

**ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE TABACO
EMPRECOLTA S.A**

**CLAUDIA PATRICIA VALENCIA SÀNCHEZ
MARTHA CECILIA MEJÌA MEJÌA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
CREAD SOCORRO
BUCARAMANGA
2004**

**ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE TABACO
EMPRECOLTA S.A**

**MARTHA CECILIA MEJÍA MEJÍA
CLAUDIA PATRICIA VALENCIA SÁNCHEZ**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Profesional en Gestión Empresarial**

Directora:

**SIOMARA HERNÁNDEZ SANCHEZ
INGENIERA INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
CREAD SOCORRO
BUCARAMANGA
2004**

DEDICATORIA

Una nueva meta hemos alcanzado en nuestras vidas, el esfuerzo, la dedicación, el impulso de superarnos cada día más ha hecho posible culminar esta etapa profesional, dedicamos este logro obtenido a cada una de nuestras familias, hogar y en especial a nuestros hijos; el amor que por ellos sentimos ha sido de gran estímulo a la culminación de nuestro proyecto.

Agradecemos al padre celestial, por ser el creador de nuestras vidas, quien es testigo de nuestra superación, quien puede dar fé por todo lo que hemos vivido.

AGRADECIMIENTOS

El momento de expresar nuestros más sinceros agradecimientos ha llegado para quienes nos han brindado su valioso apoyo, colaboración y orientación.

A nuestro creador, por darnos la vida, la salud, por fortalecernos en el momento que nos sentía desfallecer, por guiarnos en el momento que nos equivocábamos, por darnos la alegría de sentir un triunfo cerca.

Igualmente para la realización de nuestra primera fase del proyecto contamos con las personas que nos brindan su capacidad intelectual, mental sin interés económico, también para los productores de la hoja de tabaco de variedades cubanas y americanas, quienes se lanzaron a implementar nuevas tecnologías en sus tierras, arriesgando sus familias, aunando esfuerzos, capital y dedicación al cultivo.

La condensación final del proyecto ha sido gracias a las asesorías, observaciones y dedicación que la Ingeniera SIOMARA HERNÁNDEZ SÁNCHEZ, Coordinadora de Proyectos que nos brindo en el semestre.

A todas y cada una de las personas que de forma directa e indirecta estuvieron atentos a colaborarnos sin ningún interés.

A nuestros compañeros de estudio: JAIRO PORRAS RUEDA, HÉCTOR VARGAS RODRÍGUEZ, CARLOS ARTURO DELGADO PICO, ALIRIO SÚAREZ SAAVEDRA, ZORAIDA SANTOS LOZA, EDUARDO CASTILLO Y BLANCA CECILIA RODRÍGUEZ VELÁSQUEZ, por las voces de aliento, de ánimo para culminar este gran reto.

A todos ellos.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. GENERALIDADES	2
1.1 ANTECEDENTES	2
1.2 PANORAMA GENERAL DEL PAIS, FRENTE AL CULTIVO DEL TABACO	4
2. EMPRECOLTA S.A.	7
2.1 INFRAESTRUCTURA	11
3. DISEÑO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA	13
3.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	13
3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE EMPRECOLTA S.A.	14
3.2.1 Misión	15
3.2.2 Visión	16
3.2.3 Objetivos Estratégicos	16
3.3 DESCRIPCIONES DE CARGOS	16
3.4 ESTRUCTURA SALARIAL	39
3.4.1 Definición de Factores	39
3.4.2 Distribución del salario de cada cargo entre los factores	41
3.4.3 Comparación de las Jerarquizaciones	42
3.4.4 Configuración de Las Escalas de Valoración.	44
3.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	46
3.6 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVO	53
4. ANALISIS A PRODUCTORES	58
4.1 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL ANÁLISIS	58
4.1.1 Objetivo General	58
4.1.2 Objetivo Específicos	58

	pág.
4.2 DEFINICIÓN DEL MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	60
4.3 PLANEACION DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	71
5. ANÁLISIS DEL MERCADO DE TABACO EN SAN GIL	73
5.1 EMPRESAS DEL SECTOR TABACALERO	73
6. ESTUDIO FINANCIERO	75
6.1 PROYECCIÓN DE VENTAS.	75
6.2 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	77
6.3 COSTOS FIJOS MENSUALES	78
6.4 COSTOS VARIABLES	78
6.5 TOTAL COSTOS VARIABLES	80
6.6 PRESUPUESTO DE COSTOS TOTALES	80
6.7 DEPRECIACION Y DIFERIDOS	80
6.8 FLUJO DE PRODUCCIÓN	81
6.9 FLUJO NETO DE CAJA	81
6.10 ANALISIS FINANCIERO	82
6.11 PUNTO DE EQUILIBRIO	82
6.12 COMERCIALIZACIÓN.	84
7. ESTADOS FINANCIEROS	85
7.1 ESTADO DE RESULTADOS (AÑO 1)	85
7.2 BALANCE GENERAL (AÑO 1)	87
7.3 ESTADO DE RESULTADOS (AÑO 2)	89
7.4 BALANCE GENERAL (AÑO 2)	91
8. ASPECTOS SOCIALES DEL PROYECTO	93
8.1 EVALUACIÓN SOCIAL	93
8.2 DESARROLLO REGIONAL	94
8.3 GENERACIÓN DE EMPLEO	95
CONCLUSIONES	96

	pág.
RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS	120

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Descripción de Cargos	18
Cuadro 2. Comparación de Factores	41
Cuadro 3. Distribución de Salarios de cada cargo entre factores	42
Cuadro 4. Comparación de las Jerarquizaciones	44
Cuadro 5 Comparación de las Jerarquizaciones	44
Cuadro 6 Tiempo Cultivo de Tabaco de Variedades Cubanas y Americanas.	61
Cuadro 7 Sistema Utilizado	62
Cuadro 8 Calidad del sistema de tapado	63
Cuadro 9 Calidad del sistema al sol	64
Cuadro 10 Rentabilidad que genera este nuevo cultivo	65
Cuadro 11 Aspectos que diferencia el cultivo de Tabaco	66
Cuadro 12 Conocimiento de la Empresa EMPRECOLTA S.A.	67
Cuadro 13. Conocimiento de la estructura Administrativa de la empresa.	68
Cuadro 14. Principal expectativa de la empresa en la región.	69
Cuadro 15 Disposición para la Cultivación de Variedad Cubana y Americana	70

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Como se encuentra actualmente	13
Figura 2. Lo que se propone	14
Figura 3. Flujograma Administrativo	47
Figura 4. Diagrama del Proceso para asesorar las condiciones del terreno	56
Figura 5 Diagrama de Proceso en la asesoría técnica para cultivar tabaco.	57
Figura 6. Tiempo Cultivo de Tabaco de Variedades Cubanas y Americanas.	61
Figura 7. Sistema Utilizado.	62
Figura 8. Calidad del sistema de tapado	63
Figura 9. Calidad del sistema al sol	64
Figura 10. Rentabilidad que genera este nuevo cultivo.	65
Figura 11. Aspectos que diferencia el cultivo de Tabaco.	66
Figura 12. Conocimiento de la Empresa EMPRECOLTA S.A.	67
Figura 13. Conocimiento de la estructura Administrativa de la empresa.	68
Figura 14. Principal expectativa de la empresa en la región.	69
Figura 15. Disposición para Cultivar las Variedad Cubana y Americana	70
Figura 16 Punto de Equilibrio	84

LISTA DE ANEXOS

	Pág
Anexo A. Logotipo de Emprecolta	101
Anexo B. Fotografías de la infraestructura actual de Emprecolta S.A	102
Anexo C. Plano de la estructura que se propones para la infraestructura de Emprecolta S.A.	103
Anexo D. Reglamento interno	104
Anexo E. Encuesta	143
Anexo F. Análisis técnico	144
Anexo G. Balance financiero	169

GLOSARIO

AÑEJAMIENTO: Periodo durante el cual los cigarros recién elaborados reposan en cuartos revestidos de anaqueles de cedro, los llamados escaparates, donde la humedad está controlada. Esto permite que se entremezcle el aroma de los distintos tabacos presentes en el puro.

ASPEJAR: Sinónimo de aspersion.

ASPERSION: Consiste en aplicar una solución a la planta con una fumigadora.

BROZA: Boronas que se desprenden de la hoja de tabaco.

CACHON: Gusano comedor de follaje que se ubica en cualquier parte de la hoja.

CAPA: Hoja externa y de mayor calidad, textura y elasticidad de un puro que le dan su aspecto y su color; recubre el alma del cigarro, o tirulo.

CAPILLO O CAPOTE: Hojas del cigarro que envuelven la tripa y la mantienen unida.

CASA DEL TABACO: Edificación donde se cuelgan las hojas recién cosechadas para su secado natural.

CENTRO FINO: Piso foliar de la parte central de la planta del tabaco, ligeramente inferior al centro gordo. Da hojas de tipo seco de fortaleza 2 y capote.

CENTRO GORDO: Piso foliar de la parte central de la planta del tabaco, ligeramente superior al centro fino. Da hojas de tipo ligero o fortaleza 3.

CENTRO LIGERO: Piso foliar de la parte central de la planta del tabaco, ligeramente inferior al centro fino. Da hojas de tipo seco o fortaleza 2 y capote.

CIGARRO "PREMIUM" O MANUAL: Puro de la mejor calidad. Debe siempre ser hecho a mano, con tripa larga y con hojas de tabaco natural.

COGOLLERO: Gusano comedor de follaje, situado por lo general en la parte más tierna de la planta.

COLOR: Esta basado en cantidad de pigmentos, la saturación o intensidad.

COROJO: Variedad de planta de la que se obtienen las hojas de capa en Cuba. También la vega en la que se desarrolló esta variedad hacia 1948, y que dio su nombre a la misma



CORONA: Piso foliar de la parte superior de la planta del tabaco. Da hojas de tipo ligero o fortaleza 3. De aquí sale el tabaco más fuerte de la planta.

CORONAS: En los círculos de fumadores, una medida o tipo de cigarros. Se corresponde con la vitola de galera Corona, cuyo nombre de salida en muchas marcas es "Coronas". Sus medidas son 142 X 16,67 mm. , Cepo 42.

CRIOLLO: Variedad cubana de planta del tabaco, de la que se obtienen las hojas para el capillo o capote y la tripa

CUERPO: Grosor y densidad de la hoja o el peso por unidad de superficie del tabaco.

CURACIÓN: Proceso de secado, fermentación y añejamiento que se le da a la hoja del tabaco para que se pueda fumar, una vez se ha elaborado el cigarro; las hojas del tabaco empleadas en la elaboración de cigarros manuales se curan o deshidratan al aire en el interior de las casas de tabaco. Y es el veguero quien controla las condiciones ideales de temperatura y humedad durante 50 días aproximadamente.

CURADO AL AIRE: Tabaco curado o secado en condiciones atmosféricas normales.

DAÑO: Efecto de hongos o cualquier otra enfermedad fungosa o bacteriana que ataque a la hoja de tabaco.

DEGRADACION: Grado de daño que sufre el tabaco.

DESCOPE: Acción de quitar el botón floral en el momento adecuado.

DESVENADO: Consiste en la separación de la lamina de la vena a través del proceso del tabaco.

ENCRESPAMIENTO: Es un encurvamiento del cogollo de la planta a causa de un virus.

ESCOGIDA: Proceso de clasificación de las hojas o de los cigarros; es la fase de selección de las hojas de tabaco una vez concluida la curación, en función de los colores, texturas y tipos de hojas. Hay también escogida después de elaborado el cigarro, en función del color de la capa. Escogida se denomina también a la sala en la que se lleva a cabo esta operación (sala de escogido).

ESPOLVOREO: Cuando el producto se riega sobre la planta sin ningún aditivo de agua.

FERMENTACIÓN: Proceso por el cual el tabaco, mediante el calor que generan las mismas hojas, desprende nicotina y también otros componentes, cambia de color y adquiere casi todo su sabor. También llamado "curación" o "sudor".

GAVILLA: Manojó de hojas de tabaco.

GRADO: División de las diferentes clases de tabaco.

HABANO: Denominación que se da a todos los puros elaborados en la Isla de Cuba.

HUMEDAD: Exceso de agua que contiene el tabaco.

INTENSIDAD DE COLOR: Describe la fuerza o debilidad de un color específico o las matices del mismo.

LA NICOTINA: Es una amina terciaria con una piridina y un anillo de pirrolidina.

LAMINA: Es la parte lisa de la hoja de tabaco.

LIBRE DE PIE: Piso foliar inferior de la planta del tabaco. Da hojas de tipo volado, o fortaleza 1, y de capote.

LIMPIO: El tabaco es descrito como limpio cuando tiene una cantidad pequeña de impurezas.

MADUREZ: Un tabaco está maduro cuando alcanza su grado óptimo de desarrollo.

MERMA: Se refiere a los desperdicios o pérdida de tabaco al final del proceso, debido a diversos factores antes y durante el proceso.

MOHOSO: Tabaco dañado, de mal olor, podrido.

NEMATODOS: Gusano microscópico situado en la raíz de las plantas.

OTROS: Comprenden las pitas, plumas, papeles y en general toda clase de impurezas que vienen en el bulto.

PICADURA: Recortes de tabaco que se utilizan como tripa para puros de precio económico.

PILONES: Pilas altas en que se amontonan las hojas de tabaco, con el fin de que la temperatura aumente en su interior y se inicie así la primera fase de fermentación.

PISO FOLIAR: Cada uno de los diferentes niveles de hoja de la planta del tabaco.

POLVO: Cantidad de tierra que trae el tabaco.

POSICION FOLIAR: Desarrollo celular de una hoja como lo indica su porosidad y solidez.

PURO: Cigarro. De la expresión "puro Habano", es decir, genuino cigarro cubano.

RENDIMIENTO: Comprende la lamina y la vena que queda al final del proceso.

SEMILLERO: El terreno donde se plantan las semillas de tabaco y se desarrollan las plantas hasta que son lo suficientemente grandes y fuertes como para ser transplantadas a los campos de tabaco

SUPERFICIE: Suavidad o aspereza de la lamina de la hoja.

TABACO: Nombre común de la "Nicotina Tabacum", planta solanácea de la que se obtienen las hojas para elaborar los cigarros. En Cuba, a los puros se les llama tabacos.

TERCIO: Paquete rectangular de yagua en el que se guarda la capa o el tabaco en rama para su añejamiento.

TORCIDO: Confección en sí del cigarro, enrollando (torciendo) las hojas del tabaco.

TRANSPLANTE: Operación de llevar las posturas del semillero a la plantación.

TRIPA: Mezcla de tabaco seco, volado y ligero que constituye el cuerpo del puro y que queda envuelta por el capillo y la capa. Es el núcleo del sabor de un puro. La tripa corta o trozos de hoja, se emplea en algunos puros manuales y en todos los mecanizados. La tripa larga u hojas cuya longitud es la del cigarro se emplea sólo en cigarros manuales.

UNIFORMIDAD: Describe la consistencia de un tabaco, como es preparado para su mercado.

VENA: Es la parte central de la hoja de tabaco.

VERDE: Tabaco inmaduro.

ZAFADO: Separación de las hojas. Fase de la escogida en la que se sacuden las hojas para despegarlas antes de la moja y oreo.

RESUMEN

TITULO:

ESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE TABACO EMPRECOLTA S.A.

AUTORES

Martha Cecilia Mejía Mejía
Claudia Patricia Valencia Sánchez**

PALABRAS CLAVES

Tabaco, cultivo, riego, cosecha, fermentación, clasificación, añejamiento

DESCRIPCIÓN

El proyecto estructura organizacional para la empresa comercializadora EMPRECOLTA S.A. busca estructurar la empresa en las áreas de administración, producción y comercialización. Se define el diseño administrativo de la empresa, el cual comprende: Misión, Visión y Objetivos Estratégicos; también se propone el Organigrama y la aplicación del Manual de Descripción de Cargos y Estructura Salarial, de manera que se exprese esta diferencia en valores cuantificables.

La investigación efectuada se basó sobre entrevistas con funcionarios de la empresa, productores y socios; apoyando en material documentado en revistas, Internet, libros y los conocimientos adquiridos a través de la formación profesional. Se continúa con el manual de procedimientos administrativos ya que es una herramienta de gran valor, que permite guiar al equipo de trabajo a mejorar los diferentes procesos para la lograr la mayor eficiencia y eficacia

Se finaliza con el capítulo del análisis financiero donde se demuestra que en la fase inicial (dos años), no se alcanza a recuperar la inversión, debido al poco tiempo, sin embargo se alcanza el punto de equilibrio, que permite obtener rentabilidad a mayor plazo, también se hace relación al aspecto social del proyecto, evaluando el desarrollo regional que puede traer.

* PROYECTO DE GRADO

** INSTITUTO DE ESTUDIOS A DISTANCIA INSED. GESTION EMPRESARIAL SIOMARA HERNANDEZ SANCHEZ

SUMMARY

TITLE: STRUCTURING ORGANIZACIONAL FOR TOBACCO COMPANY
COMERCIALIZADORA EMPRECOLTA S.A.*.

AUTHORS

Martha Cecilia Mejía Mejía
Claudia Patricia Valencia Sánchez**

KEY WORDS

Tobacco, culture, irrigation, harvest, fermentation, classification, maturing.

DESCRIPTION

The project structures organizacional for the comercializadora company EMPRECOLTA S.A. looks for to structure the company in the administration areas, production and commercialization. The administrative design of the company is defined, which includes/understands: Mission, Vision and Strategic targets; also one sets out the Organizational chart and the application of Manual of Description of Positions and the Wage Structure, so that this difference in cuantificables values is expressed.

The conducted investigation I am based on interviews with civil employees of the company, producers and partners; supporting in material documented in magazines, Internet, books and the knowledge acquired through the professional formation. I know continuous with the manual of administrative procedures since it is a tool of great value, that allows to guide the work party to improve the different processes to obtain the greater efficiency and effectiveness.

It is finalized with I capitulate of the financial analysis where it is demonstrated that in the initial phase (two years), it is not reached to recover the investment, due to just a short time, nevertheless is reached the balance point, that allows to obtain yield to greater term, also is made relation to the social aspect of the project, evaluating the regional development that can bring.

* DEGREE PROJECT

** INSTITUTE OF REMOTE STUDIES INSED. RACE ENTERPRISE MANAGEMENT.
SIOMARA HERNANDEZ SANCHEZ

INTRODUCCION

Santander por ser uno de los departamentos de mayor producción tabacalera del país, ha incursionado en el mercado, mediante la implementación de nuevas tecnologías, como lo es la producción de tabaco de variedades cubanas y americanas para la producción de capas finas.

En vista de la alta producción de tabaco de variedades cubanas y americanas en la región, se hace necesario la creación de una empresa dedicada a la producción, comercialización y transformación de este cultivo. En Diciembre del 2002 nace EMPRECOLTA S.A, cuyo objetivo general es “Producción, comercialización, transformación, exportación y todas aquellas actividades que tengan relación con el tabaco”.

EMPRECOLTA S.A, quiere ofrecer una alternativa para contribuir a solucionar parte del problema, que ha venido afrontando los tabacaleros de la región y del país; presentando una posibilidad: producción, transformación y comercialización del tabaco; formando parte activa como socios accionistas de la misma empresa.

Esta empresa se encuentra entonces, en una etapa de formación y consolidación tanto en el ámbito económico como a nivel organizacional, en un área administrativa, por lo que requiere de un proyecto en donde se establezca entre otras cosas el qué, cómo, cuándo y por quiénes funcionaría la empresa.

Con la ejecución de este proyecto, se pretende brindar una propuesta de estructuración organizacional para la empresa en mención, la cual cuente con las bases en el direccionamiento de sus objetivos, misión y visión con el que fue creada; además se pretende guiar el buen funcionamiento de la empresa, mostrando la necesidad de un número de personas que se requieren para su funcionamiento.

1. GENERALIDADES

El origen e historia mundial del tabaco. La época prehistórica del tabaco en centro América A. C, los nativos dejaron algunos grabados de sacerdotes fumando como parte del ceremonial de adoración al sol.

La nicotina tabacum es en su origen una planta subtropical y su sabor y aromas especiales han sido conocidas en Centro América hace 2000 años y con certeza durante los últimos 1500 años. Se cree que la primera representación de una persona fumando es el viejo del palenque, grabado en piedra y hecho en México; el templo donde se encontró el grabado data aproximadamente del año 400 A. C. La historia escrita del tabaco comienza en 12 de octubre de 1492 cuando Cristóbal Colón llegó a las costas de el Salvador en las Indias Occidentales.

Otros viajeros que llegaron después se encontraron con que el uso del tabaco era bastante común en el nuevo mundo y parece que ya estaba establecido desde cientos de años atrás y era consumido en forma de cigarrillos, cigarros y rapé (Tabaco en Polvo) para masticar, y en picadura de pipa.

El tabaco es una planta de familia de las solanáceas, original de América. Se destaca entre los productos básicos producidos y mayormente difundidos en todo el mundo. Se produce en más de 125 países de todos los continentes, en la mayoría de los climas, excepto en los muy fríos.

1.1 ANTECEDENTES

Los españoles empezaron a cultivar tabaco en Haití en 1531 con semillas obtenidas en México y su producción se extendió a las Guayana y al Brasil.

El tabaco fue introducido a Europa, Asia y África durante la última mitad del Siglo XVI y fue llevado a Rusia, Turquía, India y Japón a fines de este mismo siglo.

El uso del tabaco quedó establecido prácticamente en todo el mundo, antes de que iniciara su cultivo en JAMESTOWN, abriendo un amplio comercio exterior, que solo estaban aprovechando los colonos españoles en las Indias Occidentales ya que ellos exportaban la hoja.

Desde el siglo XVI los campesinos cubanos empezaron a volverse vegueros, cultivadores de tabaco, y entablaron una constante guerra contra los grandes terratenientes al crecer las exportaciones de tabaco. Algunos de ellos se volvieron aparceros; otros fueron obligados a descubrir nuevas tierras para trabajarlas.

El cultivo de tabaco en Santander se remonta a fines del siglo XVIII. En esta época este cultivo estuvo en auge, tanto que en un momento se logro exportar la hoja a Alemania pero posteriormente entro en crisis por la perdida de mercado internacional.

A mediados del siglo XIX, el tabaco era el producto del cual Piedecuesta obtenía la mayor parte de sus ingresos posteriormente, la factoría de tabaco regreso a Girón desde Piedecuesta, y sus instalaciones abastecían a Santafe, Tunja, El Socorro, Vélez y Pamplona, provincias centrales de la Nueva Granada.

En ese entonces el tabaco de Girón, empezó a trascender las fronteras al llegar a los mercados de Venezuela, y las primeras muestras del producto, fueron embarcadas en Cartagena, con destino a las ciudades portuarias alemanas.

A pesar de este revés, Santander ha sido siempre un departamento de tradición tabacalera, el primer productor del tabaco del país y por muchos años Bucaramanga fue la sede más grande de fábricas de cigarros del país.

Procedencia del Tabaco. Las características del sabor y del aroma de los puros dependen del país de origen del tabaco. Aquí se detallan algunas de las características fundamentales de los puros según su procedencia:

- República Dominicana. Son puros más bien suaves, sin duda los más populares en Estados Unidos debido a que no pueden ingresar cigarrillos cubanos.
- Honduras. Más consistentes y picantes que los dominicanos.
- Cuba. Considerados los mejores del mundo, los Habanos son de fortaleza media a fuerte, con los mejores aromas que podemos exigirle a un puro.
- Jamaica. Con su célebre macanudo, resultan algo más suaves que los dominicanos.
- Nicaragua. Últimamente han mejorado mucho éstos puros que resultan más bien dulces, fuertes y aromáticos.
- Ecuador. Produce puros suaves y aromáticos.
- Sumatra. Cultiva una variedad Indonesia de tabaco más bien suave, pero con un sabor picante.
- México. Produce puros de alta calidad, con una gama impredecible.

1.2 PANORAMA GENERAL DEL PAÍS, FRENTE AL CULTIVO DE TABACO

Colombia en 1999 produjo 26.000 toneladas de tabaco y bajo cerca de 24.000 toneladas en el año 2000, 10.000 toneladas de tabaco negro y 14.000 toneladas de tabaco rubio, como puede observarse este volumen es inferior en 30% a la producción registrada a comienzos de la década de los 90', representa el 0,4% de la producción mundial de tabaco.

Hay varios factores de origen interno y externo, que han contribuido a esta situación como son: a) la violencia rural b) la sobrevaluación del peso, las altas tasas de interés, la recesión económica, los altos costos de producción, la falta de apoyo de los gobiernos, la baja rentabilidad del cultivo y de la industria. c) la mayor demanda por cigarrillos suaves.

El cultivo de tabaco en Colombia. El desarrollo del cultivo del tabaco forma parte muy importante en la historia colombiana, aún desde la época colonial, ya que una de las características de la cultura americana aborígen más resaltada por cronistas, se refiere al uso del tabaco y es posible afirmar que las tribus indígenas de Colombia conocieron, cultivaron y utilizaron el tabaco desde la época de la conquista y que posiblemente los indígenas utilizaban la celebre hoja desde tiempos antiguos.

El tabaco fue el primer producto que el país exportó en grandes cantidades a principio de siglo XVIII y en cuanto a su economía doméstica se hizo de forma circunstancial; mediante su incursión en el comercio del siglo XIX el país logró salir de su anterior estancamiento económico; esta situación no solo animó el comercio exterior si no que se inició algunas modificaciones industriales importantes en el cultivo, se destinaron extensas áreas de tierra en varias regiones, tales como: Santander, Norte de Santander, Boyacá, Valle del Cauca, Nariño, y Norte del Cauca.

No obstante el tabaco continuó siendo la base de la economía exportadora Colombiana, hasta que fue reemplazado por la quina y el café, un cuarto de siglo más tarde.

Situación Tabacalera. El Gobierno Nacional y el Congreso de la República, se han concientizado cada día más, a cerca de la necesidad de reactivar un sector tan importante como el tabacalero dentro de la industria nacional, propiciando la rebaja de los impuestos sobre el cigarrillo sin que ello signifique que la carga tributaria sobre el sector sea fácilmente llevadero. Sin embargo, se debe tener en

cuenta que no solo el sistema tributario golpea este sector, si no que existen otros factores que impiden la reactivación de la industria, tal como lo confirma el estudio realizado por Planeación Nacional y que se titula “Colombia Sector Tabacalero Industria Nacional”.

Dicho estudio establece claramente en adición a la rebaja de impuestos, es indispensable establecer mecanismos de control, sobre los precios de venta de los productos extranjeros que se ofrecen en el mercado colombiano, bajo normas de una competencia abierta y no desleal, no guarda ninguna relación con la del país de origen. Presenta la necesidad de un eficiente control aduanero por parte de la dirección de impuestos y aduanas nacionales DIAN, quien con la colaboración de los resguardos de rentas departamentales y la autoridad policial, debe reprimir la actividad del contrabando; además, existe la voluntad política del gobierno nacional de penalizar el contrabando, puesto que este fenómeno no solo tiene al borde de la quiebra a la industria nacional, si no que además es utilizado como mecanismo para el lavado de dólares provenientes del narcotráfico.

El cultivo de tabaco en la región santandereana: Santander es el primer productor de tabaco del país con un 37% de la producción Nacional; actividad que es desarrollada por pequeños productores con áreas promedio de 0.7 hectáreas por familia y cuya materia prima, está destinada para la fabricación de cigarrillos y un porcentaje muy bajo para la elaboración de cigarros de la industria cigarrera establecida en el área metropolitana de Bucaramanga. A partir del 2000 se introdujeron en el Departamento de Santander, variedades de tabaco provenientes de Cuba y Estados Unidos, (habana 2000, criollo cubano y conécticut) las cuales producen hojas de alta calidad para la elaboración de **cigarros premio**; actualmente existen establecidas ocho (8) hectáreas de variedades de tabaco en mención, en los Municipios de Curití, Barichara, Villanueva, San José de Miranda, Capitanejo, Los Santos y Girón.

2. EMPRECOLTA S.A.

Qué es. La Empresa Comercializadora de Tabaco EMPRECOLTA S.A. es una sociedad anónima, nace según acta de constitución número 001 del 14 de Diciembre de 2002, como una respuesta a la necesidad de que no existe un ente de comercialización para las variedades cubanas y americanas, que se están produciendo en el Departamento de Santander.

EMPRECOLTA S.A, es un esfuerzo que se ha venido consolidando desde el inicio del año 2002, gracias a los proyectos desarrollados por FEDETABACO, en la capacitación y transferencia de tecnología con las variedades de tabaco cubanas y americanas productoras de capas finas. Es una iniciativa impulsada desde el gremio tabacalero y que ha contado con el apoyo de la Gobernación de Santander y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Esta iniciativa es encontrada por FEDETABACO que a través de su trabajo en el medio tabacalero descubre, que estas variedades se explotan en Cuba, Norte América y Centro América, siendo una de las variedades más apetecidas ya que reúne todas las características que busca el mercado de cigarros, es así que a través de los contactos consiguieron las semillas de variedades cubanas y americanas (habana 2000, criollo, connecticut entre otras) y las sembraron en tierras santandereanas, municipios tabacaleros como son: (Provincias de García Rovira, Gunenta, Norte y Gutiérrez) notando la gran aceptabilidad en cuanto al clima como en el terreno.

Esta nueva tecnología en la producción de variedades cubanas y americanas hace que Santander por ser el mayor productor de tabaco inicie un proceso de aceptación, promoviendo a través de los productores de tabaco el beneficio y la

rentabilidad, conllevando a la producción de estas variedades. Es por esto que esta nueva tecnología aplicada a través de EMPRECOLTA ofrece los servicios de: asistencia técnica, suministrando las diferentes semillas de las nuevas variedades para llegar a comprar y transformar la hoja dándole un mayor valor agregado para su comercialización.

Lo que pretende FEDETABACO creando a EMPRECOLTA es promocionar esta semilla y la modalidad de cultivo, para implantar una nueva cultura de cultivos a los productores de tabaco. El proceso de capacitación en transferencia de tecnología que FEDETABACO ha desarrollado en Santander, ha logrado obtener tabaco de buena calidad que cumple con los requisitos técnicos como materia prima para la elaboración de cigarros puros en Santander, es por esto que a través de EMPRECOLTA S.A. se ha venido suministrando tabaco a las empresas productoras de cigarros puros en Santander y la Costa. Este indicador es positivo por que garantiza la producción de la materia prima que la empresa requiere para la producción de cigarros y de esta manera reducir los costos de producción si le tocara importarla.

Por lo tanto EMPRECOLTA ofrece un producto de alta calidad que es escasa en el país y que es buscada por las fábricas de cigarros quienes adquieren la materia prima en el exterior a un alto precio, punto a favor que le ha dado a la empresa ya que es una oportunidad de comercializar el tabaco.

Esta empresa se encuentra en una etapa de formación y consolidación tanto a nivel económico como a nivel organizacional en un área administrativa, ya que en la actualidad no cuenta con un direccionamiento estratégico que contenga una visión, una misión, objetivos estratégicos, un organigrama, una estructura salarial, un manual de funciones, manual de procedimientos administrativos, reglamento interno, políticas de precio, calidad y cantidad por lo que requiere de un proyecto

(propuesta) en donde se establezca todos los parámetros y la empresa logre desarrollarse integralmente en todas sus áreas.

Se presenta a continuación una propuesta, sugiriendo los siguientes aspectos, como:

Se diseño un Organigrama, con miras a estructurar equitativamente las funciones de los cargos en las diferentes áreas.

Se propone una Misión y una Visión acorde al objetivo de la empresa.

Se plantean objetivos estratégicos para los cuales se pretende alcanzar metas a corto plazo.

Se proyecta un Manual de Descripción de Cargos con la finalidad de lograr una mayor integración y organización laboral.

Se organiza una estructura salarial que permite valorizar los cargos expresados en valores cuantificables.

Se realiza un Manual de Procedimientos Administrativos en el cual permita entender el funcionamiento interno en la empresa y las relaciones entre los procedimientos de la empresa.

Se propone una distribución a la Infraestructura con que cuenta actualmente EMPRECOLTA, para aprovechar el espacio y la fácil circulación de los operarios dentro de la ejecución de su labor.

Se practico una encuesta dentro los productores (socios) para conocer sus expectativas sobre esta variedad de tabaco.

Se analizó el Balance Inicial del cual se dedujo la proyección de ventas, presupuesto de inversión, costos fijos, costos variables, depreciación, flujo de caja y punto de equilibrio.

EMPRECOLTA S.A, se crea con una base de inversionistas compuesto por el gremio tabacalero como son: Federación Nacional de Productores de Tabaco "FEDETABACO", Fondo Nacional del Tabaco, Asociación de Tabacaleros del Departamento de Boyacá "ASOTABOY", Asociación de Tabacaleros del Magdalena "ASOTAMAG", Asociación de tabacaleros del Departamento de Sucre, "ASOTASUCRE"; en el Departamento de Santander, "Asociación de Tabacaleros de la Provincia de García Rovira, "ASOTAPGAR", Asociación de Tabacaleros de la Provincia de Guanenta, " AGROTABACO", Asociación de Tabacaleros del Municipio de Los Santos "ASOALTESA", Cooperativa de Tabacaleros "COOMULTAGRO", Sindicato de Agricultores del Municipio de Curití", el cual le brinda un respaldo a nivel nacional; empresas y asociaciones que están representadas por un delegado de cada una de ellas,

La estructura administrativa de la empresa en su primera fase, cuenta con la Junta directiva compuesta por 10 accionista 5 principales y 5 suplentes, un revisor fiscal nombrado por la asamblea de accionistas, un gerente nombrado por la Junta directiva y una secretaria, a demás se tiene el apoyo de un técnico de manera permanente, quien está encargado de prestar asesoría agronómica a los cultivadores de tabaco. De otra parte se contrata temporalmente el personal requerido para las labores de clasificación y fermentación del tabaco.

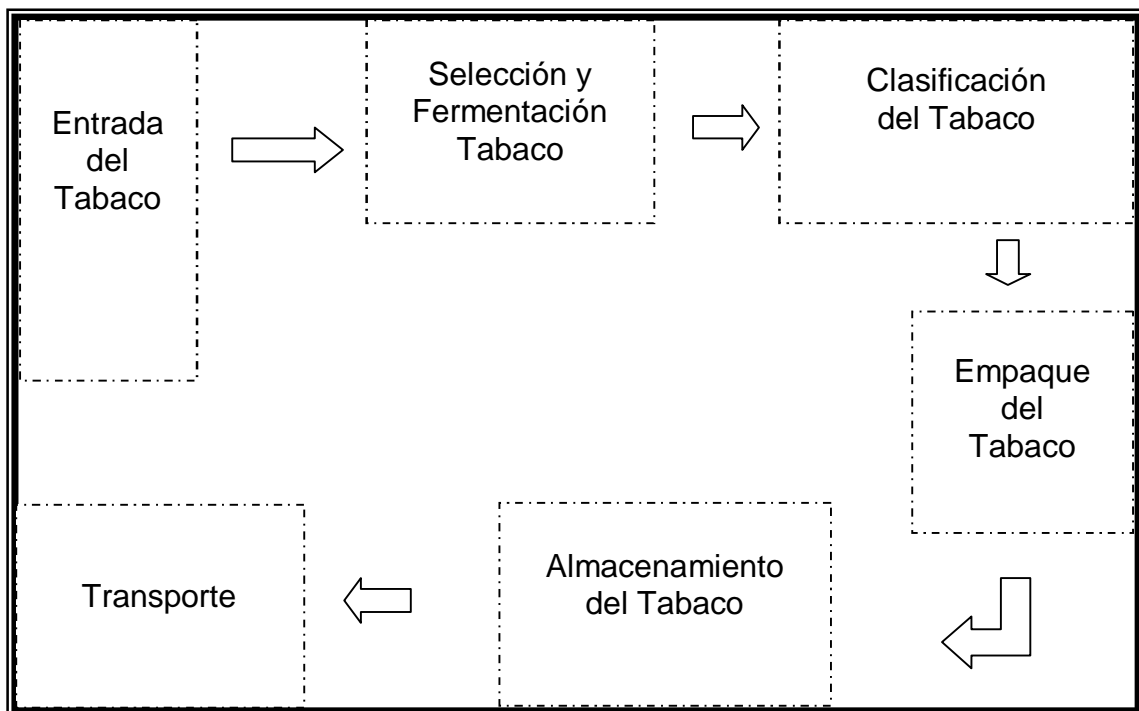
La administración de EMPRECOLTA, se encuentra ubicada en la sede de FEDETABACO, Carrera 10 No 15 - 23 del Municipio de San Gil y su área operativa, se encuentran ubicadas en el Municipio de Barichara.

En el primer periodo de operaciones, EMPRECOLTA a comercializado 8 toneladas con una proyección a 2 años de comercializar 15 toneladas de tabaco, las cuales han sido manejadas de acuerdo a normas internacionales que para tal efecto existen, encontrándose actualmente esta materia prima disponible para los fabricantes de cigarros.

Como elementos corporativos de la empresa se tienen la Misión, la Visión, Objetivos estratégicos, el Organigrama y el Logotipo (Anexo A).

2.1 INFRAESTRUCTURA

La infraestructura de EMPRECOLTA S.A, actualmente cuenta con unas instalaciones pequeñas, el cual consta de una bodega de 150 m² con sus divisiones para realizar el proceso de transformación de la materia prima, como se puede ver a continuación y el Anexo B (Fotografía).



En visita realizada a las instalaciones de EMPRECOLTA S.A. se pudo constatar que la distribución no es la adecuada, ya que impide el eficaz desarrollo de la actividades o labores en el proceso para la obtención de capa finas. Por tal razón se propone una redistribución como se puede apreciar en el Anexo C.

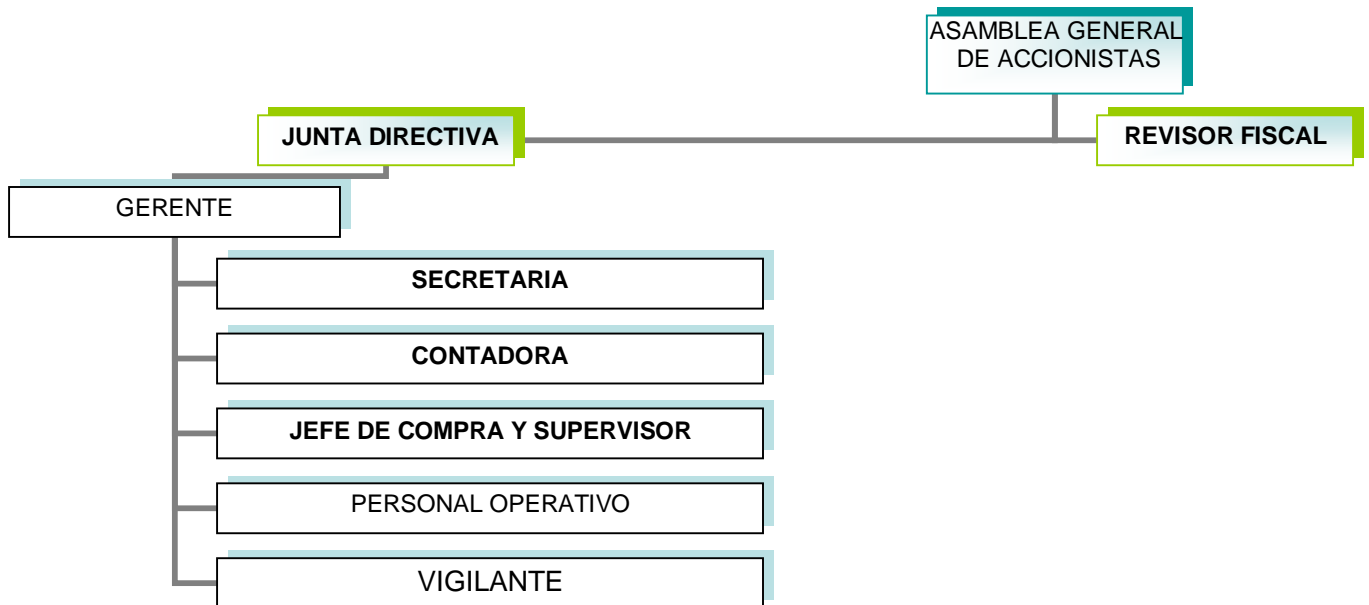
3. DISEÑO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA

Teniendo en cuenta que EMPRECOLTA S.A, no cuenta con una estructura administrativa, se da a conocer la forma como está distribuido y se propone un nuevo organigrama de la empresa ya que es fundamental para el direccionamiento de cualquier entidad.

3.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

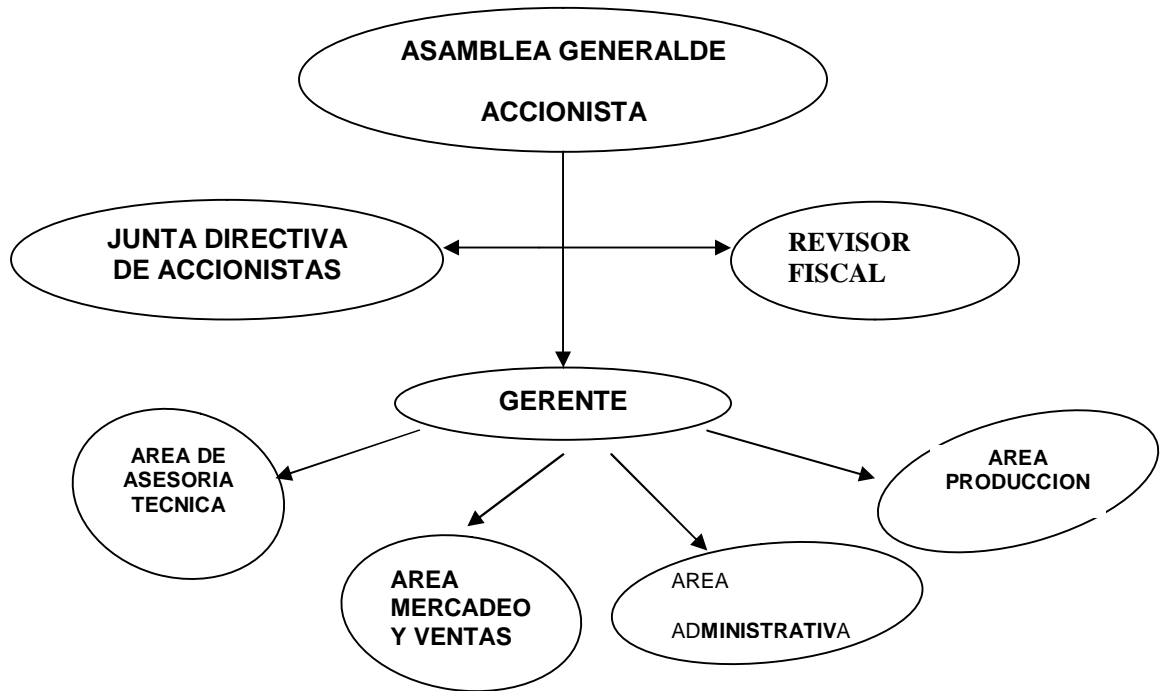
Fase Uno.

Figura 1. Como se encuentra actualmente.



Fase Uno.

Ø **Figura 2. Lo que se propone**



3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE EMPRECOLTA S.A.

EMPRECOLTA S.A, es una empresa que está en el proceso de formación por lo tanto las actividades a desarrollar a corto, mediano plazo,(2008) están orientadas bajo el sistema de tres fases:

Direccionamiento Estratégico.

FASE	CAPITAL	PROYECCION
1	\$145 Millones	Se cuenta con 8 hectáreas de tierra, destinadas para que los socios productores de la cosecha siembren.

2	\$188.5 Millones	Para la producción de 12 hectáreas de tabaco de la cosecha
3	\$245 Millones	Para producir entre 20 y 30 hectáreas de tabaco, el cual hará líder la empresa en la producción de la cosecha a nivel nacional.

§ **Primera fase:** en la actualidad cuenta con un capital suscrito y pagado de \$145 millones, para producción de ocho (08) hectáreas de tabaco de variedades cubanas y americanas para la elaboración de capas finas.

§ **Segunda Fase:** para el año 2006 EMPRECOLTA S.A poseerá un capital de \$188.5 millones para la producción de 12 hectáreas de tabaco de capas finas.

§ **Tercera Fase:** En el 2008 mantendrá un capital de \$245 millones, produciendo entre 20 y 30 hectáreas de tabaco, el cuál hará líder la empresa en la producción de capas finas a nivel departamental y nacional.

Para este proyecto se trabajará la primera fase, que cobija los años uno y dos de EMPRECOLTA S.A, por lo tanto se propone:

3.2.1 Misión. La empresa comercializadora de tabaco “EMPRECOLTA S.A” es una sociedad, que se encarga del manejo post cosecha y la comercialización del tabaco productor de capas finas en el mercado local, regional, nacional e internacional, en el cual proveerá a las empresas fabricantes de cigarros, con la materia primaria, siendo reconocidos por la comunidad tabacalera dentro de un contexto de eficiencia y eficacia administrativa, organización empresarial y sostenibilidad ambiental.

3.2.2 Visión. EMPRECOLTA S.A. en el año 2008 será una empresa líder en el departamento de Santander en la producción y el manejo post cosecha (clasificación y fermentación) de tabaco de las variedades cubanas y americanas, productoras de capas finas para la elaboración de cigarros, así como el proveedor principal de esta materia prima requerida por los fabricantes de cigarros, tipo exportación de todo el país.

3.2.3 Objetivos Estratégicos. Capacitar permanentemente al personal, a través de un proceso de mejoramiento continuo, en tecnología de punta, para así contar con un equipo humano comprometido y calificado.

✓ Satisfacer a nuestros clientes ofreciendo nuevas alternativas en nuestros productos, de acuerdo a sus necesidades.

✓ Aumentar la utilidad operacional en un 30% sobre las ventas, para lo cual se empleará un equipo de asesores con la experiencia requerida para tal fin.

✓ Impulsar en los próximos dos años la modernización de la planta de producción, para garantizar la productividad total del mercado.

✓ Brindar la asesoría técnica correspondiente a cada uno de los socios productores de la hoja de tabaco

3.3 DESCRIPCIONES DE CARGOS

Con el propósito de lograr una mayor integración entre los diferentes organismos de Dirección, Administración, Manejo Operativo y de Control de la Empresa comercializadora de Tabaco- EMPRECOLTA S.A, se adopta el manual de

funciones, que se caracteriza por dos elementos básicos a saber: SOCIEDAD Y EMPRESA.

Estos dos elementos, se complementan entre sí, buscando con ello, que EMPRECOLTA S.A sea una organización Gremial Democrática, cuyos recursos humanos, técnicos –administrativos y económicos permitan a EMPRECOLTA S.A desarrollar una estructura de servicios efectivos en beneficios de sus organizaciones filiales y por consiguiente, en beneficio de la comunidad tabacalera en general.

El Presente Manual de Descripción de cargos se ha tomado bajo el Reglamento interno planteado en las empresas para promover el derecho común laboral contenido en el Código Sustantivo del Trabajo. (Ver Anexo D)

El presente manual de cargos, busca a su vez, precisar los mecanismos de participación de cada uno de los organismos de administración, dirección, manejo operativo y de control de EMPRECOLTA S.A dentro de un ambiente de armonía y de ayuda mutua.

Cuadro 1. Descripción de Cargos

EMPRECOLTA S.A.		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
Código: EQN001	Versión: 1	Fecha de elaboración: Noviembre de 2003	Pág. 1 de 3
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
1.1 NOMBRE DEL CARGO: Gerente		1.2 ÁREA QUE PERTENECE: Administrativa	
1.3 JEFE INMEDIATO: Ninguno.		1.4 CARGOS SUPERVISADOS: Secretaria General	
2. MISIÓN DEL CARGO			
Como representante legal es responsable de la parte financiera, administrativa y operativa, para poder ver resultados en ventas y propiedad de la empresa.			
3. FUNCIONES			
<p>3.1 Cumplir con las Políticas, planes y programas aprobados por la Asamblea general y la Junta Directiva.</p> <p>3.2 Informar a la Junta Directiva y la Asamblea General sobre la marcha de EMPRECOLTA S.A y proponer las medidas que estime conveniente para el logro de los objetivos.</p> <p>3.3 Exponer los criterios y posición de EMPRECOLTA S.A con respecto a las políticas gubernamentales, políticas agropecuaria Nacional y en general las que considere de su competencia.</p> <p>3.4 Nombrar el personal operativo de acuerdo a la nómina aprobada por la Junta Directiva, al igual que cancelar los respectivos contratos de trabajo.</p> <p>3.5 Presentar a la Junta Directiva para su estudio y aprobación el proyecto de presupuesto de ingresos y gastos.</p> <p>3.6 Autorizar con su firma ordenes de pago, en cheque o en efectivo y registrar su firma junto a la del tesorero en las cuentas de EMPRECOLTA S.A.</p> <p>3.7 Presentar a la Junta Directiva los informes y balances.</p> <p>3.8 Impulsar y mantener activa la campaña de organización empresarial de los afiliados a la Federación en aspectos como capacitación, producción, comercialización y agroindustria.</p> <p>3.9 Celebrar, previa autorización de la junta directiva los contratos relacionados con la adquisición , venta, constitución de garantías reales sobre muebles, cuando el monto de los contratos exceda de las facultades otorgadas.</p> <p>3.10 Ejercer por si mismo o mediante apoderado la representación judicial o extrajudicial de EMPRECOLTA SA.</p> <p>3.11 Rendir periódicamente a la Junta Directiva, informes acerca del funcionamiento social, político y económico de la Entidad.</p>			

EMPRECOLTA S.A.		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
Código: EQN001	Versión: 1	Fecha de elaboración: Noviembre de 2003	Pág. 2 de 3
<p>3.12 Firmar los contratos y hacer cumplir las cláusulas estipuladas en los mismos. 3.13 Vigilar el trabajo de los funcionarios de la entidad. 3.14 Remover y sancionar a los empleados cuando fuere el caso. 3.15 Proyectar para el estudio y aprobación de la Junta Directiva los contratos y operaciones en que tenga interés EMPRECOLTA S.A. 3.16 Las demás que sean compatibles con el cargo.</p>			
4. PERFIL OCUPACIONAL DE CARGO			
4.1 COMPETENCIAS TÉCNICAS.			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Educación y experiencia		Se requiere que haya realizado estudios universitarios o mínimo 6 semestres de carrera en áreas de Administración, Gestión Empresarial con mínimo dos años de experiencia en el desarrollo de estos temas.	
Conocimientos técnicos específicos		Requiere conocimientos técnicos en el desarrollo y cultivo del tabaco y generación de proyectos ante entidades de carácter público y privado en el ámbito nacional e internacional, con el fin de realizar contactos para tramitar la exportación del producto.	
4.2 COMPETENCIAS BÁSICAS.			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Capacidad para leer y escribir.		Exige un alto nivel de lectura para el estudio de los temas relacionados con el cultivo del tabaco y de escritura para la elaboración y presentación de informes y documentos que se requiera para la elaboración de proyectos.	
Adaptabilidad al ambiente		Exige adaptabilidad de forma ocasional de acuerdo a los cambios generados por los procesos y recursos del área a la que pertenece.	
Capacidad cognitiva		Exige recoger información, procesarla, analizarla para la toma de decisiones.	

EMPRECOLTA S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Código: EQN001	Versión: 1	Fecha de elaboración: Noviembre de 2003	Pág. 3 de 3
4.3 COMPETENCIAS GENÉRICAS			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Liderazgo		Necesita capacidad de liderazgo para desempeñar sus labores de acuerdo a las condiciones que exige la empresa.	
Trabajo en equipo		Necesita cooperar y compartir la información de su cargo con todo el personal y realiza aportes de acuerdo a su conocimiento en la toma de decisiones.	
Toma de decisiones		Toma decisiones de acuerdo a las circunstancias y necesidades de la empresa.	
4.4. RESPONSABILIDADES			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Por materiales y equipos		Tiene una responsabilidad por equipo de cómputo y materiales de oficina asignados a su cargo.	
Por trabajo de otros		Velar por el buen desempeño de la empresa.	
Por gestión		Es el encargado de realizarla	
4.5. RIESGOS PROFESIONALES			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Físicos y psicosociales		Los riesgos a los que está expuesto corresponden al trabajo en oficina, tiene consecuencias como accidentes de trabajo o enfermedades profesionales con incapacidad temporal.	
Revisó:		Aprobó:	
Fecha: Noviembre de 2003		Fecha: Noviembre de 2003	

EMPRECOLTA S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Código: EQN002	Versión: 1	Fecha de elaboración Noviembre de 2003	Pág. 1 de 3
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
1.1 NOMBRE DEL CARGO: Revisor Fiscal		1.2 ÁREA QUE PERTENECE: Administrativa	
1.3 JEFE INMEDIATO: Gerente		1.4 CARGOS SUPERVISADOS: Ninguno.	
2. MISIÓN DEL CARGO			
Ser el representante de los accionistas de EMPRECOLTA S.A, en la fiscalización de la gestión económica, contable, y tributaria. Velar porque se apliquen las leyes vigentes en los aspectos tributarios, laborales entre otros.			
3.FUNCIONES			
<p>3.1 Cerciorarse de que las operaciones que realice EMPRECOLTA S.A., se ajusten a las leyes, estatutos, reglamentos y a las decisiones de la Asamblea General y la Junta Directiva.</p> <p>3.2 Dar oportuna cuenta, por escrito, a la Gerencia General, a la Asamblea General, a la Junta Directiva , según los casos, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de EMPRECOLTA S.A en el desarrollo de sus negocios.</p> <p>3.3 Colaborar con las entidades Gubernamentales que ejerzan la inspección, vigilancia y control a EMPRECOLTA S.A, y rendirles los informes a que haya lugar o le sean solicitados.</p> <p>3.4 Velar porque se lleven regularmente la contabilidad de EMPRECOLTA S.A; las Actas de las Reuniones de la Asamblea General, de la Junta Directiva y porque se conserve debidamente, la correspondencia de la Entidad y los comprobantes de las cuentas, impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines.</p> <p>3.5 Autorizar con su firma cualquier balance e informes tributarios que se haga, con su dictamen o informe correspondiente.</p> <p>3.6 Revisar las conciliaciones bancarias de las cuentas corrientes como las de ahorro.</p> <p>3.7 Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales.</p> <p>3.8 Cumplir con las demás atribuciones que le señale las leyes o los Estatutos y las que siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la Asamblea o la Junta Directiva.</p> <p>3.9 Organizar y mantener los archivos correspondientes a su cargo.</p>			

EMPRECOLTA S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Código: EQN002	Versión: 1	Fecha de elaboración: Noviembre de 2003	Pág. 2 de 3
<p>3.10 Inspeccionar asiduamente los bienes de EMPRECOLTA S.A y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que ella tenga en custodia a cualquier título.</p> <p>3.11 Inspeccionar en cualquier tiempo los Libros de Contabilidad, Libros de Actas, correspondencia, comprobantes de las cuentas y demás papeles de EMPRECOLTA S.A.</p>			
4. PERFIL OCUPACIONAL DE CARGO			
4.1 COMPETENCIAS TÉCNICAS.			
DEFINICIÓN	NIVEL		
Educación y experiencia	Requiere ser contador público con dos años de experiencia. Tarjeta Profesional vigente.		
Conocimientos técnicos específicos	Requiere conocimientos en las áreas de administración y contaduría que tenga experiencia en entidades de carácter público y privado que maneje la legislación vigente la Informática e inglés.		
4.2 COMPETENCIAS BÁSICAS.			
DEFINICIÓN	NIVEL		
Capacidad para leer y escribir.	Exige un alto nivel de lectura para el estudio de los informes financieros temas relacionados con su área. Y de la escritura para el visto bueno y fiscalización de informes y documentos que requiera la empresa.		
Adaptabilidad al ambiente	Exige adaptabilidad de forma ocasional de acuerdo a los cambios generados por los procesos y recursos del área a la que pertenece.		
Capacidad cognitiva	Exige recoger información, procesarla, analizarla y pasarla al gerente.		

EMPRECOLTA S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Código: EQN002	Versión: 1	Fecha de elaboración: Julio de 2003	Pág. 3 de 3
4.3 COMPETENCIAS GENÉRICAS			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Liderazgo		Necesita capacidad de liderazgo para desempeñar sus labores de acuerdo a las condiciones e instrucciones dadas por su jefe inmediato.	
Trabajo en equipo		Necesita cooperar y compartir la información de su cargo con el contador, y realiza aportes a la empresa de acuerdo a su conocimiento.	
Toma de decisiones		Toma decisiones de acuerdo a las instrucciones y objetivos trazados por la empresa	
4.4. RESPONSABILIDADES			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Por materiales y equipos		Tiene responsabilidad por equipo de cómputo y materiales de oficina asignados a su cargo.	
Por trabajo de otros		Trabaja en conjunto con el contador público	
Por gestión		No es responsable por gestión.	
4.5. RIESGOS PROFESIONALES			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Físicos y psicosociales		Los riesgos a los que está expuesto corresponden al trabajo en oficina, tiene consecuencias como accidentes de trabajo o enfermedades profesionales con incapacidad temporal.	
Revisó:		Aprobó:	
Fecha: Noviembre de 2003		Fecha: Noviembre de 2003	

EMPRECOLTA S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Código: EQN003	Versión: 1	Fecha de elaboración Noviembre de 2003	Pág. 1 de 3
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
3.5 NOMBRE DEL CARGO: Contador público		3.6 ÁREA QUE PERTENECE: Administrativa	
1.3 JEFE INMEDIATO: Fiscal	Revisor	1.4 CARGOS SUPERVISADOS:	Ninguno.
2. MISIÓN DEL CARGO			
<p>Revisar analizar y supervisar el correcto manejo de la información contable por el periodo para el cual fue contratado, elaboración de los estados financieros ajustados a las normas legales vigentes, según decreto 2649 y ley 43 de 1990 elaboración de informes tributarios para entidades oficiales y terceros, entendiéndose que por el cumplimiento de esta función debe entre otras desarrollar las siguientes funciones descritas.</p>			
3 FUNCIONES			
<p>3.1 Realizar las causaciones y amortizaciones, dotación, seguros, gastos pagados por anticipado, cargos diferidos, intereses por obligaciones financieras, depreciaciones, facturas pendientes de pago, aportes parafiscales, honorarios y contratos, seguridad social. Revisión para la cancelación de documentos y facturas que haga "EMPRECOLTA S.A"</p> <p>3.2 Elaborar ajustes extraordinarios al final del mes y Revisión de las notas de ajustes mensuales.</p> <p>3.3 Elaboración de las respectivas notas a los estados financieros, Cierre contable de fin de año e Impresión de libros auxiliares, estados financieros (Balance General y Estado de Resultados) y libros registrados (Caja Diario y Mayor y Balances)</p> <p>3.4 Implementar y mantener normas generales de control Interno, de acuerdo a las normas y leyes que rigen la contabilidad.</p> <p>3.5 Elaboración y Certificados de Ingresos y Retenciones. Revisar y firmar los ejercicios contables de los proyectos ejecutados por EMPRECOLTA S.A.</p>			

EMPRECOLTA S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Código: EQN003	Versión: 1	Fecha de elaboración: Noviembre de 2003	Pág. 2 de 3
<p>3.7 En todas las operaciones que se celebren o cumplan por cuenta de EMPRECOLTA S.A, velar porque todos los procedimientos se ajusten a las prescripciones legales, directrices de los organismos de administración, control y vigilancia.</p> <p>3.8 Elaboración de certificados de Ingreso y Retenciones y suministrar con el visto bueno del Director Ejecutivo, la información contable requerida por usuarios internos y externos que le hagan a EMPRECOLTA S.A.</p>			
4. PERFIL OCUPACIONAL DE CARGO			
4.1 COMPETENCIAS TÉCNICAS.			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Educación y experiencia		Requiere ser contador público con dos años de experiencia. Tarjeta Profesional vigente	
Conocimientos técnicos específicos		Requiere conocimientos en las áreas de administración y contaduría que tenga experiencia en entidades de carácter público y privado que maneje la legislación vigente e Informática.	
4.2 COMPETENCIAS BÁSICAS.			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Capacidad para leer y escribir.		Exige nivel de lectura para la elaboración de los informes financieros y documentos contables. Y de la escritura para elaboración de informes y documentos que requiera la empresa.	
Adaptabilidad al ambiente		Exige adaptabilidad de forma ocasional de acuerdo a los cambios generados por los procesos y recursos del área a la que pertenece.	
Capacidad cognitiva		Exige recoger información, procesarla, analizarla y pasarla al gerente.	

EMPRECOLTA S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Código: EQN003	Versión: 1	Fecha de elaboración: Julio de 2003	Pág. 3 de 3
4.3 COMPETENCIAS GENÉRICAS			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Liderazgo		Necesita capacidad de liderazgo para desempeñar sus labores de acuerdo a las condiciones e instrucciones dadas por el Revisor Fiscal.	
Trabajo en equipo		Necesita cooperar y compartir la información de su cargo con el Revisor Fiscal, y realiza aportes a la empresa de acuerdo a su conocimiento.	
Toma de decisiones		Toma decisiones de acuerdo a las instrucciones y objetivos de su jefe inmediato.	
4.4. RESPONSABILIDADES			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Por materiales y equipos		Tiene responsabilidad por equipo de cómputo y materiales de oficina asignados a su cargo.	
Por trabajo de otros		Trabaja en conjunto con el Revisor Fiscal.	
Por gestión		No es responsable por gestión.	
4.5. RIESGOS PROFESIONALES			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Físicos y psicosociales		Los riesgos a los que esta expuesto corresponden al trabajo en oficina, tiene consecuencias como accidentes de trabajo o enfermedades profesionales con incapacidad temporal.	
Revisó:		Aprobó:	
Fecha: Noviembre de 2003		Fecha: Noviembre de 2003	

EMPRECOLTA S.A	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Código: EQN004	Versión: 1	Fecha de elaboración Noviembre de 2003	Pág. 1 de 3
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
3.7 NOMBRE DEL CARGO: Secretaria general		3.8 ÁREA QUE PERTENECE: Administrativa	
1.3 JEFE INMEDIATO: Gerente		1.4 CARGOS SUPERVISADOS: Ninguno.	
1. MISIÓN DEL CARGO Apoyar el desarrollo y elaboración de todo el trabajo de la dirección ejecutiva de la entidad, atención efectiva y cordial a directivos y accionistas de EMPRECOLTA S.A. a si mismo como a proveedores y acreedores de la entidad.			
3 FUNCIONES			
<p>3.1 Realizar y atender todas las llamadas telefónicas requeridas por la Dirección Ejecutiva, y demás personal de "EMPRECOLTA S.A.</p> <p>3.2 Recibir y atender a los Directivos, socios, clientes y visitantes, para posteriormente hacerlos pasar con la Dirección Ejecutiva o dependencia solicitada.</p> <p>3.3 Llevar la agenda del Gerente. Alistamiento y entrega de toda documentación en cuanto a fólder, requeridos por la Dirección Ejecutiva para el desarrollo de sus labores.</p> <p>3.4 Elaborar las cartas, memorandos internos e informes solicitados por el Gerente, para el desarrollo de sus actividades diarias. Manejo y archivo de toda correspondencia de la Dirección Ejecutiva y demás dependencias de EMPRECOLTA S.A.</p> <p>3.5 Manejo y control del archivo general de EMPRECOLTA S.A.</p> <p>3.6 Organizar por secciones los diferentes documentos, programas o proyectos.</p> <p>3.7 Responder por los útiles, elementos de trabajo y activos fijos a su cargo.</p> <p>3.8 Elaboración de acetatos y materiales apoyo (fotocopias) para las diferentes presentaciones que realiza la Dirección Ejecutiva, en las reuniones y eventos a los que asiste.</p> <p>3.9 Manejo de archivo de toda la información de las carpetas de cada uno de los funcionarios de EMPRECOLTA S.A, y elaboración de las constancias laborales de los funcionarios de la institución, de acuerdo con la solicitud de los mismos o para el cumplimiento de requisitos de la institución.</p> <p>3.10 Elaboración, envío y confirmación de asistencia de todas las convocatorias a los miembros de los cuerpos directivos de la institución y a la Asamblea General en la forma estipulada por los estatutos y los reglamentos. Manejo y cuidado de los libros de Actas de Asambleas Generales y de Junta Directiva de EMPRECOLTA S.A.</p>			

EMPRECOLTA S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Código: EQN004	Versión: 1	Fecha de elaboración: Noviembre de 2003	Pág. 2 de 3
<p>3.11 Transcripción y envío de informes, sobre la gestión adelantada en los diferentes programas y proyectos ejecutados y en proceso, requeridos por las diferentes Entidades que ejercen Vigilancia y Control a EMPRECOLTA S.A.</p> <p>3.12 Apoyo a todos los eventos de capacitación desarrollados por EMPRECOLTA S.A.</p> <p>3.13 Elaborar en coordinación con la gerencia todos los contratos laborales y/o de prestación de servicios que se requieran para el control administrativo y financiero de EMPRECOLTA S.A. Encargada de mantener informada a los accionistas y empleados sobre los servicios y demás asuntos de interés para ellos.</p> <p>3.14 Consultar aquellas decisiones que le correspondan dentro de su cargo para tomar las acciones pertinentes al caso.</p>			
4. PERFIL OCUPACIONAL DE CARGO			
4.1 COMPETENCIAS TÉCNICAS.			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Educación y experiencia		Ser bachiller comercial, tener conocimiento de técnicas de oficina. Experiencia requerida de dos años y buenas recomendaciones.	
Conocimientos técnicos específicos		Requiere conocimientos en las áreas de administración y de técnicas de oficina que tenga experiencia en entidades de carácter público y privado que maneje programas básicos de computo.	
4.2 COMPETENCIAS BÁSICAS.			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Capacidad para leer y escribir.		Exige nivel de lectura para la elaboración de los informes y actas a presentar a los miembros de la junta. Y de la escritura para elaboración de documentos que requiera la empresa.	
Adaptabilidad al ambiente		Exige adaptabilidad de forma ocasional de acuerdo a los cambios generados por los procesos y recursos del área a la que pertenece.	
Capacidad cognitiva		Exige recoger información, procesarla, analizarla y pasarla al gerente.	

EMPRECOLTA S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Código: EQN004	Versión: 1	Fecha de elaboración: Julio de 2003	Pág. 3 de 3
4.3 COMPETENCIAS GENÉRICAS			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Liderazgo		Necesita capacidad de liderazgo para desempeñar sus labores de acuerdo a las condiciones e instrucciones dadas por el Gerente.	
Trabajo en equipo		Necesita cooperar y compartir la información de su cargo con el público y cargos en general, y realiza aportes a la empresa de acuerdo a su conocimiento.	
Toma de decisiones		Toma decisiones de acuerdo a las instrucciones y objetivos de su jefe inmediato.	
4.4. RESPONSABILIDADES			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Por materiales y equipos		Tiene responsabilidad por equipo de cómputo y materiales de oficina asignados a su cargo.	
Por trabajo de otros		Trabaja en conjunto con los demás cargos	
Por gestión		No es responsable por gestión.	
4.5. RIESGOS PROFESIONALES			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Físicos y psicosociales		Los riesgos a los que esta expuesto corresponden al trabajo en oficina, tiene consecuencias como accidentes de trabajo o enfermedades profesionales con incapacidad temporal.	
Revisó:		Aprobó:	
Fecha: Noviembre de 2003		Fecha: Noviembre de 2003	

EMPRECOLTA S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Código: EQN005	Versión: 1	Fecha de elaboración Noviembre de 2003	Pág. 1 de 3
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
3.9 NOMBRE DEL CARGO: Jefe de compras, supervisor.	3.10	ÁREA QUE PERTENECE: Operativa	
1.3 JEFE INMEDIATO: Gerente	1.4	CARGOS SUPERVISADOS: Personal operativo	
2. MISIÓN DEL CARGO			
Dirigir, coordinar y responder por las actividades desarrolladas en la sección y actividades necesarias para garantizar el buen manejo y adquisición de la hoja de tabaco que reúna las condiciones necesarias para su proceso de fermentación y posteriormente para su comercialización.			
3 FUNCIONES			
<p>3.1 Realizar la compra de la materia prima.</p> <p>3.2 Recibir la materia prima y almacenarla en la bodega para su respectiva curación y fermentación.</p> <p>3.3 Pasar informe del inventario al Gerente cada vez que se requiera.</p> <p>3.4 Entregar pedidos para la venta.</p> <p>3.5 Supervisar el manejo de equipos y materia prima.</p> <p>3.6 Informar al Gerente cualquier anomalía de los inventarios del producto almacenado.</p> <p>3.7 Manejar un buen nivel de planeación y organizar su trabajo diario junto con el personal operativo.</p> <p>3.8 Responder por los útiles, elementos de trabajo y activos fijos a su cargo.</p> <p>3.9 Tomar la lista de entregas de pedidos para la venta y la lista de compras o inventarios que ingresan a la empresa.</p> <p>3.10 Todas aquellas que sean requeridas por su jefe inmediato.</p>			

EMPRECOLTA S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Código: EQN005	Versión: 1	Fecha de elaboración: Noviembre de 2003	Pág. 2 de 3
4. PERFIL OCUPACIONAL DE CARGO			
4.1 COMPETENCIAS TÉCNICAS.			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Educación y experiencia		Haber terminado el bachillerato, poseer conocimientos en contabilidad y sistemas.	
Conocimientos técnicos específicos		Poseer conocimientos de tabaco variedades y sus características. Tener conocimientos básicos de mercadeo y ventas. Un buen nivel de planeación y organización de su trabajo y el de personal operativo.	
4.2 COMPETENCIAS BÁSICAS.			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Capacidad para leer y escribir.		Exige nivel de lectura para la elaboración y comprensión de documentos y facturas en el momento de la compra del tabaco. Y de la escritura para elaboración de documentos que requiera para llevar los inventarios.	
Adaptabilidad al ambiente		Exige adaptabilidad de forma ocasional de acuerdo a los cambios generados por los procesos y recursos del área a la que pertenece.	
Capacidad cognitiva		Exige recoger información, procesarla, analizarla y pasarla al gerente.	

EMPRECOLTA S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Código: EQN005	Versión: 1	Fecha de elaboración: Julio de 2003	Pág. 3 de 3
4.3 COMPETENCIAS GENÉRICAS			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Liderazgo		Necesita capacidad de liderazgo para desempeñar sus labores de acuerdo a las condiciones e instrucciones dadas por el Gerente.	
Trabajo en equipo		Necesita cooperar y compartir la información de su cargo con el personal operativo y cargos en general, y realiza aportes a la empresa de acuerdo a su conocimiento.	
Toma de decisiones		Toma decisiones de acuerdo a las instrucciones y objetivos de su jefe inmediato.	
4.4. RESPONSABILIDADES			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Por materiales y equipos		Tiene responsabilidad por equipos empleados en el proceso de producción y materiales asignados a su cargo.	
Por trabajo de otros		Trabaja en conjunto con el personal operativo	
Por gestión		Es responsable por la gestión de compras.	
4.5. RIESGOS PROFESIONALES			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Físicos y psicosociales		Los riesgos a los que está expuesto corresponden al trabajo en su lugar de trabajo, tiene consecuencias como accidentes de trabajo o enfermedades profesionales con incapacidad temporal.	
Revisó:		Aprobó:	
Fecha: Noviembre de 2003		Fecha: Noviembre de 2003	

EMPRECOLTA S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Código: EQN006	Versión: 1	Fecha de elaboración Noviembre de 2003	Pág. 1 de 3
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
3.9 NOMBRE DEL CARGO: Personal Operativo		3.10 ÁREA QUE PERTENECE: Operativa	
1.3 JEFE INMEDIATO: Jefe de compras- Supervisor		1.4 CARGOS SUPERVISADOS: Ninguno	
2. MISIÓN DEL CARGO			
Organizar, coordinar y responder por las actividades desarrolladas en su sección y actividades necesarias para garantizar el buen manejo de inventarios, responder por las unidades que se entregan bajo su responsabilidad en el giro normal de las acciones de EMPRECOLTA S.A.			
3 FUNCIONES			
3.1 Recibir y descargar el producto			
3.2 Almacenarlo adecuadamente en los caneyes.			
3.3 Seleccionarlo y clasificarlo de acuerdo a las exigencias preestablecidas.			
3.4 Llevar la materia prima para su fermentación.			
3.5 Empacarlo de acuerdo si es tripa, capa o capote.			
3.6 Organizar la materia prima ya empacada para su respectivo almacenamiento.			
3.7 Tener la materia empacada lista y disponible para ser transportada.			
3.8 Tomar la lista de entregas de pedidos para la venta y la lista de compras o inventarios para abastecer dichos pedidos.			
3.9 Todas aquellas que sean requeridas por su jefe inmediato.			

EMPRECOLTA S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Código: EQN006	Versión: 1	Fecha de elaboración: Noviembre de 2003	Pág. 2 de 3
4. PERFIL OCUPACIONAL DE CARGO			
4.1 COMPETENCIAS TÉCNICAS.			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Educación y experiencia		Haber terminado el bachillerato, poseer conocimientos en embalaje y conocimientos básicos del manejo del tabaco.	
Conocimientos técnicos específicos		Poseer conocimientos de tabaco variedades y sus características. Poseer alto sentido de la colaboración, adaptación y dinamismo. Disposición total de trabajo en equipo para el logro de los objetivos de la empresa.	
4.2 COMPETENCIAS BÁSICAS.			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Capacidad para leer y escribir.		Exige nivel de lectura para la elaboración de informes en el momento del manejo del producto. Y de la escritura para elaboración de documentos que requiera.	
Adaptabilidad al ambiente		Exige adaptabilidad de forma ocasional de acuerdo a los cambios generados por los procesos y recursos del área a la que pertenece.	
Capacidad cognitiva		Exige seguir instrucciones, aplicarlas para garantizar el buen funcionamiento de los procesos requeridos.	

EMPRECOLTA S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Código: EQN006	Versión: 1	Fecha de elaboración: Julio de 2003	Pág. 3 de 3
4.3 COMPETENCIAS GENÉRICAS			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Liderazgo		Necesita capacidad de liderazgo para desempeñar sus labores de acuerdo a las condiciones e instrucciones dadas por el jefe inmediato.	
Trabajo en equipo		Necesita cooperar y compartir la información con su equipo de trabajo y cargos en general, y realiza aportes a la empresa de acuerdo a su conocimiento.	
Toma de decisiones		No toma decisiones, contribuye a ejecutarlas.	
4.4. RESPONSABILIDADES			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Por materiales y equipos		Manejo adecuado de los recursos a su disposición.	
Por trabajo de otros		Trabaja en conjunto con el resto del personal operativo.	
Por gestión		No es responsable de gestión.	
4.5. RIESGOS PROFESIONALES			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Físicos y psicosociales		Los riesgos a los que está expuesto corresponden al trabajo en su lugar de trabajo, tiene consecuencias como accidentes de trabajo o enfermedades profesionales con incapacidad temporal.	
Revisó:		Aprobó:	
Fecha: Noviembre de 2003		Fecha: Noviembre de 2003	

EMPRECOLTA S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Código: EQN007	Versión: 1	Fecha de elaboración Noviembre de 2003	Pág. 1 de 3
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO: Vigilante		3.11	ÁREA QUE PERTENECE: Operativa
1.3 JEFE INMEDIATO: Gerente	1.4 CARGOS SUPERVISADOS: Ninguno		
2. MISIÓN DEL CARGO			
<p>Vigilar y garantizar la seguridad de la empresa respondiendo por los implementos e inmuebles que quedan bajo su cargo desempeñando actividades necesarias para garantizar el buen cuidado de los inventarios y sus respectivas instalaciones.</p>			
3 FUNCIONES			
<p>3.1 Llegar puntualmente a cumplir su horario (turno) de trabajo.</p> <p>3.2 Realizar rondas de vigilancia permanentes.</p> <p>3.3 Avisar con prontitud cualquier cosa sospechosa.</p> <p>3.4 Vigilar que no atenten contra las instalaciones.</p> <p>3.5 Tomar atenta nota en cuanto a razones concernientes a los miembros de la empresa.</p> <p>3.6 Permitir el ingreso de personas autorizadas por el gerente.</p> <p>3.7 Requisar en caso necesario.</p> <p>3.8 Rendir informe diario sobre eventualidades ocurridas dentro de su turno.</p> <p>3.9 Todas aquellas que sean requeridas por su jefe inmediato.</p>			

EMPRECOLTA S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Código: EQN007	Versión: 1	Fecha de elaboración: Noviembre de 2003	Pág. 2 de 3
4. PERFIL OCUPACIONAL DE CARGO			
4.1 COMPETENCIAS TÉCNICAS.			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Educación y experiencia		Haber terminado el bachillerato, estar contratado directamente con una empresa de vigilancia y tener como mínimo dos años de experiencia.	
Conocimientos técnicos específicos		Haber realizado el respectivo curso de vigilancia comprobado y certificado por la empresa que lo contrata o lo recomienda.	
4.2 COMPETENCIAS BÁSICAS.			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Capacidad para leer y escribir.		Exige nivel de lectura y escritura para los casos en los que tenga que tomar nota o verificar documentación.	
Adaptabilidad al ambiente		Exige adaptabilidad de forma ocasional de acuerdo a los cambios generados por su trabajo y recursos del área a la que vigila.	
Capacidad cognitiva		Exige seguir instrucciones, aplicarlas para garantizar el buen funcionamiento de sus labores.	

EMPRECOLTA S.A	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Código: EQN007	Versión: 1	Fecha de elaboración: Julio de 2003	Pág. 3 de 3
4.3 COMPETENCIAS GENÉRICAS			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Liderazgo		Necesita capacidad de liderazgo para desempeñar sus labores de acuerdo a las condiciones e instrucciones dadas por el jefe inmediato.	
Trabajo en equipo		Necesita cooperar y compartir la información con los demás cargos en general, y realiza aportes a la empresa de acuerdo a su conocimiento.	
Toma de decisiones		No toma decisiones, contribuye a ejecutarlas.	
4.4. RESPONSABILIDADES			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Por materiales y equipos		Manejo adecuado de los recursos a su disposición.	
Por trabajo de otros		Trabaja para ofrecer seguridad al resto del personal operativo.	
Por gestión		No es responsable de gestión.	
4.5. RIESGOS PROFESIONALES			
DEFINICIÓN		NIVEL	
Físicos y psicosociales		Los riesgos a los que está expuesto corresponden al trabajo en su lugar de trabajo, tiene consecuencias como accidentes de trabajo o enfermedades profesionales con incapacidad temporal.	
Revisó:		Aprobó:	
Fecha: Noviembre de 2003		Fecha: Noviembre de 2003	

3.4 ESTRUCTURA SALARIAL

Siendo esta una empresa que está naciendo, inicialmente maneja cinco (5) cargos en los cuales para diseñar su estructura salarial se realiza por el sistema de definición de factores de manera que se pueda valorizar y manifestar qué cargos son mas importantes que otros, expresando esta diferencia en valores cuantificables.

Por tal razón se aplicaron factores fundamentales cuya presencia se generaliza a cualquier tipo de cargo dentro de una organización.

Los factores fundamentales son:

Competencias Técnicas

Competencias Básicas

Competencias Genéricas

Responsabilidades

Riesgos profesionales.

3.4.1 Definición de factores. A continuación se definirán los factores para que se entienda perfectamente qué califica el mismo donde se apliquen en los cargos a valorar y no de lugar a interpretaciones diferentes.

Ø Competencias Técnicas. Inherentes o propias del cargo: Facilidad de coordinación muscular, como el manejo de implementos o máquinas, movimientos repetidos, coordinaciones cuidadosas, destreza, montajes, desmontajes, etc.

Adquiridas: Conocimiento propio del trabajo necesario para la coordinación muscular solamente; adquirido por la ejecución del trabajo (no debe confundirse

con la instrucción general o con el conocimiento especializado). Es en gran parte, entrenamiento en la interpretación de impresiones sensoriales.

Ø **Competencias básicas.** La posición y/o aplicación activa de lo siguiente:
Inherentes o innatas: Características mentales, como inteligencia, memoria, raciocinio, facilidad de expresión verbal, capacidad de trato, imaginación.

Adquiridas: Instrucción general, como gramática y aritmética, o información general como deportes acontecimientos mundiales, cultura.

Conocimientos especializados: Profesionales especializados en química, ingeniería, contabilidad, publicidad.

Ø **Competencias genéricas.** Se demuestra el nivel de agilidad y eficiencia en el desarrollo de sus funciones, el buen nivel de recursividad para generar soluciones prácticas. Buen nivel de autocontrol con su tiempo y con las decisiones que debe tomar en el desarrollo de su cargo. Disposición total de trabajo en equipo para el logro de los objetivos de la organización.

Ø **Responsabilidades.** Por materias primas, materiales en proceso, herramientas, equipo, propiedades.

Por dinero o bienes negociables.

Por beneficios o pérdidas, economías o mejora de métodos.

Por contacto con público.

Por registro o archivos.

Por supervisión.

Ø **Riegos profesionales.** Influencias ambientales, como atmósfera, ventilación, iluminación, ruido y compañeros de trabajo etc.

Riesgos, procedente del trabajo o de los alrededores.

Horarios de trabajo diurno, nocturno etc.

Jerarquización de los cargos.

En esta etapa se pretende ordenar los trabajos en orden de importancia en cada uno de los factores fundamentales.

Cuadro 2. Comparación de Factores

ORDEN	Competencias Técnicas	Competencias Básicas	Responsabilidades	Riesgos Profesionales	Competencias genéricas
1	Personal op.	Gerente	Gerente	Vigilante	Gerente
2	Vigilante	Revisor fiscal	Revisor fiscal	Personal op.	Revisor Fiscal
3	Jefe Superv.	Contador p	Contador	Jefe Superv.	Contador
4	Secretaria	Secretaria	Jefe, Supervisor	Secretaria	Secretaria
5	Contador p	Jefe Superv.	Vigilante	Contador	Jefe Superv.
6	Revisor fis.	Personal op.	Secretaria	Revisor fiscal	Personal op.
7	Gerente	Vigilante	Personal Operat.	Gerente	Vigilante

3.4.2 Distribución del salario de cada cargo entre los factores. El salario devengado por cada cargo se distribuye en cada uno de los factores de acuerdo a su importancia o peso para la realización de sus funciones. Es decir, se toma cada cargo individualmente y se jerarquizan los factores en orden de importancia para el desarrollo del cargo.

Generalmente para realizar estos cálculos se trabaja con salarios diarios por ser cantidades mas pequeñas y de más fácil manejo que los montos mensuales.

Para deducir la tarifa diaria se tuvo en cuenta los salarios que manejan otras empresas en San Gil que trabajan con cultivos del agro relacionados entre sí, sin

embargo no tienen ningún vínculo laboral con EMPRECOLTA S.A.(ejm) FEDETABACO, AGROTABACO, PROTABACO, COOMULTAGRO, etc.) y se sacó un promedio para poder deducir los salarios en EMPRECOLTA S.A.

CARGOS	TARIFA DIARIA
Contador	6.666.66
Gerente	33.333.33
Jefe Compras y Supervisor	11.666.66
Revisor Fiscal	6.666.66
Secretaria	11.076.66
Vigilante	20.000.00

NOTA: El personal operativo no se tomará en cuenta para deducir el salario ya que este personal gana de acuerdo a su rendimiento diario (por kilo escogido), de ellos depende su sueldo mensual. Para este caso es de \$1.000 por kilo.

La jerarquización, porcentaje y monto salarial de los factores en cada cargo se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Distribución de Salarios de cada cargo entre factores.

CARGO	SALARIO DIARIO	COMPETENCIAS TECNICAS		COMPETENCIAS GENERICAS		COMPETENCIAS BASICAS		RESPONSABILIDADES		RIESGOS PROFESIONALES	
		TARIFA	%	TARIFA	%	TARIFA	%	TARIFA	%	TARIFA	%
GERENTE	33.333.33	4.999.99	15	9.999.99	30	8.333.33	25	8.333.33	25	1.666.66	5
REVISOR F	6.666.66	999.99	15	1.999.99	30	1.666.66	25	1.666.66	25	333.33	5
CONTADOR	6.666.66	1.333.33	20	1.666.66	25	1.333.33	20	1.666.66	25	666.66	10
SECRETARIA	11.076.66	2.215.33	20	2.769.16	25	2.215.33	20	2.769.16	25	1.107.66	10
JEFE SUPER	11.666.66	2.333.33	20	2.333.33	20	1.749.99	15	3.499.99	30	1.749.99	15
VIGILANTE	20.000.00	6.000.00	30	2.000.00	10	3.000.00	15	5.000.00	25	4.000.00	20

3.4.3 Comparación de las Jerarquizaciones. Según lo realizado en la etapa anterior, las tarifas de los cargos es correcta y la junta directiva junto con la

asamblea general lo aprueban; es así, que se podrá aplicar dicha tabla como apoyo para aplicar los salarios a sus cargos respectivos teniendo en cuenta la jerarquización por todos y cada uno de los factores que se emplearon, el orden de los resultados es igual. Es decir, en la jerarquización cada cargo ocupa el mismo nivel en los factores deduciendo un orden como el que se muestra a continuación:

ORDEN	CARGO
1	Gerente
2	Vigilante
3	Jefe Superv.
4	Secretaria
5	Revisor Fiscal
6	Contador.

Comparando el mismo factor donde está la distribución de la tarifa en cada cargo, el primer puesto lo obtiene el cargo de Gerente por tener \$33.333.333 y el segundo el Vigilante con \$20.000 y el tercero el Jefe de Compras con \$11.666.66 y la cuarta la Secretaria con \$11.076.66 y así sucesivamente.

Ø Competencias Técnicas

TARIFA	ORDEN	CARGO
33.333.33	1	Gerente
20.000.00	2	Vigilante
11.666.66	3	Jefe Superv.
11.076.66	4	Secretaria
6.666.66	5	Revisor Fiscal
6.666.66	6	Contador

Cuadro 4. Comparación de las Jerarquizaciones

COMPARACION DE LAS JERARQUIZACIONES										
CARGO	COMPETENCIAS TÉCNICAS		COMPETENCIAS BÁSICAS		COMPETENCIAS GENÉRICAS		RESPONSABILIDADES		RIESGOS PROFESIONALES	
	RANGO	Tarifa	RANGO	Tarifa	RANGO	Tarifa	RANGO	Tarifa	RANGO	Tarifa
CONTADOR	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
GERENTE	6	6	1	1	1	1	1	1	6	6
JEFE SUPERV.	2	2	5	5	5	5	4	4	2	2
REVISOR FISCAL	5	5	2	2	2	2	2	2	5	5
SECRETARIA	3	3	4	4	4	4	6	6	3	3
VIGILANTE	1	1	6	6	6	6	5	5	1	1

3.4.4 Configuración de Las Escalas de Valoración. Obtenida la equidad en el ordenamiento y tarifas se elaboran las escalas conservando el orden y la tarifa en cada factor, como se muestra a continuación:

Los datos del cuadro proporcionan la información para la construcción de la escala de valoración, en donde se ubicarán los demás cargos no valorados, mediante la comparación de cada uno de ellos con las claves en cada factor.

Cuadro 5. Comparación de las Jerarquizaciones

CARGO	COMPETENCIAS TÉCNICAS		COMPETENCIAS BÁSICAS		COMPETENCIAS GENÉRICAS		RESPONSABILIDADES		RIESGOS PROFESIONALES	
	RAN	Tarifa	RAN	Tarifa	RAN	Tarifa	RAN	Tarifa	RAN	Tarifa
GERENTE	6	4.999.99	1	8.333.33	1	9.999.99	1	8.333.33	6	1.666.66
VIGILANTE	1	6.000.00	6	3.000.00	6	2.000.00	6	5.000.00	1	4.000.00
JEFE SUP.	2	2.333.33	5	1.749.99	5	2.333.33	4	3.499.99	2	1.749.99
SECRE.	3	2.215.33	4	2.215.33	4	2.769.16	5	2.769.16	3	1.107.66
REVISOR F	5	999.99	2	1.666.66	2	1.999.99	2	1.666.66	5	333.33
CONTADOR	4	1.333.33	3	1.333.33	3	1.666.66	3	1.666.66	4	666.66

Ø **Ventajas.** Este es un sistema flexible en lo referente a la valoración por cuanto el cargo se ubica en una escala relativamente amplia en cada factor y no mediante un grado o definición previamente establecido.

Ø **Desventajas.** De no ser justas las tarifas de los cargos claves, esta injusticia se puede extender a los demás cargos por servir de guía o escala.

Este sistema es de difícil explicación y entendimiento para los empleados, lo cual complica su aplicación en una organización. La desaparición o adición de funciones en los cargos claves modifica las escalas.

Tarifa \$	COMPETENCIAS TÉCNICAS	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS BASICAS	RESPONSABILIDADES	RIESGOS PROFESIONALES
14000					
13800					
13400					
13200					
13000					
12800					
12200					
12000					
11600					
11400					
11200					
11100					
11000					
10800					
10600					
10400					
10200					
10000		GERENTE			
8800					
8300			GERENTE	GERENTE	
8000					
7000					
6000	VIGILANTE				
5000	GERENTE			VIGILANTE	
4000					
3800					
3600				JEFE SUP	
3400					
3200					
3000			VIGILANTE		
2800		SECRETARIA		SECRETARIA	
2400	JEFE SUP	JEFE SUP			
2200	SECRETAR		SECRETARIA		
2000		REV Y VIGIL.			
1800			JEFE SUP		
1600		CONTADOR	REVISOR F	REV Y CONT.	GERENTE
1400			CONTADOR		
1200	CONTADOR				
1000	REVISOR F				
800					
600					CONTADOR
300					REVISOR

3.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

Introducción. El manual de Procedimiento es una herramienta administrativa de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procedimientos de la Entidad.

El Objetivo del Manual de Procedimiento es ayudar a la administración y al equipo de trabajo, al mejoramiento de los procesos en el desarrollo de las actividades, para lograr la eficiencia, eficacia y la calidad en el trabajo y el servicio que se desarrolla al rededor del cargo.

Para la elaboración del Manual de Procedimiento se utilizó la diagramación lógica o de flujo, método que describe gráficamente los procedimientos existentes, mediante la utilización de Símbolos y Líneas; demostrando las actividades y su secuencia.

Para EMPRECOLTA S.A el presente Manual de Procedimiento le permitirá el mejoramiento permanente de los procesos y el seguimiento en toda el área administrativa para prestar un mejor servicio en todo el accionar Institucional a nivel Interno y Externo.

EMPRECOLTA S.A, por ser una empresa naciente en el mercado local, no cuenta con las políticas definidas para el buen funcionamiento y desempeño de la misma, de igual manera no cuenta con un Manual de Procedimientos, Manual de funciones para las personas que están al frente de la empresa; esto conlleva a que todos y cada uno asumen funciones compartidas.

Este proyecto pretende dar una guía a EMPRECOLTA S.A para el buen desarrollo de sus actividades futuras.

Figura 3. Flujograma Administrativo

EMPRESA COMERCIALIZADORA EMPRECOLTA S. A

PROCEDIMIENTO : ADMISION DE ACCIONISTAS		PAG- 1 DE 6
		FECHA: Noviembre 2003
FLUJOGRAMA		DESCRIPCIÓN
<pre> graph TD A[INTERESADO Solicita Información] --> B[SEC. GENERAL Información] B --> C[INTERESADO Compra la accion y tramita el formulario] C --> D[SOLICITUD ADMISION Formulario Solicitud de Ingreso] D --> E[SEC. GENERAL Recibe y Verifica la información] E --> F{Cumple con los Estatutos} F -- No --> G[SEC. GENERAL Informa al Interesado] G --> H[SEC. GENERAL] F -- Si --> I[Sec General Temporal] I --> J[1] </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El interesado solicita información en Secretaria General. 2. La Secretaria General informa al interesado sobre la venta de acciones para el ingreso y de acuerdo a lo establecido en los Estatutos de EMPRECOLTA. 3. El interesado procede a la compra y tramitación del formulario y documentos anexos. 4. La secretaria General recibe el formulario y verifica que esté correctamente diligenciado. <p>- Si no cumple alguno de los requisitos, la Secretaria general informa por escrito al interesado y archiva solicitud y copia de carta enviada.</p> <p>- Si cumple los requisitos, la solicitud es archivada temporalmente hasta la siguiente reunión de Junta Directiva en la cual serán sometidas a estudio.</p>	

PROCEDIMIENTO : ADMISION DE ACCIONISTAS		PAG- 2 DE 6
FLUJOGRAMA		FECHA: Noviembre 2003
		DESCRIPCIÓN
<pre> graph TD Start1{{1}} --> Solicitud[SOLICITUD ADMISION] Solicitud --> Formulario[Formulario] Formulario --> Junta[JUNTA Recibo y Estudia Solicitud] Junta --> Decision{Fue Aprobada} Decision -- No --> SecGen1[SEC. GENERAL Elabora Oficios] SecGen1 --> Oficio2[Oficio 2] Oficio2 --> Oficio1[Oficio 1] Oficio1 --> Interesado[INTERESADO Recibe Oficios] Interesado --> SecGen1 Decision -- Si --> JuntaAdminis[JUNTA. ADMINIS Elabora acta y acuerdos] JuntaAdminis --> Acta[Acta] Acta --> SecGen2[SEC. GENERAL Coloca Hojas de Vida en Cartelera] SecGen2 --> Start2{{2}} Start2 --> SecGen2 SecGen1 --> SecGen1_Terminal[SEC. GENERA] SecGen2 --> SecGen2_Terminal[SEC. GENERA] </pre>		<p>5</p> <p>- En la siguiente reunión de la Junta Administrativa, la Secretaria General presenta las solicitudes pendientes de estudio. La Junta Administrativa estudia cada una de las solicitudes y anexos presentados por los interesados:</p> <p>- Si no es aceptado, la Secretaria General presenta por escrito un informe al interesado archivando copia de informe y hoja de vida.</p> <p>- Si es aceptado en primera instancia, la Junta Administrativa elabora acuerdo; este acuerdo es archivando temporalmente; luego el Secretario General procede a colocar las hojas de vida de los aceptados en una cartelera de la empresa, con una nota donde se informa que son aspirantes a accionistas y se solicita a los accionantes y público en General, informar a la secretaria General en caso de conocer algún impedimento para pertenecer como accionista a la empresa EMPRECOLTA. Las hojas de vida permanecen en cartelera durante ocho días.</p>

PROCEDIMIENTO : ADMISION DE ACCIONISTAS		PAG- 3 DE 6
FLUJOGRAMA		FECHA: Noviembre 2003
		DESCRIPCIÓN
<pre> graph TD 2[2] --> A[SEC. GENERAL Recibe Informe] A --> B[/INFORME DE IMPEDIMIENTOS/] B --> C[JUNTA DIRECT. Estudia Informa y Decide] C --> D{ES ACEPTAD} D -- No --> E[SEC. GENERAL Elabora Informe] E --> F[INFORME 1 INFORME 2] F --> G[INTERESADO Recibe Informe] G --> H[SEC GENERAL] D -- Si --> I[JUNTA DIRECT. Elabora Acta] I --> J[] J --> K[] K --> L[] L --> 3[3] </pre>		<p>6 La Secretaria General recibe informes de socios y público acerca de los nuevos aspirantes y elabora el respectivo informe para presentarlo en la siguiente reunión de la Junta Directiva.</p> <p>7 En la siguiente reunión de la Junta Directiva, estudia informe y toma decisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si no es aceptada, la secretaria General procede a informar al interesado, archivando copia de informe y hoja de vida. - Si es aceptada se elabora Acta y se archiva.

PROCEDIMIENTO : ADMISION DE ACCIONISTAS		PAG- 4 DE 6
FLUJOGRAMA		FECHA: Noviembre 2003
		DESCRIPCIÓN
<pre> graph TD Start{{3}} --> SG[SECRET. GENERAL Informe al nuevo socio] SG --> I1_2[Informe 1 Informe 2] I1_2 --> NS[NUEVO SOCIO Recibe Informe y Tramita] NS --> S[SOCIO Consigna cuota y aportes] S --> CA[Cuota Administrativa] S --> AC[Aporte Capital] S --> FGI[Fondo de Garantías Individual] CA --> SA[SOCIO Afilia] AC --> SA FGI --> SA SA --> CA[Afiliación] CA --> End{{4}} SecGrnal[Sec. Grnal] --> I1_2 </pre>		<p>8 La Secretaria General procede a comunicar al nuevo accionista, elaborando informes y enviándolo, en el informe se establecen documentos, certificados y demás papeles que debe presentar el nuevo accionista, archivando copia en secretaría general.</p> <p>9 El nuevo accionista recibe el informe respectivo y procede a tramitar y legalizar su vinculación a la empresa.</p> <p>10 Una vez notificada su aceptación,,el accionista tiene un plazo de 60 días para:</p> <p>11 Pagar su cuota de admisión, suscribir aporte que corresponde para el Fondo de garantía individual.</p>

PROCEDIMIENTO : ADMISIÓN DE ACCIONISTAS		PAG- 5 DE 6
FLUJOGRAMA		FECHA: Noviembre 2003
		DESCRIPCIÓN
<pre> graph TD Start{{4}} --> Socio[SOCIO Presenta Exámenes y Papeles] Socio --> Documents1[Fotocopia Cédula Exámenes Médicos Reg. Civil de Naci. Reg. Civil de Matr. Escrituras] Documents1 --> Sec1[SECRETARIA Abre Expedientes] Sec1 --> Sec2[SECRETARIA Recibe Papeles y lleva a Consejo] Sec2 --> Documents2[Exámenes Medico Reg. Civil de Naci. Referencias C y P Reg. Civil de Matr. Fotocopia Cédula Fotocopia Tarjeta de Propiedad] Documents2 --> Consejo[CONSEJO DE ADM. Estudia Nuevamente y Aprueba] Consejo --> End{{5}} </pre>		<p>12 Los accionistas deben presentar fotocopia de cédula y escrituras públicas de bienes rurales.</p> <p>13 La secretaria recibe los papeles y abre los respectivos expedientes.</p> <p>14 La Secretaria General recibe los papeles. Para ser llevados a la Junta Directiva para su aprobación.</p> <p>15 La Junta Directiva estudia nuevamente los papeles presentados y da su visto bueno.</p> <p>En caso de estar mal algunos de los papeles se informa al accionista a fin de que corrija o realice el trámite correspondiente.</p>

PROCEDIMIENTO : ADMISIÓN DE ACCIONISTAS		PAG 6 DE 6
FLUJOGRAMA		FECHA: Noviembre 2003
		DESCRIPCIÓN
<pre> graph TD Start{{5}} --> S1[SECRETARIO Informa a Socio] S1 --> O5[Oficio de Aceptación 5] O5 --> O4[Oficio de Aceptación 4] O4 --> O3[Oficio de Aceptación 3] O3 --> O2[Oficio de Aceptación 2] O2 --> O1[Oficio de Aceptación 1] O5 --> G[Gerente] O4 --> RF[Revisor Fiscal] O3 --> CA[Contador Asamblea] O1 --> S2[SECRETARIA Elabora Hoja de Vida v Carnet] S2 --> H[HOJA DE VIDA] H --> C[CARNET] C --> A[ARCHIVO SOCIO] A --> S3[SOCIO Recibe Carnets y Oficio] S3 --> S4[Sec. General] S3 --> S1 </pre>		<p>16 La secretaria informa al accionista su admisión definitiva por medio de un oficio del cual se envía copias a contabilidad, revisor fiscal, gerente y asamblea general. A fin de que en las diferentes secciones se empiecen a tramitar las cuentas del nuevo accionista.</p> <p>La secretaria general procede a abrir la carpeta que lo acredite como nuevo accionista y procede a elaborar su carnét</p> <p>El accionista recibe su carnét y entra a gozar de las ventajas y derechos que le corresponden además a cumplir los deberes establecidos por los estatutos de la empresa.</p> <p>La secretaria archiva los documentos del nuevo accionista.</p>

3.6 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVO

Ø **Medidas de Control.** El control es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño y establecer y medir su importancia, para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilizan en la forma más eficaz.

Ø **Elementos del Proceso de Control.**

- **Establecer Estándares y métodos para medir:** Los estándares son criterios con los que se mide el desempeño real o esperado.

En este procedimiento los estándares son criterios para evaluar el servicio y el producto hasta finalizar el proceso e implementar las medidas preventivas y/o correctivas.

- **Medir el desempeño:** Teniendo en cuenta los siguientes indicadores de gestión del procedimiento, se puede iniciar con la medición del desempeño del resultado de la forma en que se esté ejecutando dicho procedimiento.

- Indicador **ID = NCO / NSC**

ID = Índice de desempeño

NCO = Número de emisiones otorgadas en un periodo de tiempo

NSC = Número de solicitudes de emisiones en un periodo de tiempo.

Indica el porcentaje de asesorías otorgadas con relación a las solicitudes recibidas por parte de la comunidad tabacalera.

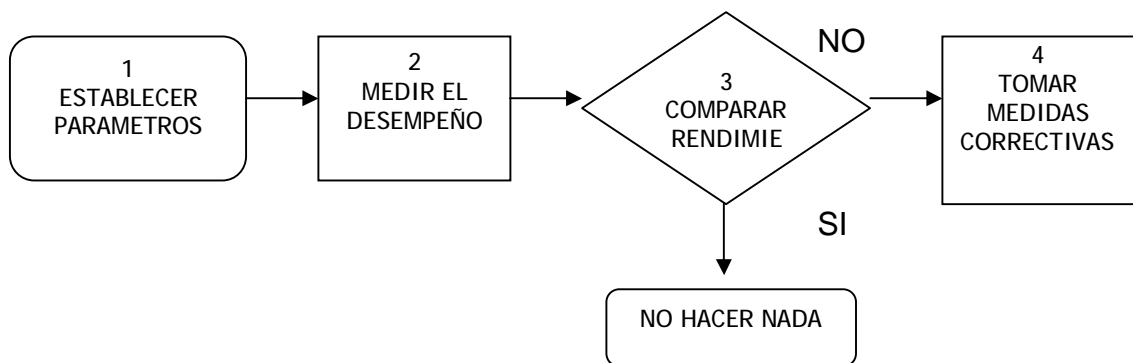
- Indicador **IT = FR / FRA**
- IT = Índice de Tiempo
- FR = Fecha de respuesta
- FRA = Fecha de radicación

Este indicador muestra el tiempo que demora el trámite de una solicitud desde su radicación hasta obtener respuesta.

- **Determinar si el rendimiento concuerda con el estándar:** Este es el paso más fácil del proceso de control ya que solo se trata de comparar los resultados medidos con las metas o criterios determinados con anterioridad.

Si el desempeño corresponde a los estándares establecidos, todo está bajo control; en caso contrario se deben tomar medidas correctivas.

Este diagrama muestra en forma gráfica el proceso de control.



- **Tomar medidas correctivas:** Este paso es necesario si el desempeño no cumple con los niveles establecidos (estándares) y el análisis indica que se requiere la intervención.

Las medidas correctivas pueden requerir un cambio en una o varias actividades de las operaciones del procedimiento o bien un cambio en la norma que originalmente lo establecen. Es decir puede que los estándares originales sean inadecuados (demasiado altos o bajos).

Ø **Mantenimiento del Procedimiento.** Los procedimientos se deben revisar y actualizar con regularidad ya que cada día hay situaciones que pueden influir de tal forma que lo llevan a hacerse algo obsoleto perdiendo utilidad y campo de acción.

Ø **Normalización.** Seguido a toda descripción anterior del procedimiento tratado, el jefe supervisor o el Gerente se encarga de poner en prueba la ejecución del mismo; el cual al ser aprobado lo firma.

La autorización se da con la firma del Gerente y la del Jefe Supervisor quien está presente en todo el proceso de verificación teniendo un papel asesor y colaborador.

Ø **Evaluación Periódica.** Se debe evaluar la ejecución del procedimiento para medir su funcionalidad dentro de los procesos de la organización.

Esta se puede realizar en un tiempo no muy extenso. Para no dejar acumular las variaciones que se puedan presentar y no tan corto por que puede ser pérdida de tiempo ya que no deben presentarse tantas variaciones seguidas por que ésta indicará poca objetividad en la elaboración del procedimiento. Es por ello que el tiempo indicado es de seis meses para realizar la evaluación.

En ciertos casos puede darse que se requiera de menos tiempo o más tiempo para tal evaluación; y claro que es válida esta situación siempre y cuando esté respaldada por hechos que lo ameriten.

Ø **Aprobación.** En este punto es donde queda estipulado la aprobación y autorización del procedimiento por parte del jefe Supervisor y el Gerente.

Ø **Proceso Operativo**

Figura 4. Diagrama del Proceso para asesorar las condiciones del terreno

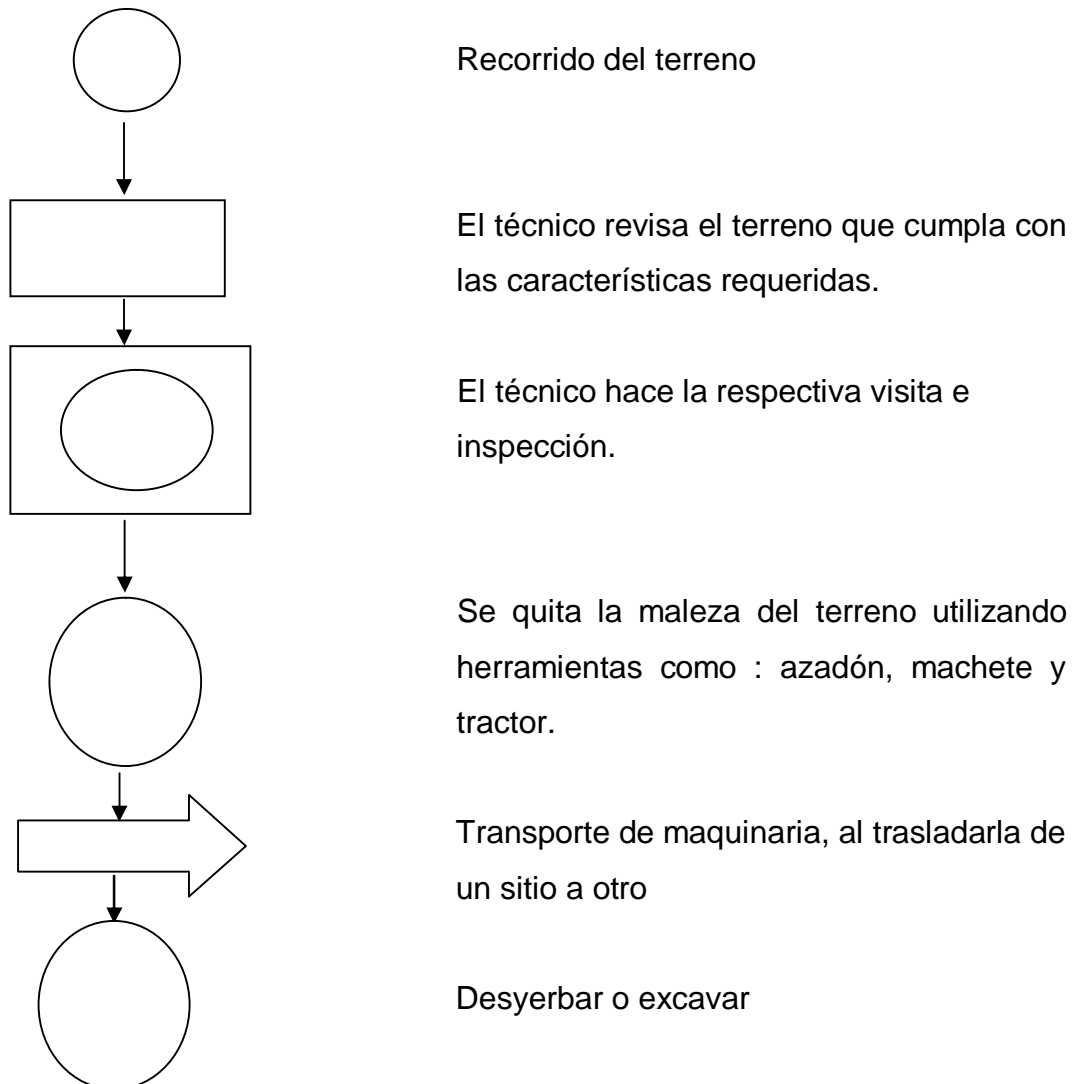
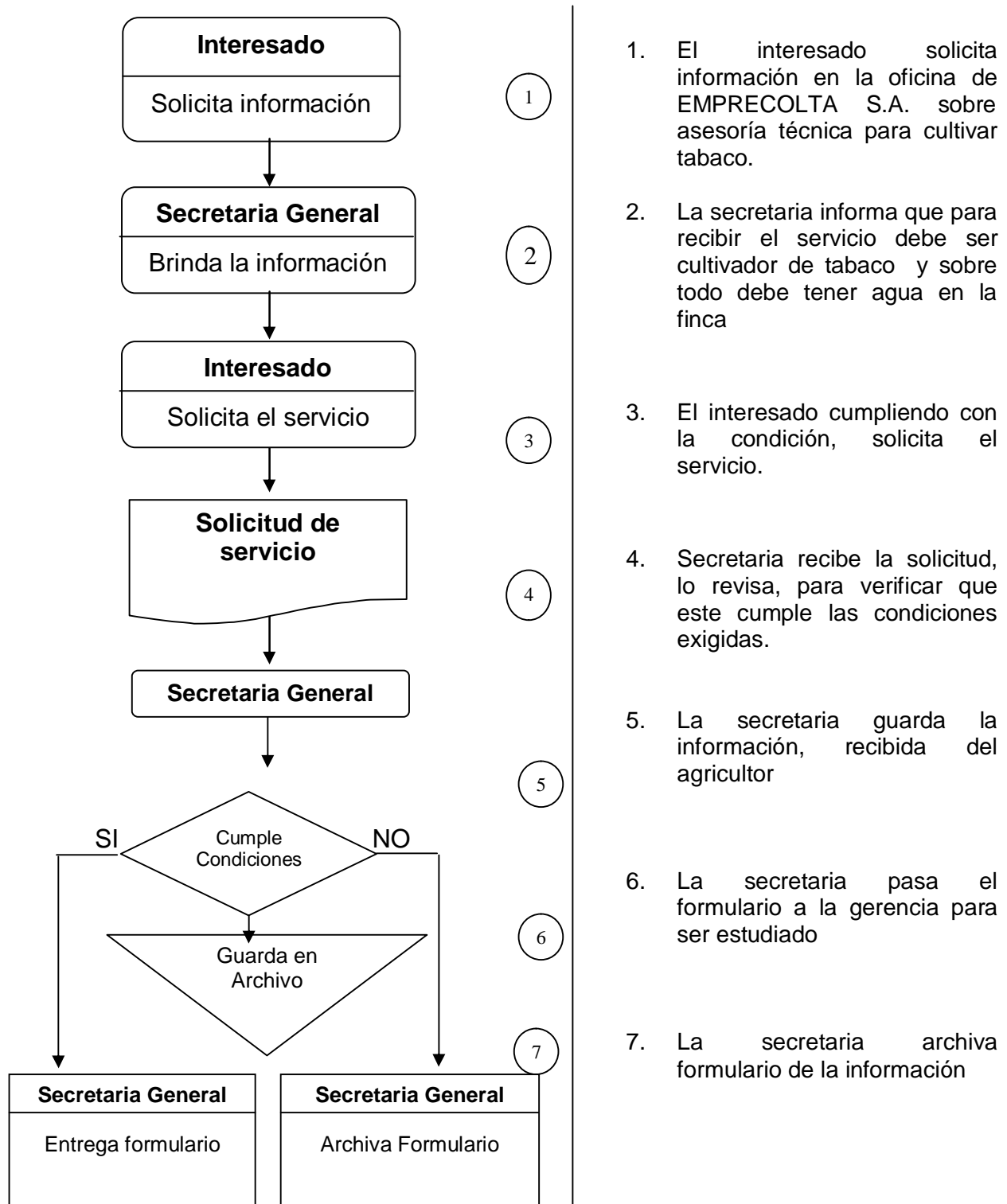


Figura 5 Diagrama de Proceso en la asesoría técnica para cultivar tabaco.



1. El interesado solicita información en la oficina de EMPRECOLTA S.A. sobre asesoría técnica para cultivar tabaco.
2. La secretaria informa que para recibir el servicio debe ser cultivador de tabaco y sobre todo debe tener agua en la finca
3. El interesado cumpliendo con la condición, solicita el servicio.
4. Secretaria recibe la solicitud, lo revisa, para verificar que este cumple las condiciones exigidas.
5. La secretaria guarda la información, recibida del agricultor
6. La secretaria pasa el formulario a la gerencia para ser estudiado
7. La secretaria archiva formulario de la información

4. ANALISIS A PRODUCTORES

4.1 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL ANÁLISIS

4.1.1 Objetivo General. Determinar las características de los proveedores (socios) del cultivo de tabaco con variedades cubanas y americanas para la comercialización de capas de excelente calidad.

4.1.2 Objetivos Específicos: Determinar las causas que ha ocasionado el cambio del cultivo de tabaco tradicional por una nueva variedad.

§ Cuantificar las preferencias del último año de cosecha, en cuanto a su aspiración de ingresos económicos.

§ Conocer el nivel de aceptación de las variedades cubanas y americanas.

§ Establecer si la ubicación geográfica de EMPRECOLTA SA incide en la decisión en el momento de cosechar.

§ Determinar el nivel de conocimiento que tienen a cerca de EMPRECOLTA S.A.

§ Determinar la capacidad de producción.

4.2 DEFINICIÓN DEL MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

§ **Mercado Potencial:** Son los productores de Tabaco de las regiones Provincias Guanentina, Norte y Gutiérrez y García Rovira.

§ **Mercado Objetivo:** Productores 32.

LISTA DE PRODUCTORES DE EMPRECOLTA S.A.			
No.	NOMBRE	No DE CEDULA	MUNICIPIO
1	ALVARO ALMEIDA	5.705.740	Los Santos
2	WILSON ALMEIDA	13.680.013	Los Santos
3	RUBEN D BOHÓRQUEZ	5.840.932	San Gil
4	LUIS GABRIEL SUAREZ	13.240.680	Curití
5	JUAN GOMEZ	91.074.721	Curití
6	GIL ANTONIO ARDILA	5.937.897	San Gil
7	EDWIN PINEDA	13.825.741	Villanueva
8	GILBERTO BUENO	5.579.833	Curití
9	FIDEL VALDERRAMA	91.155.888	Curití
10	CARLOS FLOREZ	91.156.065	Girón
11	ERNESTO MANTILLA	13.808.222	Girón
12	ROGELIO PRADA	13.817.426	Girón
13	LUIS E MANTILLA	5.645.620	Girón
14	LIBARDO BERNAL	5.741.237	San Gil
15	JOSE CÉSPEDES	91.067.995	San Gil
16	JOSELIN AYALA	91.067.986	San Gil
17	WILLIAM VESGA	5.936.874	Barichara
18	JAIME AMARILLO	13.921.141	Capitanejo
19	DONALDO ORTIZ	13.926.140	San José de Miranda
20	LUIS EDUARDO ROJAS	13.920.260	Málaga
21	CARMENZA OCHOA	28.052.881	Capitanejo
22	PEDRO NÚÑEZ	13.924.843	Capitanejo
23	MISAEEL BASTOS	13.923.954	Málaga
24	LUIS SABALA	17.131.790	San José de Miranda
25	NELSON VARGAS	74.170.015	Curití
26	PABLO JULIO PINEDA	5.320.654	San Gil
27	GILBERTO VIVIESCAS	5.740.738	Curití
28	JUAN ALVAREZ	13.925.456	Villanueva
29	JUAN F TORREZ	5.478.777	Girón
30	GUILLERMO MORALES	5.475.158	Málaga
31	RAFAEL ARIAS	91.203.277	San José de Miranda
32	OTONIEL CORREA	13.924.552	Málaga

4.2 PLANEACION DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación que se llevará a cabo será Concluyente Descriptiva, fundamentada en fuentes primarias y secundarias.

§ **Fuentes Primarias:** Mediante cuestionarios (censo), indagando a los agricultores y productores en las diferentes provincias.

§ **Fuentes Secundarias:** conocer otras empresa comercializadoras y productoras de tabaco en Internet, revistas, folletos, seminarios y publicaciones en general.

- Tipo de muestreo: Se utilizo un censo poblacional que consta de 32 productores.
- Encuesta: Se efectuarán encuestas por el sistema de cuestionario a los diferentes productores en las diferentes municipios ya mencionados.
- Instrumentos: La información se recogerá a través de un cuestionario directamente aplicado a los productores.
- Elemento: Productores de EMPRECOLTA S.A.
- Definición de la Población: Directamente EMPRECOLTA S.A.
- El alcance: Provincias Guanentina, Norte y Gutiérrez y García Rovira
- Tiempo: Del primero (01) al 30 de Octubre del 2003.
- Marco Muestral:

Listado de los productores de tabaco de EMPRECOLTA SA

Forma de Recolección de Datos: Ver formato adjunto cuestionario a aplicar.
(Anexo E)

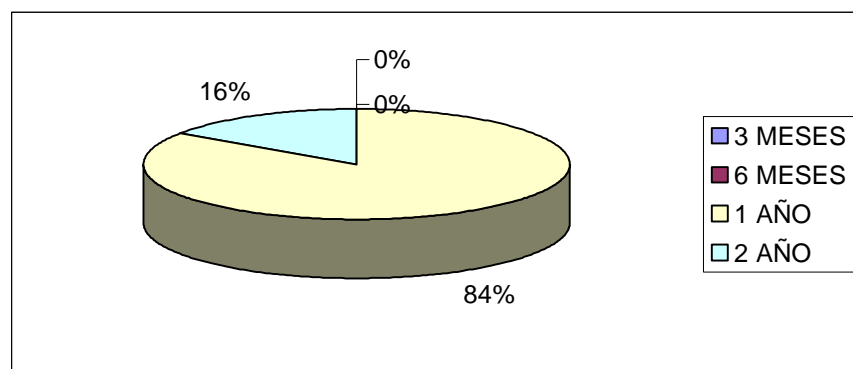
§ Presentación de Resultados. Se realizaron 32 encuestas a los productores cosecheros de las variedades de tabaco cubanas y americanas en el Departamento de Santander, el cual será muy importante para el desarrollo y progreso de la empresa.

¿CUÁNTO TIEMPO LLEVA USTED CULTIVANDO EL TABACO DE VARIEDADES CUBANAS Y AMERICANAS?

Cuadro 6 Tiempo Cultivo de Tabaco de Variedades Cubanas y Americanas.

3 MESES	6 MESES	1 AÑO	2 AÑO	TOTAL
0	0	27	5	32
0	0	84%	16%	100%

Figura 6. Tiempo Cultivo de Tabaco de Variedades Cubanas y Americanas.



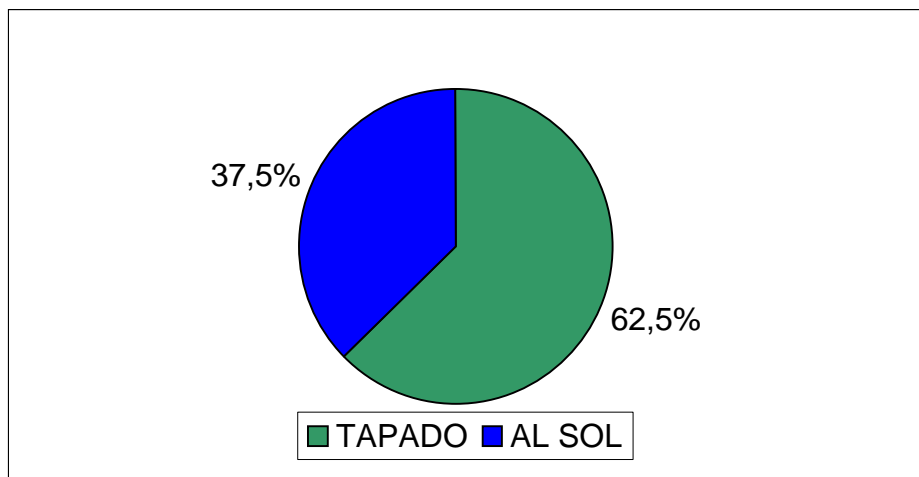
De acuerdo a las encuestas hechas al 100% de los cultivadores de tabaco de variedades de tabaco cubanas y americanas, el 16% había cosechado, por un proyecto que la Corporación Colombia Internacional había dado hace dos años y no dió los resultados esperados por las directivas en esa época, los cultivadores quedaron con parte de la técnica que ellos proporcionaron y ahora para su propio beneficio sirvió para su cosecha de producción.

¿QUÉ SISTEMA UTILIZA?

Cuadro 7. Sistema Utilizado.

TAPADO	AL SOL	TOTAL
20	12	32
62,5%	37,5%	100%

Figura 7. Sistema Utilizado.



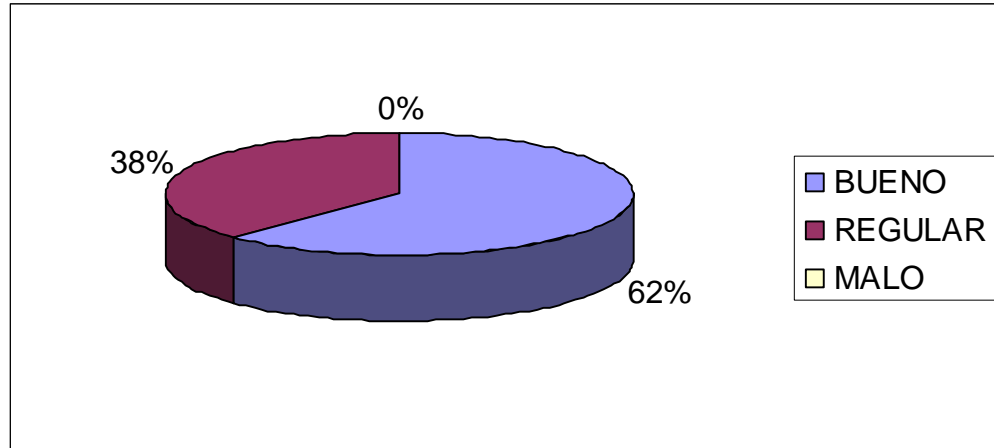
El 62% de los cultivadores de tabaco de variedades utilizaron el sistema de tapado, debido a las tierras que habitan y/o cosechan, ya que del tipo de terreno depende en gran medida la producción del cultivo

¿CÓMO LE HA PARECIDO LA PRODUCCION DE TABACO BAJO EL SISTEMA TAPADO?

Cuadro 8. Calidad del sistema de tapado

BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
20	12	0	32
62%	38%	0	100%

Figura 8. Calidad del sistema de tapado



Teniendo en cuenta que la empresa ha capacitado a cultivadores de tres provincias como son: La provincia Guanentina, García Rovira y Norte y Gutiérrez, se concluyó que a el 62% de los cultivadores de tabaco, les pareció costoso por la inversión, por la infraestructura; pero vale la pena invertir puesto que la producción es buena y muy factible económicamente.

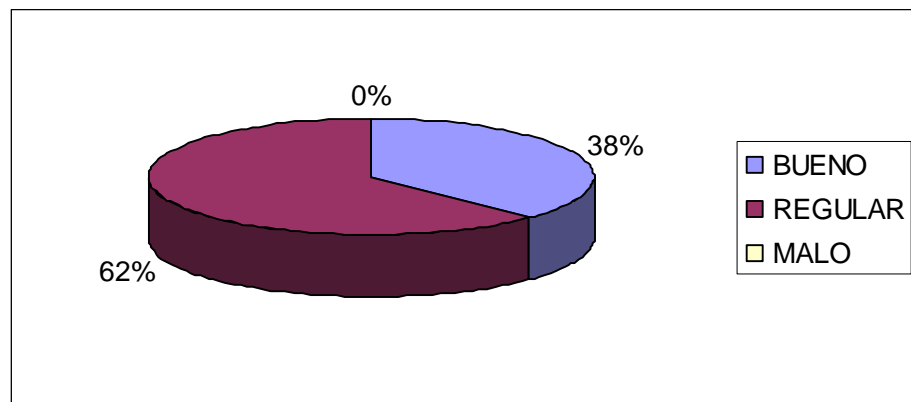
Aunque el 38% no conocen EMPRECOLTA S.A., depositaron su confianza y fe en una empresa que los ha tenido en cuenta y sobre todo que les brinda la oportunidad y facilidad de formar parte de ella adquiriendo sus acciones.

¿CÓMO LE HA PARECIDO LA PRODUCCION DE TABACO BAJO EL SISTEMA AL SOL?

Cuadro 9. Calidad del sistema al sol

BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
12	20	0	32
38%	62%	0	100%

Figura 9. Calidad del sistema al sol



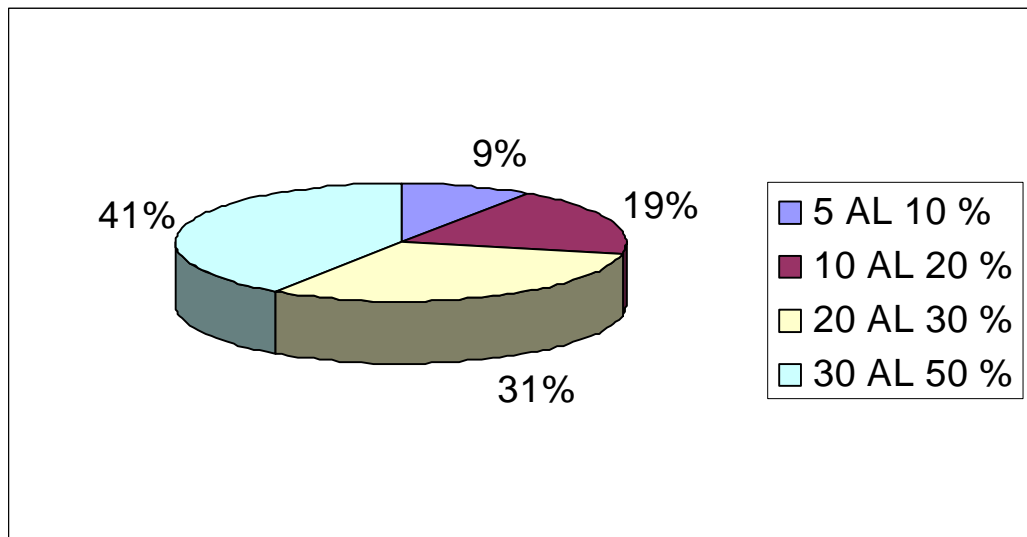
El 38% del 100% de los agricultores concluyen que depende en gran parte del tipo de tierra, si es árida, cálida, etc; aunque su inversión es mas baja que el anterior sistema, depende mucho del cuidado y dedicación que le da el tabacalero al cultivo.

¿QUÉ RENTABILIDAD CONSIDERA USTED QUE LE GENERÓ ESTE NUEVO CULTIVO?

Cuadro 10. Rentabilidad que genera este nuevo cultivo.

5 AL 10 %	10 AL 20 %	20 AL 30 %	30 AL 50 %	TOTAL
3	6	10	13	32
9%	19%	31%	41%	100%

Figura 10. Rentabilidad que genera este nuevo cultivo.



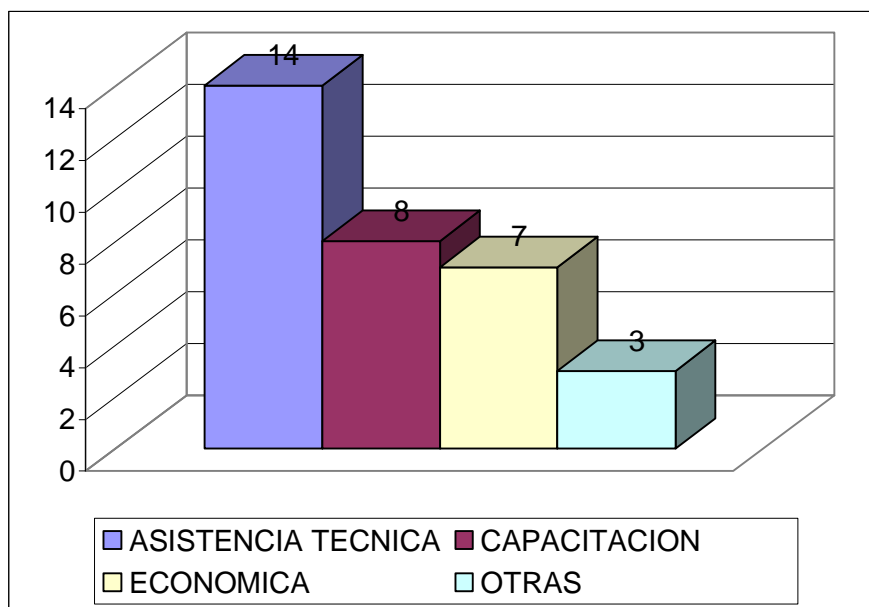
La rentabilidad del cultivo, depende en gran medida de la variedad de semilla y del tipo de tierra que se haya sembrado, en este caso hay gran variedad de porcentajes, demostrando que el 41% de los agricultores tienen una rentabilidad de 30 al 50%.

¿DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS, CUÁL CONSIDERA USTED QUE MARCA LA DIFERENCIA ENTRE EL CULTIVO TRADICIONAL Y EL CULTIVO DE VARIEDADES?

Cuadro 11. Aspectos que diferencia el cultivo de Tabaco.

ASISTENCIA TECNICA	CAPACITACION	ECONOMICA	OTRAS	TOTAL
14	8	7	3	32
43.75%	25%	21.87%	9.38%	100%

Figura 11. Aspectos que diferencia el cultivo de Tabaco.



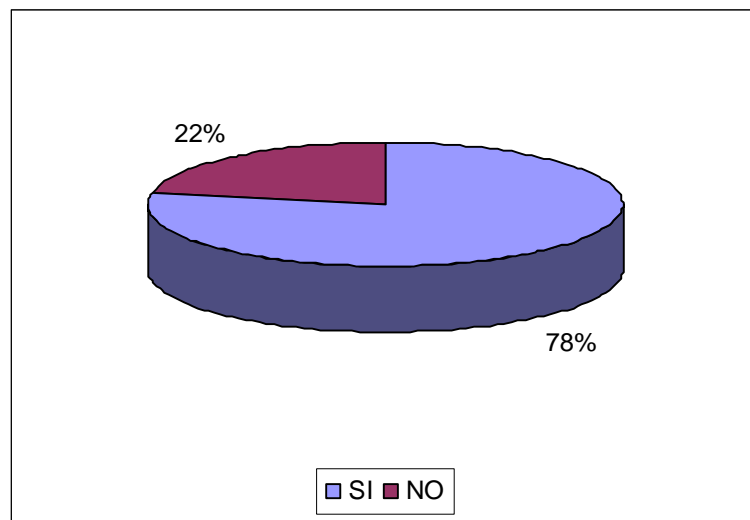
El 43.75% cree que el aspecto que marca la diferencia el cultivo tradicional y el cultivo de variedades es la Asistencia Técnica que la empresa ofrece al cultivador.

¿CONOCE USTED LA EMPRESA EMPRECOLTA S.A. QUE VA A COMERCIALIZAR SU PRODUCTO?

Cuadro 12. Conocimiento de la Empresa EMPRECOLTA S.A.

SI	NO	TOTAL
25	7	32
78%	22%	100%

Figura 12. Conocimiento de la Empresa EMPRECOLTA S.A.



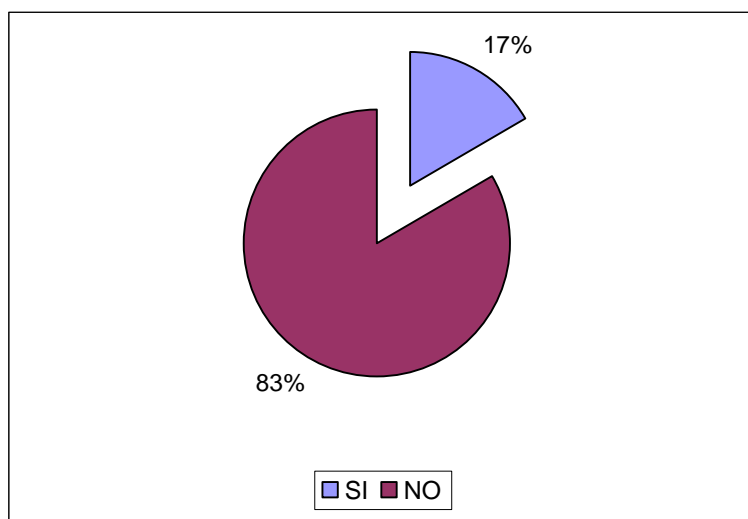
El 78% de los productores conocen la empresa, ya que nace del esfuerzo de cada uno de los socios y son parte de ella.

¿SABE USTED CÓMO ESTÁ ESTRUCTURADA SU AREA ADMINISTRATIVA?

Cuadro 13. Conocimiento de la estructura Administrativa de la empresa.

SI	NO	TOTAL
5	25	32
17%	83%	100%

Figura 13. Conocimiento de la estructura Administrativa de la empresa.



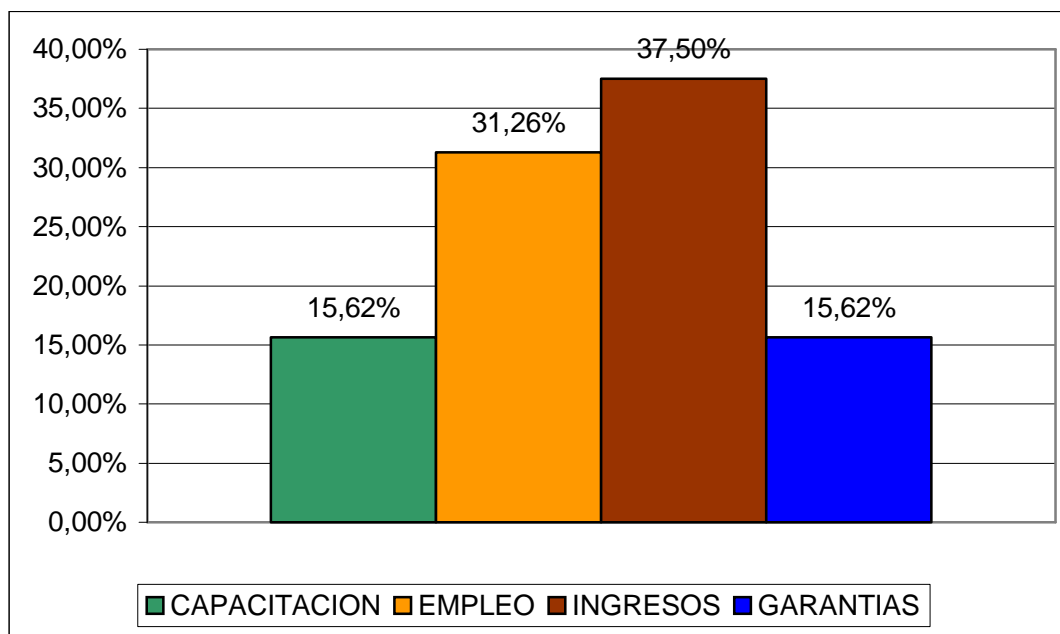
El 83% de los productores no conocen su área administrativa, debido a que su mayor preocupación se centra en la producción del cultivo de tabaco y no es parte administrativa.

¿CUÁL ES SU PRINCIPAL EXPECTATIVA DE LA NUEVA EMPRESA EN LA REGIÓN?

Cuadro 14. Principal expectativa de la empresa en la región.

CAPACITACION	EMPLEO	INGRESOS	GARANTIAS	TOTAL
5	10	12	5	32
15.62%	31.26%	37.5%	15.62%	100%

Figura 14. Principal expectativa de la empresa en la región.



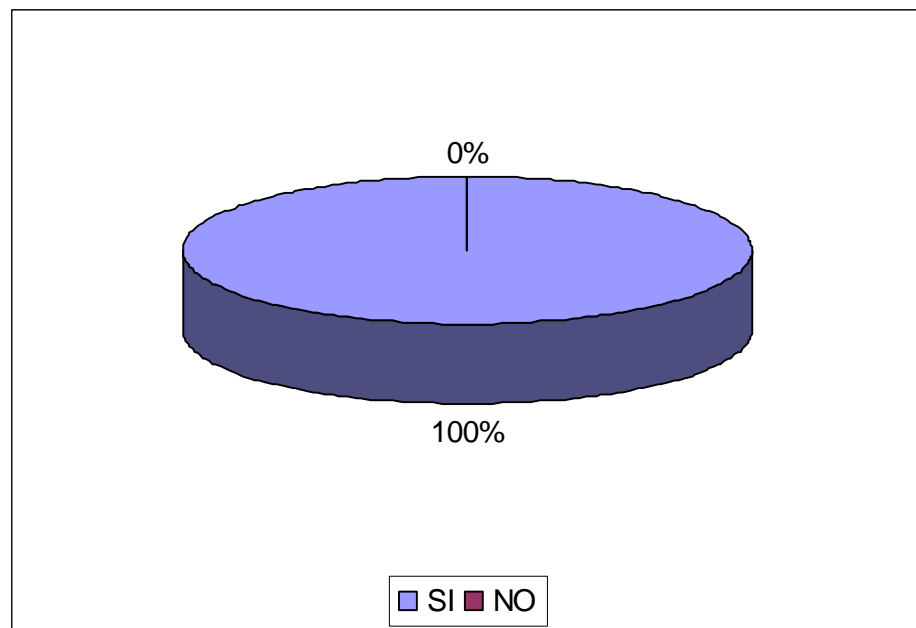
El 37.5% de los productores de tabaco, su mayor expectativa es aumentar sus ingresos, debido a la situación que cada día se enfrentan a vivir.

¿ESTA USTED DISPUESTO A CONTINUAR CON EL CULTIVO DE TABACO DE VARIEDADES CUBANAS Y AMERICANAS?

Cuadro 15. Disposición para la Cultivación de Variedad Cubana y Americana

SI	NO	TOTAL
32	0	32
100%	0	100%

Figura 15. Disposición para Cultivar las Variedad Cubana y Americana



El 100% de los productores de tabaco, están dispuestos a continuar con el cultivo de tabaco de variedades cubanas y americanas, ya que consideran que es un producto nuevo, factible y sobre todo que da buenos resultados económicos.

§ Análisis de la Encuesta. Se puede concluir que el resultado arrojado por la encuesta es factible para producción de esta nuevas variedades de tabaco en las diferentes provincias del departamento de Santander. Ya que la aceptación de estas semillas dio como resultado una alta producción de materia prima (tabaco), permitiendo a las familias tabacaleras tener mejor nivel de vida.

Además las técnicas proporcionadas de tapado y al sol, promueven cambiar el cultivo tradicional obteniendo semillas de mejor calidad, aplicando nuevas tecnologías contando con la asistencia técnica que presta EMPRECOLTA S.A. Según Análisis Técnico (Ver Anexo F)

4.3 POLITICAS

Las políticas son guías o pautas que se formulan para apoyar el trabajo de las personas vinculadas a EMPRECOLTA S.A. y así lograr las metas propuestas; además de orientar el personal encargado en el proceso de toma de decisiones, facilitando a la empresa implementar normas de selección de la hoja de tabaco en el momento de la compra, teniendo en cuenta el producto, el precio y la calidad.

Ø Políticas de Calidad. Realizar el proceso de retroalimentación con los agricultores logrando definir las no conformidades estableciendo acciones correctivas y preventivas en cuanto a los proceso de cosecha y postcosecha.

Realizar controles periódicos por parte del técnico, con el fin de que se utilice los fertilizantes e insumos suministrados por EMPRECOLTA S.A., garantizando el cumplimiento por parte agricultores en la producción del Tabaco y certificar la calidad del producto.

El producto debe reunir ciertas características como: el color y el tamaño de la hoja, textura, combustibilidad, elasticidad, grado de rotura, grosor de la hoja y grado de humedad.

Ø Políticas de Cantidad. Establecer un nivel de inventario que permita satisfacer la demanda requerida en la región Santandereana. EMPRECOLTA S.A garantiza la compra a los productores de tabaco de las variedades promocionadas (habana, criollo, connecticut etc) el 100% de su producto en cada cosecha.

De igual manera los productores garantizaran la exclusividad en la venta y preferencia del producto "Tabaco".

Ø Políticas de precio. El precio establecido por EMPRECOLTA S.A. por cada kilo de tabaco de variedades es de acuerdo a la variedad producida como:

Capa	10.000
Capote	9.000
Tripa	5.000

5. ANÁLISIS DEL MERCADO DE TABACO EN SAN GIL.

5.1 EMPRESAS DEL SECTOR TABACALERO

En la Provincia de Guanenta y Comunera, existen dos grandes empresas productoras y comercializadora de tabaco como son PROTABACO S.A. y COLTABACO. Estas dos empresas realizan el proceso de tratamiento de la hoja de tabaco negro y borley, sin representar competencia para EMPRECOLTA S.A., ya que no maneja la misma variedad de tabaco (cubana y americanas).

§ **PROTABACO.** Empresa tabacalera que cuenta con una estructura física amplia, ubicada en la ciudad de San Gil; está dedicada a la producción y realización de actividades en fomento del cultivo del tabaco, compra del mismo y tratamiento primario (desvenado del tabaco). Esta empresa no representa competencia para EMPRECOLTA, debido a que la producción de tabaco que esta empresa produce se trata del tabaco corriente (negro, burley) y no el de variedades cubanas y americanas.

§ **COLTABACO.** La Compañía Colombiana de Tabaco S.A. es una empresa de capital privado, constituida como sociedad anónima hace más de ochenta años. En la actualidad posee cerca de 63 millones de acciones en circulación, las cuales están en manos de aproximadamente 6.700 accionistas.

Su objeto social es la fabricación de cigarrillos y picaduras, la agencia y expendio de estos productos y otros similares; la producción, elaboración, distribución, importación, exportación, adquisición y enajenación dentro y fuera del país de tabaco en rama o elaborado. Igualmente, la participación en la constitución y/o

adquisición de otras sociedades y empresas que considere de interés, con propósitos de diversificación.

Su Oficina Central, la Fábrica de producción de cigarrillos y su Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico están ubicados en la ciudad de Medellín. Cuenta además con una Planta procesadora de tabaco en San Gil, Santander, cuatro agencias de compra en las zonas tabacaleras y 23 Agencias de Ventas de cigarrillo en las principales ciudades del país.

Actualmente su planta de personal está conformada por 1030 empleados directos, 130 empleados estacionales y en forma indirecta de ella dependen más de 6650 agricultores y sus familias en las zonas tabacaleras de los Santanderes y el norte de Boyacá.

Como se puede deducir estas dos empresas su finalidad es llevar a cabo la comercialización de la variedad de tabaco corriente, como se describió anteriormente sin representar obstáculo para los objetivos planteados por EMPRECOLTA S.A.

6. ESTUDIO FINANCIERO

Teniendo en cuenta que EMPRECOLTA S.A, a Septiembre de 2003, cuenta con un patrimonio de \$141'389.905. (Anexo 7)

Según proyección a dos años se discriminará los siguientes aspectos:

- Proyección de Ventas
- Presupuesto de Inversión
- Costos Fijos Mensuales
- Costos Variables
- Total Costos Variables
- Presupuesto de Costos Totales
- Depreciación y Diferidos
- Flujo de Producción
- Flujo Neto de Caja
- Análisis Financiero
- Y Punto de Equilibrio

6.1 PROYECCIÓN DE VENTAS.

De acuerdo a dialogo sostenido con personal de EMPRECOLTA S.A, respecto a las ventas y según proyección realizada para el primer año será de aproximadamente 17.760 kilos de tabaco, de cada una de las variedades de tabaco cubanas y americanas; teniendo en la primera fase un valor significativo para la elaboración de cigarros; para el segundo año se aumentará en un 10% de sus ventas.

VENTAS KILOS POR PRODUCTO MENSUAL		
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2
CAPAS FINAS	10	12
CAPOTE	306	367
TRIPA	1.164	1.397
Total Ventas - Kilos	1.480	1.776

VENTAS - KILOS POR PRODUCTO ANUAL		
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2
CAPAS FINAS	120	144
CAPOTE	3.672	4.406
TRIPA	13.968	16.762
Total Ventas - Kilos	17.760	21.312

VENTAS - PRECIO POR KILO ANUAL		
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2
CAPAS FINAS	60.000	66.000
CAPOTE	20.000	22.000
TRIPA	10.000	11.000

TOTAL INGRESO POR VENTAS – FASE INICIAL AÑO 1 Y AÑO 2		
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2
CAPAS FINAS	7.200.000	9.504.000
CAPOTE	73.440.000	96.940.800
TRIPA	139.680.000	184.377.600
Total Ventas	220.320.000	290.822.400

6.2 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Para este estudio se toma el valor del patrimonio del último Balance General como reinversión.

Se invierten cinco (5) millones de pesos para estudios de Factibilidad, amortizados en dos (2) años.

Se destinan cinco (5) millones de pesos para Capital de Trabajo, se recuperan al final del periodo.

PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2
Activo	131.389.905		126.134.309
Diferidos	5.000.000		
Cap. Trabajo	5.000.000		5.000.000
Flujo Inversión	141.389.905		131.134.309

6.3 COSTOS FIJOS MENSUALES

	SUELDO	PROVISIONES 53%	
Gerente	1.000.000	530.000	1.530.000
Secretaria	332.300	176.119	508.419
Contador	200.000		200.000
Revisor Fiscal	200.000		200.000
Jefe Compras Supervisor	350.000	185.500	535.500
Vigilancia Nocturna-Festivo			600.000
Seguro			250.000
Servicios	200.000		200.000
Varios (cafetería – aseo-papelería)	200.000		200.000
TOTAL COSTOS FIJOS			4.423.919

El proyecto se inicia con la vinculación de tres (3) empleados como son: Gerente, Secretaria, Jefe de Compras y Supervisor, para la vigilancia de las bodegas donde se encuentra la materia prima se contrata servicio de vigilancia y se toma un seguro global.

Teniendo en cuenta que los operarios ganan por kilo escogido no se tienen en cuenta para los costos fijos mensuales.

6.4 COSTOS VARIABLES

COSTOS VARIABLE- CANTIDAD DE KILOS DE TABACO COMPRADOS

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2
CAPA	120	144
CAPOTE	3.672	4.406
TRIPA	13.968	16.762
TOTAL	17.760	21.312

COSTO VARIABLE – VALOR COMPRA DE KILO DE TABACO

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2
CAPA	10.000	11.000
CAPOTE	9.000	9.900
TRIPA	5.000	5.500

Para el segundo año se estimula un incremento en los precios de un 10% , seguidamente para los años venideros.

COSTO VARIABLE – TOTAL COSTO MATERIA PRIMA

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2
CAPA	1.200.000	1.584.000
CAPOTE	33.048.000	43.623.360
TRIPA	69.840.000	92.188.800
TOTAL	104.088.000	137.396.160

COSTO VARIABLE- TOTAL COSTO MANO DE OBRA

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2
Kilos Clasificados	17.760	21.312
Valor Clasificación	1.000	1.100
Total Mano de Obra	17.760.000	23.443.200

Se pagan en la actualidad \$1000 por un kilo clasificado, para los años 1 y 2 se incrementan en un 10% en los precios.

COSTO VARIAB LE- TOTAL COSTO FUNGICIDAS

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2
Funguicida	360.000	468.000
Total	360.000	468.000

Se gasta un promedio de \$30.000 mensuales, para el año 2, se proyecta un incremento del 30% anual debido al aumento de kilos almacenados

6.5 TOTAL COSTOS VARIABLES

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2
Total M. P.	104.088.000	137.396.160
Total M. O.	17.760.000	23.443.200
Total Fung.	360.000	468.000
Total C. V.	122.208.000	161.307.360

6.6 PRESUPUESTO DE COSTOS TOTALES

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2
Costos Fijos	53.087.028	58.395.731
Costos Variables	122.208.000	161.307.360
Costos Totales	175.295.028	219.703.091

Se incrementa el valor de los Costos Fijos para los años 1 y 2 en un 10%.

6.7 DEPRECIACION Y DIFERIDOS

PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2
Inver. Fijas	5.255.600		
Depr. Anual		2.627.800	2.627.800
Diferidos	5.000.000		
Amortización		2.500.000	2.500.000

Según el cuadro de Presupuesto de Inversión, se asignó el 4% de los activos para la compra de bienes despreciables como muebles, computador, enseres.

Los diferidos se amortizan durante los dos años del proyecto (fase inicial) de reestructuración.

6.8 FLUJO DE PRODUCCIÓN

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2
Ventas	220.320.000	290.822.400
Costos Totales	175.295.028	219.703.091
Utilidad Antes Impuestos	45.024.972	71.119.309
Impuestos 35%	15.758.740	24.891.758
Utilidad Des. Impuestos	29.266.232	46.227.551
Reserva Legal 10%	2.926.623	4.622.755
Utilidad por Distribuir	26.339.609	41.604.796
Depreciación	2.627.800	2.627.800
Diferidos	2.500.000	2.500.000
Reserva Legal	2.926.623	4.622.755
Flujo Producción	34.394.032	51.355.351

La utilidad por distribuir se puede tomar como resultado del P y G

6.9 FLUJO NETO DE CAJA

PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2
Flujo Inversiones	-141.389.905		
Flujo Producción		34.394.032	51.355.351
Flujo Neto Caja	-141.389.905	34.394.032	51.355.351

Se tiene un proyecto a dos (2) años de horizonte en su fase inicial, se han invertido \$ 141.389.905, para hacer una evaluación y conocer el estado del proyecto se define una TIO (Tasa interés de oportunidad) del 25% anual

Se calcula el VPN (Valor Presente Neto) y la TIR (Tasa interna de Retorno).

6.10 ANALISIS FINANCIERO

VPN	-81.007.255
TIR	-26,4%
R B/C	0,43

EMPRECOLTA S.A. en esta fase inicial no alcanza a recuperar el valor de la inversión, el VPN y TIR negativos; el cual reflejan que no es suficiente los dos primeros años para llegar al VPN = 0 al menos

6.11 PUNTO DE EQUILIBRIO

$$Q = \frac{CF}{P_{venta} - C_{variables}}$$

UNIDADES VENDIDAS

CAPA FINA	CAPOTE	TRIPA	
120	3.672	13.968	17.760
10.000	9.000	5.000	
1.200.000	33.048.000	69.840.000	104.088.000

TOTAL GASTOS	61.994.826
--------------	------------

TOTAL COSTOS Y GASTOS	166.082.826
-----------------------	-------------

TOTAL COSTO POR UNIDAD	9.352
------------------------	-------

MAS IMPUESTOS	3.273
---------------	-------

TOTAL COSTO UNIDAD	12.625
--------------------	--------

Periodo	Precio de Venta	C variable	M C		%	Kilos
CAPA	60000	11030	48970	328	0.0067	120
CAPOTE	20000	10030	9970	2054	0.2067	3672
TRIPA	10000	6030	3970	738	0.7864	13968
				3.120		17.760

	CAPA	CAPOTE	TRIPA
\$	10000	9000	5000
M O	1000	1000	1000
Fung	30	30	30

CAPA	328	(0.0067)
CAPOTE	2.064	(0.2067)
TRIPA	3.122	(0.7864)
M C	5.514	

$$Q = \frac{4.423.919}{5.514} = \mathbf{802}$$

CAPA	802	X	0.0067	5,37 K
CAPOTE	802	X	0.2067	166 K
TRIPA	802	X	0.7864	631 K
TOTAL KILOS				802

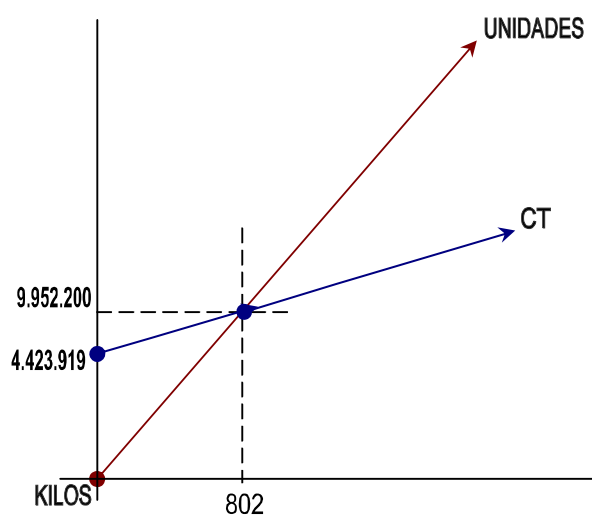
VENTAS

Capa	5,37	X	60.000	=	322.200
Capote	166	X	20.000	=	3.320.000
Tripa	631	X	10.000	=	<u>6.310.000</u>
			Ç		9.952.200

COSTOS DE VENTAS

CAPA 5,37	X	11.030	=	59.231
CAPOTE 166X		10.030	=	1.664.980
TRIPA 631	X	6.030	=	<u>3.804.930</u>
				5.529.141
Margen de C				4.423.059
Costos Fijos				<u>4.423.919</u>
Utilidad				-860

Figura 16. Punto de Equilibrio



La empresa para alcanzar su punto de equilibrio debe vender 802 kilos de Tabaco en sus diferentes productos (Capa, Capote y Tripa).

6.12 COMERCIALIZACIÓN.

En primera instancia el canal de comercialización es EMPRECOLTA por cuanto el uso del tabaco de estas variedades es la producción de cigarros, posteriormente como potenciales compradores estará la Industria cigarrera existente a nivel nacional e internacional.

7. ESTADOS FINANCIEROS

7.1 ESTADO DE RESULTADOS (AÑO 1)

**EMPRESA PROD. DE CAPAS FINAS PARA LA ELABORACION DE
CIGARROS
EMPRECOLTA S.A.
ESTADO DE RESULTADO A DICIEMBRE 31 DE 2003**

VENTAS		220.320.000
Comercio al Por Mayor y por Menor		
DEVOLUCION VENTAS		-
TOTAL VENTAS NETAS		<u>220.320.000</u>
Menos COSTO DE VENTAS		104.088.000
Inventario Inicial	-	
Mas Compras	104.088.000	
Igual Mercancía Disponible Venta	<u>104.088.000</u>	
Menos Inventario Final	-	
Igual UTILIDAD BRUTA VENTAS		<u>116.232.000</u>
Menos GASTOS OP. DE ADMON Y VENTAS		<u>76.334.828</u>
Personal	30.887.028	
Honorarios	4.800.000	
Seguros	3.000.000	
Arrendamientos	2.400.000	
Servicios	9.600.000	
Servicios temporales M.O.	17.760.000	
Depreciaciones	2.627.800	
Amortizaciones	2.500.000	
Diversos	2.760.000	
Igual UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL		<u>39.897.172</u>

Mas Ingresos No Operacionales	-
Menos Gastos No Operacionales	-
Menos IMPUESTO DE RENTA	13.964.010
UTILIDAD LIQUIDA	25.933.162
RESERVA LEGAL	2.593.316
UTILIDAD POR DISTRIBUIR	<u>23.339.846</u>

CLAUDIA PATRICIA VALENCIA
GERENTE

7.2 BALANCE GENERAL (AÑO 1)

EMPRESA PROD. DE CAPAS FINAS PARA LA ELABORACION DE CIGARROS EMPRECOLTA S.A. BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2003

ACTIVO

DISPONIBLE		85.851.475
Caja	47.799.564	
Bancos	38.051.911	
INVERSIONES		35.000.000
Certificados Deposito a Termino	35.000.000	
DEUDORES		80.438.071
Cuentas por Cobrar a Socios	72.829.567	
Anticipos y Avances	3.197.966	
Ingresos Por Cobrar	93.500	
Anticipo de Impuestos Y Contribuciones	4.317.038	
INVENTARIOS	-	-
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		5.255.600
Equipo de Computación Y Comunicación	7.883.400	
Depreciación Acumulada	-2.627.800	
DIFERIDOS		5.000.000
Seguros y Fianzas	5.000.000	
TOTAL ACTIVO		<u>211.545.146</u>

PASIVO

CUENTAS POR PAGAR		665.810
Costos Y gastos Por Pagar	447.063	
Retención en la Fuente	149.946	
Impuesto a las ventas retenido	68.801	

IMPUESTO GRAVAMENES Y TASAS		13.983.550
Cuota fomento	19.540	
Impto de renta	13.964.010	
DIFERIDOS		2.247.000
Ingresos recibidos por anticipado	2.247.000	
OTROS PASIVOS		552.700
Ingresos recibidos para terceros	552.700	
TOTAL PASIVO		<u>17.449.060</u>
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		167.740.000
Capital suscrito y pagado	167.740.000	
RESERVA LEGAL		2.593.316
REVALORIZACION PATRIMONIO		422.924
RESULTADO DEL EJERCICIO		23.339.846
Utilidad del ejercicio	23.339.846	
TOTAL PATRIMONIO		<u>194.096.086</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		211.545.146

CLAUDIA PATRICIA VALENCIA
GERENTE

7.3 ESTADO DE RESULTADOS (AÑO 2)

EMPRESA PROD. DE CAPAS FINAS PARA LA ELABORACION DE CIGARROS
EMPRECOLTA S.A.

ESTADO DE RESULTADO A DICIEMBRE 31 DE 2004

VENTAS		290.822.400
Comercio al Por Mayor y por Menor		
DEVOLUCIÓN VENTAS		-
TOTAL VENTAS NETAS		<u>290.822.400</u>
Menos COSTO DE VENTAS		137.396.160
Inventario Inicial	-	
Mas Compras	<u>137.396.160</u>	
Igual Mercancía Disponible Venta	<u>137.396.160</u>	
Menos Inventario Final	-	
Igual UTILIDAD BRUTA VENTAS		<u>153.426.240</u>
Menos GASTOS OP. DE ADMON Y VENTAS		<u>87.434.731</u>
Personal	33.975.731	
honorarios	5.280.000	
Seguros	3.300.000	
Arrendamientos	2.640.000	
Servicios	10.560.000	
Servicios temporales M.O.	23.443.200	
Depreciaciones	2.627.800	
Amortizaciones	2.500.000	
Diversos	3.108.000	
Igual UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL		<u>65.991.509</u>
Mas Ingresos No Operacionales		-
Menos Gastos No Operacionales		-
Igual UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		<u>65.991.509</u>

Menos IMPUESTO DE RENTA	23.097.028
UTILIDAD LIQUIDA	42.894.481
RESERVA LEGAL	4.289.448
UTILIDAD POR DISTRIBUIR	<u>38.605.033</u>

CLAUDIA PATRICIA VALENCIA
GERENTE

7.4 BALANCE GENERAL (AÑO 2)

**EMPRESA PROD. DE CAPAS FINAS PARA LA ELABORACION DE
CIGARROS
EMPRECOLTA S.A.
BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2004**

ACTIVO

DISPONIBLE		90.916.883
Caja	52.864.972	
Bancos	38.051.911	
INVERSIONES		35.000.000
Certificados Deposito a Termino	35.000.000	
DEUDORES		123.658.425
Cuentas por Cobrar a Socios	116.049.921	
Anticipos y Avances	3.197.966	
Ingresos Por Cobrar	93.500	
Anticipo de Impuestos Y Contribuciones	4.317.038	
INVENTARIOS	-	-
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		10.511.193
Equipo de Computación Y Comunicación	13.138.991	
Depreciación Acumulada	-2.627.798	
DIFERIDOS		4.000.000
Seguros y Fianzas	4.000.000	
TOTAL ACTIVO		<u><u>264.086.501</u></u>

PASIVO

CUENTAS POR PAGAR		665.810
Costos Y gastos Por Pagar	447.063	
Retención en la Fuente	149.946	
Impuesto a las ventas retenido	68.801	

IMPUESTO GRAVAMENES Y TASAS		23.116.568
Cuota fomento	19.540	
Impto de renta	23.097.028	
DIFERIDOS		2.247.000
Ingresos recibidos por anticipado	2.247.000	
OTROS PASIVOS		552.700
Ingresos recibidos para terceros	552.700	
TOTAL PASIVO		<u>26.582.078</u>
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		167.740.000
Capital suscrito y pagado	167.740.000	
RESERVA LEGAL		6.882.764
REVALORIZACION PATRIMONIO		936.780
RESULTADO DEL EJERCICIO		38.605.033
Utilidad del ejercicio	38.605.033	
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES		23.339.846
Utilidades Acumuladas	23.339.846	
TOTAL PATRIMONIO		<u>237.504.423</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u>264.086.501</u>

CLAUDIA PATRICIA VALENCIA
GERENTE

8. ASPECTOS SOCIALES DEL PROYECTO

8.1 EVALUACIÓN SOCIAL

Con la empresa EMPRECOLTA S.A. se mejoraran los ingresos de los tabacaleros, propendiendo y facilitando de esta manera el acceso a servicios y bienes complementarios que mejoran su calidad de vida.

El cultivador al ser socio propietario de la empresa se encuentra motivado para seguir cultivando sus parcelas, aumentando sus posibilidades de mejoramiento personal y familiar.

El beneficio se refleja aproximadamente en 100 familias cultivadoras, las cuales ven satisfechas sus necesidades básicas por el mejoramiento de sus ingresos.

Este proyecto será un incentivo, para los tabacaleros al ver que su esfuerzo económico está contribuyendo con sus cosechas, siendo revertidos en un servicio que representa para ellos grandes posibilidades en el mejoramiento personal y familiar

Además de permitir el desarrollo integral de los cultivadores de tabaco para quienes el hecho de contar con nuevas tecnologías les permite cosechar un nuevo producto.

También beneficia a todos y cada uno de los cosecheros de la región, por que el cultivo de tabaco depende un gran porcentaje para la subsistencia de sus familias.

8.2 DESARROLLO REGIONAL

El desarrollo regional se verá favorecido en la implementación de nuevas tecnologías, aumentando la rentabilidad y aportando al desarrollo de la cadena productiva.

Este desarrollo se verá reflejado en los municipios tabacaleros (San Gil, Curití, Barichara, Villanueva, Girón, San José de Miranda y Málaga) en el departamento de Santander, quienes son los líderes del cultivo de tabaco de variedades cubanas y americanas.

Estos municipios están siendo beneficiados como comunidad organizada que aportarán a la economía regional sus buenas cosechas.

Al obtener buenas cosechas los ingresos aumentarán y a su vez reactivará la economía con los demás sectores como son:

Sector de alimentos

Sector financiero

Sector industrial

Sector de la construcción

Educación y Salud.

La economía del país tiene sus raíces en el campo; buscando beneficio regional y proyectándose a nivel nacional, debido que al incrementar la productividad, pueden ofrecer sus productos para todo el país, aumentando así la rentabilidad y aportando al desarrollo de la cadena productiva

8.3 GENERACIÓN DE EMPLEO

Esta empresa hará un aporte muy significativo en la generación de empleo directo e indirecto a través de jornaleros, aparceros, recolectores, transportadores, clasificadores, moviendo toda la cadena productiva que existe alrededor del cultivo del tabaco.

La mano de obra no calificada, se verá beneficiada en gran medida ya que para desempeñar ciertas funciones no se requiere nivel educativo, sino disposición de crear empresa.

Hoy el desempleo alcanza un alto porcentaje, con este proyecto se quiere contribuir muy significativamente con la generación de empleo a lo largo del tiempo; a través del personal contratado, quienes serán la mano derecha de la empresa a través de sus horas de trabajo reflejadas día a día.

CONCLUSIONES

- Ø Se puede concluir en principio que hay un escenario internacional propicio para desarrollar en Santander un proyecto orientando a lograr en mediano plazo la creación de una empresa, donde los productos de tabaco son elaborados propiamente en la región.
- Ø Dentro del mercado global del tabaco, existen unos segmentos que han tenido un dinamismo especial en los últimos años, como son el de los cigarros elaborados a mano y los cigarros hechos a máquina, en los cuales se podría pensar que existen posibilidades tanto para el tabaco en rama de capas, capote y tripa.
- Ø La llegada de nuevas tecnologías de países nuevos entrantes al mercado internacional, demuestra que el mercado es receptivo a ellas y en especial si son de alta calidad.
- Ø Es, a juicio de los investigadores, también atractivo la creación de una empresa en la región, en el cual se pueda demostrar el mercado de capas, capote y tripas para cigarros, donde las importaciones de países productores de cigarro demuestran un especial dinamismo.
- Ø Se prevé una buena aceptación de la empresa ya que genera empleo y desarrollo para la zona y personas vinculadas a la misma.
- Ø Como gestoras empresariales se pudo analizar, comprender y aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera, brindando experiencias que contribuyen a consolidar las bases para continuar en la formación profesional.

- Ø El proyecto ha servido para conocer todos y cada uno de los pasos que una o unas personas hay que seguir, que se tiene y se debe enfrentar si se quiere salir adelante y sobre todo si se quiere tener algo.

- Ø Hoy después del tiempo recorrido en nuestra carrera nos sentimos satisfechas de haber obtenido uno de los logros propuestos, como es el de hacer con nuestros propios medios un proyecto.

RECOMENDACIONES

- Elaborar un Formulario, en el cual se recopile la información del productor, para que el técnico pueda prestar una asistencia oportuna.
- Establecer unos requisitos para ser accionista, con el fin de reposar una base de datos sólida en la empresa.
- Tener en cuenta el Manual de procedimientos elaborado en este proyecto, para el personal requerido por la entidad.
- Incentivar al agricultor en el aumento de precio de la materia prima, buscando mantener la exclusividad del producto.
- Crear un portafolio de servicios en el cual se de a conocer la empresa a nivel departamental como nacional.
- Promocionar a través de los diferentes medios de comunicación la venta de acciones.

BIBLIOGRAFIA

BARON PINTO, Haiber Alberto. Ingeniero Industrial. Universidad Industrial del Santander.

CAMPOS CASTILLO, Heliodoro. Gerente Federación Nacional de Productores de Tabaco FEDETACO.

CORPORACION COLOMBIANA INTERNACIONAL , Acuerdo de Competitividad de la Cadena Productiva del Tabaco en Colombia, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

FIGUEROA, Luis Eduardo. Gerente Empresa Comercializadora de Tabaco S.A. EMPRECOLTA.

HALL H. Richard. Profesor Universidad del Estado de Nueva York organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados.

MONTERO CASTRO, Jorge Alfonso. Especialista en Administración Pública. Universidad Nacional. Teoría de la Empresa (Del carácter Administración del Control).

MORALES, Víctor Hugo. Director Regional CORPOICA.

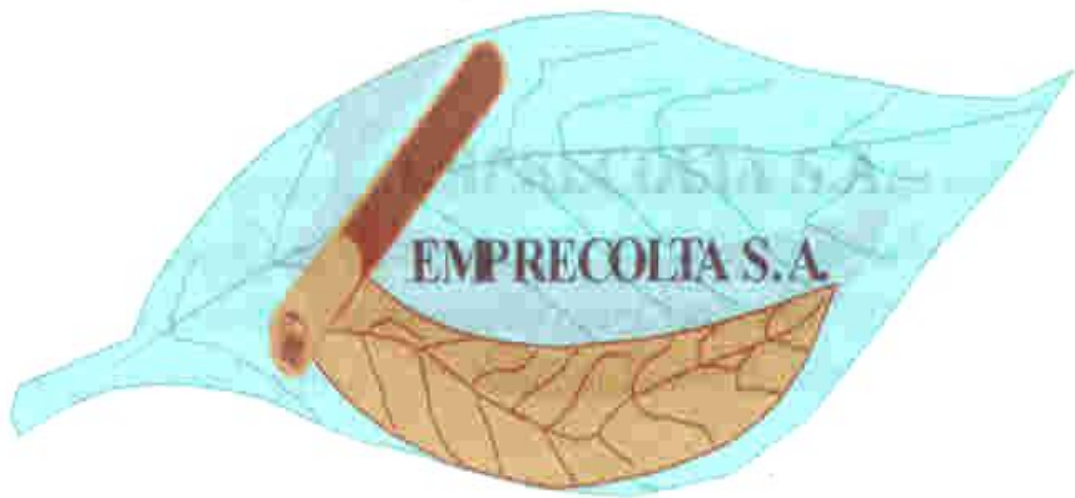
RUIZ RANGEL, Álvaro. Ingeniero Industrial UIS Bucaramanga, Sistemas de Administración. (Énfasis en los principios clásicos de la Administración (según Henry Fayol).

VANGUARDIA LIBERAL (Regional Guanentina)

ANEXOS

ANEXO A

LOGOTIPO

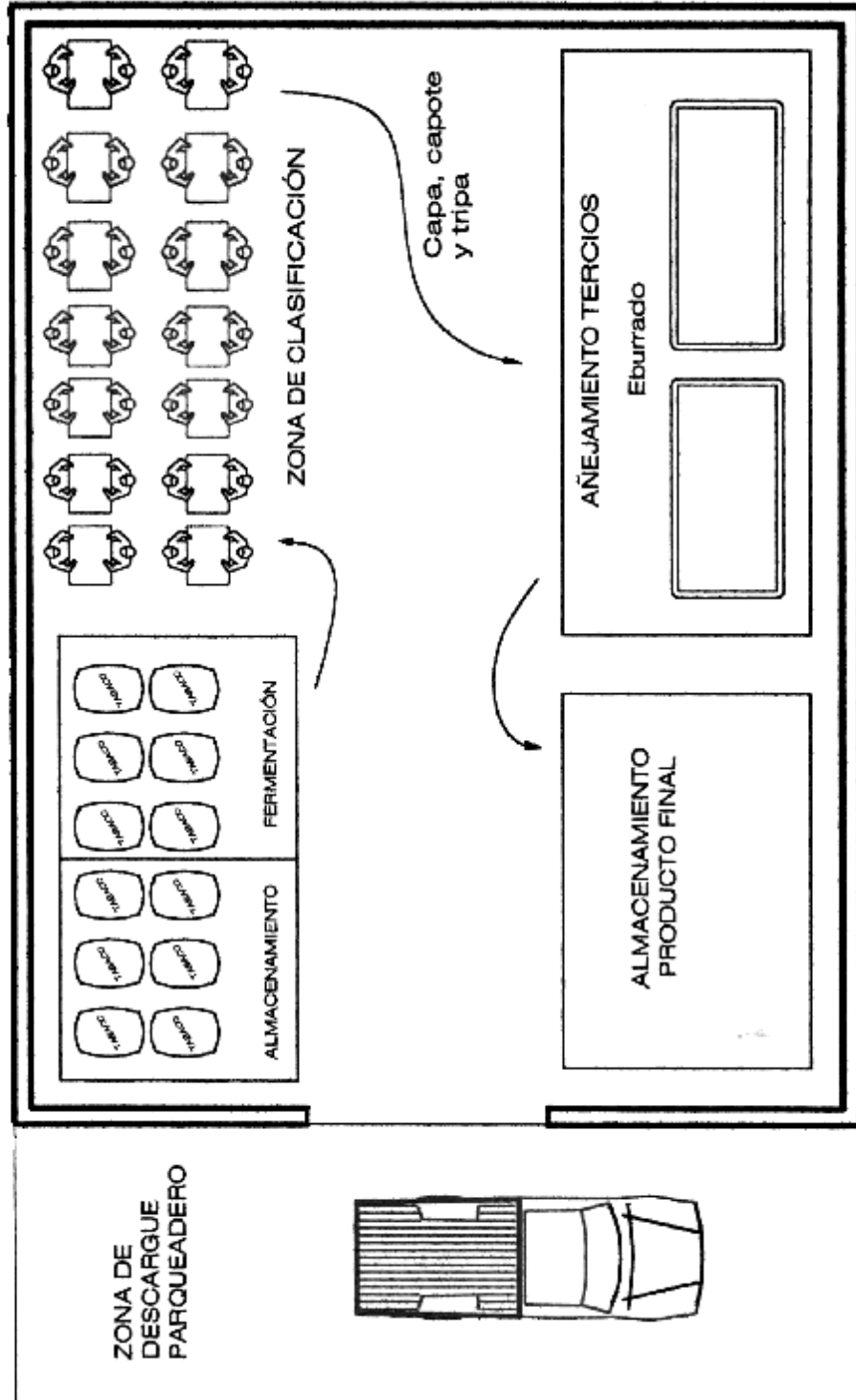


ANEXO B.



ANEXO C

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EMPRECOLTA S.A.
BARICHARA



ANEXO D

REGLAMENTO INTERNO.

El presente es el reglamento interno de trabajo prescrito por **EMPRECOLTA S.A.** domiciliada en San Gil hace parte de los contratos individuales de trabajo, escritos o verbales, que se hayan celebrado o se celebren con todos los trabajadores, con arreglo al derecho común laboral contenido en el Código Sustantivo de Trabajo, salvo estipulación en contrario que, en todo caso solo puede ser favorable a estos últimos.

A las disposiciones de este reglamento quedan sometidos tanto la entidad como sus trabajadores.

CAPITULO I

CONDICIONES DE ADMISIÓN

ARTICULO 1. Quien aspire a ocupar un cargo o puesto en esta empresa, deberá presentar hoja de vida, para que de esta forma pueda ser registrado como aspirante. Además deberá someterse a los exámenes y pruebas prescritas por la empresa, para acreditar sus habilidades y capacidades.

ARTICULO 2: El aspirante deberá presentar los siguientes documentos:

- a)** Fotocopia autenticada de la cédula de ciudadanía o de extranjería según el caso.
- b)** Fotocopia autenticada de la libreta militar.
- c)** Registro civil de nacimiento.
- d)** Certificado del grupo sanguíneo.
- f)** Certificados de estudios aprobados y acreditar los títulos obtenidos. Quinto primaria (prueba de admisión).

g) Los menores de 18 años, pero mayores de 14 necesitan la autorización escrita de su representante legal, o, en su defecto, del funcionario del trabajo respectivo o de la primera autoridad del lugar.

ARTICULO 3: El aspirante deberá someterse al examen médico prescrito por la empresa, para demostrar su aptitud para el trabajo respectivo, debiendo presentar exámenes de: Serología, orina y pulmón.

ARTICULO 4: Una vez cumplidos los requisitos y condiciones previstas en los artículos anteriores y los demás que se fijen expresamente, según el caso, la empresa decidirá si admite o no al aspirante. En caso afirmativo, se celebrará y firmará el contrato de trabajo.

En caso negativo, la empresa no estará obligada a aceptar reclamo de ninguna naturaleza, ni a expedir certificados sobre el resultado de los exámenes y pruebas ni a dar explicaciones sobre su determinación.

CAPITULO II
CONTRATO DE APRENDIZAJE
(LEY 188 DE 1959)

ARTICULO 5: Contrato de aprendizaje es aquel por medio del cual un trabajador se obliga a prestar servicios a un empleador a cambio de que éste le proporcione los medios para adquirir formación profesional metódica y completa del arte u oficio para cuyo desempeño ha sido contratado, por el tiempo determinado y le pague el salario convenido.

ARTICULO 6: La empresa podrá celebrar contrato de aprendizaje con personas mayores de 14 años que hayan completado sus estudios primarios o demuestren poseer conocimientos equivalente a ellos en los mismos términos y con las restricciones de que trata el Código Sustantivo del Trabajo.

ARTICULO 7: El contrato de aprendizaje debe contener, cuando menos, los siguientes puntos:

- a) Nombre de la empresa o empleador;
- b) Nombre, apellidos, edad y datos personales del aprendiz;
- c) Oficio que es materia del aprendizaje, programa respectivo y duración del contrato;
- d) Obligación de la empresa, del aprendiz y derechos de este y aquella;
- e) Salario del aprendiz y escala de aumentos durante el cumplimiento del contrato;
- f) Condiciones del trabajo, duración, vacaciones y períodos de estudio;
- g) Cuantía y condiciones de la indemnización en caso de incumplimiento del contrato;
- h) Firma de los contratantes o de sus representantes.

ARTICULO 8: El contrato de aprendizaje debe celebrarse por escrito y, en caso contrario, los servicios se entienden regulados por las normas del contrato de trabajo.

ARTICULO 9: El salario inicial de los aprendices no podrá ser inferior en ningún caso al 50% del mínimo legal que rija en la empresa para los trabajadores que desempeñen el mismo oficio u otros equivalentes a aquel para el cual el aprendiz recibe formación profesional en el Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA-. Esta remuneración deberá aumentarse de acuerdo a las escalas de aumento salarial que estipule el contrato.

ARTICULO 10: Además de las obligaciones que establece el Código Sustantivo del Trabajo y de las que contempla el contrato de aprendizaje, se tomarán en cuenta los siguientes:

I - Por parte del aprendiz:

- a) Concurrir asidua y puntualmente, tanto a los cursos como a su trabajo, con diligencia y aplicación, sujetándose al régimen del aprendizaje y a las órdenes de la empresa;
- b) Procurar el mayor rendimiento en su estudio y trabajo.

II- Por parte de la empresa:

- a) Facilitar todos los medios para que el aprendiz reciba formación profesional, metódica y completa del arte u oficio materia del contrato.
- b) Pagar el salario pactado en el respectivo contrato;
- c) Cumplido satisfactoriamente el término del aprendizaje, preferirlo en igualdad de condiciones para llenar las vacantes que se presenten relativas a la profesión u oficio que hubiese aprendido.

ARTÍCULO 11: El contrato de aprendizaje no puede exceder de dos (2) años de enseñanza y trabajo, alternados en períodos lectivos y productivos, sucesivos e iguales para ningún arte u oficio y solo podrá pactarse por el término previsto para cada uno de ellos en las relaciones de oficios que publique el Ministerio del Trabajo.

El contrato de aprendizaje celebrado a término mayor del señalado para la formación del aprendiz en el oficio respectivo se considera, para todos los efectos legales, regido por las normas generales del contrato de trabajo en el lapso que exceda la correspondiente duración del aprendizaje de ese oficio.

PARAGRAFO 1: En lo referente a la contratación de aprendices así como a la proporción de estos, la empresa se ceñirá a lo prescrito por el decreto 2838 de diciembre 14 de 1960, esto es, contratará un número de trabajadores aprendices que en ningún caso podrá ser superior al 50% del total de trabajadores ocupados.

ARTICULO 12:

- a) El término del contrato de aprendizaje empieza a correr a partir del día en que el aprendiz inicie la formación profesional metódica.
- b) Los primeros tres (3) meses se presume como período de prueba durante los cuales, se podrá apreciar de una parte, las condiciones de adaptabilidad del aprendiz, sus aptitudes y cualidades personales, y de la otra, la conveniencia para este de continuar el aprendizaje.
- c) El período de prueba a que se refiere este artículo se rige por las disposiciones generales del CTS.
- d) Cuando el contrato de aprendizaje termine por cualquier causa, la empresa deberá reemplazar el aprendiz o aprendices, para conservar la proporción que le haya sido señalada.

CAPITULO III

PERÍODO DE PRUEBA

ARTICULO 13: Período de prueba es la etapa inicial del contrato de trabajo, que tiene por objeto por parte de la empresa, apreciar las aptitudes del trabajador y por parte de este, la conveniencia de las condiciones de trabajo.

ARTICULO 14: El período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas del contrato de trabajo.

ARTICULO 15: El período de prueba no puede exceder de dos meses. Cuando el período de prueba se pacte por un lapso menor del límite máximo expresado, las partes pueden prorrogarlos antes de vencerse el período previamente estipulado sin que el tiempo total de la prueba pueda exceder de dos (2) meses.

ARTICULO 16: El período de prueba puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento sin previo aviso y sin indemnización alguna por el resto del tiempo pactado. Pero si expirado el período de prueba el trabajador, continuase al servicio de la empresa, con su consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho

los servicios prestados por aquel a esta se consideran regulados por las normas generales del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho período de prueba.

ARTICULO 17: Los trabajadores en período de prueba gozarán de todas las prestaciones sociales de acuerdo con la ley, desde la fecha de efectividad del contrato.

CAPITULO IV

TRABAJADORES OCASIONALES, ACCIDENTALES O TRANSITORIOS A TÉRMINO FIJO - CONTRATISTAS

ARTICULO 18: Son trabajadores ocasionales, accidentales o transitorios aquellos que se contratan para desempeñar labores de corta duración, no superior a un mes distintas a las actividades normales de la empresa.

PARAGRAFO 1: Los trabajadores ocasionales, accidentales o transitorios, están excluidos de las siguientes prestaciones : por accidente de trabajo y enfermedades profesionales: auxilio monetario por enfermedad no profesional; calzado y vestido de labor; gastos de entierro, auxilio de cesantías, seguro de vida y prima de servicios, según lo estipula el artículo 223 del Código Sustantivo del Trabajo.

PARAFRAFO 2: Son trabajadores a termino fijo aquellos cuyos contratos de trabajo tienen duración a un determinado tiempo. El contrato se hará siempre por escrito y de manera general no será inferior a un año ni superior a tres. Sin embargo, los períodos que se pacten dentro de estos limites, son prorrogables cada vez que las partes lo acuerden, pero en cada caso sin exceder o rebajar los mismos limites.

En cuanto al mínimo de un año, la ley consagra algunas excepciones en las cuales el período por el cual se celebra el contrato y sus prórrogas pueden ser inferiores a un año.

Puede celebrarse contrato a término fijo inferior a un año:

Cuando se trate de labores ocasionales o transitorias; de reemplazar temporalmente al personal en vacaciones o en uso de licencias; de atender al incremento de la producción, al transporte o a las ventas, o de otras actividades análogas, circunstancias estas que se harán constar siempre en el contrato.

ARTICULO 19: No son trabajadores de la empresa, ni representantes de la misma ni intermediarios de ella, sino verdaderos patronos de sus trabajadores, los contratistas independientes con quienes la empresa contrate la ejecución de una o varias obras o labores o la prestación de servicios en beneficio de terceros, por un precio determinado o determinable, asumiendo el contratista todos los riesgos para realizarlos con sus propios medios y con libertad y autonomía técnica y directiva.

Tampoco lo son los subcontratistas de aquellos, ni aun en el caso de que la empresa hubiese mostrado su aquiescencia al contratista para subcontratar la totalidad o parte de la obra o labor, con uno o más subcontratistas.

CAPITULO V HORARIO DE TRABAJO

ARTÍCULO 20: Dada la índole de las actividades que desarrolla la empresa, se determinan los siguientes horarios de trabajo:

El personal de oficinas trabaja de lunes a viernes así:

Mañana	8:00 A.M.	12:00 P.M.
Tarde	2:00 PM.	6:00 PM.
Sábados	8:00 AM.	12:00 PM.

Dada las características que la empresa tiene en el area de manejo post cosecha y clasificación de la hoja de tabaco en el trabajo que se tiene para desarrollar no se establece horario, ya que cada trabajador se le cancelará por kilo escogido y clasificado.

Por la índole de las actividades desarrolladas por EMPRECOLTA S.A., no es posible fijar un horario invariable de entrada y salida de trabajadores, por lo cual la empresa se reserva la facultad de señalar dicho horario de acuerdo con las necesidades y exigencias de la industria del tabaco, pero con sujeción a las normas legales que regulan la jornada de trabajo y a los aspectos que existen o llegasen a existir en el futuro, en materia de jornada laboral previa aprobación del Ministerio de Trabajo. En consecuencia, la jornada ordinaria de trabajo no excederá de **8** horas diarias, ni de **48** horas semanales. Salvo en el caso del artículo 165 del Código Sustantivo del Trabajo.

PARAGRAFO 1: La jornada de trabajo podrá ser modificada por disposición de la ley, o fallos arbitrales de manera general.

ARTICULO 21: Cuando la naturaleza de la labor no exija actividad continuada y se lleve a cabo por turnos de trabajadores, la duración de la jornada puede ampliarse en mas de 8 horas diarias o en mas de 48 horas semanales, siempre que el promedio de las horas de trabajo, calculado por un período de 3 semanas máximo, no pase de 8 horas diarias o de 48 a la semana. Esta aplicación no constituye trabajo suplementario o de horas extras.

ARTICULO 22: Cuando por fuerza mayor o caso fortuito, que determine suspensión del trabajo por un tiempo no mayor de **2** horas, y no pueda desarrollarse la jornada de trabajo dentro del horario señalado, se cumplirá en igual numero de horas distintas a las de dicho horario, sin que el servicio prestado en tales horas constituya trabajo suplementario, ni implique sobre-remuneración alguna.

ARTICULO 23: La jornada de trabajo, que es de labor efectiva, principiará en el momento señalado para iniciar labores y terminará a la hora fijada por la empresa para este efecto, de acuerdo con las modalidades y sitios de trabajo. Por lo tanto, no se incluye en la jornada de trabajo, el tiempo empleado en llegar al lugar de trabajo; así mismo la empresa dará tiempo de descanso a sus trabajadores para que tomen sus alimentos.

ARTICULO 24: La jornada de trabajo de los menores de 18 años no podrá pasar de 6 horas diarias y de 36 semanales.

ARTÍCULO 25: A los trabajadores que sirvan menos de la jornada que legalmente les corresponda, la empresa podrá exigirles que la completen cuando a su juicio las necesidades lo requieran. En este caso, no se causará el pago de horas extras.

ARTÍCULO 26: En cualquier tiempo la empresa podrá indicar al trabajador el turno en el cual deba prestar el servicio; por consiguiente el trabajador podrá ser trasladado de un turno a otro, sea diurno o nocturno.

ARTICULO 27: La Cooperativa reconocerá sobre-remuneración por horas extras con los recargos legales al personal de jornada ordinaria cuando el trabajo efectivo exceda de la jornada ordinaria (8 horas) y en todo caso exceda de la máxima legal (48 horas semanales).

ARTICULO 28: Cuando por fuerza mayor o caso fortuito o cuando ocurra o amenace ocurrir algún accidente, o haya riesgo de contaminación, pérdida de productos o materias primas, o si se presentan labores o actividades que a juicio de la empresa no pueden ser interrumpidas, o bien cuando se requieran trabajos de urgencia, o sea indispensable la movilización de maquinaria, elementos y/o equipos, será obligatorio para todos los trabajadores desempeñar los trabajos que la empresa ordene, aun fuera de las horas o días ordinarios, de la labor, pero solo en la medida necesaria

para evitar que la marcha normal del establecimiento sufra una perturbación grave. Esta ampliación constituye trabajo suplementario o de horas extras.

ARTICULO 29 : No habrá limitación de la jornada para los trabajadores que desempeñen cargos de dirección, de confianza o de manejo, ni para los que se ocupen en actividades discontinuas o intermitentes o de simple vigilancia, cuando residen en el sitio de trabajo, todos los cuales deberán trabajar por el tiempo que fuere necesario para llenar ampliamente sus deberes, sin que el servicio prestado fuera del horario antedicho constituya trabajo suplementario, ni implique sobre-remuneración alguna.

CAPITULO VI

HORAS EXTRAS Y TRABAJO NOCTURNO

ARTICULO 30: Trabajo suplementario o de horas extras es el que excede la jornada ordinaria y, en todo caso, el que excede de la máxima legal.

ARTICULO 31: La empresa solo remunerará el trabajo en horas extras, cuando haya sido ejecutado por los trabajadores amparados por la jornada legal máxima, con previa orden o autorización del superior competente.

ARTÍCULO 32: El trabajo suplementario de horas extras solo podrá efectuarse hasta por tantas horas cuantas autorice el Ministerio de Trabajo, de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 1 numeral 1 del Decreto Reglamentario 995 de 1968. La empresa llevará diariamente un registro del trabajo suplementario de cada trabajador en que mencione el nombre de éste, actividad desarrollada, el numero de horas laboradas con indicación de si son diurnas o nocturnas.

ARTÍCULO 33: El trabajo en horas extras debidamente autorizado será remunerado así: El diurno con un recargo del 25 %, sobre el valor del trabajo ordinario diurno, y el nocturno, con un recargo del 75% sobre el valor del trabajo ordinario nocturno.

ARTICULO 34: El trabajo nocturno por el solo hecho de ser nocturno se remunerará por la empresa en cada caso con un recargo del 35% sobre el valor del trabajo diurno.

ARTÍCULO 35: Cada uno de los recargos a que se refieren los artículos anteriores se producen de manera exclusiva, es decir, sin acumularlos con ningún otro.

ARTICULO 36: Al trabajador no exceptuado de la jornada máxima, que autorizado por la empresa trabajase horas extras en domingo o días de descanso obligatorio, se le pagará la sobre-remuneración correspondiente, con los recargos legales sobre el salario básico u ordinario.

ARTICULO 37: Trabajo diurno es el comprendido entre las 8:00 AM. y las 6:00 PM.

ARTICULO 38: El pago del trabajo suplementario o de horas extras, se efectuará junto con el del salario ordinario, o a más tardar junto con el salario del período siguiente.

CAPITULO VII VACACIONES

ARTICULO 39: Los trabajadores que hubiesen prestado sus servicios durante un año, tienen derecho a quince días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas.

ARTICULO 40: La época de vacaciones debe ser señalada por la empresa a mas tardar dentro del año siguiente a aquel en que se hayan causado y deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador sin perjudicar al servicio y la efectividad del descanso.

La empresa tiene que dar a conocer al trabajador, con quince días de anticipación, la fecha en que le concederán las vacaciones.

Así mismo al serle notificada una fecha de inicio de vacaciones a un trabajador y ésta fuere aceptada por él y simultáneamente le fuere decretada una incapacidad por la EPS antes de iniciar el disfrute de ellas, se entenderá que esta fecha de inicio se corre hasta el día siguiente al de la incapacidad, debiendo presentarse mínimo con 48 horas hábiles a la empresa a fin de acordar el pago de las mismas.

ARTICULO 41: Si se presenta interrupción justificada del disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas.

ARTÍCULO 42: Cuando el contrato de trabajo termine sin que el trabajador hubiese disfrutado de vacaciones ya causadas o cuando dentro de su vigencia haya lugar a la compensación en dinero, se tendrá como base para tal compensación el último salario devengado.

PARAGRAFO 1: La compensación de las vacaciones en dinero procederá por un año cumplido de servicios y proporcionalmente por fracción de año, siempre que ésta no sea inferior a 6 meses.

ARTICULO 43: En todo caso, el trabajador gozará anualmente, por lo menos de 6 días hábiles continuos de vacaciones, los que no son acumulables. Sin embargo, las partes pueden convenir en acumular los días restantes de vacaciones hasta por dos años.

La acumulación puede ser hasta por cuatro años cuando se trate de trabajadores técnicos, especializados, de confianza, de manejo, o de extranjeros que presten sus servicios en lugares distintos a los de la residencia de sus familiares. Si el trabajador goza únicamente de (6) días de vacaciones en un año, se presume que acumula los

días restantes de vacaciones a las posteriores, de acuerdo a lo prescrito en este artículo.

PARAGRAFO 2: Está prohibido acumular o compensar, aun parcialmente, las vacaciones de los trabajadores menores de 18 años durante la vigencia del contrato de trabajo. Estos deben disfrutar de la totalidad de sus vacaciones en tiempo durante el año siguiente a aquel en que se haya causado. Cuando para los mayores de 18 años se autorice la compensación en dinero hasta por la mitad de las vacaciones anuales, este pago solo se considera valido, si al efectuarlo, concede simultáneamente en tiempo al trabajador los días no compensados de vacaciones.

ARTICULO 44: La empresa puede determinar para todos o parte de sus trabajadores, una época fija para las vacaciones simultáneas y si así lo hiciese para los que en tal época no llevasen un año cumplido de servicios se entenderá que las vacaciones de que gocen son anticipadas y se abonarán a las que se causen al cumplir cada uno el año de servicios.

ARTICULO 45: Durante el período de vacaciones, el trabajador recibirá el salario ordinario que está devengado el día en que comience a disfrutar de ellas.

En consecuencia, solo se excluirá para la liquidación de vacaciones el valor del trabajo en días de descanso obligatorio y el valor del trabajo suplementario o de horas extras.

Cuando el salario sea variable, las vacaciones se liquidarán con el promedio de lo devengado por el trabajador en el año inmediatamente anterior a la fecha en que se conceden.

ARTICULO 46: El trabajador tiene la obligación de regresar al trabajo al día siguiente que terminan las vacaciones. El incumplimiento de ésta obligación produce

la terminación intempestiva del contrato de trabajo por abandono voluntario del empleo, salvo fuerza mayor o caso fortuito, cuya demostración plena deberá hacerse dentro los tres días hábiles siguientes al vencimiento de las vacaciones.

ARTICULO 47: Para el computo del año de servicio que da derecho a las vacaciones pueden descontarse los períodos de suspensión de que trata el artículo 51 del Código Sustantivo de Trabajo.

CAPITULO VIII PERMISOS Y LICENCIAS

ARTICULO 48: Por motivos plenamente justificados, la empresa podrá conceder permisos o licencias sin remuneración a los trabajadores que soliciten, para no asistir al trabajo o para ausentarse de él pero solo por el tiempo que a juicio de la empresa sea necesario en cada caso.

También los concederá para el desempeño de cargos oficiales de forzosa aceptación, para el ejercicio del derecho de sufragio, por grave calamidad doméstica debidamente comprobada, o para asistir al entierro de sus compañeros de trabajo.

En todos los casos, para la concesión de licencia o permiso se requiere:

a) Que se solicite al superior con ocho (8) horas hábiles de anticipación, por lo menos, salvo en el caso de grave calamidad doméstica, en el cual se dará aviso el mismo día de la calamidad y la justificación se deberá presentar en el momento de regresar al trabajo.

b) Que el número de los trabajadores que se ausente para asistir al entierro de sus compañeros, no sea tal que perjudique la marcha de la dependencia respectiva, a juicio del jefe de la misma

PARAGRAFO 1: Los trabajadores no podrán faltar al trabajo o ausentarse de él sin haber recibido la autorización correspondiente, salvo en los casos de grave calamidad doméstica o incapacidad de la EPS, en los cuales el trabajador deberá dar aviso a la Cooperativa inmediatamente se inicie el impedimento para trabajar.

PARAGRAFO 2: El tiempo empleado en los permisos o licencias no remuneradas, no se computará en la liquidación del salario, excepto cuando la empresa autorice previamente la respectiva compensación por igual tiempo en horas distintas de las del turno o de la jornada ordinaria, lo cual no implicará pago de horas extras festivas o dominicales y debe hacerse dentro de la misma quincena en caso contrario se descontará el tiempo.

ARTÍCULO 49: Mientras el trabajador está haciendo uso del permiso o licencia sin remuneración, el contrato de trabajo queda suspendido y en este caso la empresa solo asume las obligaciones que le impone la Ley.

ARTICULO 50: El trabajador tiene la obligación de regresar al trabajo el día siguiente que termine el permiso o licencia. El incumplimiento de ésta obligación implica la terminación intempestiva del contrato de trabajo por abandono voluntario del empleo, salvo fuerza mayor o caso fortuito cuya demostración satisfactoria deberá hacerse dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a la ocurrencia del hecho.

CAPITULO IX

SALARIO. MODALIDADES Y PERÍODOS DE PAGO. SALARIO MÍNIMO

ARTICULO 51: Salvo en los casos en que se convengan pagos parciales en especie, el salario se cubrirá en dinero al trabajador directamente o la persona que el autorice por escrito,. Los pagos se efectuarán al vencimiento de cada quincena. El pago se hará en uno de los bancos de la ciudad.

De todo pago, el trabajador o el que lo recibe en virtud de su autorización escrita, firmará recibos en cuadros o comprobantes individuales o colectivos según lo disponga la empresa y cuando aquel o ésta no sepan firmar lo hará a ruego cualquiera de los compañeros de trabajo.

ARTICULO 52: El pago del sueldo cubre el de los días de descanso obligatorio remunerado que se interponga en el respectivo mes.

ARTICULO 53: La empresa pagará el salario mínimo que sea obligatorio en cada caso. A los trabajadores para quienes sea aplicable el salario mínimo pero quienes, por razón del servicio contratado o por disposiciones legales solo estén obligados a trabajar un mínimo de horas inferior a las de la jornada legal, se les computará tal salario mínimo con referencia a las horas que trabajen.

ARTICULO 54: El trabajador debe autorizar expresamente a la empresa para que en el caso de que no le devuelva en buen estado, salvo el natural deterioro y en la fecha que esta se lo exija, las herramientas y demás elementos que ella le suministre, efectúe la retención del valor que a tales elementos les asignen o del daño que sufran y los descuentos de su salario y/o prestaciones.

CAPITULO X

SERVICIO MEDICO - HIGIENE Y SEGURIDAD

ARTÍCULO 55: Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene que prescriben las autoridades del ramo en general y en particular las que ordene la empresa, así:

a) El trabajador debe someterse a los exámenes médicos particulares o generales que prescribe la empresa en los períodos que ésta fije por medio de su representante.

b) El trabajador debe someterse a los tratamientos preventivos que ordene la empresa y, en caso de enfermedad, debe seguir las instrucciones y tratamientos que ordene el médico correspondiente.

ARTICULO 56: El trabajador podrá solicitar los servicios de otros médicos, pero en todo caso el médico de la empresa, si lo hubiese, podrá seguir visitando al enfermo para efectos de control e información. Con respecto al reconocimiento de incapacidades por accidentes de trabajo o enfermedad común, la empresa solamente aceptará las expedidas por los médicos de la EPS.

ARTICULO 57: Todo trabajador que se sienta enfermo deberá comunicarlo a su superior o a quien haga sus veces dentro del primer día de enfermedad y éste hará lo conducente para que sea atendido en la enfermería de la empresa, si es el caso, la cual determinará el envío del trabajador a la EPS., si fuera necesario. Si el trabajador no diese el aviso mencionado o no se sometiese a la visita o examen previstos, se considerará que su falta de asistencia es injustificada para los efectos que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad de dar aviso y de someterse a la visita y examen del médico.

ARTICULO 58: Los servicios médicos que requieran los trabajadores se prestarán por la Entidad Prestadora de Salud a la cual se halle afiliado el trabajador.

PARAGRAFO 1: Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamientos que ordene el médico que los haya examinado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o alguno de ellos, ordene la empresa en determinados casos.

El trabajador que sin justa causa se negase a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esta negativa.

PARAGRAFO 2: Todo trabajador que por enfermedad no pudiese concurrir al trabajo deberá comunicarlo o hacerlo comunicar a la empresa, por el conducto regular dentro de la primera parte de la jornada a la cual no puede concurrir.

Si el trabajador no diese este aviso, se considerará que su falta de asistencia al trabajo es injustificada para efecto de las sanciones y demás a que hubiese lugar, a menos que compruebe, dentro de las veinticuatro (24) horas siguientes, que estuvo en absoluta imposibilidad de dar o hacer dar el aviso.

CAPITULO XI PRESCRIPCIONES DE ORDEN

ARTICULO 59: Los directores o trabajadores no pueden ser agentes de la autoridad pública en los establecimientos o lugares de trabajo, ni intervenir en la selección de personal de la policía, ni darle ordenes, ni suministrarle alojamiento o alimentación, ni hacerle dádivas.

ARTICULO 60: Los trabajadores tienen como deberes generales los siguientes:

- a)** Respeto y subordinación para con sus superiores de cualquier orden jerárquico.
- b)** Respeto para con sus compañeros de trabajo.
- c)** Procurar completa armonía e inteligencia con sus superiores y con sus compañeros de trabajo, en las relaciones personales y en la ejecución de las labores.
- d)** Guardar buena conducta en todo sentido y prestar especial colaboración en el orden moral y disciplinario.
- e)** Ejecutar los trabajos que se les confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- f)** Hacer las observaciones reclamos y solicitudes a que haya lugar, por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.

- g)** Ser verídico en todo caso.
- h)** Recibir y aceptar las ordenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo y con la conducta en general, en su verdadera intención que es la de economizar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.
- i)** Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñarlo, no pudiendo, por consiguiente, salvo orden superior o por requerirlo el servicio, pasar a otras dependencias de la empresa o ausentarse de su puesto.
- j)** El trabajador en turno no podrá abandonar su puesto de trabajo hasta tanto no haya llegado al puesto respectivo quien haya de reemplazarlo en el turno siguiente. Al retirarse debe dar aviso al jefe inmediato.
- k)** Abandonar las instalaciones de la empresa u oficinas una vez concluida la jornada de trabajo. Solo podrá permanecer en ella por orden expresa de la empresa o cualquiera de sus representantes.
- l)** A mantener en estado de limpieza tanto en su ropa como su persona, teniendo en cuenta la clase de la labor que le está encomendada.
- m)** A participar activamente, siempre que la empresa lo disponga en los cursos, conferencias, prácticas y entrenamientos de capacitación laboral, contra incendios, de seguridad, de orden, aseo y limpieza, que la empresa organice directa o indirectamente en sus instalaciones o en las de otras empresas o entidades bien sea en sus áreas geográficas de trabajo o en cualquiera otras.

CAPITULO XII

RIESGOS PROFESIONALES, PRIMEROS AUXILIOS EN CASO DE ACCIDENTE DE TRABAJO

ARTICULO 61: La empresa está obligada a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores, hacer practicar exámenes médicos a su personal y adoptar las medidas de higiene y seguridad indispensables para la protección de la vida, la salud y la moralidad de los

trabajadores a su servicio, de conformidad con la reglamentación que sobre el particular establece el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

ARTICULO 62: De conformidad con la Resolución 2013 del 6 de junio de 1986, en la Cooperativa operará un Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial, conformado por dos (2) representantes de la empresa y dos (2) de los trabajadores. Dicho comité se rige basándose en las disposiciones legales y en el Reglamento Interno de Higiene y Seguridad Industrial.

ARTÍCULO 63: El reglamento que se menciona en el artículo anterior contiene disposiciones sobre lo siguiente:

- a) Protección e higiene personal de los trabajadores.
- b) Prevención de accidentes y enfermedades.
- c) Servicio médico, sanidad del establecimiento.
- d) Prohibición de facilitar alojamiento en edificios si las actividades de la empresa fuesen peligrosas e insalubres.
- e) Provisión de sillas para los trabajadores que las requieran por razón de sus labores.

ARTICULO 64: Todos los trabajadores están obligados a observar rigurosamente las instrucciones de las autoridades y de la empresa o de su respectivo jefe, relativos a la prevención de las enfermedades y al manejo de las máquinas y elementos de trabajo para evitar accidentes.

ARTICULO 65: En caso de accidente de trabajo, el jefe de la respectiva dependencia o su representante ordenarán inmediatamente la prestación de los primeros auxilios adecuados, la llamada al médico de la ARP, si fuere necesario, y tomará todas las demás medidas que se impongan y se consideren convenientes para reducir al mínimo las consecuencias del accidente.

ARTICULO 66: En caso de accidente no mortal, aun en el mas leve o de apariencia insignificante, el trabajador lo comunicará inmediatamente al Jefe inmediato o al Jefe de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional para que éstos procuren los primeros auxilios, provean la asistencia médica y el tratamiento oportuno y den cumplimiento a lo previsto en el articulo 220 del CTS. El médico confirmará el tratamiento respectivo e indicará las consecuencias del accidente y la fecha en que cese la incapacidad. La empresa no responderá de la agravación que se presente en las lesiones o perturbaciones causadas por el accidente, por razón de no haber dado el trabajador el aviso correspondiente o haberlo demorado sin justa causa.

En caso de que el trabajador accidentado esté en incapacidad de dar el aviso, sus compañeros de trabajo, o cualquier otro trabajador que tenga conocimiento del accidente estarán en la ineludible obligación de comunicarlo inmediatamente al jefe del trabajador accidentado. Si el accidentado omite sin justa causa dar el aviso dentro de las veinticuatro (24) horas siguientes, se presume que el accidente no es de trabajo.

PARAGRAFO: La empresa no será responsable de ningún accidente que haya sido provocado deliberadamente por el trabajador o que haya sucedido por culpa o negligencia grave de éste o en contravención a alguna norma expresa de seguridad industrial.

ARTICULO 67: De todo accidente se llevará registro en un libro especial, con la indicación de fecha, hora, sector y circunstancia en que ocurrió, nombre de los testigos presénciales, si los hubiese y en forma sintética lo que estos puedan declarar.

CAPITULO XII

ORDEN JERÁRQUICO EN LA EMPRESA

ARTICULO 68: Para efectos de autoridad y ordenamiento en la empresa, la jerarquía será ejercida en orden descendente en la siguiente forma:

- a)** Asamblea General
- b)** Junta Directiva
- c)** Gerencia
- d)** Jefe de compras
- e)** personal operativo

CAPITULO XIII

OBLIGACIONES ESPECIALES DE LA EMPRESA

ARTÍCULO 69: Además de las expresamente estipuladas en los contratos de trabajo, pactos, fallos arbitrales, son obligaciones de la empresa las siguientes:

- a)** Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la ejecución de las labores.
- b)** Suministrar a los trabajadores, locales y elementos adecuados para protegerlos contra accidentes de trabajo y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
- c)** Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o enfermedad. Para este efecto la empresa mantendrá lo necesario, según la reglamentación de las autoridades sanitarias.
- d)** Pagar la remuneración pactada, en el lugar, períodos y demás condiciones acordadas.
- e)** Guardar absoluto respeto por la dignidad personal de los trabajadores, así como a sus creencias y sentimientos y velar porque este mismo respeto se observe entre todos los trabajadores a su servicio.

En cumplimiento de esta obligación, la empresa dentro de los términos legales o reglamentarios y aun oficiosamente, adelantará los trámites correspondiente cuando tenga conocimiento o reciba quejas fundadas de cualquier trabajador que hubiese sido irrespetado, injuriado u ofendido en su dignidad personal creencias o sentimientos y aplicará al trabajador que resultase responsable como autor de la ofensa, injuria o irrespeto, la sanción disciplinaria del caso, o el despido si a ello hubiese lugar. No podrá la empresa aceptar del trabajador inculpado motivos o razones de carácter político, religioso, de nacionalidad, profesión, cargo u oficio o lugar del trabajo, ni aun con el pretexto de que actuó en ejercicio de su actividad religiosa, política u otra cualquiera que fuere.

f) Conceder al trabajador las licencias necesarias para los fines y en los términos indicados en el capítulo X de este reglamento.

g) Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicios prestados, la índole de la labor y el salario devengado; igualmente, si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante su permanencia en el trabajo hubiese sido sometido a examen médico. Se considera que el trabajador elude, dificulta o dilata el examen por su culpa, cuando transcurridos cinco (5) días a partir de su retiro no se presentase al médico para la practica de aquel, a pesar de haber recibido la orden correspondiente en tal caso cesará para la empresa toda responsabilidad.

h) Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y regreso, si para prestar sus servicios lo hizo cambiar de residencia (ciudad), salvo si la terminación se origina por culpa o voluntad del trabajador. Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el patrono le debe costear su traslado hasta la concurrencia de los gastos que demandará su regreso al lugar donde residía anteriormente.

i) Cumplir con lo prescrito en el presente reglamento y mantener en la empresa el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

CAPITULO XIV

OBLIGACIONES ESPECIALES DEL TRABAJADOR

ARTÍCULO 70: Además de las expresamente estipuladas en los contratos de trabajo, son obligaciones del trabajador:

- a)** Realizar personalmente la labor que le haya sido asignada, en los términos estipulados; observar los preceptos del presente Reglamento y acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de modo particular le imparta la empresa y sus representantes según el orden jerárquico establecido.
- b)** No comunicar a terceros, salvo autorización expresa, las informaciones que tenga sobre su trabajo, especialmente sobre las cosas que sean de naturaleza reservada o cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la empresa, lo que no obsta para denunciar los delitos o violaciones del contrato o de las normas legales del trabajo ante las autoridades competentes.
- c)** Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que le hayan sido facilitados y las materias primas sobrantes.
- d)** Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.
- e)** Observar con la mayor diligencia y cuidado las mínimas normas de aseo personal y de su sitio de trabajo.
- f)** Comunicar oportunamente a la empresa las observaciones que estime conducentes para evitarle daños o perjuicios.
- g)** Prestar la colaboración posible en caso de siniestro o riesgo inminente que afecten o amenacen a las personas o a las cosas de la empresa o establecimiento.
- h)** Observar las medidas preventivas de accidente o enfermedades profesionales.
- i)** Registrar en las oficinas de la empresa, su domicilio y dirección y dar aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra.
- j)** Observar las medidas preventivas, higiénicas establecidas en el Reglamento Interno de Higiene y Seguridad, por el médico de la EPS o por las autoridades del ramo.

- k)** No transportar en los vehículos de la empresa a personas y objetos ajenos a ella, sin previa autorización.
- l)** Todo trabajador que tenga funciones de supervisión tiene obligación de dar aviso a su superior jerárquico cada vez que se presente un hecho u omisión que pueda ser considerado como falta. Este aviso deberá darse dentro de la misma jornada en que se produzca o conozca el hecho u omisión aludidas.
- m)** Dar aviso inmediato a sus superiores sobre cualquier accidente que sufran los compañeros de trabajo, equipos y vehículos de la empresa, por leves que ellas sean.
- n)** Los jefes o superiores jerárquicos están obligados a informar oportunamente sobre la no presentación de los trabajadores y dar cuenta inmediata de toda irregularidad o infracción que cometan los trabajadores sometidos a su autoridad o supervisión.
- o)** Someterse a las medidas de control que establezca la empresa con el fin de garantizar la asistencia puntual del personal o para impedir o descubrir maniobras indebidas que pudieran ejecutar algunos trabajadores.
- p)** Asistir y realizar los entrenamientos y prácticas que la empresa ordene para garantizar la mayor seguridad y protección de los trabajadores y de los equipos, plantas, materias primas y productos, contra accidentes, incendios, etc.
- q)** Contribuir activamente en la capacitación y desarrollo de los trabajadores nuevos dentro de cada sección.
- r)** Utilizar los locales, dotaciones y elementos de seguridad, suministrados por la empresa para protegerlos contra accidentes de trabajo y enfermedad profesional.
- s)** Aceptar cualquier cambio del sitio de trabajo u oficio aun de menor categoría, si cuando va a desempeñar el que le corresponde no lo puede cumplir por razones de fuerza mayor o caso fortuito o por carencia de cualquier materia prima necesaria para el proceso así como la fuerza motriz.

CAPITULO XV

PROHIBICIONES ESPECIALES PARA LA EMPRESA

ARTICULO 71: Se prohíbe a la empresa:

1- Deducir, compensar o retener suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponden a los trabajadores, sin autorización previa escrita de éstos para cada caso, o sin mandamiento judicial, con excepción de las siguientes:

a) Respecto de salarios, pueden hacerse deducciones, retenciones o compensaciones en los casos autorizados por el artículo 150 del Código Sustantivo del trabajo.

b) La empresa y el Banco Popular pueden ordenar retenciones hasta por un 50% de salarios y prestaciones, para cubrir sus créditos, en la forma y en los casos que la ley los autorice.

c) La empresa puede retener las pensiones de jubilación, dentro de las condiciones y en los casos declarados en el artículo 274 del CTS. y también el valor de la cesantía en el caso del artículo 250 del mismo código.

2- Obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercancías o víveres en proveeduría o almacenes que establezca la empresa.

3- Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación para que se le admita en el trabajo o por motivo cualquiera, que se refiera a las condiciones de éste.

4- Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores en el ejercicio de su derecho de asociación.

5- Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso o político o impedirles el ejercicio del derecho del sufragio.

6- Hacer autorizar o tolerar propaganda política en los sitios de trabajo.

7- Hacer o permitir cualquier genero de rifas, colectas o suscripciones, sin previa autorización del Consejo de Administración o la Gerencia. Así como venta de mercancías en los mismos sitios.

8- Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad.

CAPITULO XVI

PROHIBICIONES ESPECIALES PARA LOS TRABAJADORES

ARTÍCULO 72: empresa Se prohíbe a los trabajadores además de lo previsto en la ley, pactos o reglamentos de la empresa:

1.- Sustraer o intentar sustraer de la empresa o lugar de trabajo los útiles, herramientas, materias primas o productos elaborados o cualquiera de los demás bienes de la empresa, o retirarlos de sus instalaciones sin el correspondiente permiso del Jefe respectivo o de la persona autorizada para concederlo. Así como consumirlos en su propio provecho dentro de la empresa.

2.- Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o de alicoramamiento o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes o en situaciones que por el efecto de la una o de las otras haga el trabajador no apto para el trabajo. Introducir, distribuir o consumir bebidas embriagantes, narcóticos o drogas enervantes en cualquier dependencia de la empresa, durante su jornada de trabajo, en cualquier cantidad.

3.- Conservar o portar armas de cualquier clase en el sitio del trabajo, a excepción de las que con autorización legal pueden llevar los celadores o de las que forman parte de los elementos propios del trabajo.

4.- Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de la empresa.

5.- Disminuir u obstaculizar el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo o incitar a su declaración o mantenimiento, sea que participe o no de ellos.

- 6.-** Hacer colectas, rifas, suscripciones o cualquier clase de propaganda dentro de la empresa.
- 7.-** Repartir, fijar o hacer circular en los lugares de trabajo, avisos, volantes o escritos de cualquier índole que no sean producidos o autorizados por la empresa.
- 8.-** Coartar la libertad para trabajar o no trabajar, para pertenecer a grupos de trabajo voluntario que tenga establecidos la empresa.
- 9.-** Utilizar los elementos, herramientas o vehículos u otros bienes suministrados por la empresa para objeto distinto del asignado.
- 10.-** Ejecutar cualquier acto que ponga en peligro la seguridad propia, la de sus compañeros de trabajo, la de sus superiores o la de terceras personas, o que amenace o perjudique las máquinas, elementos, edificios, talleres, vehículos o salas de trabajo.
- 11.-** Aprovecharse en beneficio propio o ajeno de los estudios, informaciones, mejoras, descubrimientos o inventos efectuados por trabajadores o con su intervención, durante la vigencia del contrato de trabajo o divulgarlos en todo o en parte.
- 12.-** Retirar de los archivos de la empresa, o dar a conocer cualquier documento que en ellos exista sin autorización escrita de la persona facultada para darla.
- 13.-** Obrar con negligencia, descuido, imprudencia o temeridad o en contravención a las advertencias, señales, cauciones o precauciones de seguridad, higiene o disciplina en la empresa. La sola violación, desobediencia o inobservancia de la regla de conducta en materia de seguridad e higiene industrial, constituye falta grave aun cuando no se produzca daño o perjuicio alguno y sin considerar que el hecho u omisión fue con intención o sin ella.
- 14.-** Ocuparse en cosa distinta de sus labores durante las horas de trabajo sin previo permiso del superior respectivo.
- 15.-** Permitir o patrocinar la suplantación de un familiar inscrito en la empresa, por otra persona que no tenga derecho a los beneficios o servicios que ésta ofrece o continuar disfrutando de servicios o beneficios de carácter legal, sin tener derecho de ellos.

- 16.-** Retirarse del trabajo, o del puesto respectivo durante las horas de servicio sin permiso del superior inmediato o sin causa justificada.
- 17.-** Dormirse en los sitios de trabajo y/o dentro del perímetro de la empresa durante la jornada laboral.
- 18.-** Rehusar sin causa justificada, la realización de trabajo suplementario o extraordinario solicitado por la empresa.
- 19.-** Amenazar, agredir, injuriar, agraviar o faltar en cualquier forma a sus superiores, subalternos o compañeros de trabajo, o a quienes por razón de sus negocios u otras razones, circunstancias o motivos estuviesen en predios, oficinas e instalaciones de la empresa, y aun fuera de ellas.
- 20.-** Retirarse del sitio de trabajo antes de que presente el trabajador que lo deba suceder en la labor.
- 21.-** Promover o realizar manifestaciones o motines de cualquier clase dentro de las instalaciones o áreas de la empresa.
- 22.-** Hacer propaganda política en los sitios de trabajo.
- 23.-** Presentar documentos falsos o suministrar informaciones inexactas a la empresa o a terceras personas para obtener provecho propio o beneficio en los planos que tenga directa o indirectamente establecidos o establezca la empresa, por liberalidad; suministrar datos falsos de trabajos no realizados.
- 24.-** No prestar su colaboración decidida en caso de riesgo inminente o grave situación que afecte o amenace la seguridad de las personas o los bienes de la empresa.
- 25.-** Las demás que resulten de la naturaleza del contrato de las disposiciones legales pertinentes.
- 26.-** Negarse a recibir cualquier documento (memorando, carta, etc.) que la empresa le haga llegar directamente o a través de sus representantes colocados dentro de la escala jerárquica de la misma.
- 27.-** Ejecutar cualquier acto que ponga en peligro su seguridad, la de sus compañeros de trabajo, o la de sus superiores, o la de terceras personas, o que amenace o perjudique las máquinas, elementos, edificios, talleres o lugares de

trabajo, tales como fumar en lugares prohibidos o mientras se reciben o transportan o entregan productos inflamables, conducir a excesiva velocidad los vehículos, o en forma descuidada e imprudente, no utilizar los elementos de protección que suministra la empresa para realización de trabajos peligrosos o contravenir cualquiera otras reglas de seguridad o de prudencia.

28.- Repartir, fijar o hacer circular en los lugares de trabajo, avisos, volantes o escritos irrespetuosos o injuriosos para con los compañeros de trabajo, celadores, jefes o subalternos.

29.- Dar o solicitar dinero en préstamo a subordinados o dependientes suyos.

Los hechos contemplados en este artículo, constituyen justa causa para dar por terminado el contrato de trabajo por justa causa invocada por la empresa.

CAPITULO XVII

ESCALA DE FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS

ARTICULO 73: Se establecen las siguientes clases de faltas y sanciones disciplinarias correspondientes así:

1.- El retardo hasta de 15 minutos en la hora de entrada al trabajo, sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, se sancionará por la primera vez con un llamado de atención con copia a la hoja de vida, la segunda vez dentro de los tres meses siguientes otro llamado de atención. Por la tercera vez con la suspensión del contrato de trabajo por 1 día; y por cuarta vez con la suspensión en el trabajo por tres días.

La imposición de estas sanciones no impide que la empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo no trabajado.

2.- La falta total al trabajo en la mañana o en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente, o cuando exceda del retardo.

3.- La falta al trabajo durante un día, sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, será sancionada por la primera vez con suspensión en el trabajo hasta por cinco días y la segunda vez con suspensión hasta por quince días.

4.- La violación por parte del trabajador de las obligaciones y prohibiciones a que esté sometido de acuerdo con la ley y este reglamento, según las instrucciones que haya recibido de la empresa, cuando su carácter no revista tal gravedad que constituya justa causa de despido, determinará la suspensión en el trabajo hasta por ocho (8) días en la primera vez y hasta por dos (2) meses en caso de reincidencia en cualquier tiempo.

PARAGRAFO; Lo dispuesto en este artículo se entiende sin perjuicio de la aplicación de las justas causas de terminación unilateral del contrato de trabajo por parte de la empresa, señalados en la ley.

La aplicación de las sanciones de que trata este capítulo, se entiende sin perjuicio de que la empresa pueda dirigir a sus trabajadores cartas de prevención o llamadas de atención. Estas prevenciones o llamadas de atención, en los casos en que lo estime conveniente, no se consideran como sanciones en ningún caso y, en especial, para efectos de aplicar las sanciones consagradas en los capítulos **XXI y XXII** de este reglamento.

En consecuencia, no habrá lugar a reclamo alguno por parte del trabajador a quien se le envíe una carta de prevención o llamada de atención.

ARTICULO 74: La empresa no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en el Reglamento, o en la Ley.

CAPITULO XVIII
TERMINACIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO,
DESPIDOS CON Y SIN PREVIO AVISO

ARTÍCULO 75: Son justa causa para dar por terminado unilateralmente el contrato de trabajo:

1.- Por parte de la empresa:

- a)** La falta de asistencia del trabajador a sus labores en la mañana o en la tarde, o durante todo el día, sin excusa suficiente, cuando cause perjuicio económico de consideración a la empresa. Así mismo cuando falte al trabajo sin justa causa de impedimento, sin que la falta exceda de tres (3) días ya que si sobrepasa de esos días se entenderá que hay abandono del trabajo.
- b)** El haber sufrido engaño por parte del trabajador, mediante la presentación de certificados falsos para su admisión o tendientes a obtener un promedio indebido.
- c)** Todo acto de violencia, injuria, malos tratamientos o grave indisciplina en que incurra el trabajador en sus labores, contra la empresa, los miembros de su familia, el personal directivo, Jefes de turno, sección o taller o los compañeros de trabajo.
- d)** Todo acto grave de violencia, injuria, malos tratamientos en que incurra el trabajador, fuera del servicio, en contra de la empresa, de los miembros de su familia o sus representantes y socios, jefes de turno, sección y taller, vigilantes o celadores.
- e)** Todo daño material causado intencionalmente a los edificios, obras, maquinarias, vehículos, instrumentos y demás objetos relacionados con el trabajo y toda grave negligencia que ponga en peligro la seguridad de las personas o de las cosas.
- f)** Todo acto inmoral o delictuoso que el trabajador cometa en el taller, almacenes, establecimientos o lugar de trabajo en el desempeño de sus labores.
- g)** Cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones especiales que incumben al trabajador de acuerdo con los artículos 58 y 60 del CTS. y con este reglamento, o cualquier falta grave, calificada como tal en fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentos.

h) La detención preventiva del trabajador por mas de treinta (30) días, a menos que posteriormente sea absuelto, o el arresto correccional que exceda de 8 (ocho) días, o aun por un tiempo menor cuando la causa de la sanción sea suficiente por si misma para justificar la extinción del contrato.

i) El que el trabajador revele los secretos técnicos o comerciales o de a conocer asuntos de carácter reservado con perjuicio de la empresa.

j) El deficiente rendimiento en el trabajo, en la relación con la capacidad del trabajador y el rendimiento promedio en actividades análogas, cuando no se corrija en un plazo razonable a pesar del requerimiento de la empresa.

Para dar aplicación a este literal, la empresa debe ceñirse al siguiente procedimiento:

a- Requerirá el trabajador dos veces por lo menos, por escrito, mediando entre uno y otro requerimiento, un lapso no inferior a 8 días.

b- Si hechos los anteriores requerimientos la empresa considera que aun subsiste el deficiente rendimiento laboral del trabajador, presentará a este un cuadro comparativo de rendimiento promedio de actividades análogas a efecto que el trabajador pueda presentar sus descargos por escrito dentro de los 8 días siguientes;

c- Si el patrono no quedase conforme con la justificación del trabajador así se lo hará saber por escrito, dentro de los ocho (8) días siguientes.

k) La sistemática inexecución, sin razones válidas por parte del trabajador, de las obligaciones legales.

l) Todo vicio del trabajador que perturbe la disciplina del establecimiento.

m) La renuencia sistemática del trabajador a aceptar las medidas preventivas, profilácticas o curativas, prescritas por el médico de la empresa o por las autoridades para evitar enfermedades o accidentes.

n) La ineptitud del trabajador para realizar la labor encomendada.

o) La enfermedad contagiosa o crónica del trabajador, que no tenga carácter profesional, así como cualquier otra enfermedad o lesión que lo incapacite para el trabajo, cuya curación no haya sido posible durante 180 días.

El despido por esta causa no podrá efectuarse sino al vencimiento de dicho lapso y no exime a la empresa de las prestaciones e indemnizaciones legales derivadas de la enfermedad.

p) El trabajador tiene la obligación de regresar al trabajo al día siguiente de aquel en que termine las vacaciones, licencia o suspensión del contrato que disciplinariamente se le hubiese impuesto. La no presentación en tal día produce la terminación intempestiva del contrato por abandono voluntario del trabajo, salvo fuerza mayor o caso fortuito, cuya comprobación plena ante la empresa se efectuará dentro de los 3 días siguientes al vencimiento de la sanción, vacaciones o licencia.

q) Cuando falte al trabajo o se ausente de él, aunque sea por primera vez y por esta causa se produzca un daño grave o perjuicio considerable a las máquinas, instalaciones, bienes o intereses de la empresa.

r) Cuando por culpa, descuido o grave negligencia del trabajador se ponga en peligro, dañen o pierdan los productos que elabora o transporta la empresa.

s) El retardo hasta de 15 minutos en las horas de entrada al trabajo, sin excusa suficiente, por quinta vez, en un período no superior a 6 meses.

t) La falta total del trabajador en la mañana o en la tarde, sin excusa suficiente por tercera vez, en un término de tres meses.

u) La falta total del trabajador a sus labores durante el día sin excusa suficiente por tercera vez.

v) La violación por parte del trabajador de las obligaciones contractuales, o reglamentarios por tercera vez.

PARAGRAFO: En los casos de los literales j) a o) de este artículo, para la terminación del contrato, la empresa deberá dar aviso al trabajador con anticipación no menor a quince (15) días.

2.- Por parte del trabajador:

a) Haber sido engañado por parte del patrono, respecto a las condiciones de trabajo.

- b)** Todo acto de violencia, malos tratamientos o amenazas graves inferidas por el patrono contra el trabajador o los miembros de su familia, dentro o fuera del servicio, o inferidas dentro del servicio por los parientes, representantes o dependientes de la empresa, con el consentimiento o la tolerancia de este.
 - c)** Cualquier acto de la empresa o de sus representantes que induzca al trabajador a cometer un acto ilícito o contrario a sus convicciones políticas o religiosas.
 - d)** Todas las circunstancias que el trabajador no pueda prever al celebrar el contrato y que pongan en peligro su seguridad o su salud y que la empresa no se allane a modificar.
 - e)** Todo perjuicio causado maliciosamente por el patrono al trabajador en la prestación del servicio.
 - f)** El incumplimiento sistemático, sin razones válidas por parte de la empresa, de sus obligaciones legales.
 - g)** La exigencia del patrono, sin razones válidas, de la prestación de un servicio distinto, o en lugares diversos a aquel para el cual se contrató.
 - h)** Cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones que incumban a la empresa, de acuerdo con los artículos 57 y 59 del CTS., o cualquier falta grave calificada como tal en pactos, fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentos.
- La parte que termina unilateralmente el contrato de trabajo, debe manifestar a la otra en el momento de la extinción, la causa o motivo de esta terminación. Posteriormente, no pueden alegarse validamente causales o motivos distintos.

ARTICULO 76: En todo contrato de trabajo va envuelta la condición resolutoria por incumplimiento de lo pactado con indemnización de perjuicios a cargo de la parte responsable.

Esta indemnización comprende el lucro cesante y el daño emergente. En caso de terminación unilateral del contrato de trabajo sin justa causa comprobada, por parte del patrono, o si éste da lugar a terminación unilateral por parte del trabajador por alguna de las justas causas contempladas en la ley, el primero deberá pagar al

segundo, por concepto de indemnización, tantos días de trabajo cuantos años señale el artículo 8 del Decreto legislativo 2351 de 1965 para cada caso.

PARAGRAFO: Los términos establecidos en este capítulo podrán ser modificados por pactos o laudos arbitrales, los cuales se entenderán incorporados en el presente reglamento.

CAPITULO XIX

DESPIDO EN CASOS ESPECIALES

ARTICULO 77: Cuando la empresa considere que es necesario hacer despidos colectivos de trabajadores o terminar labores ya sea parcial o totalmente en forma transitoria o definitiva, por cualquier causa, deberá solicitar autorización previa al Ministerio de Trabajo, en la que explicará los motivos y acompañará las correspondientes justificaciones si fuere el caso.

PARAGRAFO: Los casos previstos en los artículos de este capítulo se tramitarán con arreglo en lo dispuesto por el Decreto 2351 de septiembre 4 de 1965.

CAPITULO XX

PROCEDIMIENTOS PARA COMPROBACIONES DE FALTAS Y FORMAS DE APLICACIÓN DE SANCIONES DISCIPLINARIAS

ARTÍCULO 78: Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, la empresa dará oportunidad de ser oído al trabajador inculpado, ante la Junta Directiva.

No produce efecto alguno la sanción disciplinaria que se imponga pretermitiendo este trámite.

Si el jefe respectivo insiste en aplicar la sanción podrá el trabajador apelar de ella ante el inmediato superior del que la aplicó, quien deberá tomar su decisión a más

tardar dentro de los ocho (8) días siguientes al que se haya interpuesto la apelación. La decisión de ese superior se considera como definitiva.

ARTICULO 79: Cuando por circunstancia o motivos extraños a la voluntad de la Cooperativa, el trabajador estuviese ausente del trabajo y por esta causa no se le pudiese hacer entrega personal de la notificación por escrito del derecho de ser oído en descargos, la empresa dejará aviso escrito en el lugar de trabajo respectivo con la debida constancia en la hoja de vida laboral, entendiéndose de esta manera surtida la notificación y, dentro del termino establecido impondrá la sanción o efectuará el despido si hubiese lugar a ello.

La empresa no estará obligada a hacer notificaciones en lugares distintos de los de trabajo, ni a utilizar o valerse de medios diferentes de los de su propia administración interna.

ARTICULO 80: Si la empresa hubiese formulado denuncia penal contra el trabajador por el mismo hecho invocado como causa de despido, esta deberá ser comprobada ante las autoridades competentes a cuyo fallo definitivo se atenderá la empresa.

ARTICULO 81: En los casos de abandono del trabajo por ausencia o falla injustificada del trabajador durante un lapso superior a tres (3) días, se entenderá que de hecho, el trabajador resolvió su contrato de trabajo, dándolo por terminado intempestivamente, sin justa causa comprobada. En este caso la empresa podrá proceder de acuerdo con lo dispuesto en el numeral 7 del artículo 8 del Decreto 2351 del Código Sustantivo del Trabajo.

ARTICULO 82: Los casos de terminación del contrato de trabajo y en el presente reglamento, no están sujetos a la observancia de ningún procedimiento especial establecido para aplicación de sanciones.

ARTÍCULO 83: En el caso contemplado en el artículo 7 numeral 9 del Decreto 2351 se seguirá el procedimiento especial señalado en el Decreto 1373/66 agotado el cual, se efectuará el despido.

ARTICULO 84: Los vacíos en el procedimiento establecido en este reglamento se llenarán con las disposiciones del Código Sustantivo del Trabajo y las leyes que la adicionan y reforman, o los laudos arbitrales.

CAPITULO XXI

PROCEDIMIENTOS DE RECLAMOS

ARTICULO 85: El personal de la empresa deberá presentar sus reclamos ante sus superiores jerárquicos enumerados en el artículo 74 de este reglamento.

El reclamante deberá llevar su caso ante su inmediato superior jerárquico, si no fuere atendido por este o no se conformase con su decisión, podrá insistir en su reclamo ante quien primero formuló el reclamo.

Los reclamos serán resueltos dentro de un tiempo razonable, atendida su naturaleza. (Máximo 15 días).

CAPITULO XXII

PRESTACIONES SOCIALES ADICIONALES

ARTICULO 86: Las prestaciones de carácter extralegal que la empresa llegase a conceder a sus trabajadores en virtud de pactos, o fallos arbitrales que están rigiendo o lleguen a regir, solo tendrá la vigencia que en dicho pacto se estipule, salvo lo dispuesto en las normas del presente Reglamento.

ARTICULO 87: Las concesiones especiales que la empresa haga a determinados trabajadores por vía de estímulo o por cualquier circunstancia, no establecerá precedente para otorgarlos a otro.

CAPITULO XXIII

PUBLICACIÓN Y VIGENCIA DEL REGLAMENTO

ARTICULO 87: Dentro de los quince (15) días siguientes al de la notificación de la resolución aprobatoria de este Reglamento, el patrono debe publicarlo en el lugar de trabajo, mediante la fijación de dos copias de caracteres legibles en dos sitios distintos. si hubiese varios lugares de trabajo separados, la fijación debe hacerse en cada uno de ellos. Con este Reglamento se publicará la resolución aprobatoria.

ARTICULO 88: El presente reglamento entrará a regir ocho (8) días después de su publicación hecha en la forma prevista en el artículo anterior.

ARTÍCULO 89: Desde la fecha que entre en vigencia el presente reglamento se considera como único vigente para la empresa y sus trabajadores.

CAPITULO XXIV

CLÁUSULAS INEFICACES

ARTICULO 90: No producen ningún efecto las cláusulas del reglamento que desmejoren las condiciones del trabajador en relación con lo prescrito en las leyes, contratos individuales, pactos, o fallos arbitrales vigentes al empezar a regir el presente Reglamento, o que adquieran vigencia con posterioridad a él, las cuales sustituyen las disposiciones del Reglamento, en cuanto fuesen mas favorables al trabajador.

ANEXO E
EMPRESA COMERCIALIZADORA DEL TABACO

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted cultivando tabaco de variedades cubanas y americanas?

3 meses _____ 6 meses _____ un año_ dos años _____

2. ¿Qué sistema utiliza?

Tapado _____ Al Sol _____

3. ¿Cómo le ha parecido la producción de Tabaco bajo el Sistema Tapado?

Bueno _____ Regular _____ Malo _____

4. ¿Cómo le ha parecido la producción de Tabaco bajo el Sistema de Sol?

Bueno _____ Regular _____ Malo _____

5. ¿Qué rentabilidad considera Usted que le generó este nuevo cultivo?

5 al 10% ___ 10 al 20% ___ 20 al 30% ___ 30 al 50% _____

6. De los siguientes aspectos, cual considera usted que marca la diferencia entre el cultivo tradicional y el cultivo de variedades?

Asistencia Técnica _____ Capacitación _____ Económica _____ Otras _____

7. ¿Conoce Usted la empresa EMPRECOLTA S.A. que va a comercializar su producto?

Si _____ No _____

8. ¿ Sabe usted como está estructurada su área administrativa?

Si _____ No _____

9. ¿Cuál es su principal expectativa de la nueva empresa en la región?

Capacitación _____ Empleo _____ Ingreso _____ Garantías _____

10 ¿Esta Usted dispuesto a continuar con el Cultivo de Tabaco Variedades Cubanas y Americanas?

Si _____ No _____

Agradecemos su Colaboración, Deseamos éxitos en sus labores

“Buena Suerte”

ANEXO F

ANÁLISIS TÉCNICO

Este análisis, como las labores culturales descritos a continuación son importantes para el proyecto, porque son las pautas, normas a tener en cuenta en el momento de cultivar el tabaco, es fundamental para obtener un producto de calidad, con el que EMPRECOLTA comprará, procesará para su comercialización.

El análisis técnico es una base fundamental para el cultivo de tabaco de variedades cubanas y americanas, ya que depende en su gran mayoría la calidad de la hoja. EMPRECOLTA S.A Inicia un proceso de formación, dirigido a los agricultores en manejo fitotecnico, agronómico y postcosecha del cultivo de tabaco de las variedades en mención, con el fin de obtener una materia prima de excelente calidad, el cual se verá reflejada en su rentabilidad económica.

EMPRECOLTA S.A, realizará periódicamente visitas técnicas en los cultivos de la región, con el fin de controlar y asesorar al agricultor en cada paso que requiere la cosecha. En el cultivo de tabaco de variedades cubanas y americanas, se requieren de técnicas diferentes a las del cultivo tradicional, empezando por la selección del terreno, calidad de la semilla, la forma de sus semilleros, control de plagas entre otros.

- **HISTORIA DEL CULTIVO**

El cultivo de tabaco se caracteriza por poseer una alta velocidad de desarrollo y en consecuencia un ciclo productivo muy corto, por lo que precisa de una tecnología muy puntual, en la que cada labor debe ejecutarse en el momento correspondiente, a fin de obtener el máximo potencial de rendimiento y calidad.

El fenotipo o apariencia externa de la planta está determinado por la relación que se establece entre el genotipo (patrimonio hereditario) y el ambiente integrado este

último por el suelo, el clima y el hombre, que es quien define el manejo tecnológico del cultivo de tabaco. Los errores o fallas en el manejo del cultivo se reflejan en la calidad final de la hoja, después del curado de la misma, cuando ya no hay prácticamente nada que hacer al respecto.

- **CARACTERISTICAS AGROBOTANICAS**

La planta de tabaco *Nicotina tabacum* es una especie oriunda de América, de la familia *Solanacea*, a la cual pertenecen especies vegetales comestibles como, berenjena, tomate, pimiento, Papa, entre otros.

El tabaco ocupa una posición importante entre los cultivos porque es una de las cosechas cuyo producto comercial es la hoja, a demás de ser la planta comercial no comestible más cultivada en el mundo.

Es una planta leñosa parecida a un arbusto, formado anatómicamente por raíz, tallo, hojas, flores y semillas, que puede ser cultivado en varias regiones bajo diferentes sistemas de cultivo.

La clasificación Genética del *Nicotina tabacum* propone la existencia de varios tipos: Negro, Virginia, Burley, Oriental y Semi-oriental. En cuanto al grupo de tabacos negros para capas, Colombia recientemente ha comenzado a trabajar varios materiales con muy buenos resultados obteniendo un nivel de desarrollo tecnológico en sus sistemas de cultivo adaptados a nuestras regiones productoras.

Requerimientos Agroecológicas. El tabaco es una planta, que se adapta con mucha facilidad en condiciones ecológicas extremas, sin embargo es necesario que las zonas productoras presenten condiciones favorables para su cultivo.

Para lograr un buen desarrollo el tabaco requiere temperaturas que oscilen entre los 18 - 30 °C con precipitaciones medias (1.200 mm), bien distribuidas durante la época de cultivo, la humedad relativa debe ser de un 75% aproximadamente con unas 10 o 12 horas de luz al día. Se precisa un período libre de helada de 90-100 días y con pocos vientos inferiores a 5 mts/min.

Las condiciones de suelo y la calidad de la hoja se encuentran estrechamente relacionadas entre sí. Los suelos propios para producir tabaco de calidad deben ser profundos, de buen drenaje, con un contenido de materia orgánica del 3% o con un adecuado contenido de humus.

Un factor importante es que el tabaco debe plantarse en un suelo con reacción ligeramente ácida, donde el PH varíe entre 5.5 y 6.5. Los suelos salinos deben evitarse, por el efecto nocivo del cloro sobre la combustión de la hoja.

CONDICIONES AGROECOLOGICAS

Requerimientos climáticos. El tabaco (*Nicotiana Tabacum*) tuvo su origen en la zona tropical de América del Sur teniendo una perfecta adaptación a un amplio rango de condiciones ecológicas, incluso extremas, en las diferentes partes del mundo. En Colombia se produce en diferentes condiciones agroecológicas, con alturas desde las cercanas al nivel del mar en la costa atlántica, con temperaturas cercanas a los 32°C, hasta los 1.600 mm en algunos municipios de Santander, con temperaturas promedios de 20°C. (C.C.I op. cit.)

Aunque el tabaco comporta esa fácil adaptabilidad, sin embargo es necesario que las zonas productoras presenten condiciones favorables para lograr un buen desarrollo en su cultivo. La planta requiere temperaturas mayores a los 16°C durante su fase de crecimiento en semillero y entre los 18-28°C en su periodo de cultivo. Se requiere también, que desde el trasplante hasta la recolección, haya

un periodo libre de heladas, de 90 a 100 días y con pocos vientos inferiores a 5 mts/min. No debe haber grandes oscilaciones ni en la temperatura ni en la luminosidad. Las interrupciones vegetativas por sequía, exceso de humedad, descensos nocturnos de temperatura, etc., aumentan la absorción del cloro lo que provoca una disminución en la combustibilidad de la hoja. (COMPO, tecnologías, 2.002).

En las regiones tropicales, con climas cálidos y húmedos, es donde mejor se cultiva. Le va bien la temperatura uniforme. En estos climas, la cosecha es más temprana, las hojas transpiran poco, disminuyendo su grosor y dando mayor finura a las mismas. La principal área geográfica del cultivo se extiende desde los 45° de latitud norte hasta los 30° de latitud sur. (COMPO, op. cit.).

Los climas cálidos y secos producen una hoja más corta, menos elástica y con mayor contenido de nicotina. Un aporte de agua suficiente y una elevada humedad ambiente, producen hojas más grandes y con menor proporción de nicotina, que es la tendencia actual del mercado. También se ha observado que una humedad alta en el terreno produce un desarrollo pobre y al coincidir esta elevada humedad con periodos de luz, se acelera un aumento en el contenido de almidón y nicotina en las hojas. (ALTADIS, Solo Puros, 2.002).

El tabaco es muy sensible a la falta o exceso de humedad. Con precipitaciones medias de 1.200 Mm. Bien distribuidas durante la época de cultivo, la plantación tiene un desarrollo óptimo. Por regla general es preferible un déficit a un exceso de agua. La humedad relativa para el tabaco en su fase agronómica debe estar en un 75%, aproximadamente con unas 10-12 horas de luz al día. (COMPO, op. cit).

Al tenor de todo lo anterior se puede concluir que los factores de clima como son la temperatura, la humedad del suelo y la relativa atmosférica, en combinación con la velocidad del viento y la luminosidad de horas/día, influyen en el ciclo vegetativo de las plantas, en la calidad del producto y en el rendimiento de la cosecha.

- **VARIEDADES**

Dentro de las variedades de tabaco negro productoras de semilla más importantes que se utilizan para la producción de capas se pueden clasificar en tres tipos:

- **Capas claras:** tipos Connecticut 204

Características

Altura de la planta hasta 30 cm.

Elevado número de hojas útiles (20 - 24).

Ancho de la hoja entre 46 y 50 cm.

Longitud de la hoja entre 45 y 48 cm.

Poco desarrollo de brotes axilares.

Rendimiento de 1800 – 2000 Kg./ha.

Resistente a VMT, a necrosis ambiental, pero moderadamente resistente a la pata Prieta.

Capas habanas: Corojo, Criollo 98, Habana 2000, Habana 92

Características de la variedad Habana 2000

Altura con inflorescencia hasta 270.

Ancho de la hoja mayor de 35 – 40 cm.

Longitud de la hoja mayor de 45- 53 cm.

Poco desarrollo de brotes axilares.

Rendimiento entre 2.000 y 2.200 Kg./ha.

Resistente a la pata prieta, mancha parda, necrosis ambiental y marchitamiento bacteriano

Susceptible al virus del mosaico del tabaco.

Características de la variedad habana 92

Altura media de 190 a 210 cm.

Anchura de la hoja mayor entre 28 y 32 cm.

Longitud de la hoja mayor entre 55 y 60 cm.

Poco desarrollo de brotes axilares.

Rendimiento entre 2.000 y 2.200 Kg./ha.

Resistente a la pata prieta, necrosis ambiental y la mancha parda.

Resistente al encharcamiento.

Susceptible al mosaico del tabaco.

Capas Oscuras: Camerún y Sumatra

Varietades nacionales: Cubita, ICA-CORPOICA-ENCISO,

De estas variedades actualmente se están cultivando en Colombia a nivel comercial, en el sistema de cultivo bajo sombra la Habana 2000 y Connecticut 204 y en el sistema de cultivo al sol el Criollo 98. dentro de las variedades nacionales se puede citar la Cubita, ICA-CORPOICA-ENCISO, que pueden ser utilizadas para capotes y tripa en al producción de cigarros Premium.¹

Dado a que la semilla de tabo es muy diminuta y no se puede plantar directamente en el campo es necesario realizar semilleros previos a la siembra para la obtención de las plántulas que se llevarán al campo posteriormente.

• PREPARACION DE SUELOS

Requerimientos de suelos.

La textura y el pH.

¹ Acuerdo de competitividad.

Los suelos más idóneos para el cultivo serán los que presenten en su textura un 80% de arena, con un 12% de limo y un 8% de arcilla. Esto no quiere decir que no se pueda sembrar en otros suelos con diferentes características. No es apropiado el suelo con demasiada pendiente, siendo aconsejable aquel que tenga el 1% de desnivel. (Ramos, A. op. cit.).

En general, el tabaco prefiere las tierras francas, tirando a sueltas, profundas, y que no se encharquen, es decir con buen drenaje superficial y buena oxigenación y la fuente de agua cerca. (Ramos, A.. op. cit.).

En los suelos arenosos se obtienen tabacos finos y de color claro, en tanto que en los suelos arcillosos se cosechan productos rústicos y sin elasticidad, de colores oscuros. (Ramos, A... op. cit.).

Las condiciones de suelo y calidad de la hoja se encuentran estrechamente ligadas entre sí. El pH más apropiado es de neutro a ligeramente ácido (5.5) para los tabacos de hoja clara y neutro o ligeramente alcalino (6.5) para tabacos de tipo oscuro. Tanto el pH, como la textura de las tierras influyen notablemente en la finura, la grasa y el contenido nicotínico de las hojas. Los suelos salinos deben evitarse por el efecto nocivo del cloro sobre la combustión de la hoja. (COMPO, op. cit.).

Exigencias nutricionales del tabaco. Agroquímica del suelo. El suelo no solamente es el sustrato que le da sostén y fijación a la planta. Es también el portador de los nutrientes, microorganismos y humedad que permite que la misma realice todos sus procesos metabólicos. Existen una serie de macro y micro elementos que, en dependencia de su existencia en el suelo, influyen decisivamente en el rendimiento de las cosechas y en la calidad de las hojas, desempeñando un importantísimo papel en la nutrición de las plantas. Con previo conocimiento de la fertilidad del suelo y las necesidades nutricionales de las

plantas, se puede hacer un correcto uso de los fertilizantes incrementando o reduciendo la dosis según los requerimientos concretos de terrenos y variedades. De lo anterior se desprende la importancia que tiene para la agricultura del tabaco, el realizar análisis de suelos para así poder trabajar con criterios de rigurosidad científica y técnica. (Ramos, A... op. cit.).

Indicadores de macro elementos para la Nicotiana Tabacum.

Materia orgánica o Nitrógeno: 2.5 al 3.5%.

Fósforo: 30%.

Potasio: 0.20 al 0.40% (base).

Calcio: 3 al 6% (base).

Magnesio: 1.5 a 2.5% (base).

Cloro: 0.5% siempre menos del 1% (sal).

Aluminio: 15%.

Indicadores de Micro elementos.

Boro: 0.3 ppm.

Hierro: 80 a 100 ppm.

Manganeso: 20 a 50 ppm.

Cobre: 3 a 4 ppm.

Zinc: 4 a 6 ppm.

Elementos químicos en la agricultura del tabaco.

Nitrógeno: Para obtener una abundante cosecha, la base fundamental es una correcta aportación del Nitrógeno. El nitrógeno es muy importante en cuanto está directamente relacionado con el desarrollo vegetativo del tabaco y en concreto determina el rendimiento de la hoja, las cualidades de aroma y gusto y el sabor del humo. La máxima absorción del nitrógeno se realiza entre los 20 y 50 días posteriores al trasplante. En el último mes la absorción es mínima. El exceso de nitrógeno embastece la hoja y le da un color verde sucio no deseable,

aumentando también los contenidos de nicotina, nitratos y amoníaco, disminuyendo la asimilación del fósforo y el potasio. Cuanto más alto es el valor total del nitrógeno, tanto más fuerte y picante es su sabor. El abuso de los nitrogenados predispone a las plantas a convertirse en hospederos de hongos. Ahora, bien, la deficiencia del nitrógeno altera los valores de sabor, es más insípido, y al arder proporciona un sabor amargo debido a la mayor riqueza de hidratos de carbono insolubles y ácidos oxálicos. Este déficit ocasiona también un rendimiento bajo, con hojas pequeñas, tallos delgados y raíces poco desarrolladas, con un retraso en la maduración y color deficiente. (ENTEC, tecnologías, 2.003).

Fósforo: Si bien no tan importante como el nitrógeno y el potasio, es fundamental ante todo en las primeras etapas de desarrollo de las plantas de tabaco, ya que favorece la formación y crecimiento de las raíces, influyendo sobre el crecimiento de la planta y el desarrollo y calidad de las primeras hojas (parte inferior de la planta). Interviene como el elemento de aceleración en el proceso de maduración de las hojas. Su exceso produce hojas quebradizas y acartonadas, con secamiento irregular y con asperezas, que arden mal y tienen una ceniza negruzca. La deficiencia del fósforo hace que las hojas tomen un color verde azuladas, pues aumenta la proporción de clorofila. Cuando la carencia es muy grande, se produce un atraso en la aparición de las flores y en la maduración de las hojas. (ENTEC, op. cit.).

Potasio: El Potasio desempeña un papel decisivo para la obtención de un tabaco de calidad, aumenta la combustibilidad de la hoja y favorece la resistencia a las enfermedades criptogámicas. Interviene directamente en el sostén, formación de celulosa (tejido leñoso y liberiano), granulación, grasa y color del tabaco. Aplicándolo en exceso, produce maduración precoz. Se considera que existe una deficiencia de potasio cuando en la materia seca de la hoja el porcentaje de K₂O se encuentra por debajo de dos. Las hojas presentan clorosis, con los bordes

encorvados hacia adentro, tienen menos consistencia, son más cortas y menos elásticas. (Ramos, COMPO, ops. cit.)

Calcio: Balanceador del pH. Al igual que el potasio interviene en la formación de todos los tejidos. En su manejo correcto es fundamental en la asimilación y nutrición por su relación catiónica con el potasio y el magnesio. Cuando se encuentra en exceso, da lugar a una ceniza compacta que dificulta el paso del aire al interior de los cigarros, produciéndose una combustión incompleta. (Ramos, op. cit.).

Magnesio: Es de gran importancia para el color claro y consistencia porosa de la ceniza. Por su asociación con el calcio y potasio tiene gran importancia en la asimilación y nutrición de la planta, interviniendo en el proceso de fotosíntesis y crecimiento general. El magnesio es el componente principal de la clorofila. Su carencia se manifiesta en el amarilleo de los bordes de la parte superior de la hoja, donde frecuentemente se producen posteriores ataques criptogámicos, haciéndose más patente en las hojas adultas. Sin embargo, mucho antes de que se distingan los primeros síntomas visuales, la planta ya ha sufrido la carencia, retrasando el desarrollo y disminuyendo el valor esperado de la cosecha. (Ramos, ENTEC, ops. cit.).

Cloro: Siempre se debe manejar en niveles inferiores al 1% en los suelos. Sobre este nivel, aumenta la higroscopicidad del tabaco seco, provocando curado deficiente y pudrición. Es el enemigo de la combustión. (ALTADIS, op. cit.).

Aluminio: En las dosis correctas, participa de manera importante en la asimilación de los nutrientes. Cuando está muy alto los hace inasimilables, presentándose también, graves cuadros de intoxicación. (Ramos, op. cit.).

Boro: Micro-elemento que interviene activamente en la fotosíntesis y en la asimilación de nutrientes esenciales, siendo importante en el metabolismo del nitrógeno. (Ramos, op. cit.).

Hierro: Ayuda en el color del tabaco, interviene en la fotosíntesis, respiración y a la resistencia a los hongos. (Ramos, op. cit.).

Manganeso: Es de importancia en el proceso de asimilación nutritiva y fotosíntesis. Muy elevado bloquea la asimilación de nutrientes. El manganeso eleva sus niveles por el abusivo uso del nitrógeno amoniacal. (Ramos, op. cit.).

Cobre: Elemento coadyuvante en la formación de clorofila y de gran ayuda al sistema enzimático de la planta. Actúa en la protección contra enfermedades fungosas. (Ramos, op. cit.).

Zinc: Participa en la nutrición, fotosíntesis, crecimiento y producción de tejidos. Es el elemento de protección contra enfermedades fungosas de tipo ácido. (Ramos, op. cit.).

Para cerrar este tema es inculcable el hecho que en la agricultura del tabaco, tal y como se desarrolla a escala mundial en la actualidad, se utilizan de manera intensiva e indiscriminada los fertilizantes, herbicidas y controles de plagas de origen químico, con un gran impacto negativo para las condiciones medio ambientales de tierras, agua, aire, flora y fauna.

Empero, comienza a ganar terreno la corriente que propende por una agricultura limpia, utilizando abonos verdes u orgánicos, privilegiando los controles de plagas biológicos y direccionando un manejo integral al control de malezas y arreglo de tierras.

Al constituirse el tabaco como el primer cultivo comercial no comestible para el consumo humano, es imprescindible que se encuentre libre de contenidos tóxicos y contaminantes que atenten contra la salud de los millones de consumidores diseminados por todo el mundo. La tendencia es pues, la que las diferentes comunidades y acuerdos de mercado internacionales les están exigiendo a los productos agrícolas importados para su consumo: **el sello verde**, como garantía de calidad ecológica.

- **BANDEJAS EN LAS PISCINAS**

Es la producción de plántulas de tabaco en bandejas con sustrato, las cuales se colocan en una piscina con agua bajo un microtúnel o invernáculo.

La técnica de producción en bandejas flotantes es un método fácil, cómodo y seguro para obtener plantas de máxima uniformidad y alta calidad con un mínimo esfuerzo.

Es un método de agricultura sin suelo ampliamente usado, también empleado para hortalizas y flores, en el cual las plantas se desarrollan en sustratos, evitando de esta manera el uso de suelos infectados con patógenos, de igual forma proveen un medio de anclaje y permite que los nutrientes y el agua sean absorbidos por las raíces vegetales fácilmente.

Primero se impermeabiliza la piscina con el plástico negro, luego se llena de agua hasta la altura de 10 cm. y se aplica una dosis de fertilizante entre 0.7 y 1 grs/lit de agua, y de fungicida unos 20-30 gramos por piscina, también puede utilizarse un insecticida sistémico a razón de 0.02cc/lit de agua si hay precedente de ataques de insectos chupadores. Luego se colocan las bandejas en la piscina y se aplica un riego con una mochila, se observa la humedad del sustrato y de ser necesario se rocía agua nuevamente.

- **SIEMBRA**

Los suelos son de calidad franco, franco arcilloso o franco arenoso, los cuales se aran con un mes de anticipación a la siembra y se rastrilla cerca de ésta. El transplante se hace con las plántulas más sanas y vigorosas de más o menos 45 días de edad, 20 a 25 cm. de altura y el grosor de un lápiz. Cada plántula se siembra a un metro entre surcos y 0.5 mts entre plantas, con una profundidad de 15 cm. apretando la tierra a su alrededor para que no queden bolsas de aire; La resiembra se hace a los tres (3) o cuatro (4) días. El tabacalero empieza a recolectar a los 60 días después de la siembra y tiene entradas permanentes hasta diciembre.

- **PLAGAS Y SEMILLERO**

Las plagas y enfermedades siempre van a estar presente en los sistemas productivos, ya que la presencia, presión y severidad de estas siempre está en función de las condiciones agroecológicas donde se desarrolla el cultivo, los cambios en el régimen de lluvias y las variaciones de temperatura y humedad relativa del ambiente, aún cuando se cuente con variedades resistentes estas no estarán exentas de sufrir un ataque ya que los fitopatógenos pueden mutar y crear cepas diferentes de virulencia con mucha facilidad en otros ambientes.

Son variadas las plagas que afectan el tabaco pero no todas causan daños económicos considerables: para su control se utilizan productos químicos sistémicos y productos biológicos, no obstante es necesario eliminar plantas hospederas y utilizar plantas o cultivos trampas como el frijol y el maíz; las aplicaciones de agroquímicos deben realizarse cuando las plagas hayan alcanzado el umbral de daño económico. Entre las más importantes se encuentran:

Trosadores y tierreros: (Conoderus amelicollia, vifoveatus, anchastus o paculuos)

Trozan las plantas por el tallo casi a nivel del suelo, el daño lo hacen en la noche y en el día permanecen escondidos bajo el suelo cerca de las plantas. El control más efectivo es el uso de cebos tóxicos, utilizando un insecticida sistémico.

Pulguillas: (*epytrix hirtipennis*). Sobreviven en las rocas viejas del tabaco, los insectos adultos son los que causan e mayor daño al masticar las hojas y hacer pequeños agujeros redondos. Para su control se utilizan insecticidas sistémicos, el látigo ha ejercido un buen control.

Grillotopo: El daño lo causan al alimentarse de las raíces y arrancan las plantas al socavar el suelo hasta unos 5 cm. de profundidad. El control más efectivo es el uso de cebos tóxicos, utilizando *bacillus thuringensis*, también las aplicaciones dirigidas a la raíz con un insecticida sistémico.

Afidos: (*Myzus persicae*) Son insectos chupadores, que en ataques fuertes pueden originar el desarrollo de fumagina en las hojas de tabaco, en periodos de tiempo fresco y nublados se hace más severo el ataque, producen otro tipo de daño indirecto y es la transmisión de varios tipos de enfermedades virales. Para su control se utilizan insecticidas sistémicos.

Babosas: Producen daño al consumir las hojas ocasionando huecos de forma irregular. No es de importancia económica, se pueden controlar con el insecticida denominada mata babosas.

Minador: La larva se introduce en el mesófilo de la hoja consumiendo su contenido lo cual hace que esta aparezca con minas y tome una apariencia transparente. Para su control se deben utilizar insecticidas sistémicos.

Candelillas: Esta plaga ha venido tomando gran importancia y esta generando grandes pérdidas económicas en el cultivo del tabaco, ya que su principal hospedero es la soca del tabaco y sobrevive hasta una nueva cosecha. Para su control lo más efectivo es realizar una buena destrucción de la soca una vez terminada la cosecha, si hay presencia del insecto en el cultivo, realizar aplicaciones con insecticidas sistémicos.

Gusano cogollero: (*Heliothis Virescens*) Los adultos son de hábitos nocturnos y durante el día permanecen ocultos entre el follaje de la planta, demuestran fototropismo positivo, aunque no marcado, tres a cuatro días de emerger el adulto de la pupa, la hembra inicia la oviposición, siendo las plantas suculentas las preferidas para tal fin, los huevos son depositados individualmente sobre los envés de las hojas jóvenes, de allí emergen las larvas las que posteriormente se desplazan al cogollo o meristemo apical en donde se alimentan y cumplen su mayor ciclo de vida.

Una vez que la larva alcanza su óptimo desarrollo suspende la alimentación, se dirige al suelo y perfora una galería de varios centímetros de profundidad en donde fabrica su celda pupal, el control del cogollero es bastante difícil, aunque las larvas son bastante móviles, suelen limitar sus movimientos a las 5 o 6 hojas de la parte superior, existiendo además el problema de canalizar efectivamente el insecticida hasta el centro del cogollo. Existe un abundante número de insectos benéficos que se han registrado que atacan a esta plaga; sin embargo la aplicación indiscriminada de insecticidas está reduciendo su abundancia en el campo.

Semilleros: Por ser la semilla de tabaco tan diminuta es necesario realizar almácigos o semilleros para la obtención de plántulas homogéneas previo a la plantación definitiva en el campo.

El buen desarrollo de la futura plantación depende de la calidad que se obtengan en el semillero, para agricultores tabacaleros el método más eficiente para la producción de plántulas homogéneas es la tecnología de las bandejas flotantes.

Su ventaja radica en que son fáciles de construir y en ellos se facilitan las labores de trabajo, además las plántulas obtenidas alcanzan una mayor calidad y uniformidad debido a que las condiciones en que crecen son más favorables.

El semillero en bandejas flotantes, consiste en llenar las bandejas de polietileno o icopor, con un sustrato esterilizado (turba), donde se siembran las semillas desnudas, posteriormente se colocan las bandejas en una piscina o balsa de agua previamente fertilizada. Obteniendo así plántulas de excelente calidad.

- **TRANSPLANTE**

Entre los 35 y 45 días las plántulas estarán listas para el transplante, esto se verifica cuando se arranca una plántula del centro de la bandeja y sale con todo el volumen de sustrato de la cavidad. Para el traslado de los colinos al campo se utilizan las bandejas, cestas o cajas destinados para tales fines.



De igual forma el suelo donde va a establecerse el cultivo debe tener humedad suficiente para que las plantas recién sembradas sufran lo menos posible estrés por trasplante. También es muy importante hacer una rigurosa selección de colinos para la siembra de 15-20 cm de alto, tallo de 0.45 mm de diámetro, completamente libre de enfermedades y abundante sistema radicular.

- **RIEGO**



El cultivo del tabaco no demanda grandes volúmenes de agua por que es una planta tolerante a la sequía, pero si se ve afectado el rendimiento y la calidad de la hoja cuando hay déficit o exceso de esta, el exceso de agua produce tabacos faltos de nicotina, carentes de grasa y elasticidad y el déficit de agua produce tabacos muy fuertes. Los métodos de riego más empleados en el ámbito mundial son: por gravedad y el localizado. Las aguas para el riego deben ser de poco contenido de sales y de cloro.

Para el cultivo del tabaco negro, tanto tapado como al sol, no se recomienda el riego por aspersión por el lavado de las hojas, además, deben controlarse las

normas de riego; solo se puede utilizar este método en los primeros 20 días o en la etapa de prendimiento del cultivo.

El riego debe aplicarse por pronóstico, es decir, se debe controlar la humedad presente en el suelo utilizando sensores o determinándola por gravimetría o por métodos bioclimáticos, para lo cual cada área debe contar con un pluviómetro y un evaporímetro con el objetivo de medir de forma directa los ingresos de humedad que se producen en el suelo así como las pérdidas por evapotranspiración.

Los rendimientos en clases superiores aumentan cuando se riega con humedades del suelo de 75-80-65 % de la capacidad de campo, durante las tres etapas del cultivo (de 0 a 25 días, 25 a 50 y 50 a 72 días después del transplante), para lograr estos objetivos se aplican tres riegos ligeros (cada riego 200 M³/ha), tres pesados (cada riego 300 M³/ha), y dos ligeros (cada riego 200 M³/ha) en cada una de las etapas respectivamente. Para este régimen de riego se considera precipitaciones bajas o igual a cero. Cabe citar que los riegos están en función de la presencia de lluvias.

- **FERTILIZACIÓN**

Se requiere de la adición de materia orgánica y de fertilizantes químicos para que las plantas dispongan de los elementos minerales necesarios, es por ello que se aplican como promedio dos fertilizaciones, es necesario que el suelo cuente con humedad necesaria es decir capacidad de campo para garantizar que las plantas puedan asimilar el fertilizante.

La primera fertilización se realiza a los 8 o 10 días posteriores al transplante (se aplica el 40 % de la dosis total) coincidiendo con el primer aporque, para tal fin se hace primero la fertilización y luego el aporque logrando con esta actividad

incorporar el fertilizante y la segunda a los 20 o 22 días posteriores al transplante (se aplica el 60 % restante), coincidiendo con el segundo aporque.

Los requerimientos del cultivo son 100-120 Kg./ha de N, 50-70 Kg./ha de P, 140-180 Kg./ha de K, 20-30 Kg./ha de S y 20 Kg./ha de Mg, si los suelos son pobres en materia orgánica rangos muy inferiores al 3 % se aplican 4 t/ha de materia orgánica. Para definir la cantidad final de fertilizante que se aplicará, es importante realizar los análisis del estado nutricional de los suelos, para cruzar la información de la disponibilidad del nutriente en el suelo, el nivel crítico y el requerimiento del cultivo.

- **MANEJO DE PLAGAS**

Ø **Control de Malezas.** Las labores de limpia tienen como finalidad destruir las plantas indeseables, favorecer la aireación del suelo y propiciar el desarrollo de las raíces, estas actividades se ejecutan hasta una profundidad de 8 a 10 cm, se utilizan azadas o cultivadoras de tracción animal y mecánica, entre otros medios, generalmente se efectúan dos labores de limpia dependiendo de la presión de malezas. Esta labor en muchos casos coincide con los aporques y no se hace necesario.



Ø **Aporque.** Esta operación consiste en tapar el surco al pie de las plántulas a los 8 o 10 días y a los 20 o 22 días de realizada la plantación labor que contribuye además, a incorporar los fertilizantes y a destruir algunas plantas no deseadas o malezas.

El aporque contribuye a mantener la humedad del suelo, mejorar la aireación del suelo, mejora el drenaje externo, ayudar al anclaje de la planta, facilita el riego por surco y favorece el normal desarrollo del sistema radical. Esta actividad se puede efectuar de forma manual, con tracción animal o mecanizadamente.



- **CAPE O DESBOTONADO**

El desbotonado consiste en la supresión de la yema apical de la planta. Mediante el mismo se define el total de hojas comerciales, se incrementa la longitud, anchura y grosor de las mismas así como su composición química, aumenta el volumen radical, la síntesis de nicotina y la resistencia a la sequía entre otros efectos.

De acuerdo a la altura o cantidad de hojas que se deja a las plantas se clasifica el desbotonado como: bajo, medio y alto y en función del momento en que se ejecuta en: temprano o a la caja, tardío y desflore.

El temprano se realiza cuando aún el botón floral está dentro del capullo, es el más difícil de hacer y técnico. En el tardío los órganos reproductores se suprimen cuando el escapo floral es visible y el desflore simplemente es tronchar el aparato reproductor de la planta cuando ya hay flores que han abierto.

En el tabaco negro el desbotonado se comienza a realizar entre los 35 y 45 días de trasplantado, temprano o a la caja, variando la altura en dependencia de las condiciones de cultivo.

El cape tiene muchos beneficios en el desarrollo del cultivo, entre ellos se puede citar:

Mayor tamaño de las hojas

Uniformidad en la maduración

Aumento en rendimientos

Incremento en la composición química de la hoja

Mayor calidad física y química

Disminución de insectos dañinos

- **DESHIJADO**

Esta labor consiste en suprimir las yemas axilares o laterales que crecen en la planta, entre las hojas y el tallo es común llamarlas hijos o chupones, por el robo de nutrientes que ejecutan sobre la planta, afectan el rendimiento de las mismas.

Por esa razón deben suprimirse antes de que alcancen tamaños superiores a los 3 cm debe repetirse la operación cuantas veces sea necesario, esta actividad no es muy compleja y se puede efectuar de forma manual, aunque también se aplican productos químicos para el control del ahijamiento como es el caso de la pendimetalina a razón de 18 cc/litro, el cual es más económico pero debe conducirse apropiadamente para evitar afecciones en las hojas.

- **COSECHA**

La oportunidad se refiere a la recolección en el momento en que la hoja este fisiológicamente madura, mientras que la uniformidad radica en recoger hojas del mismo piso foliar y con las mismas características de maduración.

La recolección del tabaco abarca un periodo en que se extiende desde los 45 hasta los 90 días a partir de la fecha de plantación, es una fase de gran importancia debido a que los cuidados que se tengan en esta, dependen en gran medida la calidad y el rendimiento de la cosecha.

La recogida de las hojas de tabaco, se efectúa por varios métodos cuando las mismas están en el estado óptimo de madurez, para ejecutar esta operación hay que tener presente la clasificación de las hojas de acuerdo a la posición que ocupen en el tallo.

Una vez se recolecta el tabaco, se traslada a los lugares de ensarte para el posterior proceso de desecación y curación según el tipo de tabaco.

Los métodos existentes de cosecha para recolectar el tabaco son:

Recolección en hojas, mixta y en mancuernas o con palo.



- **CLASIFICACION**

Una vez las hojas sufren el proceso prefermentativo, deben ser clasificadas para someterlas a los otros procesos subsiguientes, en tal sentido se definen tres clases:

Capas, capotes y tripas. Dentro de éstas se podrán definir varia subclases, dependiendo de las características físicas de las hojas, descritas más adelante. Y que deben ser tomadas en cuenta por la industria en las fábricas de cigarros, de acuerdo a las vitolas requeridas.

Aspectos a considerar en la clasificación de las capas.

Color de las hojas

Las hojas para capas, tipo exportación deben ser de colores carmelitas muy claros, con brillo, aunque pueden ser de colores claro oscuro, deben estar libre de manchas en el borde de la hoja o cercanas al nervio central

Textura de las hojas

Las hojas para capas tipo exportación deben ser de textura delgada mediana, no se admiten venas blancas ni de alambriillo.

Elasticidad de las hojas

Las hojas para capas deben ser bastante elásticas, permitiendo una buena manipulación y flexibilidad al abrirlas y estirarlas, en los procesos de clasificación y escogida, además en el momento de la confección del cigarro.

Tamaño de la hoja.

Las hojas para capas tipo exportación deben medir entre 35 y 55 cm. de largo y 18 a 30 cm. de ancho. aunque estas medidas están en función de la vitola que se desee elaborar, por tanto podran ser más pequeñas o más grandes, por lo que es un factor que se define en el momento de la clasificación.

Piso foliar de las hojas

Dependiendo de la posición de la hoja en la planta, se definen las posibles clases de capas a obtener, es decir las hojas del tercio inferior podrán ser capotes y tripas, las tercio central para capas y las del tercio superior para capotes y tripas, por lo que es de gran importancia ubicar dentro de los caneyes las sartas separadas de cada uno de los cortes.

Contenido de grasa.

Las hojas para capas deben ser con niveles adecuados de grasa, toda vez que éste factor es necesario para facilitar la elasticidad y el brillo de la hoja.

Grado de rotura

Preferiblemente las hojas para capas deben ser totalmente sanas, sin embargo, se permiten hojas con daños en una banda, puede también tener pequeñas roturas

desde la base de la hoja hasta la tercera vena y cercanas al nervio central de la hoja, que facilite la elaboración de un cigarro.

Grosor de las nerviaciones.

Las hojas para capas deben ser de nerviaciones finas, poco pronunciadas para que éstas no sobresalgan en la confección final del cigarro con respecto a la lámina, permitiendo una apariencia agradable.

Grado de humedad

Es necesario que las hojas mantengan una humedad después del safado entre el 18 y el 26%, para garantizar la manipulación y clasificación de las mismas sin que se presenten roturas en el proceso.


ANEXO G


EMPRESA PRODUCTORA DE CAPAS FINAS PARA LA ELABORACION DE CIGARROS EMPRECOLTA S.A.

BALANCE GENERAL A SEPTIEMBRE 30 DE 2003

ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE	
CAJA	1.108.262
CUENTA CORRIENTE	2.009.000
CUENTAS DE AHORRO	36.042.911
INVERSIONES	
CERTIFICADOS DEPOSITO A TERMINO	35.000.000
DEUDORES	
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS Y ACCIONISTAS	1.033.000
ANTICIPOS Y AVANCES	80.000
INGRESOS POR COBRAR	93.500
ANTICIPO IMPTOS Y CONTRIB. O SALDOS A FAVOR	4.317.038
PRESTAMOS A PARTICULARES	3.117.966
INVENTARIO	
MATERIA PRIMA	62.073.278
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	144.874.955
TOTAL ACTIVO	144.874.955
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
CUENTAS POR PAGAR	447.063
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	149.946
RETENCION EN LA FUENTE	149.946
IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	68.801
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	
CUOTA DE FOMENTO	19.540
DIFERIDOS	
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	2.247.000
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2.932.350
OTROS PASIVOS	
INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS	552.700
TOTAL OTROS PASIVOS	552.700
TOTAL PASIVO	3.485.050
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	167.740.000
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	422.924
PERDIDA DEL EJERCICIO	-26.773.019
TOTAL PATRIMONIO	141.389.905
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	144.874.955


LUIS EDUARDO FIGUEROA ARGUELLO
Gerente


ELVIA RONDON CASTILLO
Contadora T.P. 62379 - T


ANIBAL ORTIZ ROJAS
Revisor Fiscal
T.P. 48382 - T
109