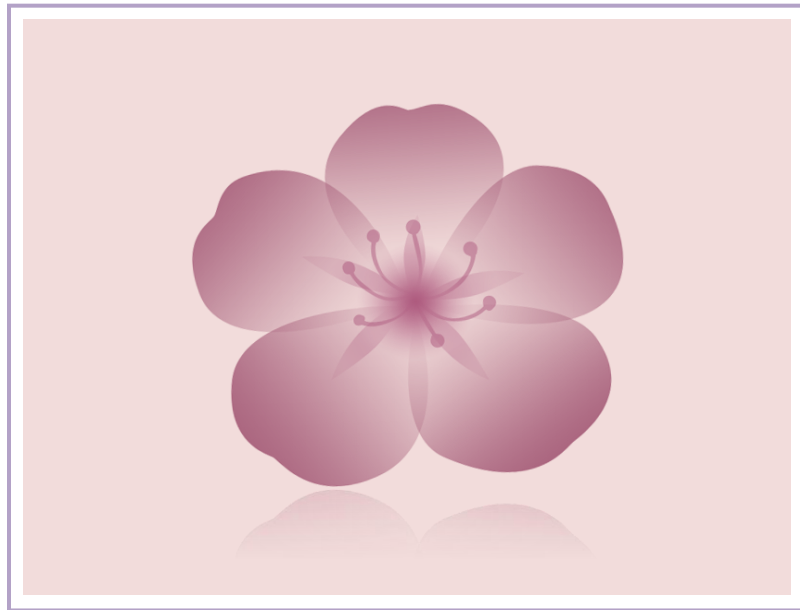


# HILOS DE ESPERANZA



TRABAJO DE GRADO



LINA MARÍA BENJUMEA VELÁSQUEZ

LINA MARIA PEREZ CADAVID

# HILOS DE ESPERANZA

LINA MARÍA BENJUMEA VELÁSQUEZ  
LINA MARÍA PÉREZ CADAVID

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
MEDELLÍN  
2012

# HILOS DE ESPERANZA

LINA MARÍA BENJUMEA VELÁSQUEZ  
LINA MARÍA PÉREZ CADAVID

Con la presente monografía se presenta para optar el título de  
Especialista en Alta Gerencia

Asesora Temática  
LUZ ELENA VELÁSQUEZ

Asesor Metodológico  
ÁLVARO BOTERO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
MEDELLÍN  
2012

## Nota de Aceptación

---

LUZ ELENA VELÁSQUEZ  
Asesor Temático

---

ÁLVARO BOTERO  
Asesor Metodológico

Medellín, Julio de 2012

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos primero que todo a Dios que nos dio la oportunidad de vivir esta experiencia tan grande y valiosa para nuestras vidas.

Agradecemos a nuestras familias con su paciencia y apoyo para llevar a cabo la especialización.

Y un inmenso Agradecimiento a nuestros asesores, Luz Elena Velásquez y A. Botero por su tiempo y dedicación para direccionar la monografía y lograr con éxito y satisfacción este proceso.

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	12
ABSTRACT	13
GLOSARIO	14
INTRODUCCIÓN	16
CAPITULO 1. NACIMIENTO DE LA EMPRESA	17
1. MARCO TEÓRICO	17
2. DESARROLLO DEL PROYECTO	22
2.1 PROCESO	23
2.2 ESTANDARIZACIÓN DE CALIDAD DEL INSUMO	24
2.2.1 Procedimiento de compras	24
2.2.2 Estandarización del proceso de fabricación	26
2.2.3 Orden de producción	26
2.2.4 Empaque	26
3. PERCEPCIONES	27
CAPITULO 2. CREACIÓN DE LA EMPRESA	28
1. OBJETIVOS	28
1.1 OBJETIVOS EMPRESARIALES	28
1.1.1 De Orden Estratégico	28
1.1.2 De Orden Social	29
2. VENTAJA DIFERENCIADORA	29
2.1 LIDERAZGO EN COSTES	29
2.2 PROXIMIDAD AL CLIENTE	29

3. OBJETIVOS DE INDICADORES DE GESTIÓN	29
3.1 INDICADORES DE ORDEN ESTRATÉGICO:	29
3.1.1 Rentabilidad	29
3.1.2 Liquidez	30
3.1.3 Nivel de Endeudamiento	30
3.1.4 Crecimiento.	30
3.2 INDICADORES DE ORDEN FUNCIONAL	30
4. DESARROLLO LEGAL DE LA EMPRESA	31
4.1 PROCESO DE LEGALIZACIÓN	32
4.2 TIPO DE EMPRESAS	34
4.2.1 Persona Natural.	34
4.2.2 Persona Jurídica	34
4.2.2.1 Sociedad por Acciones Simplificada.	34
4.2.2.2 Sociedad Limitada.	35
4.2.2.3 Empresa Unipersonal.	35
4.2.2.4 Sociedad Anónima	35
4.2.2.5 Sociedad Colectiva	36
4.2.2.6 Sociedad Comandita Simple	37
4.2.2.7 Sociedad Comandita por Acciones	37
4.2.2.8 Empresa Asociativa de Trabajo	38
4.3 CONSULTA DE NOMBRE	38
5. POLÍTICAS DE CONTROL	39
5.1 ORGANIGRAMA	39
5.1.1 Funciones establecidas para cada cargo	40
5.1.1.1 Gerente	40
5.1.1.2 Secretaría administrativa	40
5.1.1.3 Producción	42
5.1.1.4 Mercadeo	42
5.1.1.5 Asesor Comercial	42

5.1.1.6 Área Contable	43
6. POLÍTICAS DE PAGO A PROVEEDORES	44
6.1 CONTROL Y COBRO DE CARTERA:	45
6.2 SEGUIMIENTO A COSTOS FIJOS Y VARIABLES	45
7. POLÍTICA DE CONTRATACIÓN:	45
7.1 CONTRATACIÓN Y SALARIOS	45
7.2 JORNADA LABORAL	46
7.3 CAPACITACIÓN	46
7.4 GASTOS DE PERSONAL	47
8. CONTABLES	47
8.1 FECHAS DE CIERRE PARA CADA MES	47
8.2 TOPEs ESTABLECIDOS EN EL MANEJO DE CAJA MENOR	48
8.3 FECHA ESTABLECIDA DE ENTREGA DE INFORMES	48
8.4 REGISTROS CONTABLES ACTUALIZADOS	48
8.5 LEGALIZACIÓN DE TODA LA DOCUMENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA	48
9. FISCALES	49
9.1 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	49
9.2 OBLIGACIONES IMPOSITIVAS	49
9.3 RESPONSABILIDAD EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LA REGIÓN	49
CAPITULO 3. HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA	50
1. ESQUEMA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA	51
1.1 GESTIÓN POR PROCESOS	52
1.1.1 El enfoque por proceso se fundamenta en	52
1.1.2 Las ventajas de este enfoque son las siguientes	52



2. EL PROCESO DE FABRICACIÓN	54
2.1 DEFINICIÓN DEL PROCESO	54
2.1.1 Proceso de Fabricación	54
2.1.2 Responsable	54
2.2 INDICADORES	55
3. SEGUIMIENTO Y MEJORAS DEL PROCESO	57
4. PROCESO COMERCIAL	58
4.1 MAPA DE PROCESOS	60
5. FINANCIACIÓN	60
CONCLUSIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXO. ALGUNOS DE NUESTROS PRODUCTOS	63

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama	39
Figura 2. Esquema del sistema de gestión de la empresa	51
Figura 3. Diagrama de flujo	56
Figura 4. Mapa de procesos	60

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Resumen nómina mensual	46
Tabla 2. Prestaciones sociales	47

## RESUMEN

La señora Luz Elena Cadavid ha trabajado las manualidades en lanas e hilos durante muchos años y siempre le ha atraído la ayuda y colaboración con los demás y aún más cuando se trata de personas de bajos recursos, es así como ella y su hija Lina Pérez, fueron atraídas por crear una manera de generar rentabilidad tanto para ellas como para el pueblo en donde su madre pasa más tiempo.

Son motivadas entonces por la pobreza que se ve en las veredas del municipio de Gómez Plata (Ant.), pues las familias son numerosas, el trabajo es poco, la siembra y la pesca son rudimentarios, además los campesinos que lo hacen no tienen dinero para comprar los abonos de la tierra, por lo tanto los sembrados son mínimos y la producción es de mala calidad.

Por estas razones se decide contribuir al bienestar social de las familias y crear una empresa que les proporcionara un trabajo estable, digno y con una buena remuneración, además de enseñarles un arte.

La empresa está encaminada básicamente a las mujeres madres cabeza de familia, sin embargo se unieron otras personas como estudiantes y amas de casa que vieron en esta la oportunidad de salir adelante y tener un mejor futuro.

El negocio será la fabricación y comercialización de tejidos en lana realizados por mujeres campesinas y madres cabeza de familia en la vereda la Angosturita del municipio de Gómez Plata (Ant.).

Capitulo 1: Nacimiento de la empresa

Capitulo 2: Creación de la empresa

Capitulo 3: Herramienta administrativa

## ABSTRACT

Mrs. Luz Elena Cadavid has worked in the wool and yarn crafts for many years and has always attracted the support and collaboration with others and even more when it comes to low-income people, this is how she and her daughter Lina Perez, were drawn to create a way to generate revenue for themselves and for the town where her mother spends more time.

They are motivated by poverty then you see on the sidewalks of the municipality of Gomez Plata (Ant), because the families are large, the work is little, planting and fishing are rudimentary, besides farmers who do not have money fertilizers to buy land, so the crops are minimal and the production is poor.

For these reasons it was decided to contribute to the welfare of families and create a company that would provide a stable job, decent and good pay, in addition to teaching art.

The company is aimed primarily at women single mothers, but others joined as students and housewives who saw in this an opportunity to succeed and have a better future.

The business is the manufacture and marketing of wool fabrics made by rural women and single mothers in the village the Angosturita the municipality of Gomez Plata (Ant.)

## GLOSARIO

**CALIDAD:** conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

**DIAGRAMA:** Gráfico que representa en forma esquematizada, información relativa e inherente a algún tipo de ámbito, política, economía o empresa que aparecerá representada numéricamente y en formato tabulado.

**ESQUEMA:** Es la representación gráfica o simbólica de cosas materiales o inmateriales, la idea o concepto que alguien tiene de algo y que condiciona su comportamiento.

**ESTANDARIZACIÓN:** Proceso mediante el cual se realiza una actividad de manera estándar o previamente establecida.

**GESTIÓN:** Hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.

**GÓMEZ PLATA:** Municipio ubicado al nordeste Antioqueño.

**HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA:** Serie de técnicas que le permite a los gerentes, tomar decisiones cruciales y oportunas.

**INDICADORES:** Herramientas para clarificar objetivos e impactos. Son medidas verificables.

**INSUMOS:** Son los bienes y servicios que incorporan al proceso productivo las unidades económicas y que, con el trabajo de los obreros y empleados y el apoyo

de las máquinas, son transformados en otros bienes o servicios con un valor agregado mayor.

**LABOR SOCIAL:** Es la ayuda desinteresada u obligatoria hacia tu sociedad.

**LIDERAZGO:** es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado.

**LIQUIDEZ:** En economía, la liquidez representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor.

**MERCADEO:** Proceso social en el cual grupos e individuos logran lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios que otros valoran y necesitan.

**ORGANIGRAMA:** Representación gráfica de la estructura de una empresa u organización.

**PERCEPCIÓN:** Función que le posibilita al organismo recibir, procesar e interpretar la información que llega desde el exterior, valiéndose de los objetivos.

**PROYECTO:** conjunto de las actividades que desarrolla una persona o una entidad para alcanzar un determinado objetivo.

**RENTABILIDAD:** Remuneración al capital invertido

## INTRODUCCIÓN

Debido a la crisis interna del país, ha creado el estancamiento de nuestras raíces, de aquellas personas que con amor le han dedicado su vida al crecimiento de esta tierra y cada vez ponerla más hermosa, productiva y fértil.

Es por eso que con el paso de los años los campesinos se vieron obligados a desviar sus historias para construir otras, olvidar lo que más sabían hacer para aprender a vivir de otras ilusiones. ¿Volver a sembrar, volver a criar ganado, cuidar cosechas? Posible sí, pero muy difícil ya que en algún momento podían volver a pasar por el despojo de sus vidas, de sus recuerdos y esto sería una sensación muy dolorosa para repetir; es por esto que se crea esta pequeña empresa para darles la otra cara de sus vidas y tener otro motivo a seguir adelante, y que en caso de situaciones brutales que exijan dejar todo, tener de donde más agarrarse para vivir.

Desarrollamos las manualidades con personas que viven en zonas rurales y quieran participar de la creación de productos a partir de tejidos para comercializarse de manera continua y masiva. Son productos que llevan puestos las manos del amor de la tierra, de personas que han sabido labrarla y cultivarla para personas que quieran retomar sus pasados y hacerle un atributo a sus conocimientos y sufrimientos.



## **CAPITULO 1. NACIMIENTO DE LA EMPRESA**

### **1. MARCO TEÓRICO**

La idea de crear una empresa de tejidos surgió debido a la pobreza que se ve en las veredas del municipio de Gómez Plata (Ant.), pues las familias son numerosas, el trabajo es poco, la siembra y la pesca son rudimentarios, además los campesinos que lo hacen no tienen dinero para comprar los abonos de la tierra, por lo tanto los sembrados son mínimos y las producción es de mala calidad.

Por estas razones decidimos contribuir al bienestar social de las familias y crear una empresa que les proporcionara un trabajo estable, digno y con una buena remuneración, además de enseñarles un arte.

La empresa está encaminada básicamente a las mujeres madres cabeza de familia, sin embargo se unieron otras personas como estudiantes y amas de casa que vieron en esta la oportunidad de salir adelante y tener un mejor futuro.

El negocio será la fabricación y comercialización de tejidos en lana realizados por mujeres campesinas y madres cabeza de familia en la vereda la Angosturita del municipio de Gómez Plata (Ant.).

El municipio de Gómez Plata inicio su vida municipal el 20 de Mayo de 1903, la base de su economía está representada en la caficultura, la ganadería, la porcicultura y el cultivo de caña panelera. Actualmente se encuentra en crecimiento la actividad de cultivo de tomate bajo invernadero y la avicultura.

La vereda la Angosturita, donde se realiza el proyecto, cuenta con una población de 128 personas, 52 mujeres y 76 hombres, una escuela donde la primaria recibe

clase todos los días en las horas de la mañana y la secundaria los sábados, domingos y festivos en las mismas horas.

El nivel de escolaridad de la población es básico, ya que no tienen acceso a mucha información, solo la suministrada por el docente, y muchas familias no envían a sus hijos a estudiar por el largo trayecto que deben hacer sobre todo en épocas de invierno.

Gómez plata ha sufrido durante varias épocas la tragedia de las inundaciones en las poblaciones campesinas y mas la violencia ocasionada por grupos paramilitares, los cuales han realizado “operaciones de limpieza” y reorganización de grupos al margen de la ley, reclutando para este propósito jóvenes y niños entre los 12 y los 26 años de edad. Económicamente el municipio está pasando una crisis de gobernabilidad y liquidez para su sostenimiento, pues debido a los malos manejos de los últimos 3 alcaldes han perjudicado el comercio, la educación y el crecimiento de la infraestructura y las pequeñas empresas.

Una de las formas de sacar adelante económicamente el municipio es la formación de empresas y la explotación del turismo en la zona rural; aunque esta última es más difícil por la ola invernal que se vive en el país y por los grupos armados que persisten en la zona. Estos últimos que además han aumentado el estancamiento de nuestras raíces, de aquellas personas que con amor le han dedicado su vida al crecimiento de esta tierra y de ponerla más hermosa, productiva y fértil.

Es por eso que con el paso de los años los campesinos se vieron obligados a desviar sus historias para construir otras, olvidar lo que más sabían hacer para aprender a vivir de otras ilusiones. ¿Volver a sembrar, volver a criar ganado, cuidar cosechas? Posible sí, pero muy difícil ya que en algún momento podían volver a pasar por el despojo de sus vidas, de sus recuerdos y esto sería una

sensación muy dolorosa para repetir; es por esto que se crea esta pequeña empresa para darles la otra cara de sus vidas y tener otro motivo a seguir adelante, y que en caso de situaciones brutales que exijan dejar todo, tener de donde más agarrarse para vivir.

Si tenemos en cuenta las estadísticas del país, vemos que presenta altos índices de corrupción, violencia y analfabetismo. “Considerando que la educación es el origen de la formación, de la integridad, de la construcción del ser y del saber, y siendo su papel tan importante en el desarrollo del país, ya que son las personas los componentes de una comunidad que en su actuar individual y colectivo forjan o destruyen una nación, debe apreciarse más la elaboración de un esquema educativo que tenga en cuenta variables que indiscutiblemente marcan la cultura e Idiosincrasia de un país y deben ser modificadas a través de la educación como responsabilidad de todos y como proyección del progreso que a nivel cultural y económico el país desea y espera alcanzar”<sup>1</sup>.

Esto nos dice lo importante que es para muchas personas seguir con ese legado de culturizar a la sociedad, logrando que hasta las personas con más bajos recursos o mas analfabetas tengan conocimientos básicos para forjar un futuro y generar mayores ingresos al país, ya que nos convertiremos en un blanco atractivo para la inversión extranjera, donde seremos interesantes, no solo en la producción de artesanías, sino por el proceso que puede sufrir nuestro país para llegar a transmitir ese avance y ser vistos con otros ojos frente al mundo.

Por estas razones, se decide comenzar un proceso de búsqueda de opciones para enseñar a estas madres; labores manuales, de fácil aprendizaje, económicas y que pudieran marcar el comercio debido a la tendencia que se presenta hoy en día, el retorno a nuestros ancestros, a la naturaleza, a lo artesanal y lo ecológico;

---

<sup>1</sup> SÁNCHEZ CHINCHILL, Adriana Patricia. EL Modelo pedagógico adaptado a la cultura colombiana -

tener en tus manos productos que podrían ser valorados aún mas, por quienes ven en ellos la historia enriquecedora de creación del producto, siendo éste el principal factor diferenciador.

Debido a un corazón noble y grande de la familia Cadavid arranca este proceso de creación de empresa que más que de vida ha sido un reto personal para sus fundadoras. “Es muy difícil ver toda esta gente tan pobre y conformándose con lo que tienen... yo quiero darles de que vivir y mas que tener el dinero para comprar el sustento del día a día, es darles ilusiones y motivaciones de vida”. Es así como este reto se convierte en una pequeña empresa llena de amor, ilusión y esmero por hacer que éstas personas, de la vereda, aprendan a complementar sus vidas con lo que hoy les podría dar un reconocimiento a nivel mundial, las manualidades de mujeres cabezas de familia y de hogares campesinos, como se diría en nuestra tierra, “De pura cepa”.

Es así también como nace este proyecto cultural, lleno de idiosincrasia Colombiana, con ideologías de progreso y avances con su pueblo, donde la idea es darle otros recursos a estas personas y enseñarles, capacitarlas, para desarrollar manualidades con personas que viven en zonas rurales y quieran participar de la creación de productos a partir de tejidos en algodón o lana para comercializarse de manera continua y masiva. Son productos que llevan puestos las manos del amor de la tierra, de personas que han sabido labrarla y cultivarla para personas que quieran retomar sus pasados y hacerle un atributo a sus conocimientos y sufrimientos.

Decide entonces su fundadora iniciar la empresa de tejidos en lana, (bufandas, gorros, guantes), pero más que empresa, es el proyecto de enseñanza a todas sus vecinas que se convertirían en sus alumnas, pero porqué en lana?, porque la persona que decide arrancar con el proyecto es una mujer mayor, que ha visto estas manualidades moverse de generación en generación, ya que han

permanecido por siglos en nuestra sociedad, tatarabuelas, bisabuelas, abuelas, mamás, en fin, continuar con ese legado, ha sido lo más importante para esta familia desde que se trasladaron para éste pequeño pueblo y adicional a esto educarlos para demostrar a Colombia y al mundo, que sus manos también son herramientas de trabajo diferentes a las que conocemos como campesinos.

Estas familias son personas que se aferran al trabajo de la tierra omitiendo de sus mentes la posibilidad de producir manualmente y por otros métodos; son muy débiles de carácter, por lo tanto se vuelven muy sumisas, no dicen las cosas que piensan, siendo personas muy introspectivas. Las mujeres se casan muy jóvenes para salir de sus casas y esto hace que los esposos no las dejen trabajar porque deben cuidar sus hogares.

El hecho de generar labor para personas que han estado acostumbradas a una vida rutinaria, donde lo único importante es atender a otras personas sin pensar en ellas, es de mucha satisfacción, es decirles a estas personas que son buenas, que pueden trabajar, que se pueden valer por ellas mismas y así reflejar esto en sus hogares. El impacto social que se genera es grande, estas personas dejarán de ver sus vidas como personas que están solo para el hogar, se verán como mujeres trabajadoras, independientes, que pueden ayudar a sus hijos a salir adelante, además que los trabajos manuales son apreciados de una manera diferente a los otros trabajos, ellas serán personas importantes que hacen accesorios grandiosos para la población colombiana.

Estas mujeres amas de casa, inician sus labores desde las 4 am, rinden en sus labores y finalizan a las 6 pm más o menos, logrando descansar y haciendo más efectivos sus días de trabajo, pero debido al trabajo manual y la flexibilidad de éste, tienen sus hogares como espacio de trabajo y su tiempo como jornada de éste. Pero las mujeres jóvenes del pueblo se sienten con ganas de trabajar y ayudar en sus casas, además se sienten productivas y que pueden apoyar a sus

familias, pero se encuentran viviendo muy lejos de la zona de entrega de los productos, por lo tanto esto entorpece las entregas y los tiempos y adicional a esto los medios de comunicación en este pueblo no se encuentran muy sistematizados y bien establecidos, por lo tanto genera conflictos para los encuentros y reuniones. En Colombia las empresas que realizan tejidos son muy pocas, pues la mayoría son confección de telas, ruanas y sacos; y las demás empresas del sector simplemente enseñan el tejido. La mayor diferenciación de la empresa es el tejido hecho en telar manual, por Mujeres campesinas y madres cabeza de familia, el tipo de tejido, el Diseño, la exclusividad y la Lana antialérgica.

El producto principal de fabricación y comercialización serán las bufandas, luego se realizarán Chales, Chalitas, Guantes, Mangas, Medias, Correas, Gorros, Bolsos, Anillos, Prendedores, Balacas, Manillas, Botones, Hebillas, Adornos para zapatos de bebe y niña. La tecnología utilizada serian Maquinas filete adoras, lengüetas, telares y Maquinas de coser.

La motivación del personal será el aumento en la calidad de vida para las madres y mujeres, su independencia económica y el aumento de la autoestima. Para las socias y las instructoras la mayor motivación será la labor social y el mejoramiento de calidad de vida de los demás empleados.

## **2. DESARROLLO DEL PROYECTO**

Para la realización del proyecto se cuenta con 2 instructoras las cuales son personas capacitadas en alta costura, técnicas manuales y sobre todo que tienen buena metodología para enseñar, además están recibiendo clases de tejido en telares y diseño de bufandas, para obtener variedad en la producción y diferentes muestras que permitan dar a conocer la calidad, el diseño y el costo del producto a nuestros futuros clientes. Una vez terminadas las muestras las socias se reúnen para escoger el diseño de las bufandas que se van a fabricar. Los materiales

necesarios para su elaboración serán lanas antialérgicas, de diferentes colores y finos acabados, también utilizaremos telares y diversos accesorios que le dan a las bufandas un toque especial.

Finalizado el proceso de escogencia de los materiales se seleccionan los proveedores, los cuales nos deben garantizar la calidad de su producto, para las lanas el principal proveedor será COAST CADENA, empresa reconocida en el medio y que nos brinda las cualidades y el costo de la lana requerida, este pedido se realiza quince días antes de comenzar a trabajar, pues la lana se demora ocho días en llegar y los otros siete días para escoger la combinación de los colores y lanas, la realización de la ficha técnica del producto a confeccionar y los costos por producto, finalmente, enviarlas a las instructoras para comenzar a tejer. Para los telares decidimos comprar los fabricados por el Señor Francisco Gómez, ya que son de excelente calidad y facilidad para su manejo, estos son de 40 cm de largo lo que nos permite realizar diferentes productos y diseños; los demás accesorios se compran en las tiendas La Reina y La Bombay, otros son fabricados con los excedentes de las lanas, esto se hace cuando las bufandas están terminadas.

## **2.1 PROCESO**

Para la elaboración de las bufandas las madres reciben la clase de las instructoras dos tardes de la semana el domingo y el lunes en horario de 2.30 PM a 5.30 PM, si después de la clase tienen dudas deberán recibir una nueva instrucción; de esta manera se garantiza la calidad de los productos. Cuando las madres tienen claro el proceso de tejido se lleva el trabajo a su casa y lo entregan pasados 3 días para que las instructoras lo revisen y lo aprueben. En caso de tener un error en el tejido, se da una nueva explicación y se devuelve el producto a la persona encargada para que lo corrija.

Al entregar el producto terminado las instructoras pagan a las madres el valor correspondiente a la mano de obra y lo envían a las socias para decidir y poner los accesorios adecuados en las bufandas. Con este último paso se da terminación al proceso de producción de las bufandas.

El producto ya terminado se guarda, para con la muestra realizar el mercadeo; y cuando se hace una venta el producto se empaqueta y se entrega personalmente al cliente.

Para garantizar la capacidad de producción, la calidad y precio de los productos se diseñó un sistema de costos adecuado por cada modelo, donde se especifique el tipo de lana y el metraje que gasta cada una; el tipo de accesorios a utilizar; el costo de la mano de obra por producto, también se debe tener en cuenta el empaque, y si es el caso el envío del producto.

El factor fundamental de diferenciación es la calidad del producto, el tejido y la mano de obra, además del diseño y la exclusividad de este.

## **2.2 ESTANDARIZACIÓN DE CALIDAD DEL INSUMO**

**2.2.1 Procedimiento de compras.** El funcionamiento de compras debe estar dirigido por normas organizativas y funcionales precisas que hagan que las operaciones previstas siempre se realicen del mismo modo.

Los pasos comunes que se desarrollan en torno al departamento de compras:

- **Requisición:** Es el pedido que se le realiza al proveedor sobre la necesidad de los insumos.



- Cotización: Es el establecimiento de la cantidad a pagar, forma y plazo de pago por la adquisición del bien o servicio en cuestión. Se abre paso a negociaciones entre el oferente y el demandante.
- Pedidos u órdenes de compras: Es el documento físico, por escrito, en el cual se estipula la cantidad y calidad requerida a entregar por parte del proveedor hacia el solicitante, indicando el tiempo y el lugar adecuado para ello.
- Solicitante: Es una confirmación del pedido. Lo primero que debe de hacer el solicitante es cerciorarse que el proveedor está perfectamente enterado de que hay un pedido a su favor y que se encuentra de acuerdo con todos los datos, cantidades, precios, fechas, etc., que aparecen en la orden de compra.
- Recibo de materiales: Para ser preciso en esta descripción, la sección, área o departamento de recibo, deberá verificar que se esté realizando la entrega del proveedor precisamente lo que se encuentra estipulado en el pedido u orden de compra con la cantidad correcta.
- Reporte de recibo: Finalizada la actividad de remesa de materiales, se procede a realizar un reporte de recibo, en el cual se especifique la fecha, nombre de proveedor, número de pedido, entrega parcial o total, cantidad recibida, descripción, observaciones y autorizaciones correspondientes.
- Control de calidad. La calidad de los productos siempre será un factor importante. Se revisarán todos los bienes entregados, así como la valoración del servicio ofrecido por el proveedor en su caso; de contener defectos, características dañadas o incompletas en los artículos, se procederá a separarlos, contarlos y registrarlos para su posterior devolución al proveedor que hizo la entrega.

- Rechazos y/o devoluciones: Es el regreso físico de la mercancía que no cumple con las características impuestas por el área de control de calidad que van acompañadas siempre por un documento físico que describe las causas por la que se somete dicha acción.
- Paso final: Para la materia prima como la lana se ha escogido un mostrario completo con colores y calidad de la lana, la cual se ha estandarizado con códigos, para ser utilizado en cada pedido de lana y no equivocar las referencias a pedir y servirán de parámetro de revisión cuando sea entregado el pedido solicitado y estar seguros que se recibió lo pedido. Se debe guardar muestras de cada tipo de colores entregados para organizar el archivo.

**2.2.2 Estandarización del proceso de fabricación.** Después de tener la materia prima, con todos los requerimientos de calidad, color, textura y largo de la lana, se proceden hacer las muestras del producto, para estandarizar el proceso.

Se elaboran 5 muestras diferentes para entregar al Comité de Evaluación, el cual escogerá 3 de ellas, que cumpla con las expectativas de venta, como largo, colores, figuras y se codificaran para controlar la producción.

**2.2.3 Orden de producción.** Se elabora una orden de producción que incluye las cantidades solicitadas, con las medidas de largo y ancho de las bufandas y se entrega la muestra física para que comience la producción.

Cuando se termina, se devuelve la orden de producción con la anotación de la producción definitiva y la muestra física para proceder a la revisión y empaque.

**2.2.4 Empaque.** Se recibe la orden de empaque y de marcado con su respectivo código, se verifica y se lleva al sitio determinado para su almacenaje.

### **3. PERCEPCIONES**

A nivel personal, creemos que aparte de que es un trabajo social de impacto, es muy bonito, porque arranca con las ganas que tienen las mujeres de trabajar, aprender a vivir de otras fuentes, enseñarles a manejar sus manos, su corazón por este arte. Aunque es un poco difícil congregarnos, ya que muchas de ellas están con mentalidades machistas debido a sus matrimonios a temprana edad, pero no deja de cautivar a otras que creen en el proyecto y creen que algún día pueden salir adelante.

Académicamente reúne todas las variables para ser un muy buen proyecto, la empresa tiene aspectos administrativos, manejo de personal, talento humano, llegando a crecer a tal punto la empresa tendría el área de importaciones y exportaciones, donde se pueden ofrecer los productos fuera del país, habría necesidad de medir calidad, medir rendimientos, capacidades, en general, es un proyecto que deja muchos frutos satisfactorios, tanto para el crecimiento de estas personas, el crecimiento de la zona, el crecimiento del mercado como el crecimiento de la empresa.

## CAPITULO 2. CREACIÓN DE LA EMPRESA

Desde la Gerencia se dictarán todas las directrices de administración, haciendo uso de las herramientas administrativas PHVA, (planear, hacer, verificar, y actuar). Se ejecutaran estrategias para la consecución de los objetivos de la organización, y se supervisará el buen funcionamiento de todos los proceso en los diferentes departamentos.

### 1. OBJETIVOS

#### 1.1 OBJETIVOS EMPRESARIALES

##### 1.1.1 De Orden Estratégico

- **Rentabilidad:** Lograr al cabo de 5 años la recuperación de la inversión inicial mediante el retorno de una tasa interna no inferior a la Tasa Mínima Requerida (T.M.R) del Emprendedor, es decir, superior a la tasa del mercado, ubicándose en un 30% efectiva anual.
- **Crecimiento:** Consolidar la nueva empresa como líder frente a las demás del mercado; diferenciándola en calidad integral en su categoría, logrando una amplia cobertura geográfica en Antioquia y su zona de influencia.
- **Mercado:** Consolidar la empresa como una nueva alternativa frente a la población objetivo, ofreciendo un Justo a Tiempo (*J.I.T.*) a sus usuarios en el servicio personalizado o relacional.
- **Servicio:** Será política de la empresa mantener una proximidad con su usuario final, a través del Programa de Servicio al Cliente.

**1.1.2 De Orden Social.** Contribuir con el desarrollo y crecimiento de la vereda, el municipio y el departamento en la medida en que se logrará la generación de empleo a través de la contratación de madres cabeza de hogar y de madres que quieran aportar al hogar.

## **2. VENTAJA DIFERENCIADORA**

### **2.1 LIDERAZGO EN COSTES**

Basada en una mayor capacidad de respuesta a las necesidades de los usuarios, gracias al SISTEMA DE OUTSOURCING que permitirá una optimización en el tiempo de entrega al igual que una reducción ostensible en el costo del servicio.

### **2.2 PROXIMIDAD AL CLIENTE**

La nueva Empresa gozará de una orientación hacia el cliente, tanto frente al sector empresarial como a usuarios particulares, mediante la práctica permanente de un mercadeo relacional.

## **3. OBJETIVOS DE INDICADORES DE GESTIÓN**

En esencia los indicadores de medición de resultados y gestión que se implementarán desde el inicio o puesta en marcha del negocio son los siguientes:

### **3.1 INDICADORES DE ORDEN ESTRATÉGICO:**

**3.1.1 Rentabilidad.** La gestión financiera de la empresa debe repercutir en una rentabilidad para los primeros 3 años del proyecto en una tasa no inferior a la actual tasa del mercado que hoy se ubica a lo sumo en un 16.5%, es decir, que los fondos o flujos netos de caja proyectados y descontados al momento cero (0)

sean superiores a dicha tasa, en lo posible lograr la Tasa Mínima Requerida del Emprendedor en un 30% efectiva anual.

**3.1.2 Liquidez.** Se ha considerado que un adecuado índice de liquidez en la gestión financiera, sea aquel que se encuentre por encima del 1.5%, es decir, de la relación Activo Corriente / Pasivo Corriente, de tal suerte que la Empresa goce de una sólida liquidez para atender sus compromisos en el corto plazo. Lo anterior le ofrecería un atractivo Capital de Trabajo (Activo Corriente – Pasivo Corriente).

**3.1.3 Nivel de Endeudamiento.** Así mismo se considera que la composición del pasivo total con respecto al patrimonio (propiedad del emprendedor) no se encuentre avalado en más de un 30%, es decir, la relación Patrimonio / Pasivo Total, permitiéndole a la nueva Empresa contar con un importante nivel de apalancamiento crediticio para su innovación tecnológica.

**3.1.4 Crecimiento.** Consistente con los indicadores financieros anteriores, debe ser menester de la gestión comercial lograr un incremento o crecimiento en ventas mediante un incremento o ajuste del precio de venta en un 10% para los años 2 y 3, e igualmente superar la participación de ventas en la industria en como mínimo el 20%.

## **3.2 INDICADORES DE ORDEN FUNCIONAL**

Lograr en el Segundo año un reconocimiento o posicionamiento de empresa (top of mind) no inferior al 15% dentro del sector, como empresa de imagen sólida y seria en la prestación de sus servicios diferenciándola en calidad integral en su categoría.

#### 4. DESARROLLO LEGAL DE LA EMPRESA

Colombia es el octavo país del planeta donde están naciendo nuevas empresas hoy, “lideradas por personas entre los 18 y 64 años, y el tercero en América Latina después de Perú y Ecuador. Se analizaron 59 economías del mundo de las cuales 110 millones de personas en el planeta entre los 18 y 64 años están dedicados “en forma activa” a empezar un negocio; 140 millones más están a la cabeza de proyectos que se crearon hace menos de tres años y medio; 27 millones planean crear 20 o más plazas de trabajo”<sup>2</sup>.

El estudio establece que en Colombia el 40% nacieron por necesidad y el 41% por oportunidad. El 19% restante por los dos factores.

Lo anterior demuestra que la creación de empresas en Colombia ha crecido durante los últimos años, las instituciones apoyan más el emprendimiento, “minimizando los trámites (ley antitrámites), brindando programas públicos y privados apoyados en recursos financieros, laborales, jurídicos, comerciales y operativos a los nuevos emprendedores”.<sup>3</sup> Sin embargo uno de los mayores obstáculos con que se encuentra el emprendedor en Colombia es la carga tributaria, la competencia global, el financiamiento, la informalidad del comercio, la competencia desleal, la falta de recursos y en muchos casos la poca credibilidad de las empresas y los consumidores en el emprendedor.

Por estas razones son muchas preguntas las que debe responderse un emprendedor sobre lo que debe hacer, que producto comercializar o que servicio prestar, pensar en lo que se va a invertir, conocer el comportamiento del consumidor y responder quien, cómo y cuándo compraría nuestros productos. También es importante realizar un plan de acción para los primeros 6 meses de

---

<sup>2</sup> Estudio, Realizado por Global Entrepreneurship Monitor (Gem)

<sup>3</sup> Eduardo Rivera. Asesor Grupo Emprendimiento, Empresarismo y Fondo Emprender, Sena.

creación de la empresa; hacer un presupuesto claro teniendo en cuenta lo que se va a invertir y cuando se pretende recuperar el gasto, con proyecciones que permitan visualizar la inversión; además como cumplir el plan de acción en caso que las cosas no resulten como se espera. Conocer muy bien el plan publicitario y promocional, desde darle el nombre a la organización hasta fijar la forma en la que se va a llegar a los clientes, esto incluye definir la localización y la red de distribución, para garantizar cobertura de mercado. Es importante precisar muy bien cuál es el portafolio de servicios y productos con los que se va a salir al mercado, obviamente mirando ser competitivos.

#### **4.1 PROCESO DE LEGALIZACIÓN**

Una vez tenemos la idea de negocio definida debemos tener claro los tramites legales necesarios para arrancar con la empresa en funcionamiento, los cuales son 17, con una duración de 69 días.

- Verificar la disponibilidad del nombre en la Cámara de Comercio. Duración: 1 día.
- Presentar el acta de constitución y los estatutos de la sociedad en una notaría. Duración: 1 día.
- Firmar escritura pública de constitución de la sociedad y obtener copias. Duración: 4 días.
- Inscribir la sociedad y el establecimiento de comercio en el registro mercantil (en la Cámara de Comercio). Duración : 1 día
- Obtener copia del Certificado de existencia y Representación Legal, en la Cámara de Comercio. Duración: 1 día



- Obtener número de identificación tributaria (NIT) para impuestos del orden nacional. Duración : 1 día
- Abrir una cuenta bancaria y depositar la totalidad del capital social. Duración: 1 día
- Inscribir libros de comercio ante la Cámara de Comercio. Duración: 1 día.
- Inscribirse ante la Administración de Impuestos Distritales. Duración: 1 día.
- Obtener concepto favorable de uso del suelo de Planeación o la Curaduría Urbana. Duración : 10 días
- Inscribir compañía ante Caja de Compensación Familiar, SENA e ICBF. Duración: 2 días.
- Inscribir la compañía ante una Administradora de Riesgos Profesionales. Duración: 1 día
- Inscribir empleados al sistema de pensiones. Duración: 5 días.
- Inscribir empleados al sistema nacional de salud. Duración: 5 días.
- Obtener certificado de higiene y sanidad de la Secretaría de Salud. Duración: 15 días.
- Obtener certificado de Bomberos. Duración: 18 días

- Notificar apertura del establecimiento comercial a Planeación; (enviar carta por correo). Duración: 1 día.

Los pasos anteriores son de acuerdo al volumen de trabajo que tengan dichas entidades, y contando con la suerte que no devuelvan algún documento, en caso de hacerlo puede tardar el proceso hasta 15 días más.

## **4.2 TIPO DE EMPRESAS**

Son las características y responsabilidades que implica cada uno de los tipos de empresa, sea PERSONA NATURAL o PERSONA JURÍDICA.

**4.2.1 Persona Natural.** En esta clasificación no existen opciones de empresa. Para un emprendedor es la opción ideal, ya que no existen estructuras jurídicas ni de administración establecidas, sin embargo responderá con su patrimonio ante cualquier acción realizada.

**4.2.2 Persona Jurídica.** En esta clasificación existen ocho tipos de empresa llamadas sociedades:

**4.2.2.1 Sociedad por Acciones Simplificada.** Se constituye por documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad.

Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.

La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas pero seguido de las siglas "sociedad por acciones simplificada"; o de las letras S.A.S.

**4.2.2.2 Sociedad Limitada.** Se constituye mediante escritura pública entre mínimo dos socios y máximo veinticinco, quienes responden con sus respectivos aportes.

Los socios deben definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa y podrán delegar la representación legal y administración en un gerente, quien se guiará por las funciones establecidas en los estatutos.

El capital se representa en cuotas de igual valor. Cualquiera que sea el nombre de la sociedad deberá estar seguido de la palabra "Limitada" o su abreviatura "Ltda" que de no aclararse en los estatutos hará responsable a los asociados solidaria e ilimitadamente.

**4.2.2.3 Empresa Unipersonal.** Es el individuo, una sola persona que se constituye como empresario mediante escritura o documento privado ante Cámara de Comercio o ante notario con el debido reconocimiento de firma y contenido del documento; responderá limitadamente con los activos, cuotas de igual valor nominal, descritos en el documento constitutivo e ilimitadamente con su patrimonio.

Corresponde al constituyente, administrar la empresa o delegar a un tercero. Esta podrá tener razón social seguida de la frase "Empresa Unipersonal" o su abreviatura "E.U".

**4.2.2.4 Sociedad Anónima.** Se constituye mediante escritura pública, entre mínimo cinco accionistas quienes responden hasta por el monto o aporte de

capital respectivo que han suministrado para la sociedad. Se debe definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa y que lo hayan expresado en su documento de fundación o estatutos.

La administración de ésta sociedad se desarrolla con la asamblea general de accionistas quienes definen el revisor fiscal y la junta directiva, quien a su vez define al gerente, quien es la persona que asume la representación legal de la sociedad.

El capital se representa en acciones de igual valor que son títulos negociables. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas pero seguido de las palabras "Sociedad Anónima" o su abreviatura "S.A."

**4.2.2.5 Sociedad Colectiva.** Se constituye mediante escritura pública entre dos o más socios quienes responden solidaria, ilimitada y subsidiariamente por todas las operaciones sociales.

Cuando se constituye este tipo de sociedad, se debe definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa, y podrán delegar la administración de la sociedad.

Cada socio deberá entregar sus aportes en capital, especie o con trabajo, definiendo de ésta manera el capital social de la empresa, el cual no tiene ni un mínimo ni un máximo según la ley comercial.

Es importante saber que la razón social de estas sociedades se forma con el nombre completo o solo apellido de uno de los socios, seguido de la palabra "y compañía", "hermanos" o "e hijos".

**4.2.2.6 Sociedad Comandita Simple.** Se constituye mediante escritura pública entre uno o más socios gestores y uno o más socios comanditarios o capitalistas. Los socios gestores responden solidaria, ilimitada y directamente por las operaciones y los socios capitalistas o comanditarios solo responden por sus respectivos aportes. Cuando se constituye éste tipo de sociedad, se debe definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa.

Solo los socios gestores podrán administrar la sociedad o delegar esta administración en terceros, cosa que no podrán hacer los socios capitalistas.

Se debe tener claridad en la razón social de estas sociedades, la cual se forma exclusivamente con el nombre completo o solo apellido de uno o más socios colectivos comanditarios o gestores; seguido de la palabra "y compañía" o su abreviatura "& Cia" y seguido de la abreviación "S. en C".

**4.2.2.7 Sociedad Comandita por Acciones.** Se constituye mediante escritura pública entre uno o más socios gestores y por lo menos 5 socios capitalistas o comanditarios. Los socios gestores responden solidaria, ilimitada y directamente por las operaciones y los socios capitalistas solo responden por sus respectivos aportes.

Cuando se constituye éste tipo de sociedad, se debe definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa, solo los socios gestores podrán administrar la sociedad o delegar esta administración en terceros. El capital se representa en acciones de igual valor.

La razón social se forma exclusivamente con el nombre completo o solo apellido de uno o más socios colectivos, seguido de la palabra "y compañía" o su abreviatura "& Cia" seguido en todo caso por las palabras "Sociedad en Comandita por Acciones" o su abreviatura "SCA".

**4.2.2.8 Empresa Asociativa de Trabajo.** Se constituye mediante escritura, acta de constitución o estatuto ante notario o juez con el debido reconocimiento de firma y contenido del documento.

Sus miembros serán mínimo tres y máximo diez si es para producción de bienes, pues si es una empresa de servicios sus socios serán máximo 20. Todos ellos estarán representados por su aporte laboral y adicionalmente en especie o bienes y responderán de acuerdo a la norma del Código de Comercio. Particularmente ésta empresa constituida con su persona jurídica debe registrarse ante el Ministerio de Protección Social. El tiempo de duración debe estar claramente determinado y su capital esta expresado en aportes laborales, de tecnología, propiedad industrial o intelectual debidamente registrada, en activos y dinero.

El representante legal de este tipo de empresa será un director ejecutivo y hará lo que le ordenen los estatutos, creados por la junta de asociados, a su vez la razón social debe acompañarse con la denominación "Empresa Asociativa de Trabajo".

En nuestro caso el tipo de empresa será una sociedad por acciones simplificada SAS, ya que tiene mejores beneficios en su constitución.

### **4.3 CONSULTA DE NOMBRE**

Permite conocer si existen o no otras empresas o establecimientos a nivel nacional, con el mismo nombre de la empresa que se va a crear.

Este tipo de consulta puede realizarlo en cualquier Cámara de Comercio del país, en la Superintendencia de Sociedades o en páginas habilitadas para la creación de empresas como Certicamara.

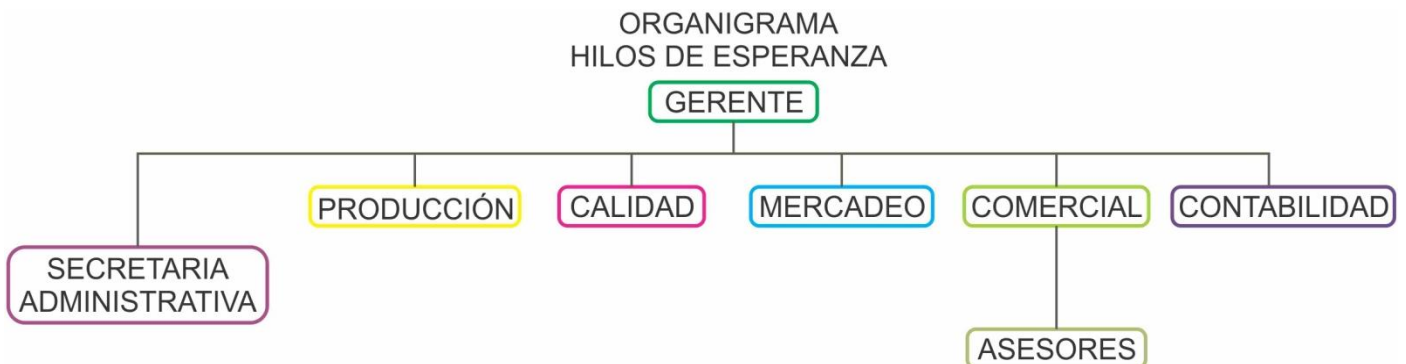
Antes de consultar un nombre deberá tener en cuenta:

- De acuerdo con la Ley, la Cámara de Comercio no registra nombres iguales a otros que ya se encuentren inscritos.
- Para evitar posibles sanciones legales, evite matricular nombres que puedan generar confusión con otros ya registrados,
- La Cámara de Comercio no se encuentra autorizada para reservarle un determinado nombre. Si entre el tiempo de la consulta del nombre y el momento de la inscripción de este, ya se ha inscrito otro igual, no podrá accederse al registro. La consulta no le garantiza ninguna prioridad al nombre ni ningún derecho a usarlo.
- No son diferenciadores las expresiones que identifican el tipo de sociedad o que por ley deben añadirse al nombre (Ltda, S.A, S en C).

## 5. POLÍTICAS DE CONTROL

### 5.1 ORGANIGRAMA

Figura 1. Organigrama



**5.1.1 Funciones establecidas para cada cargo.** Se deben documentar los perfiles de los cargos y asignar funciones acordes con las responsabilidades y representación dentro de la organización. Se debe tener el control del cumplimiento de las tareas asignadas.

#### **5.1.1.1 Gerente**

- Título del Cargo del Jefe Inmediato: Junta Directiva
- Departamento: Administrativo, Comercial
- Principal Objetivo: Lograr que la empresa tenga ÉXITO.
- Funciones, responsabilidades y actividades: La creación un grupo de trabajo armónico; Una entidad productiva; Ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.
- Debe mantener una excelente comunicación con todas las áreas de la empresa.
- Debe poseer capacidad para promover y mantener una excelente comunicación con los clientes de la empresa.
- El gerente es el que coordina todos los recursos de la empresa a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control, para que la empresa logre su objetivo.
- Capacidad de análisis frente a los problemas que se presenten en el día a día. Aportes e iniciativa al mejoramiento continuo de pasos, operaciones, tareas, actividades y fases que intervienen en el proceso.

**5.1.1.2 Secretaría administrativa.** Es un una labor muy importante en la empresa, por que constituye el apoyo de la gerencia, procesos administrativos, y primordialmente el servicio al cliente.

- Título del Cargo: Secretaria administrativa



- Título del Cargo del Jefe Inmediato: Gerente
- Departamento: Administrativo
- Principal Objetivo: Brindar el apoyo necesario tanto al área administrativa como al área producción.
- Funciones y Responsabilidades: Manejar la caja menor y reembolso, manejo del archivo de acuerdo con los delineamientos emanados por la administración central, anuncio de pagos, ingreso del personal a la seguridad social y cajas de compensaciones, recepción de llamadas, diligenciamiento de créditos solicitados, manejo de la agenda a la Gerencia, realizar programación de mensajería, para las diligencias del día, estar pendiente de las compras y suministro de aseo para servicios generales, realizar cambios en actas de la junta Directiva y hacer la respectiva inscripción en Cámara de Comercio, actividades de Gestión Humana.
- Debe mantener una excelente comunicación con todas las áreas de la empresa.
- Debe poseer capacidad para promover y mantener una excelente comunicación con los clientes de la empresa.
- Conocimientos básicos en Office (Word, Excel, Power Point), aptitud de servicio tanto con el personal de la empresa como clientes y proveedores, aptitud de aprendizaje.
- La secretaria es un apoyo importante para todas las áreas de la empresa, además es la cara amable ante nuestros clientes.
- Entrenamientos y Experiencia: 6 meses.
- Estudios y entrenamientos requeridos: Técnicos o tecnológicos en cualquiera de estas áreas; secretariado, auxiliar contable, costos y auditoría.
- Capacidad de análisis frente a los documentos que se presenten en el día a día, aportes e iniciativa al mejoramiento continuo de pasos, operaciones, tareas, actividades y fases que intervienen en el proceso.

**5.1.1.3 Producción.** En este departamento se centra gran parte de la responsabilidad de responder satisfactoriamente a la demanda de los clientes, cumpliendo con los ciclos de producción proyectados, especificaciones técnicas que requiere todo el proceso de transformación de la materia prima, certificación de la calidad de los procesos.

- Titular Del Cargo: Operario.
- Título del Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de Producción.
- Departamento: Producción.
- Principal Objetivo: Transformación de la materia prima.
- Funciones y Responsabilidades: Debe cumplir a cabalidad los ciclos de producción, las especificaciones de los productos y los tiempos de entrega; los productos deben ser entregados para revisión, en caso de no estar acorde la especificación se devolverá y realizara de nuevo.

**5.1.1.4 Mercadeo.** Es el área encargada de posicionar, hacer crecer y mantener los productos y la marca en el mercado. Desarrolla actividades de mayor contacto directo con el cliente, por lo tanto es quién atiende sugerencias, quejas y reclamos, es el que gestiona para que se cumplan las metas de las ventas proyectadas, debe de promocionar el producto y de plantear las estrategias de publicidad y mercadeo.

**5.1.1.5 Asesor Comercial.** Son los encargados de vender el producto, atacan mercados objetivos y mantienen mercados actuales.

- Título del Cargo: Asesor Comercial.
- Título del Cargo del Jefe Inmediato: Director comercial
- Departamento: Comercial
- Principal Objetivo: Lograr que la empresa tenga ÉXITO.

- Funciones y Responsabilidades:
- Actividades: La creación de un grupo de trabajo armónico; de una entidad productiva; Ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo. Representar la empresa frente a los clientes.
- Debe mantener una excelente comunicación con todas las áreas de la empresa.
- Debe poseer capacidad para promover y mantener una excelente comunicación con los clientes de la empresa.
- Implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas.

**5.1.1.6 Área Contable.** Este departamento será una línea de staff, se contratara a un contador por prestación de servicios, y deberá asesorar a la empresa en todos los procesos legales y para que realice el correcto manejo financiero de la empresa.

- Título del puesto: Contador y/o Revisor Fiscal
- Título del Puesto del Jefe Inmediato: Gerente General.
- Departamento: Administrativo.
- Principal Objetivo: Administrar, evaluar y hacer seguimiento al sistema contable que posee la compañía.
- Funciones y Responsabilidades: Suministrar información confiable y oportuna para la toma de decisiones, apertura de los libros de contabilidad, estudios de estados financieros y sus análisis, aplicación de beneficios y reportes de dividendos, elaboración y presentación de impuestos fiscales, conciliación mensual de cuentas de aportes de nomina, provisión de prestaciones sociales, actualización permanente con respecto a los cambios legales, aportes e

iniciativa al mejoramiento continuo de pasos, operaciones, tareas, actividades y fases que intervienen en el proceso.

- Proporcionar un clima organizacional positivo para que las relaciones interpersonales sean sanas, este es un compromiso de todos y a todo nivel.
- Capacidad estratégica que le permita conocer el entorno para contribuir al posicionamiento y desarrollo permanente de la empresa y anticiparse a los problemas, Ser replicador del conocimiento al 100%.
- Espíritu Innovador para enfrentar nuevos retos, Capacidad de aprendizaje.
- Estudios Entrenamientos requeridos: Profesional en: Contaduría Pública con énfasis en administración. Debe ser un interlocutor válido en el tema tributario y laboral.
- Analizar la información contable, mantenerse bien informado y actualizado con respecto a los cambios tributarios y de legislación laboral, recomendar, asesorar, sugerir, ser proactivo y visualizar posibles riesgos.

## **6. POLÍTICAS DE PAGO A PROVEEDORES**

Se establecen como políticas de compras con todos los proveedores el pago a 30 días y tesorería realizara transferencias todos los viernes para las facturas vencidas hasta el día jueves anterior al día de pago, la factura que presente vencimiento el mismo viernes , se le traslada la fecha de pago a los 8 días.

Se debe tener presente que si una factura se vence después del 29 del mes en curso, su pago se pasa para el siguiente mes el día viernes, pues la fecha de cierre establecida para mes contable es hasta el 29 de cada mes.

(Ver política Contable).

## **6.1 CONTROL Y COBRO DE CARTERA:**

Para lograr un flujo de caja que permita cumplir las políticas de pagos y sostenimiento de la empresa se establece el área cartera, la cual trabaja para conseguir los recursos necesarios con seguimiento y cobro de las facturas de venta y no permitir elevar la cartera de la empresa para no perder flujo de efectivo.

## **6.2 SEGUIMIENTO A COSTOS FIJOS Y VARIABLES**

Es responsabilidad de la administración estar atentos para detectar gastos ocultos en las compras de materia prima y en los gastos generales, revisando compras, elaborando un buen costeo del producto terminado; seguimiento a los costos fijo, en especial a los que se refieren a servicios.

## **7. POLÍTICA DE CONTRATACIÓN:**

### **7.1 CONTRATACIÓN Y SALARIOS**

La contratación laboral se realizará por escrito, donde se especificará el lugar de trabajo, la jornada, y el salario, a demás de las cláusulas aclaratorias de las causales de terminación del contrato de trabajo con justa causa. El contrato se fijará a término fijo inferior a un año, y con un período de prueba de 18 días hábiles.

A excepción de los contratos que se harán con la empresa de servicio temporal.

**Tabla 1. Resumen nómina mensual**

<b>CARGO</b>	<b>SUELDO</b>	<b>COSTO PRESTACIONAL</b>	<b>TOTAL</b>
Gerente	2.500.000	1.321.000	3.821.000
Secretaria Administrativa	\$535.600	\$ 283.022	\$818.622
Jefe de mercadeo	\$1.000.000	\$528.420	\$1.528.420
Jefe de Producción	\$1.000.000	\$528.420	\$1.528.420
Contador	\$550.000	\$0	\$550.000

## **7.2 JORNADA LABORAL**

La jornada laboral para los empleados administrativos será de ocho (8) horas diarias de lunes a viernes. Para los operarios la jornada laboral será acordada según el trayecto al lugar de trabajo y disponibilidad de tiempo, con un contrato a destajo, según la cantidad de unidades realizadas en una semana.

Es necesario recordar que las personas son de escasos recursos, los recorridos entre fincas son largos y se trabajara con madres cabeza de familia que tienen en promedio entre 2 y 3 hijos.

## **7.3 CAPACITACIÓN**

Todos los empleados y operarios recibirán formación mediante capacitaciones propias de las tareas que realizan y de formación personal. Las capacitaciones se enfocaran en brindar un excelente producto y servicio al cliente, e integrar a todo el personal para trabajar juntos en los objetivos propuestos.

Las capacitaciones las realizarán uno de los miembros de la administración, y también se gestionará con entidades como el SENA.

## 7.4 GASTOS DE PERSONAL

La nómina de la empresa está sujeta a las deducciones prestacionales exigidas por la ley, que se constituyen en gasto de personal para la empresa.

**Tabla 2. Prestaciones sociales**

CONCEPTO	EMPLEADOR	EMPLEADO	TOTAL
Cesantías	8.33%	0.00%	8.33%
Intereses a las cesantías	1.00%	0.00%	1.00%
Prima	8.33%	0.00%	8.33%
Vacaciones	4.16%	0.00%	4.16%
Gastos Parafiscales	9.00%	0.00%	9.00%
Salud	8.50%	4.00%	12.50%
Pensión	12.00%	4.00%	16.00%
Riesgos	0.5220%	0.00%	0.5220%
Indemnización	1.00%	0.00%	1.00%
<b>TOTAL</b>	<b>52.842%</b>	<b>8.00%</b>	<b>60.842%</b>

## 8. CONTABLES

### 8.1 FECHAS DE CIERRE PARA CADA MES

Se establece como fecha de cierre contable los 29 de cada mes, lo que implica que no se aceptan facturas con fechas posteriores, con esto aseguramos tener el

cierre del mes contable para el ultimo día del mes y así comenzar cada mes sin atrasos y con toda la información al día. El contador dispone de la documentación con tiempo para procesar y tener a tiempo informes.

## **8.2 TOPES ESTABLECIDOS EN EL MANEJO DE CAJA MENOR**

Se establece tope fijo de caja menor en \$ 100.000 y como política de pago solo comprobantes por debajo de \$ 48.000, cuando sea mayor se debe solicitar autorización para efectuarlo.

## **8.3 FECHA ESTABLECIDA DE ENTREGA DE INFORMES**

Se coordina con el Contador de la empresa la fecha límite de entrega de Informes, como los 10 de cada mes, con esto se asegura tener la información disponible para toma de decisiones.

## **8.4 REGISTROS CONTABLES ACTUALIZADOS**

Con la fecha de cierre establecida y con la fecha de entrega de informes acordada con el contador se asegura los registros actualizados.

## **8.5 LEGALIZACIÓN DE TODA LA DOCUMENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA**

Es función principal del contador cumplir con todos los requerimientos de Ley en materia Tributaria, tanto en registros, presentación de documentación, como que se cumplan los pagos obligados de ley.



## **9. FISCALES**

### **9.1 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

De acuerdo a las políticas contables los informes estarán en gerencia con el tiempo necesario que permita establecer el crecimiento o pérdida del negocio y llegar a tomar decisiones con tiempo necesario de actuar.

### **9.2 OBLIGACIONES IMPOSITIVAS**

Controlar el cumplimiento de los pagos de las obligaciones impositivas como declaraciones de IVA, Retenciones, Renta así como los de carácter municipal para evitar sanciones que perjudicaría el buen funcionamiento de la empresa.

### **9.3 RESPONSABILIDAD EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LA REGIÓN**

Es de vital importancia que la gerencia sea firme con la responsabilidad de generar empleo, por ello debe ser dinámica en el compromiso de trabajar un producto de calidad, que pueda generar ganancia y con ello crecimiento.

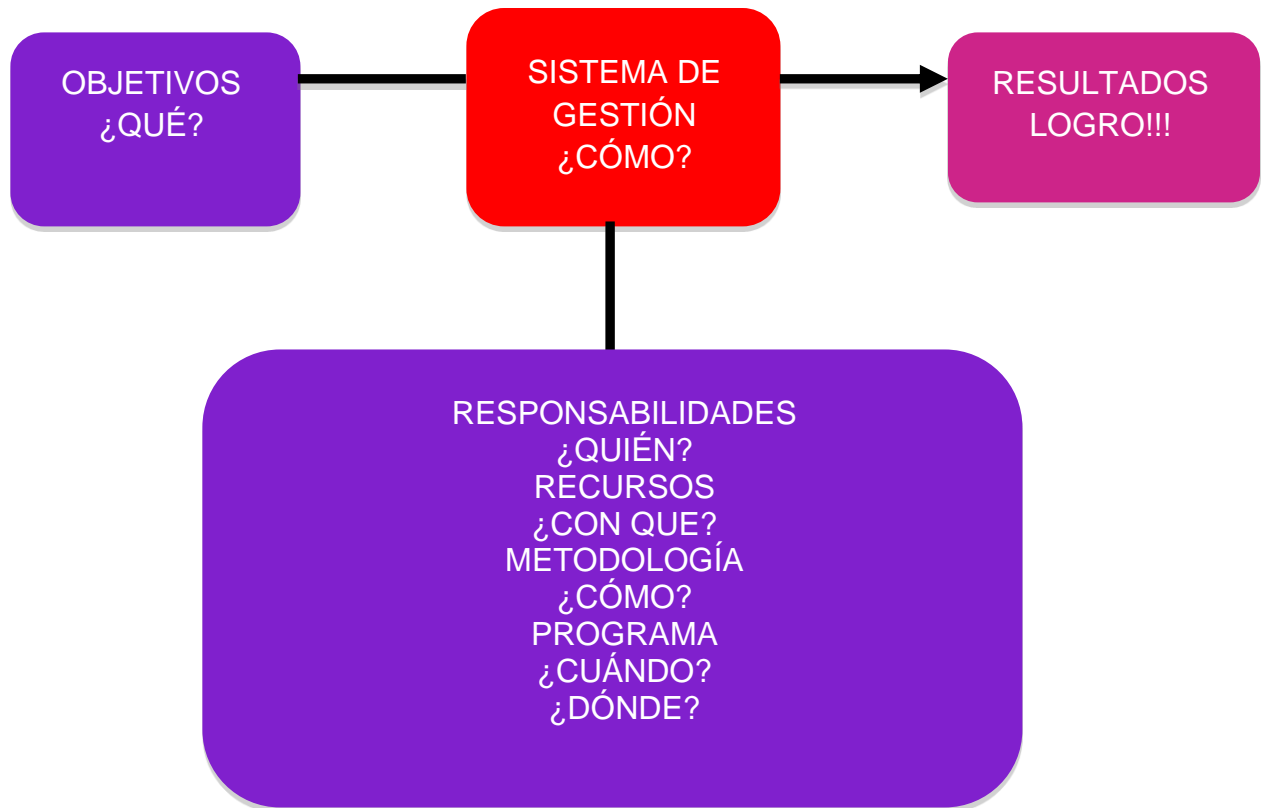
### **CAPITULO 3. HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA**

Es necesario cuando se va a iniciar una empresa investigar algunas herramientas administrativas e identificar cual puede ser la más útil para llevar a cabo el proyecto, para llevarlo de la manera más eficiente y ordenado posible.

Para identificarlo fue necesario iniciar con algunas preguntas que ayudaron a decidir qué tipo de herramienta utilizar, como ¿Cuántos procesos hay en mi empresa?, ¿Cómo se planifican los procesos?, ¿Qué procesos puedo optimizar?, una serie de preguntas que me ayudan a organizar y sistematizar mas la empresa y obviamente generar un orden para ella. Para esto fue necesario identificar los procesos de la empresa y definir las interacciones entre ellos, la cual nos lleva a elaborar un mapa de procesos, donde podremos identificar cuáles son las entradas, cuales las salidas, cuales son los procesos de apoyo, cuáles de gestión, entre otros.

## 1. ESQUEMA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA

Figura 2. Esquema del sistema de gestión de la empresa



Este sistema nos sirve para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión para poder dirigir y controlar los procesos de la empresa.

Es así como se llega a la herramienta más acorde a nuestra empresa, donde podemos ver la transformación de la materia, describir y detallar las actividades, ver las generalidades de los procesos, en fin, tener la empresa regida por una gestión por procesos como herramienta para sistematizar y darle una estructura que le daría bases sólidas para poder crecer y mantenerse en el tiempo.

## 1.1 GESTIÓN POR PROCESOS

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

**1.1.1 El enfoque por proceso se fundamenta en:** La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes, el cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana. Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.

Los directivos dejan de actuar como supervisores, los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe. Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor.

**1.1.2 Las ventajas de este enfoque son las siguientes:** Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes, muestra como se crea valor en la organización, señala como están estructurados los flujos de

información y materiales, indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.

En este sentido el enfoque en proceso necesita de un apoyo logístico, que permita la gestión de la organización a partir del estudio del flujo de materiales y el flujo informativo asociado, desde los suministradores hasta los clientes. La orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación del proceso.

**1.1.3 Directriz de administración:** Con la intención de lograr una administración con dirección y control a las políticas de manejo contable, fiscales, y administrativos para lograr generar ingresos y sostenibilidad en el tiempo, se establecen todas las directrices de administración, haciendo uso de las herramientas administrativas PHVA, (**Planear:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir los resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la empresa, **Hacer:** Implementar los procesos, **Verificar:** Realizar el seguimiento y medición de los procesos respecto a políticas, objetivos y requisitos del producto e informar los resultados, **Actuar:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de la empresa y procesos.). Es necesario que la administración tenga un enfoque y una estrategia que promueva la obtención de resultados, pues con el planear direccionamos las estrategias y priorizamos objetivos, con el hacer ejecutamos las estrategias, con el verificar medimos la planeación y el hacer y con el actuar retroalimentamos y mejoramos los procesos utilizados en el PHVA.

La Empresa Hilos de Esperanza SAS tendrá como **política de control** documentar los perfiles de los cargos y asignar funciones acordes con las responsabilidades y representación dentro de la organización, así como tener el control del cumplimiento de las tareas asignadas.

## **2. EL PROCESO DE FABRICACIÓN**

Se elaboran las muestras para entregar al Comité de Evaluación, el cual escogerá solo la mitad de ellas, se devuelve la orden de producción con la muestra física para proceder con la producción.

### **2.1 DEFINICIÓN DEL PROCESO**

Se toma entonces el proceso de fabricación, que es al que más énfasis se le hace, pues es la parte crucial de la empresa, en donde se les enseñan nuevas técnicas, se perfeccionan las que hay y las que pasan aprobadas ya pasan a producto terminado, pero es ahí en la fabricación en donde esta puesta la atención de los administradores para ofrecer los productos deseados.

**2.1.1 Proceso de Fabricación.** Este proceso se encarga de procesar la materia prima con el fin de realizar un producto de acuerdo a las necesidades del cliente y a los diseños que entran del proceso de diseño y análisis de herramientas con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes finales.

**2.1.2 Responsable.** Jefe de Producción.

## 2.2 INDICADORES

- **Satisfacción del Cliente:** Medir el porcentaje de clientes satisfechos acordes a los diseños entregados.

$$\frac{\text{Número de Clientes Satisfechos}}{\text{Número de Clientes Totales}} * 100 \quad \text{Meta} = 95 \% \text{ Clientes Satisfechos}$$

- **Producto no conforme:** Medir el porcentaje de productos no conformes con el fin de minimizar los reproceso.

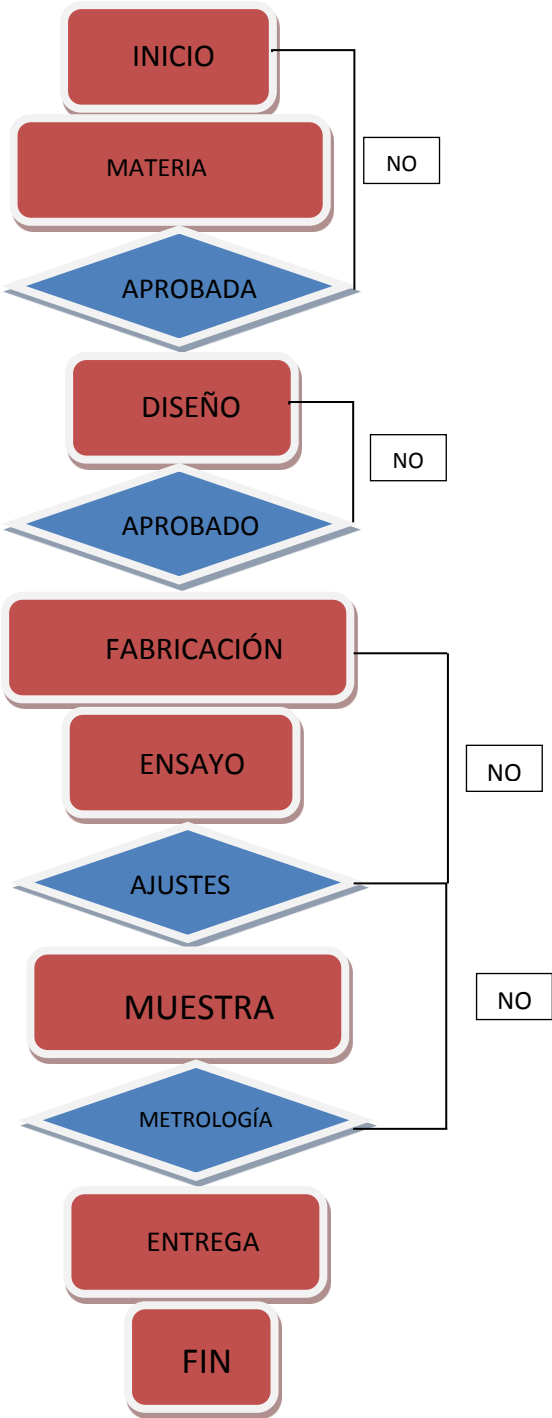
$$\frac{\text{Número de Productos Conformes}}{\text{Número de Productos Totales}} * 100 \quad \text{Meta} = 90 \% \text{ Productos Conformes}$$

- **Tiempo de Entrega:** Medir el porcentaje del cumplimiento en el tiempo de entrega.

$$\frac{\text{Número de Entregas Cumplidas}}{\text{Número de Entregas Totales}} * 100 \quad \text{Meta} = 85 \% \text{ Entregas Cumplidas.}$$

### 2.3 DIAGRAMA DE FLUJO

Figura 3. Diagrama de flujo





### **3. SEGUIMIENTO Y MEJORAS DEL PROCESO**

Todos los indicadores se deben medir mensualmente con el fin de garantizar el buen funcionamiento del proceso y tomar decisiones acertadas y a tiempo.

El Jefe del Proceso de Diseño, el de Calidad y el jefe de Producción se deben de reunir mensualmente para analizar los distintos indicadores, y así tomar las acciones correctivas y de mejora que se necesiten para mejorar el proceso.

Si se llega a determinar una acción de mejora se debe de designar el encargado de llevar a cabo el seguimiento a esta mejora, también se debe determinar un plazo para reunirse y concluir si la mejora ha sido efectiva o si se necesitan tomar otro tipo de acciones al respecto.

Hay un sistema de sugerencias, con el cual se da la oportunidad a todos los miembros de la organización que planteen ideas que mejoren los tiempos de diseño, materiales y tiempos de mecanizado etc. Se otorga un premio de 20% del ahorro anual para las sugerencias que sean viables y se implementen.

Hay un sistema de análisis y solución de problemas utilizando la metodología ISHIKAWA y drill deep, para encontrar las reales causas de los problemas y ser efectivos en la mejora de los mismos. Se cuenta con un sistema de lecciones aprendidas, con el cual se registran los eventos no deseables en el proyecto y como se sorteó la situación para que quede como registro y se utilice como información de entrada en próximos proyectos; esto trata de garantizar el no cometer los mismos errores.

#### **4. PROCESO COMERCIAL**

El personal debe estar preparado para elaborar un pronóstico de ventas, se deben tomar en cuenta los siguientes factores: Estadística de ventas de años anteriores. (Si se tiene), tipo de mercado al cual se dirige el producto. Competencia directa o indirecta, Calidad del artículo, las 4 P (Precio, Promoción, Plaza y Producto).

Como la estrategia es iniciar la venta en el municipio de Medellín, se comenzara distribuyendo el producto en los almacenes de Ropa exclusivos.

Para fijar el precio se deben tener en cuenta dos determinantes principales que son el costo de producción y la competencia, además un factor esencial que es el estrato socio-económico al cual está dirigido, en este caso se dirige a mujeres de niveles 4,5 Y 6. Debe fijar una estrategia de precio para posicionar el producto, ofreciéndoles a sus clientes minoristas un producto económico de forma que obtengan una utilidad mayor.

El cliente final también se beneficiará ya que obtendrán un producto exclusivo y con un alto valor artesanal a un menor costo. Se pretende incursionar de una forma exclusiva en el municipio de Medellín para llegar al consumidor final que serán los almacenes y se les ofrecerá el descuento del 10% a los clientes que paguen de contado un mínimo de 3 bufandas.

Como es probable que muchas personas, no tengan conocimiento de la creación de la nueva empresa, es importante implementar una campaña publicitaria por los medios más aptos para dar a conocer el producto haciendo énfasis tanto en los valores artesanales como en el origen de la compañía.

Para la zona que inicialmente se quiere impactar, los medios de comunicación a utilizar serian la venta personalizada, visitando los almacenes de ropa ubicados en

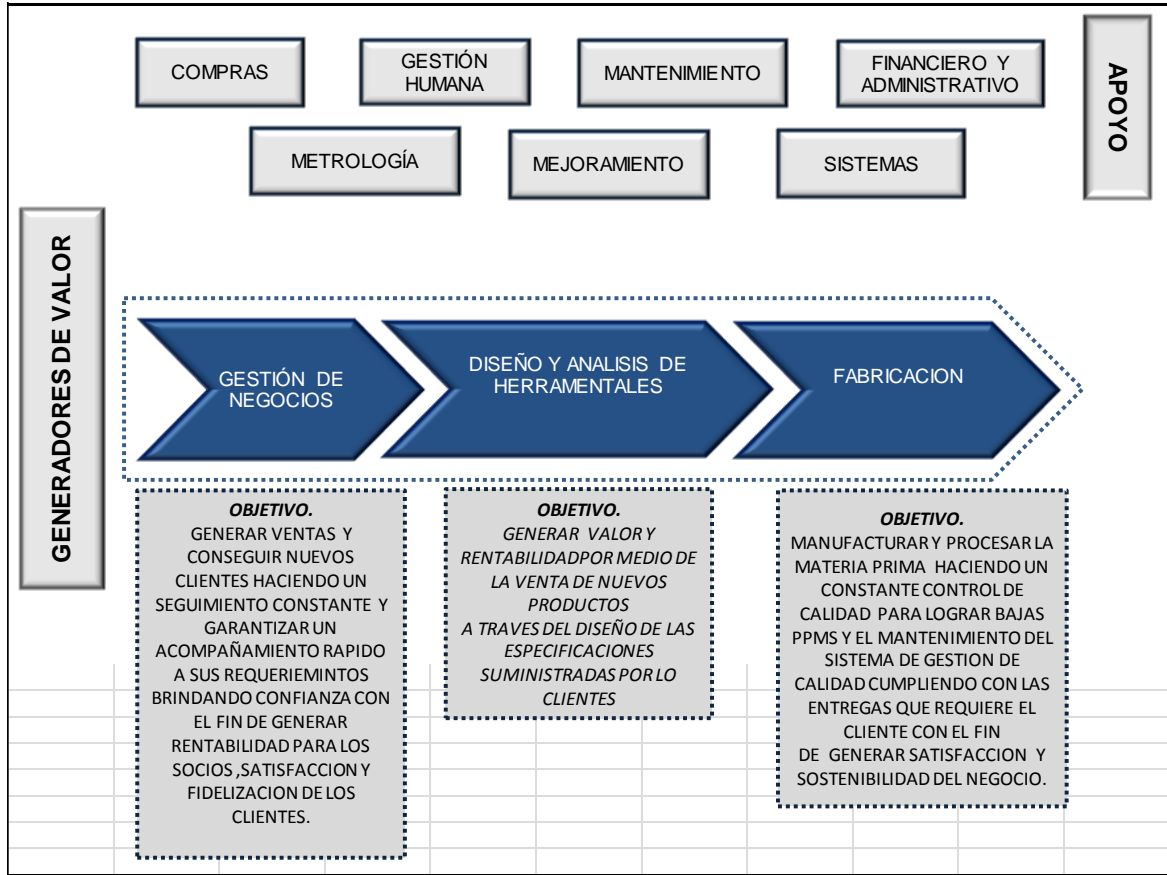
los principales centros comerciales de Medellín para comenzar a vender el producto, además una impulsadora en algunos almacenes para obtener una mayor cercanía al cliente final.

La creación de una página Web, con la información de todo lo relacionado con la empresa, de tal forma que quien la visite encuentre toda la información necesaria para poder tomar una decisión de compra.

Un servicio bien hecho, una buena atención y en definitiva un cliente satisfecho, a través de uno de los canales más importantes de ventas, el boca a boca, conseguirá que se hable bien de nosotros y a su vez nos aportará nuevos clientes. Es así como mediante la gestión de desarrollo de producto, creación el área comercial y reemplazar los requerimientos productivos de calidad y entrega, se lograría la satisfacción, credibilidad, confianza y fidelización de nuestros clientes, garantizando rentabilidad, liderazgo y crecimiento sostenido en el sector.

## 4.1 MAPA DE PROCESOS

Figura 4. Mapa de procesos



## 5. FINANCIACIÓN

Se inicia con aportes de los socios por partes iguales, de (\$15.000.000) quince millones de pesos cada una, para comprar materias primas, (hilos, lanas y tejidos), equipos de trabajo (agujas, telares y maquinas de cocer), pago más o menos de 4 meses de arriendo y pago de las profesoras.

Siempre se harán los aportes con un capital propio.

## CONCLUSIONES

- Es complejo trabajar con personas que no han tenido una educación, ya que el proceso de aprendizaje es más lento y requiere de más paciencia para desarrollar los productos.
- Las distancias entre las fincas se convierte en un contra del proyecto, debido a los tiempos de entrega y recogida de los productos, encareciéndolos y llevando este sobrecosto a la comercialización.
- La creación de empresas en Colombia es un proceso largo, complicado y limitante para pequeñas empresas que decidan arrancar en el comercio y más aún cuando se requieren ayudas por parte del gobierno ya que la labor que se realiza es mas social.

## BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO SUÁREZ, J. A. y URTIAGA RODRÍGUEZ A. J. consultoría de empresas en Cuba. ESTE. Estudios Empresariales. No. 85. Revista cuatrimestral 1994/2. Universidad de DEUSTO. San Sebastián. p. 46.

GONZÁLEZ VÁZQUEZ E., GONZÁLEZ LÓPEZ, I. y PEREIRO, P. (1995). Benchmarking, cultura empresarial para el siglo XXI. Marketing Turístico.

HARRINGTON H.J. "El proceso de mejoramiento. Cómo las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad".

<http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>

NEGRÍN, Ernesto .La Excelencia Organizativa Hotelera. Tesis de master en Gestión de la Producción, Matanzas 1997.

PADRÓN ROBAINA, D. Master de Gestión de Empresas de Servicios. Módulo: Dirección de Operaciones. - - / SI:/

**ANEXO. ALGUNOS DE NUESTROS PRODUCTOS**

