



FACULTAD DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y DISTANCIA

GUÍA PARA LA PRESENTACIÓN DE ANTEPROYECTOS DE GRADO EN LA
MODALIDAD MONOGRAFÍA.

Especialización en: Gerencia de Proyectos				
Información del equipo de trabajo				
Nombre	Cedula	Correo electrónico	Teléfono	Grupo
Carlos Arturo Bernal Cuaran	1.136.059.974	Carlos.arturo@ingenieros.com	3136064173	1

**DISEÑO DE UN MODELO DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
RECUBRIMIENTOS METÁLICOS Y PLÁSTICOS - REMETPLAST**

CARLOS ARTURO BERNAL CUARÁN

**COORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN ABIERTA Y DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN**

2015

**DISEÑO DE UN MODELO DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
RECUBRIMIENTOS METÁLICOS Y PLÁSTICOS - REMETPLAST**

Trabajo de investigación realizado por:

CARLOS ARTURO BERNAL CUARÁN

**Trabajo exigido como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de
Proyectos**

SANDRA MARIA QUINTERO CORREA

Directora de Investigación

**COORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN ABIERTA Y DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN**

2015

CONTENIDO

1. Planteamiento del problema	14.
1.1 Formulación del problema	15.
2. Justificación	16.
3. Objetivos	18.
3.1 Objetivo general	18.
3.2 Objetivos específicos	18.
4. Marco de referencia	19.
4.1 Antecedentes	19.
4.2 Alcance	24.
5. Marco teórico	26.
5.1 Análisis del mercado	26.
5.1.1 El producto	27.
5.1.2 El usuario consumidor	27.
5.1.3 Delimitación y descripción del mercado	28.
5.1.4 Comportamiento de la demanda y oferta del producto	28.
5.1.5 Análisis de precios	28.
5.1.6 Comercialización del producto	29.
5.2 Estudio técnico-administrativo	29.
5.3 Estudio financiero	30.
5.3.1 Inversiones	31.
5.3.2 Costos operacionales	32.
5.3.3 Estados financieros	32.
5.4 Evaluación del proyecto	32.
5.4.1 Análisis de sensibilidad	33.
5.4.2 Incidencia del proyecto en el entorno	33.
6. Marco legal	35.
6.1 Según su actividad económica	35.
6.2 Según el número de propietarios	35.
6.3 Desde el punto de vista de asociación	35.
6.4 Desde el punto de vista jurídico	35.
6.5 Notaría pública	37.
6.6 Cámara de comercio	37.
6.7 Alcaldía municipal	37.
6.8 Dirección de impuestos y aduanas nacionales	37.
6.9 Cuerpo de bomberos	37.
6.10 Sistema de seguridad social de salud	38.
6.11 Caja de compensación familiar	38.

6.12 Servicio nacional de aprendizaje	38.
6.13 Instituto colombiano de bienestar familiar	38.
7. Diseño Metodológico	39.
7.1 Enfoque	39.
7.2 Método	39.
7.3 Tipo de investigación: descriptiva	40.
7.4 Población y muestra	41.
7.5 Técnicas de recolección de información	41.
7.6 Fuentes de información	42.
7.6.1 Fuentes primarias	42.
7.6.2 Fuentes secundarias	44.
8. Análisis de resultados	45.
9. Diseño de un nuevo modelo de creación de empres de recubrimientos metálicos y plásticos para la industria de la confección.	59.
9.1 Generalidades del sector	59.
9.2 Presentación del modelo de creación de la empresa	61.
9.3 Presentación de la propuesta de la creación de la empresa	62.
9.3.1 Elementos corporativos	62.
9.3.2 Objetivo social	62.
9.3.3 Filosofía empresarial	63.
9.4 Análisis de mercado	63.
9.4.1 Estudio de los productos	64.
9.4.2 El producto	65.
9.4.3 Los consumidores y usuarios	65.
9.4.4 Estimación de la demanda	66.
9.4.5 Estimación de la oferta	67.
9.4.6 Tipo de demanda detectada	68.
9.4.7 Estrategias de distribución	69.
9.4.8 Estrategia de precios	69.
9.4.9 Estrategia de promoción	69.
9.4.10 Estrategia de comunicación	70.
9.4.11 Estrategia de aprovisionamiento	70.
9.5 Proyección de ventas	70.
9.5.1 Estrategias para la proyección de ventas	70.
9.5.2 Justificación de ventas	71.
9.5.3 Política de cartera	71.
9.6 Estudio técnico	72.
9.6.1 Tamaño	72.
9.6.2 Localización	73.
9.6.3 Tecnología	74.

9.6.4 Obras civiles e instalaciones locativas	74.
9.6.5 Fichas técnicas de los productos	74.
9.6.6 Estado de desarrollo	75.
9.6.7 Descripción de los procesos	75.
9.6.8 Plan de producción	75.
9.6.9 Plan de compras y costos	76.
9.7 Estrategia organizacional	76.
9.7.1 Análisis DOFA	76.
9.7.2 Organismos de apoyo	77.
9.7.3 Estructura organizacional	77.
9.8 Aspectos legales	77.
9.9 Costos administrativos	78.
9.9.1 Gastos de personal	78.
9.9.2 Gastos de puesta en marcha	79.
9.9.3 Gastos anuales de administración	79.
9.10 Estudios financieros	79.
9.10.1 Ingresos	79.
9.10.2 Egresos	80.
9.11 Impactos	80.
9.11.1 Impacto económico	80.
9.11.2 Impacto regional	80.
9.11.3 Impacto social	81.
9.11.4 Impacto ambiental	81.
9.12 Resumen ejecutivo	81.
9.12.1 Concepto de la creación de la nueva empresa	81.
9.12.2 Potencial del mercado en cifras	82.
9.12.3 Ventajas competitivas propuestas de valor	82.
9.12.4 Resumen de las inversiones requeridas	82.
9.12.5 Proyecciones de ventas y rentabilidad	82.
9.12.6 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad	83.
9.13 Evaluación del proyecto	83.
10. Conclusiones	84.
11. Referencias bibliográficas	86.

IINDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Tabla de categorías, subcategorías e indicadores.

Tabla N° 2. Componentes del estudio del mercado.

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Cadena del sector de recubrimientos según la aplicación final de bienes.

INDICE DE ANEXOS

Anexo N°1. Entrevista

DEDICATORIA

*A Dios y Jesús por hacer de mi vida según
su voluntad y por enseñarme a amar,
agradecer y perdonar.*

*A mis padres por darme la vida, apoyo
incondicional y juntos luchar por mis
sueños y metas.*

*A mis hermanos y sobrinos por hacer de
nuestro hogar un sitio de amor, paz y
unión.*

AGRADECIMIENTOS

Gracias Dios por darme la salud, la sabiduría, el entendimiento, la inteligencia para discernir entre lo bueno y lo malo, “porque todo cuando pidiereis al Padre en mi nombre, os lo dará. Hasta ahora nada habéis pedido en mi nombre; pedid, y recibiréis, para que vuestro gozo sea cumplido” (Juan 16: 23-24).

A mi familia por el apoyo incondicional en la formación integral para forjar mi futuro y cumplir esta meta.

A la profesora Sandra María Correa Quintero, por la dedicación, paciencia, consejos, disposición y múltiples enseñanzas en la formación personal y profesional.

A los profesores de la Especialización en Gerencia de Proyectos que participaron en mi formación académica.

A mis compañeros de carrera, quienes me brindaron su amistad y experiencias compartidas a lo largo de este recorrido.

Introducción

El proyecto del diseño de un modelo de la creación de la empresa de recubrimientos metálicos y plásticos (REMETPLAST) para la industria de la confección, se realiza a partir de los estudios de factibilidad del mercado, económico, técnico, financiero y organizacional de la empresa, cuyo objetivo es identificar los requerimientos que cumplan con el modelo empresarial ajustados a los factores que determinen la viabilidad del proyecto que a corto o mediano plazo será de utilidad metodológica para el planteamiento y propuesta de la creación de una empresa del sector de la confección.

Las tendencias mundiales en el campo empresarial, recogen en las Mipymes una parte fundamental de la economía de cualquier nación. Más del 98% del universo de empresas formales e informales, se ubican en este grupo, participando también de forma muy elevada en las ventas totales, las exportaciones, el PIB y el empleo. Cualquier dificultad general en estas organizaciones menores, repercute desfavorablemente en los indicadores macroeconómicos y sociales del país.

Las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia y en el mundo son un gran motor de la economía, una prueba de ello es que constituyen el 90% de las empresas del país. Por otra parte, el 13 de noviembre del año 2004, el Presidente de la República, afirmó que Colombia cuenta con una formidable estructura de micro, pequeñas y medianas empresas que hay que aprovechar y fortalecer, destaco que en el capítulo de la reactivación económica juegan un papel importante las MIPYMES, que son el rango empresarial más importante de América Latina.

La industria metalmecánica, por su gran participación en el conjunto de la actividad económica, por los crecientes coeficientes de inversión, los altos niveles de generación de

empleo y la función que cumple en la cadena productiva, debido a la diversidad de insumos y materias primas que provee a las demás industrias, juega un papel importante en el desarrollo económico del país. El crecimiento y desarrollo de los países se ha dado indiscutiblemente por las empresas, quienes por medio del desarrollo de sus actividades se han convertido día a día en el motor que mueve la economía de cada país y en conjunto la economía mundial.

De la misma manera encontramos que la economía Colombiana debe seguir fortaleciéndose tanto cualitativa como cuantitativamente por medio de la creación de nuevas empresas; razón por la cual se ha decidido desarrollar un proyecto sobre un modelo de creación de una empresa de recubrimiento metálicos y plásticos en la ciudad de Medellín – Antioquia, caracterizada por buscar la productividad y competitividad en sus procesos. Una de las razones fundamentales para el desarrollo del proyecto es la financiación de la creación de las PYMES en el departamento de Antioquia, a través de la Gobernación, entidades gubernamentales y no gubernamentales que promueven los proyectos de emprendimiento, en el seguimiento, asesoría, financiación y puesta en marcha.

La globalización en los mercados está exigiendo cada vez mejores modelos de gerenciamiento, procesos productivos, mercadotecnia, eficiencia en los modelos financieros y evaluación de la estructura organizacional. Los factores evidenciados en los actuales modelos gerenciales de las empresas visitadas del sector de la industria de la confección convergen en las debilidades y amenazas del sector corporativo por la falta de estrategias en los mecanismos de análisis, evaluación y control de la mercadotecnia, optimización y eficiente administración de los recursos materiales y financieros, aplicación de tecnologías de información y comunicación con los clientes, proveedores, entre otra aplicación de

técnicas del conocimiento de gerencia administrativa aplicada al desarrollo y sostenibilidad de la empresa.

El alcance del proyecto está soportando en el diseño de un nuevo modelo de creación de empresa que cumpla con los requerimientos técnicos, administrativos, financieros, legales y ambientales, atendiendo al compromiso de emprendimiento organizacional, tomando como iniciativa la responsabilidad, como parte de los mecanismos de planificación, ejecución, evaluación, control y monitoreo, mejoramiento y fortalecimiento de la competitividad del sector industrial, estableciendo indicadores de eficiencia y eficacia, a través de la comparación con los estándares locales y nacionales la calidad, flexibilidad, innovación, rapidez, rentabilidad y productividad del producto o servicio, obteniendo así el reconocimiento, prestigio, credibilidad y alta competitividad en el mercado del sector de la industria de la confección.

1. Planteamiento del problema

Uno de los grandes problemas que enfrenta el microempresario del sector de recubrimientos aplicados a insumos metálicos, es la falta de sistemas de registros generales de sus actividades, este hecho los ubica en desventaja competitiva con respecto a otros competidores, ya que no pueden auto diagnosticarse permanentemente para evaluar su desempeño e identificar algunos aspectos críticos sobre los cuales deben centrar los esfuerzos de mejoramiento. A esto se suma la ausencia de registros locales y nacionales para el cálculo de indicadores y métricas que permitan determinar la eficiencia y eficacia sus procesos productivos.

Las organizaciones de este sector no han identificado a nivel interior sus fortalezas y debilidades y un sistema que les permita determinar el grado de amenazas de sus competidores. Una de las dificultades más grandes a las que se enfrenta una organización, es la rivalidad de precios o competencias entre productos similares o iguales, principalmente porque a nivel corporativo no han estudiado y evaluado cada uno de los sectores que lo componen; mercado, económico, técnico, financiero y recursos humanos, todos alineados con la misión, visión y objetivos de la compañía. Identificando estas debilidades de las otras compañías, REMETPLAST aprovechara esta oportunidad para sacar al mercado productos con acabados metálicos y plásticos tradicionales y nuevos, con una mejor calidad y flexibilidad de precios, que serán producidos por técnicas innovadoras ajustados con las necesidades de los diseñadores de la industria de insumos para la confección y alineados con la producción más limpia y el desarrollo sostenible.

1.1 Formulación del problema

La evaluación económica, financiera, mercadeo, técnica y recursos humanos de la organización así como de la demanda y oferta de la industria de los insumos metálicos para la confección, es el instrumento de decisión que permite realizar un análisis razonado de las acciones del proyecto y los factores que a corto y mediano plazo han de recibir los impactos en este mercado, por esta razón es un proceso destinado a estudiar: ¿Cómo diseñar un modelo de creación de empresa de recubrimientos metálicos y plásticos como insumos metálicos para la industria de la confección?.

2. Justificación

La industria, el comercio y las finanzas ocupan una posición importante en el departamento de Antioquia, principalmente en Medellín, la industria textil y confección constituye, además, una cadena amplia, con vínculos en múltiples actividades económicas con nuevas visiones en la innovación y desarrollos en tecnologías de información y comunicación, aportando un gran valor productivo al país y más aún cuando existen entidades como el SENA, PARQUE E, la Alcaldía de Medellín, entre otras entidades gubernamentales y no gubernamentales, que apoyan el emprendimiento de la creación de empresas en pro del desarrollo económico, social y cultural, promoviendo mejorar las calidad de vida de las personas.

El sector de la galvanotecnia conforma un renglón de importancia en la competitividad del mercado interno del país, hace parte de la cadena productiva metalmeccánica. Este sector aporta el 13% del Producto Interno Bruto Industrial (PIB), con cerca de 1.500 empresas que generan más de 9.600 empleos. En Bogotá hay alrededor de 325 industrias de carácter formal, dedicados a la producción de recubrimientos, en Medellín encontramos varias empresas cuyo servicio es la preparación de recubrimientos para el sector de la metalmeccánica como; tortillería, corsetería, herrajes, entre otros.

Aproximadamente diez empresas tiene como misión la fabricación de insumos exteriores para la confección y cuatro de ellas son grandes productoras de insumos metálicos y plásticos de ropa interior (Colombiatex, 2015).

En muchos países Suramericanos y especialmente en Colombia, se evidencia una tendencia creciente de importaciones y exportaciones de insumos para la confección, tanto

de plásticos como metálicos, productos de alta calidad y tecnología para abastecer la demanda interna y externa de los confeccionistas, favoreciendo la oportunidad que existe en Colombia para invertir en la producción de una gran variedad de insumos de este tipo, como lo son hebillas, broches y productos corseteros, entre otros. Productos de excelente calidad, diseños novedosos y que satisfacen las necesidades del cliente, manteniendo un constante crecimiento en el mercado, brindando de esta manera un abastecimiento satisfactorio a los confeccionistas locales, nacionales e internacionales obteniendo así, una presencia importante en un mercado tan competitivo globalmente como lo es la confección.

Para alcanzar los objetivos, se establece un estudio de mercadeo, técnico, organizacional, económico y financiero del sector de recubrimientos metálicos y plásticos aplicados a insumos para la confección, y se espera contar con nuevos desarrollos que estén a la vanguardia de la tecnología, con personal capacitado, formando grupos de trabajo claros y concretos, todos con la mira y en la lucha del mismo objetivo, por medio de procesos bien definidos que ayudarán a estandarizar las actividades que conforman los respectivos procesos en busca del aumento de la productividad que se da como consecuencia de la eficiencia y eficacia de cada proceso y acordes con la política que implementa la alta gerencia, ya que es esta la gestión donde nacen y se mantienen todos los desarrollos de productos con los que trabajara la empresa, haciendo parte del know how de REMETPLAST.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de creación de la empresa de recubrimientos metálicos y plásticos - REMETPLAST, para el procesamiento de insumos metálicos para la industria de la confección de ropa exterior e interior.

3.2 Objetivos específicos

Establecer los requerimientos legales, técnicos, ambientales, organizacionales para diseñar el modelo de la creación de la empresa.

Identificar las estrategias corporativas potenciales que se encuentran al margen de la globalización de los mercados de este sector.

Plantear un diseño de creación de empresa de recubrimientos metálicos y plásticos como aplicación en la industria de la confección de ropa exterior e interior.

4. Marco Referencial

4.1 Antecedentes

El proyecto de planteamiento de un modelo de creación de empresa para industria de la confección, está directamente relacionado con la Gerencia de Proyectos en el sentido que nos brinda las bases o fundamentos necesarios para ser gestores y líderes de los proyectos, principalmente por el estudio, la evaluación y el manejo eficiente y eficaz de los recursos de las organizaciones, a través de la aplicación de conocimientos gerenciales alineados al desarrollo e implementación de nuevas tecnologías.

El desarrollo de la sociedad lleva implícito el crecimiento industrial junto con la creación de nuevas empresas asociado a un elevado coste medioambiental, de cuya magnitud el ser humano sólo ha empezado a ser consciente en la última década. El conocimiento, cada vez más aplicado al desarrollo sostenible que garantice el buen cumplimiento de las Normas Legales que reglamentan la estructura de las organizaciones y ambientales que garantizan el manejo y control de los residuos en pro de una producción más limpia, producto de los complejos mecanismos que rigen la interacción de la actividad humana – medio ambiente y de los constantes cambios de nuestro planeta, ha provocado la sensibilización social y ha convertido a las ciencias administrativas y ambientales en un importante campo de investigación que permitan la sostenibilidad y estabilidad de los mercados y su globalización. Al centrar el punto de vista al objetivo del proyecto, en los últimos años se están desarrollando y aplicando numerosas metodologías, técnicas, tecnologías y ciencias del conocimiento en el gerenciamiento de proyectos alineados con el

fomento y creación de empresas en sus diferentes actividades que han contribuido con el desarrollo de las regiones y del país.

Años atrás se están gestionando y financiando proyectos de emprendimiento de creación de empresas y especialmente porque en Medellín se ha caracterizado por el avance en el desarrollo e innovación, ocupando el primer lugar de las ciudades más innovadoras del mundo en un concurso organizado por el “Wall Street Journal y Citigroup en el año 2013 y fue reconocida en Latinoamérica como una de las “ciudades que presenta un crecimiento de 4.2% del PIB y un sector significativo de la economía, la industria ocupa el 20% del PIB de la Ciudad” (Economía de Medellín, 2012), y en este sector se ha centrado la industria textil como principal actividad económica”. Según el DANE en Abril del 2014 la tasa de desocupación fue del 10.4%, el impacto económico se manifiesta en la creación de puestos de trabajo y el principal renglón de la mano de obra que ha promovido la calidad de vida de las personas y el mejoramiento continuo hacia un plan de desarrollo e innovación en infraestructura, cultura, educación, deporte, entre otros sectores y en el cual es uno de los ejes del proyecto que es la creación de empresa, especialmente porque actualmente existe organizaciones gubernamentales como el SENA y no gubernamentales que apoyan el plan de financiación para el seguimiento e implementación de los proyectos de creación de empresas motivando a las personas emprendedoras con ideas innovadoras que vayan de la mano con la sostenibilidad social.

Los estudios que se han realizado en el área de diseño y análisis de factibilidad para la creación de empresas y generación de empleo, se han realizado en diferentes Universidades y la que se ha ganado el record es la Universidad Pontificia Bolivariana seccional

Bucaramanga en el periodo 2005 al 2010, con 48 estudios de factibilidad entre los que se encuentran creaciones de empresas, logística, mercadeo entre otros, todos estos realizados en la Escuela de Ingeniería y Administración.

Los estudios de factibilidad, viabilidad y el gerenciamiento de proyectos han hecho posible su implementación en el campo de creación de empresas cuya misión y visión están destinadas a diferentes actividades. Quintero y Beltrán (2006), realizaron una investigación para su proyecto de grado sobre la “Factibilidad para creación de una empresa productora y comercializadora de muebles metálicos en la ciudad de Bucaramanga”, el objetivo del proyecto está centrado en estudios de mercados (demanda, oferta, canales de comercialización, precios, publicidad y promoción), técnico, administrativo y financiero, realizando estudios de muestreos estadísticos y aplicando técnicas de recolección de datos para sus análisis de resultados (encuestas y documentación). De igual manera realizaron el procedimiento de legalización de la nueva empresa, diseñando la estructura organizacional y administrativa necesaria para su implementación; así como los aspectos que regirán su cultura organizacional, es decir, su misión, visión, los objetivos y las políticas del personal.

Realizado los anteriores análisis encontraron un balance general proyectado o estado de resultados que le permiten determinar la factibilidad y da fiabilidad del proyecto, aplicando nuevas técnicas y metodologías de administración, alineadas con los nuevos modelos de las estructuras organizacionales que dinamizan la economía como unidad productiva que aporta al desarrollo social y una mejor calidad de vida de las personas.

La importancia de realizar un análisis exhausto de cada uno de los pasos de creación de empresas ha permitido a los investigadores identificar las amenazas y oportunidades de los

mercados globalizados y las fortalezas y debilidades de la estructura organizacional y su eficiente gerenciamiento. Fonseca y Herrera (2007), en su proyecto de grado, realizaron una investigación de un plan de negocios destinado a la “Creación de una empresa productora y comercializadora de muebles en madera en el barrio San Ignacio de la ciudad de Bogotá”, el objetivo del desarrollo del plan de negocio era conformar un cien por ciento (100%) de la empresa productora y comercializadora de muebles en madera que a su vez contribuiría a la generación de empleo y a la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos. Para el desarrollo del proyecto, tomaron como marco de referencia una guía como modelo de plan de negocio ya establecido por el SENA y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el cual tiene como objetivo orientar el desarrollo del proyectos, teniendo en cuenta algunos pasos como: Estudios ejecutivos, Mercadeo, Análisis técnico-operativo, Organizacional, Legal y Financiero, como factores determinantes que destacan los aspectos importantes de formulación e implementación del proyecto de la creación de empresas.

Los estudios realizados para el planteamiento del proyecto identificaron mediante una matriz DOFA, una de las debilidades de otras empresas las cuales se plasma en una estructura organizacional que no está bien establecida y además no existe un proceso era una de las oportunidades y estrategias de su organización para el éxito de su implementación, por los planteamientos en sus procesos, metodologías, técnicas y estrategias de gerenciamiento y administración del nuevo negocio.

Martínez y Godoy (2009), en una propuesta de investigación realizada en la Escuela de Ingeniería de Materiales de la Universidad del Valle, sobre la creación de una empresa:

“Bolsas Plásticas del Valle”, realizaron mediante análisis cuantitativos y cualitativos un modelo de creación de empresa, teniendo en cuenta fuentes de documentación y visitas a diferentes empresas del sector, ubicadas en el área metropolitana de la ciudad de Cali. Realizaron los análisis de Mercado, técnico, financiero y la estructura organizacional de la empresa en sus diferentes etapas cumpliendo los objetivos y el alcance del proyecto. El objetivo general era identificar cada uno de los ítems que determinan el mejor modelo de la creación de la empresa aplicando la Ingeniería de Proyectos, cuya finalidad estaba alineada con la innovación y el desarrollo de un sistema sostenible de la mano con un eficiente y eficaz gerenciamiento de la organización para una exitosa viabilidad y factibilidad del proyecto.

El objetivo de las organizaciones y los gestores de emprendimiento es estudiar e identificar los diferentes puntos de las estrategias del gerenciamiento, sin dejar al lado el enfoque operacional que involucra las herramientas de la gestión estratégica, tales como: liderazgo, procesos, planeación, seguimiento, evaluación y control, bajo las perspectivas del aprendizaje organizacional, procesos internos, clientes y las finanzas, y como finalmente estas herramientas alineadas con los costos, tiempo y riesgos como principales indicadores de la eficiencia y eficacia del éxito de los proyectos.

El éxito de los proyectos está fundamentada en estudiar y analizar cada una de la información para el planteamiento de los proyectos, entre algunas publicaciones se tiene a disposición la guía de buenas prácticas para la ejecución de proyectos, así como la guía de inicio para micro y pequeñas empresas en la ciudad de Medellín, con el fin de identificar los clústeres estratégicos en establecer los requerimientos legales y corporativos así como

de los beneficios adquiridos en muchos campos al estar bien estructuradas, de igual manera pasan a consolidar una base empresarial que responda con mayores capacidades a los retos de la economía nacional e internacional y posiblemente la generación de ingresos y empleos formales, contribuyendo al aumento del PIB local y al mejoramiento de la productividad, haciendo de Medellín una ciudad atractiva para el financiamiento de proyectos de cooperación y emprendimiento empresarial. Partiendo de este análisis se estructura el objetivo del proyecto en diseñar un modelo de creación de empresa que produzca y comercialice productos para la industria de la confección de ropa interior y exterior.

4.2 Alcance

Se realiza una evaluación y planificación del proyecto del diseño de un modelo de creación de la empresa REMETPLAST para determinar la factibilidad y sostenibilidad en el sector de la industria de insumos para la confección, identificando oportunidades y amenazas que la afecten, y a nivel interior las debilidades y fortalezas que puedan influir en su desarrollo y evolución, así finalmente poder alinear las estrategias para el logro satisfactorio de las metas y objetivos de la organización.

El objetivo del proyecto es analizar la viabilidad de la creación de la empresa de recubrimientos de metales y plásticos que pueda y tenga la capacidad de ofrecer al mercado una serie de productos de óptima calidad para ser utilizados como insumos para la confección de ropa exterior e interior y puedan ser comercializados como productos innovadores y a un precio más flexible al cliente, implementando técnicas más eficientes en sus procesos de fabricación y administración de los recursos alineados con la producción

más limpia, establecer una estructura organizacional que incentive el desarrollo humano, iniciativas, nuevas ideas, exploración de nuevos mercados y tener excelentes relaciones con los clientes y proveedores, mitigando los riesgos tanto en el proceso técnico, de mercadeo, costos, comercial y los otros sectores que están alineados con el cronograma de actividades, al igual la implementación de indicadores y la aplicación de métricas que permitan medir la eficiencia y eficacia del desempeño de los diferentes sectores de la organización.

5. Marco teórico

El planteamiento de establecer un modelo de creación de empresas establece una estructura fundamental que está alineada a los estudios de mercados, técnico, administrativo, financiero, evaluación del proyecto y legal, se busca dar una estructura de un modelo de creación de empresa para el sector de la industria de la confección, teniendo en cuenta las estrategias de la gerencia administrativa ajustada a los actuales modelos organizacionales que tienen una posición en el sector industrial.

El planteamiento de investigación de los modelos de implementación de empresas ha sido estudiado por muchos autores que han propuesto estrategias y metodologías para la factibilidad y el éxito de estos proyectos, según Kenneth (1983), “el 80% de los pequeños negocios que arrancan fracasan antes de cinco años, de los cuales 42.3% son causados por incompetencia de los creadores y el 23% son causados por experiencia inadecuada”, lo cual se refleja principalmente en el volumen de ventas o en el inadecuado gerenciamiento de la compañía.

Los estudios de la planeación y evaluación del diseño de un modelo de creación de empresa, cuenta con un análisis de los aspectos fundamentales para la propuesta de implementación de una empresa productora de insumos para la confección.

5.1 Análisis del mercado

En este análisis se determina la viabilidad real de la empresa desde el punto de vista de los estudios de oferta, demanda, canales de comercialización, entre otros factores importantes en el momento de definir el mercado objetivo. “Con el estudio del mercado se

busca demostrar que existe un número lo suficientemente grande, de consumidores o usuarios, que cumplen ciertos requisitos para constituir una demanda que justifique la producción de un bien o la prestación de un servicio durante un periodo de tiempo determinado”.

5.1.1 El producto

El producto está constituido por el (los) bien (es) o l (los) servicio (s) que va (n) ofrecido (s) al mercado, cuando el proyecto entre en operación.

5.1.2 El usuario o consumidor

Es importante resaltar el recurso humano como principal componente de la empresa; por tanto, se explican las características de las personas u organizaciones que requieran el producto proyectado, ya que a partir de ellas se tomaran decisiones con respecto a la producción y comercialización.

Mediante el conocimiento de las características de los consumidores del bien o de los usuarios del servicio se puede llegar a comprender su comportamiento y a inferir sus reacciones en el mercado con respecto al producto que va a ser ofrecido. Además, se deben tener en cuenta variables demográficas (sexo, edad, profesión, estado civil, entre otros), las actividades que desarrolla el usuario o consumidor (trabajo a que se dedica el consumidor, pasatiempos, deportes, entre otros) y los intereses que los consumidores tengan, así como sus opiniones sobre diversos aspectos (motivaciones, motivos de compra, beneficios que espera obtener del producto, preferencias por marcas determinadas, entre otros).

5.1.3 Delimitación y descripción del mercado

En esta parte del estudio del mercado se enuncian y explican las características generales que definen y delimitan el mercado que va a ser atendido a través de los bienes o servicios proyectados. Esto implica la determinación del área geográfica en que se encuentran las personas, que en forma individual o de organización necesitan el producto que se va a ofrecer y que tienen la capacidad económica, el deseo y el poder de decisión para adquirirlo. Además se incluyen la estimación del número probable de consumidores o de usuarios que existen en dicha área.

5.1.4 Comportamiento de la demanda y oferta del producto

El propósito del estudio de la demanda, para el bien o servicio que se pretende ofrecer, es el de calcular el número de personas o de organizaciones que son consumidoras o usuarias de dicho producto, o que pueden llegar a serlo en el transcurso del período de vida útil del proyecto. Asimismo, estudiar la oferta es estudiar la competencia que se debe enfrentar en el futuro cuando el proyecto está operando.

5.1.5 Análisis de precios

Éste análisis es de gran importancia para establecer la forma como se afectaría la demanda y la oferta ante posibles variaciones que se presenten en ellos y por consiguiente para calcular los ingresos futuros que tendrá el proyecto por la venta del producto, es una de los componentes que determinan la factibilidad del proyecto.

5.1.6 Comercialización del producto

Es uno de los puntos de análisis necesario realizar para evaluar alternativas de distribución, plantear estrategias de promoción y de publicidad y definir las políticas de ventas que se requiere emplear al entrar en operación el proyecto.

5.2 Estudio técnico-administrativo

En primer lugar, “el estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operaciones pertinentes a esta área” (Sapag et al., 2001), para lo cual es importante determinar el tamaño del proyecto, “el cual está en función de su capacidad de producción de bienes o prestación de servicios durante un periodo de tiempo considerado normal para sus características” (Contreras, 2004).

De igual manera se debe tener en cuenta una adecuada localización del proyecto, pues se puede llegar a “tener implicaciones a largo plazo, ya que deberán efectuarse inversiones en obras físicas, equipos e instalaciones, que una vez hechas serán de difícil y costosa reubicación” (p. 259).

Por otro lado, otro componente del estudio técnico que se debe referenciar es el proceso de producción, que consiste en las transformaciones realizadas por el sistema productivo mediante las cuales se convierten los insumos en productos (bienes o servicios), utilizando una tecnología específica. Los procesos tienen como finalidad efectuar transformaciones las cuales pueden ser de diferente tipo según los cambios que causen en el objeto sobre el cual se están realizando.

Finalmente, el diseño de las construcciones y en general de las obras civiles debe hacerse en función del proceso productivo seleccionado, de la maquinaria y equipo a emplear, así como de los requerimientos del recurso humano que va a encargarse de la operación del proyecto. (Contreras, 2004, p. 277-311)

Ahora bien, “para alcanzar los objetivos propuestos por el proyecto es preciso canalizar los esfuerzos y administrar los recursos disponibles de la manera más adecuada a dichos objetivos. Todas las actividades que se requieran para la implementación y operación del proyecto deberán programarse, coordinarse y controlarse” (Sapag y Chain, 2003, p.208).

Por ésta razón, el estudio administrativo de un proyecto de investigación “comprende el análisis del marco jurídico en el cual va a operar la unidad empresarial como paso previo a la definición del tipo de empresa que se va a constituir, la determinación de la estructura organizacional más adecuada a las características y necesidades del proyecto y la descripción de los sistemas, procedimientos y reglamentos que van a permitir orientar y regular las actividades en el periodo de operación” (Contreras, 2004, p. 314).

5.3 Estudio financiero

Los estudios de mercado y técnico, especialmente este último, permiten identificar los recursos necesarios para la operación del proyecto, establecer el programa de producción y definir las condiciones y demás requerimientos para el funcionamiento. Ahora en el estudio financiero se deben convertir estos elementos a valores monetarios para establecer el monto de los recursos financieros que serán necesarios para la implementación y operación y confrontar los ingresos esperados con los egresos, para pronosticar los resultados de la operación que se va a emprender. (Contreras, 2004, p. 347)

Por consiguiente, la cuantificación puede llevarse a cabo agrupando los valores en dos rubros: inversiones y costos operacionales. Asimismo, para facilitar la presentación de la situación contable de la organización es importante elaborar los estados financieros respectivos.

5.3.1 Inversiones

“La inversión debemos entenderla como, las erogaciones que se realizan para obtener una utilidad o beneficio” (Hernandez, 2011, p. 101-119).

Inversión fija

Es la inversión que permanece constante. Es la base necesaria para calendarizar las erogaciones, sobre todo como en el caso de la construcción de instalaciones, que en muchos casos no se van a utilizar inmediatamente, lo mismo puede suceder en la compra de mobiliario y equipo de oficina, sin embargo, pueden darse casos en que al comprarlos represente un ahorro, debido a posibles aumentos en los precios, en estos casos, hay que hacer un análisis sobre el costo que implica el desembolso en relación con el ahorro que generara la compra.

Financiamiento

Una vez que es conocido el monto de la inversión, el siguiente paso es analizar la forma de obtener los recursos monetarios requeridos por la empresa para desarrollar sus operaciones, no analizar adecuadamente la forma como se obtendrá el financiamiento y el pago del mismo, sobre todo en el monto de los pagos y sus fechas de vencimiento cuando se trate de créditos, ocasiona en muchos casos, trastornos en la etapa constructiva y en la

operativa, trayendo como consecuencia que las obras queden sin terminar o paralización de las actividades, con pérdidas cuantiosas, en especial en empresas pequeñas.

5.3.2 Costos operacionales

“Estos costos, como su nombre lo indica, son los que se causan durante el período de operación del proyecto. Se incurre en ellos para hacer funcionar las instalaciones y demás activos adquiridos mediante las inversiones, con el propósito de producir y comercializar los bienes o servicios” (Contreras, 2004, p. 362).

5.3.3 Estados financieros

El objetivo esencial de la contabilidad es contar con la información financiera necesaria, para apoyar la toma de decisiones de una empresa, el instrumento para conocer dicha información son los Estados Financieros.

“Los estados financieros son: reportes de la contabilidad que muestran a una fecha determinada la situación financiera de una entidad, así como los resultados de las operaciones de un periodo determinado” (Hernandez y Hernandez, 2011, p. 106).

5.4 Evaluación del proyecto

Una vez se han realizado cada uno de los estudios de mercado, técnico-administrativo y financiero, se analiza la conveniencia de llevar a cabo o no, el proyecto. Para esto principalmente, se tendrá en cuenta:

5.4.1 Análisis de sensibilidad

Al plantear un proyecto, se debe tener en cuenta, que existen factores que no son controlables y que pueden ser impredecibles en el futuro. Por tal motivo, “se deben contemplar posibles modificaciones en aquellas variables que se consideran de mayor incidencia para el proyecto, ya sea en el rubro de ingresos o en el de costos” (Contreras, 2004, p. 499). Para efectuar este tipo de variaciones se puede realizar un análisis de sensibilidad, el cual consiste en establecer los efectos producidos en el valor presente neto y en la tasa interna de rendimiento, al introducir modificaciones en las variables que tienen mayor influencia en los resultados del proyecto.

La sensibilidad de un proyecto debe ser establecida con respecto a aquella (s) variable (s) que se considere (n) más incierta (s).

De acuerdo con el número de variables que se modifiquen simultáneamente, el análisis de sensibilidad puede ser unidimensional (una sola variable) o multidimensional (variaciones en más de dos variables al mismo tiempo)”.

5.4.2 Incidencia del proyecto en el entorno

El diseño de un modelo de creación de empresa para la industria de la confección tiene grandes repercusiones en el entorno, el compromiso es ir de la mano con una producción más limpia que garantice el desarrollo sostenible cumpliendo con la legislación ambiental y contribuya a una mejor calidad de vida de las personas.

De ahí que, se deba realizar un cuidadoso estudio de la incidencia que tiene el proyecto en su entorno, determinando así los beneficios o perjuicios que trae, principalmente identificando los efectos que tiene sobre el campo de aplicación.

La utilización de determinados procesos productivos puede producir consecuencias, ya sean positivas o negativas, para el medio ambiente. Hay proyectos que pueden originar consecuencias negativas por desechos contaminantes, olores, ruidos, humos, gases nocivos, etc., de tal manera que la operación de la empresa se puede tornar peligrosa para la población y para el medio natural en general.

Una vez identificadas las consecuencias que tiene el proyecto para el campo de aplicación o el medio ambiente y en caso de que sean negativas, se deben plantear alternativas que permitan suprimir o disminuir dichos efectos de tal manera que dejen de ser un peligro para la naturaleza y los que habitan. (Contreras, 2004, p. 512-514)

Algunos de los problemas que se pueden llegar a presentar con la realización de los proyectos industriales como el del diseño de la creación de una empresa procesadora de insumos metálicos para la confección son:

- Disposición de residuos o desechos líquidos y sólidos industriales.
- Contaminación del aire por gases, humo, vapores, polvo, cenizas, etc.
- Derrames de materiales tóxicos.
- Ruido de máquinas.
- Emisión de olores.
- Contaminación de agua y tierra por desechos líquidos y sólidos inorgánicos.

6. Marco Legal

El nuevo modelo de creación de empresa será de naturaleza privada, de orden jurídico, conformado por dos socios. El capital esta solventado por entidades que promueven los proyectos de emprendimiento (SENA, Parque E, Alcaldía de Medellín) que financian la implementación de nuevas empresas en pro del desarrollo económico de Medellín.

6.1 Según su actividad económica

El sector de la actividad económica es la industria metalmecánica será procesadora y comercializadora de insumos metálicos para la confección, pertenece a los sectores secundarios de la economía del país.

6.2 Según el número de propietarios

El nuevo modelo de organización será una empresa de sociedad, su diseño esta propuesta para ser constituida por dos personas que se obligan hacer un aporte en dinero, con el fin de repartir las utilidades obtenidas en el ejercicio.

6.3 Desde el punto de vista de asociación

La nueva organización será una empresa de responsabilidad limitada, ya que los inversionistas responderán únicamente hasta el monto de sus aportes.

6.4 Desde el punto de vista jurídico

La nueva organización será una empresa de derecho, ya que cumplirá con los lineamientos estipulados en la legislación comercial colombiana.

Con el objetivo de cumplir con los requisitos legales y las obligaciones como empleador, la nueva empresa requiere la legalización y el registro ante entidades como: la Notaría Pública, la Cámara de Comercio, la Alcaldía Municipal, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), el Cuerpo de Bomberos, el Sistema de Seguridad Social de Salud, la Caja de compensación Familiar, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el Instituto de Bienestar Familiar (ICBF).

Principalmente se debe tener en cuenta para la implementación de un modelo de creación de empresa, las principales obligaciones tributarias, las cuales se describen:

- Inscribirse en el RUT y obtener el NIT
- Registrarse como responsable del impuesto de renta
- Registrarse como responsable del impuesto de IVA
- Inscribirse como agente retenedor
- Declarar y pagar el impuesto de timbre
- Presentar las declaraciones del impuesto de renta, IVA y retención en la fuente
- Pagar impuestos fiscales a cargo
- Responder por los requerimientos de información que realice la DIAN
- Informar cambios de dirección fiscal y actividad económica
- Llevar libros de contabilidad
- Declarar y pagar impuestos distritales.

6.5 Notaría pública

Tramitar la escritura pública de constitución de la empresa.

6.6 Cámara de comercio

Tramitar el estudio del nombre comercial “REMETPLAST” e inscribirse en el registro mercantil, dentro del mes siguiente a la fecha de la escritura pública de constitución.

Solicitar el certificado de existencia y representación legal, registro de libros mercantiles (actas, registros socios y libros de contabilidad) y el NIT.

6.7 Alcaldía municipal

Solicitar la licencia de funcionamiento y realizar el pago de impuestos de industria y comercio, ante la tesorería municipal.

6.8 Dirección e impuestos y aduanas nacionales

Solicitar y diligenciar el formato del NIT, el RUT, la numeración de facturas y la inscripción en el registro nacional de vendedores, con su correspondiente régimen simplificado o común.

6.9 Cuerpo de bomberos

Solicitar el concepto técnico del cuerpo de bomberos, sobre la seguridad en las instalaciones.

6.10 Sistema de seguridad social de salud

Afiliación de los empleados al sistema de seguridad social de salud, riesgos profesionales y pensión.

6.11 Caja de compensación familiar

Afiliación a la Caja de Compensación Familiar, haciendo un pago correspondiente al 4% sobre el valor de la nómina.

6.12 Servicio nacional de aprendizaje

Realizando un pago correspondiente al 2% sobre el valor de la nómina.

6.13 Instituto colombiano de bienestar familiar

Efectuando un pago correspondiente al 3% del valor de la nómina.

7. Diseño metodológico

Para el planteamiento del modelo de creación de empresa de recubrimientos, se requiere estudiar algunos aspectos de la estructura de las organizaciones como el estudio del mercado, técnico, administrativo, financiero y legal que permita determinar la viabilidad y factibilidad del modelo para la creación de la empresa. Se efectúa la Evaluación del Proyecto, analizando su impacto social, desde el punto de vista del sector público y privado, estudiando el impacto ambiental que tendrá la actividad que desarrollara la nueva empresa, presentando el procedimiento de legalización, diseñando la estructura organizacional: misión, visión, los objetivos, las políticas de la compañía que establecen el reconocimiento y el posicionamiento en la industria.

7.1 Enfoque

El desarrollo del proyecto contempla los diferentes pasos cualitativos del diseño de creación de empresa. Se tratará con detalle los requerimientos técnicos, administrativos, financieros y legales que permiten dar paso a la planeación del diseño del modelo de creación de la empresa de recubrimientos metálicos y plásticos, teniendo en cuenta las amenazas y oportunidades que nos brinda este sector aplicando estrategias corporativas, técnicas y tecnologías aplicadas al gerenciamiento de la organización en la mejora continua de sus debilidades e identificación de sus fortalezas.

7.2 Método

El estudio investigativo del diseño de un modelo de creación de empresa, se requiere de métodos cualitativos, empleando metodologías para plantear el mejor diseño del modelo

que determine la factibilidad y viabilidad en todos sus campos corporativos y estructurales de las organizaciones basados en investigaciones del campo de estudio y los proyectos de implementación de empresas alineadas a otras actividades, las cuales están bien establecidas penetrando los difíciles mercados globalizados.

7.3 Tipo de investigación: descriptiva

Méndez Álvarez (2004), “propone que el estudio descriptivo es aquel que identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”. De igual forma los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en recolección de información como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores.

La línea de investigación del proyecto a desarrollar es descriptiva. El estudio investigativo del diseño de un modelo de creación de empresa no solamente implica el desarrollo o la solución a una necesidad de estructurar una organización alineada a la industria metalmecánica y más precisamente a los proceso de fabricación de insumos para la confección de ropa interior y exterior; se identifican (describen) las características del diseño de una estructura corporativa fundamentada en el gerenciamiento de proyectos con principios administrativos de planeación, organización, dirección, coordinación y control. Además, identificar los requerimientos organizacionales que determinar la viabilidad y factibilidad del proyecto.

Finalmente, para llevar a cabo el proyecto es necesario recolectar información a través de encuestas y observaciones, así como de documentos, revistas, periódicos, etc.

7.4 Población y muestra

La investigación para el diseño de un modelo de creación de empresa de recubrimientos metálicos y plásticos, requiere la búsqueda exhaustiva de información cualitativa y cuantitativa de los proyectos de gerenciamiento realizados a nivel nacional por algunas entidades públicas y privadas, especialmente investigaciones realizadas en universidades sobre el diseño de modelos de creación de empresas del sector metalmeccánico y más específicamente para la industria de la confección, reconociendo el avance en el desarrollo e innovación que la ciudad de Medellín ha tenido en los últimos años, aumentando el PIB y mejorando la tasa de empleo que va en pro de la calidad de vida de las personas.

7.5 Técnicas de recolección de información

Para el diseño del modelo de la creación de empresa de recubrimientos, se implementaran Técnicas de recolección de información como son: Análisis documental y entrevistas semiestructuradas. Es importante realizar un análisis de los filtros de información de los estudios e investigaciones realizadas sobre la implementación y diseños de modelos de factibilidad de creación de empresas del sector metalmeccánica a nivel nacional y más principalmente los realizados en las universidades públicas y privadas de la facultad de ciencias administrativas en la ciudad de Medellín.

A continuación se hará la descripción de cada uno de ellos, así como también la intención de su aplicación en la presente investigación.

7.6 Fuentes de información

Para la recolección de información principalmente se emplean dos tipos diferentes de fuentes: las primarias y las secundarias.

7.6.1 Fuentes primarias

Méndez (2004), opina acerca de éstas fuentes que: “es posible que el desarrollo de la investigación propuesta dependa de la información que el investigador debe recoger en forma directa. Cuando esto sucede, hablamos de la fuente primaria, e implica utilizar técnicas y procedimientos que suministran la información adecuada.”

Fuentes de información proporcionada por visitas a empresas del sector metalmecánico, realizando una entrevista y una encuesta que permita la recolección de información de la estructura organizacional de la empresa y las estrategias de los nuevos modelos de gerenciamiento de las organizaciones para suplir las necesidades de los mercados globalizados.

Entrevista

Buendía, Colás y Hernández (2001), definen la entrevista como una técnica que permite recolectar información mediante un proceso de comunicación entre entrevistado(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a unas preguntas claramente diseñadas y estructuradas del tema que se desea estudiar.

Entrevista semi-estructurada

La entrevista es una de las técnicas más apropiadas cuando se desarrolla una investigación de corte cualitativo, se puede considerar como una conversación formal con una intencionalidad clara y que lleva implícitos objetivos enmarcados dentro de una investigación.

Para la presente investigación se diseñó una entrevista semi-estructurada, esto con el fin de permitirle al entrevistado un poco de libertad y poder brindar datos que aunque no fueron pensados dentro de la pregunta pueden resultar muy relevantes para la investigación.

La entrevista diseñada consta de ocho preguntas donde se indaga a los representantes de las principales Empresas de la industria de la confección, sobre la evolución. Se analizó que el mejor diseño de la estructura de la entrevista será semiestructurada tanto por los temas específicos a tratar sobre el modelo de empresa que tiene la responsabilidad del gerenciamiento y por un relativo grado de flexibilidad del formato de preguntas y orden, el objetivo es abarcar los temas de estructura de la organización para los análisis del nuevo modelo de creación de empresa del sector de la industria de la confección.

Observación directa

De acuerdo con Cerda (1998), los elementos que conforman un proceso de observación y necesitan ser claramente definidos por el observador, una de las premisas del investigador que opta por tal técnica de obtención de información es que puede preparar los aspectos principales de la situación para lograr los fines de la investigación.

Para tener éxito en el diseño de un modelo de creación de empresa para la industria de la confección, no solamente se requiere conocer los requerimientos estructurales sino tener comunicación asertiva con la gerencia de los procesos y movimientos que competen a su responsabilidad tanto externo, como a nivel corporativo.

7.6.2 Fuentes secundarias

En síntesis, el señor Méndez (2004), indica que: “toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes, que suministran información básica. Se encuentran en las bibliotecas y está contenida en los libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas enciclopedias diccionarios, anuarios, etc.”.

Las investigaciones realizadas en periodos pasados a nivel de pregrado o postgrado realizados en la Corporación Universitaria Minuto de Dios, fomentando los nuevos desarrollos técnicos, científicos y metodológicos en el mejoramiento continuo del gerenciamiento de las organizaciones.

Investigaciones realizadas a nivel nacional en las diferentes universidades públicas y privadas, sobre proyectos ejecutados de creación y gerenciamiento de empresas, material bibliográfico como: artículos, revistas, libros, leyes, decretos y otro tipo de material que soporta la viabilidad y factibilidad del proyecto.

8. Análisis de resultados

Teniendo en cuenta que el objetivo general de esta investigación es diseñar un modelo de creación de empresa de industria para la confección de ropa exterior e interior, implementando técnicas y metodologías de gerenciamiento de la organización, realizando un análisis de mercados, técnico, financiero, legal y organizacional de la empresa, obteniendo una cobertura y reconocimiento en el mercado globalizado, identificando cada uno de los requerimientos impresos en el gerenciamiento y administración del nuevo modelo de empresa del sector de la industria de la confección.

- Análisis documental
- Entrevista semiestructurada

La información recolectada en los instrumentos mencionados anteriormente se analizó respondiendo a los métodos de investigación descriptiva propuesta en el marco metodológico.

La siguiente tabla presenta las categorías, subcategorías e indicadores construidos teniendo en cuenta el marco teórico de la investigación y que direccionaron el análisis de los resultados obtenidos en la investigación.

Para el diseño de los instrumentos se tuvo en cuenta aquellos factores que influyen en la implementación del nuevo modelo de creación de empresas que responda a las necesidades de los requerimientos de la estructura organizacional de la empresa.

Categorías	Subcategorías	Indicadores
Diseño de un modelo de creación de Empresa	Estudio de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta: calidad de los productos o servicios y satisfacción de los clientes. • Demanda: delimitación del Mercado, análisis de precios y canales de comercialización de productos.
	Estudio técnico-administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis eficientes de la infraestructura: inversión en obras físicas, equipos e instalaciones. • Evaluación y capacitación del recurso humano. • Sistemas sofisticados productivos, aplicando técnicas, tecnologías y desarrollos innovadores. • Evaluación de la estructura organizacional, descripción de los sistemas, procedimientos y reglamentos de la empresa.
	Estudio Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo eficiente y eficaz de los recursos financieros. • Administración de las inversiones, financiamiento y costos operacionales. • Evaluación del balance contable y optimización de los recursos financieros. • Evaluación de los estados financieros.
	Evaluación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de los costos, tiempo, cronograma de actividades y objetivos corporativos. • Análisis de sensibilidad: mitigación de riesgos, factores no controlables e impredecibles. • Evaluación del proyecto en el entorno:

		legislación ambiental y mejoramiento de la calidad de vida de las personas.
	Marco legal	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación del marco jurídico y Cámara de Comercio.

Tabla N° 1. Tabla de categorías, subcategorías e indicadores

A partir de la información antes descrita que esta resumida en la tabla de categorías, subcategorías e indicadores se relaciona la información obtenida a través de una serie de indicadores de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los diferentes gerentes de las empresas del sector de industria de la confección.

Se realizó una entrevista semiestructurada a tres tipos de gerentes de diferentes empresas, los cuales se denominan por la siguiente convección.

- Entrevistador se nombrará: A.
- Entrevistados se nombraran: E1, E2, E3.

Siguiendo las recomendaciones de autores como Hernández, Fernández y Bautista (2006), el procedimiento para la organización y análisis de los datos fue el siguiente:

- Se realizó la lectura y estudio detallado de todos los instrumentos aplicados en el desarrollo de la investigación, como: entrevistas y análisis documental.
- Se realizaron las transcripciones de las entrevistas de los representantes de las Empresas.
- Se organizó la información de acuerdo a las categorías iniciales, subcategorías e

indicadores específicos definidos de acuerdo al marco teórico.

- Se identificaron las categorías, subcategorías e indicadores, antes mencionados y que están involucrados en las respuestas de las entrevistas.
- Finalmente se realizó el análisis interpretativo en relación con los hallazgos cualitativos encontrados, apoyados en la información del marco teórico y en los objetivos generales y específicos.

CATEGORIA

Diseño de un Modelo de Creación de Empresa

SUBCATEGORIA

1. Estudio de Mercado

INDICADOR

Oferta y Demanda

En el análisis del diseño de un nuevo modelo de creación de empresa que a corto o a largo plazo será una propuesta metodológica que permitirá identificar los requerimientos para el planteamiento de la estructura de la implementación de una nueva empresa de sector de la industria de la confección, se ha propuesto algunas ítems de suma importancia que se deben analizar para determinar la factibilidad del proyecto. De los factores a tener en cuenta es el estudio de mercado del producto o servicio, el cual fue evidenciado por las propuestas realizadas en los diferentes estudios plasmados en los antecedentes. La eficiencia y eficacia en los mecanismos de oferta y demanda están determinadas por la

delimitación del mercado, análisis de precios, canales de distribución y ventas, proveedores, satisfacción de los clientes y un aporte fundamental que determina la viabilidad financiera del proyecto alineada al proceso de toma de decisiones para su implementación.

De acuerdo a las entrevistas aplicadas a los gerentes de las tres empresas del sector de la industria de la confección, se puede evidenciar las estrategias de mercado tanto para la promoción y comercialización de sus productos basados en un sistema de gestión de calidad, teniendo en cuenta las amenazas de precios por parte de sus competidores, de igual manera los canales de distribución que han alcanzado en el área local y nivel nacional. El entrevistado E1 *“ha identificado un mayor mercado con un valor agregado en sus productos que le permite sostener sus precios, aplicando nuevas técnicas de mercadeo en la comercialización y distribución”*. E2 afirma que *“la mejor manera de llevar un sistema de mercadeo es aplicar tecnologías de información y comunicación, abriendo canales de distribución a otros mercados no solo nacionales sino internacionales, es realizando un seguimiento a los clientes y aplicando indicadores de eficiencia y eficacia de la satisfacción de los mismos, por otra parte E3, “propone que la identificación de los mercados objetivos y estratégicos soportando los precios de sus competidores, es a través de la optimización de los tiempos establecidos de entrega, calidad y confiabilidad de sus productos, a la organización le ha permitido atraer muchos más clientes a su sistema de oferta de sus productos”*.

A las propuestas realizadas, existe un punto de convergencia que es la innovación de nuevos productos que satisface las necesidades de los clientes y más en el sector de la

confección, en Colombia es cada vez más competitivo y exigente, a su vez que se ve directamente influenciado por los conceptos del justo a tiempo, la calidad total y el valor agregado. Las tendencias de la moda, la exigencia en la calidad de los productos y la competencia de los precios. Todos estos factores analizados permiten la formulación de una propuesta de un modelo de creación de empresa innovadora y tecnológicamente ajustada a los nuevos sistemas de gerenciamiento que impacten el mercado globalizado, promoviendo una producción más limpia y un desarrollo sostenible.

El reconocimiento y posicionamiento de una empresa en el tiempo representará la posibilidad de permanecer en el mercado, siempre y cuando se establezcan estrategias de innovación, calidad, precios asequibles a los clientes.

La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de ofertantes y una pluralidad de demandantes.

Según Michael Porter en su libro: Estrategia competitiva, “las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en lo absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son algunos “competidores” de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento”.

SUBCATEGORIA

2. Estudio técnico - administrativo

INDICADORES

- Análisis de infraestructura, evaluación de recurso humano, sistemas sofisticados productivos y evaluación de la estructura organizacional.

Es importante tener en cuenta la infraestructura y los procesos definidos a través de reglamentos y normas corporativas que permitan el buen funcionamiento de la organización, junto con el gerenciamiento administrativo que garantice y establezca la estructura organizacional de la compañía, mediante una misión, visión, filosofía empresarial clara y acorde con los objetivos de la empresa.

El análisis operativo es uno de los factores importantes y se debe tener conocimiento de “que tanto sabe de lo que hace”, estableciendo el know How de la empresa, mediante técnicas, tecnologías, innovación, el gerenciamiento del conocimiento aplicado a la información explícita y tácita de los procesos y procedimientos. Los nuevos modelos de creación de empresas están ajustados a estos análisis y factores asociados a los costos técnicos - administrativos que están implícitos en el valor del producto o servicio, verificando la competencia y sostenibilidad en el mercado.

Teniendo en cuenta algunos términos de la estructura técnico – administrativa que definen los indicadores evaluativos del modelo, el gerente E1, ante esta posición *“ha establecido una dinámica organizacional de la estructura técnica, donde aplican normas y procedimientos estratégicos para cada perfil y sus funciones, aclarando que el motor que*

mueve a la organización es el recurso humano. Una operación o proceso bien establecido está alineado a la calidad del producto o servicio final, mediante aplicación de técnicas y tecnologías innovadoras que le establezcan un factor diferenciador al mercado, al igual la capacitación del personal y reconocimiento de su labor, fomentando la armonización y la ética moral de los miembros de la compañía. De igual manera afirma que es importante las supervisión de las inversiones, financiamiento y costos operacionales, el balance contable y optimización de los recursos financieros”.

Las estrategias de dotación de recursos materiales, la capacitación del recurso humano y la implementación de tecnologías que estén a la vanguardia de los productos de calidad con excelente valor agregado, le ha permitido al gerente E2, *establecer un análisis estratégico, administrativo que comprende básicamente en el estudio de la infraestructura y la construcción de la cultura empresarial, identificando amenazas y debilidades en cada uno de las áreas de trabajo, o más explícitamente como grupos de gestión por procesos, fomentando el espacio participativo de los trabajadores mediante la captación de los conocimientos y experiencias, la dotación de equipos requeridos para sus procesos, todos estos factores que convergen en el objetivo y misión de la organización, realizando un análisis exhaustivo del balance de los recursos materiales, humanos y sus necesidades.*

Por su parte E3, *ha iniciado proyectos de mejora continua en la parte técnica – administrativa, ya que es importante aplicar nuevas técnicas y metodologías de los procesos y procedimientos que permitan evaluar indicadores de gestión y eficiencia de los procesos, mitigando riesgos, disminuyendo costos y optimizando los recursos materiales en los procesos, así como motivar al trabajador en sus labores mediante la capacitación y*

promoción de su seguridad”. Sus antecedentes en el manejo gerencial les ha permitido identificar los riesgos. Uno de los grandes riesgos identificados en esta empresa es el tiempo, el cual puede afectar en el área de gestión técnico – administrativa por la delimitando el cronograma de actividades, acelerando los procesos productivos y la agitación del recurso humano que está ligado a los costos y riesgos profesionales, ya que manejan un pensamiento abstracto sobre manejo de tiempos, donde lo importante para el grupo financiero es facturar.

Muchos factores integran para la evaluación de los indicadores de eficiencia del proceso técnico – administrativo y se ha evidenciado en los resultados de las respuestas por parte de los gerentes de las empresas del sector de la confección. Actualmente no solo estas organizaciones han tenido la necesidad de aplicar sistemas tecnológicos en el sector operativo, administrativo, recurso humano, entre otros, que constituyen en uno de los elementos que ejercen influencia sobre las actividades desarrolladas por las empresas y demás organizaciones que operan en un contexto determinado. También puede condicionar en mayor o menor grado el planteamiento de los modelos de las nuevas organizaciones.

Analizar las características del medio técnico, tecnológicos, innovación y desarrollo implica establecer la forma en que se aplican de manera sistemática los conocimientos, científicos y empíricos, teóricos y prácticos, en la generación o adaptación de procedimientos y procesos de transformación, con miras a solucionar problemas reales mitigando riesgos a través del aprovechamiento integral de los recursos existentes.

SUBCATEGORIA

3. Estudio financiero

INDICADORES

- Recursos financieros, análisis y evaluación de las inversiones y costos de operación, balance contable y estado de resultados.

Las empresas deben realizar una evaluación, utilizando indicadores financieros, de liquidez, de endeudamiento, de rentabilidad, así como un índice que nos muestra los costos/ventas y que nos permiten verificar el estado de la empresa, analizando su departamento de compras y ventas de una manera eficiente. El análisis es acompañado de gráficos y métricas que muestran las principales cuentas del balance y el estado de resultados. Además es una metodología que permite conocer el pasado, visualizar el presente y planear el futuro de las organizaciones en términos económicos y financieros.

Los indicadores de factibilidad de los resultados financieros se encuentran explícitos en los balances de las inversiones de los proyectos de las empresas, costos fijos y variables. El gerente E1 por su parte, "realizan balances contables periódicamente y evalúan mediante indicadores los estado de resultados de la empresa, en los aspectos técnicos, administrativos, tecnológicos y de innovación, proceden a efectuar los análisis que conduzcan a establecer, de manera global y aproximada, el monto de las entradas y salidas de los costos de operación de la empresa como infraestructura: maquinaria, equipos, capacitación del recurso humano, técnicas de información y comunicación en pro del desarrollo tecnológico de la empresa". La propuesta realizada por el gerente E2,

“propone que además de la evaluación financiera y el balance general financiero, es importante analizar los activos intangibles, como el desarrollo del conocimiento de la organización, análisis de las actividades principales de la empresa (en producción, en la gestión comercial o bien en la administrativa)”. Aportando al análisis global financiero, el gerente E3, “resalta la importancia de la identidad corporativa en inversiones técnico, administrativas y de recurso humano, conocimiento comercial, científico y tecnológico así como la gerencia del conocimiento como un activo muy importante y evaluativo basado en ingresos, costos y en el estudio de mercado.

SUBCATEGORIA

4. Evaluación del proyecto

INDICADORES

- Evaluación de los costos, tiempo, cronograma de actividades y objetivos corporativos, análisis de sensibilidad: mitigación de riesgos, factores no controlables e impredecibles, legislación ambiental y mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

La importancia de realizar periódicamente el estado de resultados contables y financieros de la empresa, necesarios para su sostenibilidad y continuidad en el mercado. En otras palabras, el capital de trabajo es uno de los recursos monetarios que debe permitir el funcionamiento de la empresa, de tal manera que cubra las obligaciones básicas, como: nómina, arriendos, servicios, inventarios, etc.

En este sentido evaluativo de la factibilidad y viabilidad de la sostenibilidad y evolución de la empresa y de su éxito en el mercado convergen las tres opiniones de los gerentes de las empresas de confección. Los gerentes E1, E2 y E3, *“han buscado en el tiempo el mejoramiento continuo de las empresas en este mercado globalizado, en la búsqueda de la certificación de sus procesos, mediante la evaluación de indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, que permite medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, íntimamente ligados a las utilidades, rentabilidad del patrimonio y activos totales”*.

Existe un componente fundamental que muchas veces no se analiza con mucha atención si se requiere desarrollar un proyecto de un modelo de creación de empresa, teniendo en cuenta los factores anteriormente mencionados por las propuestas de los gerentes, los costos, gastos e inversiones en el balance general del estado de resultados. Para ello es imprescindible tomar en cuenta cuales son los activos fijos y capital de trabajo que debe tener la empresa antes de obtener los ingresos.

- Proyecto de ventas.
- Análisis y evaluación de costos. Punto de equilibrio.
- Proyección de resultados.
- Flujos de fondos.

En general se requiere la atención en su evaluación de todos los centros de gestión de sus procesos como: producción, ventas, Administración y finanzas, todos de la mano hacia el cumplimiento de los objetivos corporativos.

SUBCATEGORIA

5. Marco legal

INDICADORES

- Aplicación del marco jurídico y legalidad en Cámara de Comercio

La importancia de la aplicación de las normas o disposiciones gubernamentales que favorezcan o impidan la implementación de proyectos de creación de empresas, permite establecer legalmente una organización estructurada con los elementos corporativos y dentro de una actividad específica la cual debe cumplir normas, reglamentos y otros acuerdos jurídicos para su funcionamiento. Por disposición legal los comerciantes están obligados a matricularse en el Registro Mercantil que lleva la Cámara de Comercio y su respectiva matrícula. De igual manera registrar en su propio interés y en el de terceros, los actos, libros y documentos que señale la ley, tales como reformas y liquidación de las sociedades, las enajenaciones y cancelaciones de establecimientos de comercio, los contratos de prenda, reserva de dominio y agencias comerciales, los poderes de representantes, los embargos y demandas civiles, etc.

En el sector de la industria de la confección existen muchas empresas inscritas legalmente, pero un gran porcentaje son empresas de carácter informal, “en Bogotá existen unas 325 empresas de carácter formal y por lo menos 400 informales del sector” (Guías de Buenas Prácticas para el Sector de Galvanotecnia, 2010). Es una cifra importante para algunas organizaciones en los análisis de mercado y financiero, al igual una preocupación por parte de los empresarios que cumplen legalmente con todos los requerimientos

jurídicos, aunque actualmente las entidades jurídicas se han puesto a la vanguardia para realizar la verificación de estas compañías que no cumplen con los requerimientos legales en todos sus campos de la estructura organizacional.

Las gerentes de las empresas de la confección, *expresan una opinión exhaustiva ante este tipo de factores de la existencia de empresas que no cumplen con todos los requerimientos legales, ya que se presenta una gran competencia en los mercados por estas unidades productoras que operan sin gestión administrativa ni ambiental que afectan la sostenibilidad de las otras organizaciones legales. Las consecuencias de los mercados atomizados provocan una rivalidad entre las empresas, ya sea en calidad o en precio alterando el margen de los costos de los productos o servicios.*

9. Diseño de un nuevo modelo de creación de empresa de recubrimientos metálicos y plásticos para la industria de la confección

9.1 Generalidades del sector

El sector de los recubrimientos comprende todos aquellos recubrimientos que pueden ser o no metálicos, los cuales tienen aplicaciones decorativas y de protección contra la corrosión, dadas las propiedades que presentan estas películas entre las cuales se destacan; la dureza, uniformidad, estabilidad y buen aspecto.

A nivel industrial el sector de los recubrimientos hace parte de la cadena productiva Metalmecánica aportando bienes de capital, entendidos como artículos utilizados inmediatamente por el usuario final o para ser incorporados en la fabricación de otros bienes en artículos que directa o indirectamente contribuyen a la producción de maquinaria, equipos y especialmente el objeto de aplicación que son insumos para la confección de ropa exterior e interior (Figura 1).

Uno de los grandes problemas que enfrenta el microempresario del sector de recubrimientos es la falta de planeación, organización, dirección, control y evaluación de su estructura organizacional y además la falta de registros generales de sus actividades, este hecho los ubica en desventaja con respecto a otros competidores, ya que no pueden auto diagnosticarse permanentemente para evaluar su desempeño e identificar algunos aspectos críticos sobre los cuales debe centrar sus esfuerzos de mejoramiento.

A esto se suma la ausencia de registros nacionales para el cálculo de indicadores en las micro industrias.

Como parte de los mecanismos de gerenciamiento, evaluación, mejoramiento y fortalecimiento de este sector, se proponen plantear un modelo de creación de empresas de recubrimientos para industria de la confección, estudiando y aplicando los requerimientos de mercado, técnico-administrativo, financiero, legal y ambiental, con posibilidad del mejoramiento de la calidad, flexibilidad, innovación, rapidez, rentabilidad, productividad y fortalecimiento del nivel competitivo ante los mercados globalizados.

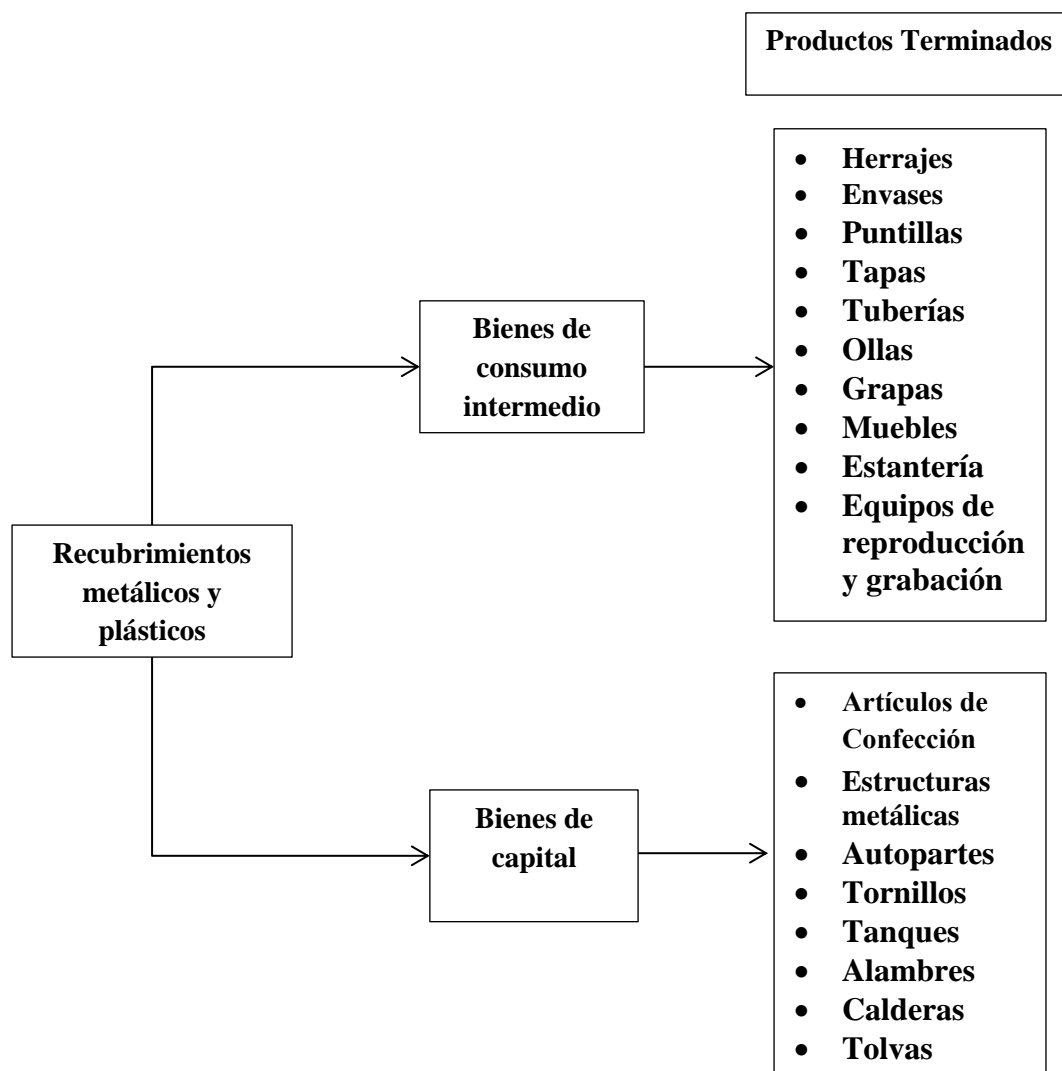


Figura 1. Cadena del sector de recubrimientos según la aplicación final de los bienes

9.2 Presentación del modelo de creación de la empresa

De acuerdo a los estudios realizados en las diferentes empresas del sector de la confeccion y las revisiones documentales, se puede evidenciar las debilidades y fortalezas de estas organizaciones en su estructura gerencial y administrativa acorde con la misión, visión y los objetivos corporativos de las compañía. Fayol (1841-1925), “*consideraba a la empresa como un sistema de reglas y autoridades, que justifica su existencia en la medida en que atiende el objetivo primario de ofrecer valor, en forma de bienes y servicios, a sus consumidores*”. Esta idea la han aplicado en muchas organizaciones, logrando la eficiencia y el desempeño a través de estrategias, estableciendo metas, definiendo directrices y atribuir responsabilidades a sus integrantes, de modo que las actividades de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar tengan una secuencia lógica e influyente en los resultados del éxito de las compañías.

Teniendo en cuenta los nuevos estudios e investigaciones aplicados a la planeacion de los modelos de creacion de empresas, se presenta un nuevo modelo en el cual se describiran cada uno de los componentes (mercado, técnico-administrativo, financiero, legal y ambiental), como estrategias para fortalecer los indicadores de eficiencia del desarrollo del proyecto.

9.3 Presentación de la propuesta de la creación de la empresa

9.3.1 Elementos corporativos

Misión

La misión de REMETPLAST, es el procesamiento de insumos para la industria de la confección de ropa exterior e interior, mediante la innovación, desarrollo y producción bajo los más altos estándares de calidad, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes, mediante la capacitación y armonización de nuestro recurso humano centrados en los principios de la compañía.

Visión

La visión de REMETPLATS, es ser líderes en el mercado de la industria de la confección, tener un reconocimiento permanente en el mercado nacional e internacional logrando altos estándares de innovación y desarrollo alineados a la gestión de calidad.

9.3.2 Objetivo social

Efectuar operaciones de comercio local y nacional, y particularmente, orientar todas sus actividades hacia la producción y comercialización de insumos para la confección colombianos en el mercado exterior, bajo estándares de calidad normalizados alineados a los objetivos de la compañía a través de su mejoramiento continuo, con personal de excelente calidad humana, altamente capacitado y reconocido en su trabajo.

9.3.3 Filosofía empresarial

REMETPLAST, estará sustentada en los altos principios y valores éticos y morales. El interés prioritario es facilitar a los clientes las mejores condiciones sociales, económicas, profesionales y empresariales, logrando obtener una mejor calidad de vida de estos y la de su recurso humano.

9.4 Análisis del mercado

En el estudio de Mercado se requiere planificar y llevar a cabo el diseño, la fijación de precios, la promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales de la empresa. De igual manera centrar los objetivos en los estudios de Marketing, mercadeo, mercados, mercadotecnia y comercialización, los cuales están alineados con la satisfacción de los clientes, conduciendo a estrategias de penetración del producto y/o servicio.

Se considera pertinente examinar los factores de la demanda, oferta, consumo, precios y canales de distribución de los productos de los insumos procesados en el sector de la confección en el área metropolitana, extensión a nivel nacional y penetración de otros mercados internacionales.

El conocer los canales de comercialización de este sector de la confección que actualmente se ha extendido a otros mercados competentes como los de la Unión Europea, países como China por la facilidad de comercialización por los tratados de libre comercio.

Una variedad de factores a tener en cuenta en el análisis de costos agregados al producto por efecto de la distribución, transporte, almacenamiento, empaque, precios, entre otros.

En el estudio de mercado comprendera dos grandes partes: análisis de oferta y demanda y análisis de comercialización, estos componenets influyen en los demas elementos del proyecto de creación de empresas.

Análisis de oferta y demanda	Análisis de comercialización
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación del producto y / o servicio • Análisis de la oferta • Análisis de demanda • Disponibilidad de materia prima • Descripción metodológica • Almacenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Empaque • Transporte • Precios • Canales y margenes de comercialización • Estrategias y penetración de mercados • Comercilización de la materia prima

Tabla N°2. Componentes del estudio de mercado

9.4.1 Estudio de los productos

Se realiza el estudio del número de personas, consumidores o compradores que necesitan el producto que se va a ofrecer a través del proyecto y que esta en capacidad de adquirirlo.

9.4.2 El producto

Es necesario tener la claridad de las características, usos, ventajas y bienes de los productos que demanda la industria de la confección, por tanto es indispensable hacer una descripción completa de cada uno de los insumos que contempla los siguientes aspectos:

- Características físicas externas e internas. Las externas hace referencia a tamaño, pesos, forma, empaque, color, etc. Las internas se detectan principalmente cuando la persona usa el producto, en el campo de la moda se usa un concepto que es el estilo y durabilidad.
- Cual es el nivel de estacionalidad o moda de los productos en el sector de la confección.
- Principales características técnicas: calidad, grado de pureza, composición, resistencia, etc.
- Indicar si el producto va a estar asociado con aspectos subjetivos o simbólicos: pertenencia o posesión de un estatus social, desempeño de una profesión u oficio, demostración del éxito, elegancia, bienestar, etc.
- El beneficio de los productos de confección, se describen como una característica o ventaja del producto satisfaciendo una necesidad explícita expresada por el comprador.
- Análisis de los factores tangibles e intangibles intrínsecos en el diseño y fabricación de los productos que directamente están implícitos en la calidad final.

9.4.3 Los consumidores y usuarios

Establecer los nichos de mercado que necesitan los productos que se proyecten ofrecer y cuales son las características comunes, que permiten identificarlos. Plantear los siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes requieren los productos de confección? ¿Son pequeños talleres de confección, microempresas o grandes empresas dedicadas al diseño de ropa exterior o interior?
- ¿Qué características tienen en común estos consumidores?
- ¿La necesidad de adquirir el producto se va a producir?
- ¿Localización de los clientes (ubicación geográfica)?
- ¿Establecer si el producto está diseñado para uso individual, familiar, grupal?

9.4.4 Estimación de la demanda

La existencia de un número suficiente grande de consumidores o de usuarios es uno de los aspectos que justifica la implementación del proyecto. En consecuencia es indispensable tratar de determinar la demanda de los productos, es decir, la cantidad de bienes que el mercado estaría dispuesto a adquirir, especialmente que este sector industrial es una necesidad no solamente requerida sino porque estamos en el mundo globalizado de la moda que cambia constantemente.

En esta etapa se requiere realizar una estimación global de la demanda. Para ello se requiere:

- Determinar geográficamente el Mercado que va a ser atendido.
- Calcular el número aproximado de personas o empresas que necesitan el producto. Para ello se debe hacer utilidad de las estadísticas del DANE, investigaciones o estudios sobre la industria de la confección, publicaciones de gremios como ANIF, ANDI, ACOPI, etc.
- Calcular la demanda anual, en base a los datos anteriores.

9.4.5 Estimación de la oferta

Establecer la cantidad aproximada de bienes que los demás productores estarían dispuestos a poner a disposición en el mercado y las condiciones en que lo harían. En este sentido se realizan cada año una exposición de muchas empresas de la industria de la confección (COLOMBIATEX), el objetivo es dar a conocer los nuevos desarrollos e innovaciones en productos de la industria textil y confección a una gran cantidad de clientes nacionales e internacionales que han centrado sus objetivos en la nuevas estrategias del mercado de la moda.

En esta etapa preliminar, el estudio de la oferta está orientado hacia el conocimiento de las características básicas de la competencia, las condiciones en que desarrolla sus actividades y la cantidad de productos que ofrecen. Para este avance se requiere:

- Empresas que constituyen la competencia.
- Donde se encuentran localizadas, geográficamente, la competencia.
- Indagar sobre los volúmenes producidos por los competidores.
- Investigar los precios en el mercado. Si los productos son nuevos, estimar cuanto estarían dispuestos a pagar por los consumidores o usuarios.
- Ventajas y desventajas que tendrá en el proyecto con respecto a las condiciones de mercado en que operan los competidores.
- Condiciones que permiten ofrecer los productos a precios iguales o inferiores a los de la competencia.
- Costos aproximados de producción de las unidades de los productos.

Se requiere averiguar los competidores en la zona de objeto de estudio y los sustitutos de otros mercados nacionales e internacionales.

9.4.6 Tipo de demanda detectada

Existen varios tipos de demanda:

- Demanda insatisfecha: Cuando la demanda es superior a la oferta.
- Demanda satisfecha: Contrario a la anterior, la oferta es superior a la demanda.
- Demanda saturada: Cuando el mercado no admite mayor cantidad del bien o servicio.
- Demanda satisfecha no saturada: Cuando la demanda aparentemente está satisfecha pero puede incrementarse acudiendo a estrategias de mercadeo.

Si la demanda actual se encuentra satisfecha, debe examinarse detenidamente las posibilidades del proyecto de la creación de empresa, puesto que se requeriría sacar del mercado a otros competidores, para lo cual es necesario contar con posibles ventajas comparativas frente a los competidores.

Si la demanda está saturada no es recomendable continuar con el proyecto.

Finalmente, se deben obtener unas conclusiones acerca de la situación de mercado encontrada a partir de la exploración hecha de la oferta y demanda, de tal manera que se pueda establecer que tan atractivo es el mercado que ofrece la nueva empresa y que tan factible es el proyecto de creación.

9.4.7 Estrategias de distribución

- Defina el canal de distribución del bien o servicio (hágalo gráficamente con la explicación de cada etapa).
- Cuáles son las alternativas de penetración del Mercado.
- Cuáles son las estrategias para la comercialización del bien o servicio.
- Cuál es el presupuesto de la distribución.

9.4.8 Estrategias de precio

- Precio de lanzamiento de los productos.
- Enunciar el punto de equilibrio del precio.
- Condiciones de pago del bien.
- Porcentaje de gravamen IVA (enunciar según estatuto tributario).
- Preferencias arancelarias o de impuestos para el bien si los hay.
- Estrategias para resistir la guerra de precios.
- Explicar la manera como definió el precio del bien o servicio (tener en cuenta aspectos de análisis de competencia y por costeo, hacer cálculos).

9.4.9 Estrategias de promoción

- Cuáles son las estrategias promocionales que usara la empresa para motivar la venta.
- Estrategias para clientes especiales
- Presupuesto de promoción (es necesario soportar el presupuesto con cotizaciones).

9.4.10 Estrategias de comunicación

- Establezca las estrategias de publicidad que usara la empresa (masiva y no masiva).
- Porque razón la empresa usara estos medios de publicidad.
- Realizar el presupuesto de publicidad y soportarlo con cotizaciones.

9.4.11 Estrategias de aprovisionamiento

- Tener en cuenta el flujo grama que permita establecer las etapas de aprovisionamiento de cada una de las necesidades y requerimientos.
- Las necesidades y requerimientos son: materias primas, insumos maquinas, equipos, herramientas, mobiliario, equipos de oficina, publicidad, adecuación de instalaciones y talento humano.
- Realizar una lista que defina el nombre de proveedor de cada una de las necesidades y requerimientos, productos que venden, precios de venta, servicio ofrecido, calidad, pago a crédito o contado, plazos.

9.5 Proyección de ventas

9.5.1 Estrategias para la proyección de ventas

- Definir los periodos de análisis para proyectar las ventas.
- Definir los costos de ventas (como resultado de costo unitario o promedio de los bienes).
- Realizar las proyecciones de ventas dependiendo de la demanda y oferta de los productos.
- Realizar instructivos que faciliten alimentar la tabla de proyección de ventas (costos

arancelarios, IVA, precio inicial).

- Capacidad de producción por año.
- Clasificar los productos por categorías dependiendo de la aplicación final si es en confección de ropa exterior o interior.

9.5.2 Justificación de las ventas

Justifique las ventas desde el punto de vista:

- Metodología utilizada para realizar la proyección de ventas (tamaño de la población o universo, muestra, fuente de investigación, formato de encuesta, ficha técnica de la encuesta).
- Resultados de la investigación de mercados.
- Es necesario el cálculo de la capacidad instalada.
- Resultados de la investigación de mercados, tabular, graficar y analizar de manera individual cada pregunta y general.

9.5.3 Política de cartera

- Defina si dadas las condiciones del mercado se requiere otorgar crédito a los clientes. Si es requerido establecer los plazos de la cartera y los porcentajes respecto del valor de la venta.
- Los argumentos mencionados deben ser coherentes con la política de cartera establecida en el modelo financiero.

En síntesis un buen estudio de mercado y comercialización constituye un pilar fundamental para determinar la conveniencia o no del proyecto en función de las variables e

indicadores de oferta y demanda. En Colombia, infortunadamente uno de los principales fracasos en sus proyectos de creación de empresas es la gran debilidad que se presenta en la calidad de este componente muy importante.

9.6 Estudios técnico

Este punto es muy importante en la necesidad de tener un conocimiento preliminar de la localidad en donde se debe ubicar el proyecto, la cantidad y tipo de productos que se van a producir, los procesos productivos que se van a emplear y los equipos y/o maquinaria que se requiere para el procesamiento de los insumos para la confección.

Para la obtención de esta información, consultar catálogos, revistas, internet, empresas del sector de la confección o dedicadas a actividades similares, etc.

9.6.1 Tamaño

Está definido por la cantidad de bienes que se producirán por unidad de tiempo.

Es indispensable hacer una estimación del número de productos que producirá la empresa, teniendo en cuenta las condiciones del mercado, sus limitaciones en cuanto a la cantidad de bienes que este pueda absorber y la capacidad financiera de los propietarios del proyecto.

Por otra parte, es esencial precisar si existen o no las condiciones para el montaje del tamaño mínimo que haga operable el proyecto del nuevo modelo de creación de empresa, esto está íntimamente relacionado con el tamaño de mercado de tal manera que determina la factibilidad y viabilidad sin concurrir a riesgos del proyecto.

9.6.2 Localización

A nivel de estudios preliminares se trabaja sobre la macro localización del proyecto de la empresa, por tanto se requiere estudiar la zona, ciudad, población donde es posible ubicar el proyecto, especialmente por el auge de la confección, de los nuevos desarrollos y de las proyecciones que ha tenido la industria de la confección de ropa exterior e interior.

Se deben comparar las ventajas y desventajas que presenta la localidad escogida teniendo en cuenta:

- Ubicación: observar que es más conveniente para la empresa, cerca de los consumidores para facilitar su atención, o cerca de los proveedores de materias primas e insumos.
- Transporte: Analizar los medios de transporte existentes, vías de comunicación y distancias, tanto a consumidores como proveedores.
- Disponibilidad de materias primas: Facilidades que la ubicación ofrece para la adquisición de materias primas e insumos. Actualmente en Medellín existen tres grandes empresas de insumos para los procesos de fabricación de los insumos para la confección que tienen buena comunicación con mercados externos para la adquisición de nuevos desarrollos y la aplicación de nuevas tecnologías.

Es conveniente evaluar distintas alternativas de localización, es decir, no escoger un solo sitio, sino tener en cuenta las variables mencionadas anteriormente, para decidir cuál es el lugar más conveniente a los intereses de la empresa.

9.6.3 Tecnología

Hace referencia a los distintos procesos productivos a emplear y a la maquinaria y equipo requerido para cada caso.

Proceso productivo: Forma en que la materia prima y los insumos son transformados para obtener los productos, teniendo en cuenta otros recursos como personal capacitado para llevar a cabo los procesos.

Maquinaria y equipo: Especificar los requerimientos para implementar el proceso productivo. Precisar capacidad y características así como su costo y condiciones para su adquisición.

9.6.4 Obras civiles e instalaciones locativas

En algunos casos es indispensable realizar construcciones, adecuaciones o remodelaciones del lugar escogido como casa matriz, para permitir la ejecución de la empresa, razón por la cual se precisa hacer un cálculo global de tales obras.

9.6.5 Fichas técnicas de los productos

Para bienes es necesario describir las características técnicas de los productos a producir: capacidad, cualidades, diseño, tamaño, tecnología, características fisicoquímicas, condiciones climáticas, factores ambientales, características de empaque y embalaje, almacenamiento, etc.

9.6.6 Estado de desarrollo

Poder identificar los nuevos desarrollos y avances de los productos que se van a procesar teniendo en cuenta si existen prototipos, desarrollo de I+D+I, y especialmente en el mercado de la moda que se está innovando y desarrollando nuevos productos a las necesidades del consumidor. Identificar en sus áreas funcionales (mercadas, técnicas, financieras, organizacionales y legales), las debilidades y fortalezas que le permitan mitigar riesgos y tener éxito en sus procesos.

9.6.7 Descripción de los procesos

Es importante crear manuales de procedimientos de cada uno de los centros de trabajo, con fichas técnicas, formatos de control de los procesos, fichas de seguridad, entre otros factores que nos permitan determinar la eficiencia de las operaciones. De igual manera realizar flujogramas de cada una de las operaciones o actividades que hacen parte de este, cada descripción fundamentada desde lo técnico, o ingeniería con el aporte de otras disciplinas de la planeación del proyecto.

9.6.8 Plan de producción

Elaborar el plan de producción de los productos con base a las proyecciones de las ventas programadas, íntimamente ligadas con el cronograma de actividades en sus diferentes periodos (días, semanas, meses, trimestres, semestre o proyecciones a años).

9.6.9 Plan de compras y costos

Relacionar el costo de las materias, definiendo precios por unidad de medida, precios actuales, y comportamiento esperado y/o tendencias, costo de insumos. Costo de transporte de los productos terminados, costo de materiales de empaque, costo de mantenimiento de la maquinaria y equipos requeridos (por año), costo de mantenimiento de las instalaciones, entre otros aspectos técnicos. En los casos que se requiera, establecer el costo del arrendamiento de las instalaciones de maquinaria y equipos. Requerimientos de mano de obra directa por periodo en horario normal. Costos adicionales de mano de obra directa por concepto de labores que se deban desarrollar en horas extras. Costo por periodo de mano de obra indirecta. Costo estimado de los servicios públicos para el componente de producción.

Todos estos factores unidos conforman uno de los requerimientos para determinar el costo de los productos producidos como aplicaciones en insumos para la confección de ropa exterior e interior, teniendo en cuenta otras circunstancias impredecibles que pueden presentarse en el tiempo de los procesos.

9.7 Estrategia organizacional

9.7.1 Análisis DOFA

Realizar un análisis interno y externo (DOFA), donde se establezca las estrategias y la mitigación de impactos, teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas de la compañía y las amenazas y oportunidades por parte del mercado y sus competidores. Esa relación debe complementarse con una descripción del impacto estimado para cada una de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas registradas. Adicionalmente, frente al

impacto identificado, se debe describir identificar la estrategia a seguir para mitigar o controlar los impactos negativos y conservar o sostener los impactos positivos que en el sector de la industria de la confección y especialmente porque en este mercado se encuentra estrategias de precios y productos sustitutos más exequibles a los clientes.

9.7.2 Organismos de apoyo

Identificar las relaciones con otras entidades públicas o privadas que le permitan fortalecer el desarrollo y sostenibilidad de la empresa (entidades como: SENA, unidades de emprendimiento, empresas que promueven la investigación del mercado, organismos locales, gubernamentales, etc.). De igual manera viabilizar las estrategias y alianzas con otras organizaciones del sector.

9.7.3 Estructura organizacional

Definir un manual de funciones con cargo, tipo de contratos, compensación económica, perfil ocupacional, formación académica, experiencia, y funciones relacionadas con el cargo. Así mismo en la estructura general de los indicadores que permitan medir y hacer seguimiento a los objetivos trazados direccionados a la misión y visión de la empresa.

9.8 Aspectos legales

Es importante y especialmente porque en Colombia existen muchas empresas del campo de recubrimientos no están constituidas legalmente y es una de las grandes amenazas por la competencia de precios, por tanto, desglosar los aspectos legales explicando los trámites asociados en cada uno así:

- Trámites comerciales: tipo de empresa, clasificación CIIU, tipo de sociedad que se constituiría, características, documento privado de constitución, tramites paso a paso para el proceso de creación de la nueva empresa en cámara de comercio.
- Tramites tributarios: régimen común y sus características, pre RUT, RUT, impuestos nacionales (IVA, Retefuente, declaración de renta, vehículos, vivienda, otros), impuestos distritales Reteica, ICA, avisos y tableros, Registro de libros contables, registro de vendedores, facturación.
- Tramites de funcionamiento: uso de suelos, Sayco, INVIMA, Secretaria de Salud, medio ambiente, marcas, patentes, código de barras, certificaciones de calidad, etc.
- Tramites de seguridad social y laboral: afiliación a salud, fondo de pensiones y cesantías, ARL, caja de compensación, parafiscales, tramites con ministerio para reglamento de trabajo, salud ocupacional y seguridad industrial.
- Normas o Política de distribución de utilidades.

9.9 Costos administrativos

9.9.1 Gastos de personal

Registrar la dedicación (parcial o completa, tipo de contratación; temporal o fija).

- Registrar los pagos estimados por concepto de salaries (sueldo, prestaciones sociales, subsidies, parafiscales), pagos al destajo o jornadas, honorarios a cancelar, una vez empiece a operar la empresa, identificando mensualmente valores por cargo durante el primer año. Igualmente, registrar los gastos o costos por concepto dotaciones, uniformes.

- Para los cargos que van por nomina es necesario efectuar los cálculos de ley para ello se recomienda el uso de la herramientas o software para los cálculos de nómina.

9.9.2 Gastos de puesta en marcha

Relacionar y cuantificar los gastos por concepto de arranque y puesta en operación de la empresa, tales como registros, certificados, permisos, licencias, estudios, etc.

9.9.3 Gastos anuales de administración

Registrar los gastos administrativos estimados, valorizados en forma anual, como servicios públicos (agua, teléfono e internet, energía, gas, televisión cable). Arriendo, publicidad, mantenimiento, seguros para equipos o instalaciones, suministros de oficina, servicios bancarios, afiliaciones y suscripciones, otros.

9.10 Estudios de finanzas

9.10.1 Ingresos

- Se debe realizar una vez tenga definido cuál es el plan de inversión y recursos requeridos para la implementación de la nueva empresa.
- Fuentes de Financiación (aporte de los socios o financiamiento del proyecto por créditos o entidades de financiamiento).
- En el caso de los aportes de los socios, es preciso definir si será en dinero, especie, conocimiento, es necesario describir cada ítem y registra el rubro aportado.
- Llevar un modelo financiero de la nueva empresa.

9.10.2 Egresos

Tener en cuenta como se distribuyen y administran las inversiones fijas y diferidas, costos de infraestructura, gastos de puesta en marcha, costos anualizados administrativos y gastos de personal.

9.11 Impactos

9.11.1 Impacto económico

Describa los aspectos del plan de la creación de la empresa de recubrimientos metálicos y plásticos para industria de confección que según su criterio generarían impacto Económico, cuantificando los resultados del impacto por ejemplo en ventas nacionales y exportaciones, cobertura de población objetivo, clientes, consumidores, y proveedores de materias primas e insumos, maquinaria, mobiliario, generación de ingresos, política de formalización empresarial y cuantificar su costo de implementación y mantenimiento

9.11.2 Impacto regional

Identificar los aspectos que generarían impacto regional, cuantificando los resultados del impacto por ejemplo en, tecnologías de la información y las comunicaciones, pecuario, agrícola, servicios varios, industria, comercio formal, tomando como referente los sectores estratégicos establecidos por el gobierno distrital, en las diferentes fases del proyecto, cuantificar su costo de implementación y mantenimiento.

9.11.3 Impacto social

Identificar los aspectos que generarían impacto social, cuantificando los resultados del impacto por ejemplo en generación de empleo directo e indirecto en las diferentes fases del proyecto, a qué tipo de población beneficiara (vulnerabilidad), política de generación de empleo, cuantificar su costo de implementación y mantenimiento.

9.11.4 Impacto ambiental

Identificar los aspectos que generarían impacto ambiental, cuantificando los resultados del impacto por ejemplo afluentes, ruido, ahorro papel, protección fauna y flora, empresas amigables con el medio ambiente, técnicas de vertimientos de desechos orgánicos e inorgánicos, etc., en las diferentes fases del proyecto.

9.12 Resumen ejecutivo

9.12.1 Concepto de la creación de la nueva empresa

Establecer la actividad económica de la empresa, la cual esta direccionada a la producción de recubrimientos metálicos y plásticos para la industria de la confección, clasificación CIIU, misión, visión, valores corporativos, los objetivos que se persiguen con la puesta en operación la empresa. Estos se establecieron en uno de los ítems del proyecto teniendo en cuenta las actividades económicas a las cual está dirigida, la función social que cumplirá, las necesidades del mercado a satisfacer, mercado objetivo, justificación del mercado objetivo.

9.12.2 Potencial del mercado en cifras

Resuma con cifras el potencial de mercados regionales, nacionales e internacionales que tiene el bien del sector de insumos para la confección, esto como resultado de los resultados de la investigación de mercados.

9.12.3 Ventajas competitivas y propuestas de valor

Identificar las ventajas más destacadas, innovación, (comerciales, técnicas, operacionales, financieras, etc.) del productos demandantes de la confección, que le permitirá asegurar el éxito y valores agregados con respecto a lo existente o la competencia.

9.12.4 Resumen de las inversiones requeridas

Haciendo uso de tablas para determinar las inversiones de infraestructura y capital de trabajo, cuyo total debe ser igual a los recursos de los aportes de los socios en dinero especie o conocimiento o por otras entradas como los proyectos de financiamiento por emprendimiento, para este último es necesario cuantificarlo, recursos requeridos, igualmente cuantificar todos los rubros con el fin de definir la inversión total.

9.12.5 Proyecciones de ventas y rentabilidad

- Mediante una tabla, resumir las cantidades a vender, los precios de venta estimados, por periodo.
- Rentabilidad esperada del proyecto de la nueva empresa, en términos de la tasa interna de retorno (TIR).

9.12.6 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Concretamente se presenta las principales bondades financieras en términos del análisis financiero a los indicadores financieros proyectados (liquidez, rotación inventarios, rentabilidad neta), indicadores de flujo de caja y especialmente los indicadores de decisión (TIO, VAN, TIR, PRI, etapa improductiva, periodos de expansión. Sustente la viabilidad comercial (mercados), técnica, ambiental, legal y operativa.

9.13 Evaluación del proyecto

Teniendo en cuenta todos los factores que determinan la factibilidad del proyecto de la creación del modelo de la creación de empresas de recubrimientos metálicos y plásticos para la industria de la confección, se realiza la evaluación del proyecto, el cual constituye uno de los componentes de prefactibilidad o factibilidad y es el resultado de la integración de los requerimientos de mercado, técnicos, administrativos, financieros, legales y organizacionales, directamente alineada con las inversiones y financiamiento y del presupuesto de ingresos y costos.

Es una de las fases que reúne a los indicadores de factibilidad para que los interesados en el proyecto, a las entidades de apoyo, a las entidades financiadoras e incluso a las entidades gubernamentales, tomar decisiones de aprobación, modificación, desaprobación o aplazamiento de las inversiones que implica el proyecto.

10. Conclusiones

Después de analizar los datos obtenidos en la presente investigación se puede concluir lo siguiente:

- Se identificó a través de las entrevistas a los gerentes de las empresas de la industria de la confección, las estrategias corporativas, mediante la aplicación de técnicas, tecnologías y desarrollos innovadores que aportan un valor diferenciador al mercado objetivo.
- Se identificó uno de los grandes problemas que presenta el empresario del sector de la industria de la confección, es la falta de sistemas de registros generales de sus actividades, tienen desventaja competitiva y no pueden autodiagnosticarse permanentemente para evaluar su desempeño e identificar algunos aspectos críticos sobre los cuales deben centrar los esfuerzos de mejoramiento.
- Como parte de los mecanismos de medición, evaluación, mejoramiento y fortalecimiento de la competitividad de este sector, se estableció indicadores que permitieron analizar las subcategorías del modelo de creación de empresas, que permitan evaluar a través de estándares nacionales e internacionales, la calidad, flexibilidad, innovación, rapidez, rentabilidad y productividad de las empresas del sector de confecciones.
- El diseño del nuevo modelo de creación de empresas para la industria de la confección, debe tener las herramientas necesarias para lograr y garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados, alineados con la misión, visión y estrategias corporativas de la empresa.

- El planteamiento del diseño del nuevo modelo de creación de la empresa para la industria de la confección reúne todos los requerimientos: estudio de mercado, técnico, administrativo, financiero y legal, que permita evaluar a través de indicadores la factibilidad y viabilidad del proyecto.

11. Referencias bibliográficas

- Colombiatex (2015). Recuperado de <http://colombiatex.inexmoda.org.co/listado-de-expositores-2015/>.
- Contreras, M. (2004). Formulación y evaluación de proyectos. Bogotá, Editorial UNAD, 237-338.
- Dinamización de la Economía de Medellín, 2012. Recuperado de http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/que_dinamiza_a_la_economia_de_medellin.php#.VW0JhNJ_Oko.
- Hernandez, A. y Hernandez, A. (2011). Formulación y evaluación de proyectos de inversión. p. 101-119.
- Kennth (1983). Como iniciar su propio negocio. México. *Mc Graw Hill*, 78.
- La productividad en la industria metalmecánica en Colombia (2014). Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/22534/1/19159-62809-1-PB.pdf>.
- Mendez, C. (2004). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá, Editorial Mc graw hill, p. 246.
- Sapag, N. y Sapag, R. (2001). Preparación y evaluación de proyectos. Editorial Mc Graw hill, 21-22.

ANEXOS



**COORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN ABIERTA Y DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

ENTREVISTA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES

Objetivo: Identificar las estrategias de las habilidades gerenciales que actualmente tienen los directivos de la empresa para responder a los nuevos modelos de las estructuras organizacionales que responden a los ambientes corporativos para una efectiva dirección de la empresa.

Información general

Cargo del entrevistado: _____

Razón social de la organización: _____

Número de empleados: __ Tamaño de la organización: Grande: _ Mediana: __ Pequeña: __

Tipo e organización: S:A: __ Ltda.: __ En comandita: __ Otro: ¿Cuál? _____

Origen del capital: Privado: _____ Público: _____ Mixto: _____

Origen de la inversión: Nacional: _____ Extranjera: _____ Mixta: _____

Participación de la empresa en el mercado en los últimos 3 años:

Aumenta: _____ Igual: _____ Disminuye: _____

Años de vinculación a la empresa del (de la) encuestado(a) __ años; Profesión: _____

Lugar y fecha de entrevista: _____

1. ¿Cuáles son las estrategias de gerenciamiento alineados a los elementos corporativos de la organización?
2. ¿Cuáles son los aspectos económicos, sociales, culturales, geográficos, demográficos, políticos y legales que influyen en la estructura del Mercado (oferta, demanda, canales de comercialización, precios de los productos, etc.)?
3. ¿Cómo son los canales de comunicación de la organización con los clientes y el rol de la compañía y sus proveedores?
4. ¿Qué tipo de tecnologías, métodos, técnicas están al nivel del nivel técnico y administrativo, que determina el eficiente y continuo funcionamiento de la organización?
5. La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?
6. La empresa analiza y anticipa las necesidades de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, accionistas y empleados?
7. ¿la organización tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales?

8. ¿Cómo ha evolucionado las razones financieras de liquidez, actividad, crecimiento, rentabilidad aplicado al balance general y estado de resultados? ¿Está por encima de la industria?