

FORMULACIÓN DE UN MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA
EMPRESA COLOMBIANA DE ESTRUCTURAS Y FORJA – CEFORJA, UBICADA EN LA
CIUDAD DE PASTO

Por

ANA LUCIA TARAPUEZ CHAMORRO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
ABRIL DE 2002

FORMULACIÓN DE UN MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA
EMPRESA COLOMBIANA DE ESTRUCTURAS Y FORJA – CEFORJA, UBICADA EN LA
CIUDAD DE PASTO

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de
Administrador (a) de Empresas

ANA LUCIA TARAPUEZ CHAMORRO

Asesor

WILSON REVELO MAYA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
ABRIL DE 2002

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva de su autor”

Artículo 1° del Acuerdo 324 de Octubre 11 de 1976, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

A mi Familia, el apoyo.
A José Francisco, el amor.
A los microempresarios de
Nariño, los sueños.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Señor Raúl Parra Mutis, propietario de la empresa Colombiana de Estructuras y Forja – CEFORJA, por la confianza y el apoyo incondicional otorgados para la realización de esta trabajo. De igual manera, agradezco a todas las personas que aportaron para la formulación de este manual, que se convierte en una herramienta para mejorar la administración de las empresas de nuestra región.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii
INTRODUCCIÓN	1
1. LINEAMIENTOS DE LA PASANTÍA	2
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	2
1.2 PROBLEMA IDENTIFICADO	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos Específicos	5
2. DIAGNÓSTICO	7
2.1 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE CEFORJA	13
2.2 ANÁLISIS DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA DE CEFORJA	20
2.3 ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE CEFORJA	24
2.4 ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE CEFORJA Y CRECIMIENTO DEL MERCADO	28
2.5 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS	30
2.6 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	34
2.6.1 Estado de resultados	34
2.6.2 Balance general	34
2.7 ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN DE PLANTA ACTUAL	36
2.8 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL	38
3. ELABORACIÓN DEL MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE CEFORJA	39
3.1 PLANEACIÓN	39
3.1.1 Misión	39

3.1.2	Visión	39
3.1.3	Objetivos Corporativos	39
3.1.3.1	Objetivos Externos	39
3.1.3.1.1	Social – temporal	39
3.1.3.1.2	Ético – Indefinido	40
3.1.3.1.3	Técnico	40
3.1.3.1.4	Temporales	40
3.1.3.2	Objetivos por Tiempo	40
3.1.3.2.1	Corto Plazo	40
3.1.3.2.2	Mediano Plazo	41
3.1.3.2.3	Largo Plazo	41
3.1.3.3	Objetivos Por Áreas	41
3.1.3.3.1	Objetivos Área de Gerencia	41
3.1.3.3.1.1	Temporales	41
3.1.3.3.1.2	Corto Plazo	42
3.1.3.3.1.3	Mediano Plazo	42
3.1.3.3.1.4	Largo Plazo	42
3.1.3.3.2	Objetivos Área Administrativa y Financiera	43
3.1.3.3.2.1	Temporales	43
3.1.3.3.2.2	Corto Plazo	43
3.1.3.3.2.3	Mediano Plazo	43
3.1.3.3.2.4	Largo Plazo	44
3.1.3.3.3	Objetivos Área de Mercadeo y Ventas	44
3.1.3.3.3.1	Corto Plazo	44
3.1.3.3.3.2	Mediano Plazo	45
3.1.3.3.3.3	Largo Plazo	45
3.1.3.3.4	Objetivos Área de Producción	45
3.1.3.3.4.1	Corto Plazo	45
3.1.3.3.4.2	Mediano Plazo	46
3.1.3.3.4.3	Largo Plazo	46
3.1.3.3.5	Objetivos Área Talento Humano	46
3.1.3.3.5.1	Indeterminados	46

3.1.3.3.5.2	Corto Plazo	46
3.1.3.3.5.3	Mediano Plazo	47
3.1.3.3.5.4	Largo Plazo	47
3.1.4	Metas corporativas	47
3.1.4.1	Metas Externas	48
3.1.4.1.1	Sociales	48
3.1.4.1.2	Ética	48
3.1.4.1.3	Técnica	48
3.1.4.2	Metas Por Áreas	48
3.1.4.2.1	Metas Área de Gerencia	48
3.1.4.2.2	Metas Área Administrativa y Financiera	48
3.1.4.2.3	Metas Área de Mercadeo y Ventas	49
3.1.4.2.4	Metas Área de Producción	49
3.1.4.2.5	Metas Área Talento Humano	49
3.1.5	Políticas Corporativas	50
3.1.5.1	Políticas Por Áreas	50
3.1.5.1.1	Políticas Área de Gerencia	50
3.1.5.1.2	Políticas Área Administrativa y Financiera	51
3.1.5.1.3	Políticas Área de Mercadeo y Ventas	51
3.1.5.1.4	Políticas Área de Producción	51
3.1.5.1.5	Políticas Área Talento Humano	52
3.1.6	Normas Corporativas	52
3.1.6.1	Normas Por Áreas	52
3.1.6.1.1	Normas Área de Gerencia	52
3.1.6.1.2	Normas Área Administrativa y Financiera	53
3.1.6.1.3	Normas Área de Mercadeo y Ventas	53
3.1.6.1.4	Normas Área de Producción	53
3.1.6.1.5	Normas Área Talento Humano	53
3.1.7	Estrategias	53
3.1.7.1	Estrategia General a Corto Plazo	53
3.1.7.2	Estrategia General a Mediano Plazo	54
3.1.7.3	Estrategia General a Largo Plazo	54
3.1.8	Programas	57

3.1.8.1	Programa General a Corto Plazo	57
3.1.8.2	Programa General a Mediano Plazo	62
3.1.8.3	Programa General a Largo Plazo	65
3.1.9	Presupuesto de gastos empresariales para implementar el manual	66
3.1.10	Análisis de la distribución de planta propuesta	72
3.2	ORGANIZACIÓN	73
3.2.1	Análisis de la estructura organizativa propuesta	74
3.2.2	Herramientas administrativas	75
3.2.2.1	Reglamento Interno de Trabajo	75
3.2.2.2	Reglamento de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	91
3.2.2.3	Manual de Funciones	94
3.2.2.4	Manual de Procedimientos	113
3.2.2.5	Manual de Controles	131
	CONCLUSIONES	151
	RECOMENDACIONES	152
	BIBLIOGRAFÍA	153

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Cronograma de actividades	6
Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores externos: Oportunidades	7
Cuadro 3. Matriz de evaluación de factores externos: Amenazas	8
Cuadro 4. Matriz de perfil competitivo	9
Cuadro 5. Matriz de evaluación de factores internos: Fortalezas	10
Cuadro 6. Matriz de evaluación de factores internos: Debilidades	11
Cuadro 7. Matriz DOFA de CEFORJA	12
Cuadro 8. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción: Interna	17
Cuadro 9. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción: Externa	18
Cuadro 10. Matriz Grupo Consultor de Boston	22
Cuadro 11. Matriz Grupo Consultor de Boston: Estrategias	23
Cuadro 12. Matriz cuantitativa de planeación estratégica	29
Cuadro 13. Estado de Resultados	32
Cuadro 14. Balance General	33
Cuadro 15. Participación de las áreas de la empresa en las estrategias seleccionadas	56
Cuadro 16. Programa General a Corto Plazo - Segundo semestre de 2002	57
Cuadro 17. Programa General a Corto Plazo - Año 2003	58
Cuadro 18. Programa General a Corto Plazo - Año 2004	60
Cuadro 19. Programa General a Corto Plazo - Primer semestre de 2005	61
Cuadro 20. Programa General a Mediano Plazo- Segundo semestre de 2005	62
Cuadro 21. Programa General a Mediano Plazo - Año 2006	63
Cuadro 22. Programa General a Mediano Plazo - Primer semestre de 2007	64
Cuadro 23. Programa General a Largo Plazo – Segundo semestre de 2007 a primer semestre de 2012	65
Cuadro 24. Presupuesto de inversión y gastos por depreciación	66

Cuadro 25.	Presupuesto de gastos en talento humano y en administración y ventas	67
Cuadro 26.	Presupuesto de gastos en suministros y costos de servicios públicos	68
Cuadro 27.	Presupuesto de gastos en implementos de protección	69
Cuadro 28.	Control de asistencia y puntualidad	131
Cuadro 29.	Control de efectividad del talento humano	132
Cuadro 30.	Control de existencias de maquinaria y equipo	133
Cuadro 31.	Control de solicitud de suministros	134
Cuadro 32.	Control de requisición de materiales	135
Cuadro 33.	Control de existencias de materias primas	136
Cuadro 34.	Control en la recepción de materias primas	137
Cuadro 35.	Control de la solicitud de materias primas a almacén	138
Cuadro 36.	Control de la producción	139
Cuadro 37.	Control de calidad preventivo: Procedimiento de corte	140
Cuadro 38.	Control de calidad preventivo: Procedimiento de enderezamiento	141
Cuadro 39.	Control de calidad preventivo: Procedimiento de curvatura	142
Cuadro 40.	Control de calidad preventivo: Procedimiento de ensamblaje	143
Cuadro 41.	Control de calidad preventivo: Procedimiento de pulición	144
Cuadro 42.	Control de calidad preventivo: Procedimiento de pintura	145
Cuadro 43.	Control de calidad de productos terminados	146
Cuadro 44.	Control de la entrega oportuna del producto al cliente	147
Cuadro 45.	Indicadores de gestión: Área de producción	148
Cuadro 46.	Indicadores de gestión: Área Administrativa y Financiera	149
Cuadro 47.	Indicadores de gestión: Área Administrativa y Financiera, Mercadeo y Ventas, y Talento Humano	150

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Gráfica de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción	19
Figura 2. Gráfica matriz de la gran estrategia	27
Figura 3. Distribución de planta actual	35
Figura 4. Estructura organizativa actual	37
Figura 5. Distribución de planta propuesta	71
Figura 6. Estructura organizativa propuesta	73
Figura 7. Procedimiento No. 1: Solicitud de materias primas	113
Figura 8. Procedimiento No. 2: Recepción de materias primas	114
Figura 9. Procedimiento No. 3: Elaboración de un artículo en hierro forjado	115
Figura 10. Procedimiento No. 4: Elaboración de una estructura metálica	117
Figura 11. Procedimiento No. 5: Elaboración de un artículo con metales Fundidos	119
Figura 12. Procedimiento No. 6: Elaboración de una escultura en mármol	121
Figura 13. Procedimiento No. 7: Elaboración de una lápida en mármol	122
Figura 14. Procedimiento No. 8: Reclutamiento de personal	123
Figura 15. Procedimiento No. 9: Selección de personal	124
Figura 16. Procedimiento No. 10: Contratación de personal	125
Figura 17. Procedimiento No. 11: Diseño del producto	126
Figura 18. Procedimiento No. 12: Registro de documentos contables	127
Figura 19. Procedimiento No. 13: Planeación	128
Figura 20. Procedimiento No. 14: Organización	129
Figura 21. Procedimiento No. 15: Venta personalizada del producto	130

GLOSARIO

Pasantía: Trabajo de nivel profesional que realiza el estudiante egresado en una empresa, sea pública o privada, durante un período no inferior a seis meses.

Misión: Es la filosofía de la empresa, qué hace, a que se dedica.

Visión: Es la proyección de la empresa dentro de un horizonte de tiempo.

Objetivo: Es un logro que se pretende alcanzar sea en el corto, mediano o largo plazo. Representa “qué” se quiere lograr. Un objetivo debe ser claro, concreto, medible, factible y se debe dar a conocer a todos los involucrados. Es un mecanismo de control.

Estrategia: Representa “cómo” alcanzar los objetivos. Es la acción, el mecanismo que se ejecuta para alcanzar lo estipulado.

Meta: Es un logro que se pretende alcanzar en un período igual o menor a un año. Las metas ayudan a alcanzar los objetivos.

Política: Es un principio que guía el comportamiento de los integrantes de la empresa, para que su acción sea desarrollada dentro de los límites que no perjudiquen a la organización.

Norma: Es una regla, una orden de estricto cumplimiento.

Programa: Es un cronograma de actividades a desarrollar durante un período determinado de tiempo; se puede realizar a nivel corporativo o por áreas.

Presupuesto: Es prever los ingresos y/o egresos que se van a generar dentro de un período de tiempo. Es un mecanismo de control financiero.

Estructura organizativa: Es el conjunto de relaciones de autoridad y responsabilidad, establecidas para los diferentes integrantes de la organización. Su representación gráfica es el organigrama.

Herramientas administrativas: Es el conjunto de manuales y reglamentos que debe tener toda empresa para el correcto desarrollo de las actividades.

Procedimiento: Es un conjunto de tareas ordenadas cronológicamente, que indican cómo debe ejecutarse un trabajo.

Matriz DOFA: Es la confrontación de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la empresa, las cuales se obtienen del estudio previo de la situación actual de la organización. Las Fortalezas y Debilidades se encuentran dentro de la empresa y las Oportunidades y Amenazas las brinda el ambiente externo.

Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE): Concentra las variables externas que afectan directamente a la empresa, para catalogarlas como Oportunidades y Amenazas, analizando su impacto dentro de la organización.

Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI): Concentra las variables internas más representativas de la empresa, para catalogarlas como Fortalezas y Debilidades, analizando su evolución dentro de la organización.

Matriz Grupo Consultor de Boston: Es la clasificación de los diferentes bienes y/o servicios que ofrece la empresa, de acuerdo al porcentaje de ingresos y utilidades que generan cada uno de ellos; de acuerdo a estos parámetros, los productos se clasifican en:

Producto Interrogante: Producto recién lanzado al mercado. El porcentaje de ingresos y utilidades que pueda generar son una expectativa.

Producto Estrella: Es un producto con un alto crecimiento en ventas y en participación en el mercado, es decir, genera el mayor porcentaje de los ingresos y utilidades de la compañía.

Producto Vaca Lechera: Genera un porcentaje representativo de ingresos, arrojando beneficios significativos para la empresa, es decir, es un producto rentable.

Producto Hueso o Perro: Es el producto que genera menos ingresos y utilidades en comparación a los demás; tiende a desaparecer porque no se demanda.

Matriz del perfil competitivo: Confronta a una empresa con sus dos principales competidores, evaluando la posición de cada una dentro del mercado, sea local, regional, nacional o internacional, para lo cual se consideran las variables claves para ser una empresa competitiva.

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción: Consiste en escoger las variables internas y externas más representativas que afectan a una empresa, las cuales son evaluadas para determinar si la empresa requiere ejecutar estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas, de acuerdo a la mayor calificación otorgada a dichos factores.

Matriz de la gran estrategia: Permite evaluar dos variables: crecimiento del mercado y posición competitiva de la empresa, para lo cual se debe conocer si el mercado está creciendo o no, y si la posición competitiva de la organización dentro del mercado es fuerte o débil; de acuerdo a los resultados que arroje este estudio se determina que estrategia implementar para mejorar o fortalecer la posición competitiva de la empresa.

Matriz cuantitativa de planeación estratégica: Está conformada por las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a la empresa; de igual manera, se escogen las 3 estrategias más convenientes y se analiza cómo cada una de las estrategias incide en las variables escogidas.

Estado de resultados: Es un documento que muestra la situación financiera de la empresa dentro de un período determinado de tiempo; Indica si se obtuvo utilidad o pérdida.

Balance general: Es un documento que indica la cantidad de bienes de propiedad y uso de la empresa, al igual que las deudas con terceros, representadas por el pasivo y las deudas con los propietarios, que se condensan en el patrimonio.

SISO: Significa Seguridad Industrial y Salud Ocupacional. Es un reglamento y se constituye como una de las herramientas administrativas fundamentales para toda empresa

RESUMEN

Colombiana de Estructuras y Forja – CEFORJA es una microempresa ubicada en la ciudad de Pasto, Nariño (Colombia.) Se dedica a la producción de artículos en hierro forjado, mármol, metales fundidos y estructuras metálicas.

El señor Raúl Parra Mutis es el propietario y gerente de CEFORJA, quien se ha encargado de administrarla desde 1995, año en que fue constituida.

Los conocimientos administrativos predominantes en la empresa han sido aprendidos a través de la experiencia, al igual que el arte de forjar, que el Gerente aprendió de su abuelo y su padre, puesto que su familia ha realizado este oficio por años.

El propósito de la Pasantía es proporcionar al gerente de la empresa los lineamientos administrativos básicos para que pueda gerenciar mejor su empresa. Por tal razón se formuló el Manual para la administración general de CEFORJA, haciendo uso de los conocimientos adquiridos a través de la carrera.

El contenido del manual es el siguiente:

- ✓ **DIAGNÓSTICO O CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA:** Observar y analizar los recursos físicos y monetarios, el talento humano y cómo se desarrollan las actividades.

- ✓ **ELABORACIÓN DEL MANUAL:**
 - Planeación. Plantear misión, vision, objetivos, estrategias, políticas, normas, programas y presupuesto.

 - Organización. Formular la estructura organizativa, los manuales de funciones, procedimientos y controles, el SISO y el reglamento interno de trabajo.

ABSTRACT

CEFORJA is a micro sized business, It is located at Pasto, Nariño (Colombia). It makes items in wrought iron, marble and smelted metals.

Ms. Raul Parra Mutis is CEFORJA´s administrator, He has administrated it since 1995 and his administration style shows the knowledge that He learnt from his Grandfather and his Father, because his family has developed this activity through years.

The real purpose of my Professional Practicing is to give to CEFORJA´s manager the basic administrative knowledge about how to manage this business. Is that why I have done The CEFORJA General Administration Manual, using the knowledge that I learnt like Business Administrator.

The contents of this manual is as follow:

- ✓ TO KNOW THE ACTUAL SITUATION OF CEFORJA: To observe and analyze how the activities are done, what resources she has and what staff she has too.

- ✓ TO DO THE MANUAL
Plan: To do mission, vision, objectives, strategies, policies, goals, rules, programs and procedures of whole business.

Organize: To do the organizative structure, manual of functions, work regulations, safety and health regulations.

INTRODUCCIÓN

Las empresas localizadas en nuestro departamento, Nariño, son en su gran mayoría microempresas, las cuales fueron constituidas por el arraigo de nuestra gente, que únicamente han contado con el conocimiento para crearlas.

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) representan la realidad de nuestro sector empresarial, punto neurálgico para actuar y aplicar todos los conocimientos que durante la etapa universitaria se adquieren.

Es característico de nuestros empresarios que formen sus empresas a partir del conocimiento que tienen acerca de un oficio, que probablemente aprendieron por tradición familiar y que una vez puesto en marcha representa una alternativa de autoempleo.

Los sueños, la constancia y el sacrificio son características de nuestros empresarios, quienes han creído en sus capacidades y habilidades para construir sus organizaciones, las cuales son afectadas por las diversas variables del entorno.

Considerando esta situación, el papel del administrador de empresas es canalizar los esfuerzos, el conocimiento y los recursos existentes en las empresas, para el logro de objetivos por medio de estrategias y lineamientos específicos, de tal manera que nuestras organizaciones no solo supervivan sino que crezcan y sean competitivas.

En el presente trabajo se presenta el Manual para la Administración General de la empresa Colombiana de Estructuras y Forja – CEFORJA, perteneciente al Sector de Metalmecánica de la ciudad de Pasto, que durante su trayectoria ha sorteado experiencias que han influido en ella, y que ahora podrá enfrentar de una manera estructurada, haciendo uso de los lineamientos que le proporciona el presente manual.

1. LINEAMIENTOS DE LA PASANTÍA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Colombiana de Estructuras y Forja – CEFORJA, es una empresa de propiedad del señor Raúl Parra Mutis, la cual fue creada en el mes de septiembre de 1995; está ubicada en la carrera 25 No. 22-85 en el Sector de Los Dos Puentes de la ciudad de Pasto. “Produce artículos en hierro forjado, fundición de metales, estructuras metálicas y mármol, de acuerdo al gusto y necesidad de sus clientes”. Ofrece los servicios de diseño personalizado del producto, asesoría en el diseño y cálculo estructural.

En sus inicios, CEFORJA contaba con una planta de personal conformada por 42 empleados en total, entre los cuales se contaban además del Gerente General, el de Producción, el Contador y los Operarios, una Secretaria que desempeñaba a la vez la función de Vendedora.

Pero, debido a la Crisis Económica que debilitó en gran medida el Sector de la Construcción, que ha representado el mercado más significativo para la empresa, se hizo una reducción drástica en la planta de personal, es así como, de los 3 operarios existentes actualmente en la empresa, uno es de planta y los 2 restantes están vinculados por contrato.

Cada uno de los empleados y el Gerente, realizan actividades que no les corresponden de acuerdo al cargo asignado, es decir, el Gerente ejecuta varias de las actividades del área de producción y los operarios en ciertas ocasiones atienden al Cliente.

Es notorio que el Gerente realiza demasiadas actividades que no debería ejecutar; tal es el caso que varios de los pedidos que los clientes realizan son elaborados por el Gerente, descuidando así las actividades que debería desempeñar tales como Planear, Organizar, Dirigir, Motivar y Controlar.

Además, para la administración de la empresa no se aplican conocimientos de Administración de empresas, es así como el cliente llega hasta la empresa, hace

el pedido, firma el contrato con el Gerente quien recibe y maneja el dinero, se compran materiales, se produce y se instala o entrega el artículo.

En síntesis, la empresa está siendo administrada de una manera empírica, de acuerdo a lo que el Gerente-Propietario conoce, ya que su especialidad es elaborar los artículos, lo cual aprendió por tradición familiar, pero no tiene los conocimientos en administración de empresas para proporcionarle un adecuado manejo a su empresa.

1.2 PROBLEMA IDENTIFICADO

Antes de iniciar la Pasantía, conocí por medio del Gerente algunos de los problemas que se habían detectado en la empresa y las soluciones que se planteaba dar a los mismos, entre las cuales tenemos:

- Realización de un Estudio de Mercados
- Elaboración de un Manual de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional
- Realización de un Estudio de Tiempos y Movimientos

De acuerdo al Perfil de la carrera se tomó la decisión de elaborar los 2 primeros, con el propósito de contribuir a la solución de los problemas identificados; pero durante el primer mes de la Pasantía se observó el funcionamiento general de la empresa y se detectó otra clase de problemas que requerían ser resueltos lo antes posible, para darle un mejor manejo a la empresa.

Desde el inicio de la Pasantía se pudo percibir que la empresa era administrada de una manera empírica, es decir, no se aplicaban conceptos administrativos o gerenciales para dirigirla. Es así como, no se realizaba planeación, no se organizaban las actividades en la empresa adecuadamente, ya que no existían áreas definidas, ni cargos y tampoco las funciones que cada empleado debería realizar; el Gerente se encargaba de diversas funciones pero no de las que realmente le correspondían, como la dirección de la empresa; no existían controles de ninguna clase en cuanto a ventas, gastos, inventarios, finanzas.

Las actividades que se realizaban en la empresa eran:

- Recepción de pedidos
- Recepción de ingresos
- Compra de materiales
- Producción
- Pago de sueldos / salarios
- Pago de Servicios Públicos
- Promoción de Productos

Como se mencionó anteriormente, el Señor Raúl Parra aprendió el arte de forjar desde muy pequeño, además que era tradición familiar, lo cual le proporcionó los conocimientos básicos para desarrollar este arte, que pensó en llevar a diferentes lugares a través de su producción y comercialización, para lo cual creo la empresa CEFORJA.

Cabe resaltar que la gran mayoría de nuestros empresarios crean sus empresas sin recursos, contando únicamente con la habilidad y el conocimiento para crear un determinado producto, que han aprendido por tradición familiar, y lastimosamente no tienen una formación como administradores de empresas, que les permitiría manejar mejor sus negocios.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General. Contribuir con una Propuesta de Mejoramiento para la empresa CEFORJA, la cual está condensada en elaborar y contribuir en la implementación de un Manual para la Administración General de la Empresa.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un Diagnostico tanto interno como externo de CEFORJA, para conocer su situación actual.

- Formular Estrategias, Políticas, Metas, Objetivos, Misión, Visión, Procedimientos, Controles y Estructura Organizacional adecuados para la empresa.
- Contribuir en la implementación del trabajo realizado

REMÍTASE AL CUADRO No. 1 QUE SE ENCUENTRA EN EL ARCCHIVO: JA_OA, EN EXCEL.

REMÍTASE A LOS CUADROS No. 2, 3, 4, 5, 6 Y 7 QUE SE ENCUENTRAN EN EL ARCHIVO: JA_OA, EN EXCEL.

2.1 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE CEFORJA

La principal fortaleza de CEFORJA es la calidad de sus productos; si se realiza un paralelo entre CEFORJA y la competencia, en el ámbito de la ciudad de Pasto, se encuentra que además de la calidad, sobresale en aspectos como diseño y variedad de productos.

Para proporcionar calidad a los artículos, se emplean materiales resistentes y que estén acordes con el diseño, obteniendo así un producto seguro y agradable; además, el Talento Humano, la maquinaria y las herramientas de trabajo juegan un papel importante, puesto que la calidad de la estructura también depende de la manera como es elaborada, del criterio de calidad que posea el individuo que fabrica y con qué.

Para conquistar los mercados nacional e internacional, CEFORJA requiere una reestructuración industrial, o sea, mejorar su capacidad física, económica y de talento humano, puesto que entrar a nuevos mercados implica contar con la capacidad de respuesta acorde a la demanda que representan dichos mercados. Es aquí donde se detectó la debilidad de la empresa, porque carece de estructura organizativa, planes y herramientas administrativas que le permitan encaminar los esfuerzos de la empresa hacia la satisfacción del cliente y de su talento humano. Esta situación, limita el aprovechamiento de múltiples oportunidades que, como la apertura económica le permitirían crecer, expandirse y conquistar otros mercados.

Es preciso mencionar que la empresa tiene la posibilidad de acceder a la financiación que entidades como COLCIENCIAS y FOMIPYME otorgan a empresas constituidas, por medio de la presentación de proyectos de investigación, innovación y/o gestión tecnológica, o sea que si la empresa presenta un proyecto de investigación para mejorar o crear una nueva máquina que agilice el proceso productivo, por ejemplo, podría contar con el apoyo de especialistas para la elaboración del prototipo o recibir

financiación para la construcción de la máquina. Para esto es indispensable contar con Talento Humano capacitado, que elabore los proyectos y los administre, aprovechando así el conocimiento, que es el principal activo de toda empresa.

Pero también existen factores externos que perjudican a CEFORJA; la actual crisis económica y social del país dificulta el desarrollo de las actividades empresariales, porque ha conducido a la población a realizar actividades como la restricción de vías, con lo cual dificultan el transporte de materias primas. En cuanto a aspectos económicos, las altas tasas de interés convierten a los préstamos bancarios en una opción de financiación poco viable para el empresario; de igual manera, el Gobierno Colombiano no se ha encargado de crear y facilitar un ambiente propicio para que las empresas supervivan y crezcan.

Partiendo de este análisis, se propone una serie de estrategias que la empresa podría ejecutar para aprovechar sus fortalezas y oportunidades y de igual manera, atacar sus debilidades y amenazas.

✓ Estrategias FO: Son las propicias para aprovechar tanto las fortalezas como las oportunidades, entre las cuales tenemos:

- Diferenciación del producto: La calidad es una característica que ha diferenciado los productos de CEFORJA dentro del mercado local, pero es conveniente que la empresa trabaje otros aspectos que le permitan agregar valor a sus productos, de tal manera que el consumidor a la hora de tomar la decisión de compra tenga un respaldo adicional para preferir los productos de CEFORJA. De tal manera que, si CEFORJA entra a competir en los mercados nacional e internacional debe diferenciar sus productos, de los productos de la competencia con calidad y servicio, es decir proporcionando valor agregado a los bienes que produce.
- Segmentación del mercado: Consiste básicamente en agrupar a los clientes actuales y/o potenciales por grupos, de acuerdo a características comunes que posean, para dirigir todos los esfuerzos hacia la satisfacción de sus necesidades; se puede segmentar un mercado de acuerdo al estrato, profesión, nivel de ingresos, entre otros. En el caso de CEFORJA se

recomienda realizar primero un estudio de mercado para conocer exactamente quién es el cliente actual y potencial a nivel local, regional, nacional o internacional, para luego segmentar el mercado.

✓ Estrategias DO: Permiten atacar las debilidades de la empresa y a la vez aprovechar las oportunidades, estas son:

- Implementación de un Manual para la administración de la empresa: La implementación del manual que se presenta a continuación, es la primera estrategia que se recomienda, puesto que le proporcionaría a la empresa una estructura, un orden para canalizar esfuerzos. Implementar el manual significa contratar Talento Humano e invertir en la compra de implementos y equipos para uso de la empresa, realizando de esta manera una reestructuración general de CEFORJA, fundamentada en la creación de cargos, procedimientos, en el establecimiento de objetivos, reglamentos y manuales que le permitan al Gerente iniciar la construcción de las condiciones propicias para entrar a competir a mercados internacionales.
- Elaborar y presentar proyectos de innovación ante COLCIENCIAS Y/O FOMIPYME: Se considera una estrategia porque es un mecanismo que permite lograr objetivos, como conseguir financiación para la empresa. Si bien es cierto que, entidades como COLCIENCIAS proporcionan financiación a las MIPYMES colombianas, también cabe aclarar que para acceder a esta

✓ Estrategias FA: Son estrategias que permiten aprovechar y reafirmar las fortalezas de la empresa para afrontar las amenazas.

- Alianza Estratégica: Es una alternativa para hacerle frente a las amenazas del medio ambiente y lograr supervivir y crecer. En el caso de CEFORJA implicaría unirse con otra empresa del mismo sector, de tal manera que cada parte aporte sus fortalezas para crear una empresa más fuerte y competitiva. CEFORJA podría aportar la planta física, el good will, el conocimiento que posee en cuanto a la fabricación de los productos y talento humano, si el Gerente decidiera aplicarla; en este caso, CEFORJA buscaría una

empresa fuerte en los campos en que ella es débil, de tal manera que se logre un complemento y una unificación de esfuerzos.

- Diferenciación del producto
 - Segmentación del mercado
- ✓ Estrategias DA: Son estrategias enfocadas a combatir las amenazas y debilidades de la empresa; son útiles para que las organizaciones se defiendan.
- Diferenciación del producto
 - Segmentación del mercado
 - Alianza Estratégica
 - Implementación de un Manual para la administración de la empresa

REMÍTASE A LOS CUADROS No. 8 Y 9 Y A LA FIGURA No. 1 QUE SE ENCUENTRAN EN EL ARCHIVO: JA_OA, EN EXCEL.

2.2 ANÁLISIS DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA DE CEFORJA

La posición que ha ganado CEFORJA dentro del mercado local se debe a la calidad de sus productos, los precios justos y la variedad de diseños y artículos que ofrece a sus clientes; estas se han convertido en sus fortalezas más sólidas, las cuales le han permitido generar una ventaja competitiva que se refleja en la lealtad de sus clientes, el good will y el conocimiento que se posee en cuanto a la fabricación de los productos. Es conveniente que mejore en los aspectos que sobresale, porque competir a nivel de todo el país y en mercados internacionales representa producir siguiendo unos estándares de calidad y poseer la capacidad de respuesta para la demanda de estos nuevos mercados.

Las fortalezas le han permitido a CEFORJA supervivir y crecer desde el año 1995, cuando fue constituida. Pero el comportamiento del medio externo caracterizado por los problemas de tipo social, político y económico principalmente, representan amenazas que afectan la estabilidad y el crecimiento de CEFORJA; se considera que estas amenazas tienen un impacto inmediato en la empresa, porque están latentes en nuestro entorno y han afectado a la empresa desde que fue creada y hoy en día siguen frenando su evolución.

Respecto a la fabricación de artículos en hierro, metales fundidos y mármol, que es la actividad económica a que se dedica CEFORJA, se considera que, la demanda de estos artículos puede incrementar en el mediano plazo, ya que el sector de la construcción está mostrando signos de recuperación y las empresas constructoras han sido el mercado más representativo a nivel local para CEFORJA. Si esta tendencia se presenta, el nivel de utilidades se incrementaría, favoreciendo la adquisición de tecnología dura para beneficiar el desarrollo de las actividades dentro de la empresa y el aprovechamiento del conocimiento, considerado como la tecnología más importante que impera en toda empresa, pero que lastimosamente no es documentado y aprovechado de la manera correcta.

Si se desea fortalecer la posición de CEFORJA dentro del mercado, se propone la *Alianza Estratégica* como el mecanismo para que CEFORJA sea competitiva no solo dentro de la ciudad de Pasto, sino también a nivel nacional y en otras regiones del mundo. La empresa podría aplicarla para minimizar los impactos negativos del medio externo y fortalecer su ventaja competitiva.

REMÍTASE A LOS CUADROS No. 10 Y 11 QUE SE ENCUENTRAN EN EL ARCHIVO: JA_OA, EN EXCEL.

2.3 ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE CEFORJA

En CEFORJA se han clasificado los productos en grupos, de acuerdo a los materiales en que están elaborados y a la técnica utilizada, como se muestra a continuación:

✓ Productos en hierro forjado

Materia Prima: Varillas de hierro (perfilería)

Técnica: Forja o curvatura de perfilería, soldadura, aplique de remaches y/o tornillos

Productos: Mobiliario, barandillas, balcones, artículos decorativos

✓ Productos en mármol

Materia Prima: Bloques de mármol

Técnica: Talla de mármol

Productos: Lápidas y esculturas

✓ Productos en metales fundidos

Materia Prima: Chatarra de cobre, aluminio, estaño y zinc

Técnica: Fundición

Productos: Avisos o letreros y figuras

✓ Estructuras metálicas

Materia Prima: Varillas de hierro (perfilería)

Técnica: Soldadura

Productos: Estructuras de hierro

De los productos que se mencionó anteriormente, los artículos decorativos en hierro forjado representan los Productos Nuevos o Interrogante porque recién se sacaron al mercado, en diciembre de 2001, razón por la cual no se conoce la cantidad de ingresos y

utilidades que genera, pero se plantea que tanto las ventas como la participación en el mercado de estos productos crecerán en el futuro.

Los Productos Estrella son las estructuras en hierro forjado como barandillas (pasamanos) y puertas, y los avisos y figuras elaborados con metales fundidos. Las estructuras generan el 59% de los ingresos totales de la empresa, dejando una utilidad del 30%; los avisos y figuras aportan el 20% del total de los ingresos y una utilidad del 50%, es decir, estos productos son los que generan mayores ingresos y buenas utilidades.

Los Productos Vaca Lechera son las estructuras metálicas y las lápidas en mármol, cada una genera el 10% de los ingresos de la empresa, pero las estructuras dejan una utilidad del 30% y por su parte las lápidas en mármol generan el 40% de utilidades. Esta clase de productos genera gran cantidad de utilidades en comparación a los ingresos obtenidos.

Por último, los Productos Hueso o Perro, son aquellos que no generan ni ingresos ni utilidades porque ya no tienen demanda; en el caso de CEFORJA, las consolas y esculturas en mármol son productos que tienen una demanda casi nula; actualmente aportan el 1% de los ingresos, pero dejan una utilidad del 100%.

En este caso se recomienda realizar un estudio de mercado para identificar si existen clientes para las escultura y consolas elaboradas en mármol, con el propósito de no discontinuar esta línea de productos, que una vez reactivada su demanda es muy rentable. La estrategia que se recomienda en este caso es la penetración de mercado, una vez identificados los clientes potenciales se dirigirían los esfuerzos para llegar a ellos, a través de una adecuada campaña publicitaria y hacer uso de todos los mecanismos para que el cliente adquiriera el producto que quiere.

Para incrementar las ventas y la participación en el mercado de los productos, se proponen una serie de estrategias que benefician a cada grupo de productos.

Las estrategias penetración en el mercado y desarrollo del producto se proponen para los Productos Interrogante, porque se requiere que el cliente conozca el producto y

decida comprarlo, para lo cual se requieren campañas publicitarias y ofrecer un producto mejorado en base a las necesidades del cliente.

Los productos estrella se favorecerían con la ejecución de las estrategias desarrollo de producto, de mercado y diversificación concéntrica, ya que se requiere mantener el nivel de ingresos que estos proporcionan, pero de igual manera lograr mayores utilidades.

REMÍTASE A LA FIGURA No. 2 QUE SE ENCUENTRAN EN EL ARCHIVO: JA_OA, EN EXCEL.

2.4 ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE CEFORJA

Debido a que el consumo de los productos de CEFORJA dentro del mercado local a disminuido por la liquidación de varias empresas constructoras ubicadas en la ciudad de Pasto, se ha observado un crecimiento lento de este mercado, y si a esto le sumamos el hecho que dentro del mencionado mercado, CEFORJA cuenta con una posición fuerte para competir, cuenta con las condiciones requeridas para hacerlo. Pero, si se considera a la empresa desde un punto de vista global, debe crear las condiciones para ser competitiva en cualquier lugar del mundo, como se había mencionado anteriormente.

Si bien es cierto que, el número de clientes ubicados en la ciudad de Pasto está aumentando por la demanda originada por familias de los estratos 3 y 4, la capacidad de la empresa se debe fortalecer pensando en el futuro, en conquistar otros mercados.

Para fortalecer la posición competitiva de CEFORJA e incrementar la venta de los productos se recomiendan las siguientes estrategias: Implementar el Manual para la Administración General de la empresa y la Alianza Estratégica que se explicaron anteriormente.

REMÍTASE AL CUADRO No. 12 QUE SE ENCUENTRAN EN EL ARCHIVO: JA_OA, EN EXCEL.

2.5 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS

De acuerdo al diagnóstico realizado de CEFORJA y a las diferentes estrategias propuestas con las cuales se podría trabajar determinados aspectos de la misma, se escogieron 3 estrategias, con las cuales se podría alcanzar el máximo de los objetivos empresariales propuestos en este Manual, aprovechar las fortalezas y oportunidades, afrontar las amenazas y combatir las debilidades.

Se propusieron varias estrategias y se escogieron aquellas a través de las cuales fuera posible iniciar el proceso de cambio que la empresa requiere y lograr su competitividad. Se las clasificó por tiempo de ejecución; para realizar esta clasificación se escogieron las variables internas y externas claves de CEFORJA y se analizó como influía cada estrategia en cada variable; es así como se propone en primer lugar, la Implementación del Presente Manual, porque a través de esta, se puede iniciar el proceso de reestructuración industrial que la empresa tanto necesita, o sea, implementar objetivos, metas, estrategias, manuales, reglamentos, asignar cargos y funciones, para lo cual se requiere Talento Humano y recursos físicos y monetarios.

En segundo lugar se propone la Diferenciación del Producto como estrategia a ejecutar en el mediano plazo, porque a partir que CEFORJA mejore su estructura organizativa, cuente con mas personal y recursos podría llevar a cabo esta estrategia, no solo dentro del mercado local sino en el ámbito nacional también.

Y por último se propone la Segmentación del Mercado como la estrategia a largo plazo que complementa la estrategia de Diferenciación del Producto. Se propone esta combinación porque CEFORJA ofrece productos decorativos, que no todo el mundo requiere ni puede adquirir; para llegar a mercados donde hay deseos y no necesidades por satisfacer es factible competir con calidad, buena atención y servicios adicionales, porque eso es lo que buscan generalmente esta clase de consumidores; es muy similar a lo que pasa con la ropa, mientras una persona de estrato 4 de la ciudad de

Pasto, compra ropa de acuerdo a la marca, la calidad de las telas, el diseño, los acabados y que forme bien sin importar cuanto pueda costar, una persona de estrato 1 de Pasto, compra ropa de acuerdo al precio que esta tenga y no le importa que marca sea o si está de moda o

no, lo que importa para esta clase de consumidor es que el producto le sirva para vestirse, para proteger su cuerpo del frío o del sol, satisfaciendo así una necesidad básica; igual pasa en la industria de la forja, para la gente de estratos altos, importa ambientar el interior de sus hogares de acuerdo a tendencias de la moda, lo que no pasa con personas de estratos bajos, para quienes prima tener una casa y acondicionarla a su gusto, dentro de lo cual, los artículos en forja son preferidos en ciertas ocasiones pero también el dinero es un limitante.

REMÍTASE A LOS CUADROS No. 13 Y 14 QUE SE ENCUENTRAN EN EL ARCHIVO: JA_OA, EN EXCEL.

2.6 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Para analizar los Estados Financieros de la empresa CEFORJA, correspondientes al año 2001, se ha seleccionado el Análisis Vertical o Estático.

2.6.1 Estado de resultados. En la empresa Colombiana de Estructuras y Forja – CEFORJA durante el año 2001, del total de los ingresos por concepto de ventas, el 57,43% fue absorbido por el Costo de Productos Fabricados y Vendidos, obteniendo de esta manera una Utilidad Bruta del 42,57%; en tanto, la Utilidad Operacional fue del 14,16%, debido a que los Gastos Operacionales en que se incurrió representaron el 28,41%. Por su parte, la Utilidad antes de Impuestos fue del 10,27% obteniendo finalmente una Utilidad del Ejercicio del 6,67%. Estos datos muestran que el negocio es rentable, porque se está generando una Utilidad Bruta superior al 40%, que es el porcentaje de Utilidad Bruta que se aconseja lograr para que una empresa sea rentable, y si a esta le restamos los costos y gastos que generan el desarrollo de las actividades y los impuestos, se obtienen utilidades.

2.6.2 Balance general. En la empresa Colombiana de Estructuras y Forja – CEFORJA a 31 de Diciembre del año 2001, del total de los Activos que se posee, el 71,12% corresponde a Activo corriente, el 27,35% a Propiedad, Planta y Equipo y el 1,53% a otros activos. Es decir que CEFORJA cuenta con recursos que a corto plazo puede convertir en efectivo, generando así liquidez; de igual manera cuenta con maquinaria y equipo para desarrollar las actividades dentro de la empresa. En tanto, del total de los Pasivos, el 11,88% representa deudas a corto plazo por concepto de Obligaciones Laborales y pago de Impuestos, y no se tienen deudas a largo plazo. En cuanto al Patrimonio, este representa el 88,12%, de lo cual el 57,70% corresponde al Capital Social. Se puede observar que el nivel de endeudamiento es bajo, pero existe el afán de generar utilidades y recuperar lo invertido en períodos anteriores.

REMÍTASE A LA FIGURA No. 3 QUE SE ENCUENTRAN EN EL ARCHIVO: JA_OA, EN EXCEL.

2.7 ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN DE PLANTA ACTUAL

CEFORJA cuenta con una planta física bastante amplia, la cual ha sido sometida a remodelaciones desde su adquisición, en el año 1995, con el propósito de acondicionar el lugar de trabajo, incrementar el valor de la propiedad y recuperar y preservar el estilo antiguo de la construcción.

A la entrada de la empresa se ha ubicado amplias oficinas, acondicionadas de acuerdo al estilo de la casa y empleando elementos en forja para su ambientación, como lámparas de techo, muebles, elementos decorativos, entre otros.

Más adelante se encuentra el patio central, que conecta al visitante con el Área de Producción, bodegas, baños y cafetería. Y en la parte de atrás de la casa se encuentra un amplio patio que es usado como lugar de almacenamiento de estructuras.

Es conveniente ajustar la distribución de la planta física, porque se está subutilizado el espacio en bodegas y en el área de almacenaje de materias primas; además el área de producción es muy reducida para llevar a cabo la fabricación de los diferentes productos que ofrece la empresa.

Esta distribución no facilita la recepción de materias primas y la entrega de los productos terminados, porque los operarios recorren una distancia amplia desde el Área de Producción hasta la puerta de entrada y salida de la empresa, obstruyendo el área de acceso a las oficinas e incomodando al personal y a los Clientes.

En cuanto al acondicionamiento de las instalaciones, las oficinas ofrecen un ambiente agradable, son iluminadas y están bien dotadas con muebles de oficina y se ha acondicionado la cafetería y los baños para el personal.

El Área de Producción cuenta ventilación puesto que las puertas que están ubicadas en esta parte permanecen abiertas, aunque carece de señalización, correcta

iluminación, y organización de las herramientas, la maquinaria e insumos para la producción.

REMÍTASE A LA FIGURA No. 4 QUE SE ENCUENTRAN EN EL ARCHIVO: JA_OA, EN EXCEL.

2.8 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL

CEFORJA cuenta en la actualidad con un gerente, tres operarios en el área de producción y un contador para realizar todas las operaciones al interior de ella. Es notoria la carencia de talento humano para el desarrollo adecuado de cada una de las actividades; además, no se han creado los cargos básicos con que debe contar una empresa, no se han estipulado de manera clara y precisa las labores a desarrollar ni los deberes y derechos, por lo cual las herramientas administrativas se hacen indispensables para manejar mejor la empresa y estimular el trabajo en equipo y el logro de objetivos.

3. ELABORACIÓN DEL MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE CEFORJA

3.1 PLANEACIÓN

3.1.1 Misión. En CEFORJA trabajamos para ofrecer a nuestros clientes artículos de calidad, seguros y a precios cómodos, vinculando la tecnología y la innovación en el desarrollo de las actividades para brindar cada día satisfacción a nuestro equipo de trabajo y a nuestros clientes.

3.1.2 Visión. CEFORJA será para el año 2010, una empresa con proyección nacional, reconocida por su calidad, servicio, innovación y respeto con su Equipo de Trabajo, sus Clientes y el medio ambiente.

Para llevar a cabo el proceso de planeación, se consideraron tres horizontes de tiempo demarcados así:

- ✓ Corto Plazo: De 1 a 3 años.
Segundo semestre del año 2002 al primer semestre del año 2005
- ✓ Mediano Plazo: De 3 a 5 años.
Segundo semestre del año 2005 al primer semestre del año 2007
- ✓ Largo Plazo: segundo semestre del año 2007 en adelante

3.1.3 Objetivos Corporativos

3.1.3.1 Objetivos Externos

3.1.3.1.1 Objetivo social-temporal. Organizar una campaña de arborización con especies Tinteras para el Día de la Tierra, dirigida al 20% de los Colegios y al

40% de las universidades existentes en Pasto.

3.1.3.1.2 Objetivo ético-indefinido. Fabricar artículos con los materiales apropiados y haciendo uso racional de los mismos, para que el cliente posea un artículo que no genere perjuicios a su salud.

3.1.3.1.3 Objetivo técnico. Dar a conocer a la sociedad, el 100% de las investigaciones que la empresa adelanta en cuanto a procesos, desarrollo de productos, creación de materiales y diseño de máquinas, para que las usen para beneficio propio.

3.1.3.1.5 Objetivos temporales.

1. Realizar la reestructuración industrial de la empresa, cada vez que se decida participar en un mercado que represente una demanda significativa, para la cual CEFORJA debe contar con la capacidad de respuesta necesaria.
2. Analizar periódicamente la rentabilidad de cada línea de productos.

3.1.3.2 Objetivos por tiempo

3.1.3.2.1 Objetivos a corto plazo

1. Conseguir los recursos financieros que la empresa necesita para capitalizarla, entre el segundo semestre del año 2002 y el primer semestre del año 2003.
2. Incrementar la rentabilidad de la empresa para el año 2003, en la proporción necesaria para cubrir el actual nivel de endeudamiento con que cuenta.
3. Incrementar en 3% la participación dentro el mercado local de las líneas de productos de CEFORJA, para el año 2003.
4. Incrementar en un 3% las ventas netas de los productos actuales de la empresa, para el año 2003.
5. Incrementar en 3% el volumen de producción total de artículos de CEFORJA, para el año 2003.

3.1.3.2.2 Objetivos a mediano plazo

1. Realizar el 100% de los procesos y de los productos de la empresa, bajo las Normas ICONTEC, a partir del segundo semestre del año 2005.
2. Crear valor agregado para el 100% de los productos que ofrece CEFORJA, haciendo uso de la innovación, a partir del segundo semestre del año 2005.
3. Conquistar el 50% del mercado regional, y un 80% del mercado local, para el año 2006.
4. Incrementar en un 20% las ventas netas para el año 2006.
5. Incrementar en un 20% el volumen de producción de la empresa, en el año 2006.
6. Reducir en un 5% los costos fijos de la empresa a partir del segundo semestre del año 2005.

3.1.3.2.3 Objetivos a largo plazo

1. Conquistar el 30% del mercado nacional para el año 2010.
2. Implementar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la ISO, para mejorar procesos y productos, en el año 2010.
3. Conquistar 2 mercados internacionales, para el año 2012.
4. Contar con la infraestructura física, con los recursos y el capital humano necesarios para atender la demanda potencial de los mercados internacionales, a partir del año 2010.

3.1.3.3 Objetivos por áreas

3.1.3.3.1 Objetivos área de gerencia

3.1.3.3.1.1 Objetivos temporales

1. Conocer y analizar periódicamente la situación general de la empresa, con base en información suministrada por las áreas que la conforman.

2. Elaborar un plan periódicamente, de acuerdo a la información suministrada por la retroalimentación.
3. Implementar el 90% del manual diseñado para la Administración General de la Empresa, dentro del límite de tiempo estipulado por el mismo.
4. Controlar el 90% del desarrollo del manual, dentro del período estipulado.
5. Actualizar y ajustar periódicamente el 100% de las herramientas administrativas de la empresa.
6. Adiestrar periódicamente al 100% del personal en cuanto a las funciones de su cargo, la ideología y los aspectos fundamentales de la empresa.
7. Analizar el costo, beneficio y riesgo de cada alternativa de inversión de la empresa.

3.1.3.3.1.2 Objetivos a corto plazo

1. Capitalizar la empresa, entre los años 2002-2003.
2. Implementar el 90% de las Herramientas Administrativas de CEFORJA, en el período comprendido entre el semestre B del año 2002 y el semestre A del año 2003.
3. Incrementar en 10% el nivel de innovación de todo el personal de CEFORJA, para el año 2003.

3.1.3.3.1.3 Objetivos a mediano plazo

1. Coordinar la documentación del 100% de los procesos de la empresa, en el año 2006.
2. Obtener la Certificación en Calidad otorgada por el ICONTEC, para el primer semestre del año 2007.

3.1.3.3.1.4 Objetivos a largo plazo

1. Obtener la Certificación en Aseguramiento de la Calidad otorgada por la ISO, durante el año 2011.

3.1.3.3.2 Objetivos área administrativa y financiera

3.1.3.3.2.1 Objetivos temporales

1. Realizar proyecciones financieras periódicamente, a partir del segundo semestre del año 2002.
2. Pagar el 100% de los impuestos de la empresa, a partir del segundo semestre del año 2002.

3.1.3.3.2.2 Objetivos a corto plazo

1. Analizar el costo, beneficio y riesgo financiero de cada alternativa posible para la capitalización de la empresa, durante el mes de agosto del año 2002.
2. Realizar un informe detallado y actualizado de la situación financiera de la empresa, para el mes de agosto del 2002.
3. Sistematizar el 100% de la información financiera de la empresa, a partir del segundo semestre del año 2002.
4. Presentar un informe financiero actualizado de la empresa cada trimestre, a partir del año 2003.
5. Diseñar por computador el 100% de los artículos que la empresa vaya a producir, a partir del segundo semestre el año 2002.
6. Proponer las posibles mejoras del 20% de los productos que se ofrecen actualmente, para el primer trimestre del año 2003.

3.1.3.3.2.3 Objetivos a mediano plazo

1. Conformar un portafolio de inversiones en el ámbito nacional, para el año 2006.
2. Incrementar en un 20% la investigación a cerca de materiales alternativos, maquinaria y diseños de productos, para el año 2006.
3. Diseñar 2 nuevos productos de acuerdo a la información suministrada por el Área de Mercadeo y Ventas sobre las necesidades del cliente, durante el año 2006.

4. Realizar pruebas de mercado de los 2 prototipos de productos para determinar los éxitos y los fracasos, durante el año 2006.

3.1.3.3.2.4 Objetivos a largo plazo

1. Elaborar un portafolio de inversiones extranjeras, para el año 2010.
2. Incrementar en un 40% la investigación a cerca de materiales alternativos, maquinaria y diseños de productos, durante el año 2009.
3. Diseñar 4 nuevos productos de acuerdo a las necesidades que muestren los clientes para el año 2010.
4. Realizar pruebas de mercado de los 4 prototipos de productos, para determinar posibles éxitos y fracasos, para el año 2010.

3.1.3.3.3 Objetivos área de mercadeo y ventas

3.1.3.3.3.1 Objetivos a corto plazo

1. Identificar quien es el cliente actual y potencial de la empresa a nivel local y los productos que demandan y/o demandarían, durante los meses de julio y agosto del año 2002.
2. Reconocer, analizar y evaluar las 3 principales necesidades de los clientes actuales de CEFORJA, durante el mes de agosto del 2002.
3. Planificar el precio de cada uno de los productos que ofrece la empresa durante octubre y noviembre del año 2002.
4. Definir 2 estrategias de mercadeo para conservar a los clientes actuales y conquistar a nuevos, en el mes de noviembre de 2002.
5. Realizar una campaña publicitaria dirigida al mercado local de la empresa, a través del año 2003.
6. Reducir en un 30% el nivel de quejas de los clientes actuales, durante los años 2002-2003.
7. Realizar bases de datos de clientes actuales y potenciales, competidores, proveedores y distribuidores, durante septiembre y octubre del año 2002.

8. Conocer y pronosticar la demanda de cada línea de productos de CEFORJA, en el mes de enero de 2003.

3.1.3.3.2 Objetivos a mediano plazo

1. Identificar quien es el cliente actual y potencial de la empresa a nivel nacional y los productos que demandan y/o demandarían, durante el segundo semestre del año 2006.
2. Realizar una campaña publicitaria dirigida al mercado nacional de la empresa, a partir del año 2007.

3.1.3.3.3 Objetivos a largo plazo

1. Identificar quien es el cliente potencial de la empresa en el ámbito mundial y los productos que demandaría, durante el primer semestre del año 2009.
2. Promocionar bajo el concepto de "artesanía" las líneas de productos de CEFORJA dentro de los mercados internacionales, para el año 2012.
3. Crear una página web para promocionar los productos a nivel nacional e internacional, para el segundo semestre del año 2007.
4. Vender el 40% de la producción total de la empresa a través de comercio electrónico, durante el año 2012.

3.1.3.3.4 Objetivos área de producción

3.1.3.3.4.1 Objetivos a corto plazo

1. Re-diseñar el 100% del sistema de producción física de CEFORJA, durante el segundo semestre del año 2002 y el primer semestre del año 2003.
2. Determinar los niveles máximos y mínimos de producción del nuevo sistema, para el mes de marzo de 2003.
3. Definir los niveles óptimos de inventarios de materias primas, productos en proceso y productos terminados que pueden permanecer constantemente en la empresa, para el mes de abril de 2003.

3.1.3.3.4.2 Objetivos a mediano plazo

1. Ajustar el sistema de producción física de CEFORJA, de acuerdo a las Normas ICONTEC durante el segundo semestre del año 2005 y el primer semestre del año 2006.
2. Incrementar en 10% el nivel de calidad de los productos que se fabrican en la empresa, para el año 2007.
3. Incrementar en un 30% la eficiencia en la producción durante el año 2007.

3.1.3.3.4.3 Objetivos a largo plazo

1. Ajustar el sistema de producción física de CEFORJA de acuerdo a las exigencias internacionales, en el año 2011.
2. Incrementar en 30% el nivel de calidad de los productos que se fabrican en la empresa, para el año 2012.
3. Incrementar en un 60% la eficiencia en la producción para el año 2012.

3.1.3.3.5 Objetivos área de talento humano

3.1.3.3.5.1 Objetivos indeterminados

1. Exterminar cualquier indicio de formación de grupos informales dentro de la organización.
2. Conocer al menos el 50% de las preocupaciones, problemas, sueños e ideas de todo el personal.
3. Ayudar al personal de CEFORJA en la resolución de sus principales preocupaciones personales.

3.1.3.3.5.2 Objetivos a corto plazo

1. Programar 1 capacitación anual en las áreas que el personal muestre debilidad.
2. Capacitar a Operarios mediante los cursos que ofrece el SENA Regional Nariño, para el semestre A del año 2003.

3. Incrementar en 20% la motivación del capital humano de CEFORJA, para el año 2003.

3.1.3.3.5.3 Objetivos a mediano plazo

1. Gestionar y monitorear el proceso de capacitación del Gerente General y el Gerente de Producción en Normas ICONTEC para el Aseguramiento de la Calidad, durante el año lectivo 2004-2005.
2. Fomentar la formación universitaria (como tecnólogos) del personal de CEFORJA que carezca de ella, entre el segundo período del año 2002 al primer período del 2006.

3.1.3.3.5.4 Objetivo a largo plazo

1. Gestionar y monitorear la capacitación del Gerente General y el Gerente de Producción en Normas Internacionales de Aseguramiento de la Calidad, durante el año lectivo 2008-2009.

3.1.4 Metas corporativas

1. Proponer una alternativa para generar valor agregado para cada una de las líneas de productos que ofrece CEFORJA, por parte del área de I&D, durante el año 2006.
2. Generar una utilidad neta del 30% y una utilidad después de impuestos del 10% cada año.
3. Crear una base de datos de las licitaciones que se llevarán a cabo en Nariño, Putumayo y Cauca cada año.
4. Negociar un acuerdo con Alkosto para ofrecer los artículos decorativos que se fabrican en CEFORJA y exhibir catálogos de los demás productos, dentro del primer trimestre del año 2005.
3. Negociar un convenio con un proveedor que ofrezca las materias primas requeridas a menor costo, durante el segundo semestre del año 2004.

3.1.4.1 Metas externas

3.1.4.1.1 Sociales

1. Conseguir 500 árboles pequeños de especies Tinteras para desarrollar la campaña de arborización en la ciudad de Pasto.
2. Conseguir el apoyo del 70% de los Rectores de los centros educativos donde se planea realizar la campaña de arborización, dentro de la ciudad de Pasto.
3. Lograr que el 90% de los árboles entregados a los estudiantes, sean plantados.
4. Lograr que el 50% de los árboles plantados, crezcan sanamente.

3.1.4.1.2 Ética. Implementar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad del ICONTEC en CEFORJA, entre el segundo semestre del año 2005 y el primer semestre del año 2006.

3.1.4.1.3 Técnica. Patentar el 100% de las investigaciones que la empresa adelante en cuanto a procesos, desarrollo de productos, creación de materiales y diseño de máquinas.

3.1.4.2 Metas por Áreas

3.1.4.2.1 Meta área de gerencia. Escoger los dos mejores proveedores alternativos de materias primas, durante el primer semestre del año 2004.

3.1.4.2.2 Metas área administrativa y financiera

1. Recolectar toda la información financiera disponible de la empresa, correspondiente a períodos anteriores al 2002.
2. Llevar la contabilidad de la empresa de manera actualizada y detallada.
3. Sistematizar el registro y análisis de datos contables de la empresa.
4. Conocer las diferentes alternativas de capitalización que tiene CEFORJA, durante el segundo semestre del año 2002.

5. Obtener información financiera acerca de las alternativas en las cuales podría invertir CEFORJA, durante el año 2005.
6. Analizar el diseño y los componentes de los productos que ofrece CEFORJA actualmente, al igual que los procesos y la maquinaria empleados para elaborarlos, durante el semestre B de 2002 y el semestre A de 2003.
7. Identificar las vías alternas para fabricar las diversas líneas de productos, las cuales impliquen reducción de costos, durante el año 2004.

3.1.4.2.3 Metas área de mercadeo y ventas

1. Encuestar al 70% de los clientes actuales de CEFORJA, en el mes de julio de 2002.
2. Segmentar el mercado local, durante el mes de septiembre de 2002.
3. Conocer la estrategia de cada uno de los competidores del mercado local durante el segundo semestre del año 2002.
4. Llevar los productos de CEFORJA al 80% de los clientes potenciales ubicados en la ciudad de Pasto.

3.1.4.2.4 Metas área de producción

1. Conocer el 100% de los procesos, instalaciones, maquinaria y equipo actuales del Área de Producción de CEFORJA, en el primer semestre del año 2003.
2. Re-distribuir la planta física de la empresa, de tal manera que beneficie no solo las operaciones del área de producción, sino de las demás áreas, a llevarse a cabo en febrero del 2003.
3. Realizar un estudio de tiempos y movimientos, en el segundo semestre del 2003.

3.1.4.2.5 Metas área talento humano

1. Reclutar, seleccionar y contratar el personal idóneo para desempeñar los nuevos cargos en la empresa, durante el segundo semestre del año 2002.
2. Realizar un censo del personal de CEFORJA, para conocer sus objetivos, perspectivas, gustos y hobbies, durante el primer semestre del año 2003.

3. Definir los temas acerca de los cuales el personal recibirá capacitación, a realizarse durante el primer semestre del año 2003.

3.1.5 Políticas corporativas

1. Mantener en buenas condiciones la maquinaria, las instalaciones, los equipos de oficina, comunicación y computación de la empresa, y usarlos para el desarrollo de las actividades de la misma.
2. Ningún integrante de la empresa puede recibir dinero sea en efectivo o cheque, por cualquier concepto, a excepción de la persona así designada, o en su reemplazo el Gerente General de CEFORJA.
3. El horario de trabajo es de lunes a viernes de 7:30 a.m. a 12 m. y de 2 p.m. a 6 p.m.; y los sábados de 7:30 a.m. a 12 m.
4. El Equipo de CEFORJA debe actuar éticamente, tanto en el campo profesional como en el personal.
5. Los vendedores no tendrán derecho al pago de Horas Extras en razón de sus funciones y la naturaleza del trabajo por ellos desarrollado.
6. Cada uno de los miembros del equipo de trabajo de CEFORJA debe presentar al menos 1 propuesta de innovación semestralmente, sea en los productos o procesos.
7. La capacidad ociosa de la maquinaria y equipo que se compre en la empresa, no debe sobrepasar el 10%, respecto a la capacidad total de producción de la maquina o equipo.
8. El personal desarrollará sus actividades siguiendo los preceptos del Reglamento Interno de Trabajo, el Manual de Funciones, SISO y Manual de Procedimientos.

3.1.5.1 Políticas por áreas

3.1.5.1.1 Políticas área de gerencia

1. El Gerente coordinará los procesos de Planeación y Organización al

inicio de cada año.

2. Para la toma de decisiones, el Gerente General buscará la asesoría de los Gerentes de Área para afrontar la situación desde un punto de vista objetivo.

3.1.5.1.2 Políticas área administrativa y financiera

1. La depreciación de la maquinaria se realiza de acuerdo a las cifras establecidas por la Reforma Tributaria.
2. Toda la información del área se manejará sistematizadamente.
3. Los soportes contables deben ser recopilados y guardados en la empresa.
4. El diseño del producto se realiza siguiendo las necesidades y gustos del cliente.
5. Los productos nuevos o mejorados deben ser probados en el mercado, antes de iniciar su producción y posterior comercialización.
6. Si una maquina o equipo que la empresa necesite cuesta más de \$20'000.000, se optará por, que el equipo de I&D la/lo diseñe para su posterior fabricación.

3.1.5.1.3 Políticas área de mercadeo y ventas

1. Toda la información del área se manejará sistematizadamente.
2. Se inicia la fabricación del artículo una vez el cliente cancele el 50% del valor total del bien.
3. Los clientes de CEFORJA tienen derecho a dos servicios posventa durante el año en que adquieren el artículo.
4. El 2% de los ingresos netos de la empresa se destinarán para la investigación y desarrollo.

3.1.5.1.4 Políticas área de producción

1. Toda la información del área se manejará sistematizadamente.
2. Cada vez que se reciba un pedido de materias primas, el Jefe de almacén debe revisarlo en presencia de quien lo entrega.
3. Todo el personal de producción debe usar los implementos de seguridad industrial en su totalidad, durante la jornada laboral.

4. El Gerente de Producción debe mantener actualizados los datos de inventarios de materias primas, productos en proceso y productos terminados.

3.1.5.1.5 Políticas área talento humano

1. Toda la información del área se manejará sistematizadamente.
2. El personal a contratar debe contar con formación afín al trabajo a desarrollar.
3. El personal que se contrate puede o no contar con experiencia profesional.
4. El equipo de trabajo de CEFORJA se capacitará anualmente en manejo de relaciones públicas, normas de urbanidad y servicio al cliente.
5. El equipo de trabajo de CEFORJA contará con el tiempo necesario para adelantar sus estudios académicos en horas de la noche.

3.1.6 Normas corporativas

1. No ingiera alcohol dentro de la empresa.
2. No consuma drogas en las instalaciones de la empresa.
3. No fume en las áreas que lo prohíban.
4. No ingiera alimentos en los lugares de trabajo, únicamente en la cafetería.
5. No emplee el nombre de la empresa para efectuar acciones ajenas a ella.
6. No se apropie de objetos ajenos que encuentre en las instalaciones de la empresa, repórtelos al Gerente de su Área.
7. No divulgue el conocimiento y la información que se genera en CEFORJA, sin ser autorizado.

3.1.6.1 Normas por áreas

3.1.6.1.1 Normas área de gerencia

1. El proceso de planeación debe sustentarse en un estudio de la situación actual de la empresa y en información de períodos anteriores.
2. Los manuales y reglamentos de la empresa se revisarán periódicamente para realizar los ajustes pertinentes.

3.1.6.1.2 Normas área administrativa y financiera

1. No divulgue la información financiera de la empresa.
2. Divulgue las investigaciones adelantadas en cuanto al desarrollo o mejoramiento de productos, siempre y cuando estén patentadas.

3.1.6.1.3 Normas área de mercadeo y ventas

1. Atienda y solucione las inquietudes del Cliente antes que todo.
2. Nunca olvide lo que el Cliente le pide que haga por él.
3. No acuerde citas de carácter privado con los Clientes en horas de trabajo.

3.1.6.1.4 Normas área de producción

1. Utilice siempre los elementos de protección industrial para desarrollar sus actividades.
2. La empresa no se responsabiliza en caso de accidentes por la negligencia del operario (no usar protección, ejecutar mal un proceso, estar ebrio o bajo efecto de narcóticos).
3. El Gerente de producción es el responsable del manejo de los inventarios de materias primas, productos en proceso, productos terminados y residuos.

3.1.6.1.5 Normas área talento humano

1. No contrate menores de edad y personas con problemas legales.
2. El Gerente General o Representante legal no puede firmar contrato alguno antes de que éste sea revisado por el equipo de gerencia.

3.1.7 Estrategias

3.1.7.1 Estrategia a Corto Plazo. De acuerdo al diagnóstico realizado de CEFORJA y a las diferentes estrategias propuestas con las cuales se podría trabajar

determinados aspectos de la misma, se escogieron 3 estrategias, con las cuales se podría alcanzar el máximo de los objetivos empresariales propuestos en este Manual, aprovechar las fortalezas y oportunidades, afrontar las amenazas y combatir las debilidades.

Se propusieron varias estrategias y se escogieron aquellas a través de las cuales fuera posible iniciar el proceso de cambio que la empresa requiere y lograr su competitividad. Se las clasificó por tiempo de ejecución; para realizar esta clasificación se escogieron las variables internas y externas claves de CEFORJA y se analizó como influía cada estrategia en cada variable; es así como se propone en primer lugar, la Implementación del Presente Manual, porque a través de esta, se puede iniciar el proceso de reestructuración industrial que la empresa tanto necesita, o sea, implementar objetivos, metas, estrategias, manuales, reglamentos, asignar cargos y funciones, para lo cual se requiere Talento Humano y recursos físicos y monetarios.

3.1.7.2 Estrategia a Mediano Plazo. Se propone la Diferenciación del Producto como estrategia a ejecutar en el mediano plazo, porque a partir que CEFORJA mejore su estructura organizativa, cuente con mas personal y recursos podría llevar a cabo esta estrategia, no solo dentro del mercado local sino en el ámbito nacional también.

3.1.7.3 Estrategia a Largo Plazo. Y por último se propone la Segmentación del Mercado como la estrategia a largo plazo que complementa la estrategia de Diferenciación del Producto. Se propone esta combinación porque CEFORJA ofrece productos decorativos, que no todo el mundo requiere ni puede adquirir; para llegar a mercados donde hay deseos y no necesidades por satisfacer es factible competir con calidad, buena atención y servicios adicionales, porque eso es lo que buscan generalmente esta clase de consumidores; es muy similar a lo que pasa con la ropa, mientras una persona de estrato 4 de la ciudad de Pasto, compra ropa de acuerdo a la marca, la calidad de las telas, el diseño, los acabados y que hormone bien sin importar cuanto pueda costar, una persona de estrato 1 de Pasto, compra ropa de acuerdo al precio que esta tenga y no le importa que marca sea o si está de moda o no, lo que importa para esta clase de consumidor es que el producto le sirva para vestirse, para proteger su cuerpo del frío o del sol, satisfaciendo así una necesidad básica;

igual pasa en la industria de la forja, para la gente de estratos altos, importa ambientar el interior de sus hogares de acuerdo a tendencias de la moda, lo que no pasa con personas de estratos bajos, para quienes prima tener una casa y acondicionarla a su gusto, dentro de lo cual, los artículos en forja son preferidos en ciertas ocasiones pero también el dinero es un limitante.

REMÍTASE AL CUADRO No. 15 QUE SE ENCUENTRAN EN EL ARCHIVO: JA_OA, EN EXCEL.

REMÍTASE A LOS CUADROS No. 16 AL 29 QUE SE ENCUENTRAN EN EL ARCHIVO: JA_OA, EN EXCEL.

REMÍTASE A LA FIGURA No. 5 QUE SE ENCUENTRAN EN EL ARCHIVO: JA_OA, EN EXCEL.

3.1.10 Análisis de la distribución de planta propuesta para CEFORJA. La distribución de planta que se propone para la empresa CEFORJA se realizó considerando el propósito del Propietario de conservar el estilo de la construcción y con el propósito de beneficiar el proceso productivo y el desarrollo de las actividades condensadas en este manual.

En primera instancia, se propone la disposición de un acceso en la parte derecha de la casa, por donde ingresen los Insumos y salgan los Productos Terminados, con lo cual no se obstaculizaría el acceso a oficinas. La Zona de Almacenaje de Insumos se reduce para proporcionar mayor espacio al Área de Producción, donde se organizaron las herramientas y la maquinaria de acuerdo a los procedimientos establecidos para esta Área de la empresa.

Teniendo en cuenta la inquietud del Gerente-Propietario de la empresa, se asigna un espacio para la sala de exhibición de los productos, para que el cliente pueda apreciarlos dentro de un ambiente agradable y se los pueda preservar.

Esta propuesta se plantea fundamentalmente para beneficio general de la organización, y se somete a las reformas que plantee un estudio de tiempos y movimientos o el diseño del sistema de producción física de CEFORJA.

REMÍTASE A LA FIGURA No. 6 QUE SE ENCUENTRAN EN EL ARCHIVO: JA_OA, EN EXCEL.

3.2.1 Análisis de la estructura organizativa propuesta. Se plantea una estructura vertical, dadas las actuales condiciones por las que atraviesa el país, puesto que dentro de una economía poco estable, donde las condiciones de trabajo que se ofrece a los empleados no son las mejores, implica que se tenga a la cabeza de la empresa un líder que se encargue de encaminar los esfuerzos de los demás, motivándolos y controlando sus acciones.

Además, nuestra cultura demanda esta clase de organización, porque la gran mayoría de persona trabaja cuando existe alguien que dirige, que establece objetivos y programa las actividades.

La estructura que se muestra en la Figura 6 ha sido establecida de acuerdo a las necesidades de la empresa; cuenta con cuatro áreas, definidas a partir de las actividades fundamentales a desarrollarse dentro de CEFORJA, cada una de ellas cuenta con subdivisiones para el mejor desarrollo de las actividades. Es una estructura bastante grande y compleja para el tamaño que tiene CEFORJA actualmente, pero le proporcionará orden a medida que se implemente.

Dentro del concepto de estructura organizativa también se contemplan las herramientas administrativas que se exponen a continuación y con las cuales se plantea mejorar la ejecución de las tareas, establecer buenas relaciones laborales, respetar y velar por la buena salud del personal.

Herramientas administrativas

3.2.2.1 Reglamento Interno de trabajo

COLOMBIANA DE ESTRUCTURAS Y FORJA – CEFORJA

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

CAPÍTULO I. ÁMBITO DE APLICACIÓN

Artículo 1. El presente Reglamento Interno de Trabajo es un elemento constitutivo de la Empresa COLOMBIANA DE ESTRUCTURAS Y FORJA – CEFORJA, ubicada en la carrera 25 No. 22-85, Sector de Los Dos Puentes, en la ciudad de San Juan de Pasto (Nariño – Colombia). A sus disposiciones quedan sometidos tanto la Empresa como todos el Equipo de Trabajo. El presente Reglamento hace parte de los Contratos Individuales de Trabajo celebrados, o que se celebren con cada uno de los miembros de la Empresa.

CAPÍTULO II. CONDICIONES DE ADMISIÓN

Artículo 2. Quien aspire a Ser Parte de la Empresa COLOMBIANA DE ESTRUCTURAS Y FORJA – CEFORJA, debe presentar la hoja de vida en las instalaciones de la Empresa, la cual debe contener los siguientes requisitos:

- A. Una fotografía tamaño 3*4 centímetros.
- B. Datos Personales.
- C. Estudios realizados y/o que este realizando.
- D. Referencias familiares y/o laborales.
- E. Fotocopia del documento de identificación.
- F. Fotocopia de la Libreta Militar (*únicamente para hombres*).
- G. Fotocopia de Diploma (s), Certificado (s) y/o Constancia (s) de Trabajo.
- H. Anexar una Carta dado el caso que se tenga algún parentesco con cualquiera de

los Miembros de la Empresa, en la que se especifique nombre del Empleado y la relación de co-sanguinidad, para efectos de que su ingreso sea autorizado por el Gerente General.

Artículo 3. Posteriormente, los Aspirantes serán entrevistados por el Gerente General y/o por el Jefe de Reclutamiento, Selección y Contratación.

CAPÍTULO III. CONTRATO

Artículo 4. Los Contratos que CEFORJA haga efectivos para la Vinculación de Personal se registrarán por lo dispuesto para estos eventos en el Código Sustantivo del Trabajo, Decretos y Normas Actualizadas que para el efecto expida el Estado Colombiano.

CAPÍTULO IV. PERÍODO DE PRUEBA

Artículo 5. Una vez el aspirante haya sido escogido, se estipulará y dará inicio a un Periodo Inicial de Prueba, que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo.

Artículo 6. El periodo de prueba debe ser estipulado por escrito; en caso contrario, se entiende que los servicios son regulados por las normas generales del Contrato de Trabajo.

Artículo 7. El Período de Prueba no excederá en ningún evento los dos meses. En los Contratos de Trabajo a Termino Fijo, cuya duración sea inferior a un año, el Período de Prueba no podrá ser superior a la quinta parte del termino inicialmente pactado para el respectivo Contrato y no podrá exceder de dos meses.

Cuando entre el mismo Empleador y Trabajador se celebren Contratos de Trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del Periodo de Prueba, salvo en la primera contratación que se efectúe.

Artículo 8. Durante el Período de Prueba, el Contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el Período de Prueba, el Trabajador continuare al servicio del Empleador con consentimiento o tácito, por este solo hecho, los servicios prestados por aquel a éste, se consideraran regulados por las normas del Contrato de Trabajo desde la iniciación de dicho Período de Prueba. Los Empleados en Período de Prueba gozaran de todas las prestaciones.

CAPITULO V. HORARIO DE TRABAJO

Artículo 9. Las horas de entrada y salida para los Miembros de la Empresa COLOMBIANA DE ESTRUCTURAS Y FORJA – CEFORJA, Son:

De Lunes a Viernes en la mañana de 8:00 a.m. a 12 m. Y en la tarde de 2 p.m. a 6 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. a 12 p.m.

Artículo 10. Para los vendedores, quienes también están obligados al cumplimiento de horario, se establece que deben presentarse en las instalaciones de la Empresa, dos veces al día, o como mínimo una.

CAPITULO VI. TRABAJO SUPLEMENTARIO Y HORAS EXTRAS

Artículo 11. El Horario de Trabajo Diurno es el comprendido entre las 6 a.m. y las 6 p.m.; el Nocturno es el comprendido entre las 6 p.m. y las 6 a.m.

Artículo 12. El Trabajo Suplementario o de Horas Extras es el que excede la Jornada Ordinaria de Trabajo y se realiza cuando la Empresa lo requiere y el Trabajador este de acuerdo. El Equipo Gerencial, o quien este delegado para esta función debe estudiar la necesidad, utilidad y conveniencia de estas Horas Extras para ver si realmente es viable su aprobación y autorización.

Artículo 13. No se causaran Horas Extras cuando el Empleado labore fuera de la jornada establecida sin la previa aprobación y autorización de la Empresa, o si lo hace

para reponer tiempo no laborado en razón de permisos, o cuando lo haga para ponerse al día en su trabajo, cuando por su descuido lo ha dejado atrasar.

Artículo 14. Tasas y Liquidación de Recargos:

- A. El Trabajo Diurno Extra se remunerará con un recargo del 25% sobre el valor del Trabajo Ordinario Diurno.
- B. El Trabajo Extra Nocturno se remunerará con un recargo del 75% sobre el valor del Trabajo Ordinario Diurno.
- C. Cada uno de los Recargos arriba mencionados se producen de manera exclusiva, es decir sin acumularlo con ningún otro.

Artículo 15. La empresa no reconocerá Trabajo Suplementario o de Horas Extras, sino cuando directamente lo determine el Gerente de Área, de acuerdo con lo establecido para tal efecto en el Artículo 13 del presente Reglamento.

Artículo 16. En ningún caso las Horas Extras podrán exceder de doce horas a la semana.

- Parágrafo. El trabajo de los días sábados, no constituye ni Horas Extras ni Trabajo Suplementario, por ser parte del Horario de Trabajo estipulado.

CAPÍTULO VII. DÍAS DE DESCANSO LEGALMENTE OBLIGATORIOS

Artículo 17. Serán considerados como Días de Descanso Obligatorio Remunerado, los domingos y días festivos que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral:

1. Todo miembro de la Empresa tiene derecho al Descanso Remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso: 1 de enero, 6 de enero, Jueves y Viernes Santo, Anunciación del Señor, 1 de mayo, Corpus Cristi, Sagrado Corazón de Jesús, Santos Pedro y Pablo, 20 de julio, 7 de agosto, Asunción de la Virgen, 12 de octubre, 1 de noviembre, 11 de noviembre, 8 y 25 de diciembre.
2. Las Prestaciones y Derechos que para el Empleado originen el trabajo en los Días

Festivos, se reconocerán con relación al Día de Descanso Remunerado establecido en el numeral anterior.

3. Cuando la Jornada de Trabajo convenida por las partes, en días u horas no implique la prestación de servicios en todos los días laborales de la semana, el Empleado, tendrá derecho a la remuneración del descanso dominical en proporción al tiempo laborado.

Artículo 18. El descanso en los días domingos y los demás días expresados en el Artículo 17 de este Reglamento, tiene una duración de 24 horas.

VACACIONES REMUNERADAS

Artículo 19. Los Empleados que hubieren prestado sus servicios durante un año tienen derecho a 15 días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas.

Artículo 20. La época de vacaciones debe ser señalada por la Empresa a mas tardar dentro del año siguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del Trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso. El Empleador tiene que dar a conocer al Trabajador con 15 días de anticipación la fecha en que se le concederán las vacaciones.

Artículo 21. Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde derecho a reanudarlas.

Artículo 22. Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero, pero el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social puede autorizar que se pague en dinero hasta la mitad de ellas en casos especiales de perjuicio para la Economía Nacional o de la Empresa; o cuando el trabajo termina sin que el Trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de estas en dinero procederá por 1 año cumplido de servicios y proporcionalmente por fracción de año, siempre que esta no sea inferior a 6 meses. En todo caso, para la compensación de vacaciones, se tendrá como base el último salario devengado por el Trabajador.

Artículo 23. El Trabajador gozará anualmente, por lo menos de 6 días hábiles continuos

de vacaciones, los que no son acumulables.

Las partes pueden convenir en acumular los días restantes de vacaciones hasta por 2 años. La acumulación puede ser hasta por 4 años, cuando se trate de Trabajadores Técnicos, Especializados y de Confianza.

Artículo 24. Durante el período de vacaciones el Trabajador recibirá el Salario Ordinario que esté devengando el día que comience a disfrutar de ellas. En consecuencia, solo se excluirán para la liquidación de las vacaciones el valor del Trabajo en Días de Descanso Obligatorio y el valor del Trabajo Suplementario y de Horas Extras. Cuando el trabajo sea variable, las vacaciones se liquidarán con el promedio de lo devengado por el trabajador en el año inmediatamente anterior a la fecha en que se le conceden.

Artículo 25. El Empleador llevará un Registro de vacaciones en que se anotará la fecha de ingreso de cada Trabajador, fecha en que toma sus vacaciones, en que las termina y remuneración de las mismas.

- Parágrafo. En los Contratos a Término Fijo inferiores a 1 año, los Trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones en proporción al tiempo laborado cualquiera que este sea.

PERMISOS

Artículo 26. La Empresa concederá a sus Empleados los permisos necesarios para el ejercicio del Derecho al Sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación; en casos de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para acudir en su caso al servicio medico correspondiente; para asistir al entierro de personas allegadas, siempre que avisen oportunamente a la empresa y que, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento de la Organización. Dependiendo de la clase de permiso otorgado, el Trabajador está en la obligación de comprobar con los respectivos documentos su veracidad. La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

- a. Para estos efectos deberá ser el Gerente General (o quien haga sus veces) o el Gerente del Área respectiva, quien debe revisar y avalar el permiso solicitado o la justificación de inasistencia.
- b. El tiempo empleado en estos permisos puede descontarse o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada diaria.

CAPITULO VIII. SALARIO MÍNIMO CONVENCIONAL, LUGAR, DIAS, HORAS DE PAGO Y PERÍODOS QUE LO REGULAN

Artículo 27. El Empleador y el Trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como unidad de tiempo, por obra, a destajo, por tarea, etc., pero siempre respetando el salario Mínimo Legal Vigente.

Artículo 28. Salvo convenios por escrito, el pago de los salarios se efectuará en el lugar en donde el Trabajador presta sus servicios durante el trabajo.

PERIODOS

Artículo 29. El salario se pagará al Trabajador directamente o a la persona que él autorice por escrito así:

- 1- El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos. El periodo de pago para los jornales no puede ser mayor de una semana y para sueldos no mayor de un mes.
- 2- El pago del Trabajo Suplementario o de Horas Extras y el Recargo por Trabajo Nocturno debe efectuarse junto con el Salario Ordinario del período en que se han causado o a más tardar con el Salario del periodo siguiente.

CAPÍTULO IX. SERVICIO MEDICO, MEDIDAS DE SEGURIDAD, RIESGOS PROFESIONALES, PRIMEROS AUXILIOS EN CASO DE ACCIDENTES DE TRABAJO, NORMAS SOBRE LABORES EN ORDEN A LA MAYOR HIGIENE, REGULARIDAD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Artículo 30. Es obligación del Empleador velar por la salud, seguridad e higiene de los Trabajadores a su cargo. Igualmente es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva en el trabajo y en higiene y seguridad industrial con el objeto de velar por la protección integral del trabajador.

Artículo 31. Los servicios médicos que requieran los Trabajadores serán prestados por la IPS o EPS al que estén afiliados. En caso de no-afiliación estará a cargo del Empleador sin perjuicio de las acciones legales pertinentes.

Artículo 32. Todo Trabajador, dentro del mismo día en que se sienta enfermo deberá comunicarlo a su Jefe Inmediato, quien hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo y en su caso determine su incapacidad y el tratamiento al que el Trabajador debe someterse. Si este no diere aviso dentro del término indicado o no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo será injustificada para los efectos a que haya lugar a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad de dar el aviso y someterse al examen oportunamente.

Artículo 33. Los Empleados deben someterse a las instrucciones y tratamiento que ordene el médico que los haya examinado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o alguno de ellos ordene la empresa en determinados casos. El Trabajador que sin justa causa se negare a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa.

Artículo 34. Los Trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que prescriban las autoridades del ramo en general, y en particular a las que ordene la empresa para prevención de enfermedades y de riesgos especialmente para evitar los accidentes de Trabajo.

- Parágrafo. El grave incumplimiento por parte del Trabajador de las instrucciones y Reglamentos adoptados por la empresa, que hayan sido comunicados por escrito,

facultan al Empleador para la terminación del vínculo o relación laboral por justa causa.

Artículo 35. En caso de accidentes de trabajo el Gerente de la respectiva Área o el Delegado, ordenara inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la llamada a un médico particular si fuere necesario, o a la ambulancia según el caso. Tomará todas las medidas que se le impongan y que se consideren necesarias para reducir al mínimo

las consecuencias del accidente, en coordinación con la EPS.

Artículo 36. En caso de cualquier accidente no mortal, aún el más leve o de apariencia insignificante, el trabajador lo comunicará inmediatamente al Gerente de Área o a quien haga sus veces, para que éste procure los primeros auxilios, prevean la asistencia médica y tratamiento oportuno. El médico continuará el tratamiento respectivo e indicará las consecuencias del accidente y la fecha en que cese la incapacidad.

Artículo 37. En todo lo referente a los puntos de que trata este Capítulo, tanto la Empresa como los Trabajadores se someterán a las normas sobre Riesgos Profesionales de que trata el Código Sustantivo del Trabajo y las demás especificaciones que con tal fin se establezcan.

De igual forma, ambas partes están obligadas a sujetarse a la Legislación Vigente sobre Salud Ocupacional de conformidad a los términos estipulados en los preceptos legales.

CAPITULO X. PRESCRIPCIONES DE ORDEN

Artículo 38. El Equipo de Trabajo de CEFORJA tiene como Deberes los siguientes:

1. Respetar a sus compañeros de trabajo.
2. Procurar armonía con los Miembros del Equipo de Trabajo, en sus relaciones interpersonales y en la ejecución de labores.
3. Guardar la conducta apropiada en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden y disciplina general de la empresa.
4. Ejecutar los trabajos que se le confíen con ética, honradez, buena voluntad y de la

mejor manera posible.

5. Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por medio del Jefe Inmediato y de manera fundamentada, cordial y respetuosa.
6. Ser verídico y honesto en todo caso.
7. Recibir y aceptar el trabajo asignado, las instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, el orden y la conducta en general con su verdadera intención que es la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en proyecto propio y de la Empresa en general.
8. Observar rigurosamente las medidas que se le indique por parte de la Empresa para el manejo de los instrumentos de trabajo.
9. Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar donde debe desempeñar las labores.
10. Cada Gerente de Área debe presentar mensualmente un informe con datos reales y actualizados acerca de su labor, proyecciones y resultados a obtener; además debe hacer informes trimestrales, semestrales y anuales para efectos de contabilidad e información general del Gerente General.
11. El Contador, para determinar la situación financiera de la Empresa, debe realizar los respectivos inventarios o informes, ya sea mensual, trimestral o semestralmente, y/o cada vez que el Gerente General o quien haga sus veces lo considere necesario.
12. Para el caso específico de los vendedores, que también están sometidos al cumplimiento del horario, están obligados a presentarse en las instalaciones de la empresa 2 veces en el día, o al menos una, con el objeto de dar a conocer el trabajo que están desarrollando, los resultados que se están obteniendo y para trabajar conjuntamente con el Gerente de Mercadeo.
13. Los vendedores también están obligados a entregar los pedidos y cobros ya que les está terminantemente prohibido y será motivo de sanción el retener pedidos o pagos por más de doce horas.

CAPITULO XI. LABORES PROHIBIDAS PARA MUJERES

Artículo 39. Para determinar los trabajos prohibidos para las Mujeres, se acogerá lo establecido por nuestra Legislación y en especial lo determinado por el Ministerio de

Trabajo y Seguridad Social respecto a este tema.

CAPITULO XII. OBLIGACIONES ESPECIALES PARA LA EMPRESA Y LOS TRABAJADORES

Artículo 40. Son obligaciones especiales del empleador:

- 1- Poner a disposición de los Trabajadores, salvo estipulaciones en el Contrato, los instrumentos adecuados y las materias necesarias para la realización de las labores.
- 2- Procurar a los Empleados, los elementos apropiados y adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen racionalmente la seguridad y la salud.
- 3- Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad, para este efecto la organización mantendrá lo necesario según la reglamentación de las autoridades sanitarias.
- 4- Pagar la remuneración pactada en las condiciones, periodos y lugares convenidos.
- 5- Guardar a la dignidad personal del Trabajador, sus creencias y sentimientos.
- 6- Conceder al Trabajador las licencias necesarias para los fines y en los términos indicados en el capítulo IX.
- 7- Dar al Trabajador que lo solicite a la expiración del Contrato una certificación en que conste el tiempo de servicio, índole de labor y salario.
- 8- Abrir y llevar al día los Registros de Horas Extras y de los Días no Trabajados.
- 9- Conceder a las Trabajadoras que estén en periodo de lactancia los descansos ordenados por el artículo 238 del Código Sustantivo del Trabajo.
- 10- Conservar el puesto a las empleadas que estén disfrutando de los descansos remunerados a que se refiere el numeral anterior, o por licencia de enfermedad motivada en el embarazo o parto.
- 11- Cumplir este Reglamento y mantener el orden, moralidad y el respeto a las leyes.
- 12- Además de las obligaciones especiales a cargo del Empleador, este garantizará el acceso del Trabajador a los Servicios de Salud, Pensiones y Riesgos Profesionales, según lo establecido para estos efectos por la ley 100/93.

Artículo 41. Son obligaciones especiales del Trabajador:

- 1- Realizar personalmente la labor en los términos estipulados, observar los preceptos del Reglamento, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta la empresa o sus representantes según la Estructura Organizativa establecida.
- 2- No comunicar a terceros, salvo autorización expresa, las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la Empresa, lo que no basta para denunciar delitos comunes o violaciones del Contrato o de las normas legales del Trabajo ante las autoridades competentes.
- 3- Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que les hayan facilitado y las materias primas sobrantes.
- 4- Asumir un comportamiento ético y actitud leal frente a la empresa.
- 5- Comunicar oportunamente a la empresa las observaciones que estimen conducentes a evitarle daños y perjuicios.
- 6- Prestar la colaboración posible en caso de siniestro o riesgo inminentes que afecten o amenacen a persona o a las cosas de la Empresa.
- 7- Observar las medidas preventivas e higiénicas, así como observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o enfermedades profesionales.
- 8- Registrar en la oficina de la empresa su domicilio y dirección dando aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra.

Artículo 42. Se prohíbe a la empresa:

- 1- Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los Trabajadores sin autorización previa de éstos para cada caso y sin mandamiento judicial, excepto los siguientes:
 - ❖ Respecto a los salarios pueden hacerse deducciones, retenciones o compensaciones en los casos autorizadas por los Artículos 113, 150, 151, 152, y 400 del Código Sustantivo del Trabajo.
 - ❖ En cuanto a las cesantías y las pensiones de jubilación, la empresa puede retener el valor respectivo en los casos de los artículos 250 y 274 del Código Sustantivo del Trabajo.
- 2- Obligar a los Empleados en cualquier forma a comprar mercancías o víveres en

almacenes que determine la Empresa.

- 3- Exigir y aceptar dinero del Trabajador como gratificación para que se le admita en el trabajo o por motivo cualquiera que se refiera a las condiciones de este.
- 4- Limitar o presionar en cualquier forma a los Trabajadores el ejercicio de sus derechos de asociación.
- 5- Imponer a los Empleados obligaciones de carácter religioso o político o dificultarles o impedirles el ejercicio del Derecho del Sufragio.
- 6- Hacer autorizar propaganda política en los sitios de trabajo.
- 7- Hacer o permitir todo tipo de rifas, colectas o suscripciones en los mismos sitios.
- 8- Cerrar intempestivamente la Empresa.
- 9- Despedir sin causa justa comprobada a cualquier empleado.
- 10- Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los Trabajadores o que ofenda su dignidad.

Artículo 43. Se prohíbe al Equipo de trabajo de CEFORJA:

- 1- Impedir las requisas que pudiera efectuar el Gerente General o quien lo remplace, cuando haya circunstancias que lo requieran.
- 2- Sustraer del establecimiento los útiles de trabajo, materia primas y/o productos sin permiso de la Empresa.
- 3- Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes.
- 4- Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo a excepción de las que con autorización legal deban llevar celadores o vigilantes.
- 5- Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento a sin permiso de la Empresa.
- 6- Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo e incitar a su declaración o mantenimiento sea que se participe o no en ellas.
- 7- Utilizar los útiles o herramientas de trabajo suministrados por la Empresa en objetivos distintos del trabajo contratado.

CAPITULO XIII. ESCALA DE FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS

Artículo 44. La Empresa no puede imponer a sus Trabajadores sanciones no previstas en este Reglamento o en el Contrato de Trabajo.

Artículo 45. Se establecen las siguientes clases de faltas con sus correspondientes sanciones así:

- 1- El retardo hasta de 15 minutos en la hora de entrada y sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la Empresa, implica por primera vez, multa de la décima parte del salario de un día; por segunda vez, multa de la quinta parte del salario de un día; por tercera vez, suspensión en el trabajo en la mañana o en la tarde según el turno en que ocurra, y por cuarta vez, suspensión en el trabajo por tres días.
- 2- La falta al trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente cuando no cause perjuicio de consideración a la Empresa, implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por tres días y por segunda vez suspensión hasta de ocho días.
- 3- La falta total al trabajo durante el día sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la Empresa implica, por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por dos meses.
- 4- La violación leve por parte del Trabajador a las obligaciones contractuales o reglamentarias por primera vez, ocasiona suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por dos meses.

- Parágrafo. La imposición de multas no impide que la empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas se guardará con el fin especial de dedicarse exclusivamente a premios o regalos para los trabajadores del establecimiento. Las multas no podrán ser superiores a 1/5 parte del salario de un día y solo podrán imponerse como sanción frente a retardos o faltas al trabajo sin excusa.

Artículo 46. Constituyen faltas graves:

- 1- El retardo hasta de 15 minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente por quinta vez.
- 2- La falta total del Trabajador en la mañana o en el turno correspondiente sin excusa suficiente por tercera vez.
- 3- La falta total del Trabajador a sus labores durante el día sin excusa suficiente por tercera vez.
- 4- Violación grave por parte del Trabajador a las obligaciones contractuales o reglamentarias.
- 5- La elaboración de productos "bajo cuerda", lo cual implica actuar sin ética.

Artículo 47. Para efecto de la calificación de la falta se hará de acuerdo al criterio del Equipo Gerencial pero sin ir en contra de los lineamientos fijados por el Artículo 111 del Código Sustantivo del Trabajo.

PROCEDIMIENTOS PARA COMPROBACIÓN DE FALTAS Y FORMAS DE APLICACIÓN DE LAS SANCIONES DISCIPLINARIAS

Artículo 48. Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el Empleador deberá oír al empleado inculcado directamente. En todo caso se dejará constancia escrita de los hechos y la decisión de la empresa de imponer tal o cual sanción.

CAPÍTULO XIV. RECLAMOS

PERSONAS ANTE QUIENES DEBEN PRESENTARSE Y SU TRAMITACIÓN

Artículo 49. Los reclamos de los Trabajadores se harán ante la su Jefe Inmediato, quien lo oirá y considerará la situación con justicia y equidad.

Artículo 50. Se deja claramente establecido que para efectos de los reclamos a que se refieren los artículos anteriores el Trabajador o Trabajadores pueden asesorarse de sus compañeros y/o demás Empleados de la Empresa.

CAPITULO XV. PUBLICACIONES

Artículo 51. Dentro de los quince días siguientes al de la notificación de la Resolución Aprobatoria del presente Reglamento, el Empleador debe publicarlo en el lugar de trabajo mediante la entrega de una copia del presente Reglamento a cada Empleado. Con el Reglamento debe fijarse la resolución aprobatoria.

Artículo 52. El presente Reglamento empezará a regir ocho (8) días después de su publicación, hecha en la forma prescrita en el artículo anterior de este mismo Reglamento.

CAPITULO XVI. DISPOSICIONES FINALES

Artículo 53. Desde la fecha en que entra en vigencia este Reglamento, quedan suspendidas las disposiciones que hayan existido antes y le sean contrarias.

CAPITULO XVII. CLAUSULAS INEFICACES

Artículo 54. No producirán ningún efecto las cláusulas del Reglamento que desmejoren las condiciones del Empleado o el Empleador en relación con lo establecido en las Leyes. Para lo que se aplica la favorabilidad para el Trabajador.

3.2.2.2 Reglamento de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional

COLOMBIANA DE ESTRUCTURAS Y FORJA – CEFORJA

REGLAMENTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL-SISO

La empresa COLOMBIANA DE ESTRUCTURAS Y FORJA – CEFORJA, ubicada en la carrera 25 No. 22-85, sector de Los Dos Puentes de la ciudad de Pasto, departamento de Nariño, y cuya actividad económica es la elaboración de artículos en hierro forjado, estructuras metálicas, en mármol y metales fundidos, presenta el siguiente Reglamento de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional-SISO, para beneficio de su capital humano.

Artículo 1. CEFORJA se compromete a dar cumplimiento a las disposiciones legales vigentes que garanticen una adecuada y oportuna prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, de conformidad con el Código Sustantivo del Trabajo y la Ley 100 de 1993.

Artículo 2. Es labor del Jefe de Capacitación dar a conocer el presente Reglamento a todo el capital humano de CEFORJA, mediante sesiones que se realizarán cada 6 meses, una de ellas a su ingreso a la empresa.

Artículo 3. La entidad se compromete a destinar los recursos necesarios para desarrollar las siguientes actividades, tendientes a prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales:

1. Compra de 10 juegos de protección industrial para el Equipo de Producción, cada uno incluye:
 - 1 Casco
 - 1 Par de Orejeras
 - 1 Par de Gafas
 - 1 Tapabocas

- 1 Overol
- 1 Par de Botas de caucho
- 2 Pares de Guantes
2. Compra de pantallas protectoras contra las radiaciones que emiten los computadores.
3. Compra de asientos cómodos.
4. Mejorar las condiciones actuales de calefacción, iluminación y señalización de todas las secciones de la empresa.
5. Elaborar folletos para ilustrar al Equipo de Producción como ejecutar correctamente los diferentes procedimientos dentro de su área.
6. Elaborar volantes para ilustrar al capital humano que trabaja en oficina, cual es la posición correcta en que debe trabajar.
7. Realizar simulacros para afrontar posibles temblores, erupciones volcánicas o inundaciones.
8. Compra de un kit de aseo para el encargado de Servicios Generales, que incluya:
 - 3 Gorros de tela
 - 2 Delantales en tela
 - 2 Delantales de plástico
 - 3 Pares de guantes de caucho
 - 1 Tapabocas
9. Compra de los elementos de aseo indispensables (trapeadores, escobas, franelas, desinfectante, limpia vidrios, recipientes de plástico).
10. Compra de un botiquín para prestar Primeros Auxilios en caso de emergencia.
11. Capacitación en Primeros Auxilios del personal de CEFORJA.

Artículo 4. Los riesgos existentes en la empresa están constituidos por:

- ✓ Manipulación inadecuada de maquinaria y herramientas de trabajo.
- ✓ Las toxinas que genera el proceso de producción.
- ✓ La inadecuada ejecución de una tarea, que implique una mala postura y/o lesión de alguna parte del cuerpo.
- ✓ Asaltos a las instalaciones de la empresa y al personal.
- ✓ Accidentes de tránsito que afecten al personal de ventas.

✓ Inundación.

Artículo 5. Para efecto de que los riesgos contemplados en el artículo anterior no se traduzcan en accidentes de trabajo o enfermedad profesional, la empresa los afrontará a través de la ejecución de las medidas descritas en el Artículo 3.

Artículo 6. Todo el equipo de trabajo de CEFORJA debe cumplir con las disposiciones legales mencionadas en el Código Sustantivo del Trabajo y la Ley 100 de 1993 y con las normas internas, que se adopten para prevenir accidentes en el trabajo y enfermedades profesionales. Entre las normas internas a seguir, tenemos:

1. Cada miembro del equipo de producción debe usar todos los elementos de protección cuando desarrolle sus actividades.
2. Cada miembro del equipo de producción debe seguir las recomendaciones para la adecuada ejecución de los procedimientos.
3. El personal que labora en oficinas, debe trabajar siguiendo la postura que se recomienda.
4. El personal de aseo debe usar su uniforme completo para el desarrollo de sus actividades.

Artículo 7. El presente reglamento entra en vigencia a partir de la aprobación del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y durante el tiempo que la empresa CEFORJA conserve las condiciones existentes en el momento de su aprobación tales como, actividad económica, métodos de producción, instalaciones, o cuando se dicten las disposiciones gubernamentales que modifiquen las normas del presente reglamento o que limiten su vigencia.

3.2.2.3 Manual de funciones

COLOMBIANA DE ESTRUCTURAS Y FORJA – CEFORJA

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO:	GERENTE GENERAL
NIVEL:	DIRECTIVO
LIDER INMEDIATO:	NINGUNO
COLABORADOR INMEDIATO:	GERENTES DE AREA, SECRETARIA
CODIGO:	01

PERFIL DEL CARGO

Coordinar los procesos de planeación, organización, dirección, motivación y control dentro de la empresa y representar legalmente a la misma.

FUNCIONES

1. Coordinar el proceso de planeación, es decir, el establecimiento de objetivos, estrategias, metas, políticas, y todos los aspectos necesarios para direccionar la empresa.
2. Coordinar el proceso de organización, o sea, establecer o ajustar la estructura organizativa de la empresa, al igual que las herramientas administrativas.
3. Liderar el proceso de puesta en marcha de planes, manuales y reglamentos.
4. Toma las decisiones de la empresa.
5. Desarrollar la actividad de control, verificando que las actividades realizadas concuerden con las planificadas.
6. Gestionar convenios y buenas relaciones públicas con proveedores y demás empresas que afecten directamente el funcionamiento de CEFORJA.
7. Conocer y evaluar el desempeño de cada área de la empresa.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- ✓ Profesional en Administración de Empresas
- ✓ Especialización en Alta Gerencia
- ✓ Experiencia mínima 3 años
- ✓ Manejar Office 2000
- ✓ Eficiencia en Inglés
- ✓ Edad mínima 28 años

CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
NIVEL: ADMINISTRATIVO
LIDER INMEDIATO: GERENTE GENERAL
COLABORADOR INMEDIATO: JEFE DE INVESTITACIÓN Y DESARROLLO,
CONTADOR Y SERVICIOS GENERALES
CODIGO: 011

PERFIL DEL CARGO

Administrar las tareas correspondientes al área financiera y contable, al igual que las actividades relacionadas con la investigación y el desarrollo de nuevos productos y los servicios generales.

FUNCIONES

1. Analizar toda información financiera que llegue a sus manos y comprobar su veracidad.
2. Asesorar financieramente al Gerente General con apoyo del Contador, en la toma de decisiones de la empresa.
3. Llevar un control integral de las operaciones de la empresa.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- ✓ Profesional en Contaduría Pública o Administración de Empresas.

- ✓ Especialización en Administración Financiera.
- ✓ Experiencia mínima de 2 años.
- ✓ Manejar paquetes contables.
- ✓ Edad mínima 26 años.

CARGO: GERENTE AREA PRODUCCIÓN
NIVEL: ADMINISTRATIVO
LIDER INMEDIATO: GERENTE GENERAL
COLABORADOR INMEDIATO: JEFES DE PRODUCCIÓN, DE ALMACÉN Y DE CONTROL DE CALIDAD
CODIGO: 012

PERFIL DEL CARGO

Dirigir y controlar la ejecución de las diferentes etapas del proceso productivo.

FUNCIONES

1. Coordinar la fabricación de los artículos.
2. Manejar de manera sistematizada la información del área.
3. Llevar un registro de inventarios, tanto de materias primas como de los productos en proceso, terminados y de los sobrantes de producción.
4. Realizar el presupuesto anual del área.
5. Controlar los procesos de producción.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- ✓ Profesional en Ingeniería Industrial o Administración de Empresas.
- ✓ Especialización en control de calidad y/o procesos industriales.
- ✓ Formación básica en sistemas.
- ✓ Experiencia mínima 2 años.
- ✓ Edad mínima 26 años.

CARGO: GERENTE AREA MERCADEO Y VENTAS
NIVEL: ADMINISTRATIVO
LIDER INMEDIATO: GERENTE GENERAL
COLABORADOR INMEDIATO: JEFES DE VENTAS, DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, DE PUBLICIDAD
CODIGO: 013

PERFIL DEL CARGO

Coordinar y evaluar la ejecución de las actividades: Investigación de mercados, publicidad y ventas, enfocándolas al conocimiento de las necesidades del Cliente y a su satisfacción.

FUNCIONES

1. Llevar el registro de clientes actuales y potenciales que han utilizado y/o utilizarán nuestro servicio.
2. Definir las estrategias de mercadeo y ventas que generen ventajas competitivas para la empresa.
3. Dirigir la ejecución de las estrategias seleccionadas.
4. Realizar el presupuesto anual del área.
5. Planificar el precio de cada producto que ofrece la empresa.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- ✓ Profesional en Administración de Empresas o Comercio Internacional y Mercadeo.
- ✓ Especialización en Gerencia de Mercadeo
- ✓ Formación básica en sistemas.
- ✓ Edad mínima 24 años
- ✓ Experiencia mínima 2 años.

CARGO: GERENTE AREA TALENTO HUMANO
NIVEL: ADMINISTRATIVO

LIDER INMEDIATO: GERENTE GENERAL
COLABORADOR INMEDIATO: JEFES DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
CONTRATACIÓN DE PERSONAL; DE
CAPACITACIÓN Y DE MOTIVACIÓN
CODIGO: 014

PERFIL DEL CARGO

Coordinar y evaluar las actividades de reclutamiento, selección y contratación de personal, al igual que las actividades de capacitación y motivación del talento humano de la empresa.

FUNCIONES

1. Liderar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.
2. Coordinar y monitorear la organización y ejecución de los programas de capacitación de personal.
3. Coordinar y monitorear las actividades de motivación dentro de la empresa.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- ✓ Profesional en Administración de Empresas
- ✓ Especialización en Gerencia de Talento Humano
- ✓ Formación básica en sistemas.
- ✓ Edad mínima 28 años.
- ✓ Experiencia mínima 3 años.

CARGO: SECRETARIA
NIVEL: ADMINISTRATIVO
LIDER INMEDIATO: GERENTE GENERAL
COLABORADOR INMEDIATO: NINGUNO
CODIGO: 015

PERFIL DEL CARGO

Organizar la agenda de compromisos del gerente general y de los gerentes de área, al igual que la realización y organización de documentos relacionados con las actividades empresariales.

FUNCIONES

1. Manejar una base de datos de los Clientes, Proveedores, Distribuidores, Competidores y Acreedores de la empresa.
2. Atender a clientes, Proveedores, Distribuidores y Acreedores en caso que visiten las instalaciones de la empresa.
3. Manejar la agenda de cada uno de los integrantes del Equipo de Gerencia.
4. Elaborar cartas u oficios.
5. Atender llamadas telefónicas, recopilar recados y enviar fax cuando así se lo soliciten.
6. Comunicar la fecha, hora y lugar de las reuniones que se vayan a realizar.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- ✓ Auxiliar en Secretariado Ejecutivo
- ✓ Auxiliar en Sistemas
- ✓ Buena presentación personal
- ✓ Buen manejo de relaciones públicas

CARGO:	REVISOR FISCAL
NIVEL:	ADMINISTRATIVO
LIDER INMEDIATO:	GERENTE GENERAL
COLABORADOR INMEDIATO:	GERENTES DE ÁREA
CODIGO:	016

PERFIL DEL CARGO

Revisar y controlar las operaciones contables y los estados financieros con el propósito de verificar su correcta ejecución.

FUNCIONES

1. Revisar y analizar los estados financieros de CEFORJA
2. Supervisar los presupuestos y su ejecución.
3. Supervisar las deudas por cobrar.
4. Revisar y evaluar el funcionamiento del área administrativa y financiera.
5. Vigilar y controlar el estado de solvencia de la entidad.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- ✓ Contador público
- ✓ Especialización en Administración Financiera.
- ✓ Experiencia mínima de 4 años.
- ✓ Manejar paquetes contables.
- ✓ Edad mínima 30 años.

CARGO:	JEFE DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
NIVEL:	EJECUTIVO
LIDER INMEDIATO:	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
COLABORADOR INMEDIATO:	CREATIVO DE I&D
CODIGO:	0111

PERFIL DEL CARGO

Coordinar el desarrollo de nuevos productos o mejoras en los existentes, a través de la investigación.

FUNCIONES

1. Coordinar el diseño por computador de los artículos que se producirán.
2. Liderar el proceso de diseño de nuevos prototipos de productos.
3. Coordinar las pruebas de prototipos en el mercado.
4. Investigar alternativas de fabricación de los productos, que sean económicas pero que proporcionen iguales o mayores beneficios que las anteriores (nuevos materiales, procesos mejorados, nuevos diseños, maquinas mejoradas).

REQUISITOS PARA EL CARGO

- ✓ Diseñador Industrial o Diseñador Gráfico
- ✓ Formación básica en sistemas
- ✓ Manejo de programas para diagramar
- ✓ Experiencia mínima 2 años

CARGO:	CONTADOR
NIVEL:	EJECUTIVO
LIDER INMEDIATO:	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
COLABORADOR INMEDIATO:	AUXILIAR CONTABLE Y CAJERO
CODIGO:	0112

PERFIL DEL CARGO

Llevar la contabilidad de la empresa periódicamente y asesorar al Gerente en la toma de decisiones financieras.

FUNCIONES

1. Llevar la contabilidad de la empresa de manera sistematizada.
2. Comprobar la veracidad de los soportes contables que se generen por concepto de las actividades de la empresa.

3. Realizar anualmente el presupuesto general de la empresa.
4. Analizar toda información financiera que llegue a sus manos y comprobar su veracidad.
5. Realizar los informes financieros cuando se requieran.
6. Presentar periódicamente el estado financiero de la empresa, con las respectivas recomendaciones.
7. Realizar las declaraciones tributarias de Retenfuente (cada mes), IVA (bimensualmente) y Renta e Industria y Comercio (cada año).

REQUISITOS PARA EL CARGO

- ✓ Profesional en Contaduría Pública.
- ✓ Especialización en Administración Financiera.
- ✓ Experiencia mínima de 2 años.
- ✓ Manejar paquetes contables.
- ✓ Edad mínima 28 años.

CARGO:	CREATIVO DE I&D
NIVEL:	OPERATIVO PRIMER ORDEN
LIDER INMEDIATO:	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
COLABORADOR INMEDIATO:	CREATIVO DE I&D
CODIGO:	01111

PERFIL DEL CARGO

Diseñar por computador nuevos productos o realizar mejoras en los existentes de acuerdo a las exigencias del cliente.

FUNCIONES

1. Diseñar por computador los artículos que se producirán.
2. Diseñar nuevos prototipos de productos.

3. Contribuir en la prueba de prototipos en el mercado.
4. Contribuir en la investigación de alternativas de fabricación de los productos, que sean económicas pero que proporcionen iguales o mayores beneficios que las anteriores (nuevos materiales, procesos mejorados, nuevos diseños, maquinas mejoradas).

REQUISITOS PARA EL CARGO

- ✓ Diseñador Industrial o Diseñados Gráfico
- ✓ Formación básica en sistemas
- ✓ Manejo de programas para diagramar

CARGO:	SERVICIOS GENERALES
NIVEL:	OPERATIVO TERCER ORDEN
LIDER INMEDIATO:	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
COLABORADOR INMEDIATO:	NINGUNO
CODIGO:	0113

PERFIL DEL CARGO

Mantener la limpieza de la planta física de la empresa.

FUNCIONES

1. Realizar el aseo de las instalaciones de la empresa diariamente, exceptuando el área de producción.
2. Asear los escritorios, muebles y artículos decorativos diariamente.
3. Mantener limpia la zona de alimentación.
4. Preparar el refrigerio para el personal que labora en CEFORJA.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- ✓ Bachiller.

✓ Buena presentación personal.

CARGO: JEFE DE ALMACÉN
NIVEL: EJECUTIVO
LIDER INMEDIATO: GERENTE DE PRODUCCIÓN
COLABORADOR INMEDIATO: NINGUNO
CODIGO: 0121

PERFIL DEL CARGO

Dirigir y controlar el área de almacenamiento, coordinando la entrada y salida de materias primas.

FUNCIONES

1. Recibir y verificar los pedidos de materia primas que llegan a la empresa.
2. Realizar periódicamente el pedido de los insumos que se requieren para producir.
3. Verificar la existencia física de los insumos antes de iniciar la producción.

REQUISITOS

- ✓ Profesional en Ingeniería Industrial
- ✓ Experiencia mínima 2 años.
- ✓ Edad mínima 26 años.
- ✓ Conocimiento básico en sistemas

CARGO: JEFE DE PRODUCCIÓN
NIVEL: EJECUTIVO
LIDER INMEDIATO: GERENTE DE PRODUCCIÓN
COLABORADOR INMEDIATO: NINGUNO
CODIGO: 0122

PERFIL DEL CARGO

Coordinar y controlar la ejecución de las actividades del proceso productivo, interactuando constantemente con los jefes de control de calidad y almacén.

FUNCIONES

1. Establecer un cronograma de entrega de pedidos.
2. Inspeccionar la ejecución de las tareas correspondientes al proceso productivo.
3. Solicitar las materias primas requeridas para producir al Jefe de Almacén.
4. Revisar que las materias primas estén en buenas condiciones.

REQUISITOS

- ✓ Profesional en Ingeniería Industrial
- ✓ Experiencia mínima 2 años.
- ✓ Edad mínima 26 años.
- ✓ Conocimiento básico en sistemas

CARGO:	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD
NIVEL:	EJECUTIVO
LIDER INMEDIATO:	GERENTE DE PRODUCCIÓN
COLABORADOR INMEDIATO:	NINGUNO
CODIGO:	0123

PERFIL DEL CARGO

Controlar y verificar la calidad de las materias primas, productos en proceso y productos terminados, de acuerdo a los estándares de calidad establecidos por la empresa.

FUNCIONES

1. Revisar la calidad de los materiales a emplear en la producción.

2. Controlar la calidad en las diferentes etapas del proceso productivo.
3. Verificar la calidad de los productos terminados.

REQUISITOS

- ✓ Profesional en Ingeniería Industrial
- ✓ Especialización en control de calidad.
- ✓ Experiencia mínima 3 años.
- ✓ Edad mínima 30 años.
- ✓ Conocimiento básico en sistemas.

CARGO:	OPERARIO
NIVEL:	OPERATIVO TERCER ORDEN
LIDER INMEDIATO:	JEFE DE PRODUCCIÓN
COLABORADOR INMEDIATO:	NINGUNO
CODIGO:	01221

PROPÓSITO DEL CARGO

Elaborar artículos en hierro forjado, mármol, metales fundidos y estructuras metálicas.

FUNCIONES

2. Transformar las materias primas en los artículos que se les haya solicitado.
3. Entregar e instalar el artículo que haya solicitado el cliente.
4. Limpiar el área de producción al finalizar el día.
5. Mantener en el lugar asignado las herramientas de trabajo.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- ✓ Bachiller.
- ✓ Experiencia en la elaboración de estructuras metálicas, en hierro forjado y/o en

mármol y fundición de metales.

- ✓ Formación en metalmecánica, soldadura, manejo de torno

CARGO: JEFE DE VENTAS
NIVEL: EJECUTIVO
LIDER INMEDIATO: GERENTE DE MERCADEO Y VENTAS
COLABORADOR INMEDIATO: PROMOTORES DE VENTAS
CODIGO: 0131

PERFIL DEL CARGO

Coordinar las diferentes actividades relacionadas con la oferta de los productos de CEFORJA, o sea, administrar aquellas actividades mediante las cuales se lleva el producto hasta el cliente.

FUNCIONES

1. Guiar al personal de ventas en el desarrollo de sus funciones.
2. Mercadear por Internet los productos que ofrece la empresa.
3. Coordinar la ejecución de las estrategias de mercadeo.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- ✓ Profesional en Administración de Empresas o Comercio Internacional y Mercadeo.
- ✓ Experiencia mínima de 2 años en ventas
- ✓ Formación básica en sistemas.
- ✓ Edad mínima 26 años.

CARGO: JEFE DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
NIVEL: EJECUTIVO
LIDER INMEDIATO: GERENTE DE MERCADEO Y VENTAS
COLABORADOR INMEDIATO: NINGUNO

CODIGO: 0132

PERFIL DEL CARGO

Liderar las investigaciones de mercado para conocer quién es, y qué quiere el cliente.

FUNCIONES

1. Identificar quienes son los clientes actuales y potenciales de CEFORJA, en el ámbito local, regional, nacional o internacional.
2. Encuestar y entrevistar a los clientes periódicamente, para conocer sus necesidades.
3. Elaborar bases de datos de clientes, Proveedores, Distribuidores y Competidores.
4. Realizar estudios de mercados periódicamente.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- ✓ Profesional en Administración de Empresas o Comercio Internacional y Mercadeo.
- ✓ Especialización en investigación
- ✓ Formación básica en sistemas.
- ✓ Edad mínima 25 años.
- ✓ Experiencia mínima 2 años.

CARGO: JEFE DE PUBLICIDAD
NIVEL: EJECUTIVO
LIDER INMEDIATO: GERENTE DE MERCADEO Y VENTAS
COLABORADOR INMEDIATO: NINGUNO
CODIGO: 0133

PERFIL DEL CARGO

Coordinar las actividades relacionadas con la promoción de los productos que ofrece CEFORJA y con el manejo de la imagen corporativa.

FUNCIONES

1. Contribuir en la ejecución de las estrategias de mercadeo y ventas.
2. Organizar y liderar la ejecución de campañas publicitarias
3. Diseñar la imagen corporativa de la empresa.
4. Manejar la imagen corporativa propuesta.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- ✓ Profesional en Publicidad y Mercadeo o Diseño Industrial
- ✓ Especialización en Creatividad e Innovación
- ✓ Formación básica en sistemas.
- ✓ Edad mínima 26 años.
- ✓ Experiencia mínima 2 años

CARGO:	PROMOTOR DE VENTAS
NIVEL:	OPERATIVO PRIMER ORDEN
LIDER INMEDIATO:	JEFE DE VENTAS
COLABORADOR INMEDIATO:	NINGUNO
CODIGO:	01311

PROPÓSITO DEL CARGO

Brindar una buena atención y servicio al cliente, para atraer y conservar a los consumidores.

FUNCIONES

1. Prestar servicio al cliente en nombre de la empresa con calidad y excelente atención.
2. Realizar visitas personales a los clientes actuales y potenciales de la empresa.
3. Encuestar periódicamente a los clientes para conocer sus necesidades actuales.
4. Participar en la escogencia de la estrategia de mercadeo a implementar.

5. Contribuir en la ejecución de la estrategia de mercadeo seleccionada.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- ✓ Estudiante universitario
- ✓ Formación básica en sistemas
- ✓ Buena presentación personal
- ✓ Edad mínima 20 años

CARGO:	JEFE DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN
NIVEL:	EJECUTIVO
LIDER INMEDIATO:	GERENTE DE TALENTO HUMANO
COLABORADOR INMEDIATO:	NINGUNO
CODIGO:	0141

PERFIL DEL CARGO

Realizar las actividades de reclutamiento, selección y contratación de personal.

FUNCIONES

1. Definir el perfil del personal a contratar, y el cargo a ocupar.
2. Reclutar a los aspirantes.
3. Seleccionar al talento humano de acuerdo a unos parámetros establecidos por la empresa.
4. Contratar al personal que haya cumplido con los requerimientos estipulados.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- ✓ Profesional en Administración de Empresas
- ✓ Formación básica en sistemas.

- ✓ Edad mínima 24 años.
- ✓ Experiencia mínima 2 años.

CARGO: JEFE DE CAPACITACIÓN
NIVEL: EJECUTIVO
LIDER INMEDIATO: GERENTE DE TALENTO HUMANO
COLABORADOR INMEDIATO: NINGUNO
CODIGO: 0142

PERFIL DEL CARGO

Organizar y controlar los programas de capacitación orientados al mejoramiento integral del talento humano de CEFORJA.

FUNCIONES

1. Investigar en qué campos el personal requiere capacitación.
2. Organizar las jornadas de capacitación.
3. Controlar la realización de la capacitación.
4. Evaluar los resultados del proceso.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- ✓ Profesional en Administración de Empresas o Sociología.
- ✓ Formación básica en sistemas.
- ✓ Edad mínima 26 años.
- ✓ Experiencia mínima de 2 años.

CARGO: JEFE DE MOTIVACIÓN
NIVEL: EJECUTIVO
LIDER INMEDIATO: GERENTE DE TALENTO HUMANO

COLABORADOR INMEDIATO: NINGUNO

CODIGO: 0143

PERFIL DEL CARGO

Realizar el proceso de motivación del personal, mediante la organización y desarrollo de actividad que contribuyan a incrementar su rendimiento.

FUNCIONES

1. Coordinar el proceso de motivación al interior de la empresa, a través del establecimiento de actividades que la promuevan entre los integrantes de la misma.
2. Estimular a los miembros de la empresa en la fijación de sus propios objetivos.
3. Organizar actividades de integración y participación que involucre a todo el personal.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- ✓ Profesional en Administración de Empresas o Sociología.
- ✓ Especialización en administración de personal o manejo del comportamiento humano
- ✓ Formación básica en sistemas.
- ✓ Edad mínima 28 años.
- ✓ Experiencia mínima de 3 años.

**REMÍTASE A LAS FIGURAS No. 7 A 21 QUE SE ENCUENTRAN EN EL ARCHIVO:
JA_OA, EN EXCEL.**

**REMÍTASE A LOS CUADROS No. 28 A 47 QUE SE ENCUENTRAN EN EL ARCHIVO:
JA_OA, EN EXCEL.**

CONCLUSIONES

- ✓ La administración de la empresa Colombiana de Estructuras y Forja – CEFORJA, está sustentada en los conocimientos que a través de la experiencia, ha adquirido el Empresario. Considerando esta situación, los estudiantes tienen la oportunidad de complementar aquellos conocimientos y simultáneamente, conocer como funciona una empresa verdaderamente.
- ✓ Los empresarios de nuestra región son personas que no han tenido formación en administración de empresas, pero que, a través del desarrollo de una actividad, en varias ocasiones aprendida por tradición familiar, crearon sus empresas.
- ✓ La Administración de Empresas es un sistema integral, que implica trabajar en equipo, de manera simultánea y coherente con las diferentes áreas de la empresa.
- ✓ La formación como Administrador de Empresas es un valor agregado, que permite realizar las actividades que hacen los demás, de una forma más completa.
- ✓ Administrar una empresa no significa aplicar al pie de la letra una o varias teorías al interior de una empresa; significa por el contrario, creer en lo que se hace, tener en mente mejorar cada día y hacer lo que le gusta. En cada uno de estos aspectos tienen espacio de aplicación los fundamentos teóricos de la Administración de Empresas; el fin es conocerlos para usarlos.

RECOMENDACIONES

- ✓ El estudiante debería trabajar en una empresa desde el primer semestre, para conocer cómo funciona, verificar si es posible aplicar lo que se aprende y descubrir las necesidades de las empresas de la región, que sirvan de base para la estructuración del pensum académico y del contenido de las materias.
- ✓ El docente debería conocer como funciona una empresa de la región, para que pueda explicar la materia dentro de un marco real y útil tanto para el estudiante como para la empresa.
- ✓ Para el microempresario: visualice a su empresa, no como una fuente de ingresos, sino como una persona que al igual que usted, necesita una adecuada presentación física, recursos para desarrollar diferentes actividades y requiere también recurso humano para hacer las cosas mejor y más rápido.

BIBLIOGRAFÍA

TARAPUEZ CHAMORRO, Edwin Ignacio. Forjando un Municipio Empresarial, Bases para la formulación de una política local para la promoción de la micro, pequeña y mediana empresa. Centro de Estudios Superiores María Goretti – CESMAG. Pasto. 2002.

GONZALEZ OBANDO, Jairo. Gerencia Estratégica.

GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan de Desarrollo de Nariño. San Juan de Pasto, 2001. Centro de Documentación Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias ACOPI - Seccional Nariño.

MUÑOZ, Erica y FUERTES, Javier. Diseño de un Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial Prodes para las Empresas de Metalmecánica. San Juan de Pasto, 1999. Trabajo de Grado. Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Programa Administración de Empresas.

SABOGAL, SABOGAL, Omar. Proceso Administrativo. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. Santafé de Bogotá, D.C. 1993.

GODOY TÉLLEZ, Carlos Hernando. Control de Operaciones y Procesos. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Santafé de Bogotá, D.C. 1991.

BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad. 3R Editores. Santafé de Bogotá. 1998.

San Juan de Pasto, abril 5 de 2002

Señores

COMITÉ CURRICULAR

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad de Nariño

Ciudad

Cordial saludo.

Por medio de la presente informo que el trabajo final correspondiente a la pasantía realizada por ANA LUCIA TARAPUEZ CHAMORRO en la empresa CEFORJA, fue sometido a corrección para ser presentado ante los jurados para la respectiva evaluación final.

Gracias por su atención.

Atentamente,

En CEFORJA trabajamos pensando en usted! Ofrecer lo que el cliente necesita es nuestro compromiso, por eso, nuestro equipo de trabajo, el conocimiento y la innovación son nuestras herramientas para forjar todo lo que usted requiere en su vida.

WILSON REVELO MAYA

Docente – Asesor