruanas a Producir
40%	1200	1,81	663
% Produccion Cobija	m ² para cobija	Reque. m ² por Cobija	Cobijas a Producir
40%	1200	2,5	480

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

PRESUPUESTO DE VENTAS (Estimado)					
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RUANA GRIS	331	331	331	331	331
RUANA BLANCA	663	663	663	663	663
COBIJA SENCILLA	480	480	480	480	480
Total	1.474	1.474	1.474	1.474	1.474

m ² de tela de lana pesa Kgr.	0,56
Tejedor por hora m ²	0,7

1.3.1. Proyección de Ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RUANA GRIS					
INIDADES A VENDER	331	331	331	331	331
PRECIO DE VENTA	\$ 108.518	\$ 109.486	\$ 113.474	\$ 117.806	\$ 122.040
VALOR DE LAS VENTAS	\$ 35.919.601	\$ 36.239.846	\$ 37.559.999	\$ 38.993.752	\$ 40.395.177

RUANA BLANCA					
INIDADES A VENDER	663	663	663	663	663
PRECIO DE VENTA	\$ 131.498	\$ 126.003	\$ 130.849	\$ 135.631	\$ 140.646
VALOR DE LAS VENTAS	\$ 87.182.898	\$ 83.539.842	\$ 86.752.808	\$ 89.923.666	\$ 93.248.254

COBIJA					
INIDADES A VENDER	480	480	480	480	480
PRECIO DE VENTA	\$ 159.648	\$ 160.456	\$ 167.098	\$ 173.485	\$ 179.758
VALOR DE LAS VENTAS	\$ 76.630.976	\$ 77.019.018	\$ 80.207.098	\$ 83.272.927	\$ 86.284.075

VALOR VENTAS TOTALES	\$ 199.733.474	\$ 196.798.706	\$ 204.519.906	\$ 212.190.344	\$ 219.927.506
----------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

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

1. Tipo de prenda: Ruana de lana de oveja, tejida en telar artesanal con flecos.

Color: Blanca o gris.

Medidas: Largo, 173 cms (incluidos los flecos) - Ancho, 150 cms.

Material: Lana de oveja.

Características: Forma rectangular con cuatro puntas y cuello en forma de V y camisero. Peso: 2 lb.

Uso: Como prenda de vestir para abrigarse del frio.

2. Tipo de prenda: Cobija de lana de oveja, tejida en telar artesanal.

Color: Blanca, negra o gris.

Medidas: Largo, 190 cms - Ancho, 100 cms o Largo: 190 cms - Ancho: 135 cms.

Material: Lana de oveja.

Características: Forma rectangular.

Uso: Como prenda del hogar para abrigarse del frio y para vestir la cama.

2.1.2. Estado de Desarrollo

Los productos artesanales de la Cooperativa Ovina de Marulanda se han venido produciendo por más de 50 años, lo que permite deducir que el desarrollo de los productos es el adecuado.

Esto también se puede afirmar teniendo presente que las personas que allí laboran tienen años de experiencia y han aprendido sus funciones en el proceso de manos de otros artesanos con mucha más experiencia. Es decir, ha sido un conocimiento transmitido de generación en generación, lo que ha permitido que este se mantenga.

Quizás las mejoras que deben proponerse son las del proceso como tal, con el objetivo de reducir sus costos, y documentar dicho conocimiento para que no dependa de las personas que lo aplican.

2.1.3. Descripción del Proceso

- 1) Se recibe la materia prima (lana) de las fincas, la cual se compra en estado sucio.



- 2) Se lava la lana con Lanacol, insumo que se obtiene de la ciudad de Medellín. Este lavado se realiza en tanques.
- 3) La lana es llevada a la terraza de las instalaciones de la cooperativa para el secado al sol.
- 4) Luego de que la lana está seca, se lleva a una maquina conocida como "La Diabla", la cual realiza el proceso de escarmenado de la lana, el cual consiste en el estiramiento de las fibras de la lana, sin que se rompa, hasta que adquieran una textura suave y peso liviano.



- 5) La lana obtenida es pasada por un líquido conocido como Hilarol, también obtenido de la ciudad de Medellín.
- 6) Se lleva a cabo el proceso de hilado de la lana en una maquina conocida como "La Cardamechera" de la cual se obtienen conos de 21 hebras cada uno.



- 7) La lana es pasada, en los conos obtenidos, por "La hiladora", la cual genera hilos de lana de diferentes calibres (entre dos y 4 hebras). En caso de requerir un calibre mayor, se usa "La retorcedora", la cual genera calibres 5 y 6.



- 8) Se pasa al proceso de armado de las madejas.
9) Las madejas son sometidas a un nuevo lavado con agua y detergente.
10) Se realiza el proceso de hurdido, el cual consiste en fijar los hilos de la lana al telar.

11) Haciendo uso del telar, se tejen cobijas, ruanas y otro tipo de productos.



12) Cuando se termina de tejer el producto, este es llevado al costurero, en donde se hace el corte de las sobras, proceso de pulido y fileteada.



13) Se realiza el proceso de cardado, haciendo uso de la máquina simulando el cardado.

14) El producto es pasado al proceso de empackado y dispuesto para la venta.



2.1.4. Necesidades y Requerimientos

- Necesidades para la ruana.
 1. kilos de lana aproximadamente (760 hebras de lana). Para un día de trabajo: 10,7 kilos de lana aproximadamente (3800 hebras de lana).
 2. Una flor de carda. Para un día de trabajo: 5 flores de carda.
 3. 1 bolsa de empaque. Para un día de trabajo: 5 bolsas de empaque.
- Maquinaria. Telar: Maquinas con marcos de madera que contienen las agujas o mallas por donde pasan los hilos para tejer la tela utilizando la lana de la oveja.
- Maquina fileteadora: máquina que entrelaza un hilo y dos hilazas, produciendo una costura tejida llamada sobrehilado.
- Tijeras: Instrumento para cortar la tela, que consiste en dos hojas metálicas, con filo por uno de sus lados, generalmente acabadas en punta en uno de sus extremos y con un ojo en el otro extremo para introducir los dedos.
- Las hojas se cruzan formando un aspa por el eje central que, cuando gira, hace que se superpongan o se separen, cortando el objeto.
- Necesidades de personal: Dos, una para el hurdido de las hebras en el telar y otra para el manejo del mismo (a pesar de que no es personal especializado, debe conocer sobre la operación de la maquina).
- El mantenimiento requerido por la maquinaria requerida que se necesita no debe ser realizado por personal especializado, ya que el artesano que trabaja en la misma conoce del mantenimiento a realizar y de los ajustes a aplicar cuando algo falla.

Por el momento, la operación de la asociación no ha usado telares más modernos, sin dejar de ser artesanales, porque no han visto la necesidad. Sin embargo, con las estrategias planteadas, es posible que se requiera.

2.1.5. Plan de Producción

Se producen 5 ruanas diarias en una jornada de 8 horas y 5 días a la semana, lo que genera un total de 100 ruanas al mes. Implementando más capacidad instalada, personal, maquinaria, insumos y materias primas, es posible aumentar la producción.

En caso de no querer aumentar la capacidad instalada, es posible aumentar solo la cantidad de personal, insumos y materias primas y crear turnos de trabajo las 24 horas del día.

2.2. Plan de Compras

2.2.1. Consumos Por Unidad de Producto

Se requieren 760 hebras de lana para la elaboración de la ruana debido a que esa es la capacidad del telar y además porque el tejido resultante de las mismas cumple exactamente con las medidas ya referenciadas. Para el caso de las cobijas, al tener unas medidas más altas, requiere 1000 hebras de lana, también acorde con la capacidad del telar

2.3 Costos de Producción

2.3.1. Costos de Producción

COSTO DEL MATERIAL POR PRODUCTO				
RUANA BLANCA				
AÑO	COSTO LANA BLANCA	COSTO LANA GRIS	COSTO EMPAQUE	COSTO TOTAL MATERIALES

1	\$ 28.040.000	\$ -	\$ 172.500	\$ 28.212.500
2	\$ 27.786.705	\$ -	\$ 171.051	\$ 27.957.757
3	\$ 28.756.556	\$ -	\$ 177.038	\$ 28.933.594
4	\$ 29.833.882	\$ -	\$ 183.235	\$ 30.017.116
5	\$ 30.810.963	\$ -	\$ 189.648	\$ 31.000.611

RUANA GRIS				
AÑO	COSTO LANA BLANCA	COSTO LANA GRIS	COSTO EMPAQUE	COSTO TOTAL MATERIALES
1	\$ -	\$ 18.957.983	\$ 345.500	\$ 19.303.483
2	\$ -	\$ 17.327.639	\$ 342.619	\$ 17.670.258
3	\$ -	\$ 17.996.580	\$ 354.611	\$ 18.351.191
4	\$ -	\$ 18.626.460	\$ 367.023	\$ 18.993.483
5	\$ -	\$ 19.278.386	\$ 379.869	\$ 19.658.255

COBIJA				
AÑO	COSTO LANA BLANCA	COSTO LANA GRIS	COSTO EMPAQUE	COSTO TOTAL MATERIALES
1	\$ 28.000.000	\$ -	\$ 250.000	\$ 28.250.000
2	\$ 27.745.418	\$ -	\$ 248.050	\$ 27.993.467
3	\$ 28.713.827	\$ -	\$ 256.732	\$ 28.970.559
4	\$ 29.789.552	\$ -	\$ 265.718	\$ 30.055.270
5	\$ 30.765.181	\$ -	\$ 275.018	\$ 31.040.199

2.4 Infraestructura

2.4.1. Infraestructura

PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS											
MATERIALES INDIRECTOS											
DEPARTAMENTO TEJEDURIA	AÑO	RUANA GRIS			RUANA BLANCA			COBIJA			GRAN TOTAL
		UNIDADES A PRODUCIR	COSTO UNITARIO	TOTAL	UNIDADES A PRODUCIR	COSTO UNITARIO	TOTAL	UNIDADES A PRODUCIR	COSTO UNITARIO	TOTAL	
	1	345	\$ 250	\$ 86.250	691	\$ 250	\$ 172.750	500	\$ 400	\$ 200.000	\$ 459.000
	2	331	\$ 259	\$ 85.646	663	\$ 259	\$ 171.551	480	\$ 414	\$ 198.720	\$ 455.918
	3	331	\$ 268	\$ 88.644	663	\$ 268	\$ 177.556	480	\$ 428	\$ 205.675	\$ 471.875
	4	331	\$ 277	\$ 91.746	663	\$ 277	\$ 183.770	480	\$ 443	\$ 212.874	\$ 488.390
	5	331	\$ 287	\$ 94.958	663	\$ 287	\$ 190.202	480	\$ 459	\$ 220.324	\$ 505.484

DEPARTAMENTO CORTE											
1	345	\$ 500	\$ 172.500	691	\$ 500	\$ 345.500	500	\$ 800	\$ 400.000	\$ 918.000	
2	331	\$ 518	\$ 171.293	663	\$ 518	\$ 343.103	480	\$ 828	\$ 397.440	\$ 911.835	
3	331	\$ 536	\$ 177.288	663	\$ 536	\$ 355.111	480	\$ 857	\$ 411.350	\$ 943.749	
4	331	\$ 554	\$ 183.493	663	\$ 554	\$ 367.540	480	\$ 887	\$ 425.748	\$ 976.780	
5	331	\$ 574	\$ 189.915	663	\$ 574	\$ 380.404	480	\$ 918	\$ 440.649	\$ 1.010.968	

DEPARTAMENTO CONFECCION Y ACABADO										
1	345	\$ 300	\$ 103.500	691	\$ 300	\$ 207.300	500	\$ 500	\$ 250.000	\$ 560.800
2	331	\$ 311	\$ 102.776	663	\$ 311	\$ 205.862	480	\$ 518	\$ 248.400	\$ 557.037
3	331	\$ 321	\$ 106.373	663	\$ 321	\$ 213.067	480	\$ 536	\$ 257.094	\$ 576.533
4	331	\$ 333	\$ 110.096	663	\$ 333	\$ 220.524	480	\$ 554	\$ 266.092	\$ 596.712
5	331	\$ 344	\$ 113.949	663	\$ 344	\$ 228.242	480	\$ 574	\$ 275.406	\$ 617.597

2.4.2. Parámetros Técnicos Especiales

PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS					
RESUMEN					
AÑO	DEPARTAMENTO TEJEDURIA	DEPARTAMENTO CORTE	DEPARTAMENTO CONFECCION Y ACABADO	DEPARTAMENTO SERVICIOS	GRAN TOTAL
1	\$ 2.255.284	\$ 2.312.800	\$ 1.635.116	\$ 12.832.051	\$ 6.203.200
2	\$ 2.274.730	\$ 2.314.148	\$ 1.642.424	\$ 13.358.833	\$ 6.231.302
3	\$ 2.340.588	\$ 2.378.343	\$ 1.690.909	\$ 13.908.134	\$ 6.409.840
4	\$ 2.410.042	\$ 2.445.434	\$ 1.740.510	\$ 14.481.004	\$ 6.595.986
5	\$ 2.481.046	\$ 2.514.107	\$ 1.791.262	\$ 15.078.547	\$ 6.786.415

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 patrimonio del municipio	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. Materia prima disponible en la cantidad suficiente o con posibilidad de ampliarse	No tendrá inconvenientes por falta de materia prima y podrá ampliar su producción sin inconveniente	Promover la ovino cultura para acoger más asociados en esta actividad y proteger esta fortaleza	2. Poca disponibilidad del producto para clientes finales	A pesar del reconocimiento, esto puede generar pérdida de esa recordación ya ganada en el cliente	Promover la apertura de tiendas marca Marulanda o canales que dispongan el producto para el cliente final	
	3. Reconocimiento en la región	Ganancia en algunos mercados al ser un producto insignia del municipio y conocido en el departamento de Caldas	Conservar el apoyo de las entidades estatales y publicitar la marca en toda la región	3. Proceso con poca tecnificación	Sin dejar de ser artesanal, sus herramientas de trabajo son demasiado rusticas, lo que no permite la estandarización del proceso ni la disminución de los costos	Indagar sobre maquinaria más tecnificada que permita seguir produciendo artesanías de mejor calidad y bajo costo	

	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ASPECTO	IMPACTO POSITIVO	ESTRATEGIA DE SOSTENIMIENTO O CONSERVACION	ASPECTO	IMPACTO NEGATIVO	ESTRATEGIA DE MITIGACION O CONTROL
	1. Apoyo de políticas nacionales y departamentales	Obtención de recursos para las mejoras que deben realizarse y acompañamiento en aspectos organizacionales y de productividad	Realización de convenios con entidades de mejoramiento empresarial, gubernamentales y administradoras de fondos	1. Mayor reconocimiento de las ruanas de Nopsa (Boyaca)	Dificultad para penetrar mercados en donde este posicionada la ruana de Nopsa	Estudiar la posibilidad de penetrar mercados ya acogidos por la ruana de Nopsa y, de acuerdo a esto, intentar penetrar estos últimos
	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

Sena regional Caldas y Artesanías de Colombia S.A.: Tiene como objeto generar una alianza público-privada para el rescate de las vocaciones productivas de la región y el resurgimiento económico y social de sus habitantes. Se pretende reanimar la economía de la región con base en la fabricación de nuevos tejidos en lana y la utilización de todos los subproductos que se generan de la ovino cultura como la carne y el empleo de la lanolina en productos de belleza.

La Gobernación de Caldas: Apoyo destinado a la generación de empleo a través de la innovación tecnológica y es un aporte del departamento para la prosperidad social. Consiste en la dotación de nuevas máquinas hiladoras, cordoneras y trenzadoras, con el fin de producir tejidos más ligeros y finos que servirán para la diversificación de los productos y darle una mejor utilización a la lana que producen los rebaños de la cooperativa y de otros ovino cultores de la región.

3.2. Estructura Organizacional

3.2.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional es la de una cooperativa, por lo que existen la Asamblea General de Socios, Cargos de administración como el Gerente, Secretario, Contador y Tesorero.

El Gerente es el encargado de dirigir la ejecución de las decisiones tomadas en asamblea.

El secretario es el encargado de la documentación de la asamblea como actas y todo lo necesario para la ejecución de las decisiones, así como la documentación reglamentaria para el ingreso o retiro de algún asociado.

En el caso del contador y el tesorero no es cosa muy diferente al desempeño normal de estos cargos, en donde el tesorero se encarga de la realización de pagos y recepción de dinero, mientras que el contador da cumplimiento a la normatividad en temas de movimiento de recursos y consolidación de estados financieros de la cooperativa.

Los cargos en la producción de ruanas y cobijas, desde la elaboración y tratamiento de los hilos de lana son: artesano de lavado: Encargado de la realización de todos los procesos relacionados con el lavado de la lana como lo son en el momento de recepción, aplicación del Hilarol y lavado de las madejas, así como del secado de la misma (3 empleados).

Artesano de escarmenado: Operación de la maquina conocida como "La Diabla" y disposición de su resultado para el siguiente paso en el proceso de producción (1 empleado).

Artesano de primer hilado: Encargado de operar la maquina conocida como "La cardamechera" y disponer el resultado para el siguiente proceso (1 empleado).

Artesano de segundo hilado: Encargado de disponer en la maquina a utilizar la cantidad de lana necesaria para generar el calibre requerido, ya sea en "La hiladora" o en "La retorcedora" (2 empleados).

Artesano de armado: Encargado de operar la máquina de la que se obtiene las madejas para el comienzo del proceso de tejido (1 empleado).

Artesano de hurdido: Encargado de disponer los hilos requeridos en el telar, de acuerdo al producto a producir (1 empleado).

Artesano de tejido: Encargado de realizar el tejido de los productos, ya sea ruanas o cobijas (2 empleados). Artesano de Costurero: Encargado de realizar los últimos detalles del producto (3 empleados).

Artesano de cardado: Encargado del peinado del producto final para su posterior empaçado (1 empleado). Artesano de empaçado: Encargado de realizar el empaçado del producto para disponerlo en el punto de venta (1 empleado).

3.3 Aspectos Legales

3.3.1. Constitución Empresa y Aspectos Legales

La Cooperativa Ovina de Marulanda, como bien lo enuncia su nombre, ya se ha constituido como una cooperativa, la cual tiene más de 50 años de creación y que en la actualidad está operando como se ha descrito durante el presente plan de negocio. La legislación que principalmente tiene que ver con la cooperativa es: Ley 79 de 1988, por la cual se actualiza la legislación cooperativa, Ley 454 de 1998, por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el departamento administrativo nacional de cooperativas en el departamento administrativo nacional de la economía solidaria, se crea la

superintendencia de economía solidaria, el fondo de garantías para las cooperativas financieras y de ahorro y crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se dictan otras disposiciones, Ley 1233 de 2008, por la cual se precisan los elementos estructurales de los contribuciones a la seguridad social, se crean las contribuciones especiales a cargo de las cooperativas y precoperativas de trabajo asociado con destino al servicio nacional de aprendizaje SENA, al instituto colombiano de bienestar familiar ICBF, y a las cajas de compensación familiar, se fortalece el control concurrente y se dictan otras disposiciones, Ley 1391 de 2010, por la cual se modifica el decreto ley 1481 de 1989 y se dictan otras disposiciones, decreto 4588 de 2006, por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las cooperativas y precoperativas de trabajo asociado, decreto 3553 de 2008, por el cual se reglamenta la ley 1233 de 2008, decreto ley 3466 de 1982, estatuto de protección del consumidor, resolución 1950 de 2009, por la cual se expide el reglamento técnico sobre etiquetado de confecciones, Agenda interna para la productividad y la Competitividad del departamento nacional de planeación DNP 2007, entre otras.

3.4. Costos Administrativos

3.1. Gastos Anuales de Administración

PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS DE ADMINISTACION					
LABORALES	\$ 8.966.052	\$ 9.324.694	\$ 9.697.681	\$ 10.085.589	\$ 10.489.012
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 360.000	\$ 372.600	\$ 385.641	\$ 399.139	\$ 413.109
PAPELERIA, UTILES Y SUMINISTROS	\$ 300.000	\$ 310.500	\$ 321.368	\$ 332.616	\$ 344.258
GASTOS LEGALES	\$ 180.000	\$ 186.300	\$ 192.821	\$ 199.570	\$ 206.555
MANTENIMIENTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SEGUROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

DEPRECIACION	\$ 150.000	\$ 155.250	\$ 160.684	\$ 166.308	\$ 172.129
BIENESTAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
HONORARIOS	\$ 4.800.000	\$ 4.968.000	\$ 5.141.880	\$ 5.321.846	\$ 5.508.111
AFILIACIONES Y SUSCRIPCIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS DE REPRESENTACION	\$ 600.000	\$ 621.000	\$ 642.735	\$ 665.231	\$ 688.515

TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 15.356.052	\$ 15.938.344	\$ 16.542.810	\$ 17.170.299	\$ 17.821.689
---------------------------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

GASTOS DE VENTAS					
LABORALES	\$ 8.966.052	\$ 9.324.694	\$ 9.697.681	\$ 10.085.589	\$ 10.489.012
PAPELERIA, UTILES Y SUMINISTROS	\$ 500.000	\$ 517.500	\$ 535.613	\$ 554.360	\$ 573.763
VIAJES DE NEGOCIOS Y RELACIONES PUBLICAS	\$ 1.500.000	\$ 1.552.500	\$ 1.606.838	\$ 1.663.078	\$ 1.721.286
SERVICIOS	\$ 360.000	\$ 372.600	\$ 385.641	\$ 399.139	\$ 413.109
DEPRECIACION	\$ 150.000	\$ 155.250	\$ 160.684	\$ 166.308	\$ 172.129
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	\$ 960.000	\$ 993.600	\$ 1.028.376	\$ 1.064.370	\$ 1.101.623
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AFILIACIONES	\$ 360.000	\$ 372.600	\$ 385.641	\$ 399.139	\$ 413.109

TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$ 15.796.052	\$ 16.393.744	\$ 17.014.149	\$ 17.658.138	\$ 18.326.603
-------------------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 31.152.103	\$ 32.332.087	\$ 33.556.960	\$ 34.828.436	\$ 36.148.292
--------------------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

4. FINANZAS¹

4.1 Determinar la proyección de ventas en Unidades

PRESUPUESTO DE VENTAS (Estimado)					
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RUANA GRIS	331	331	331	331	331
RUANA BLANCA	663	663	663	663	663
COBIJA SENCILLA	480	480	480	480	480
Total	1.474	1.474	1.474	1.474	1.474

¹ Ver Anexo 1 para mayor profundidad en el análisis financiero.

4.2 Elaborar el plan de Inversión

CUADRO No 14

MONTO DE LA INVERSION INICIAL Y SU FINANCIACION (1 ENERO AÑO1)

CONCEPTO	VALOR	
EFFECTIVO (Ver Nota)	\$ 10.847.363	
CARTERA	\$ -	
INVENTARIO PROD. TERMINADOS	\$ -	
INVENTARIO PROD. PROCESO	\$ -	
INVENTARIO MATERIAS PRIMAS	\$ -	
TERRENOS	\$ -	AÑOS DEPRECIACION
EDIFICIOS	\$ -	20
MAQUINARIA, EQUIPO Y HERRAMIENTAS	\$ 12.000.000	10
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	\$ 3.000.000	10
VEHICULOS	\$ -	5

VALOR TOTAL INV. INICIAL	\$ 25.847.363
---------------------------------	----------------------

NOTA: Determinacion del efectivo para iniciar operaciones

CONCEPTO	VALORES AÑO 1
MANO DE OBRA	\$ 37.017.032
COSTOS INDIRECTOS	\$ 19.435.250
GASTOS OPERATIVOS	\$ 31.826.624
DEPRECIACIONES	\$ 1.500.000
VALOR DESEMBOLSOS AÑO 1	\$ 86.778.907

Dias 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	\$ 10.847.363
-----------------------------------	----------------------

FINANCIACION	VALOR
Crédito Bancario Inversión	\$ -
Aportes de Fundadores	\$ 25.847.363
TOTAL FINANCIACION	\$ 25.847.363

4.3 Determinación de la Estructura de Costos

CUADRO No 12A				
PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO DE VENTAS				
AÑO 1				
CONCEPTO	RUANA BLANCA	RUANA GRIS	COBIJA	TOTAL
COSTO DE MATERIAL	\$ 28.212.500	\$ 19.303.483	\$ 28.250.000	\$ 75.765.983
COSTO MANO DE OBRA	\$ 13.975.876	\$ 6.977.825	\$ 16.063.330	\$ 37.017.032
COSTO COSTOS INDIRECTOS	\$ 7.180.737	\$ 3.585.172	\$ 8.269.341	\$ 19.035.250
COSTO DE PRODUCCION	\$ 49.369.113	\$ 29.866.481	\$ 52.582.672	\$ 131.818.266
MAS INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS EN PROCESO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MENOS INVENTARIO FINAL PRODUCTOS EN PROCESO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 49.369.113	\$ 29.866.481	\$ 52.582.672	\$ 131.818.266
MAS INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MENOS INVENTARIO FINAL PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 1.974.765	\$ 1.194.659	\$ 2.103.307	\$ 5.272.731
COSTO DE VENTAS	\$ 47.394.349	\$ 28.671.822	\$ 50.479.365	\$ 126.545.535

CUADRO No 13				
PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS				

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS DE ADMINISTRACION					
LABORALES	\$ 8.966.052	\$ 9.324.694	\$ 9.697.681	\$ 10.085.589	\$ 10.489.012
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 360.000	\$ 372.600	\$ 385.641	\$ 399.139	\$ 413.109
PAPELERIA, UTILES Y SUMINISTROS	\$ 300.000	\$ 310.500	\$ 321.368	\$ 332.616	\$ 344.258
GASTOS LEGALES	\$ 180.000	\$ 186.300	\$ 192.821	\$ 199.570	\$ 206.555
MANTENIMIENTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SEGUROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACION	\$ 150.000	\$ 155.250	\$ 160.684	\$ 166.308	\$ 172.129
BIENESTAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
HONORARIOS	\$ 4.800.000	\$ 4.968.000	\$ 5.141.880	\$ 5.321.846	\$ 5.508.111
AFILIACIONES Y SUSCRIPCIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS DE REPRESENTACION	\$ 600.000	\$ 621.000	\$ 642.735	\$ 665.231	\$ 688.515
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 15.356.052	\$ 15.938.344	\$ 16.542.810	\$ 17.170.299	\$ 17.821.689

GASTOS DE VENTAS					
LABORALES	\$ 8.966.052	\$ 9.324.694	\$ 9.697.681	\$ 10.085.589	\$ 10.489.012
PAPELERIA, UTILES Y SUMINISTROS	\$ 500.000	\$ 517.500	\$ 535.613	\$ 554.360	\$ 573.763
VIAJES DE NEGOCIOS Y RELACIONES PUBLICAS	\$ 1.500.000	\$ 1.552.500	\$ 1.606.838	\$ 1.663.078	\$ 1.721.286
SERVICIOS	\$ 360.000	\$ 372.600	\$ 385.641	\$ 399.139	\$ 413.109
DEPRECIACION	\$ 150.000	\$ 155.250	\$ 160.684	\$ 166.308	\$ 172.129
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	\$ 960.000	\$ 993.600	\$ 1.028.376	\$ 1.064.370	\$ 1.101.623
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AFILIACIONES	\$ 360.000	\$ 372.600	\$ 385.641	\$ 399.139	\$ 413.109
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$ 15.796.052	\$ 16.393.744	\$ 17.014.149	\$ 17.658.138	\$ 18.326.603
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 31.152.103	\$ 32.332.087	\$ 33.556.960	\$ 34.828.436	\$ 36.148.292

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	\$	31.152.103		
GASTOS FINANCIEROS	\$	-		
COSTO VENTAS	\$	126.545.535		
FACTOR		0,2462		
PRODUCTO	COSTO VENTAS	FACTOR	GASTO OPERATIVO	
PRODUCTO RUANA BLANCA	\$ 47.394.349	0,2462	\$ 11.667.212	
PRODUCTO RUANA GRIS	\$ 28.671.822	0,2462	\$ 7.058.230	
PRODUCTO RUANA COBIJA	\$ 50.479.365	0,2462	\$ 12.426.660	
CONCEPTO	RUANA BLANCA	RUANA GRIS	COBIJA	
COSTO VENTAS	\$ 71.485	\$ 86.622	\$ 105.165	
GASTOS OPERATIVOS	\$ 17.598	\$ 21.324	\$ 25.889	
SUMA COSTO VENTAS Y GASTOS OPERATIVOS	\$ 89.082	\$ 107.946	\$ 131.054	
NUMERADOR FORMULA	\$ 59.685	\$ 72.324	\$ 87.806	
DENOMINADOR FORMULA	0,55	0,55	0,55	
PRECIO UNITARIO	\$ 108.518	\$ 131.498	\$ 159.648	
UNIDADES A VENDER	663	331	480	
TOTAL VENTAS POR PRODUCTO	\$ 71.947.720	\$ 43.525.700	\$ 76.630.976	

4.5 Calcular la proyección de Ventas

CUADRO No 16					
PRESUPUESTO DE VENTAS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RUANA GRIS					
UNIDADES A VENDER	331	331	331	331	331
PRECIO DE VENTA	\$ 109.250	\$ 110.239	\$ 114.243	\$ 118.593	\$ 122.844
VALOR DE LAS VENTAS	\$ 36.161.590	\$ 36.489.015	\$ 37.814.452	\$ 39.254.119	\$ 40.661.466
RUANA BLANCA					
UNIDADES A VENDER	663	663	663	663	663
PRECIO DE VENTA	\$ 132.313	\$ 126.819	\$ 131.684	\$ 136.487	\$ 141.522
VALOR DE LAS VENTAS	\$ 87.723.485	\$ 84.080.874	\$ 87.306.553	\$ 90.490.924	\$ 93.828.985
COBIJA					
UNIDADES A VENDER	480	480	480	480	480
PRECIO DE VENTA	\$ 160.762	\$ 161.601	\$ 168.269	\$ 174.683	\$ 180.982
VALOR DE LAS VENTAS	\$ 77.165.851	\$ 77.568.382	\$ 80.769.210	\$ 83.847.736	\$ 86.871.539
VALOR VENTAS TOTALES	\$ 201.050.926	\$ 198.138.271	\$ 205.890.215	\$ 213.592.779	\$ 221.361.990

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

AÑO 1	RUANA BLANCA	RUANA GRIS	COBIJA
CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES			
MCU MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	PVU - CVU		
PVU PRECIO DE VENTA UNITARIO	\$ 108.518	\$ 131.498	\$ 159.648
CVU COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 71.485	\$ 86.622	\$ 105.165
MCU	\$ 37.034	\$ 44.876	\$ 54.483
%MCU	MCU / PVU		
%MCU	34%	34%	34%
PE Unidades	CFT / MCU		
CFT COSTO FIJO TOTAL	\$ 972.268	\$ 588.186	\$ 1.035.555
PE Unidades	26	13	19
CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS			
PE Pesos	CFT / %MCU		
PE Pesos	\$ 2.848.995	\$ 1.723.537	\$ 3.034.444

AÑO 2	RUANA BLANCA	RUANA GRIS	COBIJA
CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES			
MCU MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	PVU - CVU		
PVU PRECIO DE VENTA UNITARIO	\$ 109.486	\$ 126.003	\$ 160.456
CVU COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 71.373	\$ 82.141	\$ 104.601
MCU	\$ 38.112	\$ 43.862	\$ 55.855
%MCU	MCU / PVU		
%MCU	35%	35%	35%
PE Unidades	CFT / MCU		
CFT COSTO FIJO TOTAL	\$ 1.022.292	\$ 587.369	\$ 1.084.679
PE Unidades	27	13	19
CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS			
PE Pesos	CFT / %MCU		
PE Pesos	\$ 2.936.747	\$ 1.687.341	\$ 3.115.966

4.7 Presupuesto de Efectivo y Elaborar Flujo de Caja Necesario

CUADRO No 19

PRESUPUESTO DE EFECTIVO O TESORERIA

CONCEPTOS DESEMBOLSABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MANO DE OBRA	\$ 37.017.032	\$ 36.946.026	\$ 38.423.867	\$ 39.960.821	\$ 41.559.254
COSTOS INDIRECTOS	\$ 19.435.250	\$ 19.990.135	\$ 20.717.974	\$ 21.476.990	\$ 22.264.962
GASTOS OPERATIVOS	\$ 31.826.624	\$ 33.030.217	\$ 34.279.525	\$ 35.576.292	\$ 36.922.325
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACIONES	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000

VALOR DESEMBOLSO ANUAL	\$ 86.778.907	\$ 88.466.377	\$ 91.921.365	\$ 95.514.103	\$ 99.246.542
DIAS DE EFECTIVO	45	45	45	45	45

EFECTIVO NECESARIO AL COMIENZO DEL AÑO	\$ 10.847.363	\$ 11.058.297	\$ 11.490.171	\$ 11.939.263	\$ 12.405.818
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

CUADRO No 20

PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FUENTES						
UTILIDAD NETA	\$ 28.337.494	\$ 28.337.494	\$ 26.804.119	\$ 27.891.559	\$ 28.898.680	\$ 29.973.957
DEPRECIACION DEL PERIODO	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
PROVISION DE IMPUESTOS	\$ 13.957.273	\$ 13.957.273	\$ 13.202.029	\$ 13.737.633	\$ 14.233.678	\$ 14.763.292
NUEVOS APORTES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO DE PROVEEDORES	\$ 6.705.694	\$ 6.705.694	-\$ 574.121	\$ 236.591	\$ 222.886	\$ 230.687

TOTAL FUENTES	\$ 50.500.461	\$ 50.500.461	\$ 40.932.026	\$ 43.365.783	\$ 44.855.245	\$ 46.467.937
----------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

USOS

CANCELACION DEL CREDITO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PAGO DE IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ 13.957.273	\$ 13.202.029	\$ 13.737.633	\$ 14.233.678
INCREMENTO DE ACTIVOS CORRIENTE DIFERENTES DE EFECTIVO	\$ 28.203.308	\$ 28.203.308	-\$ 265.384	\$ 1.051.530	\$ 798.594	\$ 1.055.911

TOTAL USOS	\$ 28.203.308	\$ 28.203.308	\$ 13.691.889	\$ 14.253.559	\$ 14.536.227	\$ 15.289.590
-------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

SUPERAVIT (O DEFICIT)	\$ 22.297.153	\$ 22.297.153	\$ 27.240.138	\$ 29.112.224	\$ 30.319.018	\$ 31.178.347
------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

SALDO INICIAL EFECTIVO	\$ 10.847.363	\$ 10.847.363	\$ 33.144.517	\$ 60.384.654	\$ 89.496.878	\$ 119.815.896
-------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------

SALDO FINAL EFECTIVO	\$ 33.144.517	\$ 33.144.517	\$ 60.384.654	\$ 89.496.878	\$ 119.815.896	\$ 150.994.243
-----------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------	----------------

4.8 Balance General.

CUADRO No 21						
PRESUPUESTO DE BALANCE GENERAL						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
EFFECTIVO	\$ 10.713.048	\$ 32.877.059	\$ 59.947.334	\$ 88.883.437	\$ 119.022.134	\$ 150.015.839
CARTERA	\$ -	\$ 16.644.456	\$ 16.399.892	\$ 17.043.325	\$ 17.682.529	\$ 18.327.292
INVENTARIO PROD. TERMINADOS	\$ -	\$ 5.272.731	\$ 5.196.568	\$ 5.399.887	\$ 5.604.147	\$ 5.804.931
INVENTARIO PROD. EN PROCESO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVENTARIO MATERIAS PRIMAS	\$ -	\$ 6.160.333	\$ 6.213.822	\$ 6.416.040	\$ 6.368.477	\$ 6.576.192
TOTAL CORRIENTE	\$ 10.713.048	\$ 60.954.579	\$ 87.757.616	\$ 117.742.690	\$ 148.677.288	\$ 180.724.255
TERRENOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EDIFICIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
VEHICULOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	\$ 4.500.000	\$ 6.000.000	\$ 7.500.000
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 15.000.000	\$ 13.500.000	\$ 12.000.000	\$ 10.500.000	\$ 9.000.000	\$ 7.500.000
TOTAL ACTIVO	\$ 25.713.048	\$ 74.454.579	\$ 99.757.616	\$ 128.242.690	\$ 157.677.288	\$ 188.224.255
PASIVOS						
PROVEEDORES	\$ -	\$ 6.705.694	\$ 6.131.574	\$ 6.368.165	\$ 6.591.051	\$ 6.821.737
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PROVISION DE IMPUESTOS	\$ -	\$ 13.871.826	\$ 13.117.165	\$ 13.650.664	\$ 14.144.584	\$ 14.672.085
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 20.577.520	\$ 19.248.738	\$ 20.018.829	\$ 20.735.634	\$ 21.493.823
OBLIGACIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ -	\$ 20.577.520	\$ 19.248.738	\$ 20.018.829	\$ 20.735.634	\$ 21.493.823
PATRIMONIO						
APORTES	\$ 25.713.048	\$ 25.713.048	\$ 25.713.048	\$ 25.713.048	\$ 25.713.048	\$ 25.713.048
UTILIDADES RETENIDAS	\$ -	\$ -	\$ 28.164.010	\$ 54.795.830	\$ 82.510.813	\$ 111.228.605
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ -	\$ 28.164.010	\$ 26.631.819	\$ 27.714.984	\$ 28.717.791	\$ 29.788.779
TOTAL PATRIMONIO	\$ 25.713.048	\$ 53.877.058	\$ 80.508.878	\$ 108.223.862	\$ 136.941.653	\$ 166.730.432
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 25.713.048	\$ 74.454.579	\$ 99.757.616	\$ 128.242.690	\$ 157.677.288	\$ 188.224.255
ECUACIÓN CONTABLE: Activo - (Pasivo + Patrimonio) = 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

4.9 Indicadores

CUADRO No 22					
INDICADORES					
INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA (Pesos)	\$ 43.794.767	\$ 43.006.147	\$ 46.129.192	\$ 49.132.359	\$ 52.237.250
MARGEN EBITDA	22%	22%	22%	23%	24%
Rendimiento del Patrimonio	109,6%	49,5%	34,4%	26,5%	21,8%
Margen	14,0%	14,0%	14,0%	14,0%	14,0%
Potencial de Utilidad	37,9%	26,7%	21,6%	18,2%	15,8%
Valor Económico Agregado EVA (Pesos)	\$ 18.543.556	\$ 18.567.615	\$ 21.122.959	\$ 23.731.534	\$ 26.367.830
Costo del Capital Ponderado	27,1%	28,1%	28,5%	28,79%	28,96%
Valor Presente Neto -VPN- (Pesos)	\$ 77.674.535				
Tasa Interna de Retorno TIR	121,0%				
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 \$ 40 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:

- 1) Si la TIR es mayor que la TMR, entonces el proyecto es rentable y se justifica su aceptación.
- 2) 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.
- 3) Si la TIR es menor a la TMR, entonces el proyecto NO es rentable y No se justifica su realización.

TIR 121% > 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. En este caso es de

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 \$ 77.251.988 que comparado con la inversión realizada inicialmente (\$ 25.847.364) 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. Creación de base de datos de potenciales clientes, teniendo en cuenta la característica principal: ciudades de clima frío.	Obtención de una base de datos completa, incluso con cantidad de compradores que atiende, que permita una evaluación sencilla y a base de sentido común, pero a su vez teniendo en cuenta varios aspectos como su ubicación, reconocimiento, entre otras.	6 personas, 6 computadores, conexión a internet, recurso monetario para pago de salarios.	3 meses (primer mes)	s.m.l.v cada uno	Bachilleres o técnicos desempleados, población reinsertada o con discapacidad, de acuerdo a proceso de selección
2. Evaluación y preselección de ciudades en las que el mercado es representativo.	Obtención de un primer filtro de almacenes que por su cantidad por ciudad, reconocimiento y representatividad en ventas,	Experto en mercadeo, disponibilidad de computador, recurso monetario disponible para el pago de salario.	3 semanas (cuarto mes)	1.500.000 incluyendo movilización, en caso de no encontrarse el	Población desempleada, de estratos bajos y/o de población indígena

	serán los primeros clientes objetivo			perfil en el municipio	
3. Cotización de fletes y evaluación de alternativas para las entregas en las ciudades seleccionadas, así como cálculo de puntos de equilibrio y de mínimos de ventas para la realización de la venta	<p>Conocimiento objetivo de los costos del proceso, de la producción del bien y de los fletes, con el objetivo de decidir que clientes abordar de acuerdo a las capacidades de la cooperativa.</p> <p>Estos últimos conociendo de antemano la ciudad (distancia) y la posibilidad de ventas en dicho establecimiento (capacidad del medio de transporte). Si es posible, entrega de borradores de rutas posibles y aprovechamiento de las mismas para la mejor distribución del costo</p>	<p>1 ingeniero industrial, 1 administrador de empresas, disponibilidad de dos computadores, recurso monetario para el pago de salario</p>	3 meses (última semana del cuarto mes)	1.200.000 cada uno mensualmente	Población desempleada, de estratos bajos, población indígena y/o con discapacidad

4. Reevaluación de clientes potenciales de la actividad 3, de acuerdo al mercado que manejan y los mínimos para punto de equilibrio obtenidos del levantamiento de costos	Definición concreta de los clientes a abordar con calificación de prioridad para abordarlos	Personal de la cooperativa (no se requieren nuevos recursos)	1 mes y 1 semana (última semana del séptimo mes)		
5. Contacto con el cliente y envió de muestras para su decisión de compra	Concretar citas vía electrónica o personal con la persona encargada, en cada almacén, de escoger los proveedores. Planeación de rutas de trabajo y agendas en ciudades aledañas, en la medida de lo posible.	1 persona encargada del contacto a los clientes y la obtención de citas, 1 computador, 1 teléfono con llamadas a larga distancia y celular, conexión a internet recursos monetarios disponibles para el pago de salarios	4 meses (noveno mes)	s.m.lv	Bachilleres o técnicos desempleados, población reinsertada o desplazada, de acuerdo a proceso de selección

No se incluye el canal al por menor de marca Marulanda por considerar que debe fortalecerse primero uno de los canales, creando reconocimiento y sostenibilidad para el siguiente.

5.2 Metas Sociales

5.2.1. Metas Sociales del Plan de Negocio

Las principales metas sociales son el mejoramiento de la calidad de vida de los artesanos asociados, campesinos que se dedican a la ovinocultura y en general, de todos los actores que interactúan de alguna forma en todo el proceso de producción de las ruanas y cobijas, desde el cuidado de las ovejas hasta la entrega al cliente final.

Con esto, también se impacta a las familias del municipio de Marulanda, así como el desarrollo social y cultural del mismo, incluyendo a los jóvenes que terminan su colegio y que no encuentran más oportunidades, en artes tan representativos de la región como es el tejido en lana y el hacer parte de una tradición de más de 70 años.

De la misma forma, se incluyen personas de todas las edades, hombres y mujeres, ofreciéndoles oportunidades laborales.

5.2.2. Plan Nacional de Desarrollo

De acuerdo al objetivo planteado, el plan nacional de desarrollo presenta los siguientes apartados: "La ruta hacia la formalización pasa por el desarrollo de competencias laborales que aumenten la productividad de los trabajadores y los capacite para el desempeño de un empleo formal. Esto es tanto más importante en un país como Colombia donde el salario mínimo es relativamente alto en comparación con otros países, y donde los costos laborales no salariales

representan cerca del 58% del salario" y "Finalmente, para que un país sea competitivo debe contar con un conjunto de apoyos transversales a la competitividad: reglas de juego claras y una regulación sencilla y predecible que incentiven la generación y el desarrollo de negocios, complementado con un fácil acceso a un sistema financiero competitivo y profundo. En definitiva, un país atractivo para los negocios, donde los emprendedores tienen incentivos de crear empresas y las empresas de invertir, crecer y desarrollarse a su máximo potencial"

5.2.3. Plan Regional de Desarrollo

"Marulanda se ha distinguido en el contexto departamental por un movimiento cooperativo que surgió hace más de 75 años alrededor de la ovinocultura, así mismo han surgido en su historia otros movimiento solidarios y gremiales que sean trabajar unidos por el desarrollo económico y social de la localidad. Se destacan las artesanías en lana ya que es un producto que nos ha hecho reconocidos a nivel regional y nacional y que entraña lo más propio de nuestra identidad.

Nuestro principal objetivo es lograr que esta institución emblema del Municipio no decaiga y al contrario se proyecte y continúe siendo un motor de desarrollo para el Municipio, alcanzando un mayor reconocimiento departamental y nacional, buscando que sus productos logren entrar a los diferentes mercados.

De igual manera en el Municipio existen otras iniciativas cooperativas y artesanales las cuales necesitan de nuestra colaboración para su correcto funcionamiento y proyección". PROGRAMA: Fortalecimiento del sector cooperativo y artesanal / SUBPROGRAMA: Apoyo al fortalecimiento de la Cooperativa Ovina, gestión para el desarrollo empresarial y económico de las organizaciones cooperativas, asociativas y artesanales.

5.2.4. Cluster ó Cadena Productiva

En la agenda para la productividad y competitividad del DNP (2007) se plantean estrategias para la competitividad de la cadena productiva artesanal, de acuerdo al diagnóstico realizado.

Se presentan las siguientes estrategias: Consolidar la actividad como un sector económicamente productivo (Se busca a través de la consolidación de la actividad, alcanzar el reconocimiento como sector productivo generador y dinamizador de alternativas), consolidar la oferta artesanal exportable (Como sector productivo para el país, el sector artesanal requiere estructurar y consolidar una oferta exportable capaz de responder a las necesidades de los mercados internacionales de acuerdo con nichos especializados donde Colombia acceda con productos diferenciados en calidad, diseño y precio), lograr que la producción artesanal llegue a nichos de mercado especializados (Se hace necesario que la oferta exportable colombiana pueda identificar y alcanzar nichos especializados donde Colombia acceda con productos diferenciados en calidad, diseño y precio) y posicionar el producto artesanal colombiano en el mercado (El posicionamiento del producto artesanal se vislumbra como una estrategia fundamental para generar sostenibilidad en los mercados mediante actividades fundamentales como la comunicación de los valores agregados e integrados de nuestros productos artesanales)

5.2.5. Empleo

Remitirse al punto 5.1.1. Cronograma de Actividades.

6. IMPACTO

6.1. Impacto Económico, Regional, Social, Ambiental

Impacto económico: El mayor impacto económico que se puede llegar a generar está en el aporte al desarrollo del municipio, al ofrecer nuevas oportunidades de empleo en el mismo en cada una de las etapas del proyecto.

La ampliación en oportunidades de empleo también se dará en los municipios en donde se incursione con la venta al detal en almacenes marca Marulanda. Impacto social: Al crear nuevas oportunidades, el mejoramiento en la calidad de vida se hará notorio no solo en el municipio sino también en la región. La cooperativa, por desarrollar actividades que requiere de poca especialización del trabajador, es apta para ofrecer oportunidades a todo tipo de personas, especialmente los afectados por la última recesión ocurrida, desplazado, indígena y desmovilizado que pueden entrenarse para comenzar a realizar determinada actividad.

Impacto ambiental: Se pretende disminuir el impacto ambiental generado en caso de realizarse el tejido de forma industrial, evitando la emisión de residuos peligrosos y reduciendo los residuos de otro tipo que puedan generarse.