

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA DE JOYERÍA “CR  
JOYEROS” EN BUCARAMANGA**

**CÉSAR ANDRÉS ECHEVERRY DÍAZ  
SANDRA PATRICIA SIZA VARGAS**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2017**

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA DE JOYERÍA “CR  
JOYEROS” EN BUCARAMANGA**

**CÉSAR ANDRÉS ECHEVERRY DÍAZ  
SANDRA PATRICIA SIZA VARGAS**

**Proyecto de grado para optar al título de Profesional en Gestión  
Empresarial**

**Director  
ORLANDO LEÓN ORTEGA  
Contador Público – Especialista en Gerencia de Proyectos**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2017**

## DEDICATORIA

A Dios en primer lugar dedico este proyecto, por permitirme alcanzar un objetivo tan importante en mi vida y por darme la oportunidad de crecer como persona y como profesional. También se lo dedico a mi familia, por entender que en muchas ocasiones se tienen que hacer sacrificios para lograr alcanzar los objetivos trazados en nuestras vidas.

***Sandra Patricia Siza Vargas***

Primeramente quiero dedicar este proyecto a Dios por su infinita misericordia, a mi Padre y Madre por su gran ejemplo de tenacidad y esfuerzo, a toda mi Familia, a mi Novia por todo su apoyo incondicional y por ser el motor que impulsa mis sueños, *y especialmente "Tilita", gracias por ser mi ángel de la guarda y acompañarme desde el cielo.*

***Cesar Andrés Echeverry Díaz***

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores de este proyecto expresa sus más sinceros agradecimientos a:

- A la Universidad Industrial de Santander, por permitir la culminación de esta meta, como miembro de esta importante institución.
- A su cuerpo docente, por sus enseñanzas y conocimientos compartidos durante nuestra preparación profesional.
- A nuestras familias por su apoyo incondicional
- A todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron con la elaboración de este proyecto.

## CONTENIDO

|   | Pág. |
|---|------|
| INTRODUCCIÓN .....  | 19   |
| 1. GENERALIDADES .....  | 20   |
| 1.1. HISTORIA DE LA ORFEBRERIA EN LA REGION .....               | 20   |
| 1.1.1 Antecedentes del sector empresarial en Colombia.....      | 22   |
| 1.1.2. Programa Nacional de Joyería.....                        | 23   |
| 1.1.3 Historia de la orfebrería en Bucaramanga .....            | 24   |
| 1.2. TIPO DE EMPRESA .....                                      | 26   |
| 1.3. MISIÓN .....   | 27   |
| 1.4. VISION.....  | 27   |
| 1.5. OBJETO SOCIAL .....  | 28   |
| 1.6. VALORES CORPORATIVOS .....                                 | 28   |
| 1.7. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS .....                         | 29   |
| 1.8 CLIENTES ACTUALES .....                                     | 30   |
| 2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....                            | 31   |
| 2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN. ....            | 31   |
| 2.1.1 Objetivos .....   | 31   |
| 2.2. MERCADO POTENCIAL .....                                    | 32   |
| 2.3. COMPETENCIA.....   | 33   |
| 2.4. PROVEEDORES .....  | 34   |
| 2.5. RECURSO HUMANO .....                                       | 36   |
| 3. DIAGNÓSTICO.....   | 38   |
| 3.1. ÁREA GERENCIAL .....                                       | 38   |
| 3.2. ÁREA DE MERCADEO .....                                     | 39   |
| 3.3. ÁREA DE PRODUCCIÓN.....                                    | 40   |
| 3.4. ÁREA FINANCIERA .....                                      | 41   |
| 3.5. NÁREA DE RECURSO HUMANO .....                              | 42   |
| 3.6. MATRIZ DOFA CRUZADA .....                                  | 43   |
| 4. PROPUESTA DE MODERNIZACION .....                             | 58   |
| 4.1 AREA ADMINISTRATIVA .....                                   | 58   |
| 4.1.1 Manual de procesos del área administrativa.....           | 59   |
| 4.1.2. Manuales de procedimientos del área administrativa. .... | 61   |
| 4.2 AREA DE PRODUCCIÓN.....                                     | 71   |
| 4.2.1. Manual de procesos del área de Producción .....          | 71   |
| 4.2.2. Manuales de procedimientos del área de producción.....   | 73   |
| 4.2.3. Manuales de funciones del área de producción.....        | 78   |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 4.3. AREA FINANCIERA .....   | 89  |
| 4.4. AREA DE PRODUCCIÓN..... | 89  |
| 5. PLAN DE ACCIÓN.....       | 94  |
| 6. CONCLUSIONES .....        | 96  |
| 7. RECOMENDACIONES.....      | 98  |
| BIBLIOGRAFIA.....            | 99  |
| ANEXOS.....                  | 100 |

## LISTA DE IMÁGENES

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Imagen 1. Modelos fabricados por CR JOYEROS.....                                  | 27          |
| Imagen 2. Modelos del catalogo .....  | 29          |
| Imagen 3. Metalgem. ....  | 34          |
| Imagen 4. Willy Jhons.....  | 34          |
| Imagen 5. SW Herramientas.....  | 35          |
| Imagen 6. Suquin.....   | 36          |
| Imagen 7. Logo Símbolos de Peligrosidad de Reactivos Químicos.....                | 91          |
| Imagen 8. Símbolos de Seguridad Industrial. ....                                  | 91          |
| Imagen 9. Tipos de incendios según identificación internacional por colores. .... | 92          |

## LISTA DE GRÁFICAS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Gráfica 1. Organigrama Propuesto .....                        | 59          |
| Gráfica 2. Diagrama de Distribución – Área de Producción..... | 90          |

## LISTA DE TABLAS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Tabla 1. Matriz de puntuaciones – Oportunidades VS Fortalezas (Parte A).....  | 45          |
| Tabla 2. Matriz de puntuaciones – Oportunidades VS Debilidades (Parte B)..... | 47          |
| Tabla 3. Matriz de puntuaciones – Amenazas VS Fortalezas (Parte A). ....      | 49          |
| Tabla 4. Matriz de puntuaciones – Amenazas VS Debilidades (Parte B). ....     | 51          |
| Tabla 5. Resultados ítems horizontales – Oportunidades.....                   | 53          |
| Tabla 6. Resultados Ítems OF. ....  | 53          |
| Tabla 7. Resultados Ítems OD.....   | 54          |
| Tabla 8. Resultados Ítems horizontales – Amenazas. ....                       | 54          |
| Tabla 9. Resultados Ítems AF.....   | 55          |
| Tabla 10. Resultados Ítems AD. ....   | 55          |
| Tabla 11. Dofa cruzada final .....  | 56          |
| Tabla 12. Formato de Control de Materiales e Insumos. ....                    | 93          |

## LISTA DE CUADROS

|   | Pág. |
|---|------|
| Cuadro 1. Matriz DOFA Área administrativa.....  | 38   |
| Cuadro 2. Matriz DOFA Área de Mercadeo.....   | 39   |
| Cuadro 3. Matriz DOFA Área de Producción.....   | 40   |
| Cuadro 4. Matriz DOFA Área Financiera.....  | 42   |
| Cuadro 5. Matriz DOFA Área de Recursos Humanos.....                                     | 43   |
| Cuadro 6. Criterios de Calificación.....  | 44   |
| Cuadro 7. Manual de Procesos del área administrativa.....                               | 60   |
| Cuadro 8. Manual de procedimiento (Recepción documentos).....                           | 62   |
| Cuadro 9. Manual de procedimientos (Ingreso de personal).....                           | 64   |
| Cuadro 10. Manual de procedimientos de retiro de personal.....                          | 65   |
| Cuadro 11. Manual de procedimientos de ventas.....                                      | 66   |
| Cuadro 12. Manual de funciones del gerente.....   | 67   |
| Cuadro 13. Manual de funciones del coordinador administrativo.....                      | 69   |
| Cuadro 14. Manual de funciones del vendedor.....  | 70   |
| Cuadro 15. Manual de Procesos – Área de Producción.....                                 | 72   |
| Cuadro 16. Manual de procedimiento de coordinador de producción.....                    | 73   |
| Cuadro 17. Manual de procedimientos (OPERARIO 1: CERA).....                             | 74   |
| Cuadro 18. Manual de procedimientos (Operario 2: Vaciado y fundición).....              | 75   |
| Cuadro 19. Manual de procedimientos (Operario 3: Montaje – Operario 4:<br>Acabado)..... | 75   |
| Cuadro 20. Manual de procedimientos (OPERARIO 5: Control de calidad y<br>empaque).....  | 77   |
| Cuadro 21. Manual de funciones de Coordinador de Producción.....                        | 78   |
| Cuadro 22. Manual de funciones de Operario 1 - Cera.....                                | 80   |
| Cuadro 23. Manual de funciones de Operario 2 - Vaciado y Fundición.....                 | 82   |
| Cuadro 24. Manual de funciones de Operario 3 - Montaje.....                             | 84   |
| Cuadro 25. Manual de funciones de Operario 4 - Acabado.....                             | 86   |
| Cuadro 26. Manual de funciones de Operario 5 - Control de Calidad y Empaque.....        | 88   |
| Cuadro 27. Plan de acción.....  | 94   |

## LISTA DE ANEXOS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| ANEXO A. Formato manual de funciones.....                 | 100         |
| ANEXO B. Formato de control de materiales e insumos ..... | 101         |
| ANEXO C. Formato manual de procesos .....                 | 102         |
| ANEXO D. Formato manual de procedimientos.....            | 103         |

## GLOSARIO

**ABRILLANTADO:** Tratamiento por medio del cual se baña el material en cianuro y agua destilada a una temperatura elevada a punto de ebullición.

**ALEACIÓN:** Es la combinación de propiedades metálicas, la cual está compuesta de dos o más elementos.

**CADENAS PRODUCTIVAS:** Son las Rutas Nacionales por medio de las cuales se distribuyen los productos referentes a joyería, bisutería, y artesanías en general a lo largo del Territorio Colombiano.

**COMERCIO:** Referente a la actividad socioeconómica consistente en el intercambio de productos, bienes y servicios para su uso.

**EJECUCIÓN:** proceso dinámico de convertir en realidad la acción que ha sido Planeada, preparada y organizada.

**FUNDICIÓN:** Proceso de fabricación de piezas metálicas sometidas a temperaturas extremas, e introducirlo en una cavidad (Vaciado, moldeado) donde este se solidifica.

**INSPECCIÓN:** Respecto a la vigilancia y control de la disposición adecuada de la materia prima.

**JOYERÍA:** Referente al proceso de transformación de metales y piedras preciosas, para su posterior comercialización.

**MERCADO BURSÁTIL:** Es un tipo particular de mercado, el cual está relacionado con las operaciones o transacciones que se realizan en las diferentes bolsas alrededor del mundo.

**MEZCLADO Y REVESTIMIENTO:** Preparación de revestimiento de yeso.

**MONTAJE:** Proceso decorativo preliminar del producto.

**PLAN DE MEJORAMIENTO:** se define como un proceso que consolida acciones de mejoramiento derivadas de una evaluación y sus respectivas recomendaciones sobre el desarrollo del objeto misional de una empresa.

**PULIDO:** Implementada en varias fases para dar brillo al producto terminado.

**RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO:** Se recibe la materia Prima (Metales y piedras preciosas) y los materiales indirectos.

**RE-LIMADO:** Proceso de eliminación de sobrantes o defectos resultantes del proceso de fundición.

**REVESTIMIENTO:** Colocación de una capa de cualquier material para proteger o adornar una superficie.

**VERTIMIENTO:** Referente al proceso de vertimiento del material fundido dentro del molde.

## RESUMEN

**TITULO:** PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA DE JOYERÍA “CR JOYEROS” EN BUCARAMANGA

**AUTORES:** CÉSAR ANDRÉS ECHEVERRY DÍAZ  
SANDRA PATRICIA SIZA VARGAS\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Plan de mejoramiento. Organización. Planeación. Clima Laboral

**DESCRIPCIÓN:** El presente proyecto, se planteó como plan de mejoramiento para la empresa de joyería CR Joyeros, taller especializado en la producción y comercialización de anillos basados en materiales de oro y plata con incrustaciones de piedras preciosas para mujer, hombre y niño (a).

En el primer capítulo, se establece una reconstrucción de la historia de la orfebrería en general y de la ciudad de Bucaramanga, actividades y antecedentes del sector joyero a nivel nacional, y la información básica de la empresa CR Joyeros.

Se elaboró un diagnóstico interno de la empresa, donde se tiene como variable de análisis, el área gerencial, la cual presentó bastante debilidad en cuanto a la planeación, la falta de una estructura organizacional clara y definida, siendo el propietario quien opera, administra y comercializa. En el área de mercadeo se puede concluir que no poseen un sistema de mercadeo como tal, pese a que se mantiene con un cierto nivel de éxito por el posicionamiento de 7 años, ofreciendo un catálogo de diseños variados. En el aspecto financiero no se indagó en los registros contables de ingresos y egresos, por lo cual no se determinó el estado de resultados de los años anteriores.

En cuanto al recurso humano se destacó la mano de obra calificada con que cuenta la empresa, siendo muy conocida en el sector joyero. A pesar de ser una empresa familiar se identificaron y definieron los procesos de operaciones y gerencia, por el desarrollo de la empresa por la importancia de la responsabilidad de sus actividades. Por último se planteó, propuesta de modernización a partir de diagnóstico realizado a cada una de las áreas en lo que respecta a la planeación, organización, mercado, siendo el área gerencial una de las más débiles y la de producción su más grande fortaleza.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Director: Orlando León Ortega, Contador Público – Especialista en Gerencia de Proyectos

## ABSTRACT

**TITLE:** IMPROVEMENT PLAN FOR THE COMPANY'S JEWELRY "CR JEWELERS" IN BUCARAMANGA

**AUTHORS:** CÉSAR ANDRÉS ECHEVERRY DÍAZ  
SANDRA PATRICIA SIZA VARGAS\*\*

**KEYWORDS:** Improvement plan. Organization. Planning. Working environment

**DESCRIPTION:** This project is proposed as improvement plan for CR Jewellers jewelry company, specialized in the production and marketing of materials based rings of gold and silver inlaid with precious stones for woman, man and child (a) workshop.

a reconstruction of the history of jewelry in general and the city of Bucaramanga, activities and history of the jewelery industry nationwide, and basic information of the company CR Jewellers set out in the first chapter.

an internal diagnosis of the company, where you have as variable analysis, management area, which presented quite weakness in planning, lack of a clearly defined organizational structure, with the owner who operates was developed, manages and markets . In the marketing area it can be concluded that do not have a marketing system as such, although maintaining a certain level of success by positioning 7 years, offering a catalog of varied designs. In the financial aspect not I investigate in the accounting records of income and expenses, for which the income statement of previous years was not determined.

As for the human resources skilled labor available to the company, being well known in the jewelery sector he was highlighted. Despite being a family business they were identified and defined processes and operations management, the development of the company by the importance of responsibility for their activities. Finally it was raised, modernization proposal from diagnosis made to each of the areas with regard to the planning, organization, market, being the area of management of the weakest and production its greatest strength.

---

\* Degree work

\*\* Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Director: Orlando León Ortega, Public Accountant - Project Management Specialist

## INTRODUCCIÓN

La garantía de que un negocio pequeño se mantenga en el futuro depende de las directrices, de la planificación, la organización y la dirección que se ejerza inteligentemente en el equipo de trabajo de la empresa. Para obtener resultados positivos es necesario revisar continuamente las estrategias, los objetivos del negocio y su modo de operar tratando siempre de anticiparse a los cambios.

El presente proyecto se presenta como un plan de mejora para la empresa CR JOYEROS especializada en la producción de anillos basados en materiales de oro y plata con incrustaciones de piedras preciosas. Se presenta una radiografía de sus áreas funcionales, teniendo en cuenta su entorno para poder realizar un análisis que permita conocer e identificar cada una de las oportunidades de mejora que tiene, y poder encausarla en el fortalecimiento en las ventajas competitivas con las que cuenta.

El conocimiento de las falencias permite diseñar estrategias de mejora para el direccionamiento de procesos que permitan corregirlas, con el fin de que cada acción que se realice en la empresa haga parte de los cambios que se deben implementar para mantenerse compitiendo en el mercado y ofrecer a sus clientes productos con la mayor calidad posible y de una manera eficiente.

La decisión de tomar a la empresa CR JOYEROS como proyecto de grado, nace de la relación y el conocimiento directo de la misma, sus debilidades a nivel interno, las falencias en el área administrativa, y la oportunidad de expansión teniendo en cuenta la permanencia que tiene en el mercado, razones que motivaron emprender el estudio de ella y poder aplicar todo lo aprendido durante la carrera de gestión empresarial.

En el capítulo uno se presentan las generalidades de la empresa, en el segundo capítulo se presentan el problema de investigación en el que se centra el plan de mejoramiento, en el tercer capítulo se encuentra el diagnóstico de la empresa que muestra las condiciones actuales de la misma, en el capítulo cuarto se plantea la propuesta de modernización con el cual se pretende dar solución a las fallas encontradas y el capítulo cinco en el que se plasma el plan de acción en el que se presentan las diferentes actividades a realizar basándose en las estrategias de la matriz DOFA.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1. HISTORIA DE LA ORFEBRERIA EN LA REGION

Mucho antes de la conquista de los españoles, el arte de trabajar los metales, tanto en Méjico como en el Perú y Colombia, era practicado por los indígenas, quienes habían alcanzado un alto grado de desarrollo. El Perú fue uno de los centros metalúrgicos más avanzados. Además de los metales preciosos, como el oro y la plata, trabajaron el cobre y lo alearon con estaño. Reprodujeron fielmente los objetos y las armas que antes habían hecho en piedra. Entre los objetos elaborados en metal, son importantes los que utilizaron en sus teogonías, los de la dignidad imperial y religiosa.

La orfebrería prehispánica en Colombia se desarrolló especialmente en las regiones andinas desde cuatro siglos antes de Cristo, impulsada por la disponibilidad de recursos minerales. Las avanzadas técnicas que se advierten en sus productos y las figuras y símbolos que éstos representan, indican la existencia de una verdadera especialización del trabajo y de una larga tradición cultural. Esta actividad, orfebrebril se interrumpió, cuando su trabajo debió limitarse a la explotación de los yacimientos auríferos para fortalecer el fisco de la corona española.

Antes de la llegada y posterior saqueo por parte de las tropas españolas, los asentamientos indígenas de Colombia poseían una gran cantidad de metales preciosos y técnicas orfebres. Para ellos estos metales únicamente adquirirían valor cuando eran transformados en objetos y se “cargaban” de un valor simbólico.

Colombia, situada al norte de América del Sur, es bañada al norte por el océano atlántico y al occidente por el océano Pacífico. Atravesado por la cordillera andina; posee, también, grandes extensiones de selva tropical en sus dos costados (el Pacífico y el Amazonas) y un extensa zona de sabanas en la cuenca del Orinoco.<sup>1</sup>

La metalurgia se descubrió en los Andes centrales peruanos, hacia el año 1500 A.C., difundiéndose hacia el Ecuador y a Colombia. En nuestro país, encontramos ya una gran tradición metalúrgica en la cultura Tumaco, en el siglo V a. C, cuyos

---

<sup>1</sup> Platería. Disponible en: <https://www.oni.escuelas.edu.ar/olimpi99/plateria-olavariense/america.htm> Fecha de consulta: 24/06/2015

caciques se decoraban con objetos de oro (narigueras, orejeras, clavos inscritos en la cara) como señal de prestigio y poder.<sup>2</sup>

Entre el siglo V a.C. y el siglo XVI, la orfebrería floreció en el territorio colombiano, conformándose dos grandes tradiciones –una en el sur occidente del país y la otra comprendida en la zona septentrional– ligadas, como se dijo, con la formación de sociedades cacicales durante ese período en diferentes regiones del país.

Las culturas del suroccidente Tumaco, Nariño, Calima, Malagana, San Agustín, Tierradentro, Tolima y Quimbaya– desarrollaron más tempranamente el trabajo en metal que las de la región septentrional representada por las culturas Muisca, Urabá, Sinú, Tairona la cual, sin embargo, estaba en su pleno esplendor a la llegada de los españoles.

A mediados del siglo XIX, se inició una verdadera valoración de la orfebrería de Colombia, gracias a la labor de los primeros americanistas colombianos y extranjeros. Sin embargo, por la misma época, la colonización antioqueña del Gran Caldas se hizo en gran parte profanando las tumbas de los indígenas Quimbayas, ricas en objetos orfebres. Un grupo de comerciantes financiaba el saqueo de las tumbas, fundiendo y atesorando estas piezas; algunos las conservarían formando las primeras colecciones de orfebrería que serían compradas por los Museos de la época.

En 1892, con ocasión de la conmemoración del IV Centenario en Sevilla, se exhibió lo que se ha llamado el Tesoro Quimbaya, una excepcional colección orfebre de 122 piezas, procedente de dos sepulturas de la Soledad en el municipio de Finlandia las cuales se encuentra hoy en día en el Museo de las Américas en Madrid, ya que el presidente de Colombia don Carlos Holguín de ese entonces la donó a la Reina María Cristina de España en reconocimiento a su labor arbitral en la delimitación de las fronteras entre las Repúblicas de Colombia y Venezuela. Previamente este mismo presidente había advertido al Congreso de Colombia: “como obra de arte y reliquia, de una civilización muerta, esta colección es de un valor inapreciable”<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Colombia-patrimonio-orfebre-del-mundo. Disponible en: [https:// www.colombia.co/cultura/colombia-patrimonio-orfebre-del-mundo.html](https://www.colombia.co/cultura/colombia-patrimonio-orfebre-del-mundo.html). Fecha de consulta: 24/06/2015

<sup>3</sup> Orfebrería prehispánica. Disponible en: <https://wwwhttp://myslide.es/documents/orfebreria-prehispanica.html>. Fecha de consulta: 24/06/2015

**1.1.1 Antecedentes del sector empresarial en Colombia.** Aunque la joyería colombiana es uno de los sectores con mayor potencial exportador, debe fortalecer y aprovechar sus ventajas como la tradición orfebre, los bajos costos de mano de obra y las materias primas con las que cuenta, para convertirse en una fuente real de generación de divisas y posicionarse en el mercado internacional.

Con el fin de incrementar las exportaciones de productos no tradicionales y aprovechar los acuerdos comerciales que actualmente el país está suscribiendo, el Gobierno Nacional viene trabajando en la identificación y fortalecimiento de sectores que cuenten con el potencial para generar productos con mayor valor agregado.

Uno de los segmentos que cuenta con estas características es el de joyería y bisutería. No obstante, para que pueda ser competitivo en el mercado internacional requiere aprovechar sus ventajas naturales y mejorar el diseño, la calidad y la eficiencia en los procesos de producción.

En su proceso de trabajo se utilizan forjas, crisoles, sopletes de gasolina o gas propano, laminadoras, sierras y seguetas finas, limas, taladros, alicates, pinzas, planchas de hierro o bronce, martillos, encurvadores, estampadores y picadores, entre otros.

Dentro del contexto del mercado de La joyería tradicional se debe tener en cuenta su localización en el ámbito nacional. Esta se encuentra principalmente en Mompox, Bolívar; Barbacoas, Nariño y Santa Fe de Antioquia, destacándose en ella la aplicación de la filigrana. Por otra parte, La joyería de diseño se ubica en las grandes ciudades del país como Bogotá, Medellín y Bucaramanga, y la artística o no tradicional se produce en los talleres de las pequeñas localidades como Cauca, Antioquia; Quinchía, Risaralda y Marmato, Caldas.<sup>4</sup>

Teniendo en cuenta el orden existente del mercado de la joyería y las artesanías en Colombia, las principales problemáticas que enfrenta la industria de la joyería en Colombia son:

---

<sup>4</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento sectorial metales y piedras preciosas, joyería y bisutería (disco). Bogotá. Fecha de publicación: Agosto de 2007. fecha de consulta 24/06/2015. Cap. 2. 53 Disponible en: [phttps://www.dnp.gov.co/](https://www.dnp.gov.co/)

- Falta de organización empresarial para la producción y comercialización e inclusive para la adquisición de materias primas e insumos.
- Bajos estándares de calidad.
- Poca capacitación de la mano de obra.
- Exceso de trámites y elevados costos de legalización para la comercialización internacional.
- Utilización de tecnologías obsoletas que dificultan sustancialmente el mejoramiento de los procesos productivos.
- Falta de diseño en los productos.
- Predominio de copia de modelos.<sup>5</sup>

**1.1.2. Programa Nacional de Joyería.** Vale la pena mencionar que desde en Colombia desde principios del año 2000 hasta la actualidad, el gobierno colombiano viene realizando esfuerzos para impulsar el sector joyero, la bisutería y las artesanías producidas en el país, a través del programa nacional de joyería” en convenio con Minercol Ltda. Y la Comisión Nacional de Regalías.

En dicho programa se realizó un Censo Nacional de Joyeros por medio del cual se identificó la cadena de valor en su totalidad, es decir mineros, productores y comerciantes que hacen parte de este mercado, y cuya censo se desarrolló en 32 distritos, por medio de la cual se formuló la “**Política Nacional de Apoyo a la Cadena Productiva de la Industria de la Joyería, Metales, Piedras Preciosas y Bisutería en Colombia**” la cual fue publicada en junio de 2003 como incentivo por parte del Gobierno Nacional para impulsar la participación de este sector en el desarrollo de la economía colombiana.

La cual pretende aumentar la productividad y la competitividad de la cadena de valor. Estas son:

- Desarrollo de esquemas de Comercialización
- Impulso a la innovación y el Desarrollo Tecnológico
- Apoyo a la Creación y Fortalecimiento de Empresas de Capital Humano
- Fortalecimiento de la Calidad
- Articulación y Reorganización de Cadenas Productivas

---

<sup>5</sup> Joyería y bisutería en Colombia. Disponible en: [http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/estudio\\_joyeriacol.pdf](http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/estudio_joyeriacol.pdf)

No obstante, pese a los grandes esfuerzos que se han efectuado por parte del gobierno y de algunos sectores de este mercado, la informalidad reinante y campante tanto en los medios de fabricación y disposición de materiales tóxicos necesarios para la fabricación de este tipo de productor, como en la generación de sub empleos generan una neblina que impide ver con claridad la situación estadística real que compone a cada actor presente en este gremio, lo cual dificulta en gran manera la identificación de antecedentes y estimaciones estadísticas que permitan enfocar ciertos aspectos que influyen dentro de una investigación.

Pese a esto, al evidenciar este tipo de comportamientos organizacionales incorrectos, permite observar una onda de réplica en las costumbres a las que está sometida el personal operativo que se desenvuelve en este medio, y es allí en donde empresas como Cr Joyeros se enfrentan a grandes retos respecto a temas de cultura organizacional, identificación clara y oportuno de funciones y criterios de desempeño, métodos y tiempos, seguridad industrial y salud ocupacional, entre otros.<sup>6</sup>

**1.1.3 Historia de la orfebrería en Bucaramanga.** Colombia ocupa el puesto 11 en la producción mundial de oro y el tercero en Latinoamérica, después de Perú y Brasil. La joyería consume cerca del 20 por ciento de las 30 toneladas del mineral que se producen cada año en el país. Bucaramanga y varios municipios de Santander tienen mucha experiencia en la parte artesanal, mientras que ciudades como Medellín tienen sistemas más tecnificados. Ellos tienen para ofrecer esa tecnología, pero Santander tiene para mostrar la versatilidad y la diversidad de la producción manual.

En Bucaramanga existe una fuerte estructura empresarial conformada por pequeñas unidades económicas, donde las micro y pequeñas empresas representan el 94% (Cámara de Comercio 2015). Sin embargo, dicha estructura empresarial se encuentra afectada directamente por un incremento significativo en los niveles de informalidad laboral, la limitación en la adquisición de maquinaria especializada y tecnológica que impulsen el diseño y la innovación de productos y servicios, un difícil acceso a fuentes de financiación, baja capacidad por parte del sector productivo para acceder a nuevos mercados internacionales.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Artesanías de Colombia. Sistema de Información para la Artesanía Siart. Programa Nacional de Joyería. Disponible en: [http://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/C\\_proyectos/programa-nacional-de-joyeria\\_1449](http://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/C_proyectos/programa-nacional-de-joyeria_1449); Fecha de consulta: Febrero de 2015.

<sup>7</sup> Joyería y bisutería en Colombia. Disponible en: [http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/estudio\\_joyeriacol.pdf](http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/estudio_joyeriacol.pdf)

Una campaña para unificar las estrategias del sector de la joyería en todo el país y para concertar planes de capacitación que atiendan las necesidades de los productores y comerciantes de joyas son las prioridades en las que comenzó a trabajar la Mesa Sectorial de Joyería para Colombia, instalada por el SENA en Bucaramanga.

La selección de la capital santandereana como sede de este proyecto obedece al papel preponderante que tiene la joyería de este departamento en el panorama nacional. Los 700 talleres de la ciudad aportan más del 40 por ciento de la producción total nacional, en parte gracias a su cercanía a minas como las de Vetas y California (Santander) y a los yacimientos auríferos del sur de Bolívar. Además, en esta ciudad se concentra una intensa actividad de comercialización de joyas. De acuerdo con cifras de la Asociación Nacional de Joyeros, en Bucaramanga hay 72 joyerías y relojerías, 157 productores, 136 mayoristas y 181 minoristas, que suman ventas mensuales superiores a los 3.000 millones de pesos mensualmente.

La Alcaldía de Bucaramanga y el IMEBU apoyan estrategias para incrementar las ventas de los empresarios locales; por esta razón, trabajan en conjunto con la Cámara de Comercio, Procolombia y el Gobierno Social vinculando a las actividades a aquellos empresarios para comercializar sus productos en escenarios nacionales e internacionales, reduciendo las barreras con que se encuentran algunos para la exportación en el exterior. El Salón de la Joyería es una gran vitrina para que los empresarios se den a conocer pero también, es un espacio para que continúen capacitándose con las conferencias especializadas que ofrecen los expertos.<sup>8</sup>

En cuanto a los problemas del sector joyero en Bucaramanga no se circunscriben exclusivamente al alto nivel de la informalidad sino también, a la calidad del trabajo, relacionado con el subempleo, y los bajos ingresos salariales, lo que constituye una situación alarmante para los trabajadores y la sostenibilidad de la economía de la ciudad, esto genera una insuficiencia en la generación y sostenibilidad de empleos por la falta de conocimiento y capacitación por parte de los sectores de la joyería.

En Bucaramanga existe una fuerte estructura empresarial conformada por pequeñas unidades económicas, donde las micro y pequeñas empresas representan el 94% (Cámara de Comercio 2011). Sin embargo, dicha estructura empresarial se encuentra afectada directamente por un incremento significativo en

---

<sup>8</sup> ALCALDÍA DE BUCARAMANGA. Disponible en: <http://www.bucaramanga.gov.co>.

los niveles de informalidad laboral, la limitación en la adquisición de maquinaria especializada y tecnológica que impulsen el diseño y la innovación de productos y servicios, un difícil acceso a fuentes de financiación, baja capacidad por parte del sector productivo para acceder a nuevos mercados internacionales<sup>9</sup>

## 1.2. TIPO DE EMPRESA

La empresa CR JOYEROS fue creada en el año 2008 por cuatro amigos joyeros que decidieron asociarse en la ciudad de Bucaramanga y cuyo nombre inicial fue JWF joyeros; cuatro años después, dos de sus socios decidieron independizarse, y es allí cuando nace CR JOYEROS, como una empresa familiar de responsabilidad limitada. Esta empresa ha tenido un rápido crecimiento debido al aumento del comercio de platería que se presentó por causa de la baja demanda que empezó a tener el oro por su precio, la venta del oro comenzó a caer, por ese motivo los empresarios seguían reemplazando la fabricación de joyas de oro por joyas de plata o hacían el montaje de oro- plata como opción en caso de que la venta de el oro continuará bajando lo cual generó la moda de la joyería en plata.

CR Joyeros elabora joyas y las comercializa en ciudades como Bucaramanga, Pereira, y Bogotá, y actualmente está evaluando su exportación a Chile. Tienen una línea muy amplia de productos, pero en la actualidad se especializa en la elaboración de anillos para mujer, hombre y niño (a), tal y como se muestra en la siguiente imagen en donde se ilustra algunos de los modelos que más tienen éxito en el taller de orfebrería.

La empresa CR JOYEROS se encuentra actualmente ubicada en el sector industrial y el subsector de industrias manufactureras, que de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU, adaptada para Colombia, pertenece a la sección C, que corresponde a industrias manufactureras, focalizada en la División 32, identificada su actividad con el numeral 3210, para fabricación de joyas, bisutería y artículos conexos. En temas de codificación arancelaria internacional se expresa su nomenclatura arancelaria con el código 7113.19.00.00.

---

<sup>9</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA Área Metropolitana de Bucaramanga trimestre móvil Julio a Septiembre 2013/2014... Vs 2014 - Empresas constituidas Cámara de Comercio de Bucaramanga. Disponible en: <http://www.camaradirecta.com/>. Fecha de consulta 24/06/2015

### Imagen 1. Modelos fabricados por CR JOYEROS.



Fuente: Portafolio de productos de CR Joyeros.

En la actualidad, CR JOYEROS cuenta con 27 empleados los cuales se desempeñan en cada área específica de la siguiente manera:

- Administrativos - 3.
  - Operarios: 21 (5-Cera; 1-Casting; 1-Fundido; Montaje-12; Troquelado-2).
- Área de calidad y empaque: 3.

### 1.3. MISIÓN

Fabricar anillos en oro y plata para hombre y mujer, utilizando las técnicas apropiadas, haciendo uso de insumos de calidad, con una infraestructura óptima y personal altamente calificado, garantizándoles a sus clientes la entrega oportuna de sus productos, con precios competitivos que brinden una rentabilidad para el continuo crecimiento de la empresa.

### 1.4. VISION

En el año 2019 contará con el fortalecimiento de la relación comercial de sus clientes, y se posicionará en el mercado de Bucaramanga y su Área Metropolitana, aprovechando la excelencia del servicio y la calidad de los productos, incorporando nuevas y novedosas técnicas, asegurándose de satisfacer cada día a los clientes, aumentando los beneficios económicos para la empresa.

## 1.5. OBJETO SOCIAL

La empresa CR JOYEROS tiene dentro de su amplio objeto social la elaboración especializada de anillos basados en materiales de oro y plata con incrustaciones de piedras preciosas lo cual es positivo debido a la complejidad del proceso de producción, cualidad que se aprovecha para dar a conocer la mano de obra calificada de producción a nivel regional y nacional, dentro del portafolio cuentan con 645 modelos de anillos los cuales tienen como mercado objetivo la población femenina y masculina, sin dejar a un lado la elaboración de productos para los niños(as), la variedad del portafolio está dirigido a un grupo de clientes bastante sesgado y de los cuales depende su participación en el mercado, puesto que cumplen con el rol de distribuidores en la ciudad de Bogotá, mercado donde principalmente ofrecen sus productos. Su rápido crecimiento está basado en la comercialización en ciudades como Bucaramanga, Pereira, y Bogotá, y actualmente se está evaluando su exportación a Chile.

CR JOYEROS ha tenido como uno de sus objetivos la generación de empleo y de esta forma ayudar a 27 familias santandereanas contribuyendo a bajar la tasa de desempleo de la ciudad de Bucaramanga., Teniendo 3 en administración, 21 operarios y 3 en el área de calidad y empaque.

## 1.6. VALORES CORPORATIVOS

- **Espíritu constructivo.** Hace referencia a la actitud positiva, al optimismo, a la creatividad y buena fe que deben prevalecer en la intención y en la acción de quienes laboran en CR Joyeros.
- **Respeto a los demás.** Es un valor básico que induce a la cordialidad, armonía, y aceptación de quienes laboran dentro de la empresa CR Joyeros.
- **Lealtad.** La “lealtad” hace referencia a la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento deben demostrar, para y por la empresa.
- **Excelencia en el logro de objetivos.** Es un valor determinante que demanda calidad, esfuerzo, empeño y coraje para lograr resultados exitosos en el trabajo y por consiguiente, en la consecución de los objetivos de CR Joyeros..

- **Profesionalismo.** Se refiere a la responsabilidad, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero que cada integrante del equipo de trabajo debe imprimir a sus funciones y tareas, buscando sumarse a la misión de CR Joyeros
- **Honestidad.** El valor de la “honestidad” tiene que ver con la rectitud, honorabilidad, decoro, respeto y modestia que deben manifestar cada uno de los integrantes de CR Joyeros.

## 1.7. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS

CR JOYEROS es una empresa dedicada a la creación e innovación de productos originales desarrollados en la ciudad de Bucaramanga, con base en metales preciosos como son el Oro, la Plata y las Piedras Preciosas, específicamente hablando de anillos y dijes, todos los productos que la empresa ofrece cuentan con garantía de calidad a precios justos, teniendo como una de sus principales ventajas de la elaboración de los productos en estos dos minerales otorgándole a las joyas una variedad en sus modelos.

Así mismo, estos son elaborados bajo tres parámetros básicos: Tendencias, Temporadas y Moda. Dependiendo de estos tres parámetros, la empresa da prioridad a aquellos modelos que se ajustan los estándares exigidos por sus clientes.

### Imagen 2. Modelos del catalogo



Ref. 001



Ref. 003



Ref. 004



Ref. 026



Ref. 043



Ref. 084

Fuente: Portafolio de productos de CR Joyeros.

Por otra parte, mantienen un stock de productos neutrales, los cuales tienen características genéricas, brindando así opciones de compra y de gran variedad sin importar las temporadas, modas o tendencias, y para esto tienen dispuesto un catálogo de productos de muestra<sup>10</sup> elaborado con dicho propósito.

## 1.8 CLIENTES ACTUALES

La empresa CR JOYEROS cuenta en la actualidad con veintidós clientes, los cuales están distribuidos en zonas de locales comerciales centralizados en ciudades como Bucaramanga, Bogotá o Cali (San Andresito), y dos clientes potenciales los cuales cumplen el rol de “distribuidores del producto” como son Willy Jhons (Centro Comercial La Isla piso 3 - Bucaramanga) y Brilllos Joyeros ubicados Avenida 6 #35-47, Cali, Valle del Cauca, Colombia

Por tanto, se menciona a modo de información relevante puesto que el plan de mejoramiento no está enfocado en un estudio de mercados, si no en la optimización interna de la empresa objeto de análisis.

---

<sup>10</sup>CR JOYEROS; Disponible en Documentos Anexos.

## 2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Los esfuerzos por fidelizar los clientes no son suficientes cuando se trata de variedad y economía, es necesario ofrecer garantía en la calidad de los productos al consumidor y la posibilidad no solo de adquirirlos, sino también de estar a la vanguardia en el uso de diseños innovadores, con precios justos y acordes con el mercado al que se está dirigiendo.

Con el fin de incrementar las exportaciones de productos no tradicionales y aprovechar los acuerdos comerciales que actualmente el país está suscribiendo, el Gobierno Nacional viene trabajando en la identificación y fortalecimiento de sectores que cuenten con el potencial para generar productos con mayor valor agregado.

El ingreso de productos como el acero y la bisutería al mercado del sector joyero, ha impulsado el desarrollo de nuevas estrategias comerciales, especialmente las que hacen relación al uso de nuevas tecnologías, siendo necesario innovar con diseños permanentemente para cautivar al consumidor y marcar la diferencia con la competencia.

Por otra parte, con diseños innovadores en el mercado se le brinda al consumidor la oportunidad de escoger entre una amplia variedad de diseños y a la vez se abre la oportunidad de ampliar el mercado en el sector joyero a nivel nacional e internacional.

Ahora bien, en cuanto a los problemas del sector joyero en Bucaramanga no se circunscriben exclusivamente al alto nivel de la informalidad sino también, a la calidad del trabajo, relacionado con el subempleo, y los bajos ingresos salariales, lo que constituye una situación alarmante para los trabajadores y la sostenibilidad de la economía de la ciudad, esto genera una insuficiencia en la generación y sostenibilidad de empleos por la falta de conocimiento y capacitación por parte de los sectores de la joyería.

**2.1.1 Objetivos.** Dentro de los objetivos que se plantean para el presente estudio se tienen:

**2.1.1.1 Objetivo General.** Formular un Plan de Mejoramiento para la empresa CR JOYEROS En la ciudad de Bucaramanga - Santander, estableciendo procesos de mercadeo, y la optimización de métodos y tiempos con criterios modernos, actuales y profesionales; para garantizar la participación en el sector joyero.

**2.1.1.2 Objetivos específicos.**

- Realizar un diagnóstico de la empresa, a partir de datos históricos de ventas, y detectar las causas que han dado lugar al estancamiento y la incursión en nuevos mercados que den rendimiento económico a la empresa.
- Identificar y evaluar los procedimientos actuales que se llevan a cabo para la comercialización de los productos y el buen manejo de personal.
- Formular propuestas de mejora enfocadas a solucionar las diferentes problemáticas identificadas en la empresa y que la conduzcan a incrementar el desempeño de la misma.
- Realizar actividades de sensibilización al recurso humano de la organización con el fin de hacerlo participe en la implementación de los resultados y conclusiones logradas.
- Establecer mecanismos de mejora en la promoción de la empresa y sus productos en el área de publicidad y mercadeo.
- Establecer indicadores de gestión, que proporcionen las herramientas necesarias para el seguimiento y mejora del proyecto.

**2.2. MERCADO POTENCIAL**

Por razones de seguridad el mercado potencial está focalizado en vendedores minoristas que compran al por mayor para ofrecerlo al público, por tal motivo la empresa no ofrece el producto de manera detallada. Teniendo en cuenta que CR Joyeros ofrece sus productos a comerciantes mayoristas en ciudades como Bucaramanga, Bogotá, Cali y Medellín entre otras, que poseen locales

comerciales de venta al detal, así como también a tiendas distribuidoras de este tipo de productos; desarrollando de este modo un plan de mejoramiento interno de la empresa.

Los productos del portafolio están dirigidos a un grupo de clientes bastante sesgado de los cuales depende su participación en el mercado, puesto que cumplen con el rol de distribuidores en las ciudades de Bogotá, Cali, Bucaramanga y Medellín donde principalmente ofrecen sus productos, algunos de estos clientes son: Joyería Cronos, Macolin Joyeros en Bogotá, Joyería Nupcial, Joyería Amigos en Medellín; Su mercado se sustenta bajo la base de los mismos clientes y las mismas corrientes de distribución, teniendo en cuenta que existen algunos entornos en donde la dificultad en la penetración de mercados es alto debido a la competencia que generan talleres o empresas de gran envergadura financiera que conservan la tradición en la fidelidad de los clientes que componen dicho entorno.

### **2.3. COMPETENCIA**

El gran reto al cual se enfrenta la empresa no solo es la informalidad en el sector, si no que a su vez los productos de alta calidad fabricados en plata y oro se ven enfrentados a productos sustitutos basados en acero, los cuales pueden confundir al público inexperto que no diferencia a primera vista la calidad de un producto que es fabricado en este material y que tiene menor calidad de duración en el tiempo y que son relativamente más económicos (y la expresión “relativamente” hace referencia a que su duración depende del nivel de exposición o trato por parte del usuario del producto hecho en acero hacia el mismo), a comparación de productos que son fabricados en oro y plata, que tienen un precio justo, en correlación con una alta duración en el tiempo, sin importar su exposición a otros elementos.

Dentro de la estructura de la competencia para la empresa aparecen entre otros:

- Talleres de Joyería informales
- Talleres de Joyería reconocidos
- Productos sustitutos: bisutería y accesorios en acero vs productos fabricados en oro y plata. <sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Artesanías de Colombia. Sistema de Información para la Artesanía Siart. Op. Cit.

## 2.4. PROVEEDORES

Teniendo en cuenta las fases del proceso de producción, se especifican a continuación, tanto los insumos indispensables requeridos para la realización de dichas fases, como los proveedores que suministran dichos materiales.

### Herramientas e insumos: (piedras preciosas, cera, árbol de cera)

Dentro del proceso de producción establecido para la fabricación de los anillo los proveedores con los que más se tienen contacto son:

#### Imagen 3. Metalgem.



Fuente: Páginas amarillas. Disponible en: <http://www.paginasamarillas.com>.

Cra 35 # 48-28 Y EN CC MEGAMALL LOCAL 229, Cabecera - Bucaramanga (68001) - Santander (Colombia)

#### Imagen 4. Willy Jhons.



Fuente: Willy Jhons Accesorios. Disponible en: <http://willyjhons.co/conocenos-willyjhons/139/385/6/>

## BUCARAMANGA

- Centro Comercial La Isla piso 3  
Tel. 402 6443108 - 3152279134  
Cra 15 n° 35-37 Local 10  
Tel. 56420675 -3158418876  
Transversal Oriental # 90-182 Local 337
- Centro Comercial Cacique Tel. (7)6313017  
Carrera 34 # 48-137 – Tel (7)6915259

### Imagen 5. SW Herramientas

## SW Herramientas



COMERCIALIZACION DE HERRAMIENTAS E INSUMOS PARA JOYERIA DE EXCELENTE CALIDAD. TENEMOS COBERTURA A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL. RECIBIMOS TODA CLASE DE TARJETAS DE CREDITO.

 Carrera 36 No. 51-71 Local 104 , Cabecera  
Bucaramanga (680003) - Santander  
Colombia

 6571395 - 3154535385  
 6470690



 [Realizar una consulta](#)  
 [www.wsherramientas.com](http://www.wsherramientas.com)

ID: 157021 - R:20

Fuente: Páginas amarillas. Disponible en: <http://www.paginasamarillas.com>.

**Químicos:**

**Imagen 6. Suquin**



Fuente: SUQUIN. La empresa. Disponible en: <http://www.suquin.net/empresa.htm>.

La importancia de los proveedores es vital para el desarrollo empresarial, debido a que inciden en gran medida en la calidad del producto, del excelente precio con el que se logre negociar con cada uno de ellos depende en gran medida qué tan competitivos se puede llegar a ser en el mercado.

Trabajar con proveedores de confianza brinda tranquilidad en el proceso de fabricación, porque se garantiza el suministro de los materiales para poder cumplir con la elaboración del producto solicitado por los clientes finales.

## **2.5. RECURSO HUMANO**

CR JOYEROS cuenta con 27 empleados los cuales se clasifican de acuerdo a sus actividades:

- Administrativos: 3.

- Operativos: 21.
- Calidad y empaque: 3.

Ahora bien, el taller de Joyería CR JOYEROS es un taller especializado en la producción de anillos basados en materiales de oro y plata con incrustaciones de piedras preciosas, y en la actualidad tienen un equivalente de 645 modelos de anillos, algunos poseen más éxito que otros, y dichos productos son dirigidos a un grupo de clientes bastante sesgado y de los cuales depende su participación en el mercado, puesto que cumplen con el rol de distribuidores en la ciudad de Bogotá, que es el mercado donde principalmente ofrecen sus productos.

### 3. DIAGNÓSTICO

#### 3.1. ÁREA GERENCIAL

En CR JOYEROS, se observa que el área gerencial centra sus funciones en el gerente de la empresa, el cual ejecuta las observaciones realizadas por los socios. Así mismo se observa que estos no cuentan con un organigrama que defina de manera clara la estructura organizacional de la empresa, así como la falta de manuales de procesos y manuales de funciones, generando inconvenientes en la identificación de funciones, procesos y asignación de responsabilidades de las labores desarrolladas, con el propósito de tomar determinaciones como equipo de trabajo, las actividades se llevan a cabo de manera empírica, siendo válido desde el punto de vista del empresario, pero no es lo ideal en una organización que demuestra proyecciones de progreso.

Dicho responsable, en trabajo conjunto con una auxiliar administrativa manejan temas relacionados con búsqueda de clientes, tratamiento de proveedores, direccionamiento en abastecimiento de materias primas esenciales, consecución de contratos de personal, documentación legal, entre otros.

Teniendo en cuenta esto, a continuación se mencionan las Fortalezas, Debilidades y Oportunidades con el propósito desarrollar mejoras en esta área:

**Cuadro 1. Matriz DOFA Área administrativa.**

| FORTALEZAS   | OPORTUNIDADES   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• La persona que tienen a cargo ejecutar las decisiones finales en conjunto con los socios, conoce ampliamente el medio en el cual se desenvuelve la empresa.</li><li>• La calidad de la mano de obra que es muy calificada.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aprovechar los créditos bancarios para tecnificar la empresa.</li><li>• Capacitar al personal en estrategias de innovación.</li><li>• Aprovechar toda la tecnología actual, para optimizar los procesos.</li><li>• Vincularse más al sector Joyero, para estar a la vanguardia cada día.</li><li>• Los socios tienen excelentes relaciones en el medio, permitiéndoles estar al tanto de los cambios importantes en el mercado.</li><li>• * Tienen el conocimiento del medio, permitiéndoles tomar decisiones oportunas a favor de la empresa</li></ul> |

| DEBILIDADES   | AMENAZAS  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con un Organigrama definido</li> <li>• No se cuentan con Manuales de Procesos que especifique las entradas y salidas de información y su procesamiento</li> <li>• *No se cuentan con manuales de funciones, los cuales delimiten el direccionamiento, objetivos y responsabilidades de cada puesto de trabajo.</li> <li>• Establecer la asignación de tareas para cada cargo y así aprovechar al máximo el recurso humano.</li> <li>• Pérdida de tiempos valiosos los cuales son cruciales en los momentos determinantes de toda organización.</li> <li>• Bajo desarrollo técnico de procesos gerenciales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posible apertura de procesos sancionatorios por parte de entes de control gubernamentales frente a la exposición de posibles pérdidas en información, contable y tributaria, entre otras.</li> </ul> |

### 3.2. ÁREA DE MERCADEO

Actualmente se evidencia la baja participación gerencial en estrategias de ventas o aperturas a nuevos mercados, dado que la producción y distribución de la empresa está orientada a satisfacer los mismos clientes que han venido atendiendo durante el tiempo de creada la empresa, en el tema de innovación de mercados, se observa una ausencia total en la implementación de estrategias para incursionar en los mercados locales y lograr posicionarse en el sector joyero.

CR JOYEROS no ha realizado estudios de investigación de mercados, ni procesos de certificaciones de calidad o investigaciones que les ayuden a aumentar su mercado y por ende aumentar su rentabilidad. Teniendo en cuenta esto, a continuación se mencionan las Fortalezas, Debilidades y Oportunidades con el propósito desarrollar mejoras en esta área:

#### Cuadro 2. Matriz DOFA Área de Mercadeo

| FORTALEZAS   | OPORTUNIDADES  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos elaborados con materia prima de excelente calidad.</li> <li>• Alta fidelidad de los clientes a la empresa.</li> <li>• Variedad de modelos y diseños.</li> <li>• Tradición joyera.</li> <li>• Conocimiento y utilización de técnicas tradicionales y modernas.</li> <li>• Entrega oportuna de la mercancía.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar las ventas con estrategias de mercadeo.</li> <li>• La exportación a otros países por la calidad del producto.</li> <li>• Llegar a los mercados no cubiertos en la actualidad.</li> <li>• Utilizar los tratados del gobierno TLC para llegar a otros países.</li> <li>• Descentralizar el mercado.</li> <li>• Diversificar el portafolio y las categorías.</li> </ul> |

| DEBILIDADES   | AMENAZAS   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca publicidad de la marca en el mercado.</li> <li>• Mejorar el proceso de calidad con la sistematización de la empresa</li> <li>• Falta de un plan de mercadeo que contemple las exigencias del mercado.</li> <li>• La falta de liquidez para enfrentar la competencia.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los tiempos de baja rotación en el mercado.</li> <li>• La inestabilidad económica del país.</li> <li>• Las nuevas tendencias del mercado.</li> <li>• El crédito que se le da a los clientes.</li> </ul> |

### 3.3. ÁREA DE PRODUCCIÓN

Está conformada por veintiún operarios (21), los cuales son los encargados de llevar a cabo el proceso de Cera, Fundición, Montaje, Troquelado, Control de Calidad y Empaque. En dicha área se observa una alta especialización en el proceso repetitivo de fabricación de dichos productos, y cuyo valor radica en el secreto profesional aplicado a lo largo de dichos procesos en el tiempo, lo que permite obtener una elaboración de alta calidad. No obstante, en las visitas realizadas se observa que pese a que se realizan capacitaciones iniciales sobre normas de seguridad y utilización de implementos de seguridad, no se lleva a cabo un seguimiento continuo en la aplicación de dichas normas por parte de los operarios. No obstante, el producto final es supervisado por una persona la cual es delegada del control de calidad, quien supervisa el proceso de principio a fin.

Teniendo en cuenta esto, a continuación se mencionan las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas con el propósito desarrollar mejoras en esta área:

#### Cuadro 3. Matriz DOFA Área de Producción.

| FORTALEZAS  | OPORTUNIDADES  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus procesos son definidos por la experiencia y dedicación de la labor realizada</li> <li>• Cuentan con personal calificado para la realización de la labor</li> <li>• Ejecución efectiva de los procesos que son llevados a cabo.</li> <li>• La mano de obra calificada de los operarios.</li> <li>• * Calidad de los productos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal encargado del diseño de los productos debe estar en permanente desarrollo de ideas para aumentar la variedad en la producción.</li> <li>• Contar con la tecnología necesaria para mejorar la calidad de los productos.</li> </ul> |

| DEBILIDADES   | AMENAZAS  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se observa omisión por parte de los operarios en la ejecución de normas de seguridad establecidas</li> <li>• No se cuentan con Manuales de Procesos que especifique las entradas y salidas de información y su procesamiento.</li> <li>• Falta de efectividad de controles periódicas sobre normas de seguridad e implementación de implementos de seguridad.</li> <li>• No se cuentan con manuales de funciones, los cuales delimiten el direccionamiento, objetivos y responsabilidades de cada puesto de trabajo.</li> <li>• Demora en la elaboración del producto por la falta de tecnología.</li> <li>• Definir los tiempos de cada proceso para agilizar la entrega de la mercancía.</li> <li>• * Definir las funciones de cada área para asignar el personal idóneo, haciendo más productiva la empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibles accidentes por mal manejo de implementos químicos o exposición a altas temperaturas.</li> <li>• Perdida del Recurso Humano o mano de obra calificada.</li> <li>• *Diseñar un plan estratégico para satisfacer las necesidades del mercado.</li> </ul> |

### 3.4. ÁREA FINANCIERA

Existen algunos mercados donde la dificultad para su penetración es alta debido a la competencia que generan los talleres o empresas de gran envergadura financiera, En el tema de la diversificación del producto se observa claramente la no diversificación, sino que se especializan en un producto y en un proceso en particular debido a la complejidad en la elaboración del producto y el costo que genera el mismo.

Con respecto a los egresos, por compra de insumos, materia prima, salario de los trabajadores, gastos fijos y costos de fabricación, la empresa se apoya en la inversión económica que realiza cada uno de los socios y en el financiamiento que reciben por parte de las entidades bancarias.

La empresa ha entrado en un punto en el cuál, mantiene sus acciones de producción, y tienen un sentido de estabilidad, pero esto a su vez no les permite cambiar su visión de oportunidad y expansión ante las posibilidades que pueden tener en el mercado local y en un ámbito nacional, con el propósito de aumentar su patrimonio y su participación en dicho mercado por lo limitado de sus finanzas.

Teniendo en cuenta esto, a continuación se mencionan las Fortalezas, Debilidades y Oportunidades con el propósito desarrollar mejoras en esta área:

**Cuadro 4. Matriz DOFA Área Financiera.**

| FORTALEZAS  | OPORTUNIDADES   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios competitivos en el mercado.</li> <li>• Confianza de los clientes.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la base de clientes.</li> <li>• Expansión a otros mercados locales e internacionales.</li> <li>• Acceder a créditos bancarios.</li> </ul> |
| DEBILIDADES   | AMENAZAS  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos operacionales.</li> <li>• Proyección de la empresa hacia el futuro.</li> <li>• Falta de organización en los presupuestos.</li> <li>• Recursos financieros limitados.</li> <li>• Escasa dinámica comercial.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La tendencia de los productos en acero y la bisutería.</li> </ul>  |

**3.5. NÁREA DE RECURSO HUMANO**

Desde el inicio el propietario de la empresa contrato un equipo humano empírico, debido a que sus conocimientos han sido adquiridos a través del tiempo y la experiencia en el oficio, por lo cual el personal contratado debe tener características muy específicas como son un alto nivel de experiencia en la elaboración de estos productos, y el manejo racional, responsable y honesto de la materia prima utilizada la cual es de alto valor económico. Las labores y funciones están identificadas gracias a dicha experiencia adquirida en el transcurso de los años, sin embargo no existen manuales de funciones específicos, y en definitiva no poseen un departamento de recursos humanos establecidos.

En cuanto a la seguridad industrial se brinda toda la información pertinente que el operario necesita dejando registrado en una planilla el suministro de dicha información, sin hacer presión en la utilización de los elementos de prevención. También se tienen presente la realización de afiliaciones que son requerimientos de ley indispensables en procesos de contratación de personal (afiliaciones a seguridad social, ARL, Fondo de cesantías, y suministro de dotación de implementos de seguridad y herramientas y equipos de trabajo).Teniendo en

cuenta esto, a continuación se mencionan las Fortalezas, Debilidades y Oportunidades y Amenazas con el propósito de desarrollar mejoras en esta área:

**Cuadro 5. Matriz DOFA Área de Recursos Humanos.**

| FORTALEZAS  | OPORTUNIDADES  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al momento de iniciar labores en la empresa se hace énfasis en la importancia del uso de implementos de seguridad</li> <li>• Se contrata personal de alta experiencia tanto en las labores a realizar como en el medio en el cual se desenvuelven</li> <li>• * Se cumplen con las normas establecidas por ley respecto a contratación de personal y seguridad en el trabajo</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el seguimiento de prevención de riesgos laborales de cada área de la empresa.</li> <li>• Capacitación permanente del personal, para ir a la vanguardia con el sector.</li> <li>• * Motivar con frecuencia al personal.</li> </ul> |
| DEBILIDADES   | AMENAZAS   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con un software que regule las novedades y liquidaciones de nómina</li> <li>• No se cuenta con una persona dentro de la empresa dedicada al seguimiento, elaboración y ejecución competentes a esta área</li> <li>• No se cuentan con Manuales de Procesos que especifique las entradas y salidas de información y su procesamiento</li> <li>• No se cuentan con manuales de funciones, los cuales delimiten el direccionamiento, objetivos y responsabilidades de cada puesto de trabajo.</li> <li>• Probabilidad de Rotación del personal por el tipo de contrato laboral que tienen.</li> <li>• Alta probabilidad de Accidentes laborales por la falta de prevención.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La exclusividad de tiempo de los operarios con la empresa.</li> </ul>   |

### 3.6. MATRIZ DOFA CRUZADA

La presente Matriz Cruzada tiene como propósito realizar un análisis Cualitativo y Cuantitativo sobre el planteamiento de Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades frente a la implementación de estrategias que permitan realizar un mejoramiento en los procesos y procedimientos que involucran las actividades realizadas dentro de la misma frente al mercado. Teniendo en cuenta este orden de ideas, se plantea realizar un análisis sobre el nivel de relevancia de dichos ítems los cuales tendrán como resultante la aplicación adecuada y objetiva de las estrategias planteadas en el presente proyecto. Por lo tanto, para cada intervalo se asignará un nivel de calificación de Uno (1) a Cinco (5), siendo Uno la calificación más baja y Cinco la Calificación más baja.

**Nota:** Para la observación del nivel de significancia, se basó dicha realización en el principio del economista italiano Vialfredo Pareto (1848-1923), también conocida como la regla 80/20.<sup>12</sup>

**Cuadro 6. Criterios de Calificación.**

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN   |                      |                |             |     |     |           |     |           |     |           |     |           |     |  |      |  |  |  |  |  |  |            |           |                |           |       |                   |     |          |        |                      |     |          |              |                   |    |          |
|---|----------------------|----------------|-------------|-----|-----|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|--|------|--|--|--|--|--|--|------------|-----------|----------------|-----------|-------|-------------------|-----|----------|--------|----------------------|-----|----------|--------------|-------------------|----|----------|
| <table border="1"> <thead> <tr> <th>RANGO DE NOTAS</th> <th>PORCENTAJES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0,0</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>1,0 - 2,0</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>2,1 - 3,0</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>3,1 - 4,0</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>4,1 - 5,0</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> |                      | RANGO DE NOTAS | PORCENTAJES | 0,0 | 20% | 1,0 - 2,0 | 20% | 2,1 - 3,0 | 20% | 3,1 - 4,0 | 20% | 4,1 - 5,0 | 20% |  | 100% | <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ANÁLISIS CUANTITATIVO<br/>SEGÚN PRINCIPIO DE PARETO O REGLA 80/20</th> </tr> <tr> <th>RELEVANCIA</th> <th>PRIORIDAD</th> <th>% CALIFICACION</th> <th>CATEGORIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0-80%</td> <td>Alta<br/>Prioridad</td> <td>80%</td> <td><b>A</b></td> </tr> <tr> <td>81-95%</td> <td>Mediana<br/>Prioridad</td> <td>15%</td> <td><b>B</b></td> </tr> <tr> <td>96%-<br/>100%</td> <td>Baja<br/>prioridad</td> <td>5%</td> <td><b>C</b></td> </tr> </tbody> </table> |  | ANÁLISIS CUANTITATIVO<br>SEGÚN PRINCIPIO DE PARETO O REGLA 80/20 |  |  |  | RELEVANCIA | PRIORIDAD | % CALIFICACION | CATEGORIA | 0-80% | Alta<br>Prioridad | 80% | <b>A</b> | 81-95% | Mediana<br>Prioridad | 15% | <b>B</b> | 96%-<br>100% | Baja<br>prioridad | 5% | <b>C</b> |
| RANGO DE NOTAS  | PORCENTAJES          |                |             |     |     |           |     |           |     |           |     |           |     |  |      |  |  |  |  |  |  |            |           |                |           |       |                   |     |          |        |                      |     |          |              |                   |    |          |
| 0,0   | 20%                  |                |             |     |     |           |     |           |     |           |     |           |     |  |      |  |  |  |  |  |  |            |           |                |           |       |                   |     |          |        |                      |     |          |              |                   |    |          |
| 1,0 - 2,0   | 20%                  |                |             |     |     |           |     |           |     |           |     |           |     |  |      |  |  |  |  |  |  |            |           |                |           |       |                   |     |          |        |                      |     |          |              |                   |    |          |
| 2,1 - 3,0   | 20%                  |                |             |     |     |           |     |           |     |           |     |           |     |  |      |  |  |  |  |  |  |            |           |                |           |       |                   |     |          |        |                      |     |          |              |                   |    |          |
| 3,1 - 4,0   | 20%                  |                |             |     |     |           |     |           |     |           |     |           |     |  |      |  |  |  |  |  |  |            |           |                |           |       |                   |     |          |        |                      |     |          |              |                   |    |          |
| 4,1 - 5,0   | 20%                  |                |             |     |     |           |     |           |     |           |     |           |     |  |      |  |  |  |  |  |  |            |           |                |           |       |                   |     |          |        |                      |     |          |              |                   |    |          |
|   | 100%                 |                |             |     |     |           |     |           |     |           |     |           |     |  |      |  |  |  |  |  |  |            |           |                |           |       |                   |     |          |        |                      |     |          |              |                   |    |          |
| ANÁLISIS CUANTITATIVO<br>SEGÚN PRINCIPIO DE PARETO O REGLA 80/20  |                      |                |             |     |     |           |     |           |     |           |     |           |     |  |      |  |  |  |  |  |  |            |           |                |           |       |                   |     |          |        |                      |     |          |              |                   |    |          |
| RELEVANCIA  | PRIORIDAD            | % CALIFICACION | CATEGORIA   |     |     |           |     |           |     |           |     |           |     |  |      |  |  |  |  |  |  |            |           |                |           |       |                   |     |          |        |                      |     |          |              |                   |    |          |
| 0-80%   | Alta<br>Prioridad    | 80%            | <b>A</b>    |     |     |           |     |           |     |           |     |           |     |  |      |  |  |  |  |  |  |            |           |                |           |       |                   |     |          |        |                      |     |          |              |                   |    |          |
| 81-95%  | Mediana<br>Prioridad | 15%            | <b>B</b>    |     |     |           |     |           |     |           |     |           |     |  |      |  |  |  |  |  |  |            |           |                |           |       |                   |     |          |        |                      |     |          |              |                   |    |          |
| 96%-<br>100%  | Baja<br>prioridad    | 5%             | <b>C</b>    |     |     |           |     |           |     |           |     |           |     |  |      |  |  |  |  |  |  |            |           |                |           |       |                   |     |          |        |                      |     |          |              |                   |    |          |

Teniendo como base éste principio, se realizó una matriz por medio de la cual se pudiera designar una calificación de 1 punto (calificación más baja) a 5 puntos (calificación más alta) a cada ítem (Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades), y de ésta manera tomar las sumatorias totales (Horizontales y Verticales), y dividir las entre la calificación máxima posible (Máx. Calificación por ítem Horizontal: 100 puntos – Máx. Calificación por ítem Vertical: 40 puntos), y así obtener el porcentaje de calificación alcanzado en cada ítem.

**A continuación se muestran las puntuaciones asignadas por ítem y los correspondientes porcentajes obtenidos:**

**Nota:** Las siguientes Gráficas que se muestran a continuación debido a su extensión horizontal, se dividirá en Parte A y Parte B, entendiéndose “A” como “Lado derecho” y “B” como “Lado Izquierdo” de una misma Gráfica.

<sup>12</sup> Diagrama de Pareto. Disponible en: Disponible en: <http://cursa.ihmc.us/rid=1KHL10SPR-1S0VNB2-18MG/pareto.pdf>

**Tabla 1. Matriz de puntuaciones – Oportunidades VS Fortalezas (Parte A).**

| FORTALEZAS: F                  |  |  |                              |                               |                                      |   |   |   |   |   |  |
|--------------------------------|--|--|------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|---|---|---|---|---|--|
|                                |  | 1. Precios competitivos en el mercado. | 2. Calidad de los productos. | 3. Confianza de los clientes. | 4. Entrega oportuna de la mercancía. | 5. Productos elaborados con materia prima de excelente calidad. | 6. La mano de obra calificada de los operarios. | 7. Alta fidelidad de los clientes a la empresa. | 8. Variedad de modelos y diseños. Tradición joyera. | 9. Conocimiento y utilización de técnicas tradicionales y modernas. | 10. La credibilidad de los Distribuidores. |
| OPORTUNIDADES: O               | 1. Aumentar las ventas con estrategias de mercadeo.                  | 5,0                                    | 5,0                          | 5,0                           | 2,5                                  | 5,0   | 3,8   | 3,2   | 4,8   | 2,0   | 5,0  |
|                                | 2. La exportación a otros países                                     | 4,7                                    | 5,0                          | 3,0                           | 5,0                                  | 5,0   | 3,9   | 4,0   | 2,8   | 1,0   | 1,0  |
|                                | 3. Llegar a los mercados no cubiertos en la actualidad.              | 4,5                                    | 5,0                          | 3,0                           | 2,5                                  | 5,0   | 3,5   | 4,0   | 4,5   | 3,0   | 5,0  |
|                                | 4. Utilizar los tratados Comerciales para llegar a otros países.     | 3,5                                    | 5,0                          | 3,0                           | 5,0                                  | 5,0   | 4,5   | 0,0   | 5,0   | 0,0   | 1,0  |
|                                | 5. Aumentar la base de clientes.                                     | 4,0                                    | 4,0                          | 5,0                           | 5,0                                  | 4,0   | 2,0   | 5,0   | 2,0   | 1,0   | 5,0  |
|                                | 6. Descentralizar el mercado.  | 4,2                                    | 4,3                          | 4,8                           | 3,0                                  | 4,5   | 0,0   | 5,0   | 4,7   | 1,5   | 5,0  |
|                                | 7. Diversificar el portafolio y las categorías.                      | 5,0                                    | 3,0                          | 1,0                           | 2,0                                  | 4,0   | 1,0   | 2,0   | 5,0   | 4,0   | 2,0  |
|                                | 8. Expansión a otros mercados locales, Nacionales e internacionales. | 4,0                                    | 5,0                          | 5,0                           | 5,0                                  | 5,0   | 4,0   | 4,0   | 4,0   | 4,0   | 5,0  |
| <b>SUMA</b>                    |  | <b>34,9</b>                            | <b>36,3</b>                  | <b>29,8</b>                   | <b>30,0</b>                          | <b>37,5</b>   | <b>22,7</b>                                     | <b>27,2</b>                                     | <b>32,8</b>   | <b>16,5</b>   | <b>29,0</b>                                |
| <b>% de Calificación Total</b> |  | <b>87,3%</b>                           | <b>90,8%</b>                 | <b>74,5%</b>                  | <b>75,0%</b>                         | <b>93,8%</b>  | <b>56,8%</b>                                    | <b>68,0%</b>                                    | <b>82,0%</b>  | <b>41,3%</b>  | <b>72,5%</b>                               |

| FORTALEZAS: F |  |                              |                               |                                      |   |   |   |   |   |  |
|---------------|--|------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|---|---|---|---|---|--|
|               | 1. Precios competitivos en el mercado. | 2. Calidad de los productos. | 3. Confianza de los clientes. | 4. Entrega oportuna de la mercancía. | 5. Productos elaborados con materia prima de excelente calidad. | 6. La mano de obra calificada de los operarios. | 7. Alta fidelidad de los clientes a la empresa. | 8. Variedad de modelos y diseños. Tradición joyera. | 9. Conocimiento y utilización de técnicas tradicionales y modernas. | 10. La credibilidad de los Distribuidores. |
| CATEGORIA     | A                                      | A                            | B                             | B                                    | A   | B   | B   | A   | B   | B  |

**Tabla 2. Matriz de puntuaciones – Oportunidades VS Debilidades (Parte B).**

| DEBILIDADES: D                               |   |   |  |                         |   |  |                                    |   |                    |      | Max. Calificaciones     | 100;40     |
|--|---|---|--|-------------------------|---|--|------------------------------------|---|--------------------|------|-------------------------|------------|
| 1. Poca publicidad de la marca en el mercado | 2. Demora en la elaboración del producto por la falta de tecnología | 3. Bajo interés en Mejorar el proceso de calidad con la sistematización de la empresa | 4. Falta de un plan de mercadeo que contemple las exigencias del mercado | 5. Gastos operacionales | 6. Proyección de la empresa hacia el futuro | 7. Falta de organización en los presupuestos | 8. Recursos financieros limitados. | 9. Bajo desarrollo Técnico de procesos gerenciales. | 10. Productividad. | SUMA | % de Calificación Total | CATEGORIAS |
| 5,0  | 2,8   | 3,8   | 5,0  | 3,5                     | 3,0   | 5,0  | 3,8                                | 5,0   | 4,0                | 82,2 | 82,2%                   | A          |
| 2,0  | 1,0   | 3,0   | 5,0  | 4,7                     | 3,0   | 5,0  | 2,5                                | 3,0   | 2,2                | 66,8 | 66,8%                   | B          |
| 4,7  | 2,3   | 3,5   | 4,8  | 3,7                     | 4,3   | 4,6  | 3,5                                | 4,3   | 4,3                | 80,0 | 80,0%                   | A          |
| 0,0  | 4,0   | 4,5   | 0,0  | 4,7                     | 4,5   | 4,8  | 5,0                                | 3,5   | 2,5                | 61,0 | 61,0%                   | B          |
| 4,2  | 0,0   | 0,0   | 5,0  | 2,3                     | 2,5   | 3,8  | 2,0                                | 5,0   | 3,6                | 65,4 | 65,4%                   | B          |
| 4,5  | 3,0   | 4,3   | 5,0  | 4,0                     | 4,5   | 4,0  | 5,0                                | 5,0   | 3,5                | 79,8 | 79,8%                   | A          |
| 4,4  | 2,0   | 4,5   | 5,0  | 2,0                     | 4,3   | 4,5  | 4,3                                | 5,0   | 4,0                | 69,0 | 69,0%                   | B          |
| 4,5  | 2,0   | 5,0   | 4,5  | 4,5                     | 5,0   | 3,7  | 4,5                                | 5,0   | 3,0                | 86,7 | 86,7%                   | A          |

| DEBILIDADES: D                               |   |   |  |                         |   |  |                                    |   |                    |      | Max. Calificaciones     | 100;40     |
|--|---|---|--|-------------------------|---|--|------------------------------------|---|--------------------|------|-------------------------|------------|
| 1. Poca publicidad de la marca en el mercado | 2. Demora en la elaboración del producto por la falta de tecnología | 3. Bajo interés en Mejorar el proceso de calidad con la sistematización de la empresa | 4. Falta de un plan de mercadeo que contemple las exigencias del mercado | 5. Gastos operacionales | 6. Proyección de la empresa hacia el futuro | 7. Falta de organización en los presupuestos | 8. Recursos financieros limitados. | 9. Bajo desarrollo Técnico de procesos gerenciales. | 10. Productividad. | SUMA | % de Calificación Total | CATEGORIAS |
| 29,3   | 17,1  | 24,1  | 34,3   | 29,4                    | 31,1  | 35,4   | 30,6                               | 35,8  | 27,1               |      |                         |            |
| 73,3%  | 42,8%   | 60,3%   | 85,8%  | 73,5%                   | 77,8%                                       | 88,5%  | 76,5%                              | 89,5%   | 67,8%              |      |                         |            |
| B  | B   | B   | A  | B                       | B   | A  | B                                  | A   | B                  |      |                         |            |

**Tabla 3. Matriz de puntuaciones – Amenazas VS Fortalezas (Parte A).**

| FORTALEZAS: F |  |  |                              |                               |                                      |   |   |   |  |   |  |
|---------------|--|--|------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|---|---|---|--|---|--|
|               |  | 1. Precios competitivos en el mercado. | 2. Calidad de los productos. | 3. Confianza de los clientes. | 4. Entrega oportuna de la mercancía. | 5. Productos elaborados con materia prima de excelente calidad. | 6. La mano de obra calificada de los operarios. | 7. Alta fidelidad de los clientes a la empresa. | 8. Variedad de modelos y diseños.Tradición joyera. | 9. Conocimiento y utilización de técnicas tradicionales y modernas. | 10. La credibilidad de los Distribuidores. |
| AMENAZAS: A   | 1. Las temporadas bajas de rotación en el mercado.     | 5,0                                    | 4,0                          | 5,0                           | 4,3                                  | 4,0   | 3,5   | 5,0   | 4,2  | 3,0   | 5,0  |
|               | 2. La inestabilidad económica del país.                | 3,0                                    | 4,0                          | 2,5                           | 1,0                                  | 2,5   | 1,0   | 3,0   | 1,0  | 1,0   | 1,0  |
|               | 3. Las nuevas tendencias del mercado.                  | 4,5                                    | 4,3                          | 3,8                           | 0,0                                  | 4,5   | 2,5   | 4,5   | 4,8  | 4,3   | 5,0  |
|               | 4. La falta de liquidez para enfrentar la competencia. | 2,5                                    | 4,0                          | 0,0                           | 2,8                                  | 4,5   | 2,5   | 2,5   | 4,0  | 2,5   | 4,3  |
|               | 5. El crédito que se le da a los clientes.             | 1,0                                    | 4,3                          | 1,0                           | 1,0                                  | 4,0   | 1,0   | 1,0   | 1,0  | 1,0   | 4,0  |

| FORTALEZAS: F   |  |                              |                               |                                      |   |   |   |  |   |  |  |
|---|--|------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|---|---|---|--|---|--|--|
|   | 1. Precios competitivos en el mercado. | 2. Calidad de los productos. | 3. Confianza de los clientes. | 4. Entrega oportuna de la mercancía. | 5. Productos elaborados con materia prima de excelente calidad. | 6. La mano de obra calificada de los operarios. | 7. Alta fidelidad de los clientes a la empresa. | 8. Variedad de modelos y diseños.Tradición joyera. | 9. Conocimiento y utilización de técnicas tradicionales y modernas. | 10. La credibilidad de los Distribuidores. |  |
| 6. La tendencia de los productos en acero y la bisutería. | 4,7                                    | 5,0                          | 5,0                           | 4,5                                  | 5,0   | 4,5   | 5,0   | 4,5  | 4,4   | 4,0  |  |
| 7. Acceder a créditos bancarios.                          | 1,0                                    | 4,5                          | 4,0                           | 1,0                                  | 4,0   | 4,0   | 0,0   | 1,0  | 0,0   | 4,0  |  |
| 8. Escasa dinámica comercial.                             | 5,0                                    | 4,3                          | 5,0                           | 4,6                                  | 4,0   | 3,8   | 5,0   | 5,0  | 4,7   | 5,0  |  |
| <b>SUMA</b>   | <b>26,7</b>                            | <b>34,4</b>                  | <b>26,3</b>                   | <b>19,2</b>                          | <b>32,5</b>   | <b>22,8</b>                                     | <b>26</b>                                       | <b>25,5</b>  | <b>20,9</b>   | <b>32,3</b>                                |  |
| <b>% de Calificación Total</b>                            | <b>66,8%</b>                           | <b>86,0%</b>                 | <b>65,8%</b>                  | <b>48,0%</b>                         | <b>81,3%</b>  | <b>57,0%</b>                                    | <b>65,0%</b>                                    | <b>63,8%</b>                                       | <b>52,3%</b>  | <b>80,8%</b>                               |  |
| <b>CATEGORIA</b>  | <b>B</b>                               | <b>A</b>                     | <b>B</b>                      | <b>B</b>                             | <b>A</b>  | <b>B</b>  | <b>B</b>  | <b>B</b>   | <b>B</b>  | <b>A</b>                                   |  |

**Tabla 4. Matriz de puntuaciones – Amenazas VS Debilidades (Parte B).**

| DEBILIDADES: D                               |   |   |  |                         |   |  |                                   |                         |                   |             | Max. Calificaciones     | 100/40     |
|--|---|---|--|-------------------------|---|--|-----------------------------------|-------------------------|-------------------|-------------|-------------------------|------------|
| 1. Poca publicidad de la marca en el mercado | 2. Demora en la elaboración del producto por la falta de tecnología | 3. Bajo interés en Mejorar el proceso de calidad con la sistematización de la empresa | 4. Falta de un plan de mercadeo que contemple las exigencias del mercado | 5. Gastos operacionales | 6. Proyección de la empresa hacia el futuro | 7. Falta de organización en los presupuestos | 8. Recursos financieros limitados | 9. Desarrollo gerencial | 10. Productividad | SUMA        | % de Calificación Total | CATEGORIAS |
| 5,0  | 1,0   | 3,0   | 4,5  | 3,0                     | 4,8   | 5,0  | 5,0                               | 5,0                     | 5,0               | <b>79,8</b> | <b>79,8%</b>            | <b>A</b>   |
| 1,0  | 1,0   | 1,0   | 1,0  | 1,0                     | 3,0   | 1,0  | 1,0                               | 1,0                     | 1,0               | <b>32</b>   | <b>32,0%</b>            | <b>B</b>   |
| 1,0  | 2,0   | 2,0   | 4,7  | 3,0                     | 4,5   | 2,5  | 0,0                               | 4,7                     | 4,5               | <b>67,1</b> | <b>67,1%</b>            | <b>B</b>   |
| 4,5  | 5,0   | 3,0   | 4,5  | 4,6                     | 4,0   | 3,0  | 5,0                               | 2,9                     | 4,1               | <b>70,2</b> | <b>70,2%</b>            | <b>B</b>   |
| 1,0  | 1,0   | 1,0   | 1,0  | 1,0                     | 3,0   | 1,0  | 1,0                               | 4,3                     | 1,0               | <b>34,6</b> | <b>34,6%</b>            | <b>C</b>   |
| 5,0  | 4,7   | 4,7   | 5,0  | 4,2                     | 4,0   | 4,0  | 2,5                               | 5,0                     | 4,5               | <b>90,2</b> | <b>90,2%</b>            | <b>A</b>   |

| DEBILIDADES: D                               |   |   |  |                         |   |  |                                   |                         |                   |      | Max. Calificaciones     | 100/40     |
|--|---|---|--|-------------------------|---|--|-----------------------------------|-------------------------|-------------------|------|-------------------------|------------|
| 1. Poca publicidad de la marca en el mercado | 2. Demora en la elaboración del producto por la falta de tecnología | 3. Bajo interés en Mejorar el proceso de calidad con la sistematización de la empresa | 4. Falta de un plan de mercadeo que contemple las exigencias del mercado | 5. Gastos operacionales | 6. Proyección de la empresa hacia el futuro | 7. Falta de organización en los presupuestos | 8. Recursos financieros limitados | 9. Desarrollo gerencial | 10. Productividad | SUMA | % de Calificación Total | CATEGORIAS |
| 4,3  | 5,0   | 4,1   | 2,5  | 4,7                     | 4,5   | 4,5  | 5,0                               | 5,0                     | 5,0               | 68,1 | 68,1%                   | B          |
| 5,0  | 4,5   | 4,8   | 5,0  | 5,0                     | 4,7   | 4,6  | 4,5                               | 5,0                     | 4,5               | 94   | 94,0%                   | A          |
| <b>26,8</b>                                  | <b>24,2</b>   | <b>23,6</b>   | <b>23,7</b>  | <b>26,5</b>             | <b>32,5</b>                                 | <b>25,6</b>                                  | <b>24</b>                         | <b>32,9</b>             | <b>29,6</b>       |      |                         |            |
| <b>67,0%</b>                                 | <b>60,5%</b>  | <b>59,0%</b>  | <b>59,3%</b>   | <b>66,3%</b>            | <b>81,3%</b>                                | <b>64,0%</b>                                 | <b>60,0%</b>                      | <b>82,3%</b>            | <b>74,0%</b>      |      |                         |            |
| <b>B</b>                                     | <b>B</b>  | <b>B</b>  | <b>B</b>   | <b>B</b>                | <b>A</b>                                    | <b>B</b>                                     | <b>B</b>                          | <b>A</b>                | <b>B</b>          |      |                         |            |

Una vez desarrollada la Matriz, se tienen en cuenta únicamente los ítems que alcanzaron porcentajes superiores al 80% - Categoría A, los cuales son los que representan mayor relevancia frente a las necesidades de mejoramiento que actualmente presenta la empresa.

Con base a esto, se separan del grupo de calificaciones en una tabla consolidada sobre dichas observaciones alcanzadas, a continuación se muestra dicha tabla con los resultados obtenidos:

**Tabla 5. Resultados ítems horizontales – Oportunidades.**

| OPORTUNIDADES   | % de Calificacion Total | CATEGORIAS |
|---|-------------------------|------------|
| 1.Aumentar las ventas con estrategias de mercadeo.                  | 82,2%                   | A          |
| 2.La exportación a otros países                                     | 66,8%                   | B          |
| 3.Llegar a los mercados no cubiertos en la actualidad.              | 80,0%                   | A          |
| 4.Utilizar los tratados Comerciales para llegar a otros países.     | 61,0%                   | B          |
| 5.Aumentar la base de clientes.                                     | 65,4%                   | B          |
| 6.Descentralizar el mercado.  | 79,8%                   | A          |
| 7.Diversificar el portafolio y las categorías.                      | 69,0%                   | B          |
| 8.Expansión a otros mercados locales, Nacionales e internacionales. | 86,7%                   | A          |

**Nota:** Calificaciones Correspondientes a los ítems Horizontales sobre Las Oportunidades.

**Tabla 6. Resultados Ítems OF.**

| FORTALEZAS: F   | % de Calificacion Total | CATEGORIA |
|---|-------------------------|-----------|
| 1. Precios competitivos en el mercado.                              | 87,3%                   | A         |
| 2.Calidad de los productos.   | 90,8%                   | A         |
| 3. Confianza de los clientes.                                       | 74,5%                   | B         |
| 4. Entrega oportuna de la mercancía.                                | 75,0%                   | B         |
| 5. Productos elaborados con materia prima de excelente calidad.     | 93,8%                   | A         |
| 6. La mano de obra calificada de los operarios.                     | 56,8%                   | B         |
| 7. Alta fidelidad de los clientes a la empresa.                     | 68,0%                   | B         |
| 8. Variedad de modelos y diseños. Tradición joyera.                 | 82,0%                   | B         |
| 9. Conocimiento y utilización de técnicas tradicionales y modernas. | 41,3%                   | B         |
| 10.La credibilidad de los Distribuidores.                           | 72,5%                   | B         |

**Nota:** Calificaciones Correspondientes a los ítems Verticales sobre Las Oportunidades y las Fortalezas (OF).

**Tabla 7. Resultados Ítems OD.**

| DEBILIDADES  | % de Calificación Total | CATEGORIA |
|--|-------------------------|-----------|
| 1.Poca publicidad de la marca en el mercado.   | 73,3%                   | B         |
| 2.Demora en la elaboración del producto por la falta de tecnología.                    | 42,8%                   | B         |
| 3. Bajo interes en Mejorar el proceso de calidad con la sistematización de la empresa. | 60,3%                   | B         |
| 4.Falta de un plan de mercadeo que contemple las exigencias del mercado.               | 85,8%                   | A         |
| 5. Gastos operacionales.   | 73,5%                   | B         |
| 6.Proyección de la empresa hacia el futuro.  | 77,8%                   | B         |
| 7.Falta de organización en los presupuestos.   | 88,5%                   | A         |
| 8.Recursos financieros limitados.  | 76,5%                   | B         |
| 9.Desarrollo gerencial.  | 89,5%                   | A         |
| 10.Productividad.  | 67,8%                   | B         |

**Nota:** Calificaciones Correspondientes a los ítems Verticales sobre Las Oportunidades y las Debilidades (OD).

**Tabla 8. Resultados Ítems horizontales – Amenazas.**

| AMENAZAS   | % de Calificación Total | CATEGORIAS |
|--|-------------------------|------------|
| 1.Las temporadas bajas de rotación en el mercado.        | 79,8%                   | A          |
| 2.La inestabilidad económica del país.                   | 32,0%                   | B          |
| 3.Las nuevas tendencias del mercado.                     | 67,1%                   | B          |
| 4.La falta de liquidez para enfrentar la competencia.    | 70,2%                   | B          |
| 5.El crédito que se le da a los clientes.                | 34,6%                   | C          |
| 6.La tendencia de los productos en acero y la bisutería. | 90,2%                   | A          |
| 7.Acceder a créditos bancarios.                          | 68,1%                   | B          |
| 8.Escasa dinámica comercial.                             | 94,0%                   | A          |

**Nota:** Calificaciones Correspondientes a los ítems Horizontales sobre Las Amenazas.

**Tabla 9. Resultados Ítems AF.**

| FORTALEZAS: F   | % de Calificación Total | CATEGORIA |
|---|-------------------------|-----------|
| 1. Precios competitivos en el mercado.                              | 66,8%                   | B         |
| 2. Calidad de los productos.  | 86,0%                   | A         |
| 3. Confianza de los clientes.                                       | 65,8%                   | B         |
| 4. Entrega oportuna de la mercancía.                                | 48,0%                   | B         |
| 5. Productos elaborados con materia prima de excelente calidad.     | 81,3%                   | A         |
| 6. La mano de obra calificada de los operarios.                     | 57,0%                   | B         |
| 7. Alta fidelidad de los clientes a la empresa.                     | 65,0%                   | B         |
| 8. Variedad de modelos y diseños. Tradición joyera.                 | 63,8%                   | B         |
| 9. Conocimiento y utilización de técnicas tradicionales y modernas. | 52,3%                   | B         |
| 10. La credibilidad de los Distribuidores.                          | 80,8%                   | A         |

**Nota:** Calificaciones Correspondientes a los ítems Verticales sobre Las Amenazas y las Fortalezas (AF).

**Tabla 10. Resultados Ítems AD.**

| DEBILIDADES  | % de Calificación Total | CATEGORIA |
|--|-------------------------|-----------|
| 1. Poca publicidad de la marca en el mercado.  | 67,0%                   | B         |
| 2. Demora en la elaboración del producto por la falta de tecnología.                   | 60,5%                   | B         |
| 3. Bajo interés en mejorar el proceso de calidad con la sistematización de la empresa. | 59,0%                   | B         |
| 4. Falta de un plan de mercadeo que contemple las exigencias del mercado.              | 59,3%                   | B         |
| 5. Gastos operacionales.   | 66,3%                   | B         |
| 6. Proyección de la empresa hacia el futuro.   | 81,3%                   | A         |
| 7. Falta de organización en los presupuestos.  | 64,0%                   | B         |
| 8. Recursos financieros limitados.   | 60,0%                   | B         |
| 9. Desarrollo gerencial.   | 82,3%                   | A         |
| 10. Productividad.   | 74,0%                   | B         |

**Nota:** Calificaciones Correspondientes a los ítems Verticales sobre Las Amenazas y las Debilidades (AD).

**Una vez obtenidos los resultados finales, en los cuales se pueden observar los ítems con categoría A, teniendo en cuenta el principio de Pareto, se toma el 20% de las observaciones que cumplen con más de 80% de las calificaciones.**

De esta manera se obtiene finalmente la DOFA CRUZADA esperada a partir de dichas observaciones. A continuación se muestra dicha tabla:

**Tabla 11. Dofa cruzada final**

| DOFA CRUZADA  | FORTALEZAS  | DEBILIDADES                                   | ESTRATEGIAS   |   |
|---|---|---|---|---|
| <b>OPORTUNIDADES: O</b>   |   |   | <b>ESTRATEGIAS FO</b>   | <b>ESTRATEGIAS DO</b>   |
| 1. Precios competitivos en el mercado.                                      | 4. Falta de un plan de mercadeo que contemple las exigencias del mercado. | 7. Falta de organización en los presupuestos. | 1. Dar a conocer el producto en otros mercados.   | 1. Aumentar la estrategia publicitaria para dar a conocer la empresa por medio de catálogos, internet y folletos especializados.  |
| <b>1. Aumentar las ventas con estrategias de mercadeo.</b>                  | 2. Calidad de los productos.  | 9. Desarrollo gerencial.                      | 2. Exportar el producto aprovechando los tratados que tiene el país.  | 2. Establecer la asignación de tareas para cada cargo y así aprovechar al máximo el recurso humano.   |
| <b>3. Llegar a los mercados no cubiertos en la actualidad.</b>              | 5. Productos elaborados con materia prima de excelente calidad.           |   | 3. Posicionarse a nivel nacional por su calidad.  | 3. Aprovechar los créditos bancarios para tecnificar la empresa.  |
| <b>6. Descentralizar el mercado.</b>  |   |   | 4. Aumentar la variedad del portafolio.   | 4. Capacitar al personal en estrategias de innovación.  |
| <b>8. Expansión a otros mercados locales, Nacionales e internacionales.</b> |   |   | 5. Aprovechar la calidad de la mano de obra que es muy calificada.  |   |
| <b>AMENAZAS: A</b>  | <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>                            | <b>ESTRATEGIAS FA</b>   | <b>ESTRATEGIAS DA</b>   |
| 2. Calidad de los productos.  | 2. Calidad de los productos.  | 6. Proyección de la empresa hacia el futuro.  | 1. Aprovechar el apoyo de los proveedores así como los créditos que otorgan.<br>2. Identificar los competidores para enfocarse en las estrategias del mercado al que se dirige.<br>3. Dar a conocer y promocionar la calidad del producto en el mercado internacional y así lograr abrir nuevos mercados. | 1. Crear alianzas con empresas del sector para fortalecer el sector joyero.   |
| 6. La tendencia de los productos en acero y la bisutería.                   | 5. Productos elaborados con materia prima de excelente calidad.           | 9. Desarrollo gerencial.                      |   | 2. Trabajar en la productividad de cada uno de los empleados para desarrollar la optimización de los procesos.  |
| 10. La credibilidad de los Distribuidores.                                  | 10. La credibilidad de los Distribuidores.                                |   |   | 3. Utilizar el menor número de intermediarios posibles para aumentar la rentabilidad de la empresa.   |
|   |   |   |   | 4. Lograr tener un mayor control sobre lo que se hace y reducir costos en procesos logísticos sin afectar la calidad del producto y poder ofrecer precios competitivos. |

Teniendo como base dichas observaciones se realiza el planteamiento de las estrategias sugeridas, como parte del proceso de mejora continua posterior a la implementación del plan de mejoramiento.

## **4. PROPUESTA DE MODERNIZACION**

Cuando se analiza el mercado actual se encuentra que en la mayoría de las ocasiones, la empresa ya está constituida y estructurada bajo manejos empíricos tradicionales. Al implementar propuestas de modernización bajo conceptos de planeación, organización, seguimiento y control, implica una serie de cambios de gran importancia que deben ser realizados de forma sistemática y con especial cuidado para conseguir que los cambios supongan una mejora, teniendo la precaución de no omitir algunos procesos que cuentan como la tradición en la elaboración, dado que estos figuran como importantes activos fundamentales para dicho proceso de mejora.

Las técnicas de gestión han evolucionado tomando un auténtico protagonismo empresarial que van desde el modelo de gestión financiero, pasando por el modelo de fabricación basado en la planificación, continuando con la dirección estratégica hasta llegar a la gestión de calidad, orientado y direccionado siempre al cliente, involucrando los diferentes componentes de la empresa.

### **4.1 AREA ADMINISTRATIVA**

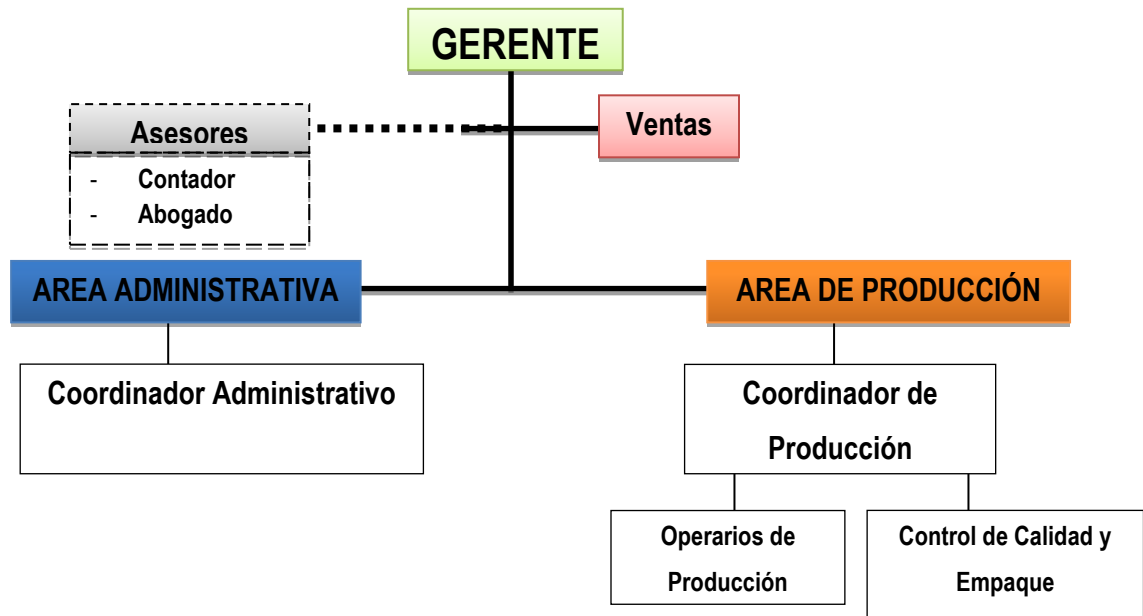
Actualmente el propietario de la empresa aparece registrado como persona natural, por lo cual el patrimonio personal y familiar, hace parte del patrimonio de la empresa y responsabilidad que contrae es ilimitada para todos los actos mercantiles.

Como propuesta, se recomienda una empresa unipersonal con el objeto de mejorar mecanismos que lo identifiquen como una sociedad, y de esta manera sea respaldado por las entidades bancarias cuando sea necesario solicitar un crédito, y que además no comprometa el patrimonio familiar.

Se plantea definir los procesos claves de la empresa y estructurar el organigrama. Sin embargo, para la propuesta en mención la ausencia del recurso humano es un factor condicionante debido a que el propietario es quien comercializa, compra los productos, contrata los servicios y maneja los ingresos, etc.

Teniendo en cuenta el perfil del propietario y las necesidades del negocio, se recomienda la contratación de un coordinador administrativo.

**Gráfica 1. Organigrama Propuesto**




Se plantea definir los procesos claves de la empresa y estructurar el organigrama. Sin embargo, para la propuesta en mención la ausencia del recurso humano es un factor condicionante debido a que el propietario es quien comercializa, compra los productos, contrata los servicios y maneja los ingresos, etc.

Teniendo en cuenta el perfil del propietario y las necesidades del negocio, se recomienda la contratación de un coordinador administrativo. La implementación de manuales de funciones, procesos y procedimientos de los cargos que conforman esta área es indispensable para que los funcionarios conozcan a fondo sus labores y la manera correcta de realizarlas.

A continuación se dan a conocer los manuales de procesos, procedimientos, manuales de funciones y perfiles de cargos que se implementaran para las áreas correspondientes:

**4.1.1 Manual de procesos del área administrativa.** Como parte del plan de mejoramiento se diseña el manual de procesos para el área administrativa el cual resume el objetivo general del área dentro de la empresa.


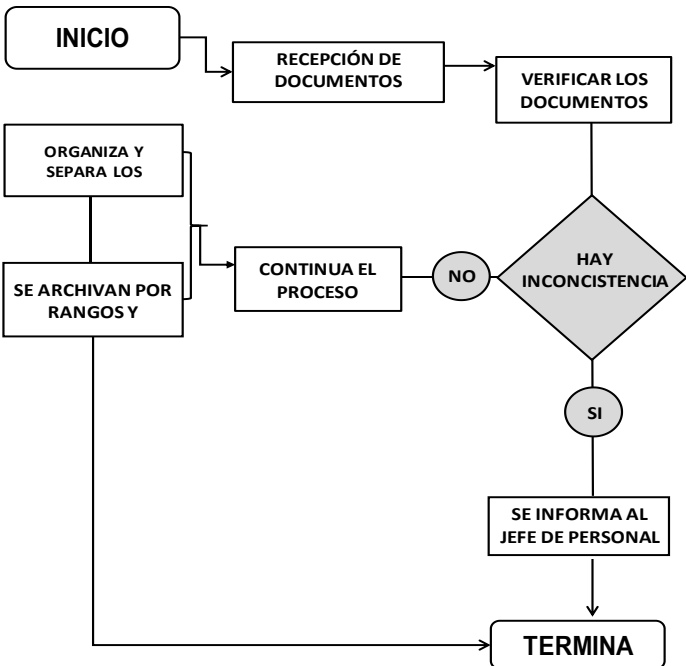
**Cuadro 7. Manual de Procesos del área administrativa**

|  |  | <b>MANUAL DE PROCESOS</b><br><b>AREA ADMINISTRATIVA</b>                                       |   |  |                       |   |
|---|--|---|---|--|-----------------------|---|
| PROCESO   | GESTIÓN ÁREA ADMINISTRATIVA  | TIPO DE PROCESO   | APOYO A LA GESTIÓN DE LA GERENCIA.  |  |                       |   |
| <b>MISIÓN</b>   | Garantizar que se apliquen correctamente las políticas y los procedimientos en todas las áreas de la compañía, optimizando al máximo el recurso humanos y la materia prima, los cuales hacen que aumente la rentabilidad y por ende beneficie financieramente los ingresos de la empresa.<br><b>PLANEAR:</b> Establecer procedimientos de los contratos, Identificar la clase de contrato de ejecutar, solicitud de requerimientos, establecer la forma de convocar al personal requerido.<br><b>HACER:</b> Analizar documentos, elaborar actas de inicio, terminación y liquidación de contratos, Elaborar los manuales de funciones, elaborar contratos al personal.<br><b>VERIFICAR:</b> Verificar los contratos elaborados, los soportes de los contratos, realizar el análisis de los informes.<br><b>ACTUAR:</b> Realizar los ajustes necesarios, implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora. |   |   |  |                       |   |
| <b>ALCANCE</b>  | Afecta directamente todas las áreas de la compañía.  |   |   |  |                       |   |
| <b>OBJETIVOS</b>  | Planificar, liderar y gestionar actividades que garanticen y contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la empresa, estableciendo normas, responsabilidades y deberes a los empleados.  |   |   |  |                       |   |
| PARTICIPANTES   |  |   |   |  |                       |   |
| POR CARGOS  |  | POR ÁREA  |   | NORMATIVIDAD VIGENTE   |                       |   |
| * Coordinador Administrativo<br>* Contador<br>* Secretaria<br>* Vendedor          |  | * Directamente: Área Administrativa y Operativa.<br>* Indirectamente: Clientes y proveedores. |   | * Código sustantivo del trabajo.<br>* Reglamento Interno del Trabajo.<br>* Ley 1562 del 11 de Julio de 2012:<br>Por medio del cual se establece el Sistema de Riesgos Laborales. |                       |   |
| ELEMENTOS DE ORIGEN   | REQUERIMIENTOS   | INTERACCIONES   | PROCESAMIENTO DEL REQUERIMIENTO   | INTERACCIONES  | SALIDAS               |   |
|   | - De Cotización aprobada<br>-manual de funciones<br>-necesidad de contratación de planta de personal<br>-capacitación.   | * Recepción de documentos.  | 1. Realización de reuniones diarias o periódicas frente a la toma de decisiones con mayor incidencia.<br><br>2. Cada departamento revisa el alcance de los logros obtenidos.<br><br>3. Se realizan las programaciones correspondientes frente a las obligaciones financieras que le competen a la empresa.<br><br>4. Se realizan análisis periódicos sobre el manejo del personal actual.<br><br>5. revisión, implementación y cumplimiento de las políticas internas y externas. | Salud Ocupacional:<br>Capacitación del personal.<br><br><b>PASOS</b><br>Seguimiento y Control a las normas de seguridad en el trabajo de la compañía.                            |                       | <b>SALIDAS</b><br><b>Salidas /Clientes</b><br><br><b>Cliente:</b><br>Todos los procesos.<br><br><b>Salidas:</b><br>-contratos perfeccionados.<br>-personal competente para las funciones contratadas. |
|   |  | PROVEEDORES   |   |  |                       |   |
| - Todos los procesos /empleados   | - Ingreso de personal<br>- Retiro de personal<br>- Verificación de soportes de los contratos a ejecutar  |   |   |  |                       |   |
| CLIENTES EXTERNOS   | CLIENTES INTERNOS  | EJECUCIÓN DEL PROCESO   |   | CLIENTES INTERNOS  | VENDEDOR/DISTRIBUIDOR |   |
| PROVEEDORES   | EMPLEADOS  |   |   | EMPLEADOS  | CLIENTE FINAL         |   |

| DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL PROCESO   |  | REGISTROS UTILIZADOS EN EL PROCESO                                    |  |
|---|--|---|--|
| * Contratos Laborales<br>* Entradas/Salidas del Personal.<br>* Nomina<br>* Balances Generales                           |  | * Documentales<br>* Videográficos<br>* Electronicos                   |  |
| REQUISISTOS NECESARIOS  |  | TIEMPOS DE EJECUCIÓN  |  |
| * Constitución política artículo 11 código sustantivo de trabajo.<br>* Resolución 2346 ministerio de protección social. |  | * El establecido para la realizacion de una funcion o tarea asignada. |  |
| <b>CONTROL Y SEGUIMIENTO</b>  | -Indicadores de ausentismo laboral.<br>-Índice ausentismo por incapacidad.<br>-Índice de cumplimiento en contratos ejecutados. |   |  |

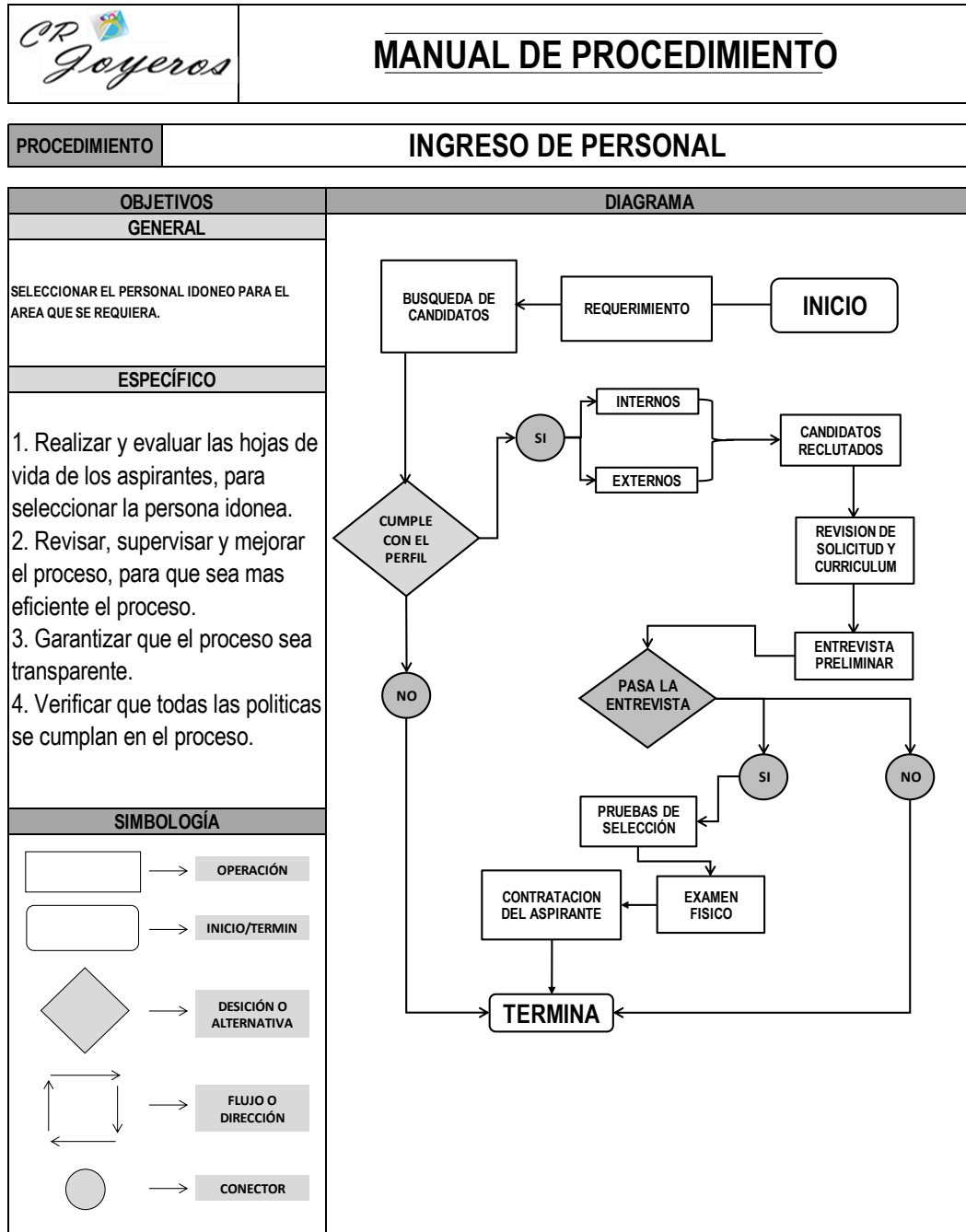
**4.1.2. Manuales de procedimientos del área administrativa.** Especifica actividades paso a paso y se asigna el funcionario responsable de ejecutarlos.

**Cuadro 8. Manual de procedimiento (Recepción documentos)**


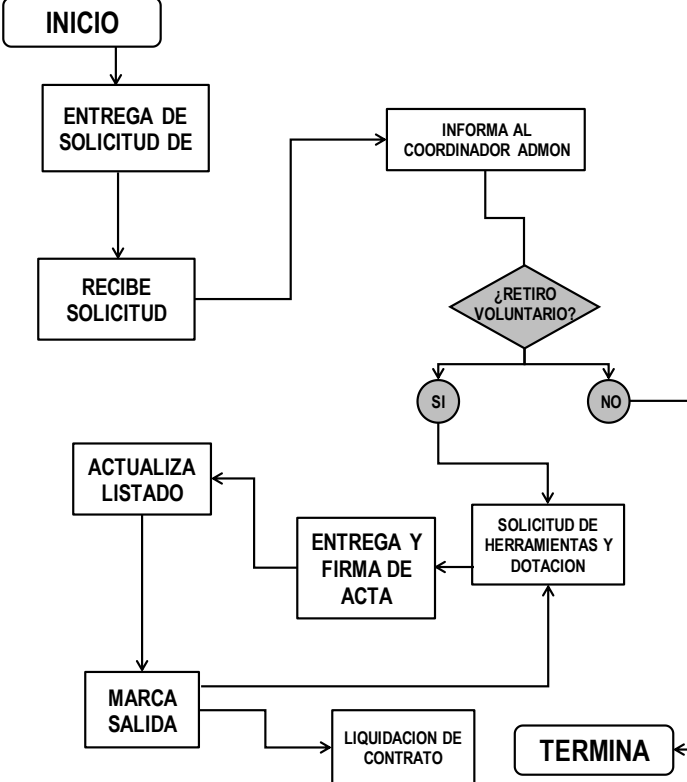
|    | <h2>MANUAL DE PROCEDIMIENTO</h2>   |                |  |                                   |  |                   |  |   |
|---|--|----------------|--|-----------------------------------|--|-------------------|--|---|
| <b>PROCEDIMIENTO</b> RECEPCION DE DOCUMENTOS CONTRATACIONES   |  |                |  |                                   |  |                   |  |   |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">OBJETIVOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"><b>GENERAL</b></td> </tr> <tr> <td>Coordinar que los documentos requeridos por la empresa estén debidamente diligenciados para cumplir con todas las normas y políticas establecidas.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>ESPECÍFICO</b></td> </tr> <tr> <td>           1. Realizar evaluaciones periódicas a cerca del cumplimiento de las funciones de las diferente áreas de la empresa.<br/>           2. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.<br/>           3. Revisar, supervisar y mejorar el proceso, así como el tiempo de elaboración del producto.<br/>           4. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.<br/>           5. Constatar que todos los planes sean llevados a cabo de una forma efectiva, eficiente y racional para alcanzar los objetivos trazados por la empresa.<br/>           Recepción de requerimientos y pedidos por parte de la Administración.         </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>SIMBOLOGÍA</b></td> </tr> <tr> <td> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 15px; margin-right: 5px;"></div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">OPERACIÓN</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 15px; margin-right: 5px;"></div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">INICIO/TERMIN</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px; transform: rotate(45deg);"></div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">DECISIÓN O ALTERNATIVA</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px; border: 1px solid black; position: relative;"> <div style="position: absolute; top: -5px; left: 5px;">→</div> <div style="position: absolute; bottom: -5px; left: 5px;">←</div> </div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">FLUJO O DIRECCIÓN</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="width: 15px; height: 15px; margin-right: 5px; border: 1px solid black; border-radius: 50%;"></div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">CONECTOR</div> </div> </td> </tr> </tbody> </table> | OBJETIVOS  | <b>GENERAL</b> | Coordinar que los documentos requeridos por la empresa estén debidamente diligenciados para cumplir con todas las normas y políticas establecidas. | <b>ESPECÍFICO</b>                 | 1. Realizar evaluaciones periódicas a cerca del cumplimiento de las funciones de las diferente áreas de la empresa.<br>2. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.<br>3. Revisar, supervisar y mejorar el proceso, así como el tiempo de elaboración del producto.<br>4. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.<br>5. Constatar que todos los planes sean llevados a cabo de una forma efectiva, eficiente y racional para alcanzar los objetivos trazados por la empresa.<br>Recepción de requerimientos y pedidos por parte de la Administración. | <b>SIMBOLOGÍA</b> | <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 15px; margin-right: 5px;"></div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">OPERACIÓN</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 15px; margin-right: 5px;"></div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">INICIO/TERMIN</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px; transform: rotate(45deg);"></div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">DECISIÓN O ALTERNATIVA</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px; border: 1px solid black; position: relative;"> <div style="position: absolute; top: -5px; left: 5px;">→</div> <div style="position: absolute; bottom: -5px; left: 5px;">←</div> </div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">FLUJO O DIRECCIÓN</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="width: 15px; height: 15px; margin-right: 5px; border: 1px solid black; border-radius: 50%;"></div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">CONECTOR</div> </div> | <div style="text-align: center;"> <p><b>DIAGRAMA</b></p>  <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; REC[RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS]     REC --&gt; VER[VERIFICAR LOS DOCUMENTOS]     VER --&gt; DEC{HAY INCONCISTENCIA}     DEC -- NO --&gt; CONT[CONTINUA EL PROCESO]     DEC -- SI --&gt; INFO[SE INFORMA AL JEFE DE PERSONAL]     CONT --&gt; TERMINA([TERMINA])     INFO --&gt; TERMINA          ORG[ORGANIZA Y SEPARA LOS] --&gt; CONT     ARCH[SE ARCHIVAN POR RANGOS Y] --&gt; CONT           </pre> </div> |
| OBJETIVOS   |  |                |  |                                   |  |                   |  |   |
| <b>GENERAL</b>  |  |                |  |                                   |  |                   |  |   |
| Coordinar que los documentos requeridos por la empresa estén debidamente diligenciados para cumplir con todas las normas y políticas establecidas.  |  |                |  |                                   |  |                   |  |   |
| <b>ESPECÍFICO</b>   |  |                |  |                                   |  |                   |  |   |
| 1. Realizar evaluaciones periódicas a cerca del cumplimiento de las funciones de las diferente áreas de la empresa.<br>2. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.<br>3. Revisar, supervisar y mejorar el proceso, así como el tiempo de elaboración del producto.<br>4. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.<br>5. Constatar que todos los planes sean llevados a cabo de una forma efectiva, eficiente y racional para alcanzar los objetivos trazados por la empresa.<br>Recepción de requerimientos y pedidos por parte de la Administración.  |  |                |  |                                   |  |                   |  |   |
| <b>SIMBOLOGÍA</b>   |  |                |  |                                   |  |                   |  |   |
| <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 15px; margin-right: 5px;"></div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">OPERACIÓN</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 15px; margin-right: 5px;"></div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">INICIO/TERMIN</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px; transform: rotate(45deg);"></div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">DECISIÓN O ALTERNATIVA</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px; border: 1px solid black; position: relative;"> <div style="position: absolute; top: -5px; left: 5px;">→</div> <div style="position: absolute; bottom: -5px; left: 5px;">←</div> </div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">FLUJO O DIRECCIÓN</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="width: 15px; height: 15px; margin-right: 5px; border: 1px solid black; border-radius: 50%;"></div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">CONECTOR</div> </div>  |  |                |  |                                   |  |                   |  |   |
| <b>COORDINADOR ADMINISTRATIVO</b>   | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">RESPONSABLE</th> <th style="text-align: center;">ACTIVIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"><b>COORDINADOR ADMINISTRATIVO</b></td> <td>           *Realiza la recepción de los documentos.<br/>           *Verifica y confirma que los documentos sean originales.<br/>           *Organiza en carpetas y por separado la documentación de cada empleado.<br/>           *Se archiva en carpetas por rangos y categorías.<br/>           *Se marcan las carpetas para organizar en orden alfabético y así facilitar su búsqueda.         </td> </tr> </tbody> </table> | RESPONSABLE    | ACTIVIDAD  | <b>COORDINADOR ADMINISTRATIVO</b> | *Realiza la recepción de los documentos.<br>*Verifica y confirma que los documentos sean originales.<br>*Organiza en carpetas y por separado la documentación de cada empleado.<br>*Se archiva en carpetas por rangos y categorías.<br>*Se marcan las carpetas para organizar en orden alfabético y así facilitar su búsqueda.   |                   |  |   |
| RESPONSABLE   | ACTIVIDAD  |                |  |                                   |  |                   |  |   |
| <b>COORDINADOR ADMINISTRATIVO</b>   | *Realiza la recepción de los documentos.<br>*Verifica y confirma que los documentos sean originales.<br>*Organiza en carpetas y por separado la documentación de cada empleado.<br>*Se archiva en carpetas por rangos y categorías.<br>*Se marcan las carpetas para organizar en orden alfabético y así facilitar su búsqueda.   |                |  |                                   |  |                   |  |   |

| RESPONSABLE                              | ACTIVIDAD   |
|--|---|
| <p><b>COORDINADOR ADMINISTRATIVO</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Surge la vacante que requiere la empresa.</li> <li>* Formulario de requisición el cual debe ser entregado al departamento de recursos humanos.</li> <li>* RH busca varias alternativas que se ajusten al cargo.</li> <li>* La empresa tiene en cuenta si la vacante se puede suplir por el personal interno de la empresa o si no se busca un candidato externo.</li> <li>* Se tiene una selección de varias hojas de vida.</li> <li>* Se revisa detalladamente el curriculum de los candidatos.</li> <li>* Se realiza una entrevista para hacer un filtro de los candidatos al cargo.</li> <li>* Se realizan pruebas psicotécnicas a los candidatos que pasan el filtro.</li> <li>* Entrevista más profunda de los candidatos seleccionados.</li> <li>* Se verifican referencias y antecedentes.</li> <li>* Se toma la decisión del candidato que reúne el perfil para el cargo.</li> <li>* En esta etapa a el seleccionado se le piden exámenes físicos de ingreso a la empresa.</li> <li>* Firma del contrato.</li> </ul> |


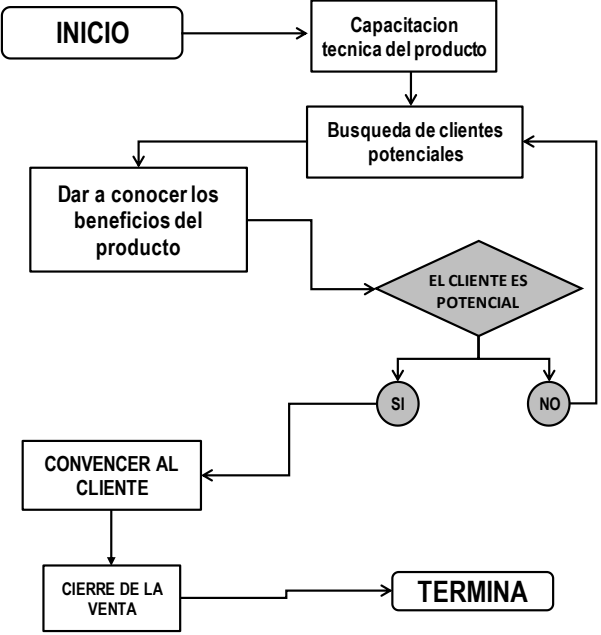


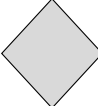
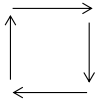



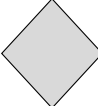
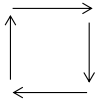



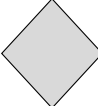
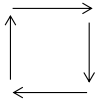

**Cuadro 9. Manual de procedimientos (Ingreso de personal)**



**Cuadro 10. Manual de procedimientos de retiro de personal**

|    | <h2>MANUAL DE PROCEDIMIENTO</h2>   |                |   |                   |   |                   |  |   |
|---|--|----------------|---|-------------------|---|-------------------|--|---|
| <b>PROCEDIMIENTO RETIRO DE PERSONAL</b>   |  |                |   |                   |   |                   |  |   |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #cccccc;">OBJETIVOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #cccccc;"><b>GENERAL</b></td> </tr> <tr> <td>VERIFICAR LOS MOTIVOS Y LAS CIRCUNSTANCIAS QUE OCASIONAN EL RETIRO DEL PERSONAL</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #cccccc;"><b>ESPECÍFICO</b></td> </tr> <tr> <td>                     1. Verificar el porque de la salida del empleado.<br/>                     2. Hacer acta de entrega del puesto.<br/>                     3. Pasar la solicitud de la vacante.<br/>                     4. Verificar la entrega del gargo.<br/>                     5. Buscar alternativas para remplazar al operio que se retira.                 </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #cccccc;"><b>SIMBOLOGÍA</b></td> </tr> <tr> <td> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 15px; margin-right: 5px;"></div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">OPERACIÓN</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 15px; margin-right: 5px;"></div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">INICIO/TERMINA</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px; transform: rotate(45deg);"></div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">DECISIÓN O ALTERNATIVA</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px; position: relative;"> <div style="position: absolute; top: -5px; left: 5px;">→</div> <div style="position: absolute; bottom: -5px; left: 5px;">←</div> </div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">FLUJO O DIRECCIÓN</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; margin-right: 5px; border-radius: 50%;"></div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">CONECTOR</div> </div> </td> </tr> </tbody> </table> | OBJETIVOS  | <b>GENERAL</b> | VERIFICAR LOS MOTIVOS Y LAS CIRCUNSTANCIAS QUE OCASIONAN EL RETIRO DEL PERSONAL   | <b>ESPECÍFICO</b> | 1. Verificar el porque de la salida del empleado.<br>2. Hacer acta de entrega del puesto.<br>3. Pasar la solicitud de la vacante.<br>4. Verificar la entrega del gargo.<br>5. Buscar alternativas para remplazar al operio que se retira. | <b>SIMBOLOGÍA</b> | <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 15px; margin-right: 5px;"></div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">OPERACIÓN</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 15px; margin-right: 5px;"></div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">INICIO/TERMINA</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px; transform: rotate(45deg);"></div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">DECISIÓN O ALTERNATIVA</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px; position: relative;"> <div style="position: absolute; top: -5px; left: 5px;">→</div> <div style="position: absolute; bottom: -5px; left: 5px;">←</div> </div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">FLUJO O DIRECCIÓN</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; margin-right: 5px; border-radius: 50%;"></div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">CONECTOR</div> </div> | <div style="text-align: center;"> <p><b>DIAGRAMA</b></p>  <pre>                     graph TD                         INICIO([INICIO]) --&gt; ENTREGA[ENTREGA DE SOLICITUD DE]                         ENTREGA --&gt; RECIBE[RECIBE SOLICITUD]                         RECIBE --&gt; INFORMA[INFORMA AL COORDINADOR ADMON]                         RECIBE --&gt; VOLUNTARIO{¿RETIRO VOLUNTARIO?}                         VOLUNTARIO -- SI --&gt; SOLICITUD[SOLICITUD DE HERRAMIENTAS Y DOTACION]                         VOLUNTARIO -- NO --&gt; TERMINA([TERMINA])                         SOLICITUD --&gt; FIRMA[ENTREGA Y FIRMA DE ACTA]                         FIRMA --&gt; LISTADO[ACTUALIZA LISTADO]                         LISTADO --&gt; SALIDA[MARCA SALIDA]                         SALIDA --&gt; LIQUIDACION[LIQUIDACION DE CONTRATO]                         SALIDA --&gt; TERMINA                         LIQUIDACION --&gt; TERMINA                     </pre> </div> |
| OBJETIVOS   |  |                |   |                   |   |                   |  |   |
| <b>GENERAL</b>  |  |                |   |                   |   |                   |  |   |
| VERIFICAR LOS MOTIVOS Y LAS CIRCUNSTANCIAS QUE OCASIONAN EL RETIRO DEL PERSONAL   |  |                |   |                   |   |                   |  |   |
| <b>ESPECÍFICO</b>   |  |                |   |                   |   |                   |  |   |
| 1. Verificar el porque de la salida del empleado.<br>2. Hacer acta de entrega del puesto.<br>3. Pasar la solicitud de la vacante.<br>4. Verificar la entrega del gargo.<br>5. Buscar alternativas para remplazar al operio que se retira.   |  |                |   |                   |   |                   |  |   |
| <b>SIMBOLOGÍA</b>   |  |                |   |                   |   |                   |  |   |
| <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 15px; margin-right: 5px;"></div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">OPERACIÓN</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 15px; margin-right: 5px;"></div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">INICIO/TERMINA</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px; transform: rotate(45deg);"></div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">DECISIÓN O ALTERNATIVA</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px; position: relative;"> <div style="position: absolute; top: -5px; left: 5px;">→</div> <div style="position: absolute; bottom: -5px; left: 5px;">←</div> </div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">FLUJO O DIRECCIÓN</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; margin-right: 5px; border-radius: 50%;"></div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">CONECTOR</div> </div>  |  |                |   |                   |   |                   |  |   |
| <b>RESPONSABLE</b><br><br><b>COORDINADOR ADMINISTRATIVO</b>   | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #cccccc;">ACTIVIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>                     *Entrega de la solicitud de renuncia dejando claro el motivo de la renuncia.<br/>                     *Se recibe la solicitud y se firma de recibido.<br/>                     * Se da a conocer al gerente el retiro del empleado.<br/>                     *Se entrega al jefe inmediato solicitando su devolucion.<br/>                     *Se pide la dotacion y herramientas de trabajo.<br/>                     *Entrega de dotacion y firma del acta.<br/>                     *Se actualiza el listado del personal.<br/>                     *Se informa la salida en el fondo de pensiones y cesantías.<br/>                     *Se realiza la liquidacion del empleado.                 </td> </tr> </tbody> </table> | ACTIVIDAD      | *Entrega de la solicitud de renuncia dejando claro el motivo de la renuncia.<br>*Se recibe la solicitud y se firma de recibido.<br>* Se da a conocer al gerente el retiro del empleado.<br>*Se entrega al jefe inmediato solicitando su devolucion.<br>*Se pide la dotacion y herramientas de trabajo.<br>*Entrega de dotacion y firma del acta.<br>*Se actualiza el listado del personal.<br>*Se informa la salida en el fondo de pensiones y cesantías.<br>*Se realiza la liquidacion del empleado. |                   |   |                   |  |   |
| ACTIVIDAD   |  |                |   |                   |   |                   |  |   |
| *Entrega de la solicitud de renuncia dejando claro el motivo de la renuncia.<br>*Se recibe la solicitud y se firma de recibido.<br>* Se da a conocer al gerente el retiro del empleado.<br>*Se entrega al jefe inmediato solicitando su devolucion.<br>*Se pide la dotacion y herramientas de trabajo.<br>*Entrega de dotacion y firma del acta.<br>*Se actualiza el listado del personal.<br>*Se informa la salida en el fondo de pensiones y cesantías.<br>*Se realiza la liquidacion del empleado.   |  |                |   |                   |   |                   |  |   |

**Cuadro 11. Manual de procedimientos de ventas**

|   |   |                        |           |   |   |               |   |   |                        |   |   |                   |   |   |          |  |
|---|---|------------------------|-----------|---|---|---------------|---|---|------------------------|---|---|-------------------|---|---|----------|--|
|    | <h2>MANUAL DE PROCEDIMIENTO</h2>  |                        |           |   |   |               |   |   |                        |   |   |                   |   |   |          |  |
| <b>PROCEDIMIENTO VENTAS</b>   |   |                        |           |   |   |               |   |   |                        |   |   |                   |   |   |          |  |
| <b>OBJETIVOS GENERAL</b>  | <b>DIAGRAMA</b>   |                        |           |   |   |               |   |   |                        |   |   |                   |   |   |          |  |
| <p>* Realizar la venta de los productos elaborados por la empresa.</p>  |  <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A[Capacitacion tecnica del producto]     A --&gt; B[Busqueda de clientes potenciales]     B --&gt; C{EL CLIENTE ES POTENCIAL}     C -- SI --&gt; D[CONVENCER AL CLIENTE]     C -- NO --&gt; B     D --&gt; E[CIERRE DE LA VENTA]     E --&gt; F([TERMINA])         </pre>  |                        |           |   |   |               |   |   |                        |   |   |                   |   |   |          |  |
| <b>ESPECÍFICO</b>   |   |                        |           |   |   |               |   |   |                        |   |   |                   |   |   |          |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar el cumplimiento de las visitas a los clientes</li> <li>2. Cumplir con el suministrar del producto, para el cumplimiento de los pedidos.</li> <li>3. Garantizar la calidad de la mercancía.</li> <li>4. Entrega oportuna de los pedidos.</li> <li>5. Cumplimiento de las condiciones pactadas con los clientes.</li> <li>6. Seguimiento del reacudo de la cartera.</li> <li>7. Verificacion de la pos venta.</li> <li>8. Creacion de clientes nuevos y potenciales.</li> <li>9. Cumplimiento de garantía de calidad.</li> </ol>  |   |                        |           |   |   |               |   |   |                        |   |   |                   |   |   |          |  |
| <b>SIMBOLOGÍA</b>   |   |                        |           |   |   |               |   |   |                        |   |   |                   |   |   |          |  |
| <table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">  </td> <td style="text-align: center;">→</td> <td style="text-align: center;">OPERACIÓN</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">  </td> <td style="text-align: center;">→</td> <td style="text-align: center;">INICIO/TERMIN</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">  </td> <td style="text-align: center;">→</td> <td style="text-align: center;">DECISIÓN O ALTERNATIVA</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">  </td> <td style="text-align: center;">→</td> <td style="text-align: center;">FLUJO O DIRECCIÓN</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">  </td> <td style="text-align: center;">→</td> <td style="text-align: center;">CONECTOR</td> </tr> </table> |    | →                      | OPERACIÓN |  | → | INICIO/TERMIN |  | → | DECISIÓN O ALTERNATIVA |  | → | FLUJO O DIRECCIÓN |  | → | CONECTOR |  |
|    | →   | OPERACIÓN              |           |   |   |               |   |   |                        |   |   |                   |   |   |          |  |
|    | →   | INICIO/TERMIN          |           |   |   |               |   |   |                        |   |   |                   |   |   |          |  |
|    | →   | DECISIÓN O ALTERNATIVA |           |   |   |               |   |   |                        |   |   |                   |   |   |          |  |
|    | →   | FLUJO O DIRECCIÓN      |           |   |   |               |   |   |                        |   |   |                   |   |   |          |  |
|    | →   | CONECTOR               |           |   |   |               |   |   |                        |   |   |                   |   |   |          |  |
| <b>RESPONSABLE</b>  | <b>ACTIVIDAD</b>  |                        |           |   |   |               |   |   |                        |   |   |                   |   |   |          |  |
| <b>COORDINADOR ADMINISTRATIVO</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacitacion tecnica del producto.</li> <li>* Busqueda de los clientes potenciales.</li> <li>* Saber reconocer si el cliente es potencial.</li> <li>* Dara conocer los beneficios y características del producto.</li> <li>* Lograr convencer al cliente de las cualidades del producto.</li> <li>* Pedir informacion de los clientes nuevos para asegurar una venta confiable.</li> <li>* Hacer seguimiento de la venta realizada.</li> <li>* Elaboracion de una base de datos de los clientes para realizar los cobros de las ventas a credito.</li> </ul> |                        |           |   |   |               |   |   |                        |   |   |                   |   |   |          |  |

**Cuadro 12. Manual de funciones del gerente**


|   |   |                  |
|---|---|------------------|
|    | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>                                  | Código: FT-GH-01 |
|   |   | Versión: 01      |
| <b>I. IDENTIFICACIÓN</b>  |   |                  |
| <b>Nivel:</b>   | Profesional   |                  |
| <b>Denominación del Empleo:</b>   | Gerente   |                  |
| <b>Código:</b>  | FT-GH-01  |                  |
| <b>Dependencia:</b>   | Área Administrativa   |                  |
| <b>Personal a Cargo:</b>  | Todo el personal que labora en la empresa                   |                  |
| <b>Formación:</b>   | Título profesional en admón. de empresas o carreras afines. |                  |
| <b>II. PROPOSITO PRINCIPAL</b>  |   |                  |
| Es la persona encargada de dirigir, controlar, y supervisar todas las áreas de la empresa, planificando y desarrollando estrategias comerciales que permitan el crecimiento y oportunidades de negocios con nuevos clientes.  |   |                  |
| <b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>   |   |                  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fijar metas y objetivos para su empresa.</li> <li>2. Reconocer e identificar los problemas de la empresa y plantear soluciones.</li> <li>3. Buscar y utilizar información de interés para la empresa.</li> <li>4. Considerar las diversas opciones que tiene el mercado.</li> <li>5. Buscar las mejores opciones de compra tanto de materia prima como de maquinaria.</li> <li>6. Fijar prioridades para cada área de la empresa</li> <li>7. Analizar y tomar decisiones para resolver los problemas que se presentan.</li> <li>8. Asumir la responsabilidad por la seguridad laboral del personal.</li> <li>9. Crear estímulos que muevan a su equipo de trabajo.</li> <li>10. Hacer seguimiento al trabajo que el contador realiza.</li> <li>11. Diseñar controles para el buen funcionamiento de los procesos y actividades de la empresa.</li> <li>12. Dar visto su bueno a todos los movimientos relacionados con desembolso de efectivo que se realice en la empresa.</li> <li>13. Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios.</li> <li>14. Revisión mensual de la nómina de empleados.</li> <li>15. Verificar el cumplimiento de las tareas fijadas por la gerencia.</li> <li>16. Realizar control de los gastos administrativos de la empresa.</li> </ol> |   |                  |
| <b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)</b>   |   |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar el presupuesto anual de ventas y gastos.</li> <li>- Fiscalizar el cumplimiento de las obligaciones salariales y contractuales del personal.</li> <li>- Evaluar el cumplimiento de las proyecciones mes a mes.</li> </ul>  |   |                  |
| <b>V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES (COMPETENCIAS).</b>  |   |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas de administración empresarial.</li> <li>• Administración de personal.</li> <li>• Informática básica.</li> </ul>   |   |                  |

|  |                            |                                |
|--|----------------------------|--------------------------------|
|   | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> | Código: FT-GH-01               |
|  |                            | Versión: 01                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración y formulación de proyectos.</li> <li>• Normas y políticas de presupuesto.</li> <li>• Metodología de investigación y diseño de proyectos.</li> <li>• Manejo de paquetes contables.</li> <li>• Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones.</li> <li>• Habilidades de Relaciones Interpersonales.</li> </ul> |                            |                                |
| <b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>   |                            |                                |
| <b>Estudios</b>  |                            | <b>Experiencia</b>             |
| Administración de empresas o carreras afines.  |                            | Mínimo dos años de experiencia |

**Cuadro 13. Manual de funciones del coordinador administrativo.**

|   |                                   |                  |
|---|-----------------------------------|------------------|
|    | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>        | Código: FT-GH-01 |
|   |                                   | Versión: 01      |
| <b>I. IDENTIFICACIÓN</b>  |                                   |                  |
| <b>Nivel:</b>   | Profesional                       |                  |
| <b>Denominación del Empleo:</b>   | Coordinador Administrativo        |                  |
| <b>Código:</b>  | FT-GH-01                          |                  |
| <b>Dependencia:</b>   | Área Administrativa               |                  |
| <b>Personal a Cargo:</b>  | Toda el área operativa.           |                  |
| <b>Formación:</b>   | Administración o Carreras afines. |                  |
| <b>II. PROPOSITO PRINCIPAL</b>  |                                   |                  |
| Su objetivo fundamental es asegurar la administración y ejecución continua de todas las áreas de la empresa, atendiendo los lineamientos establecidos por la gerencia.  |                                   |                  |
| <b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>   |                                   |                  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar evaluaciones periódicas a cerca del cumplimiento de las funciones de las diferente áreas de la empresa.</li> <li>2. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.</li> <li>3. Revisar, supervisar y mejorar el proceso, así como el tiempo de elaboración del producto.</li> <li>4. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.</li> <li>5. Constatar que todos los planes sean llevados a cabo de una forma efectiva, eficiente y racional para alcanzar los objetivos trazados por la empresa.</li> </ol> |                                   |                  |
| <b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)</b>   |                                   |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta capacidad de análisis y de síntesis de problemas que se puedan presentar.</li> <li>- Excelente comunicación oral y escrita.</li> <li>- Excelentes relaciones interpersonales.</li> <li>- Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.</li> <li>- Poseer cualidades de liderazgo y motivación.</li> <li>- Capacidad de gerenciar.</li> <li>- Capacidad de negociación.</li> <li>- Eficiente administración del tiempo.</li> <li>- Capaz de asumir riesgos.</li> <li>- Tener iniciativa, creatividad e innovación.</li> </ul>  |                                   |                  |
| <b>V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES (COMPETENCIAS).</b>  |                                   |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas de administración empresarial.</li> <li>• Administración de personal.</li> <li>• Informática básica.</li> <li>• Elaboración y formulación de proyectos.</li> <li>• Normas y políticas de presupuesto.</li> <li>• Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones.</li> <li>• Habilidades en Relaciones Interpersonales.</li> </ul>   |                                   |                  |
| <b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>  |                                   |                  |
| <b>Estudios</b>   | <b>Experiencia</b>                |                  |
| Administración de empresas o carreras afines.   | Mínimo dos años de experiencia    |                  |

**Cuadro 14. Manual de funciones del vendedor.**

|  |                                     |                                |                  |
|--|-------------------------------------|--------------------------------|------------------|
|   | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>          |                                | Código: FT-GH-01 |
|  |                                     |                                | Versión: 01      |
| <b>I. IDENTIFICACIÓN</b>   |                                     |                                |                  |
| <b>Nivel:</b>  | Bachiller o tecnólogo               |                                |                  |
| <b>Denominación del Empleo:</b>  | Vendedor                            |                                |                  |
| <b>Código:</b>   | FT-GH-01                            |                                |                  |
| <b>Dependencia:</b>  | Área Administrativa                 |                                |                  |
| <b>Personal a Cargo:</b>   | Ninguno                             |                                |                  |
| <b>Formación:</b>  | Mercadeo y ventas o Carreras afines |                                |                  |
| <b>II. PROPOSITO PRINCIPAL</b>   |                                     |                                |                  |
| Ofrecer y vender los productos comercializados por la compañía en la zona asignada por el jefe inmediato de forma personal y exclusiva tanto a los Clientes actuales como a los futuros, recaudando justo a tiempo el pago de las mismas, con los precios, plazos y demás condiciones aprobadas por la Gerencia General.   |                                     |                                |                  |
| <b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>  |                                     |                                |                  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. visitar los clientes correspondientes, ofreciendo y vendiendo los productos del portafolio de la compañía.</li> <li>2. Efectuar el cobro de la cartera de los clientes, bajo los plazos y condiciones establecidos en el momento de la compra.</li> <li>3. Consignar diariamente los pagos recibidos de los clientes a nombre de la empresa.</li> <li>4. Mantener buenas relaciones interpersonales con los clientes actuales y atender a nuevos clientes localizados en la zona correspondiente.</li> <li>5. Programar diariamente su trabajo y realizar todos los informes requeridos por la empresa, con sus respectivos soportes.</li> <li>6. Brindar la información necesaria y fidedigna para la apertura de crédito en nuevos clientes.</li> <li>7. Cumplir con los itinerarios de viaje fijados por la empresa.</li> <li>8. Realizar el seguimiento de la mercancía de cada cliente, teniendo en cuenta el pedido efectuado por el mismo.</li> <li>9. Registrar referencias y direcciones exactas de los clientes para actualizar la base de datos en la empresa.</li> <li>10. Informar sobre el estado económico de los clientes, para tener una cartera sana.</li> </ol> |                                     |                                |                  |
| <b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)</b>  |                                     |                                |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de metas.</li> <li>- Efectividad</li> <li>- Alta capacidad de análisis.</li> <li>- Excelente comunicación oral y escrita.</li> <li>- Excelentes relaciones interpersonales.</li> <li>- Poseer cualidades de liderazgo.</li> <li>- Capacidad de negociación.</li> <li>- Eficiente administración del tiempo.</li> <li>- Capaz de asumir riesgos.</li> <li>- Tener iniciativa, creatividad.</li> </ul>   |                                     |                                |                  |
| <b>V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES (COMPETENCIAS).</b>   |                                     |                                |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informática básica.</li> <li>• Elaboración y formulación de informes.</li> <li>• Manejo de presupuesto.</li> <li>• Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones.</li> <li>• Habilidades en Relaciones Interpersonales.</li> </ul>   |                                     |                                |                  |
| <b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>   |                                     |                                |                  |
| <b>Estudios</b>  |                                     | <b>Experiencia</b>             |                  |
| Mercadeo o Carreras afines   |                                     | Mínimo dos años de experiencia |                  |

## 4.2 AREA DE PRODUCCIÓN

Esta área constituye el corazón de la empresa, es aquí en donde el proceso artesanal tradicional toma protagonismo e imprime su sello en cada producto. En esta área existen dos sub divisiones: Procesos Operativos (Operarios de Producción) y Control de Calidad y Empaque. En esta área también se llevó a cabo el diseño de los manuales de procesos, procedimientos y funciones de cada uno de los cargos para que desde el momento de la contratación sean entregados a cada uno de ellos y de esta manera tengan pleno conocimiento de sus labores.

Por otra parte, se realiza el flujograma del cada proceso dentro de la planta física y formatos de evaluación al personal por labor a realizar, en correlación con los tiempos establecidos por cada proceso artesanal, teniendo en cuenta como referencia el desempeño de los trabajadores con mayor experiencia en el desempeño de su puesto de trabajo.







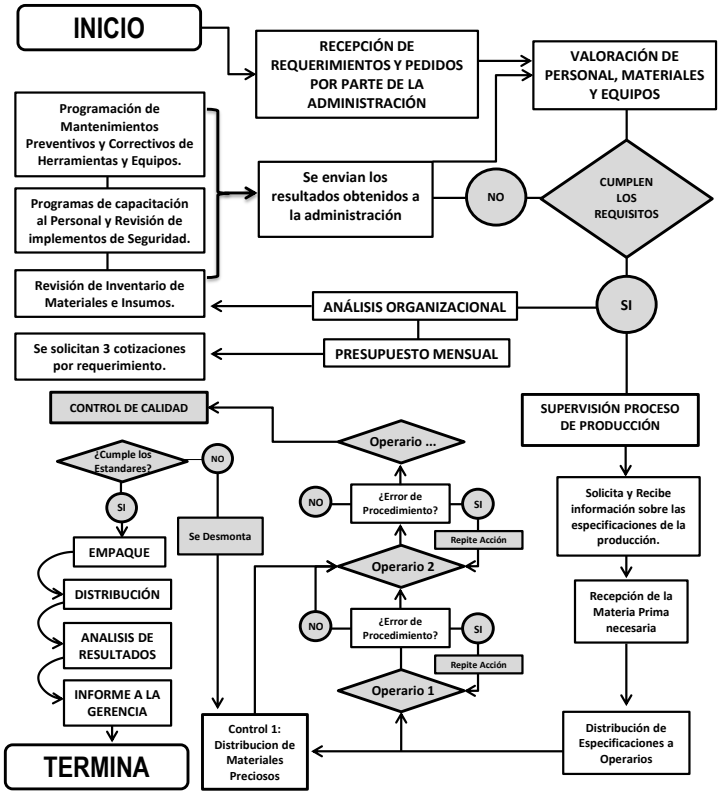
**4.2.1. Manual de procesos del área de Producción.** Uno de los propósitos fundamentales es segmentar y puntualizar las acciones a realizar dentro del área de producción, los cuales se enfocan en procesos de mejora continua en la elaboración del producto.

## Cuadro 15. Manual de Procesos – Área de Producción.




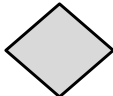




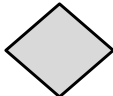


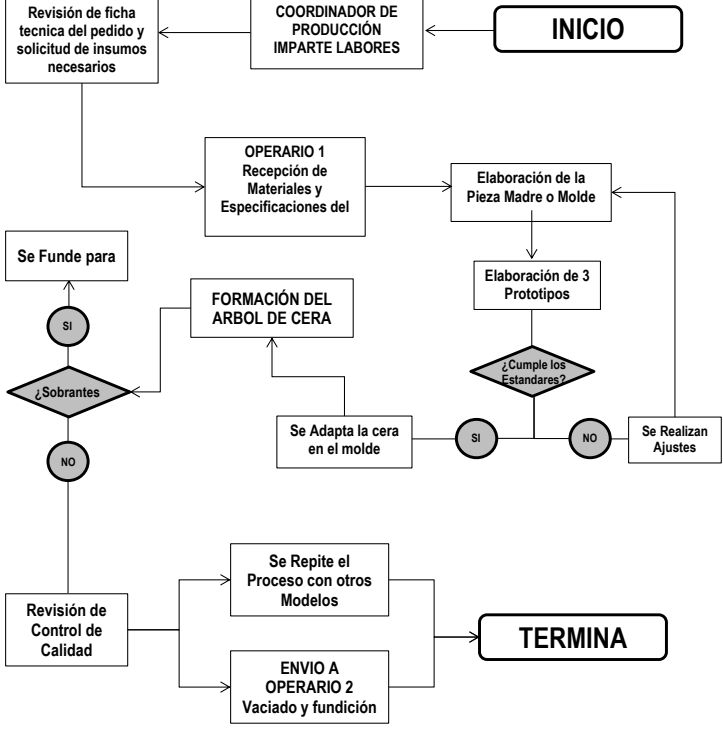


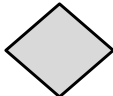


|   |  | <b>MANUAL DE PROCESOS</b><br><b>ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>   |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
| PROCESO  | GESTIÓN ÁREA OPERATIVA   |  | TIPO DE PROCESO  | APOYO A LA GESTIÓN DE LA GERENCIA.   |   |
| <b>MISIÓN</b>  | Gestionar adecuada y oportunamente las directrices dictaminadas por la gerencia en cuanto al manejo de políticas y procedimientos interno que permitan el óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles para el área operativa, así como el cumplimiento en procesos de alta calidad en el proceso de producción, atendiendo las políticas de seguridad en el trabajo y cumpliendo con los estándares dispuestos para la elaboración específica del producto. |  |  |  |   |
| <b>ALCANCE</b>   | Afecta directamente al proceso de producción y todos los participantes de dicho proceso. Indirectamente afecta las desiciones dictaminadas por la gerencia.  |  |  |  |   |
| <b>OBJETIVOS</b>   | Planificar, liderar y gestionar actividades que garanticen y contribuyan al cumplimiento de los requerimientos y estándares de calidad exigidos por los clientes, estableciendo políticas y procedimientos que garanticen la generación adecuada del producto.   |  |  |  |   |
| PARTICIPANTES  |  |  |  |  |   |
| POR CARGOS   |  | POR ÁREA   |  | NORMATIVIDAD VIGENTE   |   |
| * Coordinador de Producción<br>* Operario 1: Cera<br>* Operario 2: Vaciado y Fundición<br>* Operario 3: Montaje<br>* Operario 4: Acabado<br>* Operario 5: Control de Calidad y Empaque   |  | * Directamente: Área Operativa.<br>* Indirectamente: Área Administrativa, clientes y proveedores.  |  | * Código sustantivo del trabajo.<br>* Reglamento Interno del Trabajo.<br>* Ley 1562 del 11 de Julio de 2012:<br><b>Por medio del cual se establece el Sstema de Riesgos Laborales.</b> |   |
| ELEMENTOS DE ORIGEN  | REQUERIMIENTOS   | INTERACCIONES  | PROCESAMIENTO DEL REQUERIMIENTO  | INTERACCIONES  | SALIDAS   |
|  | - Por pedido, Por Temporada, Por Particular.   | * Ordenes de Gerencia.<br>* Pedidos internos y Externos  | <b>1. PROCESO DE INSPECCION DE MATERIALES E INSUMOS.</b><br><br><b>2. ENTREGA DE MATERIALES PRECIOSOS A OPERARIOS AL INICIO DE LA CADENA PRODUCTIVA.</b><br><br><b>3. PROCESOS:</b><br>- Cera, Vaciado y Fundición, Terminado. | SEGUNDO PROCESO DE INSPECCION: Se hace seguimiento y recolección de sobrantes de materiales preciosos.   | <b>DISTRIBUIDORES</b><br>- Encargados de distribuir productos al por mayor.<br><br><b>VENDEDOR</b><br>- Dar a conocer el Producto.<br><br><b>CLIENTE</b><br>- Recepción del Producto Final. |
|  | PROVEEDORES  | PASOS  |  | PASOS  |   |
|  | - Empresas o Particulares que suministran Materiales e Insumos para desarrollar el Producto Final.   | 1. Recepción Requerimiento.<br>2. Vigilancia y Control de Insumos.<br>3. Entrega de Requerimiento e Insumos Necesarios.  | 1. Seguimiento y Control de Materiales Preciosos.<br>2. Recepción de Sobrantes.<br>3. Entrega del Producto terminado para Control de Calidad y Empaque.  |  |   |
| CLIENTES EXTERNOS  | CLIENTES INTERNOS  | EJECUCIÓN DEL PROCESO  |  | CLIENTES INTERNOS  | VENDEDOR/DISTRIBUIDOR   |
| PROVEEDORES  | EMPLEADOS  |  |  | EMPLEADOS  | CLIENTE FINAL   |
| DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL PROCESO  |  |  | REGISTROS UTILIZADOS EN EL PROCESO   |  |   |
| * Ordenes de Compra de Insumos.<br>* Entradas/Salidas del Personal.<br>* Ordenes de Pedido.<br>* Facturación.  |  |  | * Documentales<br>* Videográficos<br>* Electronicos  |  |   |
| REQUISITOS NECESARIOS  |  |  | TIEMPOS DE EJECUCIÓN   |  |   |
| * Según dictámenes de la gerencia y el área administrativa<br>* Cumplir con las Normas de seguridad exigidas para la operación.<br>* Las establecidas en los diferentes Manuales de Funciones.<br>* Cumplir con los estándares de calidad establecidos por la empresa. |  |  | * Según especificaciones del Producto, Requerimientos (Cantidades, Pesos, Tipos de Materiales a usar o Temporadas.   |  |   |
| CONTROL Y SEGUIMIENTO  |  | Se ejerce seguimiento y control al transporte inicial del material precioso desde el inicio de la cadena productiva, en su procesamiento y al finalizar el producto. Así mismo se establecen políticas internas de transporte del producto según convenios empresariales, ferias, a distribuidores y/o al cliente final. |  |  |   |

**4.2.2. Manuales de procedimientos del área de producción.** A continuación se especifican los procedimientos a desarrollar en las principales actividades a desarrollar dentro del proceso productivo.




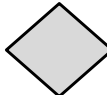
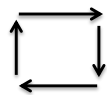



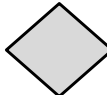
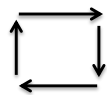



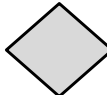
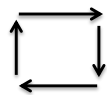

**Cuadro 16. Manual de procedimiento de coordinador de producción.**

|  <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTO</b>  |  |
|---|--|
| PROCEDIMIENTO   | GESTIÓN DE LA CALIDAD  |
| <p><b>OBJETIVOS</b></p> <p><b>GENERAL</b></p> <p>Coordinar actividades que garanticen la implementación, seguimiento y ejecución de políticas y procesos establecidos por la empresa para el desarrollo estandarizado del proceso productivo de manera integral.</p> <p><b>ESPECÍFICO</b></p> <p>* Velar por el desarrollo de las actividades propuestas por la gerencia.<br/>           * Garantizar la correcta operación de equipos y herramientas.<br/>           * Realizar controles de insumos y manejo de inventarios.</p> <p><b>SIMBOLOGÍA</b></p> <p>  → OPERACIÓN<br/>  → INICIO/TERMINA<br/>  → DECISIÓN O ALTERNATIVA<br/>  → FLUJO O DIRECCIÓN<br/>  → CONECTOR         </p> | <p><b>DIAGRAMA</b></p>    |
| <p><b>RESPONSABLE</b></p> <p><b>COORDINADOR DE PRODUCCIÓN</b></p>   | <p><b>ACTIVIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Recepción de requerimientos y pedidos por parte de la Administración.</li> <li>* Valoración del Personal (pruebas de técnicas); Valoración de materiales y equipos (Mantenimientos Preventivos y Correctivos).</li> <li>* Revisión de Inventarios (Sistemas de Inventario y Rotación de materiales e Insumos).</li> <li>* Analisis de Presupuesto Mensual Necesario para la Producción.</li> <li>* Supervisión del Proceso de Producción.</li> <li>* Supervisión del Control de Calidad.</li> <li>* Presentación de Informe semanal a la gerencia.</li> </ul> |



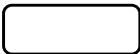
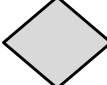
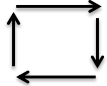


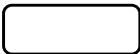
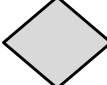
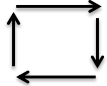

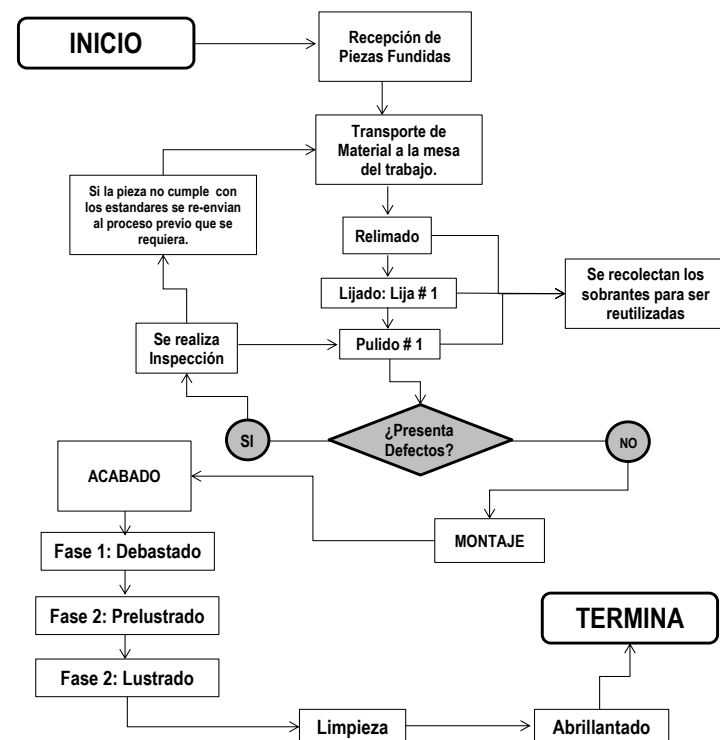

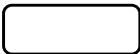
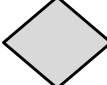
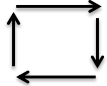

**Cuadro 17. Manual de procedimientos (OPERARIO 1: CERA).**

|   | <h2 style="margin: 0;">MANUAL DE PROCEDIMIENTO</h2>  |                |  |                   |  |  |            |   |  |  |   |  |  |
|--|--|----------------|--|-------------------|--|--|------------|---|--|--|---|--|--|
| <b>PROCEDIMIENTO</b>   | <b>CASTING</b>   |                |  |                   |  |  |            |   |  |  |   |  |  |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">OBJETIVOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"><b>GENERAL</b></td> </tr> <tr> <td>ELABORAR EL ARBOL DE CERA PREVIO AL PROCESO DE VACIADO Y FUNDICIÓN</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>ESPECÍFICO</b></td> </tr> <tr> <td>* ELABORAR PROTOPIPOS DE NUEVOS DISEÑOS O PRODUCTOS</td> </tr> <tr> <td>* AUMENTAR LA ESCALA DE PRODUCCIÓN DE UNO O VARIOS PROTOPIPOS.</td> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">SIMBOLOGÍA</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">  → OPERACIÓN                 </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">  → INICIO/TERMINA                 </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">  → DECISIÓN O ALTERNATIVA                 </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">  → FLUJO O DIRECCIÓN                 </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">  → CONECTOR                 </td> </tr> </tbody> </table> | OBJETIVOS  | <b>GENERAL</b> | ELABORAR EL ARBOL DE CERA PREVIO AL PROCESO DE VACIADO Y FUNDICIÓN | <b>ESPECÍFICO</b> | * ELABORAR PROTOPIPOS DE NUEVOS DISEÑOS O PRODUCTOS  | * AUMENTAR LA ESCALA DE PRODUCCIÓN DE UNO O VARIOS PROTOPIPOS. | SIMBOLOGÍA |  → OPERACIÓN |  → INICIO/TERMINA |  → DECISIÓN O ALTERNATIVA |  → FLUJO O DIRECCIÓN |  → CONECTOR | <div style="text-align: center;">  </div> |
| OBJETIVOS  |  |                |  |                   |  |  |            |   |  |  |   |  |  |
| <b>GENERAL</b>   |  |                |  |                   |  |  |            |   |  |  |   |  |  |
| ELABORAR EL ARBOL DE CERA PREVIO AL PROCESO DE VACIADO Y FUNDICIÓN   |  |                |  |                   |  |  |            |   |  |  |   |  |  |
| <b>ESPECÍFICO</b>  |  |                |  |                   |  |  |            |   |  |  |   |  |  |
| * ELABORAR PROTOPIPOS DE NUEVOS DISEÑOS O PRODUCTOS  |  |                |  |                   |  |  |            |   |  |  |   |  |  |
| * AUMENTAR LA ESCALA DE PRODUCCIÓN DE UNO O VARIOS PROTOPIPOS.   |  |                |  |                   |  |  |            |   |  |  |   |  |  |
| SIMBOLOGÍA   |  |                |  |                   |  |  |            |   |  |  |   |  |  |
|  → OPERACIÓN  |  |                |  |                   |  |  |            |   |  |  |   |  |  |
|  → INICIO/TERMINA   |  |                |  |                   |  |  |            |   |  |  |   |  |  |
|  → DECISIÓN O ALTERNATIVA   |  |                |  |                   |  |  |            |   |  |  |   |  |  |
|  → FLUJO O DIRECCIÓN  |  |                |  |                   |  |  |            |   |  |  |   |  |  |
|  → CONECTOR   |  |                |  |                   |  |  |            |   |  |  |   |  |  |
| <b>OPERARIO 1 : CERA</b>   | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">RESPONSABLE</th> <th style="text-align: center;">ACTIVIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">OPERARIO 1 : CERA</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Se reciben Instrucciones de Coordinador de Producción</li> <li>* Se revisa la ficha técnica con las especificaciones de la solicitud.</li> <li>* Recepción de Materiales del Almacén.</li> <li>* Elaboración del Molde.</li> <li>* Se elaboran 3 prototipos en el caso de diseños nuevos.</li> <li>* Si no Cumple los estándares del requerimiento se repite proceso.</li> <li>* Si Cumple con los estándares del requerimiento se funde e inyecta la cera en el molde.</li> <li>* Ensamble de "Arbol de Cera"</li> <li>* Se recogen sobrantes para volver a fundir.</li> <li>* Se revisa la calidad del Arbol de cera.</li> <li>* Se Envía para Fundición.</li> <li>* Se repite el proceso con otros modelos.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> | RESPONSABLE    | ACTIVIDAD  | OPERARIO 1 : CERA | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Se reciben Instrucciones de Coordinador de Producción</li> <li>* Se revisa la ficha técnica con las especificaciones de la solicitud.</li> <li>* Recepción de Materiales del Almacén.</li> <li>* Elaboración del Molde.</li> <li>* Se elaboran 3 prototipos en el caso de diseños nuevos.</li> <li>* Si no Cumple los estándares del requerimiento se repite proceso.</li> <li>* Si Cumple con los estándares del requerimiento se funde e inyecta la cera en el molde.</li> <li>* Ensamble de "Arbol de Cera"</li> <li>* Se recogen sobrantes para volver a fundir.</li> <li>* Se revisa la calidad del Arbol de cera.</li> <li>* Se Envía para Fundición.</li> <li>* Se repite el proceso con otros modelos.</li> </ul> |  |            |   |  |  |   |  |  |
| RESPONSABLE  | ACTIVIDAD  |                |  |                   |  |  |            |   |  |  |   |  |  |
| OPERARIO 1 : CERA  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Se reciben Instrucciones de Coordinador de Producción</li> <li>* Se revisa la ficha técnica con las especificaciones de la solicitud.</li> <li>* Recepción de Materiales del Almacén.</li> <li>* Elaboración del Molde.</li> <li>* Se elaboran 3 prototipos en el caso de diseños nuevos.</li> <li>* Si no Cumple los estándares del requerimiento se repite proceso.</li> <li>* Si Cumple con los estándares del requerimiento se funde e inyecta la cera en el molde.</li> <li>* Ensamble de "Arbol de Cera"</li> <li>* Se recogen sobrantes para volver a fundir.</li> <li>* Se revisa la calidad del Arbol de cera.</li> <li>* Se Envía para Fundición.</li> <li>* Se repite el proceso con otros modelos.</li> </ul>   |                |  |                   |  |  |            |   |  |  |   |  |  |


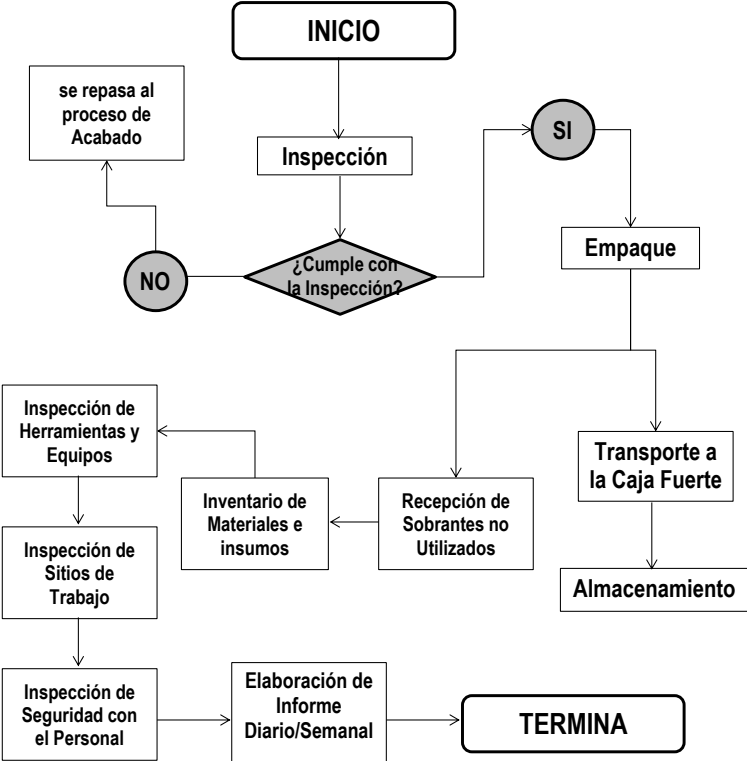
**Cuadro 18. Manual de procedimientos (Operario 2: Vaciado y fundición).**

|   | <h2 style="margin: 0;">MANUAL DE PROCEDIMIENTO</h2>  |  |                |  |  |  |                   |  |  |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |  |
|--|--|--|----------------|--|--|--|-------------------|--|--|--|---|--|------------|--|---|-----------|--|----------------|---|------------------------|---|-------------------|---|----------|--|
| <h3 style="margin: 0;">PROCEDIMIENTO VACIADO Y FUNDICIÓN</h3>  |  |  |                |  |  |  |                   |  |  |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |  |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">OBJETIVOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>GENERAL</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2">* ESTANDARIZAR EL PROCESO DE FUNDICIÓN, OPTIMIZANDO LA FABRICACIÓN DE UN PROTOTIPO ESPECÍFICO.</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>ESPECÍFICO</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2">* AUMENTAR LA ESCALA DE PRODUCCIÓN DE UNO O VARIOS PROTOTIPOS.</td> </tr> <tr> <td colspan="2">* CONTROLAR EL MANEJO ADECUADO DEL MATERIAL PRECIOSO CUANDO SE PRODUCEN SOBRESANTES</td> </tr> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">SIMBOLOGÍA</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">OPERACIÓN</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">INICIO/TERMINA</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">DECISIÓN O ALTERNATIVA</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">FLUJO O DIRECCIÓN</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">CONECTOR</td> </tr> </tbody> </table> | OBJETIVOS  |  | <b>GENERAL</b> |  | * ESTANDARIZAR EL PROCESO DE FUNDICIÓN, OPTIMIZANDO LA FABRICACIÓN DE UN PROTOTIPO ESPECÍFICO. |  | <b>ESPECÍFICO</b> |  | * AUMENTAR LA ESCALA DE PRODUCCIÓN DE UNO O VARIOS PROTOTIPOS. |  | * CONTROLAR EL MANEJO ADECUADO DEL MATERIAL PRECIOSO CUANDO SE PRODUCEN SOBRESANTES |  | SIMBOLOGÍA |  |  | OPERACIÓN |  | INICIO/TERMINA |  | DECISIÓN O ALTERNATIVA |  | FLUJO O DIRECCIÓN |  | CONECTOR | <div style="text-align: center;"> <p><b>INICIO</b></p> <p>Recepción del Arbol de Cera</p> <p>Preparación del Tubo de Yeso para molde.</p> <p>Proceso de Hornado</p> <p>¿Se presentaron fallas?</p> <p>Se desmontan las piezas del arbol fundido.</p> <p>Proceso de Vaciado-Fundición</p> <p>Desmontaje de piezas</p> <p>Retorno de Sobrantes</p> <p>Envío de piezas a Operario 3: Ensamble Montaje y Pulimento</p> <p><b>TERMINA</b></p> <p>Se evalúan las fallas y se re-inicia el proceso</p> </div> <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; R1[Recepción del Arbol de Cera]     R1 --&gt; R2[Preparación del Tubo de Yeso para molde.]     R2 --&gt; R3[Proceso de Hornado]     R3 --&gt; D1{¿Se presentaron fallas?}     D1 -- SI --&gt; R4[Se evalúan las fallas y se re-inicia el proceso]     R4 --&gt; D1     D1 -- NO --&gt; R5[Proceso de Vaciado-Fundición]     R5 --&gt; R6[Se desmontan las piezas del arbol fundido.]     R6 --&gt; R7[Desmontaje de piezas]     R7 --&gt; R8[Retorno de Sobrantes]     R8 --&gt; R9[Envío de piezas a Operario 3: Ensamble Montaje y Pulimento]     R9 --&gt; TERMINA([TERMINA])     R8 --&gt; R5     </pre> |
| OBJETIVOS  |  |  |                |  |  |  |                   |  |  |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |  |
| <b>GENERAL</b>   |  |  |                |  |  |  |                   |  |  |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |  |
| * ESTANDARIZAR EL PROCESO DE FUNDICIÓN, OPTIMIZANDO LA FABRICACIÓN DE UN PROTOTIPO ESPECÍFICO.   |  |  |                |  |  |  |                   |  |  |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |  |
| <b>ESPECÍFICO</b>  |  |  |                |  |  |  |                   |  |  |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |  |
| * AUMENTAR LA ESCALA DE PRODUCCIÓN DE UNO O VARIOS PROTOTIPOS.   |  |  |                |  |  |  |                   |  |  |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |  |
| * CONTROLAR EL MANEJO ADECUADO DEL MATERIAL PRECIOSO CUANDO SE PRODUCEN SOBRESANTES  |  |  |                |  |  |  |                   |  |  |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |  |
| SIMBOLOGÍA   |  |  |                |  |  |  |                   |  |  |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |  |
|   | OPERACIÓN  |  |                |  |  |  |                   |  |  |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |  |
|    | INICIO/TERMINA   |  |                |  |  |  |                   |  |  |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |  |
|   | DECISIÓN O ALTERNATIVA   |  |                |  |  |  |                   |  |  |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |  |
|   | FLUJO O DIRECCIÓN  |  |                |  |  |  |                   |  |  |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |  |
|   | CONECTOR   |  |                |  |  |  |                   |  |  |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |  |
| <p><b>OPERARIO 2 : VACIADO Y FUNDICIÓN</b></p>   | <p style="text-align: center;"><b>ACTIVIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Recepción del Arbol de Cera.</li> <li>* Preparación del tubo de yeso para molde.</li> <li>* Proceso de Hornado (Evaporación de Cera).</li> <li>* Si se presenta una falla se evalua y se reinicia el proceso.</li> <li>* Proceso de Vaciado-Fundición: Vaciado de Metal precisos en molde de Yeso</li> <li>* Se desmontan las piezas del arbol fundido cortandolas.</li> <li>* Se liman las piezas.</li> <li>* Retorno de Sobrantes: Envío de sobrantes Control de Calidad para Inspección.</li> <li>* Se reinicia el proceso dependiendo de la cantidad del pedido o del prototipo.</li> </ul> |  |                |  |  |  |                   |  |  |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |  |

**Cuadro 19. Manual de procedimientos (Operario 3: Montaje – Operario 4: Acabado).**


|    | <h2 style="border: 1px solid black; padding: 5px;">MANUAL DE PROCEDIMIENTO</h2> |                             |                            |  |   |  |                   |  |  |  |   |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |   |
|---|---|-----------------------------|----------------------------|--|---|--|-------------------|--|--|--|---|--|---|--|------------|--|---|-----------|--|----------------|---|------------------------|---|-------------------|---|----------|---|
| <b>PROCEDIMIENTO ACABADO: Ensamble, Montaje y Pulimento.</b>  |   |                             |                            |  |   |  |                   |  |  |  |   |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |   |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">OBJETIVOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>GENERAL</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2">* Realizar el montaje sobre las características indicadas por el Cliente.</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>ESPECÍFICO</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2">* Hacer seguimiento en el uso de los metales y piedras preciosas utilizadas en el procedimiento.</td> </tr> <tr> <td colspan="2">* Estandarizar el proceso de producción hasta este punto.</td> </tr> <tr> <td colspan="2">* Hacer en fasis del concepto de calidad en el procedimiento.</td> </tr> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">SIMBOLOGÍA</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">OPERACIÓN</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">INICIO/TERMINA</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">DECISIÓN O ALTERNATIVA</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">FLUJO O DIRECCIÓN</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">CONECTOR</td> </tr> </tbody> </table> | OBJETIVOS   |                             | <b>GENERAL</b>             |  | * Realizar el montaje sobre las características indicadas por el Cliente. |  | <b>ESPECÍFICO</b> |  | * Hacer seguimiento en el uso de los metales y piedras preciosas utilizadas en el procedimiento. |  | * Estandarizar el proceso de producción hasta este punto. |  | * Hacer en fasis del concepto de calidad en el procedimiento. |  | SIMBOLOGÍA |  |  | OPERACIÓN |  | INICIO/TERMINA |  | DECISIÓN O ALTERNATIVA |  | FLUJO O DIRECCIÓN |  | CONECTOR | <div style="text-align: center;"> <p><b>DIAGRAMA</b></p>  </div> |
| OBJETIVOS   |   |                             |                            |  |   |  |                   |  |  |  |   |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |   |
| <b>GENERAL</b>  |   |                             |                            |  |   |  |                   |  |  |  |   |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |   |
| * Realizar el montaje sobre las características indicadas por el Cliente.   |   |                             |                            |  |   |  |                   |  |  |  |   |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |   |
| <b>ESPECÍFICO</b>   |   |                             |                            |  |   |  |                   |  |  |  |   |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |   |
| * Hacer seguimiento en el uso de los metales y piedras preciosas utilizadas en el procedimiento.  |   |                             |                            |  |   |  |                   |  |  |  |   |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |   |
| * Estandarizar el proceso de producción hasta este punto.   |   |                             |                            |  |   |  |                   |  |  |  |   |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |   |
| * Hacer en fasis del concepto de calidad en el procedimiento.   |   |                             |                            |  |   |  |                   |  |  |  |   |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |   |
| SIMBOLOGÍA  |   |                             |                            |  |   |  |                   |  |  |  |   |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |   |
|    | OPERACIÓN   |                             |                            |  |   |  |                   |  |  |  |   |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |   |
|   | INICIO/TERMINA  |                             |                            |  |   |  |                   |  |  |  |   |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |   |
|    | DECISIÓN O ALTERNATIVA  |                             |                            |  |   |  |                   |  |  |  |   |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |   |
|    | FLUJO O DIRECCIÓN   |                             |                            |  |   |  |                   |  |  |  |   |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |   |
|    | CONECTOR  |                             |                            |  |   |  |                   |  |  |  |   |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |   |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">RESPONSABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"><b>OPERARIO 3 : MONTAJE</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>OPERARIO 4: ACABADO</b></td> </tr> </tbody> </table>  | RESPONSABLE   | <b>OPERARIO 3 : MONTAJE</b> | <b>OPERARIO 4: ACABADO</b> | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">ACTIVIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Recepción de piezas fundidas y limadas.</li> <li>* Transporte de material a la mesa de trabajo.</li> <li>* Relimado (Se eliminan grumos o defectos en el producto luego del proceso de fundición).</li> <li>* Lija (Tratamiento Previo al proceso de pulido)</li> <li>* Pulido 1: Eliminación de defectos luego de la fundición, así como la eliminación de rayones.</li> <li>* Envío de Sobrantes para ser reutilizados.</li> <li>* Si se presentan defectos, se inspecciona el producto y si la pieza no cumple con los estandares se re-envian al proceso previo que se requiera.</li> <li>* Si no presenta defectos, Inicia el Proceso de Montaje (Piedras Preciosas).</li> <li>* ACABADO: InicoPulido #2, el cual consta de tres fases: Debastado (Proceso de centrifugado y vibración del producto, para eliminar residuos), Prelustrado (Brillo a la pieza), Lustrado.</li> <li>* Limpieza</li> <li>* Abrillantado.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> | ACTIVIDAD   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Recepción de piezas fundidas y limadas.</li> <li>* Transporte de material a la mesa de trabajo.</li> <li>* Relimado (Se eliminan grumos o defectos en el producto luego del proceso de fundición).</li> <li>* Lija (Tratamiento Previo al proceso de pulido)</li> <li>* Pulido 1: Eliminación de defectos luego de la fundición, así como la eliminación de rayones.</li> <li>* Envío de Sobrantes para ser reutilizados.</li> <li>* Si se presentan defectos, se inspecciona el producto y si la pieza no cumple con los estandares se re-envian al proceso previo que se requiera.</li> <li>* Si no presenta defectos, Inicia el Proceso de Montaje (Piedras Preciosas).</li> <li>* ACABADO: InicoPulido #2, el cual consta de tres fases: Debastado (Proceso de centrifugado y vibración del producto, para eliminar residuos), Prelustrado (Brillo a la pieza), Lustrado.</li> <li>* Limpieza</li> <li>* Abrillantado.</li> </ul> |                   |  |  |  |   |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |   |
| RESPONSABLE   |   |                             |                            |  |   |  |                   |  |  |  |   |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |   |
| <b>OPERARIO 3 : MONTAJE</b>   |   |                             |                            |  |   |  |                   |  |  |  |   |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |   |
| <b>OPERARIO 4: ACABADO</b>  |   |                             |                            |  |   |  |                   |  |  |  |   |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |   |
| ACTIVIDAD   |   |                             |                            |  |   |  |                   |  |  |  |   |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* Recepción de piezas fundidas y limadas.</li> <li>* Transporte de material a la mesa de trabajo.</li> <li>* Relimado (Se eliminan grumos o defectos en el producto luego del proceso de fundición).</li> <li>* Lija (Tratamiento Previo al proceso de pulido)</li> <li>* Pulido 1: Eliminación de defectos luego de la fundición, así como la eliminación de rayones.</li> <li>* Envío de Sobrantes para ser reutilizados.</li> <li>* Si se presentan defectos, se inspecciona el producto y si la pieza no cumple con los estandares se re-envian al proceso previo que se requiera.</li> <li>* Si no presenta defectos, Inicia el Proceso de Montaje (Piedras Preciosas).</li> <li>* ACABADO: InicoPulido #2, el cual consta de tres fases: Debastado (Proceso de centrifugado y vibración del producto, para eliminar residuos), Prelustrado (Brillo a la pieza), Lustrado.</li> <li>* Limpieza</li> <li>* Abrillantado.</li> </ul>  |   |                             |                            |  |   |  |                   |  |  |  |   |  |   |  |            |  |   |           |  |                |   |                        |   |                   |   |          |   |


**Cuadro 20. Manual de procedimientos (OPERARIO 5: Control de calidad y empaque).**

|   | <h2 style="margin: 0;">MANUAL DE PROCEDIMIENTO</h2>   |                |   |  |   |   |  |                                       |   |   |   |  |
|--|---|----------------|---|--|---|---|--|---------------------------------------|---|---|---|--|
| <b>PROCEDIMIENTO INSPECCIÓN Y TRANSPORTE</b>   |   |                |   |  |   |   |  |                                       |   |   |   |  |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">OBJETIVOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"><b>GENERAL</b></td> </tr> <tr> <td>* Estandarizar el proceso de calidad en el producto final.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>ESPECÍFICO</b></td> </tr> <tr> <td>* Analizar la labor realizada por los operarios a lo largo del proceso.</td> </tr> <tr> <td>* Realizar actualizaciones en el inventarios de materiales e insumos.</td> </tr> <tr> <td>* Reportar a la gerencia sobre cualquier anomalía en el proceso de producción.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>SIMBOLOGÍA</b></td> </tr> <tr> <td> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 15px; margin-right: 5px;"></div> <span>→ OPERACIÓN</span> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 15px; margin-right: 5px;"></div> <span>→ INICIO/TERMINA</span> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px; transform: rotate(45deg);"></div> <span>→ DECISIÓN O ALTERNATIVA</span> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px; position: relative;"> <span style="position: absolute; top: -5px; left: 5px;">→</span> <span style="position: absolute; bottom: -5px; left: 5px;">←</span> </div> <span>→ FLUJO O DIRECCIÓN</span> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; margin-right: 5px; border-radius: 50%;"></div> <span>→ CONECTOR</span> </div> </td> </tr> </tbody> </table> | OBJETIVOS   | <b>GENERAL</b> | * Estandarizar el proceso de calidad en el producto final.                | <b>ESPECÍFICO</b>  | * Analizar la labor realizada por los operarios a lo largo del proceso. | * Realizar actualizaciones en el inventarios de materiales e insumos.             | * Reportar a la gerencia sobre cualquier anomalía en el proceso de producción.   | <b>SIMBOLOGÍA</b>                     | <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 15px; margin-right: 5px;"></div> <span>→ OPERACIÓN</span> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 15px; margin-right: 5px;"></div> <span>→ INICIO/TERMINA</span> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px; transform: rotate(45deg);"></div> <span>→ DECISIÓN O ALTERNATIVA</span> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px; position: relative;"> <span style="position: absolute; top: -5px; left: 5px;">→</span> <span style="position: absolute; bottom: -5px; left: 5px;">←</span> </div> <span>→ FLUJO O DIRECCIÓN</span> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; margin-right: 5px; border-radius: 50%;"></div> <span>→ CONECTOR</span> </div> | <div style="text-align: center;"> <p><b>DIAGRAMA</b></p>  </div> |   |  |
| OBJETIVOS  |   |                |   |  |   |   |  |                                       |   |   |   |  |
| <b>GENERAL</b>   |   |                |   |  |   |   |  |                                       |   |   |   |  |
| * Estandarizar el proceso de calidad en el producto final.   |   |                |   |  |   |   |  |                                       |   |   |   |  |
| <b>ESPECÍFICO</b>  |   |                |   |  |   |   |  |                                       |   |   |   |  |
| * Analizar la labor realizada por los operarios a lo largo del proceso.  |   |                |   |  |   |   |  |                                       |   |   |   |  |
| * Realizar actualizaciones en el inventarios de materiales e insumos.  |   |                |   |  |   |   |  |                                       |   |   |   |  |
| * Reportar a la gerencia sobre cualquier anomalía en el proceso de producción.   |   |                |   |  |   |   |  |                                       |   |   |   |  |
| <b>SIMBOLOGÍA</b>  |   |                |   |  |   |   |  |                                       |   |   |   |  |
| <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 15px; margin-right: 5px;"></div> <span>→ OPERACIÓN</span> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 15px; margin-right: 5px;"></div> <span>→ INICIO/TERMINA</span> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px; transform: rotate(45deg);"></div> <span>→ DECISIÓN O ALTERNATIVA</span> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px; position: relative;"> <span style="position: absolute; top: -5px; left: 5px;">→</span> <span style="position: absolute; bottom: -5px; left: 5px;">←</span> </div> <span>→ FLUJO O DIRECCIÓN</span> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; margin-right: 5px; border-radius: 50%;"></div> <span>→ CONECTOR</span> </div>  |   |                |   |  |   |   |  |                                       |   |   |   |  |
| <b>RESPONSABLE</b><br><br><b>OPERARIO 5 : CONTROL DE CALIDAD Y EMPAQUE</b>   | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">ACTIVIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>* INSPECCIÓN: Verificación del producto luego del procedimiento anterior.</td> </tr> <tr> <td>* Si no cumple con la inspección, se repasa el proceso de acabado.</td> </tr> <tr> <td>* Si cumple con la inspección, se empaqa.</td> </tr> <tr> <td>* El producto a almacenar en periodos largos, se transporta hacia la caja fuerte.</td> </tr> <tr> <td>* Por otro lado se reciben los sobrantes de Metales preciosos, Piedras preciosas y se descuentan del inventario inicial entregado a cada operario.</td> </tr> <tr> <td>* Inventario de Materiales e Insumos.</td> </tr> <tr> <td>* Inspección de Herramientas y Equipos.</td> </tr> <tr> <td>* Inspección de los sitios de trabajo (En búsqueda de sobrantes no reportados.</td> </tr> <tr> <td>* Inspección de seguridad a la salida del personal.</td> </tr> <tr> <td>* Elaboración de Informes diarios, semanales o mensuales dirigidos al coordinador de producción y a la Gerencia.</td> </tr> </tbody> </table> | ACTIVIDAD      | * INSPECCIÓN: Verificación del producto luego del procedimiento anterior. | * Si no cumple con la inspección, se repasa el proceso de acabado. | * Si cumple con la inspección, se empaqa.                               | * El producto a almacenar en periodos largos, se transporta hacia la caja fuerte. | * Por otro lado se reciben los sobrantes de Metales preciosos, Piedras preciosas y se descuentan del inventario inicial entregado a cada operario. | * Inventario de Materiales e Insumos. | * Inspección de Herramientas y Equipos.   | * Inspección de los sitios de trabajo (En búsqueda de sobrantes no reportados.  | * Inspección de seguridad a la salida del personal. | * Elaboración de Informes diarios, semanales o mensuales dirigidos al coordinador de producción y a la Gerencia. |
| ACTIVIDAD  |   |                |   |  |   |   |  |                                       |   |   |   |  |
| * INSPECCIÓN: Verificación del producto luego del procedimiento anterior.  |   |                |   |  |   |   |  |                                       |   |   |   |  |
| * Si no cumple con la inspección, se repasa el proceso de acabado.   |   |                |   |  |   |   |  |                                       |   |   |   |  |
| * Si cumple con la inspección, se empaqa.  |   |                |   |  |   |   |  |                                       |   |   |   |  |
| * El producto a almacenar en periodos largos, se transporta hacia la caja fuerte.  |   |                |   |  |   |   |  |                                       |   |   |   |  |
| * Por otro lado se reciben los sobrantes de Metales preciosos, Piedras preciosas y se descuentan del inventario inicial entregado a cada operario.   |   |                |   |  |   |   |  |                                       |   |   |   |  |
| * Inventario de Materiales e Insumos.  |   |                |   |  |   |   |  |                                       |   |   |   |  |
| * Inspección de Herramientas y Equipos.  |   |                |   |  |   |   |  |                                       |   |   |   |  |
| * Inspección de los sitios de trabajo (En búsqueda de sobrantes no reportados.   |   |                |   |  |   |   |  |                                       |   |   |   |  |
| * Inspección de seguridad a la salida del personal.  |   |                |   |  |   |   |  |                                       |   |   |   |  |
| * Elaboración de Informes diarios, semanales o mensuales dirigidos al coordinador de producción y a la Gerencia.   |   |                |   |  |   |   |  |                                       |   |   |   |  |

#### 4.2.3. Manuales de funciones del área de producción.


**Cuadro 21. Manual de funciones de Coordinador de Producción**

|   |   |                  |
|---|---|------------------|
|    | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>                    | Código: FT-GH-01 |
|   |   | Versión: 01      |
| <b>I. IDENTIFICACIÓN</b>  |   |                  |
| <b>Nivel:</b>   | Técnico                                       |                  |
| <b>Denominación del Empleo:</b>   | COORDINADOR DE PRODUCCIÓN                     |                  |
| <b>Código:</b>  | FT-GH-01 (Según Rango de Asignación Salarial) |                  |
| <b>Dependencia:</b>   | Área de Producción                            |                  |
| <b>Personal a Cargo:</b>  | Operarios                                     |                  |
| <b>Formación:</b>   | Carrera Técnica en Manufactura de Joyería     |                  |
| <b>II. PROPOSITO PRINCIPAL</b>  |   |                  |
| Supervisar el proceso de producción de piezas de diseño de joyería en distintos materiales aplicando técnicas artesanales e industriales variadas, así como la evaluación sobre la mejora continua de los procesos de producción.   |   |                  |
| <b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>   |   |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar, coordinar, dirigir y controlar las actividades desarrolladas por los operarios en el departamento de producción de Cr Joyeros.</li> <li>• Planificar las actividades programadas, con el propósito fundamental del cumplimiento de los objetivos, conforme a las políticas establecidas y los recursos disponibles para los requerimientos.</li> <li>• Verificar la continuidad del proceso de producción.</li> <li>• Participar en las reuniones de trabajo lideradas por la gerencia con el propósito de tratar temas de trascendencia para el departamento.</li> <li>• Presentar recomendaciones a la gerencia sobre el proceso de producción cuando sea necesario.</li> <li>• Supervisar los niveles de inventario de materiales e insumos requeridos para la producción.</li> <li>• Actualizar a los operarios sobre las innovaciones en los procesos.</li> <li>• Verificar los reportes que le sean entregados para su análisis.</li> <li>• Analizar el desarrollo de nuevos diseños según requerimientos específicos.</li> <li>• Analizar ideas de mejora continua indicados por los empleados con mayor experiencia, así como la posible implementación de dichas ideas en el proceso productivo.</li> <li>• Responsable directo sobre el buen desarrollo de los procesos productivos dentro de la planta física.</li> <li>• Supervisar el proceso de control de calidad del producto.</li> <li>• Realizar seguimiento y control sobre la entrega de material precioso entregado a cada operario.</li> <li>• Se realiza seguimiento y control a las normas técnicas de seguridad a implementar por el personal asignado.</li> <li>• Se verifican controles preventivos y correctivos sobre la maquinaria y el estado de herramientas y puestos de trabajo.</li> <li>• Se realizan control periódicos sobre los niveles de existencia requeridos de materiales preciosos e insumos.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Las demás funciones que le sean asignadas y determine directamente la Gerencia, y que sean afines al cargo.</p> |   |                  |
| <b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)</b>   |   |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones.</li> <li>• Habilidades de Relaciones Interpersonales.</li> <li>• Con habilidad para tomar Iniciativas.</li> <li>• Confiable, Sentido de Pertenencia, Juicio y Sentido Común, Capacidad para aprender nuevas tareas.</li> </ul>   |   |                  |

|   |                                       |                  |
|---|---------------------------------------|------------------|
|    | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>            | Código: FT-GH-01 |
|   |                                       | Versión: 01      |
| <b>V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES (COMPETENCIAS).</b>  |                                       |                  |
| <p><b>Administrativas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades de vigilancia y control.</li> <li>• Habilidades para planear, programar, coordinar, controlar su trabajo.</li> <li>• Conocimiento de las normas y procesos técnicos y administrativos de la empresa.</li> <li>• Manejo de Conflictos, Tolerancia al estrés.</li> <li>• Conocimiento del cargo y del mercado.</li> </ul> <p><b>Laborales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona altamente comprometida con el logro de los objetivos, esta debe ser leal, discreta y honesta.</li> <li>• Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia y flexibilidad aprendizaje, compromiso con la empresa, adaptación a la dinámica y los cambios internos del área y de la empresa.</li> <li>• Habilidad comunicativa de forma verbal y escrita, trabajo en equipo.</li> <li>• Compromiso institucional, Puntualidad y Asistencia.</li> </ul> <p><b>Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades técnicas sobre procesos de joyería.</li> <li>• Conocimientos suficientes en software para el procesamiento de textos, realización de hojas de cálculo y presentaciones; de igual manera conocimiento en el uso de software administrativo y manejo de inventarios.</li> <li>• Conocimientos en procesos de calidad en producción.</li> </ul> |                                       |                  |
| <b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>  |                                       |                  |
| <b>Estudios</b>   | <b>Experiencia</b>                    |                  |
| Técnica o Profesional en Manufactura de Joyería o Carreras afines.  | Mínimo un año en cargos relacionados. |                  |

**Cuadro 22. Manual de funciones de Operario 1 - Cera**

|  |  |                  |
|--|--|------------------|
|   | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>                             | Código: FT-GH-01 |
|  |  | Versión: 01      |
| <b>I. IDENTIFICACIÓN</b>   |  |                  |
| <b>Nivel:</b>  | Asistencial  |                  |
| <b>Denominación del Empleo:</b>  | OPERARIO 1: Cera                                       |                  |
| <b>Código:</b>   | FT-GH-01 (Según Rango de Asignación Salarial)          |                  |
| <b>Dependencia:</b>  | Área de Producción                                     |                  |
| <b>Personal a Cargo:</b>   | N/A  |                  |
| <b>Formación:</b>  | Bachiller o Estudiante Técnico en procesos de joyería. |                  |
| <b>II. PROPOSITO PRINCIPAL</b>   |  |                  |
| Realizar piezas de joyería y bisutería, realizando moldes de caucho o plástico a partir de piezas metálicas, con los que poder obtener reproducciones de modelos de cera, así como el ensamblaje de árboles de cera.   |  |                  |
| <b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>  |  |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar su trabajo conforme a los requerimientos diarios o periódicos que se deben desarrollar en el proceso de producción.</li> <li>• Preparar la zona de reproducción de modelos en cera según los requerimientos</li> <li>• Inspeccionar las herramientas de trabajo dispuestas para el desarrollo de su labor, e informar cualquier anomalía.</li> <li>• Realizar controles sobre los materiales e insumos entregados para el desarrollo de su labor, y reportar cantidades finales y sobrantes.</li> <li>• Dar prioridad a las indicaciones dadas por el coordinador de producción.</li> <li>• Revisar la ficha técnica de los procesos diarios o periódicos a realizar.</li> <li>• Desarrollar las piezas madre basado en los diseños entregados por su jefe inmediato para la creación del prototipo en caucho.</li> <li>• Realizar los ajustes correspondientes a la pieza madre o molde en el caso de que este no cumpla con los estándares de calidad.</li> <li>• Utilizar los implementos de seguridad dispuestos por la empresa para el desarrollo adecuado de sus actividades.</li> <li>• Colaborar con las demás actividades desarrolladas dentro del proceso de producción cuando la situación así lo requiera.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Las demás funciones que le sean asignadas y determine directamente el jefe inmediato, y que sean afines al cargo.</p> |  |                  |
| <b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)</b>  |  |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad, Sentido de Pertenencia, Sentido Común, Capacidad para aprender nuevas tareas.</li> </ul>   |  |                  |
| <b>V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES (COMPETENCIAS).</b>   |  |                  |
| <p><b>Administrativas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades para coordinar y controlar su trabajo.</li> <li>• Conocimiento de las normas y procesos.</li> <li>• Conocimiento de la labor a realizar.</li> </ul> <p><b>Laborales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona altamente comprometida con el logro de los objetivos, esta debe ser leal, discreta y honesta.</li> </ul>   |  |                  |


|  |                            |  |
|--|----------------------------|--|
|   | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> | Código: FT-GH-01                       |
|  |                            | Versión: 01                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tolerancia y flexibilidad al aprendizaje, compromiso con la empresa, adaptación a la dinámica y los cambios internos del área.</li> <li>• Habilidad de trabajo en equipo.</li> <li>• Compromiso institucional, Puntualidad y Asistencia.</li> </ul> <p><b>Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades técnicas sobre procesos de joyería.</li> </ul> |                            |  |
| <b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>   |                            |  |
| <b>Estudios</b>  |                            | <b>Experiencia</b>                     |
| Bachiller o Estudiante de carreras técnicas de joyería.  |                            | Mínimo 6 meses en cargos relacionados. |


**Cuadro 23. Manual de funciones de Operario 2 - Vaciado y Fundición**

|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|    | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>                             | Código: FT-GH-01 |
|   |  | Versión: 01      |
| <b>I. IDENTIFICACIÓN</b>  |  |                  |
| <b>Nivel:</b>   | Asistencial  |                  |
| <b>Denominación del Empleo:</b>   | OPERADOR 2: Vaciado y Fundición                        |                  |
| <b>Código:</b>  | FT-GH-01 (Según Rango de Asignación Salarial)          |                  |
| <b>Dependencia:</b>   | Área de Producción                                     |                  |
| <b>Personal a Cargo:</b>  | N/A  |                  |
| <b>Formación:</b>   | Bachiller o Estudiante Técnico en procesos de joyería. |                  |
| <b>II. PROPOSITO PRINCIPAL</b>  |  |                  |
| Realizar el proceso de fundición y vaciado del material precioso en los moldes previamente horneados.   |  |                  |
| <b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>   |  |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar su trabajo conforme a los requerimientos diarios o periódicos que se deben desarrollar en el proceso de producción.</li> <li>• Preparar el horno a la temperatura adecuada para realizar el proceso de vaciado en los moldes.</li> <li>• Inspeccionar las herramientas de trabajo dispuestas para el desarrollo de su labor, e informar cualquier anomalía.</li> <li>• Realizar controles sobre los materiales e insumos entregados para el desarrollo de su labor, y reportar cantidades finales y sobrantes.</li> <li>• Dar prioridad a las indicaciones dadas por el coordinador de producción.</li> <li>• Revisar la ficha técnica de los procesos diarios o periódicos a realizar.</li> <li>• Preparar el Tubo de en yeso, en el cual se inserta el árbol de cera para que este sea horneado.</li> <li>• Realizar los ajustes correspondientes al molde en yeso, en el caso de que este no cumpla con los estándares de calidad requeridos.</li> <li>• Utilizar los implementos de seguridad dispuestos por la empresa para el desarrollo adecuado de sus actividades.</li> <li>• Colaborar con las demás actividades desarrolladas dentro del proceso de producción cuando la situación así lo requiera.</li> <li>• Realizar el proceso de fundición de material precioso.</li> <li>• Realizar el proceso de vaciado del material precioso en el molde de yeso.</li> <li>• Realizar mantenimiento preventivo y correctivo diario y/o periódico sobre los equipos de trabajo y herramientas.</li> <li>• Tomar las medidas de precaución necesarias, e informar de manera inmediata al coordinador de operaciones sobre cualquier imprevisto.</li> </ul> <p>Las demás funciones que le sean asignadas y determine directamente el jefe inmediato, y que sean afines al cargo.</p> |  |                  |
| <b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)</b>   |  |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad, Sentido de Pertenencia, Sentido Común, Capacidad para aprender nuevas tareas.</li> </ul>  |  |                  |
| <b>V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES (COMPETENCIAS).</b>  |  |                  |
| <b>Administrativas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades para coordinar y controlar su trabajo.</li> <li>• Conocimiento de las normas y procesos.</li> <li>• Conocimiento de la labor a realizar.</li> </ul>  |  |                  |


|  |                            |  |                  |
|--|----------------------------|--|------------------|
|   | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> |  | Código: FT-GH-01 |
|  |                            |  | Versión: 01      |
| <p><b>Laborales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona altamente comprometida con el logro de los objetivos, esta debe ser leal, discreta y honesta.</li> <li>• Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tolerancia y flexibilidad al aprendizaje, compromiso con la empresa, adaptación a la dinámica y los cambios internos del área.</li> <li>• Habilidad de trabajo en equipo.</li> <li>• Compromiso institucional, Puntualidad y Asistencia.</li> </ul> <p><b>Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades técnicas sobre procesos de joyería.</li> </ul> |                            |  |                  |
| <b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>   |                            |  |                  |
| <b>Estudios</b>  |                            | <b>Experiencia</b>                     |                  |
| Bachiller o Estudiante de carreras técnicas de joyería.  |                            | Mínimo 6 meses en cargos relacionados. |                  |


**Cuadro 24. Manual de funciones de Operario 3 - Montaje**

|  |  |                  |
|--|--|------------------|
|   | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>                             | Código: FT-GH-01 |
|  |  | Versión: 01      |
| <b>I. IDENTIFICACIÓN</b>   |  |                  |
| <b>Nivel:</b>  | Asistencial  |                  |
| <b>Denominación del Empleo:</b>  | OPERADOR 3: Montaje                                    |                  |
| <b>Código:</b>   | FT-GH-01 (Según Rango de Asignación Salarial)          |                  |
| <b>Dependencia:</b>  | Área de Producción                                     |                  |
| <b>Personal a Cargo:</b>   | N/A  |                  |
| <b>Formación:</b>  | Bachiller o Estudiante Técnico en procesos de joyería. |                  |
| <b>II. PROPOSITO PRINCIPAL</b>   |  |                  |
| Realizar el proceso de Montaje de elementos decorativos en cada pieza, según los requerimientos específicos del producto final y los estándares de la calidad establecidos por la empresa.   |  |                  |
| <b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>  |  |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar su trabajo conforme a los requerimientos diarios o periódicos que se deben desarrollar en el proceso de producción.</li> <li>• Preparar las herramientas y elementos de trabajo necesarios para la adecuada realización de su labor.</li> <li>• Inspeccionar las herramientas de trabajo dispuestas para el desarrollo de su labor, e informar cualquier anomalía.</li> <li>• Realizar controles sobre los materiales e insumos entregados para el desarrollo de su labor, y reportar cantidades finales y sobrantes.</li> <li>• Dar prioridad a las indicaciones dadas por el coordinador de producción.</li> <li>• Revisar la ficha técnica de los procesos diarios o periódicos a realizar.</li> <li>• Preparar el material, y separarlo realizando los procesos de corte del árbol de material precioso, limado y pulido previo al acabado final.</li> <li>• Realizar los ajustes correspondientes al producto semi-acabado, en el caso de que este no cumpla con los estándares de calidad requeridos.</li> <li>• Utilizar los implementos de seguridad dispuestos por la empresa para el desarrollo adecuado de sus actividades.</li> <li>• Colaborar con las demás actividades desarrolladas dentro del proceso de producción cuando la situación así lo requiera.</li> <li>• Realizar el montaje de material decorativo o las correspondientes aleaciones metálicas según los requerimientos específicos del producto.</li> <li>• Realizar mantenimiento preventivo y correctivo diario y/o periódico sobre los equipos de trabajo y herramientas.</li> <li>• Tomar las medidas de precaución necesarias, e informar de manera inmediata al coordinador de operaciones sobre cualquier imprevisto.</li> <li>• Reportar cualquier faltante o sobrante de material precioso según sea requerido por el coordinador de operaciones.</li> </ul> <p>Las demás funciones que le sean asignadas y determine directamente el jefe inmediato, y que sean afines al cargo.</p> |  |                  |
| <b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)</b>  |  |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad, Sentido de Pertenencia, Sentido Común, Capacidad para aprender nuevas tareas.</li> </ul>   |  |                  |
| <b>V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES (COMPETENCIAS).</b>   |  |                  |
| <b>Administrativas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades para coordinar y controlar su trabajo.</li> <li>• Conocimiento de las normas y procesos.</li> </ul>   |  |                  |

|   |                            |  |
|---|----------------------------|--|
|    | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> | Código: FT-GH-01                       |
|   |                            | Versión: 01                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la labor a realizar.</li> </ul> <p><b>Laborales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona altamente comprometida con el logro de los objetivos, esta debe ser leal, discreta y honesta.</li> <li>• Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tolerancia y flexibilidad al aprendizaje, compromiso con la empresa, adaptación a la dinámica y los cambios internos del área.</li> <li>• Habilidad de trabajo en equipo.</li> <li>• Compromiso institucional, Puntualidad y Asistencia.</li> </ul> <p><b>Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades técnicas sobre procesos de joyería.</li> </ul> |                            |  |
| <b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>  |                            |  |
| <b>Estudios</b>   |                            | <b>Experiencia</b>                     |
| Bachiller o Estudiante de carreras técnicas de joyería.   |                            | Mínimo 6 meses en cargos relacionados. |

**Cuadro 25. Manual de funciones de Operario 4 - Acabado**

|  |  |                  |
|--|--|------------------|
|   | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>                             | Código: FT-GH-01 |
|  |  | Versión: 01      |
| <b>I. IDENTIFICACIÓN</b>   |  |                  |
| <b>Nivel:</b>  | Asistencial  |                  |
| <b>Denominación del Empleo:</b>  | OPERADOR 4: Acabado                                    |                  |
| <b>Código:</b>   | FT-GH-01 (Según Rango de Asignación Salarial)          |                  |
| <b>Dependencia:</b>  | Área de Producción                                     |                  |
| <b>Personal a Cargo:</b>   | N/A  |                  |
| <b>Formación:</b>  | Bachiller o Estudiante Técnico en procesos de joyería. |                  |
| <b>II. PROPOSITO PRINCIPAL</b>   |  |                  |
| Realizar el proceso de Acabado de piezas semi-terminadas, según los requerimientos específicos del producto final y los estándares de la calidad establecidos por la empresa.  |  |                  |
| <b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>  |  |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar su trabajo conforme a los requerimientos diarios o periódicos que se deben desarrollar en el proceso de producción.</li> <li>• Preparar las herramientas y elementos de trabajo necesarios para la adecuada realización de su labor.</li> <li>• Inspeccionar las herramientas de trabajo dispuestas para el desarrollo de su labor, e informar cualquier anomalía.</li> <li>• Realizar controles sobre los materiales e insumos entregados para el desarrollo de su labor, y reportar cantidades finales y sobrantes.</li> <li>• Dar prioridad a las indicaciones dadas por el coordinador de producción.</li> <li>• Revisar la ficha técnica de los procesos diarios o periódicos a realizar.</li> <li>• Inspeccionar detalladamente el producto en búsqueda de defectos físicos leves los cuales cumplan con la realización de la fase de acabado.</li> <li>• Separar los elementos que no cumplan con los estándares de calidad y devolverlos al punto de la cadena productiva que sea necesario.</li> <li>• Utilizar los implementos de seguridad dispuestos por la empresa para el desarrollo adecuado de sus actividades.</li> <li>• Colaborar con las demás actividades desarrolladas dentro del proceso de producción cuando la situación así lo requiera.</li> <li>• Realizar el proceso de devastado, pre-lustrado y lustrado secuencialmente.</li> <li>• Realizar mantenimiento preventivo y correctivo diario y/o periódico sobre los equipos de trabajo y herramientas o informar al jefe inmediato en caso de mantenimiento técnico requerido de las maquinas centrifugadoras.</li> <li>• Tomar las medidas de precaución necesarias, e informar de manera inmediata al coordinador de operaciones sobre cualquier imprevisto.</li> <li>• Reportar cualquier faltante o sobrante de material precioso según sea requerido por el coordinador de operaciones.</li> </ul> <p>Las demás funciones que le sean asignadas y determine directamente el jefe inmediato, y que sean afines al cargo.</p> |  |                  |
| <b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)</b>  |  |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad, Sentido de Pertenencia, Sentido Común, Capacidad para aprender nuevas tareas.</li> </ul>   |  |                  |
| <b>V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES (COMPETENCIAS).</b>   |  |                  |
| <b>Administrativas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades para coordinar y controlar su trabajo.</li> </ul>   |  |                  |

|   |                            |  |
|---|----------------------------|--|
|    | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> | Código: FT-GH-01                       |
|   |                            | Versión: 01                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de las normas y procesos.</li> <li>• Conocimiento de la labor a realizar.</li> </ul> <p><b>Laborales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona altamente comprometida con el logro de los objetivos, esta debe ser leal, discreta y honesta.</li> <li>• Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tolerancia y flexibilidad al aprendizaje, compromiso con la empresa, adaptación a la dinámica y los cambios internos del área.</li> <li>• Habilidad de trabajo en equipo.</li> <li>• Compromiso institucional, Puntualidad y Asistencia.</li> </ul> <p><b>Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades técnicas sobre procesos de joyería.</li> </ul> |                            |  |
| <b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>  |                            |  |
| <b>Estudios</b>   |                            | <b>Experiencia</b>                     |
| Bachiller o Estudiante de carreras técnicas de joyería.   |                            | Mínimo 6 meses en cargos relacionados. |

**Cuadro 26. Manual de funciones de Operario 5 - Control de Calidad y Empaque**

|  |  |                  |
|--|--|------------------|
|   | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>   | Código: FT-GH-01 |
|  |  | Versión: 01      |
| <b>I. IDENTIFICACIÓN</b>   |  |                  |
| <b>Nivel:</b>  | Asistencial  |                  |
| <b>Denominación del Empleo:</b>  | OPERADOR 5: Control de Calidad y Empaque   |                  |
| <b>Código:</b>   | FT-GH-01 (Según Rango de Asignación Salarial)  |                  |
| <b>Dependencia:</b>  | Área de Producción   |                  |
| <b>Personal a Cargo:</b>   | N/A  |                  |
| <b>Formación:</b>  | Bachiller o Estudiante Técnico en procesos de joyería.   |                  |
| <b>II. PROPOSITO PRINCIPAL</b>   |  |                  |
| Administrar, analizar y apoyar al proceso de producción en la implementación de control de calidad, empaque y transporte del producto terminado, teniendo como base políticas internas y externas, y elementos técnicos del proceso de producción.   |  |                  |
| <b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>  |  |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar control sobre el inventario de materiales preciosos en insumos de trabajo entregados a cada operario.</li> <li>• Informar al Coordinador de Producción o a la Gerencia sobre cualquier anomalía en el manejo de material precioso en el área de producción.</li> <li>• Realizar controles sobre los materiales e insumos entregados para el desarrollo de su labor, y reportar cantidades finales y sobrantes.</li> <li>• Dar prioridad a las indicaciones dadas por el coordinador de producción.</li> <li>• Apoyar la realización de formatos técnicos sobre control de procesos, cumplimiento de labores y normas técnicas de seguridad, métodos y tiempos, entre otros.</li> <li>• Revisar la ficha técnica de los procesos diarios o periódicos a realizar.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de las características específicas del producto.</li> <li>• Analizar los procesos de la cadena productiva.</li> <li>• Proponer cambios o ajustes necesarios en la documentación, y los reportes generados por cada operario a lo largo del proceso productivo.</li> <li>• Verificar la calidad del producto.</li> <li>• Verificar el retorno de sobrantes de material precioso utilizado por los operarios.</li> <li>• Colaborar con las demás actividades desarrolladas dentro del proceso de producción cuando la situación así lo requiera.</li> <li>• Reportar cualquier faltante o sobrante de material precioso según sea requerido por el coordinador de operaciones.</li> <li>• Implementar, mantener y asegurar la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad en el área de producción, de conformidad con las normas y políticas internas de la empresa.</li> </ul> <p>Las demás funciones que le sean asignadas y determine directamente el jefe inmediato, y que sean afines al cargo.</p> |  |                  |
| <b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)</b>  |  |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad, Sentido de Pertenencia, Sentido Común, Capacidad para aprender nuevas tareas.</li> </ul>   |  |                  |
| <b>V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES (COMPETENCIAS).</b>   |  |                  |
| <b>Administrativas:</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades para coordinar y controlar su trabajo.</li> </ul> |                  |

- Conocimiento de las normas y procesos.
- Conocimiento de la labor a realizar.

**Laborales:**

- Persona altamente comprometida con el logro de los objetivos, esta debe ser leal, discreta y honesta.
- Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tolerancia y flexibilidad al aprendizaje, compromiso con la empresa, adaptación a la dinámica y los cambios internos del área.
- Habilidad de trabajo en equipo.
- Compromiso institucional, Puntualidad y Asistencia.

**Técnicas:**

- Habilidades técnicas sobre procesos de joyería.

| VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA                 |  |
|---|--|
| Estudios  | Experiencia                            |
| Bachiller o Estudiante de carreras técnicas de joyería. | Mínimo 6 meses en cargos relacionados. |

### 4.3. AREA FINANCIERA

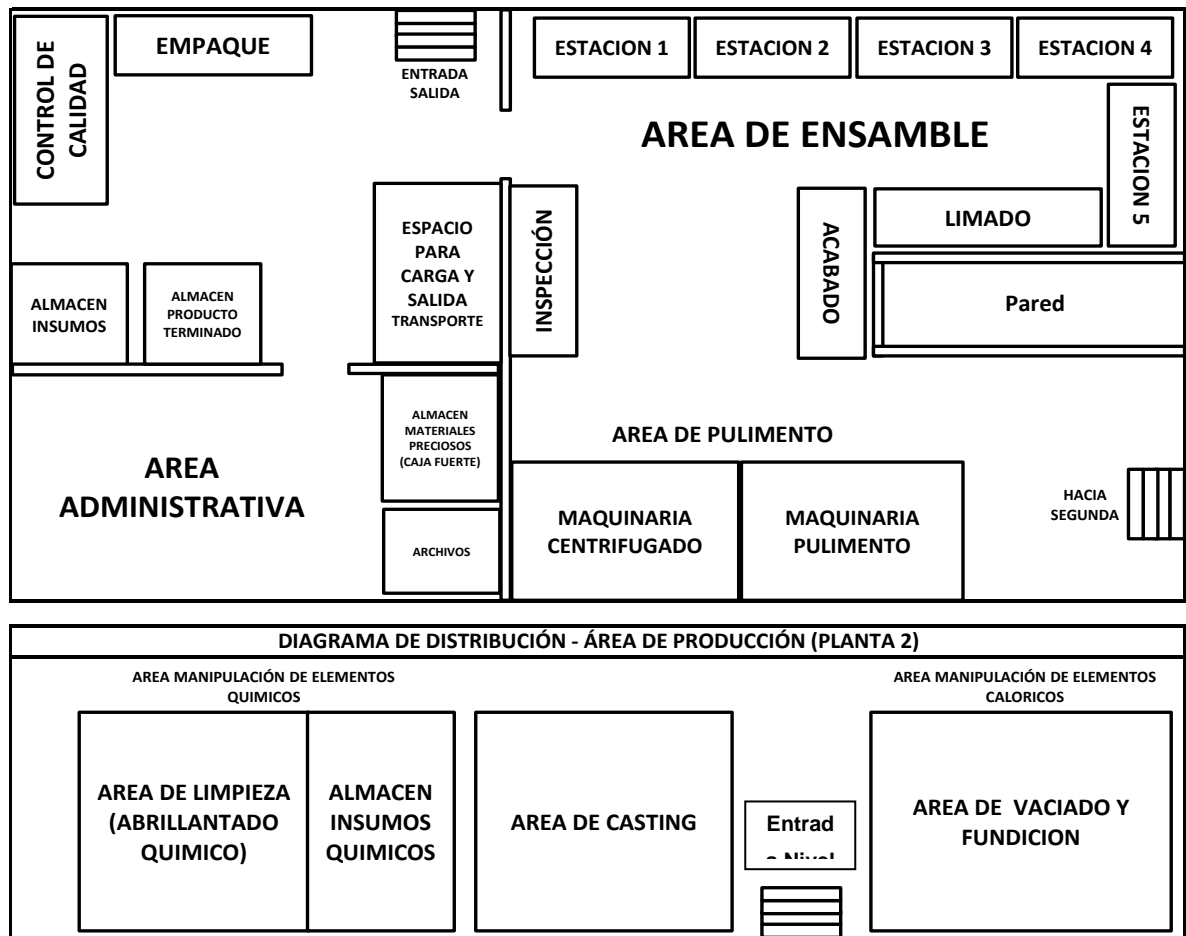
La propuesta de mejora en está basada en el control y optimización de los recursos existentes en la empresa. Para esto se establecerán controles en el gasto de cada proceso y así mismo se implementará un comité de compras el cual evaluará las mejores opciones de compra de insumos, útiles y herramientas, teniendo como base la demanda actual, los indicadores económicos y la evaluación previa de la adquisición de nuevas herramientas de trabajo que signifiquen una mejora aparente en el proceso, así como su impacto en la cadena productiva. Esto permitirá tener un manejo adecuado del presupuesto, evitando así los gastos innecesarios, brindando solidez en el proceso y afectando de manera favorable la toma de decisiones en esta área.

### 4.4. AREA DE PRODUCCIÓN

La propuesta de mejora para el área de producción esta enfocada en la implementación de una distribución que optimice los procesos de seguimiento y control propuestos en el desarrollo de la producción del producto como tal. Con base a esto, es importante implementar sistemas de almacenamiento y control de materiales e insumos, resaltando la categorización de los riesgos físico-químicos que estos puedan ocasionar a la salud humana, teniendo la correlación que existe entre la prevención de riesgos que puedan ocasionar dichos procesos productivos a salud y el uso de implementos de seguridad y su correspondiente seguimiento en el uso de dichos insumos por parte del recurso humano correspondiente.

Es por esto que se considera necesario el establecimiento de almacenamiento y clasificación de materiales e insumos necesarios para el desarrollo óptimo del proceso integral de producción, así como la señalización de rutas de evacuación, así como el uso de extintores adecuados a los riesgos presentes en los materiales e insumos (riesgos químicos y ambientales-temperaturas).

**Gráfica 2. Diagrama de Distribución – Área de Producción**



Teniendo en cuenta la distribución propuesta, se considera necesario clasificar los productos que representen riesgos químicos que puedan afectar la salud, se considera necesario clasificar dichos materiales e insumos según el nivel de peligrosidad de los reactivos químicos como se muestra en la siguiente gráfica:

Imagen 7. Logo Símbolos de Peligrosidad de Reactivos Químicos.<sup>13</sup>



Así mismo, se propone establecer señalizaciones de seguridad industrial tomando como ejemplo la siguiente gráfica:

Imagen 8. Símbolos de Seguridad Industrial.<sup>14</sup>







<sup>13</sup> NÚÑEZ, David. Símbolos de peligrosidad de los reactivos químicos. Disponible en: <https://www.flickr.com/photos/129228223@N06/15714169216>. Fecha de consulta: 25/07/16

<sup>14</sup> Señalización. Disponible en: <http://jamarmasdigital.com/senalizacion.html>. Fecha de consulta: 25/07/16

Por último vale la pena resaltar la importancia de ubicar extintores en zonas claves en la distribución de planta sugerido.

Se propone implementar la siguiente distribución de extintores según los tipos de incendios probables, así como el tipo de extintor adecuado para combatir determinados coletazos de incendio:

**Imagen 9. Tipos de incendios según identificación internacional por colores.**<sup>15</sup>

| <b>SOLIDOS</b>  | <b>LIQ. INFLAM</b>  | <b>ELECTRICOS</b>  | <b>METALES COM</b>  |
|---|---|--|---|
|  |  |  |  |
| <b>AREA</b>   | <b>TIPO INCENDIO</b>  | <b>TIPO EXTINTOR</b>   |   |
| Área Administrativa   | A-B-C   | SOLKAFLAM (BLANCO)   |   |
| Planta 1  | A-B-C   | MULTIPROPÓSITO   |   |
| Planta 2  | A-B   | MULTIPROPÓSITO   |   |
| Planta 2  | D   | POLVO QUÍMICO ESPECIAL   |   |

<sup>15</sup> DEFENSA CIVIL COLOMBIANA. Disponible en: <http://www.defensacivil.gov.co/>. Fecha de consulta: 29/07/2016

**Tabla 12. Formato de Control de Materiales e Insumos.**

| FORMATO DE ENTREGA DE MATERIALES E INSUMOS - CR JOYEROS |                   |                                |          |         |        |                  |                   |       |          |
|---|-------------------|--------------------------------|----------|---------|--------|------------------|-------------------|-------|----------|
| #   | MATERIAL O INSUMO | TIPO DE MATERIAL/INSUMO        | CANTIDAD | MEDIDA  | PESO   | LABOR A REALIZAR | RESPONSABLE       | HORA  | FECHA    |
| 1   | CERA              | QUIMICO                        | 1        | BOLSA   | LIBRA  | ARBOL DE CERA    | RAMIRO QUINTANA   | 11:22 | 08/08/16 |
| 2   | PLATA             | MATERIAL PRECIOSO              | 20       |         | GRAMOS | CASTING          | JUAN CARLOS MUÑOZ | 10:45 | 10/08/16 |
| 3   | ORO               | MATERIAL PRECIOSO              | 30       |         | GRAMOS | CASTING          | JUAN CARLOS MUÑOZ | 8:00  | 13/08/16 |
| 4   | CIRCON            | IMITACION DE PIEDRAS PRECIOSAS | 1        | BOLSA   |        | ARMADO           | ARMANDO CUBILLOS  | 14:00 | 15/08/16 |
| 5   | CIANURO           | QUIMICO                        | 1        | BOTELLA | LITRO  | LIMPIEZA         | CESAR ALFARO      | 15:30 | 15/08/16 |
| 6   | ALCOHOL           | QUIMICO                        | 1        | BOTELLA | LITRO  | LIMPIEZA         | CESAR ALFARO      | 9:35  | 15/08/16 |
| 7   | BORAX             | QUIMICO                        | 1        | BOLSA   |        | PULIMENTO        | CIRO RODRIGUEZ    | 11:00 | 17/08/16 |
| 8   | YESO              | INSUMO                         | 1        | BOLSA   | KILO   | FUNDICION        | HENRY GARZON      | 14:25 | 18/08/16 |
| 9   | ACIDO SULFURICO   | QUIMICO                        | 1        | BOTELLA | LITRO  | PULIMENTO        | CIRO RODRIGUEZ    | 15:00 | 18/08/16 |
| 10  | ACIDO CITRICO     | QUIMICO                        | 1        | BOTELLA | LITRO  | PULIMENTO        | CIRO RODRIGUEZ    | 14:20 | 20/08/16 |

**OBSERVACIONES:** Los presentes se hacen responsables del uso adecuado de los materiales e insumos entregados, así como el uso adecuado de los implementos de seguridad correspondientes al uso de los mismos.

\_\_\_\_\_  
SUPERVISOR

\_\_\_\_\_  
CONTROL DE CALIDAD

## 5. PLAN DE ACCIÓN

Teniendo en cuenta las recomendaciones anteriores, y según el análisis realizado con base en la observación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, se establece un plan de acción con el cual se implementarán las mejoras propuestas.

**Cuadro 27. Plan de acción.**

| ESTRATEGIA  | RESPONSABLES  | ACTIVIDAD   | TIEMPO DE EJECUCIÓN                            | PRESUPUESTO ESTIMADO | HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO       |
|---|---|---|--|----------------------|-----------------------------------|
| Mejora Estructura Administrativa                          | Autores del Plan de Mejoramiento  | - Definición estructura organizacional sugerida para la empresas.<br>- Manuales de procesos y procedimientos.<br>- Creación de los cargos Coordinador administrativo y coordinador de producción.   | Dos años (Febrero de 2015 - Diciembre de 2016) | \$ 16.800.000        | Documento Final Trabajo de Grado. |
| * Tercerización de servicios de asesoría y representación | - Gerencia<br>- Coordinador Administrativo                                | - Se sugiere gestionar la tercerización los procesos de representación y asesoría sobre los procesos contables y judiciales (en caso de que este sea necesario).  | Un mes y medio (Enero de 2017-Febrero de 2017) | \$ 1.200.000         | Cotizaciones                      |
| Mejoramiento en seguridad en el trabajo                   | - Gerencia<br>- Coordinador Administrativo<br>- Coordinador de Producción | - Se sugiere realizar seguimiento diario por medio de formatos de check list en la utilización de implementos de seguridad, e igualmente la realización de capacitaciones respecto a la seguridad en el trabajo y prevención de riesgos contra incendios y primeros auxilios. | Tres Meses(Marzo de 2017-Mayo de 2017)         | \$ 520.000           | Actas de Capacitación             |

| ESTRATEGIA                      | RESPONSABLES   | ACTIVIDAD   | TIEMPO DE EJECUCIÓN                          | PRESUPUESTO ESTIMADO | HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO  |
|---------------------------------|--|---|--|----------------------|--|
| Mejoramiento organizacional     | - Coordinador Administrativo<br>- Control de Calidad y Empaque | - Se considera necesario el establecimiento de almacenamiento y clasificación de materiales e insumos necesarios para el desarrollo óptimo del proceso integral de producción.  | Dos Meses (Julio 2017- Agosto 2017)          | \$ 2.000.000         | Formatos de control/Cotizaciones/órdenes de compra/facturación   |
| Mejora en procesos de Promoción | - Coordinado Administrativo<br>- Vendedor<br>- Intermediario   | - Como parte del proceso de mejoramiento organizacional se propone utilizar la menor cantidad de intermediarios en el proceso de promoción e igualmente delegar funciones de correrías a dichos intermediarios por medio de portafolios de servicios, así como el aprovechamiento de las redes sociales para ampliar dichos procesos, para la venta y promoción de productos de Cr Joyeros estableciendo un promedio salarial por la ejecución de dichas labores por metas a estipular. | Dos Meses (Julio 2017- Agosto 2017)          | \$ 2.068.365         | Portafolios de servicios- Políticas de ventas y pagos de comisiones.   |
| Análisis de carga laboral       | Gerente/coordinador administrativo/coordinador de producción   | - Una vez implementado los anteriores cambios sugeridos, se propone realizar estudios de análisis cualitativos y cuantitativos sobre el estudio de los salarios asignados e igualmente profundizar sobre el mejoramiento del esquema de mercadeo en la empresa.   | Un año y seis meses (Agosto 2017-Enero 2018) | \$ 11.700.000        | Guía de procedimientos estudio de mercados<br><br>Guía de procedimientos estudio de salarios por medio del método "puntos x factor". |

## 6. CONCLUSIONES

Dentro del análisis realizado en la empresa y su entorno, vale la pena destacar que la empresa desarrolla sus actividades en un mercado local en el cual predomina la informalidad en el sector, y esto hace que las conductas organizacionales indeseadas se transmitan al interior de la empresa. Por otra parte, vale la pena destacar el valioso trabajo que desarrollan los artesanos y diseñadores que componen el área productiva de la empresa, los cuales son los encargados de desarrollar productos innovadores, de alta calidad, con procesos artesanales transmitidos por herencia familiar y que constituyen el alma y corazón de la empresa.

No obstante, la incidencia de las conductas indeseadas afectan significativamente la organización de la empresa, y por consiguiente el clima laboral y los procesos se deterioran, y aun así la empresa ha demostrado su interés de mejorar sus procesos organizacionales.

Así mismo, se considera necesario afinar tanto las funciones, procesos y procedimientos administrativos y productivos con el propósito fundamental de establecer un esquema de trabajo posterior al presente plan de mejoramiento, el cual permita identificar sistemas de mejora continua tanto en su estructura organizacional, como en el proceso de promoción del producto, y cuyo esquema de trabajo está planteado para desarrollar al mediano-largo plazo.

Por lo tanto el presente plan de mejoramiento quiere llegar con el propósito específico de establecer las bases que permitirán obtener como resultado el establecimiento de una organización administrativa enfocada en la ejecución adecuada de los procesos de producción, los cuales reducirán los costos de dicha ejecución, aumentara la seguridad en el trabajo y la ejecución adecuada de los procesos.

Por otra parte, el plan de mejoramiento permite resaltar la importancia de delegar funciones de promoción del producto, o como en este caso las “carrerías”, se disminuirán substancialmente riesgos que se consideran innecesarios dentro del proceso de transporte del producto y negociaciones locales o regionales que se llevan a cabo.

Teniendo en cuenta todas las anteriores observaciones, al momento de aplicar el plan de mejoramiento, esto garantizará el cumplimiento de objetivos administrativos y productivos de manera ordenada y segura, brindando condiciones eficientes, aumentando en gran manera no solo la expectativa de entrega del producto final a los clientes, sino que a su vez se realizarán procesos debidamente organizados, puesto que al organizar la construcción de estructuras de los procesos y procedimientos, se contribuye en gran manera a la calidad de la marca como tal, guiando de esta manera a la empresa hacia un camino de reconocimiento empresarial en el mercado.

## 7. RECOMENDACIONES

Sin lugar a dudas, la aplicación del plan de mejoramiento es la base de un trabajo que propone una mejora continua que ayude a mejorar los procesos, y que facilite la toma de decisiones en la empresa. No obstante, también es importante considerar el factor de la resistencia al cambio presente dentro de cualquier organización ante la proposición de elementos administrativos que modifiquen de alguna manera la estructura de la misma.

Sin embargo, al implementa de manera gradual los cambios aquí propuestos, la empresa no solo producirá excelentes productos, si no que a su vez facilitará la toma de decisiones, colocando a la empresa en una posición en la cual obtendrá mayor objetividad al momento de querer implementar cambios de gestión de la organización y de promoción del producto.

Con todo esto se recalca la importancia de establecer mecanismos cualitativos y cuantitativos por medio de las cuales se estandaricen los procesos compuestos en tiempos y procedimientos que adhieran un aumento en la productividad y que ayuden a mitigar problemáticas económicas que se presentan en el ejercicio del desarrollo productivo de la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

ALLES, Marta Alicia. Desempeño por Competencias.; Primera Edición Octubre de 2002, 1ra impresión: Julio de 2004, 2da Impresión: Julio de 2005; Buenos Aires, Argentina; EDICIONES GRANICA, S.A.

BACA, Gabriel. Evaluación de Proyectos, México: McGraw-Hill, 1995.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, REPÚBLICA DE COLOMBIA. Cadenas Productivas. Estructura, comercio internacional y protección. Documento PDF. 2004

GARCÍA CRIOLLO, Roberto. Estudio del Trabajo; México. McGraw Hill: 2005.

MEDEZ E. Carlos. Metodología de la investigación. Bogotá. McGraw Hill: 1995.

MORALES ARRIETA, Juan Antonio; VELANDIA HERRERA; Néstor Fernando. Salarios – Estrategia y sistema salarial o de compensaciones.; Primera Edición; Bogotá, D.C., Colombia; McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.

OLAYA DIAZ, Pedro Enrique. Cómo iniciar su propio negocio, guía para la creación de empresas estables y competitivas en Bucaramanga y Santander. Bucaramanga 2014.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Organización de la Empresa.; Primera Edición Febrero de 2011; México, DF; EDITORIAL TRILLAS.

SAPAG, Nassir y SAPAG, Reinaldo. Fundamentos de Preparación y Evaluación de Proyectos. México: McGraw-Hill, 1988. 78p.

## ANEXOS

### ANEXO A. Formato manual de funciones

|   |                            |                                     |
|---|----------------------------|-------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> | Código: FT-GH-01<br><br>Versión: 01 |
| <b>I. IDENTIFICACIÓN</b>  |                            |                                     |
| Nivel:  |                            |                                     |
| Denominación del Empleo:  |                            |                                     |
| Código:   |                            |                                     |
| Dependencia:  |                            |                                     |
| Personal a Cargo:   |                            |                                     |
| Formación:  |                            |                                     |
| <b>II. PROPOSITO PRINCIPAL</b>  |                            |                                     |
|   |                            |                                     |
| <b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>                                   |                            |                                     |
| 6.  |                            |                                     |
| <b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)</b>                   |                            |                                     |
|   |                            |                                     |
| <b>V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES (COMPETENCIAS).</b>                      |                            |                                     |
|   |                            |                                     |
| <b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>                                    |                            |                                     |
| <b>Estudios</b>   | <b>Experiencia</b>         |                                     |
|   |                            |                                     |

### ANEXO B. Formato de control de materiales e insumos

| FORMATO DE ENTREGA DE MATERIALES E INSUMOS - CR JOYEROS |                   |                         |          |        |      |                  |             |      |       |
|---|-------------------|-------------------------|----------|--------|------|------------------|-------------|------|-------|
| #   | MATERIAL O INSUMO | TIPO DE MATERIAL/INSUMO | CANTIDAD | MEDIDA | PESO | LABOR A REALIZAR | RESPONSABLE | HORA | FECHA |
| 1   |                   |                         |          |        |      |                  |             |      |       |
| 2   |                   |                         |          |        |      |                  |             |      |       |
| 3   |                   |                         |          |        |      |                  |             |      |       |
| 4   |                   |                         |          |        |      |                  |             |      |       |
| 5   |                   |                         |          |        |      |                  |             |      |       |
| 6   |                   |                         |          |        |      |                  |             |      |       |
| 7   |                   |                         |          |        |      |                  |             |      |       |
| 8   |                   |                         |          |        |      |                  |             |      |       |
| 9   |                   |                         |          |        |      |                  |             |      |       |
| 10  |                   |                         |          |        |      |                  |             |      |       |

OBSERVACIONES:


\_\_\_\_\_  
SUPERVISOR

\_\_\_\_\_  
CONTROL DE CALIDAD

## ANEXO C. Formato manual de procesos

|   |                      |  |                          |   |                      |                             |                |                              |
|---|----------------------|--|--------------------------|---|----------------------|-----------------------------|----------------|------------------------------|
|  |                      | <h1 style="margin: 0;">MANUAL DE PROCESOS</h1> |                          |   |                      |                             |                |                              |
| <b>PROCESO</b>  |                      |  |                          |   |                      | <b>TIPO DE PROCESO</b>      |                |                              |
| <b>MISIÓN</b>   |                      |  |                          |   |                      |                             |                |                              |
| <b>ALCANCE</b>  |                      |  |                          |   |                      |                             |                |                              |
| <b>OBJETIVOS</b>  |                      |  |                          |   |                      |                             |                |                              |
| <b>PARTICIPANTES</b>  |                      |  |                          |   |                      |                             |                |                              |
| <b>POR CARGOS</b>   |                      |  | <b>POR ÁREA</b>          |   |                      | <b>NORMATIVIDAD VIGENTE</b> |                |                              |
|   |                      |  |                          |   |                      |                             |                |                              |
| <b>ELEMENTOS DE ORIGEN</b>  | <b>INTERACCIONES</b> |  | <b>PROCESAMIENTO DEL</b> |   | <b>INTERACCIONES</b> |                             | <b>SALIDAS</b> |                              |
|   |                      |  |                          |   |                      |                             |                |                              |
|   | <b>PASOS</b>         |  |                          |   | <b>PASOS</b>         |                             |                |                              |
|   |                      |  |                          |   |                      |                             |                |                              |
| <i>CLIENTES EXTERNOS</i>  |                      | <i>CLIENTES INTERNOS</i>                       |                          | <i>EJECUCIÓN DEL PROCESO</i>              |                      | <i>CLIENTES INTERNOS</i>    |                | <i>VENDEDOR/DISTRIBUIDOR</i> |
| <i>PROVEEDORES</i>  |                      | <i>EMPLEADOS</i>                               |                          |   |                      | <i>EMPLEADOS</i>            |                | <i>CLIENTE FINAL</i>         |
| <b>DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL PROCESO</b>  |                      |  |                          | <b>REGISTROS UTILIZADOS EN EL PROCESO</b> |                      |                             |                |                              |
|   |                      |  |                          |   |                      |                             |                |                              |
| <b>REQUISITOS NECESARIOS</b>  |                      |  |                          | <b>TIEMPOS DE EJECUCIÓN</b>               |                      |                             |                |                              |
|   |                      |  |                          |   |                      |                             |                |                              |
| <b>CONTROL Y SEGUIMIENTO</b>  |                      |  |                          |   |                      |                             |                |                              |

## ANEXO D. Formato manual de procedimientos

|   |  |
|---|--|
|  | <h1 style="margin: 0;"><u>MANUAL DE PROCEDIMIENTO</u></h1> |
| <b>PROCEDIMIENTO</b>  |  |
| <b>OBJETIVOS</b>  | <b>DIAGRAMA</b>  |
| <b>GENERAL</b>  |  |
|   |  |
| <b>ESPECÍFICO</b>   |  |
|   |  |
| <b>SIMBOLOGÍA</b>   |  |
|   |  |
| <b>RESPONSABLE</b>  | <b>ACTIVIDAD</b>   |
|   |  |