

**PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FINANCIERA  
PARA UNA EMPRESA MAQUILADORA DE CONFECCIÓN EN ROPA  
INTERIOR**

NORA ELENA VALENCIA CASTAÑO  
DIANA LORENA VALENCIA

**POLITÉCNICO COLOMBIANO JAIME ISAZA CADAVID  
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL  
MEDELLÍN  
2009**

**PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FINANCIERA  
PARA UNA EMPRESA MAQUILADORA DE CONFECCIÓN EN ROPA  
INTERIOR**

NORA ELENA VALENCIA CASTAÑO  
DIANA LORENA VALENCIA

Trabajo De Grado Para Optar Al Título De Especialista En Gerencia Integral

Asesor Temático  
Alejandra Luján

Asesor Metodológico  
José Vitalino Echeverri Hernández

**POLITÉCNICO COLOMBIANO JAIME ISAZA CADAVID  
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL  
MEDELLÍN  
2009**

## **NOTA DE ACEPTACIÓN**

El trabajo de grado titulado "PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FINANCIERA PARA UNA EMPRESA MAQUILADORA DE CONFECCIÓN EN ROPA INTERIOR", de las autores Nora Elena Valencia Castaño y Diana Lorena Valencia, cumple con los requisitos para optar el título de Especialistas en Gerencia Integral.

Jurado: \_\_\_\_\_

Jurado: \_\_\_\_\_

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. DESCRIPCION DEL SECTOR CONFECCION	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	14
4. DELIMITACION DEL PROBLEMA	15
5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	16
5.1 OBJETIVO GENERAL	16
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
6. MARCO TEORICO	17
6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	15
6.1.1 Tipos de Estructura Organizacional	20
6.2 ESTRUCTURA FINANCIERA	23
6.2.1 Razones Financieras	24
6.2.2 Presupuestos	25
6.3 ESTRUCTURA TECNOLOGICA	26
6.4 PROCESO DE CONSTITUCION DE UNA SOCIEDAD	28
6.4.1 Tipos de Sociedades en Colombia	28
6.4.2 Trámites ante la Cámara de Comercio	30
6.4.3 Cámara de Comercio	30
7. DISEÑO METODOLOGICO	31
7.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	31

7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	31
7.3 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	31
7.4 TECNICA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	31
8. EMPRESA MAQUILADORA EN CONFECCIÓN	32
8.1. UBICACIÓN DEL SECTOR	32
8.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CONFECCIONES NORDIA	35
8.3 DESCRIPCION DE LOS CARGOS Y FUNCIONES	40
8.4 ESTRUCTURA FINANCIERA	51
8.4.1 Inversión Inicial	51
8.4.2 Activos	52
8.4.3 Ventas Proyectadas	53
8.4.4 Gastos operativos	54
8.4.5 Balance General Proyectado	54
8.4.6 Estado de Resultados Proyectado	55
8.4.7 Flujo de Caja Libre	56
9. CONCLUSIONES	58
10. RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFÍA	60

## GLOSARIO

**Confección:** Acción ó efecto de preparar determinadas cosas, prenda confeccionada, confección de prendas de vestir ya hechas.<sup>1</sup>

**Estructura organizacional:** Es la forma cómo está conformada la estructura Jerárquica y Administrativa de una organización.<sup>2</sup>

**Productividad:** Cantidad de bienes o servicios que se obtienen de los recursos invertidos.<sup>3</sup>

**Mano de Obra:** Personal de cualquier sexo para llevar a cabo las operaciones de fabricación, proyectar, dirigir, desempeñar trabajos de oficina, diseñar e investigar.<sup>4</sup>

**Máquinas:** Instalaciones, herramientas y equipos necesarios para llevar a cabo la fabricación, manipulación y transporte de los materiales.<sup>5</sup>

**Recursos:** Artículos y servicios reales que sirven como insumo para la transformación de bienes ó servicios.<sup>6</sup>

**Planta de Producción:** Lugar concreto donde se fabrica un artículo.<sup>7</sup>

**Rentabilidad:** Obtener más ganancias que pérdidas en un campo determinado.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). Introducción al Estudio del trabajo. Primera Edición. Ginebra: 1957; p. 72.

<sup>2</sup> ALZATE Ospina Augusto, RAMIREZ Aristizabal Abelardo, Dirección Empresarial. Medellín: 1985; p.52.

<sup>3</sup> *Ibíd.* ; p.53

<sup>4</sup> *Ibíd.* ; p.60

<sup>5</sup> *Ibíd.* ; p.61

<sup>6</sup> ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). Introducción al Estudio del trabajo. Primera Edición. Ginebra: 1957; p. 15.

<sup>7</sup> *Ibíd.*; p. 33

<sup>8</sup> ALZATE Ospina Augusto, RAMIREZ Aristizabal Abelardo, Dirección Empresarial. Medellín: 1985; p.120.

TITULO DEL TRABAJO: PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FINANCIERA PARA UNA EMPRESA MAQUILADORA DE CONFECCIÓN EN ROPA INTERIOR.

Autores

- Diana Lorena Valencia Castaño
- Nora Elena Valencia Castaño

Asesores:

- José Vitalino Echeverri – Asesor Metodológico
- Alejandra Luján – Asesor Temático

## **RESUMEN**

La propuesta consiste en presentar un modelo de empresa para confección de ropa interior partiendo de una estructura organizacional y financiera dentro del marco y cumplimiento del análisis de factores como sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento.

El diseño de la estructura organizacional parte de la conformación jerárquica de los cargos, funciones y competencias del personal que integran la empresa y diseño físico de la planta de operaciones.

La estructura financiera comprende el análisis de estados financieros y recursos humanos, tecnológicos, técnicos y financieros con que se cuentan para la puesta en marcha de la nueva empresa.

## Summary

### Job Title:

PROPOSAL FOR FINANCIAL AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE FOR A COMPANY DEDICATED TO ARTIFICIAL MAQUILA OF UNDERWEAR.

### Authors

- Diana Lorena Valencia Castaño
- Nora Elena Valencia Castaño

### Advisers:

- Jose Echeverri Vitalino - Methodological Adviser
- Alejandra Lujan - Thematic Advisory

### Description:

The proposal is to present a business model for clothing from an internal organizational structure and financial performance within the framework and analysis of factors such as sustainability, profitability and growth.

The design of the organizational structure of the hierarchical set of charges, duties and powers of the staff that make up the company, and design of physical plant operations.

The financial structure includes the analysis of financial and human resources, technological, technical and financial resources that are available for the launch of the new company.



## INTRODUCCIÓN

Siendo Medellín una ciudad reconocida como capital de la moda en Colombia, por la versatilidad y la calidad en su mano de obra en las empresas de confección y con amplia vocación maquiladora en el ensamble de productos para el mercado americano, existe la posibilidad de crear una empresa para la prestación del servicio de mano de obra en ropa interior.

Para la puesta en marcha de la empresa, esta propuesta presenta un análisis de la estructura organizacional y todos los procesos administrativos de la empresa como la conformación jerárquica, la asignación de cargos, funciones, competencias y responsabilidades de cada uno de los empleados; igualmente el análisis de los procesos técnicos y de producción.

La estructura financiera presenta el estudio de un análisis de los procesos financieros, ingresos, costos y gastos para obtener como resultado la viabilidad ó no del inicio de las actividades de la empresa.

Al final del trabajo se presentan las conclusiones, que serán de gran utilidad, con el fin de dar comienzo a la marcha de la empresa Confecciones Nordia Ltda., por medio de la ejecución de procedimientos iniciales que van a permitir el logro de objetivos y metas y, con un gran aporte a la generación de empleo.

## 1. DESCRIPCION DEL SECTOR CONFECCION

Colombia es reconocida en el sector de la confección como un país con fortalezas como mano de obra calificada, calidad en la confección del producto terminado, bajo costo y puntualidad en la entrega; la realización de ferias de carácter internacional es un ejemplo claro del esfuerzo que ha realizado el sector para modernizarse y responder a las exigencias de las ferias de este género. Entre las ferias más destacadas en Colombia están Colombia Moda, Colombiatex, Bogotá Fashion, Nueva Moda Colombia y Feria de la Moda Infantil en Bucaramanga.

Colombia se identifica como potencial en América Latina por su innovación, desarrollo y diseño; traducido en productos de valor agregado que son los que permitirán competir con gran oferta de la China y sobresalir en mercados mundiales<sup>9</sup>.

El sector de la confección genera el 9% del PIB; el 24% del empleo de manufactura y el 7% del total de las exportaciones, por su versatilidad y calidad en mano de obra Medellín es líder manufacturero en la producción de ropa (maquila, paquete completo), para segmento masculino, femenino, junior e infantil, prendas casuales, vestido de baño, ropa interior, ropa deportiva y jeans<sup>10</sup>.

El sector de la confección está compuesto por 1200 fábricas con más de 20 trabajadoras. Medellín representa el 35% en la confección, Bogotá el 35% y el resto del país el 30%<sup>11</sup>. Estados Unidos tiene una participación del 33% del total de las exportaciones colombianas de prendas de vestir, seguido de Venezuela con un 19%, México con un 11% y Ecuador con un 7%; para obtener finalmente un 69% entre los 4 Países de las exportaciones colombianas<sup>12</sup>.

El sector de la confección es altamente afectado por su estructura de costos ya que muestra una participación bastante alta con respecto al total del costo (39,7%); las remuneraciones representan el 24,4% y el nivel de utilidad es del 10,9%. En cuanto a la mano de obra en su mayoría es personal calificado lo que genera alta estabilidad en empresas del sector, su salario promedio es menor al de la Industria en general, esto debido al bajo nivel de tecnología que emplea, lo que implica moderado mantenimiento y escasa automatización permitiendo que el personal no calificado lo pueda operar.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> IRIARTE, Walberto. Análisis de la Gestión exportadora de las empresas del sector confección.{en línea}. Septiembre 2003, {citado el 6 de mayo de 2008}. Available from Internet [www.ciruelo.uninorte.edu.co](http://www.ciruelo.uninorte.edu.co)

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> EL SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN COLOMBIANO.{en línea}.{citado el 5 de mayo de 2008}. Available from Internet <http://inexmoda2.private.arkix.com/textilconfeccion/elsectortextilydelaconfeccion>

<sup>12</sup> IRIARTE, Walberto. Op cit p

<sup>13</sup> POSADA, Paola Andrea. Trabajos decentes para las mujeres en la industria de la confección en Medellín. {en línea}. Julio 9 de 2007, {citado el 5 de mayo de 2008}. Available from Internet

La subcontratación como estrategia para minimizar costos es una práctica mediante la cual las Pymes son subcontratadas por empresas más grandes, esta estrategia de reorganización se concentra en unidades productivas que generan mayores ingresos.<sup>14</sup>

El sistema de la confección se beneficia de sistemas especiales de exportación e importación como son las zonas francas, el plan vallejo y el régimen de comercializadoras internacionales así como de preferencias arancelarias de diferentes acuerdos comerciales con mercados externos.<sup>15</sup>

Las pequeñas empresas de la confección que se crean tienen un 50% de probabilidad de sobrevivir una vez hayan iniciado su actividad; el otro 50% de las empresas fracasan debido a factores como:

- Falta de experiencia: Base fundamental de todas las causas que llevan al fracaso.
- Falta de dinero/capital: Es condición importante contar con los recursos suficientes para desarrollar todas las operaciones de la empresa.
- Mala ubicación: Los niveles de accesibilidad deben permitir la facilidad de ingreso de los clientes y niveles de seguridad del lugar.
- Falta de enfoque: La ausencia de un enfoque ya que con frecuencia las empresas apuntan a varios frentes sin tener en cuenta los recursos necesarios generando poca liquidez y reduciendo la rentabilidad.
- Mal manejo de inventarios: Este factor tiene que ver muy directamente con los altos niveles de desperdicios y despilfarros.
- Excesivas inversiones en activos fijos: Los gastos en activos fijos quitan capacidad de liquidez; de una única manera que se justifican los gastos de este tipo es contando con importantes fondos propios y un efecto directo sobre altos niveles de ingresos.
- Falencias en materia de créditos y cobranzas: Otros factores que se pueden constituir en falencia es la falta de sistemas de información interna y falta de adaptación al entorno.
- No contar con buenos sistemas de información: La información de todo tipo tanto financiero, laboral, técnica, operativa etc., debe ser recopilada, analizada, seleccionada y tomar decisiones que garanticen la buena marcha de la empresa.
- Fallas en los controles internos: Es fundamental para evitar fraudes internos y externos.

---

<sup>14</sup> Fracagos de las medianas y pequeñas empresas. {en línea}. Agosto de 2005, {citado el 5 de mayo de 2008}. Available from Internet [www.monografias.com/fracagos-pequenas-empresas/fracagos-pequenas-empresas.shtml](http://www.monografias.com/fracagos-pequenas-empresas/fracagos-pequenas-empresas.shtml)

<sup>15</sup> Ibid.

- Mala selección de personal: Este es un factor de mayor porcentaje en la quiebra de las empresas ya que la mala selección del personal puede acarrear serios problemas que llevan al fracaso de la organización.
- Fallas en la planeación: Es producto de la ausencia de capacidades técnicas y lleva a que no fije correctamente sus objetivos, desconocer las realidades del entorno; es de importancia fundamental conocer las demandas, necesidades de los consumidores es decir conocer el potencial de nuestro producto.
- Falencias en el control presupuestal y de gestión: Hay que diseñar sistemas de control efectivos en la empresa y mantener bajo control el presupuesto.
- Ausencia de políticas de mejora continua: Los procesos deben ser mejorados continuamente, y sobre todo en el momento actual de mercado globalizado donde la competencia entre empresas de otras naciones mejora y está constantemente a la vanguardia de la competitividad de hoy.
- Falta de capacitación del empresario y directivo: Ocasiona un significativo alejamiento del entorno real y actual y sus requerimientos.
- Excesiva centralización en la toma de decisiones: Los propietarios no delegan en sus empleados decisiones y actividades que ellos están en capacidad de asumir, generando desmotivación en los empleados por su poca participación.
- Mala gestión de los fondos: Es la utilización de fondos en asuntos ajenos a los de la empresa.
- Nepotismo: Dar preferencia a los familiares y asignarles cargos claves en la empresa solo por la condición misma, lleva a la desmotivación de los demás empleados y a la caída de buenos niveles de rendimiento.<sup>16</sup>

Para hacer posible que una empresa sea estable, perdurable en el tiempo pero actualizada y a la vanguardia de los cambios que ofrece el medio del mercado y de la competencia actual hay que revisar cada uno de los factores anteriores y adoptar las medidas que sean necesarias para corregir los diferentes inconvenientes que se presenten en cada empresa.

Partiendo de este contexto en el sector de la confección se presenta la oportunidad de evaluar la propuesta de una estructura organizacional y financiera para una empresa maquiladora de confección en ropa interior, teniendo en cuenta que es un sector dinámico por la cantidad de Pymes, de producto, ubicación geográfica y diferentes mercados que servirán como futuros clientes potenciales, considerando que debe mejorarse la gestión empresarial y productiva.

---

<sup>16</sup> Ibid.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Cual debe ser el diseño de una estructura organizacional y financiera de una empresa maquiladora en ropa interior ubicada en la ciudad de Medellín?.

### **3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Crear empresa de confección en la ciudad de Medellín reconocida como capital textil y de la moda, es un aspecto importante que motiva a realizar un trabajo como éste, no solo por la versatilidad de las maquilas y mano de obra sino por la importancia que tiene el sector de la confección en nuestro País como fuente generadora de empleo proporcionando una mejor calidad de vida, contribuyendo a la disminución de la pobreza, garantizando además que el empleo generado es un empleo decente.

En el campo Administrativo permitirá un desarrollo de la creatividad para diseñar estrategias que hagan a la empresa más competente en el medio, ofreciendo mano de obra calificada para la elaboración de prendas de vestir y desarrollando al máximo el potencial individual de la creatividad del empleado. Teniendo en cuenta que en el sector de la confección las condiciones laborales son altamente desfavorables (trabajo mal remunerado, extensas jornadas de trabajo, subcontratación y discriminación entre otras), con la implementación de este proyecto se tiene como prioridad cumplir a cabalidad la normatividad de la legislación laboral, y de otro lado generar empleo directo para las mujeres que son cabeza de familia por medio de vinculación directa con contratos a término fijo que garantizan mayor estabilidad.

En lo personal brinda la oportunidad de poner en práctica todos los conceptos adquiridos en la Especialización de Gerencia Integral, permitiendo además un mayor desarrollo profesional porque permite diseñar, consolidar y evaluar planes Gerenciales. Con la implementación de la estructura organizacional y financiera se pretende es generar riqueza tanto en lo económico como en la calidad de vida. También permitirá optar por el título de Especialista en Gerencia Integral

#### **4. DELIMITACION DEL PROBLEMA**

La empresa está ubicada en la ciudad de Medellín, su delimitación en tiempo de la creación de la empresa de la confección es de 5 años, tiempo que se considera prudente para la planeación, creación y puesta en marcha del proyecto con un crecimiento progresivo año a año.

## **5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer el diseño de una estructura organizacional y financiera de una empresa maquiladora en ropa interior ubicada en el sector de Guayabal de la ciudad de Medellín.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Definir el tipo de empresa, su estructura y su tamaño haciendo énfasis en los procesos de maquila de ropa interior.

Analizar las actividades de maquila en ropa interior comparando precio, tiempos de entrega y calidad en el servicio.

Proponer el diseño que se ajuste a la empresa maquiladora en cuanto a recursos humanos, financieros y tecnológicos que lleven posteriormente a pensar en su puesta en marcha.

Analizar las posibilidades de poner en marcha la empresa basadas en el análisis de esta investigación.



## 6. MARCO TEORICO

### 6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para hablar de estructura Organizacional en una empresa hay que entender el concepto de estructura en una organización, entendida como el conjunto formal de dos ó más elementos, que permanece inalterado, ya sea en el cambio, ya sea en la diversidad de contenidos; es decir, la estructura se mantiene aunque se modifique alguno de sus elementos o relaciones. La misma estructura puede ser encontrada en diferentes áreas; de ahí que la comprensión de las estructuras fundamentales de algunos campos de la actividad permite el reconocimiento de las estructuras en otros campos.<sup>17</sup>

La Estructura Organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan cambios en la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos claves: Especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.<sup>18</sup>

La especialización del trabajo es el componente de la estructura de la organización que implica que cada una de las distintas personas desempeña solo uno de los pasos de un trabajo en lugar de que una sola persona realice todos los pasos del trabajo.<sup>19</sup> Existe un punto en el cual aparecen las desventajas humanas, producto de la división del trabajo; por ejemplo el aburrimiento, la fatiga, el estrés, la escasa productividad, la mala calidad, el aumento de ausentismo, y la elevada rotación de personal superan las ventajas económicas.<sup>20</sup>

El segundo elemento es la Departamentalización, que puede clasificarse en dos categorías: por propósito y por proceso. La categoría por propósito comprende la disposición del trabajo de acuerdo con producto, clientes o situación, geográfica; los departamentos se construyen en torno a propósitos ó producción específica y autónoma, en este tipo de departamentalización se hace énfasis en una orientación externa o al mercado, por el contrario la departamentalización por proceso está más orientada al interior o “a la producción”, y en ella los departamentos se construyen en torno a funciones como: ventas, fabricación y planeación. Existe una diferencia fundamental entre estas dos categorías: La departamentalización por proceso aprovecha mejor el potencial de economías de la especialización que la departamentalización por propósito; esta última lleva a una mayor autonomía y menos costos de coordinación que lo que se hace por

---

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto: Introducción a la Teoría General de la Administración: Quinta Edición. México: Mc Graw Hill, 2003. p.505.

<sup>18</sup> STEPHEN P., Robbins, y COULTER, Mary; Administración: Octava Edición, México: Pearson Prentice Hall, 2005. p.234.

<sup>19</sup> STEPHEN P., Robbins y DECENZO A., David; Fundamentos de Administración, tercera edición. México: Pearson Educación, 2001. p.155.

<sup>20</sup> Ibid., p.156.

proceso; lo que quiere decir que la departamentalización por propósito da por resultados departamentos autónomos en los cuales todos los recursos necesarios, están disponibles por intermedio de un solo gerente o grupo de gerentes por tanto facilita la coordinación y la adaptación. La departamentalización por proceso tiende a aislar en distintos departamentos funciones como fabricación y mercadeo por lo cual da por resultado mayor eficiencia.<sup>21</sup>

La cadena de mando que es el tercer elemento es la línea continua de autoridad que se extiende desde los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién le informa a quién. Ayuda a los empleados a responder preguntas cómo a quién recorro si tengo algún problema ó ante quién soy responsable? No es posible examinar la cadena de mando sin analizar otros tres conceptos que son autoridad, responsabilidad y unidad de mando. La **autoridad** se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga. Para facilitar la toma de decisión y coordinación los gerentes de una organización forman parte de la cadena de mando y se les otorga cierto grado de autoridad para cumplir sus responsabilidades. La **responsabilidad** es la obligación de desempeñar cualquier tarea asignada. La unidad de mando es el principio de administración que afirma que cada persona debe informar solo a un gerente.<sup>22</sup>

La amplitud del control que es el cuarto elemento, es importante porque en gran medida determina el número de niveles y Gerentes que tiene una organización siempre que todo permanezca sin cambios; cuanto mayor sea la amplitud mejor será la organización. La tendencia en años recientes ha sido amplitud de controles mayores, que concuerdan con los esfuerzos de los gerentes para reducir los costos, acelerar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, estar más cerca de los clientes y conferir poder a los empleados.<sup>23</sup>

La Centralización y descentralización como quinto elemento, describe la centralización y descentralización como el nivel jerárquico en que se toman las decisiones; la centralización significa que la facultad de tomar decisiones se localiza cerca de la cúpula de la organización; descentralización indica que la facultad de tomar decisiones se desplaza a los niveles inferiores de la organización. Como ventajas de la centralización están las decisiones tomadas por los administradores que poseen una visión global de la empresa. Quienes toman decisiones en altas posiciones están por lo general mejor preparados y entrenados que quienes están en niveles inferiores, las decisiones tomadas son mas coherentes con los objetivos empresariales globales, eliminan la duplicación de esfuerzos de quienes toman decisiones y reducen los costos operacionales,

---

<sup>21</sup> DESSLER, Gary; Organización y Administración. México: Litografía Ingramex S.A.. 1986, p.83.

<sup>22</sup> STEPHEN P., Robbins, y COULTER, Mary; Administración: Octava Edición, México: Pearson Educación, 2005. p.237.

<sup>23</sup> Ibid., p.238.

ciertas funciones como compras y tesorería permiten mayor especialización y otras ventajas.<sup>24</sup>

Las desventajas de la centralización son las decisiones que toman los administradores que pertenecen a la cúpula y están lejos de los hechos y las circunstancias, quienes toman las decisiones en la cúpula casi nunca tienen contacto con las personas y situaciones involucradas, las líneas de comunicación de la línea jerárquica ocasionan demoras y un mayor costo operacional, puesto que las decisiones deben pasar por la cadena escalar e involucrar a muchas personas del nivel intermedio; es posible que haya distorsiones y errores personales en el proceso de comunicación de las decisiones.<sup>25</sup>

Las ventajas de la descentralización son las siguientes: los jefes están cerca del sitio donde se deben tomar todas las decisiones. Disminuye los atrasos causados por las consultas a la casa matriz o a las superiores distantes. Las personas que viven los problemas son las más indicadas para resolverlos localmente economizando tiempo y dinero. Permite aumentar la eficiencia y la motivación aprovechando mejor el tiempo y la actitud de los funcionarios evitando que evadan la responsabilidad, si requiriesen consultar a la casa matriz o al jefe. Reduce el papeleo del personal de las oficinas centrales, además se ahorra tiempo, pueden reducirse los gastos de coordinación debido a la mayor autonomía para tomar decisiones. Reduce los gastos de coordinación, permite la formación de ejecutivos locales o regionales más motivados y más conscientes de sus resultados operacionales que el ejecutivo nacional, pues la estructura descentralizada produce gerentes generales.<sup>26</sup>

Como desventajas de la descentralización están: Falta de uniformidad en las decisiones, la estandarización y la uniformidad tienen la ventaja de reducir costos operacionales, aprovechamiento insuficiente de los especialistas. En general, la mayor cantidad de especialistas se haya en las oficinas centrales, falta de equipo apropiado o de funcionarios en el campo de actividades al implementar la descentralización; debe proveerse el entrenamiento necesario.<sup>27</sup>

El sexto elemento que es la formalización, se refiere al grado en el que los trabajadores de una organización son estandarizados y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados; el grado de formalización varía ampliamente entre organizaciones incluso dentro de ellos. En organizaciones con un alto grado de formalización existen descripciones de trabajo explícitas, numerosas normas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo. Cuando la

---

<sup>24</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración: Quinta Edición. México: Mc Graw Hill, 2003, p.220.

<sup>25</sup> Ibid., p.219 - 220

<sup>26</sup> Ibid., p.221-222

<sup>27</sup> Ibid., p.222

formalización es baja los comportamientos de trabajo son relativamente poco estructurados y los empleados tienen mucha libertad para realizar su trabajo.<sup>28</sup>

### 6.1.1 TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Estructura Lineal: constituye la estructura más simple y antigua, está basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval. La denominación Lineal obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y de responsabilidades. En esta organización sencilla, piramidal, cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área, puesto que las líneas de comunicación se establecen con rigidez. Es una forma de organización característica de las pequeñas empresas o las etapas iniciales de las organizaciones, pues las funciones básicas ó primarias de estas generalmente aparecen en primer lugar y constituyen su fundamento.<sup>29</sup>

Las ventajas de la estructura lineal son: Estructura sencilla y de fácil comprensión, las opciones de comunicación y de relaciones formales son mínimas, delimitación nítida y clara de responsabilidades de los órganos ó cargos, facilidad de implantación, estabilidad considerable pues permite el funcionamiento tranquilo de la organización gracias a la centralización del control y las decisiones.<sup>30</sup>

Las desventajas que esta estructura presenta son la estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad, puede volverse autoritaria y provocar rigidez en la indisciplina dificultando la cooperación y la iniciativa de personas, la unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada, a medida que la empresa crece la organización lineal conduce a la congestión de líneas formales de comunicación.<sup>31</sup>

La estructura lineal puede ser aplicada en pequeñas organizaciones que no requiere ejecutivo especialista en tareas altamente técnicas cuando: la organización esta comenzando su desarrollo, las tareas llevadas a cabo por la organización están estandarizadas, la organización tiene vida corta, la organización juzga más interesante en invertir en consultoría externa u obtener servicios externos que establecer órganos internos de asesoría.<sup>32</sup>

Estructura Funcional: Es una estructura sencilla y poco costosa, es la más usada agrupa las tareas y actividades por funciones empresariales como: producción/operaciones, mercadotecnia, finanzas/contabilidad, investigación y

---

<sup>28</sup> STEPHEN P., Robbins, y COULTER, Mary; Administración: Octava Edición, México: Pearson Educación, 2005. p.240.

<sup>29</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración: Quinta Edición. México: Mc Graw Hill, 2003, p.253.

<sup>30</sup> Ibid., p.254

<sup>31</sup> Ibid., p.255

<sup>32</sup> Ibid., p.256

desarrollo y sistemas de información computarizados. Esta estructura además de ser sencilla propicia la especialización de los trabajadores, fomenta la eficacia, reduce el mínimo de necesidad de un sistema elaborado de control y permite tomar decisiones rápidamente.

Algunas desventajas de esta estructura hace que la responsabilidad este en la cima, reduce al mínimo las oportunidades para hacer carrera, se caracteriza por: el escaso ánimo de los empleados, los conflictos entre el personal de línea y los gerentes, la escasa delegación de autoridad y la mala planificación de productos y mercados.<sup>33</sup>

Estructura Divisional: Es una estructura organizacional integrada por unidades ó divisiones de negocios separadas en este diseño, cada unidad ó división posee autonomía relativamente limitada con un gerente de división responsable del rendimiento y que tiene autoridad estratégica y operativa sobre su unidad.<sup>34</sup> Se puede organizar de 4 maneras: por zona geográfica, por servicio o producto, por cliente ó por proceso; las funciones se realizan tanto en forma centralizada como en cada una de las divisiones; como ventajas en primera instancia tiene la responsabilidad del desempeño de forma muy clara, es decir los gerentes de las divisiones son los responsables de las ventas y de las utilidades. Los gerentes y los empleados no tienen problema para ver el desempeño de su actuación buena ó mala. El animo de los empleados suele ser mejor ofrece a los administradores la oportunidad de hacer carrera; permite el control local de las situaciones locales, conduce a un clima de competencia dentro de la organización, permite añadir negocios y productos nuevos con facilidad. La limitación más importante de esta estructura divisional es sus altos costos.<sup>35</sup>

Estructura Lineal – Staff: Es el resultado de combinar la estructura lineal y la estructura funcional para tratar de aumentar las ventajas de estos dos tipos de estructura y reducir sus desventajas, algunos autores las denominan organización jerárquica consultiva. En la actualidad es el tipo de estructura más empleado. En esta existen dos órganos de línea, órganos de ejecución y de asesoría y; órganos de apoyo y consultoría que mantienen relaciones entre sí, los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y el principio jerárquico mientras que los órganos se staff prestan asesoría y servicios especializados.<sup>36</sup>

Como ventajas de esta estructura es que asegura asesoría especializada e innovadora y mantiene el principio de autoridad única. Los órganos de staff

---

<sup>33</sup> DAVID, Fred; Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición. México: Prentice-Hall.1997, p. 247.

<sup>34</sup> STHEPHEN P., Robbins, y COULTER, Mary; Administración: Octava Edición, México: Pearson Educación, 2005. p.244.

<sup>35</sup> DAVID, Fred; Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición. México: Prentice-Hall.1997, p. 250.

<sup>36</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración: Quinta Edición. México: Mc Graw Hill, 2003, p.262-263.

presentan servicios muy especializados. Como los especialistas de staff no pueden interferir a los órganos a los cuales prestan servicios y asesoran, la estructura línea staff tiene la ventaja de ofrecer un área de asesoría y de prestación de servicios en que predomina la estructura lineal pero conserva el principio de la autoridad única del superior sobre sus subordinados directos. La actividad es conjunta y coordinada de los órganos de línea y de los órganos de staff; se caracteriza por la existencia de órganos de línea y órganos de staff, los órganos de línea se responsabilizan de la ejecución de las actividades básicas de la organización, mientras los órganos staff se responsabilizan por la prestación de servicios especializados. Los órganos de línea realizan las actividades con sus propios medios y recursos mientras que los órganos de staff realizan sus actividades en bien de los demás órganos de la empresa.<sup>37</sup>

Las desventajas que presenta esta estructura no afecta las ventajas que ofrece: Posibilidad de conflicto entre la asesoría y demás órganos y viceversa, ya que como el asesor de staff no tiene autoridad lineal sobre los ejecutores y como el gerente de línea no tiene tiempo ni preparación profesional para especializarse, los conflictos entre línea y staff tienen las siguientes características: la primera trata con el conocimiento y el segundo con la experiencia inmediata. Dado que la asesoría representa costos elevados para la empresa (gastos operacionales y salarios de los especialistas), el personal de línea siempre se preocupa por los resultados financieros de la contribución del staff a las contribuciones de la empresa.<sup>38</sup>

Estructura de Equipos: Es un diseño organizacional contemporáneo, el cual toda la organización está integrada por grupo ó equipos de trabajo, en esta estructura no hace falta una línea de autoridad gerencial de los niveles superiores a los inferiores, más bien los equipos de empleados tienen la libertad de diseñar el trabajo en la forma que ellos consideren mejor, sin embargo, los equipos también son los responsables de todos los resultados del trabajo y rendimiento de sus áreas respectivas.<sup>39</sup>

Como ventajas presenta que los empleados participan más y se les confiere mayor poder, se disminuyen las barreras entre áreas funcionales y como desventajas no hay una cadena de mando definida y hay una presión sobre los equipos para que desempeñen su trabajo. Algunos equipos inter-funcionales se utilizan para diseñar nuevos productos ó coordinar proyectos importantes.<sup>40</sup>

En las grandes organizaciones, la estructura de equipos complementa lo que es comúnmente una estructura funcional o de división, esto le permite a la

---

<sup>37</sup> Ibid., p.270-272.

<sup>38</sup> Ibid., p.272

<sup>39</sup> STEPHEN P., Robbins, y COULTER, Mary; Administracion: Octava Edición, México: Pearson Educación, 2005. p.245-246-247.

<sup>40</sup> Ibid., p.246.

organización tener la eficiencia de una burocracia y al mismo tiempo proporcionar la flexibilidad que ofrecen los equipos.<sup>41</sup>

**Estructura de Matriz y de Proyectos:** Estructura organizacional que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para trabajar en uno ó más proyectos encabezados por un gerente del proyecto que habilita su proyecto con personal de los departamentos funcionales.<sup>42</sup> La característica singular es que en su estructura los empleados tiene cuando menos dos jefes, el gerente del departamento funcional y el gerente del proyecto o producto, los gerentes de proyecto tiene autoridad sobre los miembros funcionales que forman parte del equipo del proyecto de ese gerente pero la autoridad la comparten dos gerentes.<sup>43</sup>

La fortaleza básica de la matriz es que facilita la coordinación de un conjunto de muchos proyectos complejos e interdependientes al mismo tiempo que conserva las economías que resultan de la agrupación de los especialistas funcionales que han sido unidos; las grandes desventajas de la matriz son la confusión que producen y la propensión a crear luchas de poder. Se presentan confusiones en cuanto a quién depende de quién, esta confesión y ambigüedad a la vez sienta las bases para las luchas de poder.<sup>44</sup>

**Estructura sin Fronteras:** Organización que no está definida ni limitada por las fronteras ó las categorías que imponen las estructuras tradicionales, también son llamadas organizaciones en red, organizaciones que aprenden, compañías sin barreras ó virtuales, estas alcanzan todos los aspectos de la organización, en lugar de tener especialidades funcionales ubicadas en departamentos que trabajan en tareas distintivas, estas organizaciones sin límites internos agrupan a los empleados para que cumplan con una sola competencia modular. Sin embargo, estas organizaciones no son tan sólo planas, tratan de eliminar barreras verticales, horizontales e ínter organizacionales. Satisface mejor las necesidades que tiene la organización de responder y adaptarse al entorno complejo y dinámico, obliga a la organización a elevarse velozmente para poder sobrevivir, ofrece la estructura flexible y fluida la cual facilita los movimientos rápidos que permiten capitalizar las oportunidades.<sup>45</sup>

## 6.2 ESTRUCTURA FINANCIERA

Uno de los propósitos principales de las empresas es obtener una utilidad, para lograr este objetivo los gerentes necesitan controles financieros, también se pueden determinar varias razones financieras para tener la seguridad de que hay

---

<sup>41</sup> Ibid., p.246

<sup>42</sup> STEPHEN P., Robbins y DECENZO A., David; Fundamentos de Administración: tercera edición. México: Pearson Educación, 2001. p.170.

<sup>43</sup> Ibid., p.171

<sup>44</sup> Ibid., p.172

<sup>45</sup> Ibid., p.174

efectivo disponible para pagar los gastos, que los niveles de deuda no sean demasiado altos y que los activos se usen en forma productiva, además se pueden usar herramientas de control financiero más recientes como el EVA – Herramienta financiera para medir el rendimiento corporativo y de las divisiones que se calcula restando la utilidad operativa después de impuestos menos el costo de capital anual.<sup>46</sup>

Los conceptos de finanzas y contabilidad se consideran fundamentales para implementar estrategias: Adquirir el capital que se necesita, preparar estados financieros, preparar presupuesto financiero y calcular el valor de un negocio.<sup>47</sup>

Algunos ejemplos de decisión que pueden requerir política de finanzas – contabilidad son: Reunir capital por medio de créditos a corto plazo, créditos a largo plazo, acciones preferentes ó comunes, arrendar ó comprar un activo fijo, determinar una razón adecuada para el pago de dividendos, extender el plazo de las cuentas por cobrar, establecer un porcentaje de descuento para las cuentas pagadas dentro de un plazo determinado, determinar la cantidad de efectivo que se debe tener a la mano.<sup>48</sup>

Medidas de Control Financiero: Las medidas financieras incluyen el análisis de razones y el análisis de presupuestos. Las razones de liquidez miden la habilidad de una organización para cumplir con sus obligaciones de deuda corriente, las razones de apalancamiento examinan el uso de deuda de la organización para financiar sus activos y su capacidad de realizar los pagos de intereses sobre la deuda y las razones de actividad evalúan con cuánta eficiencia en la empresa usa sus activos. Por ultimo, las razones de rentabilidad miden con cuánta eficiencia y eficacia la empresa usa sus activos para generar utilidades. Estas razones se calculan utilizando la información de los estados financieros principales de la organización, el estado financiero y el estado de ingresos, comparando dos cifras para expresarlas como un porcentaje o razón.<sup>49</sup>

### 6.2.1 RAZONES FINANCIERAS MAS USADAS

Razones Financieras populares: El siguiente cuadro resume las razones financieras más usadas en las organizaciones.<sup>50</sup>

---

<sup>46</sup> STEPHEN P., Robbins, y COULTER, Mary; Administracion: Octava Edición, México: Pearson Educación, 2005. p.470.

<sup>47</sup> DAVID, Fred; Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición. México: Prentice-Hall.1997, p.281.

<sup>48</sup> Ibid.; p.281.

<sup>49</sup> STEPHEN P., Robbins, y COULTER, Mary; Administracion: Octava Edición, México: Pearson Educación, 2005. p.470.

<sup>50</sup> Ibid.; p. 470.



## RAZONES FINANCIERAS

Cuadro No. 1

Objetivo	Razón	Cálculo	Significado
Liquidez	Razón Corriente  Prueba acida	Activo corriente/pasivo corriente Activos corrientes – inventario/pasivos corrientes	Evalúa la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.  Evalúa la liquidez con más exactitud cuando los inventarios rotan lentamente o son difíciles de vender.
Apalanca	Deudas activos  Cobertura de intereses	Deuda total/activos totales Utilidades antes de intereses e impuestos/intereses totales	Cuando mayor sea la razón mas apalancada es la organización. Mide que tanto pueden disminuir las utilidades antes de que la empresa sea incapaz de cumplir con sus gastos de interés.
Actividad	Rotación del inventario  Rotación de activos totales	Ventas/ inventario  Ventas/activos totales	Cuando mayor sea la razón, mayor sea la eficiencia con la que usan los activos del inventario. Cuando menos activos se usan para lograr un nivel determinado de ventas, mayor será la eficiencia con la que la gerencia use los activos totales de la organización.
Rentabilidad	Margen de utilidades sobre ventas  Rendimiento sobre la inversión	Utilidades netas después de impuestos/ventas totales  Utilidades netas después de impuesto/activos totales	Identifica las utilidades que generan diversos productos.  Mide la eficiencia de los activos para generar utilidades.

### 6.2.2 PRESUPUESTOS

Los presupuestos son un tipo básico de estado financiero que se concentra en lo que va a pasar en el futuro, también llamadas proyecciones, son las expresiones formales cuantitativas de los planes administrativos. El presupuesto maestro o general de la organización especifica las metas de todas las fases de la compañía incluyendo ventas, producción, distribución y finanzas.<sup>51</sup>

Preparación del presupuesto:

- Presupuesto general: Es el presupuesto maestro, instrumento que consolida toda la información de una organización y reúne los presupuestos de los diferentes departamentos y los sintetiza.<sup>52</sup> Los presupuestos proporcionan a los gerentes

<sup>51</sup> DESSLER, Gary; Organización y Administración. México: Litografía Ingramex S.A.. 1986, p.355.

<sup>52</sup> Ibid.; p.355.

estándares cuantitativos con los que se puede medir y comparar el consumo de recursos, al señalar las desviaciones entre el consumo estándar y el real.<sup>53</sup>

- Presupuesto Financiero: Es un documento que detalla cómo se obtendrán y se gastarán los fondos dentro de un plazo determinado. Los presupuestos anuales son los más comunes pero el plazo de un presupuesto puede ir de 1 día a más de 10 años. Fundamentalmente la presupuestación financiera es un método para especificar qué se debe hacer para lograr la debida implementación de las estrategias. Se puede decir que los presupuestos financieros son la asignación planificada de los recursos de la empresa, basado en los pronósticos del futuro.<sup>54</sup>

Pasos básicos en la preparación de un presupuesto general:

- Se hace una previsión de ventas
- Se prepara un presupuesto de producción
- Se prepara un presupuesto de pérdidas y ganancias
- Finalmente se prepara un presupuesto de balance general<sup>55</sup>

Otras medidas de control financiero:

-EVA: Herramienta financiera para medir el rendimiento corporativo y de las divisiones que se calcula restando la utilidad operativa después de impuesto menos el costo de capital anual total.<sup>56</sup>

-MBA: Herramienta financiera que determina el cálculo que hace el mercado de valores del valor de los proyectos de inversión pasados y futuros de una empresa.<sup>57</sup>

### 6.3 ESTRUCTURA TECNOLÓGICA

Las organizaciones actuales son máquinas que procesan información con las nuevas tecnologías, los gerentes tienen que entender cuál es la mejor manera de usar la información que proporcionan y de garantizar que las actividades de la organización se ajustan a los planes, considerando la gran importancia que se concede a la eficiencia, a la eficacia y a la productividad; los gerentes deben desarrollar sistemas de operación bien diseñados, así como controles estrechos para poder competir en la economía global.<sup>58</sup>

---

<sup>53</sup> STEPHEN P., Robbins, y COULTER, Mary; Administración: Octava Edición, México: Pearson Educación, 2005. p.471.

<sup>54</sup> DAVID, Fred; Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición. México: Prentice-Hall.1997, p.286.

<sup>55</sup> DESSLER, Gary; Organización y Administración. México: Litografía Ingramex S.A.. 1986, p.356-357.

<sup>56</sup> STEPHEN P., Robbins, y COULTER, Mary; Administración: Octava Edición, México: Pearson Educación, 2005. p. 471.

<sup>57</sup> Ibid.; p.471.

<sup>58</sup> STEPHEN P., Robbins y DECENZO A., David; Fundamentos de Administración: tercera edición. México: Pearson Educación, 2001. p.442.

La tecnología es la forma en que una organización transforma sus insumos en productos. En años recientes los economistas, los gerentes, asesores y analistas empresariales han usado extensamente el término para describir aquella maquinaria y equipo que usan una compleja electrónica y los computadores para producir los referidos bienes. En el centro de trabajo todas las tecnologías nuevas sustituyen la mano de obra humana por el trabajo de máquinas para transformar insumos en productos.<sup>59</sup> Cada vez son más las compañías grandes y pequeñas que están recurriendo a la tecnología interactiva y multimedia para capacitar a los empleados, además, hay millones de organizaciones literalmente que usan las computadoras personales para descentralizar la toma de decisiones y generar enormes incrementos en la productividad.<sup>60</sup> Debido a que la tecnología es el medio para convertir los insumos en productos, será el punto focal básico de los esfuerzos de una gerencia cualquiera por mejorar la productividad.<sup>61</sup>

El personal de investigación y desarrollo puede formar parte integral de la implementación de estrategias, estas personas son las encargadas de desarrollar y de mejorar productos nuevos de tal manera que permitan, la implementación efectiva de estrategias, los empleados y gerentes de investigación y desarrollo, desarrollan labores que, incluyen transferir tecnología compleja, adaptar los procesos a las materias primas locales, adaptar los procesos a los mercados locales y modifica los productos de acuerdo con gustos particulares y especificaciones. Las mejoras tecnológicas que afectan los productos y los servicios industriales y de consumo acortan los ciclos de vida de los productos. Las compañías de casi todas las industrias están dependiendo cada vez más del desarrollo de productos y servicios nuevos para aumentar la rentabilidad y el crecimiento.<sup>62</sup>

La organización para alcanzar sus objetivos, usa equipos, materiales y conocimientos y los reúne en ciertos tipos y patrones de actividad, cada uno de estos métodos representa un tipo de tecnología. A lo largo de los años distintos estudios a cerca de los efectos que produce la tecnología; se ha encontrado que la eficacia de las organizaciones guardaba relación con que tan bien encajaba la tecnología y la estructura. La mayor parte de estos estudios, se han concentrado en los procesos ó los métodos para transformar los insumos en productos y en las diferencias basadas en su grado de rutina. Cuanto más rutinaria sea ésta, tanto más estandarizada podrá ser la estructura.<sup>63</sup>

---

<sup>59</sup> *Ibid.*, p.439.

<sup>60</sup> *Ibid.*, p 439.

<sup>61</sup> *Ibid.*, p.440

<sup>62</sup> DAVID, Fred; *Conceptos de Administración Estratégica*. Quinta Edición. México: Prentice-Hall.1997, p.288.

<sup>63</sup> P., Robbins y DECENZO A., David; *Fundamentos de Administración: tercera edición*. México: Pearson Educación, 2001. p.168.

## 6.4 PROCESO DE CONSTITUCION DE UNA SOCIEDAD

### 6.4.1. Tipos de Sociedades

El siguiente cuadro contiene la información básica de los diferentes tipos de empresas en Colombia a partir del número de personas que la integran hasta la forma de pago del capital social y los aportes.<sup>64</sup>

Cuadro No. 2

TIPOS DE SOCIEDADES EN COLOMBIA					
Tipo Social	Sociedad Colectiva	Sociedad en Comandita Simple	Sociedad en comandita por acciones	Sociedad Anonima	Sociedad de Responsabilidad Limitada
<b>Tipo de socios</b>	Socios	Dos categorías de socios: a) colectivos o gestores: administran la sociedad b) comanditarios: no intervienen en la administración de la misma	Dos categorías de socios: a) colectivos o gestores: administran la sociedad b) comanditarios: no intervienen en la administración de la misma	Accionistas	Socios
<b>Capital Social</b>	El capital se divide en partes de interés cuyo valor puede ser desigual. Cada socio tiene un voto, sin imputar el valor de su participación	El capital se divide en cuotas de igual valor que confieren un voto a cada uno. Se integra con los aportes de capital de los socios comanditarios y de los colectivos (si estos aportes existen). El aumento del capital autorizado requiere reforma estatutari	El capital se divide en acciones de igual valor. Se integra con los aportes de capital de los socios comanditarios y de los colectivos (si estos aportes existen). El aumento del capital autorizado requiere reforma estatutaria	El capital se divide en acciones de igual valor. Las acciones en circulación corresponden al capital pactado por los accionistas. Se pueden emitir acciones privilegiadas, acciones de goce o industria, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a vot	El capital se divide en cuotas de igual valor. El aumento o disminución del capital social requiere reforma estatutaria
<b>Numero de Socios o Accionistas</b>	Minimo dos socios y no hay limite maximo	Minimo un socio gestor y maximo 25 socios comanditarios	Minimo un socio gestor y 5 comanditarios y no hay limite maximo	Minimo 5 accionistas y no hay limite maximo	Minimo 2 socios y maximo 25
<b>Responsabilidad de los socios</b>	Solidaria e ilimitada	Solidaria e ilimitada la de los socios gestores	Hasta el monto de sus aportes la de los socios comanditarios	Hasta el monto de sus aportes	Hasta el monto de sus aportes
<b>Organos Sociales</b>	Junta de Socios Representante Legal	Junta de Socios Representante Legal	Asamblea de Asociados Representante Legal	Asamblea general de accionistas Junta de Socios Representante Legal	Junta de Socios Representante Legal
<b>Cesion de Participaciones Sociales</b>	Requiere autorizacion expresa de los consocios. Requiere reforma estatutaria.	Los socios comanditarios pueden ser sus cuotas libremente. Los socios gestores requieren autorización expresa de los demas comanditarios. Requiere reforma estatutaria.	Las acciones son libremente negociables, salvo que se pacte derecho de preferencia. No requiere reforma estatutaria.	Las acciones son libremente negociables, salvo que se pacte derecho de preferencia. No requiere reforma estatutaria	Existe derecho de preferencia No requiere reforma estatutaria
<b>Pago de Capital Social</b>	En la escritura de constitucion de la sociedad los socios se obligan a hacer un aporte.	Pagar la totalidad del capital en el momento de la constitucion de la sociedad.	Suscribir el 50% del capital autorizado y pagar la tercera parte del capital suscrito	Suscribir el 50% del capital autorizado y pagar la tercera parte del capital suscrito	Pagar la totalidad del capital en el momento de la constitucion de la sociedad.

<sup>64</sup> Tipos de sociedades en Colombia [en línea]. Enero 2007 [citado el 15 de noviembre de 2006]. Available from Internet [www.scribd.com/doc/1251808/tips-de-sociedades-en-colombia](http://www.scribd.com/doc/1251808/tips-de-sociedades-en-colombia)

Hay unos pasos previos que el empresario debe tener en cuenta antes de proceder a legalizar y formalizar una empresa.

- Estudio del proyecto: El estudio de factibilidad debe proyectar aspectos tan importantes como: número de personas, capital a invertir, clase de producto ó servicio, público al cual va dirigido, planta ó local entre otros.

- Verificación ó consulta del nombre o razón social: El nombre identifica al empresario pero además orienta a los clientes y evita confusiones y cambios en la papelería y avisos, por eso se hace necesario consultar su nombre antes de emprender cualquier constitución, si el nombre ya aparece matriculado en la Cámara de Comercio respectiva, esta se abstendrá de matricular una empresa mientras no sea cancelado por orden de una autoridad competente.

Aspectos importantes: No se podrá utilizar un nombre comercial contrario a las buenas costumbres o al orden público, o que pueda engañar a los terceros sobre la naturaleza de la actividad que se desarrolla son dicho nombre.

Se prohíbe usar nombres en idiomas diferentes al español.

Las denominaciones genéricas no deben formar parte del nombre comercial como propiedad.

Para la consulta de nombres debe ser en el puesto de información de cualquiera de las sedes de la Cámara de comercio y hacerlo por medio del volante para la consulta de nombres, después diligenciar el formulario con el nombre de la razón social y la actividad a la cual se va a dedicar y presentar el formulario en las ventanillas de la respectiva Cámara de Comercio.

Registro de Nombre: Los nombres de las sociedades tienen efecto sólo en la circunscripción de la Cámara respectiva no en las otras Cámaras del resto del País, y es en estas instituciones donde debe hacerse dicho registro.

Escritura Pública de constitución: Toda sociedad comercial debe constituirse por Escritura Pública y esta se lleva a cabo durante varias etapas consecutivas que en caso de no cumplirse hacen inexistente la misma.

Las escrituras públicas se deben hacer en papel de seguridad utilizado exclusivamente por el notario por medios manuales o mecánicos, antes de firmar el texto se deben hacer todas las correcciones pertinentes, se debe presentar en original los comprobantes fiscales vigentes o copia autenticada con la respectiva certificación sobre bienes inmuebles que se encuentran protocolizados en otras notarias.

#### 6.4.2 Trámites ante la Cámara de Comercio

Se hacen ante notario y lo que sea propio de la Cámara de Comercio se hará allí.

Registro Mercantil: Es un sistema de difusión de los asuntos mas relevantes del comercio, para lo cual se ha organizado un depósito de documentos y un conjunto de anotaciones referentes a los comerciantes individuales, es la única forma de demostrar la existencia y representación de una sociedad, es el numero de identificación comercial permanente, hace exclusivo el nombre de una razón social en la jurisdicción correspondiente, le confiere todas las ventajas que otorga el Código de Comercio y le protege de todos los derechos como empresario; el registro mercantil también tiene por objeto llevar las matriculas de de los comerciantes, personas naturales y jurídicas y los establecimientos de comercio, sus renovaciones y modificaciones, así como la inscripción de los actos, libros o documentos respecto de la cual la Ley exige.

El Registro Mercantil es público, cualquier persona puede examinar los libros y archivos en que fuere llevado, tomar anotaciones de los asientos o actos y obtener copias de los mismos, cualquier persona puede solicitar información sobre los matriculados o documentos que requiera en la Cámara de Comercio respectiva.

#### 6.4.3 Cámara de Comercio

Es una institución privada de carácter gremial de la orden legal con persona jurídica, creadas por el Gobierno Nacional, dedicada promover el desarrollo moderno y eficiente de la actividad comercial; a impulsar el progreso regional y empresarial, y a cumplir con la mayor eficiencia y eficacia posibles las funciones especiales que le ha encomendado el Estado como el Registro Mercantil y el Registro de proponentes en el área de su Jurisdicción.

Inscripción ante la Cámara de Comercio: Es registro de la matricula mercantil debe hacerse en la cámara de comercio de la jurisdicción correspondiente al domicilio donde la persona o la sociedad desarrolla su actividad. Todo certificado se probara con el certificado expedido por la respectiva Cámara de Comercio.

Las personas deben matricularse en el Registro Mercantil dentro del mes siguiente al inicio de sus actividades, las sociedades y los establecimientos de comercio igualmente están obligados a inscribirse en dicho Registro.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Ibid.

## **7. DISEÑO METODOLOGICO**

### **7.1 NIVEL**

El proyecto de la propuesta de una Estructura Organizacional y Financiera para una empresa maquiladora de confección en ropa interior es de nivel cualitativo, porque aunque tiene una estructura base de administración, sus políticas y estructura organizacional dependen de los planes estratégicos para alcanzar sus objetivos. El enfoque de este proyecto es el hermenéutico partiendo de información contenida en libros y documentos sobre creación de empresa y temas como: requisitos para crear empresa, como se constituye una empresa, clases de empresa, estructura organizacional que será apoyada por el asesor temático de este proyecto.

### **7.2 METODO**

El método a realizar es de análisis documental porque permite construir sobre un método ya existente donde la base son libros, textos y documentos suministrados por varias empresas de confección de acuerdo al tema que se desarrolle en el trabajo por medio del conocimiento y experiencia en el sector de la confección: Otra forma de apoyar el trabajo es con citas bibliográficas de libros especializados en el tema, como también las páginas de Internet de algunos temas son fuente de información para el trabajo.

### **7.3 TECNICA DE RECOLECCION DE INFORMACION**

La técnica utilizada es la ficha bibliográfica: autor, título, edición, año de edición, número de páginas y la información pertinente de cada tema. También se incluye información como conceptos generales, definiciones, características y tipos. La consulta a personas relacionadas con los procedimientos y procesos contables, administrativos y financieros que laboren para empresas de la confección.

### **7.4 TÉCNICA DE ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION**

La técnica a utilizar es una matriz de conglomerados conceptuales que permitirá vaciar la información de las categorías analíticas para constituir la nueva empresa.

## 8. EMPRESA MAQUILADORA EN CONFECCIÓN

### 8.1 UBICACIÓN DEL SECTOR

La empresa tiene como focalización la mano de obra directa dedicada a la maquila de brasier, ya que en la actualidad se presenta un alto índice de demanda insatisfecha para las empresas productoras de brasier diferenciado de alta complejidad.

El dato de la demanda insatisfecha parte del conocimiento y la experiencia de una de las socias de la empresa Nordia Ltda., que actualmente labora para una empresa de confección reconocida, y que dentro de sus funciones que es la contratación de empresas para la elaboración de brasier, ha detectado que no existen plantas potenciales para hacer brasier de alta complejidad y que cumplan los requerimientos de calidad en confección requeridos por la compañía, teniéndose que apoyar en empresas de otros departamentos (Valle del Cauca) lo que les genera altos costos.

La compañía tiene actualmente 15 talleres de brasier que generan el 20% de las entregas del producto teniendo un déficit más ó menos de 4000 unidades día para cumplir con los presupuestos o requerimientos de ventas.

Por lo anterior, es de considerar que la empresa Nordia que actualmente se está constituyendo y que va a estar dedicada a la maquila de ropa interior, que a su vez hace parte de la cadena de abastecimiento del sector textil confección, tiene un gran potencial porque puede tener una mayor participación para generar una buena rentabilidad en el negocio teniendo en cuenta factores principales como precios competitivos, menor tiempo de entrega, menos costos y buena calidad en el servicio.

La empresa Nordia para participar del cluster, tendrá que tener una cultura de interacción entre las demás empresas del sector textil confección y deberá estar dentro de los estándares de competitividad que exigen las empresas del cluster.

Clúster de la Confección:

Qué es un Clúster: Son agrupaciones empresariales complementarias e interconectadas, es decir concentraciones geográficas de empresas e instituciones interrelacionadas que actúan en una determinada actividad productiva.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup>PENAGOS T. Julio César. Clúster Textil. [en línea]. Ene-feb 2007, [citado el 18 de marzo 2009]. <Available from Internet: [www.rumbosdelperu.com/rumboscolombia\\_cluster.htm](http://www.rumbosdelperu.com/rumboscolombia_cluster.htm)>.



Agrupan una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. Incluyen por ejemplo a proveedores de insumos críticos (como componentes, maquinaria y servicios) y a proveedores de infraestructura especializada, con frecuencia también se extienden hasta canales y clientes, también incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones como universidades, centros de estudio proveedores de capacitación, entidades financieras, agencias encargadas de fijar normas, asociaciones de comercio, de educación, información, investigación y desarrollo y apoyo técnico; la importancia de un cluster reside en hacer explícita la construcción de redes de cooperación, y colaboración entre empresas de sectores aparentemente divergentes para promover el crecimiento económico y social de una región. Además los cluster incluyen productos y servicios desde básicos hasta especializados y crean un clima de negocios en el que todas las empresas e instituciones participantes se benefician y pueden mejorar su desempeño en competitividad y rentabilidad.<sup>67</sup>

Dentro de los procesos de cluster en Antioquia se destaca el Textil, Confección, Diseño y Moda, definido como la concentración geográfica regional en Medellín y Antioquia de empresas e instituciones especializadas y complementarias en la actividad de confección en ropa interior y vestidos de baño, ropa infantil y de Bebe y ropa casual, las cuales interactúan entre sí, creando un clima de negocios en el que todos pueden mejorar su rol competitivo.<sup>68</sup>

#### CUÁL ES LA MISIÓN DEL CLUSTER TEXTIL/CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA?

Promover cultura de integración, para fomentar la innovación y el desarrollo de las empresas e instituciones que interactúan en la cadena de valor con el fin de lograr el acceso y reconocimiento en los mercados internacionales a través de la diferenciación en diseño y moda.<sup>69</sup>

#### CUÁL ES LA VISIÓN DEL CLUSTER TEXTIL/CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA?

Para el 2010 incrementar la competitividad con el fin de lograr enfrentar los mercados internacionales, para contribuir de esta forma al desarrollo económico y social de Antioquia a través del crecimiento sostenible de las empresas integrantes de la cadena de valor.

---

<sup>67</sup> PENAGOS T. Julio César. Clúster Textil. [en línea]. Ene-feb 2007, {citado el 18 de marzo 2009}.<Available from Internet: [www.rumbosdelperu.com/rumboscolombia\\_cluster.htm](http://www.rumbosdelperu.com/rumboscolombia_cluster.htm)>.

<sup>68</sup> PENAGOS T. Julio César. Clúster Textil. [en línea]. Ene-feb 2007, {citado el 18 de marzo 2009}.<Available from Internet: [www.rumbosdelperu.com/rumboscolombia\\_cluster.htm](http://www.rumbosdelperu.com/rumboscolombia_cluster.htm)>.

<sup>69</sup> CLUSTER EN ANTIOQUIA. [en línea].{citado el 7 de marzo de 2009}. Available from Internet: <http://www.camaramed.org.co/confeccion/index.html>>.

## OBJETIVOS DEL CLUSTER TEXTIL

Objetivo 1: Promoción de Cultura para la Cooperación entre empresas.

Objetivo 2: Favorecer el acceso a Mercados.

Objetivo 3: Facilitar el acceso a Tecnología y Servicios Empresariales.<sup>70</sup>

Quiénes pueden participar?

Empresas e Instituciones especializadas y complementarias en la actividad de la confección de Ropa Interior y Vestidos de baño, Ropa Infantil y de bebé, y Ropa Casual. Estas pueden agruparse en:

- Empresas de productos y servicios finales
- Proveedores de materias primas, maquinaria y equipo
- Instituciones financieras
- Instituciones educativas, de investigación y capacitación
- Empresas de sectores afines y complementarios.<sup>71</sup>

También se pueden integrar

- Canales de distribución o clientes
- Fabricantes de productos complementarios
- Proveedores de infraestructura
- Proveedores de servicios especializados
- Organismos privados de apoyo al cluster
- Organismos gubernamentales<sup>72</sup>

¿Cuáles son los requisitos para participar?

- Ser una empresa legalmente constituida. Contar con Registro Público Mercantil y de Industria y Comercio.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> CLUSTER EN ANTIOQUIA. {en línea}. {citado el 7 de marzo de 2009}. Available from Internet: <http://www.camaramed.org.co/confeccion/index.html>>.

<sup>71</sup> CLUSTER EN ANTIOQUIA. {en línea}. {citado el 7 de marzo de 2009}. Available from Internet: <http://www.camaramed.org.co/confeccion/index.html>>.

<sup>72</sup> CLUSTER EN ANTIOQUIA. {en línea}. {citado el 7 de marzo de 2009}. Available from Internet: <http://www.camaramed.org.co/confeccion/index.html>>.

<sup>73</sup> PENAGOS T. Julio César. Clúster Textil. [en línea]. Ene-feb 2007, [citado el 18 de marzo 2009]. <Available from Internet: [www.rumbosdelperu.com/rumboscolombia\\_cluster.htm](http://www.rumbosdelperu.com/rumboscolombia_cluster.htm)>.

## 8.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CONFECIONES NORDIA LTDA.

Nombre de la Empresa: CONFECIONES NORDIA LTDA. -

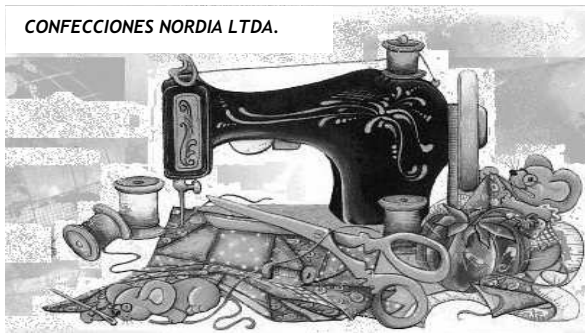
MISION:

Confección de ropa interior, con el objetivo de cumplir con las especificaciones requeridas del producto y del cliente.

VISION:

Hacer un posicionamiento de nuestra capacidad de confeccionar en empresas regionales y nacionales con entrega oportuna en el campo de la maquila, en un término de 10 años (2.019).

LOGO:



Interpretación del Logo:

La palabra Confecciones es utilizada para identificar que se trata de una empresa dedicada a la confección; de tipo sociedad Ltda.

El nombre está compuesto por las tres primeras letras de los dos nombres de las socias principales (Nora Diana).

La máquina de coser antigua representa el emblema de la confección y todos los insumos que se necesitan para ensamblar la prenda, como son los hilos, las tijeras, los carreteles, las telas, las agujas.

Los ratones con gafas representan la laboriosidad y dedicación en la operación.

Los colores del logo son colores pasteles que de alguna manera representan todo tipo de gustos desde los más clásicos hasta los más jóvenes.

## VALORES CORPORATIVOS:

**Competitividad:** Identificar permanentemente oportunidades de negocios en el mercado regional y nacional ofreciendo confección de alta calidad.

**Talento Humano:** La creatividad y el aprendizaje como origen del mejoramiento y crecimiento del personal.

**Medio Ambiente:** Proactiva en acciones tendientes a conservar y proteger el ambiente para hacer el lugar ideal de convivencia armónica.

**Comunidad:** Está comprometida con el desarrollo integral de las comunidades a las que va a pertenecer.

**Ética:** La lealtad, la integridad y la honestidad son los valores que mantienen el equilibrio en las relaciones con los trabajadores y los clientes.

**Servicio:** Tener actitud permanente de apoyo y un excelente servicio a nuestros clientes.

## PORTAFOLIO DE SERVICIOS:

La empresa tendrá entre su portafolio de servicios confeccionar prendas de ropa interior a terceros, como brasier, pantalón, pantaloncillo, vestido de baño, pijamas, body y fajas al costo estándar establecido por el medio con las condiciones de calidad de la confección de dichas prendas, además los exigidos por el diseño o especificaciones de los clientes.

**BRASIER:** Se elaboraran prendas en materiales como encajes (elásticos- rígidos), telas con copas prehormadas en espuma, con arco y sin arco, tendrán un estándar de mas o menos 17 minutos. Los brasier serán de estilo triangular, balconet y señoreros, Son Brasier para niñas, mujeres jóvenes y para señoras. Tienen diferentes usos: para hacer deporte, uso diario, maternos y realce.

**PANTALON:** El portafolio estará enmarcado en las fajas de control, ya que son productos que se laboran en su mayoría con el mismo recurso técnico (maquinaria y ajustes). Tienen materiales como tela de algodón, lycra, power net y encajes. Son prendas como muchas puntadas por pulgada (18 puntadas), para darle una mayor durabilidad.

Adicional se confeccionan pantalones infantiles para mujeres jóvenes y señoras; estilos tradicionales, brasileras y hipster.

**PANTALONCILLO:** Se confeccionan prendas de pantaloncillo tipo tanga y bóxer elaborado en materiales de lycra espadex y lycra algodón, para el mercado de niños y de adulto; aunque su maquinaria es diferente en algunas operaciones del

brasier y del panty, se tiene como parte del portafolio para garantizar ocupación de la planta (polifuncional).

**VESTIDO DE BAÑO:** Se confeccionan vestidos de baño enteros y de dos piezas, hechos en lycra espadex con arco, sin arco, para niñas, mujer joven y adulta; tienen los mismos usos del brasier (realce, deporte, maternos).

**PIJAMAS:** Se confeccionan pijamas multiusos, camiseta, pantalón largo y corto, elaborados en materiales como el algodón, se utiliza la misma maquinaria del vestido de baño y del pantaloncillo.

**BODY:** Se confeccionan en encaje y nylon lycra, utiliza el mismo recurso técnico del brasier.

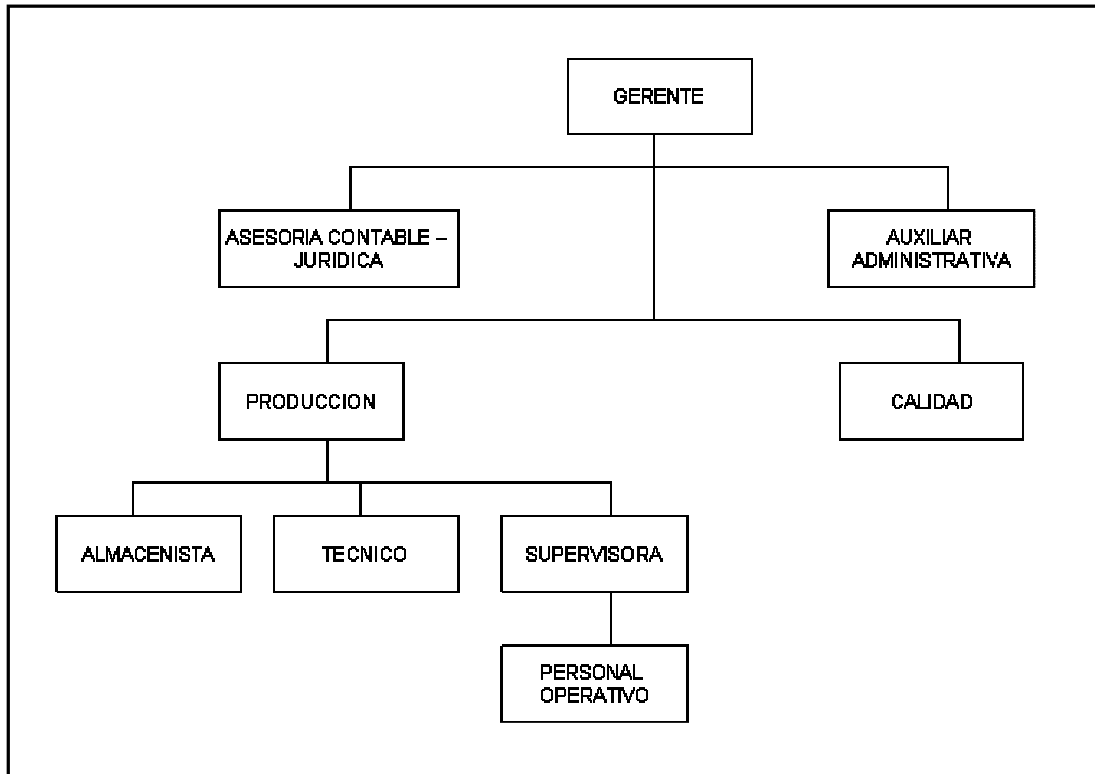
La condición de oferta para todos los productos se basa en el tiempo estándar del producto por el costo del valor minuto de la planta; el tiempo de facturación es de 8 días. La empresa contratante de los servicios debe entregar la producción cortada e integrada con todos sus insumos y con una ficha técnica de especificaciones de calidad para el proceso y una ficha de empaque; la empresa Nordia asume el consumo del hilo, la plastiflecha y el flete de la recogida de la producción.

## ORGANIGRAMA

El siguiente grafico describe la estructura Jerárquica de la empresa Nordia Ltda. que permite visualizar la jerarquía de la empresa, cómo está distribuida, permite ubicar a los empleados para el diseño del manual de funciones y competencias, que se describen más adelante.

## ORGANIGRAMA CONFECCIONES NORDIA LTDA.

Grafico No. 1



### PLANO DE LA DISTRIBUCION FISICA DE LA PLANTA

Este plano describe la distribución física de la planta, de acuerdo al flujo de la producción, adicionalmente está separado en dos módulos uno de brasier y otro de pantalón. Los módulos están distribuidos según el tiempo estándar de la operación y de acuerdo al requerimiento del recurso técnico. La maquinaria está distribuida por operaciones para lograr una mayor especialización y productividad de la planta.

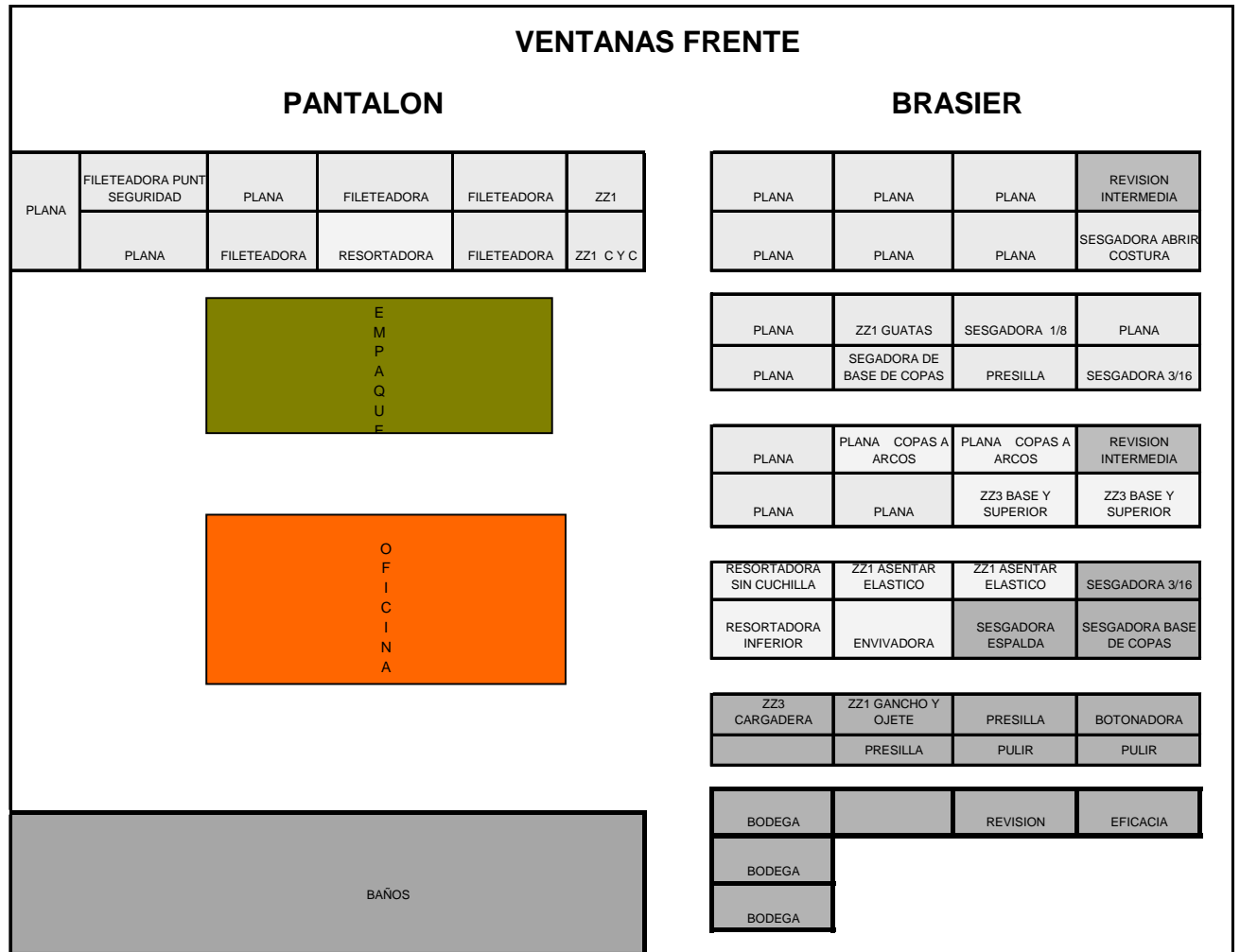
Para producir 975 unidades diarias aproximadamente, tiene a disposición la siguiente maquinaria:

- 16 Máquinas planas
- 5 Máquinas fileteadoras
- 3 Máquinas resortadoras
- 5 Máquinas zigzag sencillo
- 1 Máquina zigzag Sencillo de coser y cortas
- 1 Máquina sesgadora

- 3 Máquinas zigzag triple
- 1 Máquina Botonadora
- 1 Máquina Presilladora

DISTRIBUCION FISICA PLANTA NORDIA LTDA.

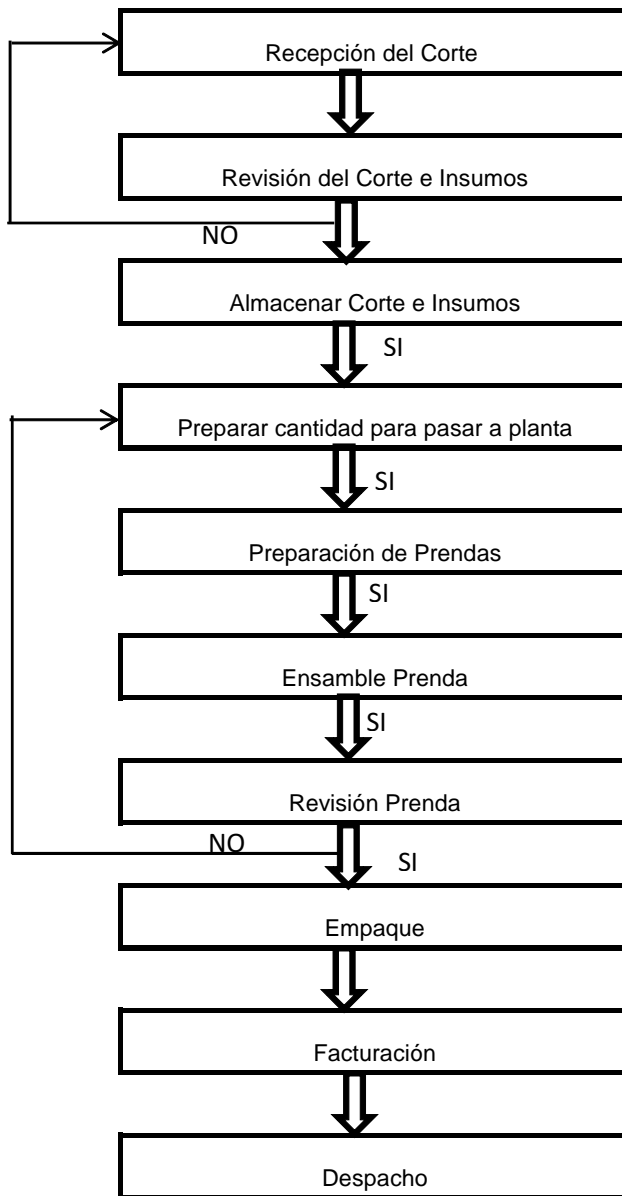
Grafico No. 2



FLUJO DE LA PRODUCCION

El siguiente gráfico describe el flujo del producto dentro del proceso de la confección y aplica para todos los productos que allí se confeccionan.

### FLUJO GENERAL DEL PROCESO DE LA CONFECCION



### 8.3 DESCRIPCION DE LOS CARGOS Y FUNCIONES

La base para la elaboración del manual de funciones es las implementación de los cargos, sus funciones, responsabilidades y competencias de cada cargo.



## GERENTE

REPORTA A: Socios de la empresa  
PERSONAL A CARGO: Todo el personal de la empresa

### Responsabilidad General:

Planear, coordinar, organizar, controlar supervisar y ejecutar, las actividades operativas, financieras y de administración para lograr los objetivos de la compañía. Es el responsable de la toma de las decisiones, así como determinar los planes y las metas.

### Responsabilidades Específicas:

- Ejecutar las decisiones, así como supervisar el funcionamiento de la empresa y la prestación de los servicios de maquila.
- Proponer las políticas administrativas de la empresa y preparar los presupuestos.
- Procurar que los socios reciban información oportuna sobre los servicios y demás asuntos de interés manteniendo permanente comunicación con ellos.
- Ordenar los gastos ordinarios y extraordinarios de acuerdo con el presupuesto y las facultades especiales que se le otorguen para hacerlo.
- Contratar de acuerdo a las disposiciones legales a los trabajadores que se requieran en la empresa, en los casos autorizados por la ley.
- Rendir periódicamente informes relativos al funcionamiento de la entidad.
- Organizar, coordinar y supervisar las actividades operativas y de administración, nombrar y remover el personal administrativo.
- Mantener las relaciones y comunicación de la administración con los órganos directivos y terceros.
- Responsabilizarse de enviar oportunamente los informes por las entidades competentes.
- Realizar los análisis financieros de acuerdo a los balances de la empresa.

### COMPETENCIAS REQUERIDAS:

Nivel de Educación: A

Formación: En asuntos de Control Estadístico de Procesos, Informática.

Habilidades: Analítico, Autocontrol, Autonomía, Compromiso, Comunicación, Flexibilidad, Liderazgo, Persistencia, Trabajo en equipo

### ASESORIA CONTABLE Y JURÍDICA

REPORTA A: Gerente  
PERSONAL A CARGO: Ninguno

### Responsabilidad General:

Es un servicio por Outsourcing encargado de entregar oportunamente informes financieros debidamente certificados a la Gerencia para la toma de decisiones objetivas, procesar datos económicos y/o financieros.

El área financiera de la empresa Nordia tiene como objetivo permitirle a la empresa crear fondos suficientes para el desarrollo de sus actividades, generando rentabilidad para los socios, el estado y sus colaboradores; esta conformada por un contador que inicialmente es outsourcing.

### Responsabilidades Específicas:

- Recibir y elaborar la facturación.
- Conocer y aplicar el plan de cuentas.
- Elaborar comprobantes de ingreso, egreso, ventas y documentos contables.
- Codificar cada una de las cuentas que intervienen en las transacciones
- Causar gastos y ventas.
- Actualizar el libro de ventas.
- Liquidar y/o pagar a proveedores.
- Registrar el recaudo y transferencias de efectivo.
- Elaborar cheques.
- Digitalizar las distintas transacciones en el programa de contabilidad.
- Codificar los conceptos de nomina de acuerdo al centro de costos correspondiente
- Comparar saldos de prestamos y demás conceptos de cartera con las cuentas de Nomina y de clientes.
- Causar mensualmente los intereses percibidos por préstamos e inversiones.
- Elaborar Cédula de los activos de la compañía y actualizar su depreciación.
- Causar y pagar aportes al sistema de seguridad social.
- Preparar y enviar informe mensual y anual al DANE.
- Preparar información para la declaración mensual de Retención en la fuente, bimestral de IVA, anual de RENTA, diligenciamiento de formularios, presentación y pago de los mismos.
- Preparar información para presentación en medios magnéticos a la DIAN.
- Realizar las conciliaciones bancarias.
- Manejar los archivos históricos con soportes contables, copias de seguridad y libros de Estados Financieros.
- Mantener organizado y actualizado el archivo de correspondencia.
- Revisar auxiliar general acumulado y/o balance de prueba para la verificación y corrección de inconsistencias.
- Elaborar ajustes de cierre al finalizar cada periodo.

- Evaluar detalladamente la depreciación, la entrada de nuevos activos e igualmente los dados de baja.
- Cruzar los saldos de movimientos contables proporcionados por el sistema con los soportes físicos de éstos.
- Revisar la codificación de nómina y sumatoria de saldos para la realización de las distintas provisiones.
- Controlar correcto uso de documentos prenumerados.
- Verificar las cuentas por cobrar y por pagar.
- Verificar la causación de intereses por préstamos e inversiones de la empresa
- Estudiar el comportamiento de las cuentas en cada periodo y elaborar notas aclaratorias para cada una de ellas.
- Realizar análisis de costos.
- Realizar los análisis de las cuentas de resultado.
- Verificar los saldos en Bancos.
- Actualizar y ejecutar modificaciones del sistema de impuestos determinados por la DIAN y la administración interna de la Empresa cada vez que fuere posible y necesario.
- Suministrar toda clase de informes contables periódicos a la Gerencia o cada vez que sean solicitados.
- Elaborar Estado de Pérdidas y Ganancias y Balance General y presentación de estos a la Gerencia.
- Suministrar la información actualizada a la Revisoría Fiscal.
- Imprimir libros mensuales y oficiales antes de cierre para la actualización de la información histórica contable.
- Realizar el cierre del mes contable luego de que la información suministrada sea aprobada por el Revisor Fiscal.
- Verificar las copias de Seguridad.
- Mantener en reserva la información contable y financiera y hacer uso de ella sólo cuando la Gerencia así lo autorice.
- Cumplir con las normas de prevención en salud, protección ambiental, higiene, seguridad y demás reglamentos establecidos en la empresa.
- Realizar todas aquellas actividades que le sean asignadas por el jefe inmediato.

#### AUXILIAR ADMINISTRATIVA

REPORTA A: Gerente  
PERSONAL A CARGO: Ninguno

Responsabilidad General:

Procesar la información para la compensación correcta y oportuna al personal de la compañía y los aportes a entidades externas en materia de seguridad social y realizar las funciones de secretariado.

#### Responsabilidades Específicas:

- Ingresar personal a base de datos del sistema de nómina.
- Ingresar novedades al programa de nómina.
- Ingresar al programa los valores y deducciones de los diferentes préstamos del personal.
- Procesar nómina y verificar prenómina.
- Generar documentos de pago y realizar protección de los mismos.
- Generar listado de cheques y enviar a la entidad bancaria.
- Imprimir informes para contabilidad y cartera.
- Cerrar el período liquidado.
- Liquidar seguridad social.
- Generar en medio magnético informes de seguridad social para las diferentes entidades.
- Diligenciar planilla de seguridad social para pagos a las diferentes entidades bancarias.
- Enviar informes vía e-mail a las diferentes entidades de seguridad social.
- Manejar la caja menor de acuerdo al reglamento.
- Atender dudas e inquietudes del personal en asuntos de pagos, deducciones y préstamos.
- Recibir y suministrar información de la empresa de acuerdo a instrucciones preestablecidas.
- Actualizar y entregar formatos de Novedades de nómina a Supervisora de producción.
- Organizar hojas de vida del personal nuevo de la empresa y mantener actualizadas las existentes.
- Mantener organizado y actualizado el archivo de correspondencia.
- Cumplir con las normas de prevención en salud, protección ambiental, higiene, seguridad y demás reglamentos establecidos en la empresa.
- Realizar todas aquellas actividades que le sean asignadas por el jefe inmediato.
- Realizar afiliaciones a la seguridad social y trámites de subsidios familiares con la caja de compensación.

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS:

Nivel de Educación: B

Formación: En asuntos de Control Estadístico de Procesos, Informática.

Habilidades: Analítico, Autocontrol, Autonomía, Compromiso, Comunicación, Flexibilidad, Liderazgo, Persistencia, Trabajo en equipo

#### JEFE DE PRODUCCION

REPORTA A: Gerente

PERSONAL A CARGO: Personal de mandos medios y de oficinas

Responsabilidad General:

Coordina la disponibilidad de los recursos, información y medios necesarios para el buen funcionamiento del proceso de confección.

El área de producción organiza la producción, la distribución del área de trabajo la seguridad industrial y el mantenimiento general, por ser ésta área una larga cadena necesita mucho orden y conciencia de lo que se hace. Es el área de más alto valor y de allí se desprende gran porcentaje de la rentabilidad de la empresa, se debe tener la máxima productividad.

Los malos manejos en el área de producción ocasionan el desorden en el sitio de trabajo, ineficiencias, problemas de calidad, accidentalidad, mal mantenimiento en equipos, etc. Esta área está conformada por un supervisor, un mecánico, un almacenista, un analista de calidad, un auxiliar de producción y las colaboradoras de las máquinas.

Responsabilidades Específicas:

- RELACIONADAS CON EL FLUJO PRODUCTIVO:

- Analizar y presentar los resultados obtenidos cada mes, semestre y año.
- Asignar tareas al personal indirecto.
- Determinar, exigir y evaluar cumplimiento de prioridades.
- Consultar y evaluar la producción asignada por parte de los clientes.
- Evaluar resultados y desempeño del personal.
- Monitorear los sistemas de información.
- Buscar soluciones a los problemas generales de producción y hacer la consecución de los productos y/o recursos necesarios.

- RELACIONADAS CON EL MANTENIMIENTO LOCATIVO Y DE EQUIPOS:

- Cuidar debidamente los materiales, equipos y herramientas a su cargo.
- Buscar y recibir información sobre el estado del local, máquinas, herramientas y demás enseres y promover su mantenimiento, recuperación o renovación.
- Mantener actualizada la información de los activos de la empresa.

- RELACIONADAS CON PROCESOS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

- Organizar programas de capacitación y actualización para todo el personal.
- Programar evaluación de habilidades para los aspirantes al curso de manejo de máquinas de confección.
- Realizar seguimiento y evaluación parcial de los programas de capacitación.

#### RELACIONADAS CON EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

- Apoyar la implementación de acciones correctivas, preventivas y acciones de mejora a todo nivel en la empresa.
- Evaluar permanentemente los resultados de calidad, por producto y por persona.
- Promover entrenamientos, reentrenamientos y demás capacitaciones hacia el mejoramiento de la calidad.

#### - RELACIONADAS CON SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

- Conocer y velar por el correcto cumplimiento de la normatividad en Seguridad Social y en Salud Ocupacional.
- Promover la cultura de la prevención en asuntos de Salud y Seguridad Ocupacional.
- Orientar los programas de Higiene y Seguridad Ocupacional y Salud.
- Evaluar indicadores, promover y facilitar su mejoramiento efectivo.
- Facilitar la dotación y demás recursos para el cumplimiento de planes, programas y normas vigentes.

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS:

Nivel de Educación: A

Formación: Control estadístico de proceso, Informática, Proceso de producción

Habilidades: Analítico, Autocontrol, Autonomía, Compromiso, Comunicación, Flexibilidad, Liderazgo, Persistencia, Trabajo en equipo.

#### AUXILIAR DE CALIDAD

REPORTA A : Gerente

PERSONAL A CARGO : Entrenadoras, Auxiliares de producción y personal operativo

Responsabilidad General:

Definir, planear, implementar, coordinar, controlar y ajustar las políticas y estrategias, velando por el cumplimiento adecuado del sistema de gestión de la calidad.

Responsabilidades Específicas:

- Implementar acciones correctivas y preventivas para las causas de los reprocesos.
- Implementar acciones correctivas con la tendencia del muestreo en proceso.
- Identificar variables críticas y elaborar planes de acción.

- Evaluar resultados de seguimiento a variables críticas.
- Monitorear los sistemas de información, dictar capacitaciones al personal cuando se requiera o según planes de formación.
- Enviar informes a clientes y proveedores.
- Implementar los procedimientos requeridos de acuerdo al sistema de gestión de calidad.
- Planear y ejecutar las acciones tendientes a cerrar las no conformidades de auditoría.
- Actualizar informes del sistema de gestión de calidad y publicarlos.
- Actualizar y controlar la documentación del sistema de gestión de calidad.
- Convocar y coordinar reuniones del grupo primario.
- Cumplir con las normas de prevención en salud, protección ambiental, higiene, seguridad y demás reglamentos establecidos en la empresa.
- Realizar todas aquellas actividades que le sean asignadas por el jefe inmediato.

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS:

Nivel de Educación: B

Formación: Control estadístico de proceso, Fichas técnicas y Manual de Acertividad, Informática, Métodos y tiempos, Proceso de Producción.

Habilidades: Analítico, Autocontrol, Autonomía, Compromiso, Comunicación, Flexibilidad, Liderazgo, Persistencia, Trabajo en equipo.

#### ALMACENISTA

REPORTA A: Jefe de producción

PERSONAL A CARGO: Ninguno

Responsabilidad General:

Realizar la recepción, inspección y devolución de órdenes e insumos que ingresan a la empresa.

Realizar el proceso de despacho de producto terminado a los clientes.

Administrar el inventario de hilos en bodega.

Responsabilidades Específicas:

- Hacer inspección de órdenes de producción.
- Clasificar integraciones.
- Diligenciar registro de no conformidades.
- Archivar remisiones y documentos suministrados por los clientes.

- Verificar y firmar facturas de compras de insumos.
- Entregar facturas a contabilidad.
- Marcar y almacenar insumos.
- Recibir e inspeccionar adicionales e insumos y entregar a los responsables.
- Recibir y revisar devoluciones de productos y entregar a los responsables.
- Organizar órdenes para devolución.
- Evaluar necesidad de hilos y hacer pedidos de acuerdo a carta de colores.
- Mantener y controlar inventarios de insumos.
- Mantener organizada la bodega teniendo en cuenta la ubicación y clasificación de los materiales.
- Solicitar adicionales en los medios establecidos.
- Realizar las devoluciones de materiales.
- Cumplir con las normas de prevención en salud, protección ambiental, higiene, seguridad y demás reglamentos establecidos en la empresa.
- Realizar todas aquellas actividades que le sean asignadas por el jefe inmediato.

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS:

Nivel de Educación: C

Formación: Control estadístico de proceso, Informática

Habilidades: Analítico, Autocontrol, Autonomía, Compromiso, Comunicación, Flexibilidad, Liderazgo, Persistencia, Trabajo en equipo.

#### TECNICO:

REPORTA A: Producción  
PERSONAL A CARGO : Ninguno

#### Responsabilidad General

Realizar el mantenimiento de equipos con el objeto de mantener, restablecer o mejorar las condiciones de operación de éstos para garantizar su funcionamiento dentro del proceso de producción.

#### Responsabilidades Específicas:

- Atender solicitud de ajuste de las máquinas.
- Acondicionar máquinas de acuerdo a las especificaciones de la ficha técnica.
- Sugerir cambios de aditamentos o kits descritos en la ficha técnica.
- Diligenciar registro de atención de máquinas.
- Lubricar máquinas de confección.
- Realizar mantenimiento preventivo.
- Diligenciar registro de mantenimiento preventivo.



- Cambiar agujas.
- Enseñar al personal operativo cambios y ajustes sencillos a las máquinas.
- Realizar mantenimiento a lámparas, motores, e instalaciones eléctricas.
- Realizar reparaciones o ajustes eléctricos.
- Manejar en forma general criterios de normas de calidad
- Realizar mantenimiento a las herramientas manuales.
- Actualizarse en el funcionamiento de maquinaria nueva.
- Cumplir con las normas de prevención en salud, protección ambiental, higiene, seguridad y demás reglamentos establecidos en la empresa.
- Realizar todas aquellas actividades que le sean asignadas por el jefe inmediato.

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS:

Nivel de Educación: C

Formación: Control estadístico de proceso, Fichas técnicas y Manual de Actividad, Informática, Proceso de producción.

Habilidades: Analítico, Autocontrol, Autonomía, Compromiso, Comunicación, Flexibilidad, Liderazgo, Persistencia, Trabajo en equipo

#### SUPERVISORA

REPORTA A: Producción

PERSONAL A CARGO: Entrenadoras, Auxiliares de producción y personal operativo

Responsabilidad General:

Planificar y liderar los recursos humanos, materiales y técnicos para el adecuado desarrollo del proceso de producción, asegurando los resultados esperados (productividad, eficiencia, calidad, disciplina).

Responsabilidades Específicas:

- Programar y administrar los recursos humanos, materiales y técnicos asignados para el proceso.
- Reunirse periódicamente con el personal a cargo, con el fin de tratar asuntos internos y propiciar la participación en el desarrollo de la gestión de proceso.
- Programar y planificar la capacitación (polivalencia y polifuncionalidad) permanente del personal a cargo.
- Tramitar permisos y movimientos del personal.
- Reportar novedades de nómina.
- Evaluar el desempeño del personal y de acuerdo a resultados tomar acciones correctivas y preventivas.

- Monitorear y supervisar el trabajo del proceso productivo y hacer control de calidad.
- Gestionar seguimiento y chequeos en proceso y revisión final a productos con problemas repetitivos.
- Resolver dudas del personal en asuntos de calidad.
- Agilizar el flujo de reprocesos y órdenes de producción.
- Capacitar al personal cuando se requiera.
- Determinar necesidades de personal y tramitar su vinculación.
- Realizar inducción a personal nuevo.
- Promover el uso de fichas técnicas y sugerir cambios o mejoramientos.
- Establecer y mantener buenas relaciones y vínculos de trabajo con analistas ó asesores externos.
- Dar ejemplo de compromiso con las metas del sistema de gestión de calidad.
- Establecer mecanismos de comunicación para corregir, prevenir ó informar fallas en el proceso.
- Controlar la disciplina y orden del personal y de la empresa.
- Informar a su superior inmediato de cualquier anomalía que se encuentre en el funcionamiento de la empresa.
- Cuidar debidamente los materiales, equipos y herramientas a su cargo.
- Participar en la clasificación de prendas de acuerdo a criterios de calidad definidos.
- Cumplir con las normas de prevención en salud, protección ambiental, higiene, seguridad y demás reglamentos establecidos en la empresa.
- Realizar todas aquellas labores inherentes ó relacionadas con el cargo, que le asigne su jefe inmediato o que considere necesarias.

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS:

Nivel de Educación: B

Formación: Control estadístico de proceso, Fichas técnicas y Manual de Acertividad, Informática, Proceso de producción.

Habilidades: Analítico, Autocontrol, Autonomía, Compromiso, Comunicación, Flexibilidad, Liderazgo, Persistencia, Trabajo en equipo

#### PERSONAL OPERATIVO

REPORTA A: Supervisora

PERSONAL A CARGO: Ninguno

Responsabilidad General:

Realizar el proceso de transformación de la materia prima.

#### Responsabilidades Específicas:

- Realizar las operaciones asignadas.
- Aprender nuevas operaciones y métodos de trabajo.
- Cumplir con las normas de calidad y métodos establecidos por los clientes consultando las fichas técnicas.
- Realizar y entregar oportunamente los reprocesos.
- Entregar materiales e insumos que no utilice en la realización del proceso.
- Realizar limpieza a la máquina al iniciar y finalizar el turno.
- Velar por el cuidado y buen funcionamiento de la maquinaria.
- Identificar e informar cualquier anomalía que se presente en el proceso.
- Marcar piezas que no se puedan confeccionar.
- Diligenciar diariamente la hoja de producción.
- Mantener ordenado y limpio el puesto de trabajo realizando la separación de desechos.
- Cumplir con las normas de prevención en salud, protección ambiental, higiene, seguridad y demás reglamentos establecidos en la empresa.
- Realizar todas aquellas actividades que le sean asignadas por el jefe inmediato.

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS:

Nivel de Educación: C

Formación: Fichas Técnicas y Manual de actividad, Control estadístico de proceso, Métodos y tiempos.


Habilidades: Autonomía, Compromiso, Flexibilidad.

## 8.4 ESTRUCTURA FINANCIERA

### 8.4.1 Análisis de la Inversión Inicial

La empresa Confecciones Nordia Ltda. Se constituye inicialmente por dos socias que aportarán el 50% del capital cada una en partes iguales de \$51.720.370,00; un préstamo bancario a largo plazo de \$118.537.026,00 millones de pesos; para una inversión inicial total de \$221.977.766,00. Se acuerda utilizar un apalancamiento financiero de largo plazo para tener mayor posibilidad de capital de trabajo para emprender el negocio.

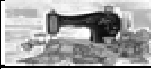
Cuadro No. 3

 CONFECCIONES NORDIA LTDA. INVERSION INICIAL				
Concepto	Monto	Nombre	Participación	
			%	\$
Terreno y Edificios	0	Socios:		
Acondicionamiento de Local		Diana Lorena Valencia	50,00%	51.720.370
Maquinaria	161.500.000	Nora Valencia	50,00%	51.720.370
Equipo de Cómputo	14.520.000			
Equipo de Oficina	2.700.000			
Inventario Inicial	0			
Gastos de administración	38.492.630	<b>Total Socios</b>		<b>103.440.740</b>
Otros	3.600.000			
Contratos de Servicios	0	Préstamo Bancario Corto Plazo		-
Gastos de Constitución	500.000	Préstamo Bancario largo plazo		<b>118.537.026</b>
Promoción Inicial	665.136	<b>Total Préstamos Bancarios</b>		<b>118.537.026</b>
<b>TOTAL</b>	<b>221.977.766</b>	<b>TOTAL</b>		<b>221.977.766</b>

## 8.4.2 Activos:

Los activos de la empresa están constituidos por maquinaria y equipo por un valor de \$161.500.000,00 que corresponden a la maquinaria de confección y \$16.320.000,00 por concepto de muebles y enseres. Se utiliza tecnología de punta para mejorar los tiempos en la confección y para ello se importan las maquinas de Japón y Estados Unidos.


Cuadro No. 4

 CONFECCIONES NORDIA LTDA. ACTIVOS			
Equipo	Cantidad	Vir unitario	Valor total
PC de escritorio	2	1.400.000	2.800.000
Impresoras	1	1.200.000	1.200.000
Planta telefonica y Electrica	1	10.000.000	10.000.000
Aparatos telefonicos	4	75.000	300.000
Celulares	2	110.000	220.000
Modulos de oficina	4	500.000	2.000.000
Mesa para reuniones	1	400.000	400.000
Decoración de oficina	1	300.000	300.000
Maquinaria para planta			
- Planas	16	3.000.000	48.000.000
- Fileteadora	5	2.000.000	10.000.000
- Resortadoras	3	5.000.000	15.000.000
- Zigzag Sencillo	5	5.000.000	25.000.000
- Zigzag Sencillo de coser y cortar	1	8.000.000	8.000.000
- Sesgadora	7	5.000.000	35.000.000
- Zigzag triple	3	4.000.000	12.000.000
- Botonadora	1	4.500.000	4.500.000
- Presilladora	1	4.000.000	4.000.000
	42	161.500.000	
<b>Total</b>			<b>178.720.000</b>

## 8.4.3 Ventas Proyectadas

Las ventas corresponden a la unidades confeccionadas por mes, se calcula confeccionar 23.400 unidades de brasier con encaje, 2600 unidades de pantalón, 2600 unidades de pantaloncillo y 2600 unidades de body; estas prendas son las básicas en confeccionar; en caso de que no haya producción de estas prendas se procede a confeccionar pijamas. El margen de utilidad es calculada en un 30%.

Cuadro No. 5

 PROYECCIÓN DE VENTAS CONFECCIONES NORDIA LTDA.					
Producto	Escenario 2009	Escenario 2010	Escenario 2011	Escenario 2012	Escenario 2013
Brasier con encaje	409.500.000	1.104.175.800	1.240.541.511	1.393.748.388	1.565.876.314
<b>Total</b>	<b>409.500.000</b>	<b>1.104.175.800</b>	<b>1.240.541.511</b>	<b>1.393.748.388</b>	<b>1.565.876.314</b>

#### 8.4.4 Gastos Operativos

Los gastos operativos anuales de la empresa tienen un incremento del 1.04 por año. Que se considera una política administrativa conservadora acorde con las expectativas económicas esperadas para emprender el negocio.


Cuadro No. 6

 CONFECCIONES NORDIA LTDA. GASTOS OPERATIVOS					
CONCEPTO	2009	2010	2011	2012	2013
Sueldos y salarios	192.463.150	480.388.022	499.603.543	519.587.685	540.371.192
Materiales y suministros	98.280.000	252.383.040	270.049.853	288.953.342	309.180.076
Publicidad	941.136	236.160	271.584	312.322	359.170
Arrendamiento	6.000.000	6.240.000	6.489.600	6.749.184	7.019.151
Papelería	400.000	408.000	416.160	424.483	432.973
Servicios publicos (Energia y agua)	10.000.000	10.400.000	10.816.000	11.248.640	11.698.586
Otros gastos	500.000	520.000	540.800	562.432	584.929
Depreciación	14.138.889	15.091.667	15.091.667	14.536.111	13.758.333
<b>Total</b>	<b>322.723.175</b>	<b>765.666.889</b>	<b>803.279.207</b>	<b>842.374.199</b>	<b>883.404.411</b>

#### 8.4.5 Balance General:

Se definió una financiación de la actividad basada en la no tenencia de cartera ya que la experiencia que se tiene en el sector justifica este hecho. Adicional a ello se muestra que las obligaciones sean solamente bancarias y manejar un pago a proveedores de contado.


Cuadro No. 7

 CONFECCIONES NORDIA LTDA. BALANCE GENERAL PROYECTADO					
AÑO	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ACTIVO</b>	<b>299.354.602</b>	<b>573.080.827</b>	<b>867.768.777</b>	<b>1.242.807.089</b>	<b>1.709.861.343</b>
Activo Corriente	134.773.491	423.591.383	733.370.999	1.122.945.422	1.603.758.010
Efectivo	134.773.491	423.591.383	733.370.999	1.122.945.422	1.603.758.010
Cuentas por Cobrar Clientes	0	0	0	0	0
Activo fijo	164.581.111	149.489.444	134.397.778	119.861.667	106.103.333
Muebles y enseres	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000
Computadores	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
planta telefónica	10.520.000	10.520.000	10.520.000	10.520.000	10.520.000
Maquinaria brasier	161.500.000	161.500.000	161.500.000	161.500.000	161.500.000
Menos: depreciación acumulada	14.138.889	29.230.556	44.322.222	58.858.333	72.616.667
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>299.354.602</b>	<b>573.080.827</b>	<b>867.768.777</b>	<b>1.242.807.089</b>	<b>1.709.861.343</b>
<b>PASIVO</b>	<b>141.677.665</b>	<b>203.267.800</b>	<b>217.315.780</b>	<b>232.410.045</b>	<b>248.214.905</b>
Pasivo Corriente					
Obligaciones Financieras	114.964.313	98.782.861	79.090.124	55.124.172	25.957.741
Cuentas por Pagar	0	0	0	0	0
Impuestos por pagar	26.713.351	104.484.939	138.225.657	177.285.874	222.257.165
<b>PATRIMONIO</b>	<b>157.676.938</b>	<b>369.813.027</b>	<b>650.452.996</b>	<b>1.010.397.043</b>	<b>1.461.646.438</b>
Capital	103.440.740	103.440.740	103.440.740	103.440.740	103.440.740
Resultado del ejercicio anterior	0	54.236.198	266.372.287	547.012.256	906.956.303
Resultado del ejercicio	54.236.198	212.136.089	280.639.970	359.944.047	451.249.395
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>299.354.602</b>	<b>573.080.827</b>	<b>867.768.777</b>	<b>1.242.807.089</b>	<b>1.709.861.343</b>

#### 8.4.6 Estado de Resultados Proyectado

Se puede observar que la utilidad operacional es bastante atractiva y que los potenciales de crecimiento de la empresa que se proponen son ajustados a la experiencia en este mercado, sin embargo la utilidad neta no es tan atractiva ya que la infraestructura de gastos es bastante onerosa.

Cuadro No. 8


 CONFECCIONES NORDIA LTDA. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
CONCEPTO	2009	2010	2011	2012	2013
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>409.500.000</b>	<b>1.104.175.800</b>	<b>1.240.541.511</b>	<b>1.393.748.388</b>	<b>1.565.876.314</b>
Costo para la prestación del servicio	98.280.000	252.383.040	270.049.853	288.953.342	309.180.076
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>311.220.000</b>	<b>851.792.760</b>	<b>970.491.659</b>	<b>1.104.795.045</b>	<b>1.256.696.237</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>224.111.175</b>	<b>513.462.729</b>	<b>533.415.389</b>	<b>553.614.334</b>	<b>574.425.550</b>
<b>Gastos de Administración y ventas</b>	<b>224.111.175</b>	<b>513.462.729</b>	<b>533.415.389</b>	<b>553.614.334</b>	<b>574.425.550</b>
Personal	192.463.150	480.388.022	499.603.543	519.587.685	540.371.192
Industria y comercio	168.000	698.880	726.835	755.909	786.145
Arrendamientos	6.000.000	6.240.000	6.489.600	6.749.184	7.019.151
Publicidad	941.136	236.160	271.584	312.322	359.170
Servicios Públicos	10.000.000	10.400.000	10.816.000	11.248.640	11.698.586
Papelería	400.000	408.000	416.160	424.483	432.973
Depreciaciones	14.138.889	15.091.667	15.091.667	14.536.111	13.758.333
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>87.108.825</b>	<b>338.330.031</b>	<b>437.076.269</b>	<b>551.180.712</b>	<b>682.270.687</b>
<b>Ingresos no operacionales</b>	<b>150.000</b>	<b>157.500</b>	<b>165.375</b>	<b>173.644</b>	<b>182.326</b>
Financieros	150.000	157.500	165.375	173.644	182.326
<b>Gastos no operacionales</b>	<b>500.000</b>	<b>520.000</b>	<b>540.800</b>	<b>562.432</b>	<b>584.929</b>
Otros	500.000	520.000	540.800	562.432	584.929
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES</b>	<b>86.758.825</b>	<b>337.967.531</b>	<b>436.700.844</b>	<b>550.791.924</b>	<b>681.868.084</b>
<b>Gastos Financieros</b>	<b>5.809.276</b>	<b>21.346.503</b>	<b>17.835.218</b>	<b>13.562.003</b>	<b>8.361.525</b>
Intereses Financieros	5.809.276	21.346.503	17.835.218	13.562.003	8.361.525
<b>IMPUESTOS</b>	<b>80.949.549</b>	<b>316.621.028</b>	<b>418.865.627</b>	<b>537.229.921</b>	<b>673.506.559</b>
Impuesto de Renta	26.713.351	104.484.939	138.225.657	177.285.874	222.257.165
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>54.236.198</b>	<b>212.136.089</b>	<b>280.639.970</b>	<b>359.944.047</b>	<b>451.249.395</b>

#### 8.4.7 Flujo de Caja Libre

Los Ingresos por ventas de contado son representativos y soportan los costos y gastos de operación, se obtiene una utilidad neta por mes de aproximadamente \$17.000.000 quedando un flujo de caja libre de \$17.000.000 mensual, además devuelve un valor presente neto muy significativo; sin embargo al calcular la tasa interna de retorno devuelve un valor que hace que el proyecto no sea viable por no tener una contrapartida negativa en la inversión inicial del año 2009.



Cuadro No. 9

 CONFECCIONES NORDIA LTDA. FLUJO DE CAJA LIBRE					
	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Flujo de efectivo en las actividades de financiación</b>					
Ingresos por ventas contado	409.500.000	1.104.175.800	1.240.541.511	1.393.748.388	1.565.876.314
Costos de ventas	98.280.000	252.383.040	270.049.853	288.953.342	309.180.076
Gastos generales	209.972.286	498.371.062	518.323.722	539.078.222	560.667.217
(-)Depreciación y amortiz	14.138.889	15.091.667	15.091.667	14.536.111	13.758.333
<b>Utilidad operativa</b>	87.108.825	338.330.031	437.076.269	551.180.712	682.270.687
Otros Ingresos	150.000	157.500	165.375	173.644	182.326
Otros egresos	500.000	520.000	540.800	562.432	584.929
<b>UAIL</b>	86.758.825	337.967.531	436.700.844	550.791.924	681.868.084
Intereses	5.809.276	21.346.503	17.835.218	13.562.003	8.361.525
<b>UAI</b>	80.949.549	316.621.028	418.865.627	537.229.921	673.506.559
Impuestos	26.713.351	104.484.939	138.225.657	177.285.874	222.257.165
<b>Utilidad neta</b>	54.236.198	212.136.089	280.639.970	359.944.047	451.249.395
(+)Depreciación y amortiz	14.138.889	15.091.667	15.091.667	14.536.111	13.758.333
<b>Flujo de efectivo generado en las actividades de operación</b>	68.375.087	227.227.755	295.731.637	374.480.158	465.007.728
<b>Flujo de efectivo en las actividades de inversión y financiación</b>					
Capitalización	103.440.740	0	0	0	0
Financiación banca	118.537.026	0	0	0	0
(-)Inversion en activos fijos	178.720.000	0	0	0	0
(-)pago de obligaciones financieras	3.572.713	16.181.452	19.692.737	23.965.952	29.166.431
<b>Flujo de efectivo en las actividades de inversión y financiación</b>	39.685.053	-16.181.452	-19.692.737	-23.965.952	-29.166.431
<b>FCL</b>	108.060.140	211.046.303	276.038.899	350.514.206	435.841.297
<b>VPN</b>	159.571.428,57 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Inversión</b>	221.977.766				
<b>TIR</b>	#¡NUM!				

## 9. CONCLUSIONES

- Al terminar este trabajo de grado concluimos que aunque el mundo de la confección no es una industria de alto Nivel por su desarrollo tecnológico, es un gran potencial para crear empresa, teniendo en cuenta que la Maquila seguirá siendo una opción importante para las empresas grandes si tenemos en cuenta que la mano de obra requerida es muy intensa y es costosa para los niveles de eficiencia y productividad que se alcanzan en el brasier y productos de alta complejidad, adicionalmente ya no se entregan grandes volúmenes a producir sino que lo mas común son las colecciones lo que origina mayores cambios de ajuste en maquinaria y operaciones.
- Adicionalmente la confección desde el punto de vista social hace un gran aporte a la generación de empleo sobre todo en las mujeres cabeza de familia, pues es la mujer la mano de Obra Calificada que más participa en este sector, y la orientación principal que se tiene de esta empresa es que sus operarias en su mayoría sean madres cabeza de familia.
- Para la puesta en marcha de este proyecto se plantea un escenario con una capacidad de producción de 31.200 unidades mensuales de las cuales 23.400 son brasier con encaje, 2600 unidades de pantalón, pantaloncillo y body respectivamente; mano de obra directa de 39 operarias; un total de 42 máquinas y una inversión inicial de \$221.977.766 (\$103.440.740) como aporte de los socios y (\$118.537.026) como crédito a largo plazo, muestra como resultado que el proyecto no es viable.

Este proyecto está definido con políticas de ventas de contado por tratarse de mano de obra directa, aunque en el medio de la confección existen las cuentas por cobrar a un término de 15 días.

En el año 2009 se muestran ingresos de las ventas proyectadas cuando en la realidad los cinco meses del año 2009, son gastos pre-operativos.

Las políticas de reinversión no se incluyen en la proyección durante los 5 primeros años de operación de la empresa, ya que la prioridad es cancelar los créditos a largo plazo.

En este ejercicio el valor a cobrar por la confección (materia prima – mano de obra) se parte de la base de las empresas que mejor pagan en el medio, cuando en la realidad un alto porcentaje no paga un costo tan alto, pues en su estructura de costos no se consideran las prestaciones legales, arriendo, el transporte y los costos de nómina reales.

## 10. RECOMENDACIONES

- La contratación de servicios de confección que incluya otras prendas como pantaloncillo, fajas, pijamas dentro del portafolio de servicios a ofrecer por la empresa es sugerida a muy corto plazo, ya que esto aumenta los ingresos y permite la adquisición de nueva maquinaria como también aumenta la demanda de mano de obra.
- Hacer un acercamiento a las organizaciones y entidades encargadas de dar apoyo a las empresas de confección, para acceder a un crédito flexible, con intereses bajos, con el fin de sustituir el pasivo con entidades bancarias y de esta manera disminuir los costosos intereses financieros y esto puede también generar una recapitalización de la empresa.
- Fortalecer la estructura de la empresa en todas sus áreas tales como producción, técnica y humana, ya que son las áreas fundamentales en la empresa por la actividad que se realiza.
- Implementar de forma correcta una estructura financiera, ya que por medio de esta estructura se reflejan los hechos y cumplimiento de las operaciones y se constituye en elemento esencial para la planeación y proyección financiera de la empresa, estableciendo políticas de reinversión en activos fijos que permitan la adquisición de nueva maquinaria y a su vez la contratación de más personal operativo.

## BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración: Mc Graw Hill, Quinta Edición, 2003, 505p.

STEPHEN P., Robbins, y COULTER, Mary; Administración: Octava Edición, México: Pearson Prentice Hall, 2005. 234p.

### CIBERGRAFÍA:

INEXMODA. Textil/Confección. El sector textil y de la confección colombiano [en Internet]. Medellín (Colombia): sin fecha de publicación [Última consulta realizada el 11 de diciembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.inexmoda.org.co>.

JAIMES CHAPARRO, Orlando CP. Decreto 1878 [Disponible en Internet]. Bucaramanga (Colombia): Corporación Interamericana de Educación Superior [Última consulta realizada el 11 de diciembre de 2008]. <http://www.google.com.co>.

MICROEMPRESAS DE ANTIOQUIA. Cómo obtener su crédito [Disponible en Internet]. Medellín (Colombia): sin fecha de publicación [Última consulta realizada 19 de noviembre de 2008]. <<http://www.campusempresarial.com/>>.