

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA FABRICA DE MANUFACTURA DE
CORREAS m&m DEL MUNICIPIO DE GIRON, DEPARTAMENTO DE
SANTANDER

MARIA ELENA GUARIN VECINO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA
PROGRAMA DE GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2004

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA FABRICA DE MANUFACTURA DE
CORREAS m&m DEL MUNICIPIO DE GIRON, DEPARTAMENTO DE
SANTANDER

MARIA ELENA GUARIN VECINO

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar el titulo de
profesional en Gestión Empresarial

Director
RAMIRO AUGUSTO REDONDO
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA
PROGRAMA DE GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2004

DEDICATORIA

A Dios, por darme la fortaleza para alcanzar esta meta

A mi hija Anamaría, a mi esposo Emel, por estar conmigo y confiar en mí.

A mi madre y todos mis hermanos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco sinceramente a los profesores del Programa, quien con sus aportes hicieron posible culminar mi proceso académico.

Este agradecimiento es extensivo a las directivas, que con su decidido y desinteresado apoyo a la formación de los estudiantes, han logrado crear un espacio de reflexión entorno a la problemática de la Gestión Empresarial y las empresas de la región.

A los compañeros, expreso también mis agradecimientos quienes con su esfuerzo y disposición para trabajar en equipo, hicieron más amable la asimilación de conocimientos.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. GENERALIDADES	4
1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA FABRICA	4
1.1.1 Razón social	4
1.1.2 Reseña histórica	4
1.1.3 Situación actual de la fábrica	5
1.1.4 Portafolio de productos	7
1.1.5 Estructura actual	7
1.2 HISTORIA DE LA MANUFACTURAS DE CORREAS SINTETICAS	8
1.3 ANÁLISIS DEL SECTOR DE MANUFACTURAS DE CORREAS SINTÉTICAS	9
1.3.1 Comportamiento de las exportaciones de los confeccionistas a nivel local y nacional	11

1.3.1.1	Exportaciones hacia Estados Unidos	12
1.3.1.2	Exportaciones hacia México	12
1.3.1.3	Exportaciones hacia Venezuela	12
1.3.1.4	Exportaciones hacia El Reino Unido	13
1.3.1.5	Exportaciones hacia Ecuador	13
1.3.1.6	Exportaciones hacia Costa Rica	13
1.4.	EVOLUCIÓN DEL SECTOR SINTÉTICO A NIVEL LOCAL	14
1.5	MARCO LEGAL	15
2.	APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA RECOLECCION DE INFORMACION	17
2.1	CLIENTES ACTUALES	17
2.1.1	Objetivo	17
2.1.2	Necesidades de información	17
2.1.3	Ficha técnica	18
2.1.4	Tabulación y análisis de las encuesta	18
2.2	MERCADO POTENCIAL	30

2.2.1	Objetivo	30
2.2.2	Necesidades de información	30
2.2.3	Ficha técnica	31
2.2.4	Tabulación y análisis de resultados de la encuesta	31
2.3	COMPETENCIA	37
2.3.1	Competidores actuales y análisis	38
2.3.2	Competidores potenciales	39
2.3.3	Capacidad negociadora	39
2.4	PROVEEDORES	39
2.4.1	Necesidades de información	39
2.4.2	Ficha técnica	40
2.4.3	Análisis de las encuestas y observación de los proveedores	40
2.5	RECURSO HUMANO	41
2.4.1	Necesidades de información	41
2.4.2	Ficha técnica	42
2.4.3	Resultados de las entrevistas a los trabajadores de la Fábrica de	42

Correas m&m

3.	DIAGNÓSTICO	44
3.1	AREA GERENCIAL	44
3.1.1	Planeación	44
3.1.2	Organización	45
3.1.3	Dirección	47
3.1.4	Selección de personal	47
3.1.5	Control	48
3.2	AREA DE MERCADOS	49
3.2.1	Análisis del servicio al cliente	50
3.2.2	Principales clientes	50
3.2.3	Análisis del mercado	51
3.2.4	Calidad	52
3.2.5	Ventas	53
3.2.6	Investigación de mercados	53
3.2.7	Fijación de precios y rentabilidad	54

3.3	AREA DE PRODUCCION	54
3.3.1	Procesos	54
3.3.2	Capacidad	55
3.3.3	Mano de obra	57
3.3.4	Inventarios	57
3.3.5	Calidad	57
3.4	AREA FINANCIERA	58
3.4.1	Razones financieras	58
3.4.1.1	Indicador de liquidez	58
3.4.1.2	Indicador de endeudamiento	59
3.4.2	Razón de actividad	59
3.4.2.1	Indicador de rendimiento	60
3.4.2.2	Rendimiento de patrimonio	60
3.5	AREA DE RECURSO HUMANO	61
3.5.1	Cantidad y calidad de recurso humano	61
3.5.2	Clima de trabajo	62

3.5.3	Administración del personal	62
3.5.4	Nivel educativo	63
3.5.5	Cultura	63
3.6	IDENTIFICACIÓN DE LAS AREAS CRITICAS DE MEJORAMIENTO	63
3.7	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN PARA LA FABRICA DE MANUFACTURAS DE CORREAS m&M	64
3.8	RECURSOS	64
4.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	67
4.1	AREA GERENCIAL	67
4.1.1	Cultura Corporativa	67
4.1.1.1	Visión	67
4.1.1.2	Misión	68
4.1.1.3	Principios y valores	68
4.1.2	Estructura organizacional	72
4.1.3	Manual de funciones	74
4.1.4	Reglamento interno de trabajo	92

4.1.5	Reglamento de higiene y seguridad industrial	117
4.1.6	Diseño del programa de salud ocupacional	122
4.1.7	Recursos para la Propuesta en el área Gerencial	129
4.2	AREA DE MERCADO	130
4.2.1	Imagen Corporativa	130
4.2.1.1	Logotipo	131
4.2.1.2	Eslogan	131
4.2.2	Publicidad	131
4.2.3	Promoción	132
4.2.4	Diseño de portafolio	133
4.2.5	Agenda	133
4.2.5.1	Agenda de clientes	133
4.2.5.2	Agenda de proveedores	133
4.2.6	Recursos requeridos	133
4.3	AREA DE PRODUCCION	136
4.3.1	Modernización planta física	136
4.3.2	Diagrama propuesto para correa de niño	136

4.3.3	Redistribución de la planta	136
4.3.4	Señalización de la planta	138
4.3.5	Aplicación de las 5Ss	141
4.3.5.1	Beneficios de las 5Ss	141
4.3.5.2	Implementación de las 5Ss	142
4.3.5.3	Programa de mantenimiento	145
4.3.6	Programa de mantenimiento preventivo	146
4.3.7	Recursos requeridos	146
4.4	AREA FINANCIERA	146
4.4.1	Organización contable	147
4.4.2	Propuesta de Estructura de Costos a corto plazo	148
4.4.3	Recursos requeridos	153
4.5	RECURSO HUMANO	153
4.5.1	Clima organizacional	153
4.5.2	Programa de incentivos	154
4.5.3	Programa de capacitación	155
4.5.4	Recursos Requeridos	155

4.6	PROPUESTAS IMPLEMENTADAS	155
5.	CONCLUSIONES	157
6.	RECOMENDACIONES	160
	BIBLIOGRAFIA	162
	ANEXOS	164

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Movimiento del sector sintético en Bucaramanga	14
Cuadro 2. Ficha técnica de encuesta a clientes actuales	18
Cuadro 3. Antigüedad del cliente de Correas m&m	19
Cuadro 4. Medio por el cual conoció a Correas m&m	19
Cuadro 5. Productos de más consumo por los clientes	20
Cuadro 6. Cantidad y precio de los productos que consumen los clientes Correas m&m	21
Cuadro 7. Proveedores diferentes a m&m	22
Cuadro 8. Factores que influyen en la decisión de compra de Correas m&m	23
Cuadro 9. Opinión sobre los diseños de las Correas m&m	24
Cuadro 10. Defectos en los productos de Correas m&m	25
Cuadro 11. Concepto sobre la política de precios	26
Cuadro 12. Inconvenientes que ha tenido con el producto	26
Cuadro 13. Consideración sobre el tiempo de respuesta a los inconvenientes	27

Cuadro 14. Opinión sobre los productos y el servicio de Correas m&m	28
Cuadro 15. Sugerencias para mejorar el servicio y los productos	29
Cuadro 16. Ficha técnica de la encuesta a clientes potenciales	31
Cuadro 17. Otros fabricantes de correas sintéticas	32
Cuadro 18. Proveedores de correas y accesorios de ropa infantil	32
Cuadro 19. Antigüedad de su proveedor	33
Cuadro 20. Forma de pago a los proveedores	33
Cuadro 21. Frecuencia de compra	34
Cuadro 22. Cantidad y líneas que más consumen	34
Cuadro 23. Precio que paga por los productos compra	35
Cuadro 24. Medio por el cual se entero de su proveedor	35
Cuadro 25. Inconvenientes que ha tenido con su proveedor	36
Cuadro 26. Conocimiento de la existencia de Correas m&m	36
Cuadro 27. Interés por conocer nuevos proveedores	37
Cuadro 28. Interés por cambiar de proveedor	37
Cuadro 29. Ficha técnica	40

Cuadro 30. Ficha técnica	42
Cuadro 31. Lista de la competencia	51
Cuadro 32. Lista de proveedores	52
Cuadro 33. Matriz de priorización	65
Cuadro 34. Visión	68
Cuadro 35. Misión	69
Cuadro 36. Perfil del gerente	76
Cuadro 37. Manual de funciones del gerente	77
Cuadro 38. Perfil del asistente	78
Cuadro 39. Manual de funciones del asistente	79
Cuadro 40. Perfil del asesor contable	80
Cuadro 41. Manual de funciones del asesor contable	81
Cuadro 42. Perfil del jefe de producción	82
Cuadro 43. Manual de funciones del jefe de producción	83
Cuadro 44. Perfil de los vendedores	84
Cuadro 45. Manual de funciones de los vendedores	85

Cuadro 46. Perfil del cortador	86
Cuadro 47. Manual de funciones del cortador	87
Cuadro 48. Perfil del cosedor	88
Cuadro 49. Manual de funciones del cosedor	89
Cuadro 50. Perfil del armador	90
Cuadro 51. Manual de funciones del armador	91
Cuadro 52. Tipos de examen para contrato de personal	126
Cuadro 53. Exámenes periódicos	127
Cuadro 54. Recursos Financieros	129
Cuadro 54. Agenda de clientes actuales	130
Cuadro 56. Agenda de proveedores de materia prima	135
Cuadro 57. Recursos requeridos para el área de mercadeo	135
Cuadro 58. Recursos requeridos para el área de producción	146
Cuadro 59. Depreciaciones	148
Cuadro 60. Ficha de Costos mano de obra directa/mes	148
Cuadro 61. Provisiones sociales y aportes para fiscales/mes	149

Cuadro 62. Ficha de Costos indirectos de fabricación /mes	149
Cuadro 63. Gastos de administración y ventas/mes	149
Cuadro 64. Ficha técnica para correas de niño talla 12	150
Cuadro 65. Ficha técnica para correas de niña talla 12	150
Cuadro 66. Ficha de Costos de insumos de producción	150
Cuadro 67. Ficha de Producción mensual de correas	150
Cuadro 68. Ficha de Costos de producción de correas/mes	151
Cuadro 69. Ficha de Costos variables anuales	151
Cuadro 70. Costos fijos/mes	151
Cuadro 71. Costos variables/mes	152
Cuadro 74. Recursos para el área financiera	153
Cuadro 73. Recursos para el área de Recurso Humano	155

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Exportaciones sector de las confecciones	10
Figura 2. Exportaciones a Venezuela	10
Figura 3. Antigüedad del cliente de Correas m&m	19
Figura 4. Medio por el cual conoció a Correas m&m	20
Figura 5. Productos de más consumo por parte de los clientes	21
Figura 6. Cantidad y a que precio compra a Correas m&m	22
Figura 7. Proveedores diferentes a m&m	23
Figura 8. Factores que influyen en la decisión de compra de correas m&m	24
Figura 9. Opinión sobre los diseños de las Correas m&m	24
Figura 10. Defectos en los productos de Correas m&m	25
Figura 11. Concepto de la política de precios	26
Figura 12. Inconvenientes que ha tenido con el producto	27
Figura 13. Consideración del tiempo de respuesta a los inconvenientes	28

Figura 14. Opinión sobre los productos y el servicio de Correas m&m	29
Figura 15. Sugerencias para mejorar los productos y el servicio	30
Figura 16. Organigrama actual	46
Figura 17. Distribución de la planta física actual	57
Figura 18. Organigrama propuesto	73
Figura 19. Logotipo propuesto	131
Figura 20. Eslogan propuesto	131
Figura 21. Diagrama de proceso propuesto	137
Figura 22. Señalización de la planta propuesto.	139
Figura 23. Producción sincrónica propuesta	140

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato de encuesta a clientes actuales	165
Anexo B. Formato de encuesta a clientes potenciales	168
Anexo C. Formato de encuesta a clientes internos	171
Anexo D. Lista de clientes potenciales	173
Anexo E. Estados financieros	175
Anexo F. Imagen corporativa	177
Anexo G. . Fotografías de la maquinaria de la Fábrica de Correas m&m	182
Anexo H. Fotografías de correas producidas por m&m	186
Anexo I. Carta de aceptación de la propuesta por parte de propietario de m&m.	189
Anexo J. Formato de encuesta a proveedores	191
Anexo K. Lista de Clientes actuales	193

MEN

TITULO: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA FABRICA DE MANUFACTURA DE CORREAS m&m DEL MUNICIPIO DE GIRÓN DEPARTAMENTO DE SANTANDER.*

AUTORA: GUARIN VECINO, María Elena **

PALABRAS CLAVES: Diagnostico interno - Propuesta de modernización – Estructura organizacional - Manual de funciones – Reglamentos -Situaciones criticas

DESCRIPCION:

El presente trabajo corresponde a la realización de una propuesta de mejoramiento para la fabrica de Manufactura de Correas m&m, y la optimización de los niveles de organización en la búsqueda de una mayor competitividad en el mercado local.

Es así como el documento se constituye en la recolección de información sobre los clientes internos y potenciales, para tener conocimiento de las exigencias del mercado; un diagnostico interno donde se identifican los principales problemas y potencialidades de la fabrica, con el fin de presentar propuestas de mejoramiento que contemple una cultura corporativa: misión, visión y principios corporativos, así como la formulación de propuestas para cada área: parte gerencial, se propone un organigrama, reglamento interno de trabajo, manual de funciones, reglamento de higiene, programa de salud ocupacional, en el área de mercado, imagen corporativa, publicidad, promoción, área de producción modernización de la planta física, señalización, implementación de las 5ss, en el área financiera, sistema de inventario, contable y la estructura de costos, área de recurso humano el programa de incentivos.

La herramienta utilizada para determinar el orden en que las propuestas, surgió de la matriz de priorización, en la cual a través de un proceso de identificación y ponderación de los factores de modernización relevantes, se obtiene finalmente la priorización de las propuestas. La implementación de esta propuesta tiene un costo de \$37.790.000 y le permite al empresario organizar, fortalecer y hacer más competitiva la fabrica de Correas m&m.

* Proyecto de grado

** Universidad Industrial de Santander. Programa de Gestión Empresarial, REDONDO, Ramiro Augusto.

SUMMARY

TITLE: PROPOSAL ON IMPROVEMENT FOR m&m BELT
MANUFACTURING FACTORY FROM GIRON,
SANTANDER.

AUTHOR: GUARIN VECINO, María Elena**

KEYWORDS: Internal diagnostic, Proposal on modernization –
corporative structure – function manual – regulations –
strategies – critical situations.

DESCRIPTION:

This present document corresponds to the execution of a proposal on improvement for m&m belt manufacturing factory, and the optimization of the corporative levels in the search of a better market competition.

Thus this document becomes the collection of information on internal and potential clients to have knowledge of the demands of the market; an internal diagnosis where the main problems and potentialities of the factory can be identified in order to show improvement proposals that content a corporative culture: mission, vision and corporative principles, as well as proposals for every area: in the management side the following tools are proposed: a flow chart, work internal regulations, hygiene and industrial health rules, occupational health program, function manual; on the marketing side: corporative image, publicity, promotion; on the production side: layout update, signposting, 5s program; on the financial side: inventory system, accountancy, costs structure; on the Human Resource side: incentive program.

The tool used to determine the order of the proposals arose from the priority matrix, in which throughout an identifying and weighting process of the important modernization factors, finally the proposal priority is obtained from them. Setting up this proposal implies a cost around \$37.790.000 and it allows the manager to organize, strengthen and make his m&m company much more competitive.

* Project of degree

* * **Universidad Industrial de Santander. Institute of Distance Education (INSED),
Managerial Administration. Director, Engineer. REDONDO Ramiro Augusto.**

INTRODUCCION

La presente propuesta de mejoramiento partió de la oportunidad de aplicar una serie de conocimientos adquiridos en la carrera de Gestión Empresarial a un contexto de realidad empresarial característico de la región conocido popularmente como microempresas familiares. La fábrica en cuestión objeto de estudio, se dedica a la manufactura de correas sintéticas para el sector de la confección, la cual fue visitada en diversas oportunidades y se puede hacer un diagnóstico sobre una serie de situaciones críticas que de no resolverse, afectarán a mediano plazo el crecimiento de la misma y comprometerán su sostenibilidad en el mercado. Esta situación condujo a buscar antecedentes teóricos y prácticos que permitieran dar un enfoque desde el punto de vista académico al problema de organización detectado y, de paso plantear soluciones que de implementarse logren generar una dinámica de desarrollo, competitividad, crecimiento y permanencia.

Los objetivos trazados en la formulación de la propuesta de mejoramiento apuntaban a buscar propuestas de organización para hacer la empresa más competitiva en el mercado local y fortalecer su estructura organizativa. Igualmente a realizar un análisis del sector manufacturero al cual pertenece y conocer los antecedentes históricos de la misma, así como determinar su estructura actual y los productos que ofrece para evaluar dicha información, la evolución y tendencias de crecimiento.

Así mismo se realizaron visitas puntuales para hacer un diagnóstico sobre el desempeño de las diferentes áreas y para así detectar las situaciones críticas. Después de evaluar este diagnóstico se plantearon propuestas que condujeran a mejorar cada una de las áreas. Se formuló la propuesta de mejoramiento el cual contempló la elaboración de la misión, la visión y los principios corporativos los cuales orientarán y fijarán el horizonte de la fábrica.

Mediante esta propuesta de mejoramiento se busca encontrar soluciones a las fallas existentes en la organización interna, que repercuten en el funcionamiento de la fábrica.

Con lo anterior se pretende llegar a obtener resultados favorables para la fábrica; que permitan lograr una mejor organización, fortalecimiento y la búsqueda de un mejor posicionamiento, adecuado y eficaz en el mercado.

A través del desarrollo de cada uno de los cuatro capítulos, se va buscando la implementación de un enfoque administrativo para la proyección de esta fábrica, con el objeto que a través de su puesta en marcha se logre un crecimiento planeado y organizado mediante la propuesta de mejoramiento.

La recolección de la información parte de la aplicación de unos instrumentos (encuestas, entrevistas, observación) a los clientes actuales, clientes potenciales, la competencia, proveedores y recurso humano; para recolectar una serie de información del entorno de la fábrica que sirva de ayuda para la realización de la propuesta de mejoramiento.

También se realizó un diagnóstico por área, buscando las situaciones más críticas de la empresa e indagando sobre él porque la fábrica no ha podido alcanzar sus objetivos y ser competitiva en el mercado.

Con base en los anteriores diagnósticos, se planteó una propuesta de reestructuración organizacional en las áreas gerencial, de mercadeo, de producción, financiera y de recurso humano que la fábrica puede implementar a corto, mediano y largo plazo.

Las limitaciones de este proyecto son pocas. La primera y fundamental proviene de su misma aplicación, en el sentido de que en nuestro medio no hay una cultura organizacional en el ámbito de la pequeña y mediana empresa. La propuesta de mejoramiento depende de su aplicabilidad o inaplicabilidad por parte del empresario. Es así como se hace necesario hacer una inducción para crear la

necesidad y lograr que se implemente esta serie de estrategias basadas en la teoría y en el seguimiento de la práctica industrial.

Finalmente, sólo se espero que las ideas presentadas en este proyecto no sean un punto de llegada, sino solo un punto de partida y, que logre suscitar inquietudes en aras de buscar un mejoramiento al nivel de la discusión sobre la problemática empresarial.

1. GENERALIDADES

1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA FÁBRICA

1.1.1 Razón Social. La fábrica de Manufacturas de Correas Sintéticas m&m se registró como persona natural en la Cámara de Comercio de Bucaramanga en enero del 2003, NIT. 91.176.991-0 y se dedica a la fabricación y venta de correas y accesorios de material sintético para ropa infantil. Se encuentra ubicada en la Cra 22B No. 22^a - 49 del Barrio San Antonio del Carrizal en la ciudad de Girón, Departamento de Santander.

1.1.2 Reseña Histórica. Esta empresa tiene su comienzo en el año 2001, cuando su fundador y propietario el señor Wilson Mejía era vendedor de telas para el sector de las confecciones en la ciudad de Bucaramanga. Debido a una propuesta de negocio por parte de una proveedora de correas de uno de sus clientes, se realiza una sociedad con dicha persona para producir correas para niño, pero por cuestiones de incompatibilidad, la sociedad se liquidó muy pronto. De ahí nació la idea de producir correas para niño y vendérselas a los clientes que le compraban telas y así comenzó a posicionar sus productos.

Empezaron a trabajar el propietario y su esposa: inician con una maquina plana, una cortadora y un troquel; como ellos no tenían conocimiento sobre el proceso tuvieron devoluciones de productos y desperdicio de material, pero con el tiempo se capacitaron y mejoraron la calidad experimentando con otros materiales que se dejaban manejar mejor, de ahí se empezó a trabajar con los sintéticos y se dejó a un lado el cuero por lo costoso. En el momento, el propietario está dedicado de tiempo completo a la fábrica y a posesionar sus productos en el mercado local y hacia otras regiones del país.

Actualmente cuenta con personal variable en las temporadas altas (Julio – diciembre) aproximadamente de (10 – 14 empleados), en temporada baja (enero – junio), con (5) cinco empleados. En las temporadas altas se contrata a los empleados por días según la cantidad de pedidos y se les paga a \$7500 por día, se les da la alimentación, posada y transporte. El crecimiento de la fábrica ha sido lenta debido a la actitud del propietario, que prefiere producir poco y manejar el solo todo; a su vez administra, compra, vende, y no optimiza el tiempo para atender debidamente la empresa.

1.1.3 Situación actual de la Fábrica. Desde sus comienzos la Fábrica de Manufacturas de Correas m&m se dedicó a la elaboración de correas para niño y hombre; en un principio correas en cuero, en carnaza, en un solo tono. Un año después con la experiencia y conociendo las necesidades del mercado, se empezó a diseñar correas para niña; moñas, manillas y demás accesorios para ropa infantil en variados diseños y colores vivos acordes a la moda y se elaboraron en material sintético más económico; con estas líneas ha permanecido la fábrica en el mercado hasta ahora, teniendo la aceptación de sus clientes.

La mayoría de los procesos son artesanales ya que existen pocos adelantos tecnológicos; los procesos utilizados dentro del funcionamiento de la fábrica son dirigidos por su propietario. No cuenta con estructura administrativa, no posee un organigrama establecido, manual de funciones, manual de procedimientos y reglamento interno.

En la parte comercial posee en la actualidad una amplia línea de diseños de correas, pero no cuenta con un portafolio con las especificaciones técnicas requeridas para el caso, donde de a conocer las características, bondades, ventajas y usos de su producto. No se tiene una política clara sobre las estrategias de mercadeo y de precios acorde a los costos. Por otra parte los canales de distribución no son los más indicados para hacer llegar el producto, al mercado debido a que el propietario es el mismo vendedor y no cuenta con otros canales de comercialización, no alcanzando a dar un alto cubrimiento y dejando de llegar efectivamente a sus clientes; además no se ha hecho un plan

publicitario y promocional que permita a dar a conocer la imagen corporativa y las diferentes líneas que ofrece al público.

La empresa en el último año bajó sus ventas en 50%, por motivo de la crisis económica del país vecino Venezuela, ya que los clientes exportan a este país y al verse afectados, la fábrica también se afectó “ comenta el propietario”.

Todo lo anterior, se traduce en un escaso conocimiento del mercado, al no contar con un sistema de información para conocer todo lo relacionado con la competencia que los pueda afectar directamente o indirectamente.

En cuanto a la parte de producción, la fábrica de manufacturas de Correas M&M, carece de los espacios adecuados para la producción, por lo que se encuentra ubicada dentro del espacio de la residencia de la familia Mejía Muñoz, lo cual entorpece el buen funcionamiento, no reuniendo las especificaciones para realizar el procesamiento, lo cual no le permite ofrecer una producción con eficiencia, los empleados que contrata son inexpertos y tiene que capacitarlos para dicha labor.

Por otra parte los sistemas de bodegaje de la empresa no cumple con las expectativas, por cuanto no se definen las áreas de almacenamiento para materia prima, producto en proceso y producto terminado. Además no existe un plan de producción que le indique que cantidad producir y de esta manera determinar la capacidad instalada de la fábrica, para abastecer los pedidos, es decir el volumen de ventas está directamente relacionado con el número de pedidos y la materia prima disponible.

El sistema financiero es uno de los factores de la fábrica negativo en cuanto que la contabilidad que se lleva es muy sencilla, no se realizan los estados financieros, por pertenecer al régimen simplificado, la contabilidad que se hace es basándose en un talonario de ventas que se lleva, en consecuencia no se muestra la verdadera liquidez. Se maneja una cartera de 30 a 60 días, todos los clientes pagan a crédito, son muy pocos los que cancelan de contado.

La fábrica cuenta con la siguiente maquinaria: dos máquinas planas, dos cortadoras, (una manual y una eléctrica), dos perforadoras, cuatro troqueladoras, aproximadamente veinte troqueles de diferentes figuras y flores, tres remachadoras y dos cosedoras. Las siguientes herramientas: 10 martillos, cuchillas para el corte, metros, lapiceros y otros accesorios para la elaboración de correas. Tiene una capacidad de producción 8640 correas mensuales y trabaja en un área aproximada de 80m².

Sus correas y accesorios para ropa infantil son exportadas por parte de sus clientes a Venezuela, Perú y Ecuador.

1.1.4 Portafolio actual de productos. La Fábrica de Correas Sintéticas Manufacturas m&m cuenta con un amplio y variado de producto en su portafolio:

- Correas en diferentes diseños, colores pasteles y material sintético para niña.
- Correas en colores café, grises y negro en riata, para niño.
- Moñas para el cabello con flores troqueladas en material sintético y diferentes colores como: amarillo, rosado, azul, beis, verde, para el cabello
- Flores troqueladas en variados colores y diseños
- Cordones en cuero sintético y variados colores
- Manillas en material sintético y en cordón
- Servicio de troquelado

(véase anexo h)

1.1.5 Estructura Actual. En el momento la fábrica de Manufacturas de Correas Sintéticas m&m no cuenta con una cultura corporativa, no tiene definida su estructura, da la visión, la misión, los objetivos, sus políticas y valores. Para el señor Mejía su misión es satisfacer a los clientes y abarcar el mercado local.

En lo administrativo cuenta con un gerente y un asistente los cuales están encargados de todo lo relacionado con la fábrica. Del gerente (el mismo propietario) dependen todas las decisiones que se toman en la fábrica, no se tiene establecido un organigrama, no cuenta con un manual de funciones, ni perfil del cargo para la selección de personal.

1.2 HISTORIA DE LA MANUFACTURA DE CORREAS SINTETICAS

Desde hace mucho tiempo se han venido manufacturando correas, por necesidades y por cuestiones de moda en general y de las costumbres sociales imperantes en el momento y en cada país. El uso de la correa se remonta a los antiguos egipcios, en épocas pasadas el vestuario era una especie de saya corta de tela de las caderas y sujeta en la cintura con un cingulo o cinturón.

Desde épocas pasadas se manufacturan de correas en cuero para hombre, pero a través del tiempo han aparecido materiales que han dado otras opciones para manufacturar correas, pues el cuero es un material costoso y la economía del país no esta para sacar productos al mercado de alto costo; las personas buscan economía, es por eso que de unos años para acá se empezó a manufacturar correas tanto para hombre como para mujer y niños en material sintético por economía y por ofrecer un variada gama de colores en los diseños y estar a la moda y tener unos clientes satisfechos por diseños y por precio. Cada vez se buscan nuevos diseños y nuevos accesorios para acompañar el vestir de hombres, damas y niños.

En el mundo actual toda prenda va acompañada del algún accesorio y es muy común que vaya acompañada por correas, bolsos, collares, aretes y otros accesorios que combinen con ella. Las empresas interpretan las ideas y las tendencias que encajan en el mercado. Muchos diseñadores, fabricantes y profesionales del sector acuden a exposiciones en el ámbito nacional e internacional para dar a conocer sus productos.

Este sector es altamente competitivo y exigente por los estilos y diseños. Deben estar a la vanguardia para poder seguir en el mercado.

La falta de cultura de diseño y materias primas de mejor calidad imposibilitan a la fábrica competir con diferenciación y calidad del producto.

1.3 ANALISIS DEL SECTOR DE MANUFACTURAS DE CORREAS SINTÉTICAS

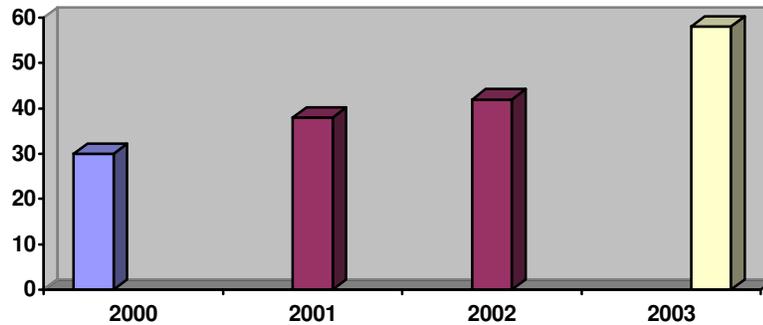
El sector de manufacturas de correas esta compuesto aproximadamente por ochenta empresas entre micro y medianas que ofrecen correas y accesorios en cuero y materiales sintéticos para damas, caballeros y niños. Algunas cuenta con su propio punto de venta y otras ofrecen sus productos a los confeccionistas de la ciudad que exportan para diferentes países como: Venezuela, Estados Unidos, México, Perú, entre otros.

Las empresas especializadas en correas sintéticas son muy pocas y han logrado posicionarse tanto en el mercado interno y externo; mientras la mayoría de las microempresas familiares trabajan en la clandestinidad, para evadir los impuestos y, se convierten en una competencia desleal.

El sector de las confecciones va de la mano con las manufacturas de correas sintéticas ya que este sector es un cliente potencial para los productores de ellas es por eso que se analiza que el crecimiento o decrecimiento de este sector dependen los productores de correas sintéticas.

El sector de las confecciones, conformado se constituyó como uno de los sectores de mayor impacto en las ventas al exterior del departamento declarando un valor de 5.2 millones USD, cifra superior en \$.4% la establecida durante el primer trimestre del 2002. El impulso que demostró el sector respondió en cierta medida a las excepciones arancelarias del ATPDEA y a la búsqueda de nuevos mercados, situación que generó un importante crecimiento en las ventas hacia países como México y Ecuador. (Véase figura. 1)

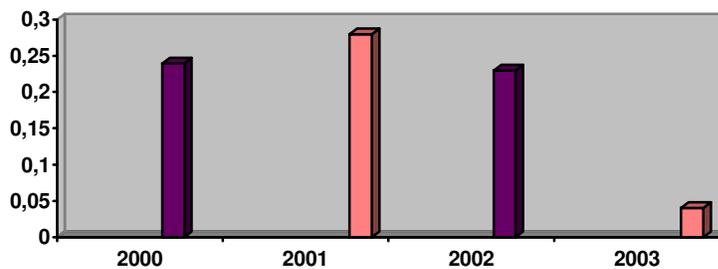
Figura 1. Exportaciones sector de las confecciones



Fuente: Cámara de comercio de Bucaramanga,

La crisis de la economía de Venezuela, hizo que este país redujera ostensiblemente sus compras de confecciones Santandereanas, de 248 mil USD en el 2002 a tan solo 4 mil USD en el 2003, valor apenas comparable con el bajo nivel mostrado el primer trimestre de 1998. Este destino que hasta el año anterior era el segundo de importancia para la industria regional de las confecciones, perdió representatividad y la ubicó por detrás de países como México y Ecuador, sin que hasta el momento proyecte cambios en su tendencia decreciente. Al comparar el resultado con la exportación Nacional para el mismo sector se aprecia una caída más drástica para Santander (-98.48%) que observa en el consolidado nacional (-74.3%). (véase figura 2)

Figura 2. Exportaciones a Venezuela.



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

En el departamento de Santander es confeccionista por tradición. Este sector se ha caracterizado por un dinamismo en cuanto a las exportaciones y su participación en la economía departamental.

Las confecciones de Santander representan alrededor de un 32% de las exportaciones departamentales totales y un 44% de las no tradicionales.

El 30% de las empresas de confecciones son exportadoras de las cuales, el 13% son microempresas, el 48% son pequeñas y el 10% medianas y grandes las cuales realizan operaciones de comercio internacional con mercados sofisticados como Estados Unidos, Perú, México y la Unión Europea.¹

1.3.1 Comportamiento de las exportaciones de los confeccionistas en el ámbito local y nacional. Las exportaciones textiles y confecciones en 2003 estuvo determinado por las grandes coyunturas. Por una parte se presenta una caída pronunciada de las exportaciones a Venezuela y por otra parte el otorgamiento de las preferencias ATPDEA, que han impactado positivamente las ventas a Estados Unidos.

De acuerdo con las cifras oficiales del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas; DANE, las exportaciones del macrosector en el período Enero – Julio 2003 llegó a los US\$ 556 millones, presentando un crecimiento del 9.67% frente al mismo periodo del año 2002, en el que se exportaron US\$ 507 millones. Esto significó un aumento de US\$ 40 millones, que se explica principalmente por el otorgamiento de las preferencias ATPDEA.

Estados Unidos continua siendo nuestro mayor socio con el 49% de las exportaciones de estos sectores, seguido de México y Ecuador con el 8% y 7% respectivamente.

¹ www.mincomex.gov.co

Durante los siete primeros meses del 2003, las exportaciones presentaron un crecimiento del 16.55% con respecto al mismo período del 2002, pasando de US\$320 millones a US\$373 millones. Este incremento demuestra el buen momento por el que pasa la actividad exportadora del país, en especial si se tiene en cuenta la situación de Venezuela, uno de nuestros principales socios comerciales.²

1.3.1.1 Exportaciones hacia Estados Unidos. Como se había proyectado, las exportaciones de las confecciones a Estados Unidos presentarían un crecimiento importante con la aprobación del ATPDEA, Estados Unidos es el principal responsable del incremento, contribuyendo con un 64% de las mismas, aumentando las exportaciones en US\$ 95 millones en confecciones a este país. Siendo este mercado el primer importador mundial de confecciones, Colombia mantiene una baja participación que alcanza el 0.3% y que se ve principalmente representando en operaciones de maquila y paquete completo.

1.3.1.2 Exportaciones hacia México. Este país ocupa el segundo lugar en participación con el 8% de nuestras ventas en confección. En el período Enero – Julio 2003 se incrementaron las exportaciones a este mercado de US\$ 21.6 millones a UD\$22.9 millones, con un incremento de 6%. El tamaño del mercado mexicano es muy importante (97 millones de habitantes), sin embargo su industria local desatiende esta demanda por estar enfocada a proveer mercados internacionales. Lo anterior sumado al crecimiento de su destino es prioritario para nuestras confecciones.

1.3.1.3. Exportaciones a Venezuela. Por otra parte las exportaciones hacia Venezuela que participa con el 5.8% de las exportaciones de confecciones en el período Enero – Septiembre 2003, presentaron un decrecimiento del 68% equivalente a US\$ 46 millones. El mercado venezolano pasó a ser el tercer destino de las exportaciones colombianas de confecciones. Dada la coyuntura actual el objetivo consiste en lograr la permanencia de las empresas exportadoras,

² www.incomex.gov.co

pues este mercado es de gran importancia para el sector, sobre todo si se tiene en cuenta la actividad de las pequeñas y medianas empresas, a diferencia de Estados Unidos el principal producto de exportación es la ropa interior femenina y masculina y la T – Shirts.³

1.3.1.4 Exportaciones hacia el Reino Unido. El tamaño y estabilidad de mercado, el poder adquisitivo de sus consumidores y las preferencias comerciales con las que cuenta Colombia, hacen de Europa un mercado atractivo para el sector. En el Reino Unido en el que se ha logrado la penetración exitosa de algunos productos colombianos, la estrategia ha estado orientada a vender la imagen del país y dar a conocer la calidad y fortalezas de la confección colombiana.

Se han aumentado las exportaciones colombianas a este mercado en un 25% pasando de US\$5.4 millones entre Enero – Julio de 2002 a US\$6.7 millones en el mismo periodo de 2003. Sin embargo Colombia se mantiene a la cabeza como primer proveedor latinoamericano de confecciones del Reino Unido. La principal estrategia implementada ha sido a través de misiones de compradores ingleses a Colombiatex y Colombia Moda.

1.3.1.5 Exportaciones hacia Ecuador. El país vecino ocupa el cuarto lugar de las exportaciones colombianas del sector, con una participación del 4%, presentó decrecimiento en el periodo Enero- Julio de 2003, ya que pasó de US\$ 14.16 millones, lo que significó un leve decrecimiento del 0.3%. Los productos que presentan mayor dinamismo son: ropa interior femenina, infantil, camisas de algodón.

1.3.1.6 Exportaciones hacia Costa Rica. Presenta un crecimiento de las exportaciones de confecciones por un valor de US\$1.018 millones, si se compara con el periodo Enero – Julio de 2002 frente a este mismo periodo de 2003, pasando de US\$ 7 millones a más de US\$ 8 millones, presentando un crecimiento del 14% y una participación del 2.2% en las exportaciones de confecciones.

³ www.proexport.com.co. Comportamiento de las exportaciones confección infantil, 2003

Aunque Colombia no tenga preferencias arancelarias. Los principales productos de exportación fueron: ropa infantil, y pijamas.⁴

1.4 EVOLUCIÓN DEL SECTOR SINTÉTICO NIVEL LOCAL

Con respecto al sector sintético en Bucaramanga, véase Cuadro 1. se puede comparar el aumento del sector sintético en el año 2003, frente o con respecto al 2002, observando que se presentó un aumento relativamente bajo.

Cuadro 1. Movimiento del sector sintético en Bucaramanga

(Millones de pesos – año corrido)

Mes	Año	Valor
FEBRERO	2003	44.723
FEBRERO	2004	49.916

Fuente. Cámara de comercio de Bucaramanga.

El sector Sintético muestra una mayor elasticidad puesto que puede responder más rápidamente a los cambios del mercado.

Ante el comportamiento del mercado de los sintéticos y la saturación de ciertos mercados de este tipo de material, en la industria del calzado es muy utilizado también para la manufactura de calzado infantil, para mujer y hombre porque es muy fácil de manejar y trae colores atractivos para hacer combinaciones de acuerdo con la moda actual, originando un auge en la oferta en la ciudad.

En el comportamiento para el mes de Febrero del 2003, en este sector hubo una demanda de productos manufacturados en material sintético en el sector de las confecciones en un 60%; frente al mes de Febrero del año 2004, aumentó en un 80%.

⁴ www.mincomex.gov.co. Comportamiento del mercado de las confecciones.

⁵ Enciclopedia Microsoft. Encarta 2002. 1993 – 2001. Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Como ya se informó, en Bucaramanga la tendencia fue diferente al resto del país, pues hubo un decrecimiento en las transacciones.

1.5 MARCO LEGAL

En el momento hay mucha empresa que está en proceso de certificación con las Normas ISO 9000 y 14000, normas que regulan la calidad o de los servicios que venden u ofrecen las empresas, así como los aspectos ambientales implicados en la producción de los mismos. Tanto el comercio con la industria tienden a adoptar normas de producción y comercialización uniformes para todos los países, es decir tienden a la normalización. Esta no solo se traduce en leyes que regulen la producción de bienes o servicios sino que su influencia tiende a dar estabilidad a la economía, ahorrar gastos, evitar el desempleo y garantizar el funcionamiento rentable de las empresas.

Esta certificación más que una obligación es un paso para vender sus productos, su certificación les abre nuevos mercados internacionales. El organismo internacional de normalización es la ISO (international Standards Organization), creado en 1947 y que cuenta con 110 Estados miembros representados por sus organismos nacionales de normalización.

Entre las normas que ha dictado esta organización se encuentra las recientes ISO 9000 y la ISO 14000 que son independientes una de la otra, es decir no por tener la calificación ISO9000 se obtiene automáticamente la ISO 14000. La ISO 9000 es el modelo de diseño – desarrollo del producto, su proceso de producción, instalación y mantenimiento, es decir, es un sistema para asegurar la calidad. Este sistema obliga a una estrecha relación entre el cliente y el proveedor; también interrelaciona cada una de las áreas de la compañía o empresa y minimiza el factor de error en la toma de decisiones en toda la organización, ya sea en situaciones habituales o especiales. Actualmente la ISO 9000 tiene más de 70.000

registros en todo el mundo, lo cual evidencia que la comunidad de negocios internacionales la ha adoptado como un sistema válido, fiable y realizable.⁵

Para las empresas que actualmente estén exportando, el Estado les ha dado la prebenda de exonerarla del IVA y a los proveedores de estas empresas se les debe cobrar el IVA y luego se les devolverá y es una cadena que se forma, la empresa exportadora debe informar de todos los datos de los proveedores para llevar un control y conservar la cadena. Además la ley 789, excluye del pago de los diferentes aportes al régimen del subsidio Familiar, SENA, ICBF, a los empleadores que vinculen a trabajadores adicionales que tienen en promedio en el año 2002, a personas que hayan estado privadas de la libertad, personas tengan una disminución de su capacidad laboral en un 25%, personal reinsertado del conflicto armado, mujeres cabeza de familia y tengan documento para acreditar su edad; cumplir con los demás requisitos que dispone la ley 789.

La empresa m&m actualmente no esta en proceso certificación de Norma ISO 9000, el propietario espera adelantar el proceso de certificación largo plazo.

La norma legal existente, para este tipo de negocio está regida por el estatuto tributario del municipio de Giron, según el acuerdo municipal 054 de diciembre de 1995.⁶

⁶ Alcaldía de Giron. Oficina de registro, acuerdo 054

2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION

Consiste en la recolección, registro y análisis de manera ordenada y objetiva de los datos que se refieran a los problemas o situaciones críticas que estén relacionadas con los clientes actuales.

Para aplicar estos instrumentos se necesita de una planificación con anterioridad, clara, ordenada y coherente, de tal manera que los datos recogidos contribuyan al logro de los objetivos de esta propuesta.

Es necesario estructurar bien los equipos y los procedimientos diseñados para reunir, clasificar, analizar y distribuir adecuadamente y a tiempo toda la información, para ser usada en la toma de decisiones y formular la propuesta de mejoramiento para la Fábrica de Manufacturas de Correas Sintéticas m&m.⁷

2.1 CLIENTES ACTUALES:

2.1.1 Objetivo. Realizar una investigación de mercados, con el propósito de registrar, analizar y sistematizar información para conocer y medir el nivel de satisfacción de los clientes actuales, determinando su situación actual y detectar los deseos y necesidades que sugieran ellos, para alcanzar un mejor reconocimiento y posicionamiento y por ende un nivel más competitivo.

2.1.2. Necesidades de Información. Es importante conocer algunos datos de los clientes actuales para formular la propuesta de mejoramiento.

⁷ PRADILLA ARDILA, Humberto. Investigación de mercado. Bucaramanga. UIS/ INSED.1994; p91.

- Conocer el nivel de satisfacción de los clientes actuales
- Determinar que capacidad de compra tiene los clientes actuales
- Observar los gustos y preferencias de los clientes
- Medir el grado de importancia que le dan a la calidad del producto
- Que productos le compran a la fábrica
- Que cantidad y cada cuánto le compran a la fábrica.
- Averiguar si tiene otros proveedores que le suministren la misma línea de productos.

2.1.3 Ficha técnica. Dicha ficha contará con los siguientes datos:

Cuadro 2. Ficha técnica de encuesta a clientes actuales

Tipo de investigación:	Exploratoria, descriptiva
Fuentes de investigación:	Método inductivo y deductivo síntesis
Población:	20 clientes
Fuentes de información:	Primaria
Técnica de recolección de información:	Censo
Instrumento:	Cuestionario estructurado
Modo de aplicación:	Por teléfono, por Internet y dirigida
Elemento censal:	Gerentes, administradores, jefes de venta, supervisores de empresas confeccionistas.
Alcance:	Bucaramanga
Tiempo de aplicación:	Febrero – mayo

(véase anexo k lista de clientes)

2.1.4 Tabulación y Análisis de las encuestas. La encuesta consta de 13 preguntas y se le hizo a 20 clientes. (Véase formato anexo A).

◆ **Antigüedad del cliente de Correos m&m.** De acuerdo a la información suministrada por los 20 clientes, se encuentra que el 60% de ellos, son clientes de

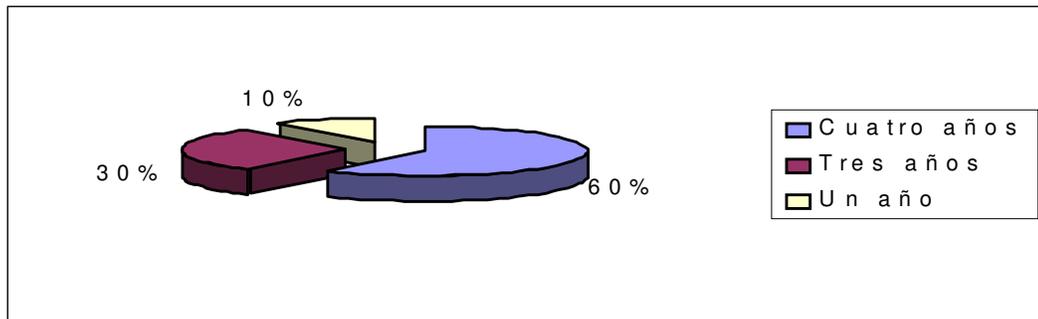
Correas m&m hace cuatro (4) años, el 30% lo es hace tres años, y tan solo el 10% son clientes desde hace un (1) año. Véase Cuadro 3.

Cuadro 3. Antigüedad del cliente de Correas m&m.

Tiempo	No. Clientes	Porcentaje
Cuatro años	12	60%
Tres años	6	30%
Un año	2	10%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a Confeccionistas. Febrero 2004.

Figura 3. Antigüedad del cliente de Correas m&m.



Fuente: encuesta

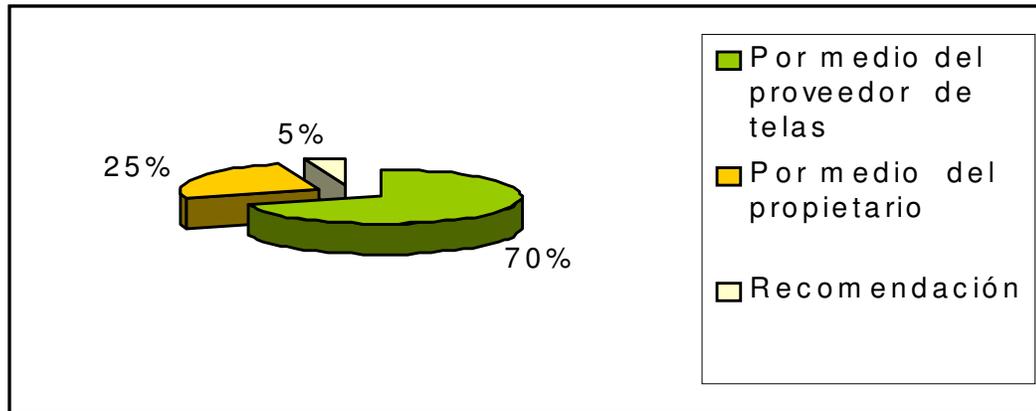
◆ **Medio por el cual conoció Correas m&m.** De acuerdo a la información suministrada por los 20 clientes, se encuentra que el 70% de ellos, conoció la existencia de Correas m&m, a través del proveedor de telas, el 25% lo hizo a través del propietario y tan solo el 5% por otros medios. Véase Cuadro 4.

Cuadro 4. Medio por el cual conoció a Correas m&m

Medio	No. Cliente	Porcentaje
Por medio del proveedor de telas	14	70%
Por medio del propietario	5	25%
Recomendación	1	5%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a Clientes Febrero 2004

Figura 4. Medio por el cual conoció a Correas m&m



Fuente: Encuesta

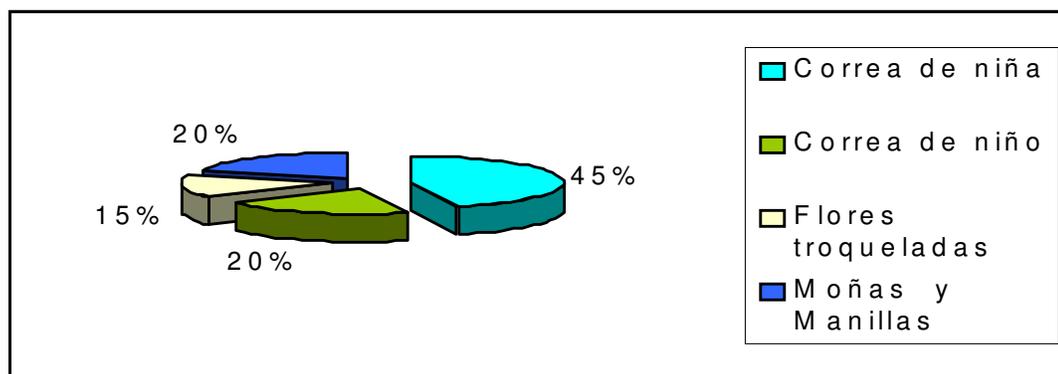
◆ **Productos de más consumo por parte de los Clientes.** El 45% de los clientes manifestaron que el producto más empleado es la correa de niña, por tener más demanda en el mercado, un 20% consumen la correa para niño, es así que el 60% de los clientes compran las correas por ser la línea infantil la que manejan los confeccionistas de la ciudad y un 15% compra flores y el restante compra moñas y manillas como accesorios para darle un valor agregado a la prenda. Véase Cuadro 5

Cuadro 5. Productos de más consumo por los clientes

Producto	No. Clientes	Porcentaje %
Correa de niña	9	45%
Correa de niño	4	20%
Flores troqueladas	3	15%
Moñas y Manillas	4	20%
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta dirigida a Clientes. Febrero del 2004

Figura 5. Productos de más consumo por los clientes



Fuente: Encuesta

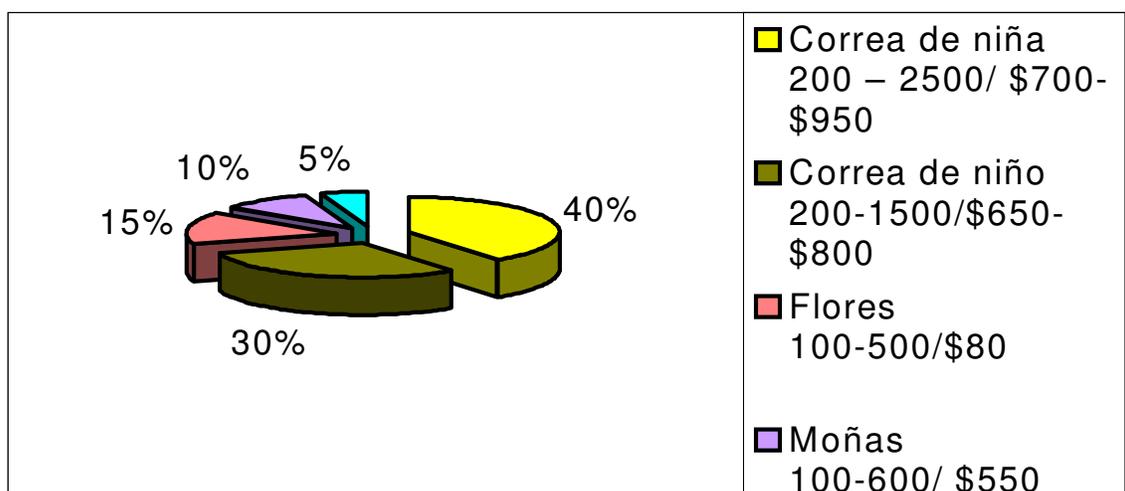
◆ **Cantidad y precio de los productos de compra de los productos de m&m.** El 100% de los clientes coincidieron que la cantidad de los pedidos difieren y depende de la temporada y como esté la demanda en el mercado local, nacional e internacional. El entorno de las confecciones y sus productos están sujetos de las preferencias de sus clientes según las tendencias de la moda y los precios son variables según el material y el diseño del producto. Véase cuadro 6.

Cuadro 6. Cantidad y precio de los productos que consumen los clientes de Correas m&m.

Cantidad y precio	Producto	No. Clientes	Porcentaje %
200 – 2500/ \$700-\$950	Correa de niña	8	40%
200-1500/\$650-\$800	Correa de niño	6	30%
100-500/\$80	Flores	3	15%
100-600/ \$550	Moñas	2	10%
100-500/ \$100	Manillas	1	5%
TOTAL		20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a Clientes. Febrero 2004

Figura 6. Que cantidad y a que precio le compra a correas m&m.



Fuente: Encuesta

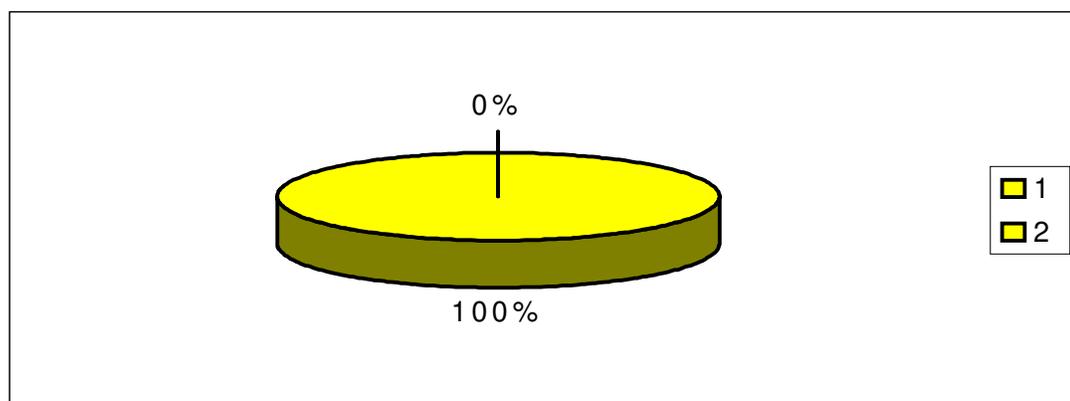
◆ **Proveedores diferentes a m&m.** El 100% de los confeccionistas entrevistados estuvieron de acuerdo que su proveedor de esta clase producto es Correas m&m, pues para estas empresas no tiene más de un proveedor por ser un producto que le da valor agregado a la prenda de vestir y no es una materia prima en la cual se necesite más de un proveedor. Véase cuadro 7.

Cuadro 7. Proveedores diferentes a m&m

Proveedor	No. Clientes	Porcentaje %
Correas m&m	20	100%
Otro	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a Clientes. Febrero 2004.

Figura 7. Proveedores diferentes a m&m



Fuente: Encuesta

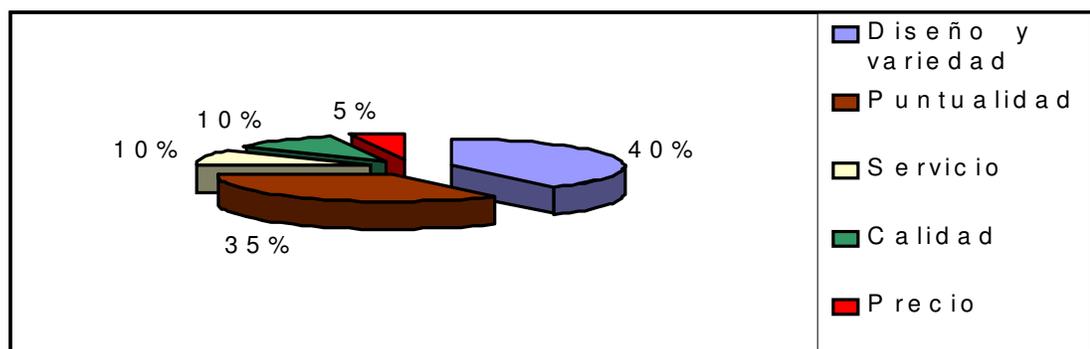
◆ **Factores que influyen en la decisión de compra de los productos de Correas m&m.** Los factores más relevantes en orden de importancia para tomar la decisión de comprar ó adquirir un producto de Correas m&m son: el 42% del total de los confeccionistas prefieren tener en cuenta para su elección: el diseño y la variedad del producto y un 34% por la puntualidad que ofrecen a los confeccionistas en las temporadas altas y un 8% los escogen por su servicio al cliente y para alguno confeccionistas los adquieren por su calidad en 13%. Y tan solo un 3% por el precio. Véase Cuadro 8.

Cuadro 8. Factores que influyen en la decisión de compra de los productos de Correas m&m

Motivo	No. Clientes	Porcentaje %
Diseño y variedad	8	42%
Puntualidad	7	34%
Servicio	2	8%
Calidad	2	13%
Precio	1	3%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a Clientes. Febrero 2004.

Figura 8. Factores que influyen en la decisión de compra de los productos de Correas m&m



Fuente: Encuesta

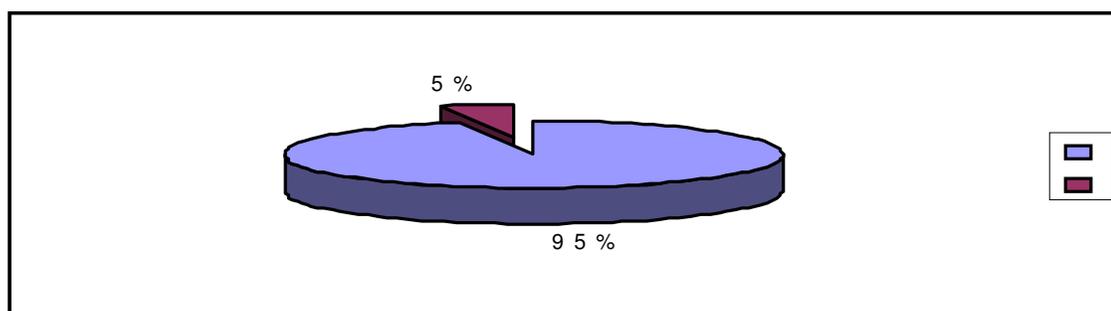
◆ **Opinión sobre los diseños de las Correas m&m.** El 90% de los confeccionistas, consideran que los diseños de las correas son novedosos y se acoplan a las necesidades según los diseños que se estén trabajando en la empresa de confecciones y tan solo el 10% responden a que son comunes como otros diseños en el mercado local. Véase Cuadro 9.

Cuadro 9. Opinión sobre los diseños de las correas de la Fábrica de Manufactura de Correas m&m.

Concepto	No. Clientes	Porcentaje %
Novedosos	18	90%
Comunes	2	10%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a Clientes. Febrero 2004

Figura 9. Opinión sobre los diseños de Correas m&m



Fuente: Encuesta

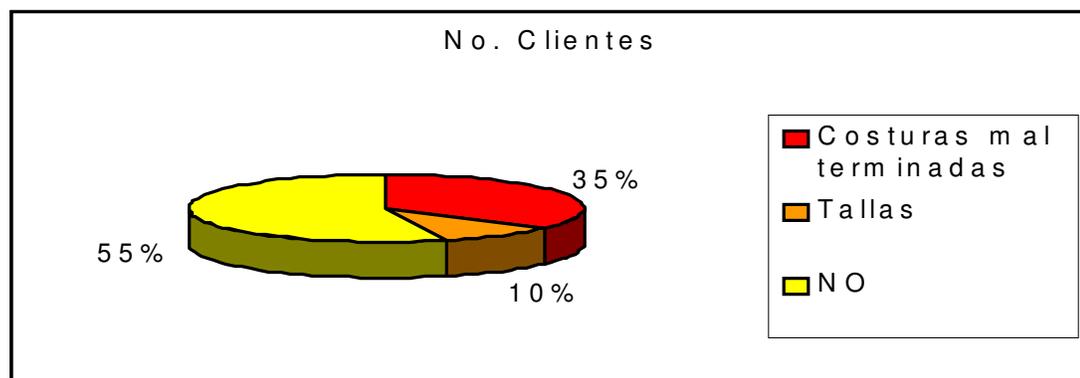
◆ **Defectos encontrados en los productos de Correas m&m.** Del total de 20 clientes, el 65% de ellos opinan que no han encontrado ningún defecto en ellos, en términos generales, un 25% que si ha encontrado defectos en los productos suministrados por Correas m&m como: costuras mal terminadas un 35% y la talla no correspondiente a la edad, 10%. Por otra parte los confeccionistas aciertan que se sienten conformes con los productos que han comprado y han satisfecho sus necesidades. Véase cuadro 10.

Cuadro 10. Defectos en los productos de Correas m&m

Defectos	No. Clientes	Porcentaje %
Costuras mal terminadas	5	25%
Tallas	2	10%
NO	13	65%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a Clientes. Febrero 2004

Figura 10. Defectos en los productos de Correas m&m



Fuente: Encuesta

◆ **Concepto sobre la política de precios.** En términos generales se concluye que el 64% de los confeccionistas califican los precios de Correas m&m altos a diferencia de otras empresas que ofrece estos mismos productos, mientras el 26%

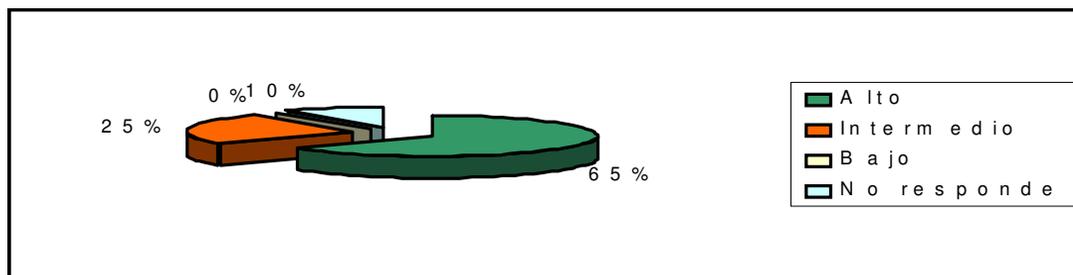
lo presentan como intermedios y creen que están acordes al producto que reciben. Y sólo el 10% no manifestaron ningún inconformismo al valor del producto. Véase Cuadro 11

Cuadro 11. Concepto sobre la política de precios.

Concepto	No. Clientes	Porcentaje %
Alto	13	64%
Intermedio	5	26%
Bajo	0	0
No responde	2	0
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a Clientes. Febrero 2004

Figura 11. Concepto sobre la política de precios



Fuente: Encuesta

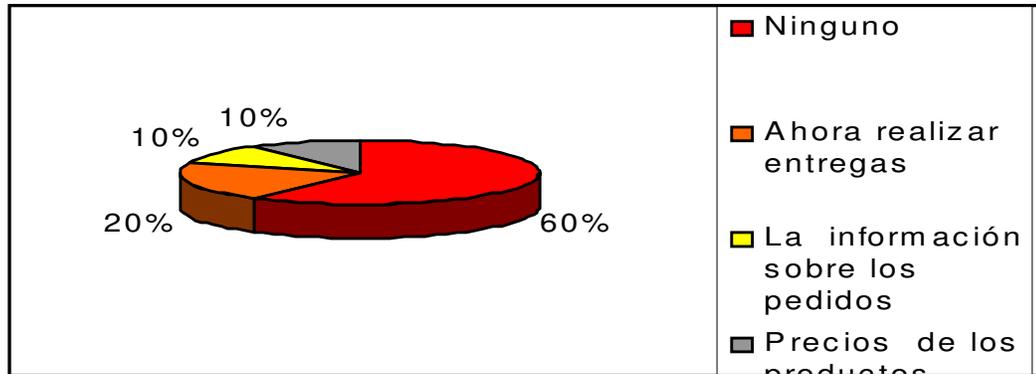
◆ **Inconvenientes que han tenido con el producto.** Según datos suministrados por los confeccionistas vinculados con Correas m&m, el 60% de ellos opina que no han tenido ningún inconveniente con los productos, con el servicio y, se encuentran satisfechos con ellos hasta el momento; sin embargo el 40% afirma que han tenido inconformismo, el 20% a hora de realizar las entregas, en la hora de fijar los precios de los productos e incentivos de precios a la hora de pagar a tiempo. Véase Cuadro 12.

Cuadro 12. Inconvenientes que ha tenido con el producto

Inconveniente	No. Clientes	Porcentaje %
Ninguno	12	60%
Ahora realizar entregas	4	20%
La información sobre los pedidos	2	10%
Precios de los productos	2	10%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a Clientes. Febrero 2004

Figura 12. Inconvenientes que ha tenido con el producto.



Fuente : Encuesta

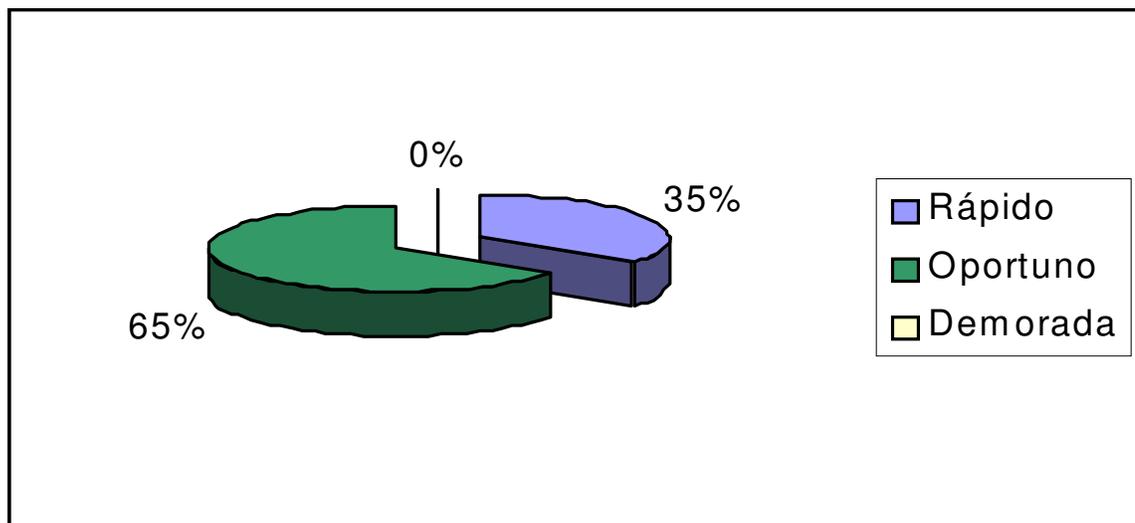
◆ **Consideración sobre el tiempo de respuesta a los inconvenientes.** El 64% de los confeccionistas clientes de la Fábrica de correas m&m, considera que el tiempo registrado a la respuesta de los inconvenientes presentados a ha sido oportuno y el restante 36% lo evalúa como rápido. Véase Cuadro 13.

Cuadro 13. Consideración sobre el tiempo de respuesta a los inconvenientes

Consideración	No. Clientes	Porcentaje %
Rápido	7	36%
Oportuno	13	64%
Demorada	0	0
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a Clientes. Febrero 2004

Figura 13. Consideración sobre el tiempo de respuesta a los inconvenientes.



Fuente: Encuesta

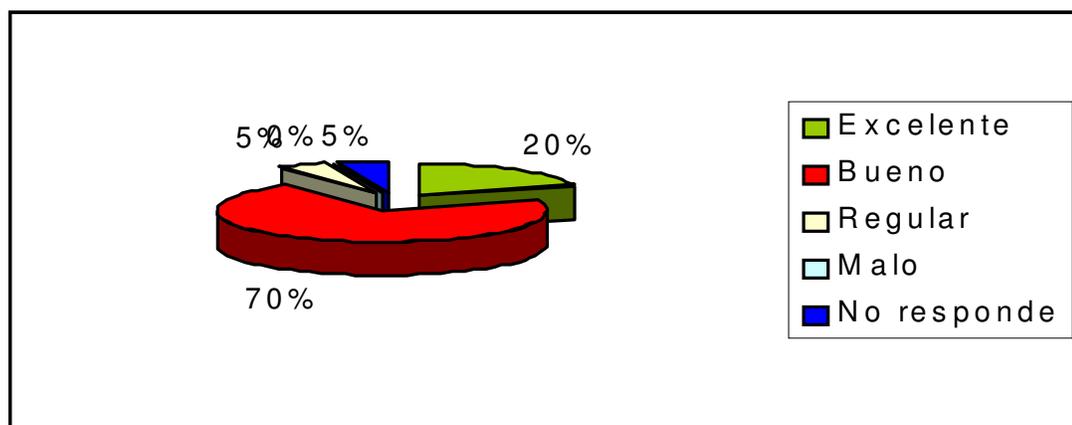
◆ **Opinión sobre los productos y el servicio de correas m&m.** El 68% del total de 20 clientes, califican los productos y el servicio como bueno, un 20% lo da como excelente, y el 8% lo evalúa como regular. Lo anterior corrobora como su principal fortaleza es el diseño y la variedad en sus productos. Véase Cuadro 14.

Cuadro 14. Opinión sobre los productos y el servicio de correas m&m.

Opinión Producto - servicio	No. Clientes	Porcentaje %
Excelente	4	20%
Bueno	14	68%
Regular	1	8%
Malo	0	0
No responde	1	4%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a Clientes. Febrero 2004

Figura 14. Opinión sobre los productos y el servicio de Correas m&m.



Fuente: Encuesta

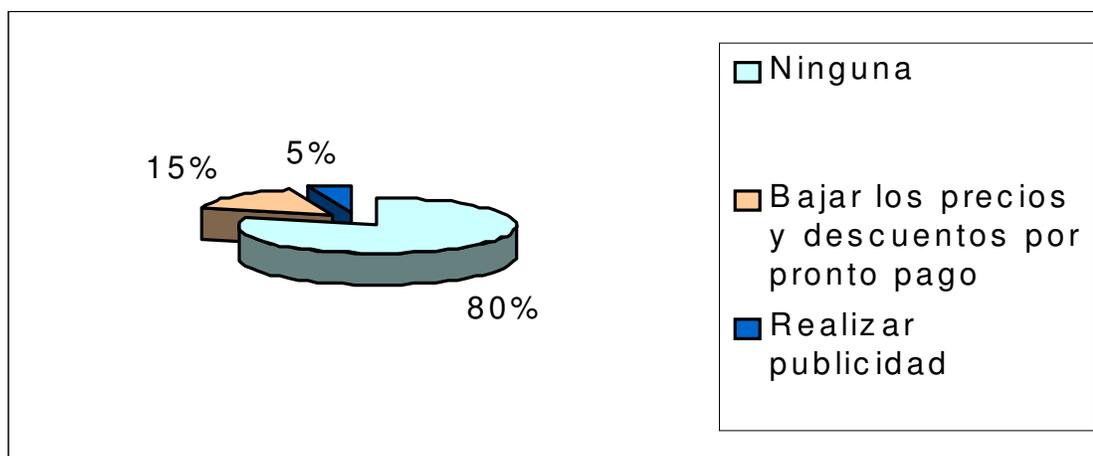
◆ **Sugerencias para mejorar los productos y el servicio.** Del total de 20 Confeccionistas, el 82% de ellos no se atrevieron a presentar sugerencias que vayan en pro de mejorar los productos o los servicios de Correas m&m, ya que consideran en su gran mayoría, que se encuentran en un alto grado aceptación. El 4% de ellos, consideran que se debería bajar los precios para comprar una mayor cantidad, y por otra parte ofrecer un descuento por pronto pago o por pago en efectivo, un 2% plantean que es pertinente hacer publicidad. Véase Cuadro 15.

Cuadro N 15. Sugerencias para mejorar los productos y el servicio

Sugerencias	No. Clientes	Porcentaje %
Ninguna	16	82%
Bajar los precios y descuentos por pronto pago	3	13%
Realizar publicidad	1	5%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a Clientes. Febrero 2004

Figura N 15. Sugerencias para mejorar los productos y el servicio



Fuente: Encuesta

2.2 MERCADO POTENCIAL:

2.2.1 Objetivo. Realizar una investigación de mercados, con el propósito de registrar, analizar y sistematizar información para conocer y medir el nivel de satisfacción de los clientes potenciales, determinando su situación actual y detectar los deseos y necesidades, sus costumbres, grado de conocimiento y actitud de compra relacionada con las correas sintéticas y accesorios para ropa infantil, para alcanzar un mejor reconocimiento y posicionamiento y por ende un nivel más competitivo con las correas sintéticas y accesorios para ropa infantil.

2.2.2 Necesidades de información.

- Conocer las costumbres de los clientes
- Determinar el grado de conocimiento que tiene sobre la fábrica m&m
- Conocer los gustos de los clientes
- Identificar las necesidades de los clientes
- Identificar las preferencias de los clientes
- Conocer los aspectos a la hora de comprar
- Cuántos proveedores cuenta en el momento

- Qué cantidad compra mensualmente
- Con que frecuencia compra correas para ropa infantil
- Conocer el interés que tenga de cambiar de proveedor
- Qué motivos lo obligarían a cambiar de proveedor

2.2.3 Ficha técnica.

Cuadro N°16. Ficha técnica para la encuesta a clientes potenciales

Tipo de investigación:	Descriptiva
Fuentes de investigación:	Método inductivo, deductivo, síntesis
Población:	50 empresas confeccionistas
Fuentes de información:	Primaria
Técnica de recolección de información:	Censo
Instrumento:	Cuestionario estructurado
Modo de aplicación:	Por teléfono, por Internet y dirigida
Elemento censal:	Gerentes, administradores, jefes de venta, supervisores de empresas confeccionistas.
Alcance:	Bucaramanga
Tiempo de aplicación:	Febrero – Mayo

2.2.4 Tabulación y análisis de las Encuestas. La encuesta realizada a los posibles clientes potenciales consta de doce (12) preguntas, que se analizarán a continuación: véase Anexo B.

◆ **Otros fabricantes de correas sintéticas.** Según la respuesta de los cincuenta (50) confeccionistas encuestados el 55% conoce tres empresas que ofrecen este producto, un 35% conoce dos fábricas y tan solo el 10% conoce más de cuatro empresas, con esto podemos concluir que los confeccionistas de la ciudad no conocen la totalidad de las empresas que ofrecen esta clase de producto y que estas empresas trabajan en la clandestinidad pues no acuden a la publicidad para dar a conocer sus productos. Véase cuadro 17.

Cuadro 17. Otros fabricantes de correas sintéticas.

Cantidad	No. Confeccionistas	Porcentaje
Una	0	0%
Dos	27	55%
Tres	18	35%
Cuatro	5	10%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta dirigida a Confeccionistas. Marzo - Abril de 2004.

◆ **Proveedores de correas y accesorios de ropa infantil.** De acuerdo a la información suministrada por los 50 confeccionistas, un 45% le compran a Leggis, un 13% le compra a Luis Antonio Jahona, un 11% a Araminta Navarro, y un 31% guarda reserva de su proveedor. Esta información nos deja ver que Manufacturas Leggis esta bien posicionado en el mercado. Véase Cuadro 18.

Cuadro 18. Proveedores de correas y accesorios de ropa infantil

Proveedor	No. Confeccionistas	Porcentaje
Leggis	23	45%
Luis Antonio Jahona	7	13%
Araminta Navarro	5	11%
Otro	15	31%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta dirigida a Confeccionistas. Marzo – Abril 2004

◆ **Antigüedad de su proveedor.** El 54% de los Confeccionistas manifestaron que hace más de tres años, un 23% lo tienen desde hace dos años, un 18% hace un año, y un 5% no respondió. Esto nos da como referencia que los confeccionistas no cambian continuamente sus proveedores sino que son constantes con el que tienen. Véase Cuadro 19.

Cuadro 19. Antigüedad de su proveedor

Tiempo	No. Confeccionistas	Porcentaje %
Un año	9	18%
Dos años	11	23%
Más de tres años	27	54%
No responde	2	5%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta dirigida a Confeccionistas. Marzo - Abril del 2004

◆ **Que forma de pago a los proveedores.** El 85% de los confeccionistas utilizan el crédito con sus proveedores, pagan de 60 a 90 días según el volumen, el 5% paga en efectivo los pedidos pequeños, un 6% tienen otras formas, por ejemplo, cheques y un 2% de los encuestados no respondió. Esto no demuestra como la mayoría de las empresas trabajan a crédito y no pagan de contado, por esto es importante manejar diferentes formas de pago para los clientes. Véase cuadro 20.

Cuadro 20. Forma de pago a los proveedores

Forma de pago	No. Encuestados	Porcentaje %
Efectivo	2	5%
A 30 días	0	0%
A 60 a 90 días	43	85%
No responde	1	2%
Otros	4	6%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta dirigida a Confeccionistas. Marzo - Abril 2004

◆ **Frecuencia de compra.** Un 13% compra mensualmente pedidos muy pequeños, otro 48% semestralmente que son las temporadas altas para estas empresas, un 26% trimestralmente y un 13% según la demanda hacen sus pedidos. Según estas cifras nos muestra que estas empresas compran de tres (3) a seis (6) meses, ya que ellas manejan un calendario según los diseños para cada temporada entorno a la moda. Véase cuadro 21.

Cuadro 21. Frecuencia de compra

Frecuencia	No. Encuestados	Porcentaje %
Un mes	7	13%
Trimestral	13	26%
Semestral	24	48%
Otros	6	13%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta dirigida a confeccionistas. Marzo – Abril 2004.

◆ **Cantidad y líneas que más consumen.** El 90% de los gerentes o los encargados de las empresas de los confeccionistas de encuestados estuvieron de acuerdo que las cantidades dependen de la temporada y la economía del país, para algunos que exportan los factores de la economía de los países vecinos a los cuales les venden afectan en sus ventas y la decisión se toma según la demanda y la oferta que haya en el momento y su entorno. Y un 10% se reserva la respuesta. Véase Cuadro 22.

Cuadro 22. Cantidad y líneas que más consumen

Línea	Cantidad
Correas de niñas	250 –3000
Correas de niño	125 –2500
Flores	100 – 1000
Collares	0
Moñas	0
TOTAL	TOTAL

Fuente: Encuesta dirigida a confeccionistas. Marzo – Abril 2004.

◆ **Precio que paga por los productos comprados.** El 75% comenta que los precios de las correas oscilan entre \$600 y \$800 y el precio de las flores oscilan entre \$45 y \$60 y, un 20% nos comenta que los precios de las correas están entre \$ 700 y \$900 y el precio de flores están en \$60 y \$75 y, el de las moñas \$400 y \$500 y un 5% no respondió. Está información nos da una idea de los

precios que maneja la competencia y nos demuestra que están manejando precios por debajo de los que manejan la fábrica de correas m&m, a la cual estamos realizando la propuesta de mejoramiento. Véase Cuadro 23.

Cuadro 23. Que precio paga por los productos que compra

Producto	Precio	No. Encuestados	Porcentaje %
Correas	\$600 / \$800	38	75%
Flores	\$45 / \$60		
Correas	\$700 / \$900	12	20%
Flores	\$60 / \$75		
Moñas	\$400 / \$500		
No responde			5%
TOTAL		50	100%

Fuente: Encuesta dirigida a confeccionistas. Marzo –Abril 2004

◆ **Medio por el cual se entero de su proveedor.** Del total de 50 empresas encuestadas, el 48% de ellos la conocieron por visita del vendedor, un 33% la conoció por recomendación, el 10% por medio publicitario y un 9% por otros medios. Véase cuadro 24

Cuadro 24. Medio por el cual se entero de su proveedor

Medio	No. Encuestados	Porcentaje %
El vendedor	24	48%
Propaganda	5	10%
Por recomendación	16	33%
Otros medios	5	9%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta dirigida a confeccionistas. Marzo – Abril 2004

◆ **Inconvenientes que ha tenido con su proveedor.** En términos generales las empresas consultadas concluyen que ha tenido inconveniente como: calidad del producto un 24%, puntualidad al despachar el pedido un 16%, mal talleje 12%, falta de facturas 8% y un 8% otros, a diferencia que el 36% no ha tenido dificultades.

Esta información nos da a conocer que hay espacios para ofrecer los productos de Correas m&m, ofreciendo un producto con calidad y servicio al cliente con excelencia, Véase Cuadro 25.

Cuadro 25. Inconvenientes que ha tenido con su proveedor

Inconvenientes	No. Encuestados	Porcentaje %
Calidad del producto	12	24%
Puntualidad en los despachos	8	16%
Mal tallaje por edad	6	12%
No facturan	4	8%
Otros	2	4%
NO	18	36%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta dirigida a confeccionistas. Marzo– Abril 2004

◆ **Conocimiento de la existencia de Correas m&m.** Según datos suministrados por los empresarios encuestados, el 75% de ellos comenta que no ha escuchado de esta empresa, sin embargo el 25% afirma que han tenido alguna información sobre su existencia y sus productos pero no los han conocido personalmente. Véase Cuadro 26.

Cuadro 26. Conocimiento de la existencia de Correas m&m

Concepto	No. Encuestados	Porcentaje %
SI	12	25%
NO	38	75%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta dirigida a confeccionistas. Marzo – Abril 2004

◆ **Interés por conocer nuevos proveedores.** El 48% de los empresarios les gustaría conocer a nuevos proveedores y el diseño de sus productos y si se adaptan a línea, se podría llegar a algún acuerdo, el 34% se encuentra contento

con su proveedor y no está interesado en otro, y el 18% no responde. Esto demuestra que hay un mercado potencial por cubrir. Véase Cuadro 27.

Cuadro 27. Interés por conocer nuevos proveedores .

Concepto	No. Encuestados	Porcentaje %
SI	24	48%
NO	17	34%
NO RESPONDE	9	18%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta dirigida a confeccionistas. Marzo – Abril 2004

◆ **Interés por cambiar de proveedor.** El 42% del total de 50 encuestados opina que sí, en el caso que ocurrir un inconveniente grave; como entregar un pedido en temporada alta en malas condiciones, o no cumplir con la entrega; en caso de requerir nuevos productos o nuevos diseños o que ofrezcan mejores precios y calidad del producto adquirido, un 36% dice que no se siente satisfecho con su proveedor y el 20% no responde. Véase Cuadro 28

Cuadro 28. Interés por cambiar de proveedor

Opinión	No. Clientes	Porcentaje %
SI	21	42%
Incumplimiento	6	30%
Productos en malas condiciones	2	12%
NO	19	38%
No responde	10	20%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta dirigida a confeccionistas. Marzo– Abril 2004

2.3 COMPETENCIA. Con relación a la competencia, se realizó una pequeña investigación a la competencia realizando unas visitas a las que se tiene conocimiento, que son pocas, ya que la mayoría son clandestinas; buscando

información acerca de: cuales producto ofrecen actualmente, calidad del producto, producto de mayor preferencia y demanda, el promedio de precio de la correa, su ubicación, trayectoria, experiencia, estrategias de negociación, estabilidad financiera, entre otras.

2.3.1 Competidores actuales y análisis. En Bucaramanga y su área metropolitana se encuentran ubicadas diferentes fábricas de correas de mayor tamaño, trayectoria y experiencia.

- ◆ Manufacturas Leggi Ltda : Ubicada en la Cra 15 N° 31-25. Cuenta con gran experiencia por su larga trayectoria en el mercado y por cumplir con los requisitos legales.
- ◆ Luis Antonio Jahona: ubicado en la ciudad de Floridablanca, es una microempresa familiar y no se encuentra registrada en la Cama de comercio.
- ◆ Luis Antonio Duarte: Ubicado en la ciudad de Piedecuesta, una empresa familiar clandestina.
- ◆ Martha Ruiz: Ubicada en la ciudad de Bucaramanga en el Barrio campo Hermoso y esta registrada en la Cámara de Comercio y hace cinco (5) años que está el mercado.
- ◆ Araminta Navarro: Ubicada en la ciudad de Floridablanca, lleva en el mercado tres (3) años y apenas se está posicionando.
- ◆ Jaime Arboleda: es una empresa pequeña, lleva en el mercado cuatro años, hace correas de cuero y tiene un punto de venta en la casa.

Desde el punto de vista competitivo la Fábrica de Correas m&m, se encuentra en una posición competitiva favorable con relación a otras empresas del medio por las siguientes razones:

- Perseverancia
- Las excelentes relaciones con sus clientes, mediante una atención personalizada.
- Cumplimiento y responsabilidad

- Experiencia de 10 años en el sector de la confección.

2.3.2 Competidores potenciales. Dadas las tendencias del sector y principalmente el adelanto tecnológico, se vislumbra una posible amenaza con el ALCA y el TLC, en el sentido que empresas extranjeras exporten este producto a un precio más bajo y los saque del mercado

2.3.3 Capacidad negociadora. El poder de negociación de la fábrica, frente a las otras empresas es buena goza de excelentes condiciones debido a que se encuentra en una posición relativamente favorable al ocupar el sexto puesto de posición competitiva, todo ello por la gestión y sagacidad de su propietario.

2.4 PROVEEDORES. Es necesario conocer toda la información relacionada con la compra de materia prima por mayoristas y minoristas de la ciudad de Bucaramanga, para buscar las mejores alternativas para la Fábrica de Manufacturas de Correas m&m que le ofrezcan calidad, precio, cumplimiento y un buen servicio.

2.4.1 Necesidades de información.

- Conocer que cantidad de proveedores ofrecen materia prima y accesorios para la elaboración de correas sintéticas en la ciudad de Bucaramanga.
- Identificar donde están localizados
- Que proveedores ofrecen los mejores precios y calidad
- Determinar que proveedores están más de acuerdo con la actividad de la Fábrica de Manufacturas m&m.

2.4.2 Ficha técnica.

Cuadro 29 Ficha técnica

Tipo de investigación:	Descriptiva
Fuentes de investigación:	Método inductivo, deductivo, síntesis
Fuentes de información:	Primarias
Técnica de recolección de información:	Censo
Instrumento:	Entrevista
Modo de aplicación:	Dirigida
Elemento censal:	Propietarios, gerentes, vendedores, jefes de ventas de almacenes, ferreterías y cacharrerías que compra y vende materia para la elaboración de correas y accesorios para ropa infantil.

2.4.3 Análisis de las encuestas y observación a proveedores. Al realizar visitas a los depósitos de materiales sintéticos y los proveedores de Correas m&m, se logró obtener información de primera mano mediante la observación directa y la aplicación de encuestas. Vale la pena anotar que la escasa disponibilidad de tiempo de los encuestados se determinó que por el cuestionario se centrara en un tipo de preguntas cerradas. Posteriormente se realizó una observación directa, la información recolectada y evaluada, determinó que un 65% de estos depósitos no cuenta con clientes fijos, debido a la alta mortandad de estas clases de microempresas, unas abren sus puertas y otras las cierran, afectadas por la crisis económica; un 67% de estos depósitos no cuentan con incentivos para los clientes, en la medida que atienden diversos sectores, tales como: la confección, el calzado, las correas, etc. El sector que más movimiento presenta es el calzado y el cuero incluido el sector sintético con un 65%, porque existen muchas empresas que trabajan ambas líneas. Un 54% de las empresas compran insumos mensualmente. Igual, todos los días hay movimiento por la gran cantidad de empresas que trabajan los sectores ya mencionados; por otro lado, tan solo el

18% de estos almacenes da crédito, para ellos es importante vender al contado, el crédito es para clientes antiguos y que compran grandes cantidades. El 65% de los depósitos mantienen inventario ya que tienen una variada clientela.

Así mismo un 47% no tiene servicio a domicilio para sus clientes, tan solo para aquellos que hacen pedidos grandes; un 75% de los almacenes mantiene los precios iguales a la competencia, por último en el 69% observa que la atención es buena.

En conclusión, en la ciudad de Bucaramanga hay aproximadamente unos 30 depósitos de materia prima para este sector, en sí con precios no tan cómodos. Algunos fabricantes consideran recomendable, para mayor economía, traer el material sintético, la cuerina y la carnaza de Medellín. Hay depósitos grandes que manejan precios bajos, mayor calidad y variedad en colores con relación a la materia prima local. Se recomienda a Correas m&m, hacer contactos o si es posible realizar un viaje a Medellín y Bogotá en busca de nuevos proveedores; para buscar precios más cómodos y mejor calidad, para ser más competitivo en el mercado local. (véase formato anexo J)

2.5 RECURSO HUMANO. Es necesario conocer toda la información relacionada con los empleados para conocer su opinión y saber si se sienten satisfechos con su trabajo y con el trato que reciben por parte de la fábrica. Véase Anexo C.

2.5.1 Necesidades de información:

- Conocer la opinión sobre los puestos de trabajo
- Conocer la opinión sobre los incentivos para los trabajadores
- Identificar como son las relaciones entre compañeros
- Conocer el ambiente laboral en la fábrica

2.5.2 Ficha técnica:

Cuadro 30. Ficha técnica

Tipo de investigación:	Descriptiva
Fuentes de investigación:	Método inductivo, deductivo, síntesis
Fuentes de información:	Primarias
Técnica de recolección de información:	Observación directa
Instrumento:	Entrevista
Modo de aplicación:	Dirigida
Elemento censal:	Empleados de la fábrica.
Alcance	Girón
Tiempo	Febrero – Mayo

2.5.3 Resultado de la entrevista realizada a los trabajadores de la Fábrica de Manufacturas de correas m&m.

Para la realización de la presente propuesta, durante el semestre académico se hicieron varias visitas a la fábrica de Correas m&m, que permitieron, por un lado conocer la planta de producción, sus procesos y por otro lado entrevistar a los empleados de la misma. Según los empleados, el 100% considera que se cuenta con las herramientas suficientes para realizar su labor, se sienten cómodos en su sitio de trabajo.

Los empleados de Correas m&m se sienten motivados para cumplir eficientemente con sus labores, ya que son personas que no tienen trabajo y el propietario de ésta, les ha brindado la oportunidad de “aprender un arte” por lo cual, ellos se sienten gustosos de poder participar en los cambios para mejorar la

fábrica. Ellos consideran que si la empresa crece, igual mejorará su nivel y calidad de vida. Los operarios están dispuestos a capacitarse para mejorar los diseños y nivel de producción, además sienten que la fábrica es su hogar, ya que el señor Wilson Mejía, propietario de la empresa los trata bien y les procura un ambiente de trabajo agradable, alentándolos a elevar los niveles de producción con bonificaciones extras.

En conclusión Correas m&m cuenta con personal leal a la empresa que está dispuesto a dar lo mejor de sí para mejorar todos los aspectos que involucran a la organización.

3. DIAGNÓSTICO

Se constituye en la identificación de las situaciones y áreas críticas de la fábrica y definir los factores que la están afectando.

En cada una de las áreas de la empresa, se estudiará las diferentes variables que intervienen en su desarrollo, detectando las falencias o situaciones críticas.

En Manufacturas m&m previamente al análisis de la fábrica, se realizaron encuestas como instrumento que permite recolectar información y evaluar el concepto del cliente interno y externo.

3.1 AREA GERENCIAL

3.1.1 Planeación. Está conformada por todas las actividades gerenciales relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen predicción, fijación de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y fijación de metas.⁸

La planeación como función básica de toda empresa y conformada por las actividades gerenciales, no ha sido elaborada por la Fábrica de Manufacturas de Correas m&m. Esta inicia sus actividades sin ninguna organización administrativa y sin ningún horizonte de persistencia en el tiempo; aún no ha establecido planes o programas tendientes a la consecución de metas y objetivos. Desde sus

⁸ FRED R. David. La Gerencia estratégica. Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A., 1994.p 191.

comienzos Manufacturas m&m, inició sus actividades sin un proceso de planeación definida, dada la forma artesanal de trabajo. Actualmente no realiza planeación, no se ha incorporado una cultura corporativa, no se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional. No se han definido unas políticas, metas y objetivos claros para proyectar el desarrollo de la empresa. La fábrica no tiene establecido por escrito una misión y visión, para el propietario su misión es dar a conocer su producto en el mercado local y abrir nuevos mercado a nivel nacional. Es necesario establecer el direccionamiento de la organización para orientar el horizonte de ella.

Se limita a la producción de correas sintéticas para niñas, moñas, cordones sintéticos, manillas. Lleva a su cliente, e vende y sigue el proceso. No existe un plan de trabajo que logre una mayor coordinación de las actividades.

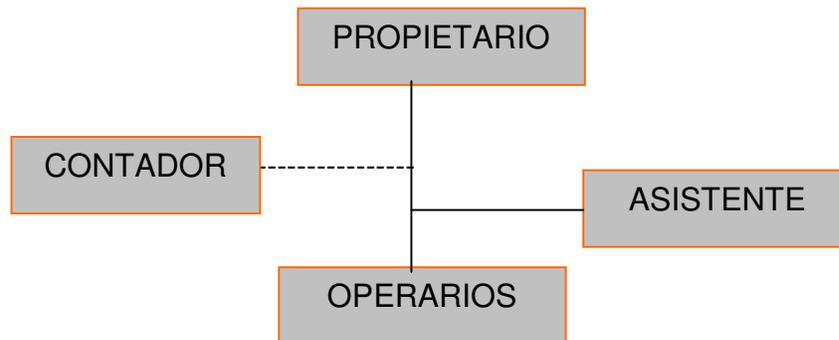
3.1.2 Organización. Incluye todas las actividades gerenciales que producen una estructura de las relaciones tareas – autoridad. Sus áreas específicas incluyen diseño organizativo, especificación de trabajos, diseño y prescripción de cargos, alcance del control, unidad de mando, coordinación y análisis de puestos.⁹

En la Fábrica m&m no existe una estructura organizacional establecida, no cuenta con un organigrama determinado, reconocido por los empleados (véase figura. 16), ni manual de funciones, perfil de los cargos, manual de procedimientos para cada área de la empresa. La fábrica cuenta con personal fijo de cuatro personas y variable de diez a quince empleados, realiza un contrato verbal con los empleados, no les paga seguro, ni riesgos profesionales.

La descripción del trabajo para crear y asignar funciones requiere del desarrollo de especificaciones de los cargos, organización que no posee la Fábrica. Carece de un organigrama que le permita claridad y por ende el orden jerárquico de los diferentes cargos.

⁹ Ibid.p.141

Figura No. 16 Organigrama Actual



Fuente: Propietario de la Fábrica

En este momento, la fábrica está dirigida por el propietario, quien ejerce las funciones de gerente y tiene a su cargo todas las áreas de la empresa, sin un manual de funciones de cada puesto que debe desempeñar, creando con ello un ambiente de trabajo inmediateista en el sentido que realiza solo lo necesario durante el día.

Cuenta con un contador, encargado de las declaraciones de renta y patrimonio; la parte de cobranza y facturación esta a cargo de la señora Amparo, esposa del propietario. No existe un mensajero, las funciones de este cargo son repartidas entre el propietario y el hijo de la señora Amparo y el hermano del señor Mejía.

En el área de producción, no cuenta con supervisor que controle la calidad y el buen funcionamiento de esta área en ausencia del propietario; que controle los materiales, el orden de pedidos y verifique los procesos.

La fábrica en el último año bajó sus ventas en un 50%, por motivo de la crisis económica de Venezuela, ya que los clientes exportan a este país y al verse afectado ellos, afecta la fábrica, comenta el propietario.

Lo anterior, muestra un escaso conocimiento del mercado al no contar con un sistema de información para conocer la competencia que los puede afectar directa o indirectamente y falta una investigación de mercados.

Atendiendo las anteriores consideraciones se nota que hay situaciones críticas.

3.1.3 Dirección. La dirección de la Fábrica carece totalmente de un enfoque comercial o empresarial.

La dirección de la empresa desde sus inicios ha estado en manos de su propietario, el cual no delega funciones, no tiene bien definidos los niveles de responsabilidad, no hay un sistema de autoridad y no utiliza los mecanismos para realizar control de gestión.

Esto no permite que el personal participe directamente y se motive por hacer su labor más participativa y beneficiosa para la organización. Lo cual constituye una situación crítica.

3.1.4 Selección de personal. Es importante establecer un proceso de selección de personal que garantice la vinculación de un personal con el perfil que la empresa necesite y este proceso no se tiene en cuenta en Manufacturas m&m; el personal lo contrata el propietario según su criterio y sin tener en cuenta la experiencia en la rama, contrata personas que necesita empleo y se les enseña la labor los primeros días, esto es bueno en lo social pero para la empresa es perjudicial, porque se desperdicia materia prima, horas laborales y baja la calidad por la falta de experiencia.

El propietario motiva al personal, ya que es una persona muy sensible y le da incentivos para que se sientan contentos y trabajen con entusiasmo. Al personal fijo, lo capacita a través del SENA para mejorar los procesos y tratar de mejorar los productos. Aunque el propietario no les paga ni seguro, ni riesgos profesionales, hay un alto grado de riesgo alto porque se maneja maquinaria

como cortadoras, maquinas de coser, troqueles y no utilizan implementos de seguridad pero no han ocurrido accidentes lamentables hasta el momento.

3.1.5 Control. La función gerencial de control incluye las actividades llevadas a cabo, asegurar que las operaciones reales estén de acuerdo con las planificadas, para seguir un curso de acción correctiva. Un factor importante que afecte es la carencia de una organización contable que marque las pautas para conocer sus estados financieros, analizarlos y a través de resultados se logre establecer un plan de trabajo que permita controlar eficazmente el desarrollo de la Fábrica.

Dentro de la fábrica de Manufacturas m&m, la función gerencial de control en toda su dimensión no existe. El manejo por parte del Gerente de todas las actividades de la empresa no permite ejercer un control efectivo sobre las áreas, ni evaluar el desarrollo de las mismas para tomar los correctivos necesarios cuando presentan estas situaciones negativas de la empresa.

En el área de producción requiere de normas que permitan que el proceso sea homogéneo y con un mínimo de defectos que se presentan por falta de puestos de control.

No se lleva registros para conocer y medir la capacidad de venta y atención al cliente y saber si se puede o no cumplir con la demanda; faltan vendedores que conozcan y promocionen los productos tanto en el mercado local y nacional para expandir el mercado en otras ciudades y buscar nuevos prospectos.

No existe dentro de la fábrica un sistema de control de inventarios, las existencias se determinan realizando una inspección directa de la materia prima existente, estas situaciones perjudican el buen funcionamiento de la misma.

La fábrica no cuenta con un sistema de control de gestión del talento humano, el cual realice una selección del personal adecuado para la elaboración del producto

y haga cumplir los requerimientos que exige las normas para lograr un producto de calidad.

El control en el área de mercados es muy flexible, aunque se está pendiente de los clientes y de sus pedidos, falta más control en la satisfacción y las necesidades de ellos.

3.2 AREA DE MERCADOS

El mercado se puede describir como el proceso de definir, anticipar, crear y cumplir con las necesidades de los clientes y sus deseos de productos.

3.2.1 Análisis del servicio al cliente. La Fábrica de Manufacturas m&m vende sus productos en la ciudad de Bucaramanga, según algunas encuestas realizadas a los clientes se sienten satisfechos por la atención directa por parte de su propietario el señor Wilson Mejía y como desarrollo el producto según los criterios y gustos de cada cliente. A la fábrica le hace falta monitorear los patrones de compra de los clientes.

Para el propietario son muy importante los clientes actuales y es por eso que los atiende personalmente y trata de satisfacer sus necesidades, los visita con frecuencia y les deja mostrarios de los últimos modelos que se han diseñado y se han producido en la fábrica. Cada el cliente tiene un trato personal y una negociación diferente, dependiendo de la cantidad, la frecuencia de pedido y la liquidez con que cuente.

Esta que la primera vez que se les hizo una encuesta a los clientes para medir el nivel de satisfacción y según los datos que arrojé la encuesta se tomaran medidas y decisiones respecto a esto.

La empresa no cuenta con un área de servicio al cliente, pero si tienen en cuenta cualquier observación que les haga y un producto que salga de ma la calidad, se atiende el cambio y se realiza la devolución del mismo.

La demanda de los productos no es uniforme; existen épocas del año donde los pedidos son altos, tal es el caso de las temporadas altas (Julio – Diciembre) y temporadas bajas (Enero – junio) donde los pedidos son mínimos y la estructura y maquinaria son subutilizados, esto es crítico para la empresa.

3.2.2 Principales clientes. Los compradores de la Manufacturas m&m se encuentran ubicados en la ciudad de Bucaramanga, esto es algo negativo, pues si cubriera otros mercados fuera de la ciudad no dependería solo de los clientes locales.

Los clientes actuales son:

- Creaciones Periquita
- Creaciones Fabián
- Almacén Gloria André
- Creaciones Mi Nenita
- Creaciones Paola
- Creaciones Muñequitas
- Almacén Japalupa
- Almacén Matachitos
- Creaciones Luna
- Almacén Carita
- Creaciones Daniela
- Creaciones Chiquilladas
- Creaciones Marisol
- Creaciones Flipper
- Emilse Vargas
- Alexander Herrera
- Ruth Pinilla
- Jesús Díaz
- Miguel Duarte

3.2.3 Análisis del mercado. El mercado de la industria de las correas sintéticas para ropa infantil, está bastante competido en la región, sin embargo, Manufactura m&m con diversos diseños de correas moñas, manillas entre otros, ha logrado poseer en el mercado, llevando calidad y puntualidad a sus clientes, logrando una participación del 30% del mercado local. Además hay competencia desleal que ofrece productos similares a precio más bajos por no estar legalizados y no contar con una estructura empresarial como Manufactura m&m. (La competencia). Ver cuadro 31.

Cuadro 31. Lista competencia

COMPETENCIA	UBICACIÓN
Manufacturas Leggi Ltda	Cra 15 N° 31-25
Luis Antonio Jahona	Calle 5 6-35 Floridablanca
Luis Carlos Duarte	Calle 18 16-27 piedecuesta
Araminta Navarro	Cra 22 152 –28 Floridablanca
Martha Ruiz	Calle 115 38-47 Bucaramanga
Jaime Arboleda	Cra 18 10-35 Bucaramanga

De dichos competidores el más organizado, estructurado y que abarca un 50% del mercado es Leggis Ltda.

El área de mercados carece de organización, no cuenta con vendedores, solo el propietario se encarga de visitar a los clientes. No existen canales de distribución que permita dar a conocer los productos; no cuenta con un portafolio de productos adecuado donde muestre las bondades y las ventajas, usos y especificaciones. No cuenta con una política clara sobre estrategias de precios acorde con los costos, los precios están sujetos al cliente según el criterio del propietario.

Además no se ha hecho un plan publicitario y promocional que le permita dar a conocer la imagen de la empresa y la gama de productos que ofrece actualmente: la línea que más venta tiene, la correa de niña, diseñada con diversos colores son

cordones sintéticos, flores troqueladas, aunque esto es variable porque la moda cambia continuamente y los diseños se van renovando diariamente. Otros de los productos de gran agrado del cliente son las moñas con flores troqueladas en material sintético de diversos colores y las manillas para niña.

La compra de materiales en la fábrica las realiza el señor Wilson Mejía; compra de contado para obtener un mejor precio y va directamente al almacén o depósito cuando el proveedor es de esta ciudad para verificar la calidad de la mercancía, y observar si han llegado nuevos diseños en hebillas y accesorios para las correas, y nuevos colores en los materiales. En el caso de los proveedores fuera de la ciudad que son pocos, se hace el pedido telefónicamente.

Cuadro 32. Lista de Proveedores

NOMBRE	MATERIA PRIMA
Plasmal Medellín	Pieles, sintéticos, herrajes
Almacén Cueros & Accesorios	Cuero
Cordones Y Cordones	Cordones
Industrias León	Pegantes industriales
Mil herrajes	Hebillas, argollas, riatas y accesorios

Fuente: propietario de la fábrica

3.2.4 Calidad. Las líneas de productos en sintéticos que ofrece Manufacturas m&m poseen calidad, pero no calidad, ya que no cuentan con tecnología y procesos novedosos que le permitan hacerlo. Para que m&m ofrezca un producto con alta calidad necesita de asesoría y maquinaria que ofrece el sector de la industria de correas sintéticas. La calidad se logra con base en el esfuerzo del propietario y el personal a su lado, a este último le insiste en un producto que guste y satisfaga las necesidades del cliente. Para la fábrica, esta es una fortaleza, porque a pesar de no contar con medios modernos ha podido desarrollar productos con calidad y diversidad de diseños, esto ha logrado posesionar sus productos en el mercado como lo demuestra el censo realizado a los clientes actuales.

3.2.5 Ventas. La fábrica realiza sus ventas a través de su propietario en Bucaramanga. El propietario dispone de un mostrario de diversos productos. colores y materiales como: correas, moñas, manillas, flores troqueladas entre otros: Y a cada cliente se le obsequia un mostrario según el gusto del comprador, esto es favorable para la fábrica.

No existen programas de promoción y publicidad para los productos existentes. Es necesario un estudio de mercados para conocer más el mercado, los clientes y la competencia.

3.2.6 Investigación de Mercados. La Fábrica de Manufacturas de Correas m&m no cuenta con sistema de inteligencia de mercados que entregue información exacta y suficiente con referencia a los clientes y clientes potenciales y proveedores.

Durante el tiempo que lleva funcionando no ha realizado una investigación de mercados que le proporcione bases fundamentales para conocer los gustos, preferencias, índice de aceptación y niveles de satisfacción de los clientes.

No se realiza análisis, ni estudios sobre la rentabilidad de los productos, el propietario no sabe a ciencia cierta cual es el margen de utilidad que genera su negocio.

En este momento La Fábrica no está en capacidad ni cuenta con la iniciativa y creatividad necesaria para responder a los bruscos e imprevisibles cambios de los mercados y satisfacer las exigencias a futuro de los clientes.

La Fábrica adolece de criterios o políticas para la comercialización de sus productos, desconoce cual es la cobertura de su negocio, no posee procedimientos o metas establecidas para lograr ventas anuales.

3.2.7 Fijación de precios y rentabilidad. El propietario de Manufacturas m&m es la persona encargada de fijar los precios a los diferentes productos, sin contar con una estructura de costos, ni técnica o un patrón definido para hacerlo, él calculo es mental, según el cliente, y el pedido.

La inexactitud en el calculo de los precios da origen a una situación critica para la empresa, pues con anterioridad se debería sacar los costos según la materia prima, mano de obra, servicios y otros gastos previstos en las manufacturas de estos productos.

3.3 AREA DE PRODUCCIÓN

La operación de manufacturas de correas sintéticas es transformar los insumos tales como materia prima, mano de obra, capital, maquinaria e instalaciones en productos terminados.

Esta operación la realiza Manufacturas m&m transformando los recursos con que cuenta en producto terminado: correas, moñas, manillas, flores troqueladas en colores vivos (amarillo, rosado, lila, café), y material sintético.

3.3.1 Procesos. En el proceso de elaboración de correas en material sintético no se cuenta con maquinaria avanzada. Este hecho unido a la inadecuada distribución de la planta física de la fábrica no cuenta en el momento con los requerimientos y señalización que exigen las normas técnicas de la línea de producción; ocasionando pérdida de tiempo, desperdicio de materia prima, operaciones inconclusas que retardan el proceso y da como resultado productos defectuosos.¹⁰ En la fábrica se trabaja la producción por pedidos, no se cuenta con inventarios. No cuenta con una plan de producción que le indique cómo y cuánto producir y de esta manera determinar la capacidad instalada y utilizada, es

¹⁰ Ibid. p.125

decir el volumen de ventas esta directamente relacionado con los pedidos y la materia prima disponible, lo cual es factor altamente condicionante.

Carece de un control de los costos de recepción y despachos de los pedidos, todo depende del propietario, hay una persona encargada de los despachos de los pedidos pero el propietario trata siempre de ser cumplido con los pedidos, así los empleados tengan que trabajar horas extras, el cumplimiento es algo esencial para el propietario y no le gusta quedarle mal a los clientes.

El sistema de bodegaje no cumple con las especificaciones técnicas necesarias, por cuanto no se define el área de almacenamiento para la materia prima, producto en proceso y producto terminado.

La inadecuada ejecución del proceso, sumado a la falta de un sistema efectivo de control de calidad y la falta de experiencia de los operarios, repercute en pérdida de dinero y devolución de productos; esto da como resultado una situación crítica para la empresa.

3.3.2 Capacidad. En Manufacturas m&m no se ha determinado los costos por devoluciones y el cambio de personal constante, se contrata según los pedidos y la temporada. No se logra un control efectivo en la producción por lo que esa función la hace el propietario y el no habita el 100% del tiempo en el área de producción; no se realiza una producción a esca la pues no cuenta con la tecnología necesaria, se realiza según los pedidos, pero cuenta con una maquinaria para una producción de 8640 correas mensuales. Cuenta con dos cortadoras (una manual y una eléctrica), dos cosedoras, dos maquinas planas, dos perforadas, cuatro troqueladoras, aproximadamente unos veinte troqueles de diferentes figuras de flores, tres remachadoras; herramientas como: 10 martillos, cuchillas para corte, metros, lapiceros entre otras necesarias para esta labor, se trabaja en un área aproximada de 81 m². (Véase figura 17). La fábrica en el momento funciona en la misma área de vivienda del propietario, espacios inadecuados para esta la labor de lo cual entorpece el buen funcionamiento, no reuniendo las mínimas condiciones técnicas para el proceso, lo cual no permite

una producción eficiente. En la actualidad tiene una producción aproximada en temporada alta de 5000 correas mensuales y en temporada baja en promedio 900 correas mensuales. Existe una subutilización de la capacidad de producción del 60% de la capacidad instalada.

3.3.3 Mano de obra. La elaboración de productos en material sintético no requiere de una mano de obra calificada, requiere que los operarios conozcan la labor y cuenten con experiencia.

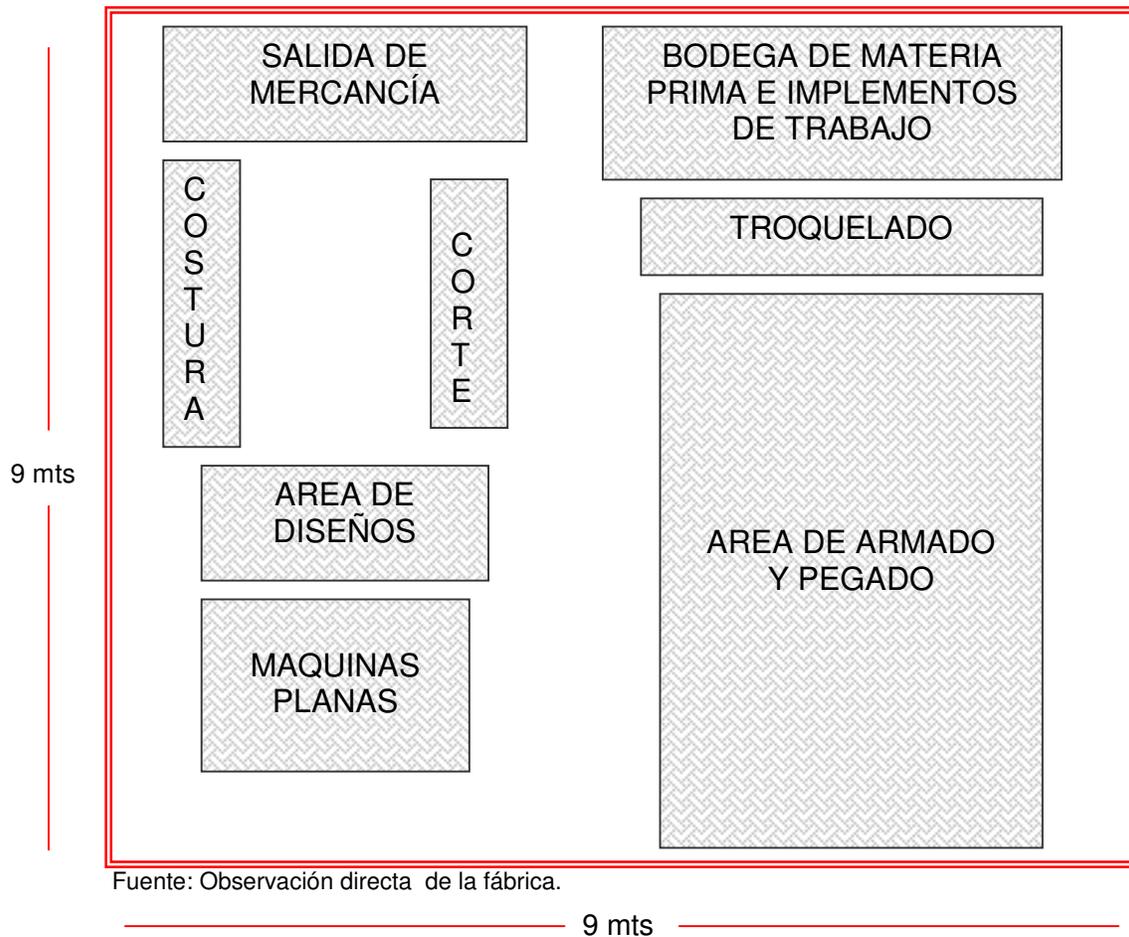
La remuneración de los operarios es de \$7500 diarios con alimentación, habitación y transporte incluido, no se les pagan las prestaciones sociales como lo exige la ley; en las temporadas altas se trabajan hasta tarde de la noche para cumplir con los pedidos y entregarlos a tiempo. El personal es muy inestable ya que no se hace contrato por escrito, es verbal y se hace por días según la cantidad de los pedidos, es dado a cambiar de empresa y de esta manera no adquiere ningún compromiso. Esto contribuye a convertirse en una situación crítica para la fábrica.

3.3.4 Inventarios. La fábrica de Manufacturas m&m no mantiene inventarios de producto terminado porque se convertiría en un costo para ella. Ya que trabajan por temporadas y las líneas que manejan van de acuerdo con la moda, son muy cambiantes los colores y los diseños, los productos se vuelven fuera de moda muy pronto. En cuanto a materia prima es muy poco el inventario que maneja por los cambios en los diseños y los colores, es por eso que la compra de materia la realiza según los pedidos y los diseños.

3.3.5 Calidad. Falta control de calidad en cada parte del proceso, para precisar los detalles y controlar el manejo del material. No se ha delegado una persona para cumplir esta función específica; el control se limita a una simple Inspección del producto terminado por parte del propietario, quien detecta si es precisa la talla y si hay algún defecto en el diseño, cuando se encuentran productos defectuosos se regresa al operario para corregir las fallas. Según el propietario con respecto al competidor más grande Leggis, si cree que es

necesario el manejo un programa de calidad en cuanto a la calidad, para que su producción sea más alta y más estructurada.

Figura Nº 17. Distribución de la planta actual.



Fuente: Observación directa de la fábrica.

3.4 AREA FINANCIERA

La parte financiera es algo único en una empresa, es lo que demuestra que tanta liquidez tiene la empresa y que inversiones puede realizar. Con frecuencia se considera en forma errónea que el objetivo del área financiera es maximizar las utilidades, descuidando la permanencia en el tiempo de la organización frente a la competencia; para ello se hace indispensable explotar las diferentes oportunidades que el mercado brinda, así podrá ubicar el objetivo básico financiero dentro del horizonte de la empresa. La labor del jefe financiero debe determinar las inversiones en los proyectos estratégicos para lograr los objetivos financieros. Manufacturas m&m lleva una contabilidad sencilla e interna, no cuenta con libros contables, no se han realizados estados financieros hasta el momento, es por esto se realizarán los primeros estados para realizar el respectivo análisis de las razones financieras. (Véase Anexo E Estados financieros).

3.4.1 Razones financieras. Las razones financieras se calculan con base en el Balance General y el Estado de Ganancias y pérdidas del año 2003.

3.4.1.1 Indicador de liquidez. Mide la capacidad que tiene la Fábrica para cancelar sus obligaciones a corto plazo. Establece la facilidad o dificultad que presenta Manufacturas M&M para pagar sus pasivos corrientes.

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{41.220.250}{621.000} = 66.37$$

Por cada \$1 (peso), que La Fábrica de Manufacturas de Correas m&m debe en el corto plazo, posee \$66.7 representado en sus activos corrientes para hacerle frente.

❖ **Liquidez Inmediata.**

$$\frac{\text{Activo Corriente – Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{41.220.250 - 2.300.000}{621.000} = 62.6 \text{ veces}$$

Muestra que por cada peso que se debe en corto plazo se posee una liquidez ácida de \$62.2 en los activos corrientes descartando el valor de los inventarios.

3.4.1.2 Indicador de endeudamiento. Mide el grado y la forma de participación de los acreedores dentro del financiamiento de la fábrica. De la misma manera establecer el riesgo que corren los acreedores, los propietarios y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la fábrica.

Endeudamiento:

$$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} = \frac{621.000}{60.750.250} = 1.02\%$$

Muestra la participación porcentual que tiene los acreedores en el financiamiento de la fábrica.

3.4.2 Razones de Actividad. Dentro del funcionamiento de las organizaciones existen razones que muestran el comportamiento de las cuentas por cobrar, inventarios, activos y se analizan como están operando, si es favorable o desfavorable para la empresa.

❖ **Rotación de cartera:** VENTAS
CUENTAS POR COBRAR

$$\frac{52.481.750}{1.300.000} = 40.37 \text{ días}$$

Nos dice que la fábrica tarda 40.37 días en recuperar sus cuentas por cobrar, o que la cartera promedio se convierte en efectivo cada 40.3 días

❖ **Rotación de activo total**

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{52.481.750}{60.750.250} = 0.86 \text{ Veces}$$

Este índice muestra que los activos totales rotaron 0.86 veces en 2003, también se afirma que cada \$1 invertido en activos totales generó ventas \$ 0.86 pesos en 2003. Es decir es aceptable.

3.4.2.1 Indicadores de rendimiento. Miden la efectividad de la administración de la fábrica para controlar los costos y gastos y convertir las ventas en utilidades.

❖ **Margen bruto de utilidad**

$$\frac{\text{utilidad bruta}}{\text{ventas}} = \frac{37.921.750}{52.841.750} = 71\%$$

Por cada \$1 vendido en 2003, genero una utilidad bruta de \$ 0.71 pesos

❖ **Margen de operacional**

$$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}} = \frac{20.995.486}{52.481.750} = 0.40$$

La utilidad neta fue del 40% de las ventas netas o cada \$1 la fábrica gano \$0.40.

❖ **Tasa de retorno del activo total**

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = \frac{20.995.486}{60.750.250} = 34.5\%$$

Por cada \$1 invertido en activos generó \$0.345 de utilidad neta.

3.4.2.2 Rendimiento del patrimonio.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{20.995.486}{60.129.250} = 34.91\%$$

El resultado nos indica que el propietario obtuvo un rendimiento del 34.91% sobre la inversión. Cada \$1 representado en capital genera \$0.349

3.5 AREA DE RECURSO HUMANO

El recurso humano que opera en la Fábrica de Manufacturas de Correas m&m esta conformada por la parte administrativa y operativa.

La parte administrativa la conforma el Gerente, cumple con sus funciones y tiene bajo responsabilidad la parte operativa integrada por tres cuatro personas.

Por sus características, La Fábrica forma parte de un sector informal, no se encuentra bajo el régimen de protección social y el salario como tal no rige un sistema de remuneración.

3.5.1 Cantidad y calidad de recurso humano. La selección del personal la hace el propietario, el señor Wilson Mejía, a veces la selección se hace con el corazón y les brinda empleo a personas conocidas que carecen de él para ayudarlos a surgir en esta crisis que vive el país; según el propietario, él mantiene la fábrica no por la rentabilidad que le deja, sino por generar empleo.

En esta forma la fábrica incorpora personal no capacitado en el área y no posee un programa de selección y de inducción. Esta falta de técnica en la selección del personal es algo crítico para el funcionamiento de la fábrica.

El recurso humano de la empresa:

Area administrativa

- El gerente
- Asistente

Area contable

- Contador

Area de producción

- Tres operarios (fijos)
- Cinco a quince operarios (variable en temporada alta)

3.5.2 Clima de trabajo. El personal de la empresa se encuentra conforme con lo que les ofrecen, por la situación crítica del país y el desempleo tan alto que hay en el momento, además el señor Mejía les ofrece la oportunidad de aprender una labor y además “nos trata bien”; comenta un empleado; por información recogida en la fábrica. También los empleados ponen de parte aprendiendo los procesos y tratándolos de hacerlos bien para conservar su empleo.

El empleado no cuenta con una dotación como: careta, uniforme, guantes; los operarios no tienen implementos de seguridad, ni se observan medidas preventivas en el ejercicio de las labores. Hasta el momento no se ha presentado ningún accidente laboral.

3.5.3 Administración del personal. Manufacturas m&m le ofrece una oportunidad de empleo a personas que se encuentran desempleados, dándoles la oportunidad de aprender una labor que no conocen y que en un futuro les puede servir para conseguir una oportunidad de empleo en otra fábrica de correas. Incentiva al personal con remuneraciones en dinero o les paga unas vacaciones al terminar la temporada alta en especial, a aquel empleado que haya trabajado con esfuerzo y haya tenido un rendimiento alto y haya sido colaborador. Esta es una situación favorable para la fábrica ya que el empleado quiere a la empresa y se esfuerza por hacer las cosas bien, aunque le falta un poco de capacitación en el área.

Al terminar este diagnóstico de las diferentes áreas de la empresa, se han encontrado en algunas de ellas como: la gerencial, la de producción, financiera, mercados, situaciones críticas que necesitan de soluciones para que la fábrica siga funcionando en el mercado. En otras como en recurso humano, se

encontraron situaciones a favor que han ayudado a que la empresa se mantenga a flote.

3.5.4. Nivel educativo. El nivel educativo e intelectual de los miembros de la empresa es un nivel medio. El 85% tiene estudios secundarios y 15% cursa estudios universitarios. Así mismo, manifiestan no haber recibido capacitación alguna en atención al cliente productividad que les permita aplicarlo en su trabajo.

3.5.5 Cultura. En Manufacturas de Correas m&m no existe una Cultura Corporativa. El propietario maneja su empresa a su criterio. Suelen tener la convicción de tener los conocimientos del sector que maneja y de sus clientes.

Como se aprecia, la situación general de Manufacturas de Correas m&m, se presenta desfavorable desde el punto de vista Interno de la organización.

Lo anterior es producto de que existen más situaciones críticas que fortalezas y entre las cuales se destacan como las de mayor peso, la carencia de una imagen corporativa, falencia de una estructura organizacional, capacitación al personal, baja cobertura y participación en el mercado, baja posición competitiva. Con el propósito de contrarrestar lo anterior se destacan las fuerzas más significativas para un mejor desarrollo y crecimiento de la fábrica, tales como: conocimiento de la fábrica y del negocio, producto novedosos y atención al cliente personalizada.

3.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS AREAS CRITICAS DE MEJORAMIENTO

Las áreas críticas de mejoramiento se establecen teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis de Correas m&m, donde se determinaron las debilidades y fortalezas más relevantes que sirven para identificar la situación actual de La Fábrica.

En esta etapa de proceso se determinaron las siguientes debilidades por áreas de trabajo:

- AREA GERENCIAL.
- AREA DE MERCADEO.
- AREA DE PRODUCCIÓN.
- AREA FINANCIERA.
- AREA DE RECURSO HUMANO.

3.7 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN PARA LA FÁBRICA DE MANUFACTURA DE CORREAS m&m DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.

En este punto se toman las áreas críticas seleccionadas y se contrastan con los criterios de decisión elegidos.

Paso a seguir: se toma cada área crítica y se clasifica individualmente para cada criterio en una escala de 1 a 10, siendo 1 la más baja y 10 la más alta.

Posteriormente, se suman los puntos obtenidos por cada área crítica, se ordenan de mayor a menor, para determinar con objetividad cual área crítica deber ser mejorada en primera instancia, segunda instancia y así sucesivamente. (Véase cuadro 33).

Después de calificar cada una de las áreas críticas, los resultados de la matriz indican que la propuesta de mejoramiento debe direccionarse en este orden:

Cuadro 33. Matriz de priorización

		AREAS DE TRABAJO RELEVANTE					
CRITERIOS DE DECISIÓN		GERENCIAL	MERCADEO	PRODUCCIÓN	FINANCIERA		
		Diseño y divulgación de la cultura corporativa, estructura organizacional	Realización del manual y perfil de los cargos, reglamento interno de trabajo higiene y programa de salud ocupacional.	Diseñar la imagen corporativa, diseño del portafolio de productos, publicidad y promoción para mejoras y las ventas	Modernización y redistribución de la planta física, señalización,	Aplicación de las 5Ss, diseño del diagrama de proceso de la correa.	Organización contable
Conocimiento del sector	9	6	7	6	6	6	6
Diseño y variedad en el producto	8	6	10	8	7	7	6
Calidad de materia prima	9	7	9	7	8	7	6
Legalmente constituida	10	6	7	6	6	6	8
Probabilidad de éxito	7	6	8	8	6	6	5
TOTAL	42	31	41	35	33	32	31

AREA GERENCIAL.

- Diseño y divulgación de la cultura corporativa

AREA DE MERCADEO

- Imagen corporativa
- Diseñar el portafolio de productos
- Publicidad y promoción

AREA DEPRODUCCIÓN

- Modernización y redistribución de la planta
- Señalización de la planta
- Aplicación de las 5Ss
- Diagrama de proceso

ADMISNISTRATIVA

- Manual y perfil del cargo
- Reglamento interno de trabajo y higiene
- Diseño de programa de salud ocupacional

AREA FINANCIERA

- Organización contable

La propuesta de mejoramiento se centrará en lo interno, ya que a través de la mejora de las falencias encontradas en las áreas críticas determinadas en la matriz de priorización, Correas m&m podrá optimizar su funcionamiento y logrará ser autosostenible, mejorando su operatividad con productividad.

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

La propuesta de modernización para la Fábrica de Manufacturas de Correas m&m, más que enfatizar en sus necesidades actuales se hace necesario debido al entorno altamente competitivo que exige al empresario de hoy tener un conocimiento más profundo de lo que afecta a su organización y una visión más amplia de lo que el mercado exige para garantizar la supervivencia en el mismo.

Realizando un diagnóstico en donde se identificaron los principales problemas y las potencialidades de la Fábrica Manufacturas de Correas m&m y teniendo el análisis de las diferentes áreas se presenta una propuesta de modernización que esta orientada hacia unos objetivos como:

4.1 AREA GERENCIAL

Toda organización para sobrevivir, crecer y desarrollarse requiere de la ejecución de tareas que le permitan asegurar el hoy y en el futuro agregar valor al cliente.

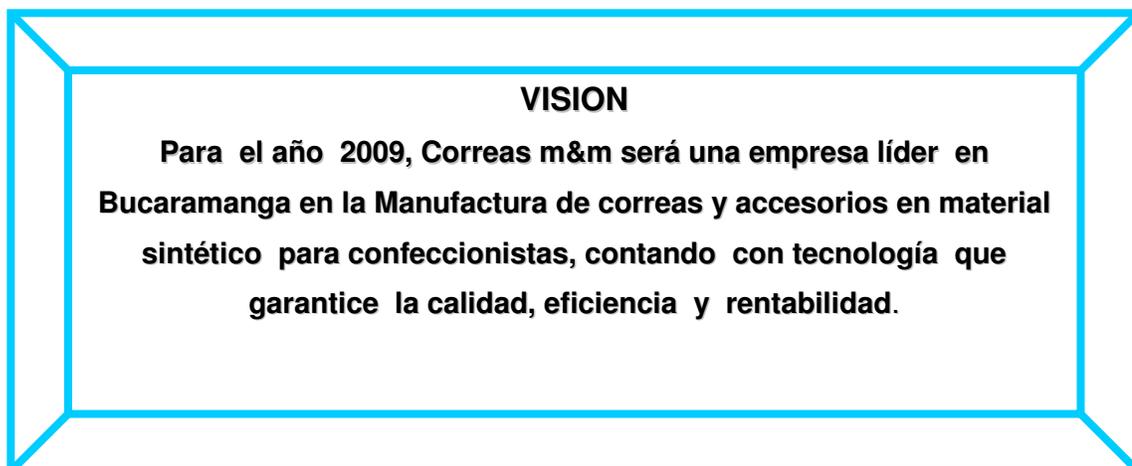
Dado el constante cambio del entorno, el propósito de agregar valor para el cliente se torna complejo y genera el imperativo de adaptar constantemente para esto es necesario implementar ciertas propuestas que ayuden a mejorar las áreas y situaciones críticas que tiene la fábrica y pueda seguir compitiendo en el mercado.

4.1.1 Cultura Corporativa. Es un proceso en el cual se busca definir el propósito de la empresa, su razón de ser; en ella se establecerá:

4.1.1.1 Visión. Es predecir como será la empresa para su propietario, empleados, clientes y proveedores en su futuro.¹¹ Véase cuadro 34.

¹¹ BARON DE D' CROZ, María Eugenia. Planeación estratégica para la gerencia. INSED/UIS. Enero 2000. P. 34

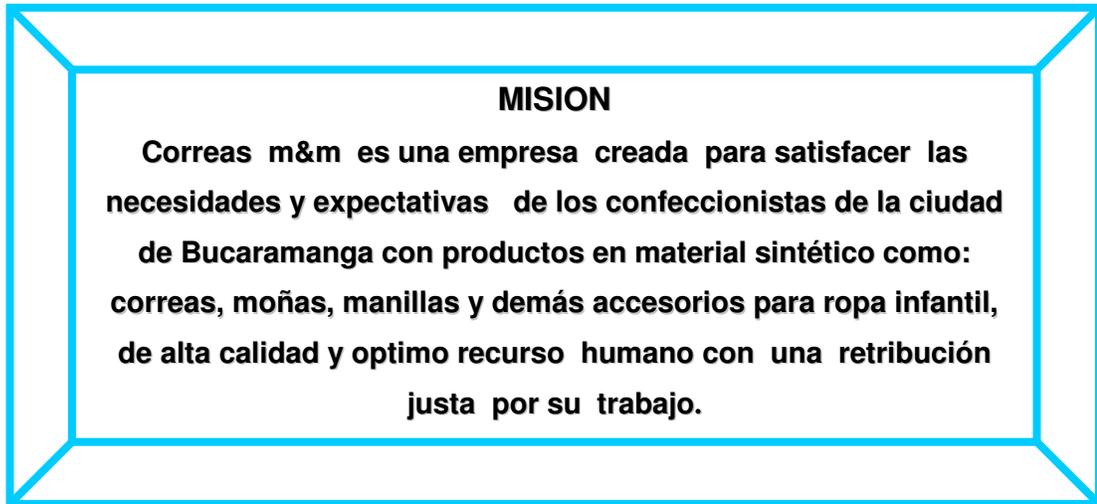
Cuadro 34. Visión



4.1.1.2 Misión. Es la afirmación que relata el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, porque está en él, quienes son sus clientes y cuales son los principios y valores bajo los que pretende funcionar.¹² Véase cuadro 39.

4.1.1.3 Principios y valores: Conscientes de que los principios son base del progreso y bienestar de las personas y las instituciones, es necesario la integración de esfuerzos para lograr su restauración y defensa siendo preciso cultivarlos para afirmar la vigencia de la moral, exaltar los valores que engrandecen la persona y promulgar una calidad basada en ellos, que guíen la actitud, el cumplimiento y la conducta de los directivos e inquilinos de la Fábrica Manufactura de Correas m&m.

Cuadro 35. Misión



Se describen a continuación los Principios Corporativos que regirán a la Fábrica de Manufacturas de Correas m&m:

- **Respeto por las personas.** Las actividades diarias de la Fábrica, evolucionan con clara conciencia de lo que significa este valor para la convivencia, recordando que hay que respetar la vida, los valores familiares, el trato amable y el tiempo de las personas, así como actúan y proyectan sus actos.
- **Calidad.** La calidad es nuestro compromiso. Nos esmeramos por alcanzar estándares de eficiencia en los productos que ofrecemos y el servicio que prestamos, mediante productos de primera calidad y excelente servicio al cliente.
- **Responsabilidad.** Establecerá, como regla de juego en todos los procesos y relaciones. La responsabilidad por consecuencia que se derivan de sus decisiones empresariales, reconocerá y cumplirá con responsabilidad que tiene

- con sus empleados, con los clientes y con los proveedores en la cual realizan su gestión empresarial.
- **Honestidad.** La empresa mantendrá relaciones honestas, constructivas e idóneas con sus clientes, empleados y proveedores en general. Cada uno de los empleados reconocerá el valor estratégico de la información y será responsable por su producción, divulgación, conservación y utilización dentro de la fábrica. Se comprometerá a cumplir en su ámbito laboral el marco de referencia corporativo para actuación empresarial; será responsable de racionalizar y optimizar los recursos para el cumplimiento del objeto social; realizar solo aquellas tareas para las cuales está calificado y se comprometerá a mantener, mejorar y compartir permanentemente sus conocimientos; tendrá la obligación cuando se trata de conflictos de interés de exponerlos en las instancias superiores.
- **Productividad.** Buscando en todo momento la rentabilidad y la autosostenibilidad de la fábrica, a través del empleo de los procedimientos de prestación del servicio y la producción diseñados, teniendo en cuenta la minimización de los costos y el incremento del margen de utilidad para la fábrica.
- **Creatividad e innovación.** En la búsqueda de nuevos diseños que estén acordes con la moda y contribuyan a mejorar la participación de la fábrica en el mercado.

VALORES

- **Ética.** La ética en todas sus acepciones tiene que ver con el carácter moral de nuestros actos, pensamiento y sentimientos, en tanto se estén encaminados hacia el bien individual y colectivo. En todas las actividades de nuestra vida, la ética debe ser el faro, la guía y la norma. Es tan simple como poner en práctica el juego limpio, el respeto hacia nosotros y hacia los demás.

- **Aprendizaje permanente.** La apertura frente a las innovaciones y los nuevos conocimientos tecnológicos será una actitud permanente que exige la constante actualización, a través de la iniciativa individual y colectiva. Toda empresa que desee asegurar su crecimiento y liderazgo en el mercado debe tener como filosofía el aprendizaje, pues cuando alguien conoce a fondo lo que hace, puede producir un excelente producto y dar un buen servicio. Cada una de las actividades que realiza la fábrica ofrece grandes oportunidades de ampliar sus conocimientos. El conocimiento no debe ser propio, ya que su principal beneficio se deriva de su aplicación colectivo. En la medida que el conocimiento se comparte y se fortalezca con los demás, se garantiza el éxito de la organización.
- **Trabajo en equipo.** Todas las actividades que se realizan a diario, carecen de sentido si no se conduce a un final efectivo y útil para cada uno y en especial para la comunidad. El trabajo en equipo es vital, ya que propicia la integración, la participación, la confianza y la creatividad colectiva, como medio de generación de compromiso y sin energía en nuestra empresa.
- **Autocontrol.** El equilibrio y las debidas proporciones en el comportamiento evitan los excesos que generalmente no conducen a la efectividad; cada persona los determina en la justa medida de sus acciones y reacciones. Es el autocontrol la disciplina que permita realizar la gestión diaria y mantener una constructiva conducta. Por eso es importante el conocimiento y el control de los errores y aciertos propios, la fortaleza y debilidades, para poder encauzarlos de manera positiva y vencer las barreras que impiden avanzar.
- **Efectividad.** El mundo moderno exige cada vez más ambiciosos, metas más grandes, propósitos más amplios y se requiere del uso adecuado e inteligente de todo los recursos para alcanzar el éxito. Si así se hace, se es efectivo. En esta fábrica se pretende la constante racionalización y optimización de los recursos, para alcanzar así altos niveles de calidad y efectividad.
- **Persistencia.** Sabiendo que la excelencia solo se logra con la dedicación y la constancia diaria; con una alta dosis de paciencia y de compromiso; con el

mejoramiento continuo, personal y organizacional, es necesario tener en claro el norte y avanzar hacia él con empeño y persistencia. El resultado final hay que lograrlo; el tiempo y el espacio son condiciones que lo rodean y no impedimentos para su alcance.

4.1.2 Estructura organizacional. Se propone el organigrama horizontal por su funcionalidad y operatividad además de su fácil manejo y asimilación por parte de todo el personal de La Fábrica Manufacturas de Correas m&m.

El énfasis en el diseño de estructuras se ha desplazado de los problemas formales a los aspectos personales de la coordinación y la comunicación, ya que lo importante no es el cómo se coordina y la comunicación, sino el qué, ante un cambio no previsto, se actuó con rapidez y eficiencia. La estructura no ha de ser tanto un organigrama formal, minucioso, cuanto un armazón flexible que sea capaz de responder a los requerimientos del entorno, mediante un adecuado flujo de información y una comunicación que facilite la coordinación rápida entre las dependencias estimulando el trabajo en equipo. Ver figura N° 18.

GERENTE: Es la persona encargada de planear, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de los objetivos y metas de la fábrica.

CONTADOR: es un asesor de la fábrica que colabora con el área contable, su remuneración es por honorarios.

JEFE DE PRODUCCIÓN: Tiene a su cargo dirigir e inspeccionar el proceso de los diferentes productos y entregar los pedidos a tiempo y con calidad.

ASISTENTE: Su cargo tiene varias funciones, se destaca la elaboración y envío de correspondencia y la comunicación oportuna al gerente de todas las operaciones de la fábrica.

VENEDORES: Su misión principal es la promoción y la venta de los productos fabricados por la empresa.

Figura 18. Organigrama propuesto para la Fábrica de Manufacturas de Correas m&m

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA CORREAS m&m



OPERARIO DE CORTE: El encargado de realizar el corte del material.

OPERARIO COSEDOR: Su labor es coser, troquelar.

OPERARIO DE ARMADO: Encargado de pegar, armar las correas, moñas, manillas. También es el encargado de troquelar las flores.

4.1.3 Manual de funciones. El éxito de una organización depende fundamentalmente de acierto en saber elegir a las personas adecuadas para que ejecuten correctamente los trabajos que dicha empresa precisa para su buen funcionamiento. Una perfecta sintonía entre la estrategia y la organización de la fábrica y los planes de carrera individuales es la mejor garantía para asegurar la obtención de todos los objetivos laborales previstos.

Una organización debe saber encontrar en todo momento las personas que aseguren su buen funcionamiento. La empresa incapaz de seleccionar con éxito el personal, no alcanzará sus objetivos.¹³

Para Correas m&m el manual de funciones comprende:

- El nombre del cargo
- Código
- Cargo del jefe inmediato
- Supervisa a
- Elaborado por
- Fecha
- Función principal
- Funciones específicas
- Responsabilidades
- Perfil de cargo

¹³ GOMEZ DUARTE, Francisco. Los recursos humanos. Editorial Plaza Janes. P. 21

El manual comprende los siguientes cargos:

- Gerente
- Jefe de producción
- Vendedor
- Cortador
- Cosedor
- Armador
- Asistente

A continuación se puede ver el Manual de funciones propuesto para la fábrica de Manufacturas de Correas m&m. (véase cuadro. 36)

Cuadro 36. Perfil del Gerente

PERFIL DEL GERENTE MANUFACTURAS DE CORREAS M&M Nit.91.176.991-0		HOJA 1 DE 1
NOMBRE DEL CARGO: Gerente	CODIGO. 001	
DIVISIÓN: Administrativa	CARGO JEFE INMEDIATO:	
HABILIDAD		
EDUCACIÓN: Administrador, Gestor empresarial, Ingeniero Industrial y afines EXPERIENCIA: 1 año ENTRENAMIENTO: 1 semana HABILIDAD MENTAL: Se requiere habilidad mental para la toma de decisiones HABILIDAD MANUAL: Normal		
RESPONSABILIDAD		
SUPERVISIÓN: Controlar y supervisar las actividades internas MATERIALES Y EQUIPOS: Ninguna INFORMACIÓN: Ninguno MANEJO DE VALORES: Ninguno OTROS: Atender todos los inconvenientes que atañen directamente con La Fábrica y darles solución		
ESFUERZO		
MENTAL: Normal VISUAL: Normal FISICO: Realiza desplazamientos sencillos.		
CONDICIONES DE TRABAJO		
MEDIO AMBIENTE. Normales RIESGO DEL CARGO: Ninguno		
OBSERVACIONES:		
ANALISTA: María Elena Guarín V.		FECHA. Abril del 2004
_____ FIRMA DEL EMPLEADO		_____ FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

Cuadro 37. Manual de funciones del Gerente

MANUAL DE FUNCIONES GERENTE MANUCFATURAS DE CORREAS M&M Nit.91.176.991-0		HOJA 2 DE 1
NOMBRE DEL CARGO: Gerente		CODIGO. 001
DIVISIÓN: Administrativa		JEFE INMEDIATO:
Supervisa: Asistente, Coordinador Administrativo, operarios		
FUNCION PRINCIPAL: Garantizar el cumplimiento de la misión de la fábrica a través de su propio trabajo y la coordinación de los miembros de la empresa.		
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente a la fábrica • Ejercer bajo su responsabilidad las actividades de dirección, coordinación y control • Responder financiera y económicamente por el manejo de la fábrica • Nombrar y remover personal de común acuerdo con el asistente administrativo. • Analizar y aprobar las inversiones y políticas de funcionamiento • Mantener informado sobre las políticas del sector de la industria de las correas y de los sintéticos; tomar medidas que se requieren para mantenerse en el mercado. • Autorizar el pago de las obligaciones contraídas por la fábrica • Seleccionar los proveedores • Solicitar al administrador informe sobre actividades de la empresa • Colaborar en la evaluación del desempeño de cada uno de los miembros de la empresa. 		
ANALISTA: María Elena Guarín V.		FECHA: Abril 2004
_____ FIRMA DEL EMPLEADO		_____ FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

Cuadro 38. Perfil del Asistente

PERFIL DEL ASISTENTE MANUFACTURAS DE CORREAS M&M Nit.91.176.991-0		HOJA 1 DE 1
NOMBRE DEL CARGO: Asistente	CODIGO. 002	
DIVISIÓN: Administrativa	CARGO JEFE INMEDIATO: Gerente	
HABILIDAD		
EDUCACIÓN: Tecnóloga empresarial o administración de empresas EXPERIENCIA: 1 año ENTRENAMIENTO: 15 días HABILIDAD MENTAL: Planear sus actividades de acuerdo con las necesidades HABILIDAD MANUAL: Rapidez en el desempeño de sus funciones		
RESPONSABILIDAD		
SUPERVISIÓN: Ninguna MATERIALES Y EQUIPOS: Todos los elementos y equipos a su cargo INFORMACIÓN: Presentar oportunamente la información requerida MANEJO DE VALORES: Caja menor OTROS: Manejo de los libros auxiliares		
ESFUERZO		
MENTAL: El que requiere su cargo VISUAL: Normal FISICO: Durante su trabajo permanece sentada.		
CONDICIONES DE TRABAJO		
MEDIO AMBIENTE. Normal RIESGO DEL CARGO: Ninguno		
OBSERVACIONES:		
ANALISTA: María Elena Guarín V.		FECHA. Abril del 2004
_____ FIRMA DEL EMPLEADO		_____ FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

Cuadro 39. Manual de funciones del Asistente

MANUAL DE FUNCIONES DEL ASISTENTE DE CORREAS M&M Nit.91.176.991-0		HOJA 2 DE 1
NOMBRE DEL CARGO: Asistente	CODIGO: 002	
DIVISIÓN: Administrativa	JEFE INMEDIATO: Gerente	
SUPERVISA A: Ninguno		
FUNCION PRINCIPAL: Colaborar con el Gerente, realizar trabajos de correspondencia y registrar transacciones de la empresa.		
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Atender las inquietudes de los clientes. • Coordinar las actividades que el Gerente le encargue • Atender a los clientes en ausencia del Gerente • Recibir, elaborar y enviar correspondencia. • Responder por el equipo asignado para las funciones. • Elaborar la nómina de pagos y novedades del personal de la empresa. • Digitar los registros de comprobantes diarios. • Efectuar mensualmente las consignaciones bancarias. • Suministrar la información contable que solicite la gerencia. • Elaborar las facturas de ventas. • Actualizar la relación de cartera. • Mantener en orden y al día el archivo • Cumplir con otras funciones que le asignen de acuerdo al cargo. 		
ONSERVACIONES:		
ANALISTA: María Elena Guarín V.	FECHA: Abril 2004	
_____ FIRMA DEL EMPLEADO	_____ FIRMA DEL JEFE INMEDIATO	

Cuadro 40. Perfil del Asesor Contable

PERFIL DEL CONTADOR MANUFACTURAS DE CORREAS M&M Nit.91.176.991-0		HOJA 1 DE 1
NOMBRE DEL CARGO: Asesor Contable	CODIGO. 003	
DIVISIÓN: Administrativa	CARGO JEFE INMEDIATO: Gerente	
HABILIDAD		
EDUCACIÓN: Contador público, con tarjeta profesional EXPERIENCIA: 3 años ENTRENAMIENTO: HABILIDAD MENTAL: La que requiere el cargo HABILIDAD MANUAL: La que requiere del cargo		
RESPONSABILIDAD: Mantener al día y en regla la contabilidad		
SUPERVISIÓN: Ninguna MATERIALES Y EQUIPOS: Todos los elementos y equipos a su cargo INFORMACIÓN: Presentar oportunamente la contabilidad MANEJO DE VALORES: OTROS: Manejo de los libros y documentos		
ESFUERZO		
MENTAL: El que requiere su cargo VISUAL: Normal FISICO: ninguno		
CONDICIONES DE TRABAJO		
MEDIO AMBIENTE. Normal RIESGO DEL CARGO: Enfermedades visuales por el continuo uso de la computadora		
OBSERVACIONES:		
ANALISTA: María Elena Guarín V.		FECHA. Abril del 2004
_____		_____
FIRMA DEL EMPLEADO		FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

Cuadro 41. Manual de funciones de la asesor Contable

MANUAL DE FUNCIONES DEL CONTADOR DE CORREAS M&M Nit.91.176.991-0		HOJA 2 DE 1
NOMBRE DEL CARGO: Asesor Contable	CODIGO. 003	
DIVISIÓN: Administrativa	JEFE INMEDIATO: Gerente	
SUPERVISA A: Ninguno		
FUNCION PRINCIPAL: Revisión y análisis de los estados financieros.		
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de las transacciones contable • Realizar y presentar los estados financieros al gerente • Elaborar los pagos de impuesto • Asesorar a la asistente en lo concerniente a la parte contable • Aportar ideas sobre inversiones de beneficio para la fábrica. 		
OBSERVACIONES:		
ANALISTA: María Elena Guarín V.	FECHA: Abril 2004	
_____ FIRMA DEL EMPLEADO	_____ FIRMA DEL JEFE INMEDIATO	

Cuadro 42. Perfil del jefe de producción

PERFIL DEL JEFE DE PRODUCCIÓN MANUFACTURAS DE CORREAS M&M Nit.91.176.991-0		HOJA 1 DE 1
NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Producción		CODIGO. 004
DIVISIÓN: Producción		CARGO JEFE INMEDIATO: Gerente
HABILIDAD		
EDUCACIÓN: Técnico en producción o áreas afines EXPERIENCIA: 1 año ENTRENAMIENTO: 15 días HABILIDAD MENTAL: Planear sus actividades de producción HABILIDAD MANUAL: Agilidad en el desempeño de sus funciones		
RESPONSABILIDAD		
SUPERVISIÓN: Supervisa a los operarios MATERIALES Y EQUIPOS: Todos los elementos y equipos a su cargo INFORMACIÓN: Presentar oportunamente la información requerida sobre los pedidos y plan de producción, y manejo de inventarios de materia prima. MANEJO DE VALORES: Ninguno OTROS: Velar por la seguridad y orden de la parte operativa.		
ESFUERZO		
MENTAL: El que requiere su cargo VISUAL: Normal FISICO: El que requiere su cargo		
CONDICIONES DE TRABAJO		
MEDIO AMBIENTE. Normal RIESGO DEL CARGO: Normal		
OBSERVACIONES:		
ANALISTA: María Elena Guarín V.		FECHA. Abril del 2004
_____ FIRMA DEL EMPLEADO		_____ FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

Cuadro 43. Manual de funciones del Jefe de Producción

MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE DE PRODUCCIÓN DE CORREAS M&M Nit.91.176.991-0		HOJA 2 DE 1
NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Producción	CODIGO. 004	
DIVISIÓN: Gerente	JEFE INMEDIATO: Gerente	
SUPERVISA: Al personal de producción		
FUNCIÓN PRINCIPAL: Programar y desarrollar la producción de la planta.		
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisa el rendimiento de los operarios en la planta • Responde por el cumplimiento de las ordenes de producción • Programar la producción • Velar por el funcionamiento de la maquinaria y equipo de la planta • Solucionar los contratiempos que se presentan en el área de producción. • Controla los inventarios de producto terminado y materia prima • Reporta con tiempos los requerimientos de materia prima • Supervisa la calidad, preservación y uso adecuado de las materias primas necesarias para los procesos. • Supervisa el orden, la limpieza; con otras funciones que se le asigna de acuerdo al cargo 		
RESPONSABILIDADES: Responder por el buen funcionamiento de la empresa en todos los aspectos.		
HABILIDAD: Educación: Ingeniero Industrial o carreras relacionadas con el cargo. Experiencia: dos años		
ANALISTA : MARIA ELENA GUARIN		FECHA: Abril 2004
_____ FIRMA DEL EMPLEADO		_____ FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

Cuadro 44. Perfil del Vendedor

PERFIL DEL VENDEDOR MANUFACTURAS DE CORREAS M&M Nit.91.176.991-0		HOJA 1 DE 1
NOMBRE DEL CARGO: Vendedor	CODIGO. 006	
DIVISIÓN: Mercadeo	CARGO JEFE INMEDIATO: Gerente	
HABILIDAD		
EDUCACIÓN: Técnico de mercadeo o afines EXPERIENCIA: 1 año ENTRENAMIENTO: 15 días HABILIDAD MENTAL: Planear sus actividades según metas propuestas HABILIDAD MANUAL: Agilidad en el desempeño de sus funciones		
RESPONSABILIDAD		
SUPERVISIÓN: Ninguno MATERIALES Y EQUIPOS: Todos los elementos a su cargo INFORMACIÓN: Presentar oportunamente la información requerida sobre los pedidos y plan de ventas. MANEJO DE VALORES: Ninguno OTROS: Velar por las ventas y pago de los pedidos.		
ESFUERZO		
MENTAL: El que requiere su cargo VISUAL: Normal FISICO: El que requiere su cargo		
CONDICIONES DE TRABAJO		
MEDIO AMBIENTE. Normal RIESGO DEL CARGO: Normal		
OBSERVACIONES:		
ANALISTA: María Elena Guarín V.	FECHA. Abril del 2004	
_____	_____	
FIRMA DEL EMPLEADO	FIRMA DEL JEFE INMEDIATO	

Cuadro 45. Manual de funciones del Vendedor

MANUAL DE FUNCIONES DEL VENDEDOR DE CORREAS M&M Nit.91.176.991-0		HOJA 2 DE 1
NOMBRE DEL CARGO: Vendedor	CODIGO. 006	
DIVISIÓN:	CARGO JEFE INMEDIATO: Gerente	
SUPERVISA: Ninguno		
FUNCION PRINCIPAL: atender a los clientes en las zonas asignadas.		
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Suministrar la información al cliente sobre la entrega de los pedidos • Dar a conocer los diferentes productos de la fábrica • Promocionar los productos en zonas donde el producto no es conocido • Realizar el cobro de cartera • Atender oportunamente cualquier sugerencia de los clientes sobre calidad y servicio. • Abrir nuevos mercados • Buscar estrategias de mercado para la aceptación del producto. 		
OBSERVACIONES		
ANALISTA: María Elena Guarín V.		FECHA. Abril 2004
_____ FIRMA DEL EMPLEADO		_____ FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

Cuadro 46. Perfil del cargo del Cortador

PERFIL DEL CORTADOR MANUFACTURAS DE CORREAS M&M Nit.91.176.991-0		HOJA 1 DE 1
NOMBRE DEL CARGO: Cortador	CODIGO. 007	
DIVISIÓN: Operativa	CARGO JEFE INMEDIATO: Jefe de Producción	
HABILIDAD		
EDUCACIÓN: Secundaria EXPERIENCIA: 1 año ENTRENAMIENTO: 15 días HABILIDAD MENTAL: Planear sus actividades según las tareas HABILIDAD MANUAL: Agilidad en el desempeño de sus tareas		
RESPONSABILIDAD		
SUPERVISIÓN: Ninguno MATERIALES Y EQUIPOS: Todos los elementos a su cargo INFORMACIÓN: Ninguna MANEJO DE VALORES: Ninguno OTROS: Velar por los materiales.		
ESFUERZO		
MENTAL: El que requiere su cargo VISUAL: Normal FISICO: el que requiere su cargo		
CONDICIONES DE TRABAJO		
MEDIO AMBIENTE. Normal RIESGO DEL CARGO: Normal		
OBSERVACIONES:		
ANALISTA: María Elena Guarín V.	FECHA. Abril 2004	
_____	_____	
FIRMA DEL EMPLEADO	FIRMA DEL JEFE INMEDIATO	

Cuadro 46. Manual de Funciones del cortador

MANUAL DE FUNCIONES DEL CORTADOR DE CORREAS M&M Nit.91.176.991-0		HOJA 2 DE 1
NOMBRE DEL CARGO: Cortador	CODIGO. 007	
DIVISIÓN: Operativa	CARGO JEFE INMEDIATO: Jefe de Producción	
SUPERVISA:		
FUNCION PRINCIPAL: Realizar la operación de corte		
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Recibir la orden de corte. • Buscar el material en bodega (material sintético) • Seleccionar el diseño • Efectuar el corte • Enumerar las piezas y pasarlas al cosedor • Mantener el sitio ordenado 		
OBSERVACIONES:		
ANALISTA: María Elena Guarín V.		FECHA: Abril 2004
_____ FIRMA DEL EMPLEADO	_____ FIRMA DEL JEFE INMEDIATO	

Cuadro 48. Perfil del Cosedor

PERFIL DEL COSEDOR MANUFACTURAS DE CORREAS M&M Nit.91.176.991-0		HOJA 1 DE 1
NOMBRE DEL CARGO: Cosedor		CODIGO. 008
DIVISIÓN: Producción		CARGO JEFE INMEDIATO: Jefe de Producción
HABILIDAD		
EDUCACIÓN: Secundaria EXPERIENCIA: 1 año ENTRENAMIENTO: 15 días HABILIDAD MENTAL: Ninguna HABILIDAD MANUAL: Agilidad en el desempeño de sus funciones		
RESPONSABILIDAD		
SUPERVISIÓN: Ninguna MATERIALES Y EQUIPOS: Todos los elementos y equipos a su cargo INFORMACIÓN: Ninguna. MANEJO DE VALORES: Ninguno OTROS: Velar por el cumplimiento de los pedidos y la calidad del producto.		
ESFUERZO		
MENTAL: El que requiere su cargo VISUAL: El que requiere su cargo FISICO: El que requiere su cargo		
CONDICIONES DE TRABAJO		
MEDIO AMBIENTE. Normal RIESGO DEL CARGO: Normal		
OBSERVACIONES:		
ANALISTA: María Elena Guarín V.		FECHA. Abril 2004
_____ FIRMA DEL EMPLEADO		_____ FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

Cuadro 49. Manual de funciones del Cosedor

MANUAL DE FUNCIONES DEL COSEDOR DE CORREAS M&M Nit.91.176.991-0		HOJA 2 DE 1
NOMBRE DEL CARGO: cosedor	CODIGO. 008	
DIVISIÓN : Operativa	CARGO JEFE INMEDIATO: Jefe de Producción	
SUPERVISA: Ninguno		
FUNCION DEL PRINCIPAL: Realizar las costuras según la referencia y el diseño de la correa y los productos.		
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Recibir la orden de coser la tarea • Recoger los pedidos según referencia y diseño. • Buscar el diseño de la referencia que va a coser • Armar los cortes según el diseño • Pasar costura • Mantener aseado el puesto de trabajo y maquinaria 		
OBSERVACIONES:		
ANALISTA: María Elena Guarín V.		FECHA: Abril 2004
_____ FIRMA DEL EMPLEADO		_____ FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

Cuadro 50. Perfil del Armador

PERFIL DEL ARMADOR MANUFACTURAS DE CORREAS M&M Nit.91.176.991-0		HOJA 1 DE 1
NOMBRE DEL CARGO: Armador		CODIGO. 009
DIVISIÓN: Producción		CARGO JEFE INMEDIATO: Jefe de Producción
HABILIDAD		
EDUCACIÓN: Secundaria EXPERIENCIA: 1 año ENTRENAMIENTO: 15 días HABILIDAD MENTAL: Seguir los diseños HABILIDAD MANUAL: Agilidad en el desempeño de sus funciones		
RESPONSABILIDAD		
SUPERVISIÓN: Ninguno MATERIALES Y EQUIPOS: Todos los elementos y equipos a su cargo INFORMACIÓN: Los diseños de los productos a armar. MANEJO DE VALORES: Ninguno OTROS:		
ESFUERZO		
MENTAL: El que requiere su cargo VISUAL: Normal FISICO: El que requiere su cargo		
CONDICIONES DE TRABAJO		
MEDIO AMBIENTE. Normal RIESGO DEL CARGO: Normal		
OBSERVACIONES:		
ANALISTA: María Elena Guarín V.		FECHA. Abril 2004
_____ FIRMA DEL EMPLEADO		_____ FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

Cuadro 51. Manual de funciones de Armador

MANUAL DE FUNCIONES DEL ARMADOR DE CORREAS M&M Nit.91.176.991-0		HOJA 2 DE 1
NOMBRE DEL CARGO: Armador	CODIGO. 009	
DIVISIÓN: Operativa	CARGO JEFE INMEDIATO: Jefe de Producción.	
SUPERVISA: ninguno		
FUNCION PRINCIPAL: Armar y terminar las correas, armar las moñas, manillas y realizar los troquelados necesarios para armar la pieza.		
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Recibir la orden de diseño y montaje • Verificar el diseño y talla de la pieza • Preparar las piezas, montarlas y pegarlas • Tejer los diferentes cordones y armar el diseño • Troquelar las flores para armar las moñas • Unir la flor con la moña • Unir las diferentes piezas y armar la manilla • Colocar herrajes, hebillas y marquillas • Limpiar el producto de sobrantes • Colocar las correas, moñas, manillas en el sitio de despacho. 		
OBSERVACIONES:		
ANALISTA: María Elena Guarín V.		FECHA: Abril 2004
_____ FIRMA DEL EMPLEADO		_____ FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

4.1.4 Reglamento interno. Es una transcripción de las normas más importantes contenidas en la ley laboral, las cuales, junto con algunas prescripciones particulares de cada empleador sobre salarios, horarios de trabajo, trámite de permisos, vienen a constituir base jurídica sobre la cual dará la relación laboral correspondiente.¹⁴

En Colombia, el reglamento lo elabora el empleador de manera independiente y autónoma pero debe necesariamente ajustarse a la ley, por lo que deberá someterse a la aprobación del Ministerio de Trabajo, que lo presentará firmado por el representante legal si se trata de una persona jurídica o por el empleador si se trata de una persona natural.

Para la Fábrica de Manufacturas de Correas m&m se propone el siguiente reglamento interno:

CAPITULO I

Artículo 1. - El presente Reglamento Interno de Trabajo prescrito para La Fábrica de Manufacturas de Correas m&m, domiciliada en la ciudad de Girón, y a sus disposiciones quedan sometidas tanto la empresa como sus trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario que sin embargo solo pueden ser favorables al trabajador.

CAPITULO II

CONDICIONES DE ADMISIÓN

Artículo 2. - Quien aspire a tener un puesto en la Fábrica de Manufactura de Correas m&m, debe hacer la solicitud y acompañar los siguientes documentos:

a) Certificado Laboral en que conste el tiempo de servicio, la labor que desempeño y causa de retiro.

¹⁴ PILONIETA PINILLA, Eduardo. LEGILACION LABORAL, Universidad Industrial de Santander, 1995

b) Una referencia personal

c) Fotocopia de la Cédula de Ciudadanía o tarjeta de identidad según el caso.

Los menores de dieciocho (18) años necesitan para trabajar autorización escrita del Inspector de Trabajo o, en su defecto de la primera autoridad local, a solicitud de los padres y, a falta de estos, del defensor del pueblo.

Pohíbese el trabajo de menores de catorce (14) años y es obligación de los padres disponer que acudan a los centros de enseñanza. Excepcionalmente y en atención a circunstancias especiales calificadas por el Defensor de Familia, los mayores de doce (12) años podrán ser autorizados para trabajar por las autoridades señaladas en este artículo, con las limitaciones previstas en el Código del menor.

Artículo 3º. - La empresa puede admitir mediante la renuncia de los riesgos respectivos a los trabajadores de que trata la parte a) del artículo 340 del Código Sustantivo de Trabajo, en armonía con él artículo 341 y los incisos 1º y 2º del artículo 342 del mismo Código y en ningún caso aquellos trabajadores a que se refiere el inciso 3º del artículo último.

CONTRATO DE APRENDIZAJE

Artículo 4º. - Contrato de Aprendizaje es aquel por el cual un empleado se obliga a prestar sus servicios a la fábrica, a cambio de que ésta le proporcione los medios para adquirir formación personal metódica y completa del arte u oficio para cuyo desempeño ha sido contratado por un tiempo determinado y le pague el salario convenido.

Artículo 5º. - Pueden celebrar contrato de aprendizaje las personas mayores de catorce (14) años que han completado sus estudios primarios o demuestren poseer conocimientos equivalentes a ellos, en los mismos términos y con las restricciones de que trata el Código de Trabajo.

Artículo 6º. - El contrato de aprendizaje debe contener cuando menos los siguientes puntos:

1. Nombre de la empresa o empleado
2. Nombres, apellidos, edad, y datos personales del empleado
3. Oficio que es materia del aprendizaje, programa respectivo y duración del contrato
4. Obligaciones del empleador y aprendiz y derechos de éste y aquel.
5. Salario del aprendiz y escala de aumento durante el cumplimiento del contrato
6. Condiciones del trabajo, duración, vacaciones, y periodos de estudio.
7. Cuantía y condiciones de indemnización en caso de incumplimiento del contrato y,
8. Firmas de los contratantes o de sus representantes.

Artículo 7º. - El contrato de aprendizaje debe celebrarse por escrito; en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas del contrato de trabajo.

Artículo 8. - Además de las obligaciones que se establecen en el Código del Trabajo para todo empleado, el aprendiz tiene las siguientes:

1. Concurrir asiduamente tanto a los cursos como a su trabajo con diligencia y aplicación sujetándose al régimen del aprendizaje y a las ordenes del empleador.
2. Procurar el mayor rendimiento en su estudio.

Artículo 9. - Además de las obligaciones establecidas en el Código de Trabajo, la empresa tiene las siguientes para con el aprendiz:

1. Facilitar todos los medios al aprendiz para que reciba formación profesional metódica completa del arte u oficio, materia del contrato.
2. Pagar al aprendiz el salario pactado según la escala establecida en el respectivo contrato, tanto en los períodos de trabajo como en los de enseñanza.

3. Cumplido satisfactoriamente el termino de aprendizaje preferirlo en igualdad de condiciones para llenar las vacantes que ocurran relativas a la profesión u oficio que hubiere aprendido.

Artículo 10º .Duración

1º . El contrato de aprendizaje no puede exceder de tres (3) años de enseñanza y trabajo, alternados en períodos sucesivos e iguales, para ningún arte u oficio y solo podrá pactarse por el termino previsto para cada uno de ellos en las relaciones de oficio que serán publicadas por el Ministerio de trabajo y Seguridad Social.

2º . El contrato de aprendizaje celebrado a termino mayor del señalado para la formación del aprendiz en el oficio respectivo, se considerará para todos los efectos legales regidos por las normas generales del contrato de trabajo en el lapso que exceda a la correspondiente duración del aprendiz en este oficio.

Artículo 11. - El término de contrato de aprendizaje empieza a correr a partir del día en que el aprendiz inicie la formación profesional metódica.

1. Los primeros tres (3) meses se resumen como período de prueba, durante los cuales se apreciarán de una parte, las condiciones de adaptabilidad del aprendiz, sus aptitudes y cualidades personales y de otra la conveniencia, de continuar el aprendizaje.

2. El período de prueba a que se refiere este artículo se rige por las disposiciones generales del Código de Trabajo.

3. Cuando el contrato de aprendizaje termine por cualquier causa, la empresa deberá reemplazar al aprendiz o aprendices, para conservar la proporción que le haya sido señalada.

4. En cuanto no se oponga a las disposiciones especiales de la ley 188 de 1.959, el contrato de aprendizaje se regirá por el Código de Trabajo.

PERIODO DE PRUEBA

Artículo 12. - La empresa una vez admitido el aspirante, podrá estipular con él período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la Fábrica, las aptitudes del trabajador y por parte de éste. Las conveniencias de las condiciones de trabajo.

Artículo 13. - El período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo.

Artículo 14. - El período de prueba no puede exceder de dos (2) meses.

En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior a un (1) año, el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos (2) meses.

Cuando entre un mismo empleador y trabajadores celebren contratos de trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del período de prueba, salvo para el primer contrato.

Artículo 15. - El período de prueba puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso. Los trabajadores en período de prueba gozan de todas las prestaciones.

CAPITULO III

TRABAJADORES ACCIDENTALES O TRANSITORIOS

ARTÍCULO 16. - No tienen el carácter de trabajadores propiamente dichos de la fábrica, sino de meros trabajadores accidentales o transitorios, los que se ocupen en labores de corta duración no mayor de un mes y de índole distinta a las

actividades normales de la fábrica, los cuales sólo tienen derecho al pago de descanso en los domingos y demás días en que es legalmente obligatorio y remunerado y en cuanto a las prestaciones, se refiere a las indicadas en el inciso 2º del artículo 223 del Código Sustantivo del Trabajo.

CAPITULO IV JORNADA DE TRABAJO

Artículo 17. - La jornada de trabajo es la que convenga a las partes, o a falta de convenio, la máxima legal.

Personal administrativo y operativo

LUNES A VIERNES	8:00 AM –12:00 / 2:00 –6:00 PM
SABADO	7:00 AM – 2:00 PM

PARAGRAFO 1: Los días laborales en el personal son de Lunes a Sábado.

PARAGRAFO 2: La duración máxima legal de la jornada ordinaria de trabajo son de ocho (8) horas al día y cuarenta y ocho (48) horas a la semana salvo las siguientes excepciones:

a) En las labores que sean especialmente insalubres o peligrosas, el gobierno puede ordenar la reducción de la jornada de trabajo de acuerdo con dictámenes al respecto.

b) La duración máxima legal de la jornada de trabajo del menor se sujetará a las siguientes reglas:

1º. El menor entre doce (12) y catorce (14) años solo podrá trabajar una jornada de cuatro (4) horas diarias y veinticuatro (24) horas a la semana, en trabajos ligeros.

2º. Los mayores de catorce (14) y menores de dieciséis (16) años solos podrán trabajar una jornada máxima de seis (6) horas diarias y cuarenta y ocho (48) horas a la semana y,

c) El empleador y el trabajador pueden acordar temporal o indefinidamente la organización de turnos de trabajo sucesivos, que permitan operar a la empresa o secciones de la misma sin solución de continuidad durante los días de la semana, siempre y cuando el respectivo turno no exceda de seis (6) horas al día y treinta y seis (36) a la semana;

d) El empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis (6) días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el Domingo. En este, el número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser de mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas a la semana dentro de la jornada de 6:00 a.m. a las 10:00 p.m.

CAPITULO V

LAS HORAS EXTRAS Y TRABAJO NOCTURNO

Artículo 18. - Trabajo ordinario es el que realiza entre las seis (6:00 a.m.) horas y las veintidos horas (22:00) y trabajo nocturno es el comprendido entre las veintidós (22:00) horas y las seis (6:00 a.m.) horas.

Artículo 19. - Trabajo suplementario o de horas extras es el que excede de la jornada ordinaria y en todo caso el que excede de la máxima legal vigente.

Artículo 20. - El trabajo suplementario o de horas extras, a excepción de los señalados en el artículo 163 del Código de Trabajo, solo podrá efectuarse en dos (2) horas diarias y mediante autorización.

Artículo 21. - Tasas de liquidación de recargos.

1. El trabajo nocturno, por el solo hecho de ser nocturno se remunera con recargo del treinta y cinco (35%) sobre el valor del trabajo diurno, con excepción del caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales prevista en el artículo 20 literal c) de la ley 50 de 1990 art. 24º.

2. El trabajo extra diurno se remunera con un recargo del veinticinco (25%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

3. el trabajo extra nocturno se remunera con un recargo del setenta y cinco (75%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

4. Cada uno de los recargos antedichos se produce de manera exclusiva, es decir, sin acumularlo con alguno otro.

Artículo 22. - Base del recargo nocturno

Todo recargo o sobre remuneración por concepto de trabajo nocturno se determina por el promedio de la misma o equivalente a la labor ejecutada durante el día. Si no existiera ninguna a la que se realice en la noche, las partes pueden pactar equivalentemente un promedio convencional p tomar como referencia actividades diurnas semejantes en otros establecimientos análogos de la misma región.

Artículo 23. - Salario en caso de turnos

Cuando el trabajo por equipos implique la rotación sucesiva de turnos y nocturnos, las partes pueden estipular salarios uniformes para el trabajo diurno y nocturno, siempre que estos salarios comparados con los de actividades idénticas o similares en horas diurnas compensen los recargos legales.

Artículo 24. - La empresa no reconocerá trabajo suplementario o de horas extras sino cuando expresamente lo autorice a sus trabajadores de acuerdo con el establecido Código de Trabajo.

CAPITULO VI

DIAS DE DESCANSO LEGALMENTE OBLIGATORIOS

Artículo 25. - Salvo la excepción consagrada en el literal c) del artículo 161 modificado y adicionado ley 789 de 2002 del código de trabajo, el empleador está obligado a dar descanso dominical remunerado a todos sus trabajadores. Este descanso tiene una duración mínima de veinticuatro (24) horas. Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días de fiesta que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral vigente.

1º. Todos los trabajadores tanto del sector público como el privado, tienen derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiestas de carácter civil y religioso: primero (1) de Enero, seis (6) de Enero, diecinueve (19) de marzo, primero (1) de mayo, veintinueve (29) de junio, veinte (20) de Julio, siete (7) de agosto, quince (15) de agosto, doce (12) de octubre, primero (1) de noviembre, once (11) de noviembre, ocho (8) y veinticinco (25) de diciembre, además de los días Jueves y Viernes Santos. Ascensión del señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón.

2º. Para el descanso remunerado del seis (6) de Enero, diecinueve (19) de marzo, veinticinco (25) de junio, quince (15) de agosto, doce (12) de octubre, primero (1) de noviembre, once (11) de noviembre, Ascensión del señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón, cuando no caigan en días lunes, se trasladará al lunes siguiente a dicho día. Cuando las mencionadas festividades caigan en domingo, el descanso remunerado, igualmente se trasladará a lunes.

3º. Las prestaciones y derechos que para el trabajador origina el trabajo en los días festivos, se reconocerán en relación con el día de descanso remunerado establecido en el inciso anterior (Ley 51 del 22 de noviembre de la ley 50 de 1990).

PARAGRAFO. Cuando la jornada de trabajo convenida por las partes, en días u horas, no implique la prestación del servicio en todos los días laborales de la

semana, el trabajador tendrá derecho a la remuneración del descanso dominical en proporción al tiempo laborado.

Artículo 26. - suspensión del trabajo en otros días de fiesta. Cuando por motivo de cualquier fiesta no determinada en el artículo anterior el patrono suspendiera el trabajo, esta obligado a pagar el salario de ese día, como si se hubiera realizado. No está obligado a pagarlo cuando hubiere mediado convenio expreso para la suspensión de trabajo o compensación en otro día hábil, o cuando la suspensión o compensación estuviere prevista en el reglamento, pacto, convención colectiva o fallo arbitral. Este trabajo compensatorio se remunera sin que se entienda como trabajo suplementario o de horas extras.

Artículo 27. - Remuneración. Subrogado por el artículo 29 de la ley 50 de 1990, Modificado ley 789 de 2002: art. 26

1º El trabajo en domingo y festivos se remunera con un recargo del setenta (75%) sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas.

2º. Si con el domingo coincide otro día de descanso remunerado solo tendrá derecho el trabajador, si trabaja, al recargo establecido en el numeral anterior.

3º. Se exceptúa el caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales previstas en el artículo 20 literal c) de la ley 50 de 1990.

PARAGRAFO. 1. El trabajador podrá convenir con el empleador su día de descanso obligatorio el día sábado o domingo, que será reconocido en todos sus aspectos como descanso dominical obligatorio institucionalizado.

Interprétese la expresión dominical contenida en el régimen laboral en este sentido exclusivamente para el efecto del descanso obligatorio.

Las disposiciones contenidas en los artículos 25 y 26 del código de trabajo vigente, se desplazarán en su aplicación frente a los contratos celebrados antes de la vigencia de la presente ley hasta el 1 de abril del año 2003.

CAPITULO VII

VACACIONES REMUNERADAS

Artículo 28. - Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tiene derecho a quince (15) hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas.

Artículo 29. - Epoca de vacaciones

1º La época de las vacaciones debe ser señalada por el patrono a más tardar dentro del año subsiguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso.

2º El patrono tiene que dar a conocer al trabajador, con quince (15) días de anticipación, la fecha en que le concederá las vacaciones.

3º Todo patrono debe llevar un registro especial de vacaciones en el que anotará la fecha en que ha ingresado a la fábrica cada trabajador, la fecha en que toma sus vacaciones anuales y en que las termina y la remuneración recibida por las mismas.

Artículo 30. - Compensación en dinero, de vacaciones.

1º. Es prohibido compensar en dinero las vacaciones. Sin embargo, el Ministerio de Trabajo podrá autorizar que se pague en dinero hasta la mitad de éstas en casos especiales de perjuicio para la economía nacional o industrial.

2º. Cuando el contrato de trabajo termine sin que el trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de éstas en dinero procederá por año cumplido de servicio y proporcionalmente por fracción de año, siempre que este exceda de tres meses.

3º. Para la compensación en dinero de las vacaciones, en el caso de los numerales anteriores se tomará como base el último salario devengado por el trabajador.

Artículo 31. - Acumulación

1º. En todo el caso, el trabajador gozará anualmente por lo menos de seis (6) días hábiles continuos de vacaciones, los que no son acumulables.

2º. Las partes pueden convenir en acumular los días restantes de vacaciones, hasta por dos años.

3º. La acumulación puede ser hasta por cuatro (4) 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.

4º. Si el trabajador goza únicamente de seis (6) días de vacaciones en uno o unos años, se presume que acumula los días restantes de vacaciones a los posteriores, en los términos del presente artículo.

Artículo 32. - Remuneración.

1º. Durante el período de vacaciones el trabajador recibirá el salario ordinario que esté devengando 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.

2º. 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 concedan.

CAPITULO VIII

PERMISOS

Artículo 33. - La fábrica concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad doméstica

debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente, para desempeñar comisiones sindicales inherentes a las organización y para asistir el entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la fábrica y a sus representantes y que en los dos últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento de la organización. La consecución de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

1. En caso de grave calamidad domestica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir éste, según lo permitan las circunstancias.

2. En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser con un día de anticipación y el permiso se concederá hasta el diez por ciento (10%) de los trabajadores.

3. En los demás casos (sufragios, desempeños de cargos transitorios de forzosa aceptación y concurrencia al servicio médico correspondiente) el aviso se dará con la anticipación que las circunstancias lo permitan. Salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, el tiempo empleado en estos permisos puede descontarse o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada diaria, a opción de la fábrica.

CAPITULO IX SA LARIOS

Artículo 34. - Definición

Sa lario mínimo es el aquel que todo trabajador tiene derecho a recibir para subvenir a sus necesidades normales y a las de su familia, en el orden material, moral y cultural.

Artículo 35. - Factores para fijarlo.

1º. Para fijar el salario mínimo deben tomarse en cuenta el costo de la vida, las modalidades del trabajo, la capacidad económica de las empresas y patronos y las condiciones de cada región y actividad.

2º. Para los trabajadores del campo el salario mínimo debe fijarse tomando en cuenta las facilidades que el patrono proporciona a sus trabajadores, en lo que se refiere a habitación, cultivos, combustibles y circunstancias análogas que disminuyen el costo de vida.

3º. Las circunstancias en que algunos patronos pueden estar obligados a suministrar a sus trabajadores alimentación y alojamiento debe tomarse en cuenta para la fijación del salario mínimo.

Artículo 36. - Formas y libertad de estipulación

1º. El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra, a destajo y por tareas, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.

2º. No obstante lo dispuesto en los artículos 13º, 14º, 16º, 21º, y 340 del código Sustantivo de Trabajo y las normas concordantes con éstas, cuando el trabajador devengue un salario ordinario superior a diez (10) salarios mínimos legales mensuales, valdrá la estipulación escrita de un salario que además de retribuir el trabajo ordinario, compense de antemano el valor de prestaciones, recargos y beneficios tales como el correspondiente al trabajo nocturno, extraordinario o al dominical y festivo, el de primas legales, extralegales, las cesantías y sus intereses, subsidios y suministros en especie; y, en general, las que se incluyan en dicha estipulación, excepto las vacaciones.

En ningún caso el salario integral podrá ser inferior al monto de diez (10) salarios mínimos legales mensuales vigentes, más el factor prestacional correspondiente a la empresa que no podrá ser inferior al treinta por ciento (30%)

de dicha cuantía. El monto del factor prestacional quedará exento del pago de retención en la fuente e impuestos.

3º. El salario no estará exento de las cotizaciones a la seguridad social, ni los aportes al SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar, pero en el caso de estas tres últimas entidades, los aportes se disminuirán en un treinta por ciento (30%).

4º. El trabajador que desee acogerse a estas estipulaciones recibirá la liquidación definitiva de su auxilio de cesantías y demás prestaciones sociales causadas hasta la fecha, sin que por ello se entienda por terminado su contrato de trabajo.

Artículo 37. - Jornal y sueldo

Se denomina jornal el salario estipulado por días y sueldo el estipulado por periodos mayores.

Artículo 38. Períodos de pago

1º. El salario en dinero debe pagarse por periodos iguales y vencidos en moneda legal. El periodo de pago para los jornales no puede ser mayor a una semana, y para sueldos no mayor a un mes.

2º. Salvo el convenio por escrito, el pago de los salarios se efectuará en el lugar donde el trabajador presta sus servicios durante el trabajo, o inmediatamente después del cese.

3º. El pago de trabajo suplementario o de horas extras y el del recargo por el trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado, o a más tardar con el salario del período siguiente.

Periodos: quincenal, para el personal administrativo y operativo

CAPITULO X
SERVICIO MEDICO, MEDIDAS DE SEGURIDAD, RIESGOS PROFESIONALES,
PRIMEROS AUXILIOS EN CASO DE ACCIDENTES DE TRABAJO, NORMAS
SOBRE LABORES E HIGIENE, REGULARIADAD Y SEGURIDAD EN EL
TRABAJO.

Artículo 3. - Los servicios médicos que requieren los trabajadores se prestarán por una EPS en donde se hallen inscritos.

Artículo 40. - Todo trabajador dentro del mismo día en que se sienta enfermo deberá comunicarlo al Coordinador Administrativo o al Jefe de Producción de la fábrica, quien hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo. Si éste no diere aviso dentro del término indicado y no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificada para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar aviso y someterse al examen en la oportunidad.

Artículo 41. - Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamientos que ordena el médico que los haya examinado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordena la Fábrica en determinados casos. El trabajador que sin justa causa se negare a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa.

Artículo 42. - Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que prescriban las autoridades del ramo en general y en particular a las que ordene la fábrica para prevención de las enfermedades y de los riesgos en el manejo de las maquinas y demás elementos de trabajo, especialmente para evitar los accidentes de trabajo.

Artículo 43. - En caso de accidente de trabajo, el jefe de la respectiva área o su representante legal, ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la llamada al médico si lo tuviere, o un particular o acudir a la entidad de la prestación del servicio de salud; tomará las demás medidas que se impongan y que se consideren necesarias para reducir al mínimo, las consecuencias del accidente.

Artículo 44. - En caso de accidente no mortal, aun más leve o de apariencia insignificante, el trabajador lo comunicará inmediatamente al jefe del departamento respectivo o al administrador de la fábrica o empleador que haga sus veces, para que estos procuren los primeros auxilios, prevean la asistencia médica y tratamiento oportuno y den cumplimiento a lo previsto en el artículo 220 del Código Sustantivo de Trabajo. El médico continuará el tratamiento respectivo e indicará las consecuencias del accidente y la fecha en que cese la incapacidad.

Artículo 45. - Todo patrono debe tener en su establecimiento los medicamentos necesarios para las atenciones de urgencia en casos de accidente de trabajo o ataque súbito de enfermedad, de acuerdo con la reglamentación que dicte la Oficina de Medicina y Salud Ocupacional.

Artículo 46. - La fábrica no responderá por ningún accidente de trabajo que haya sido provocado deliberadamente o por culpa grave de la víctima, pues sólo estará obligada a prestar los primeros auxilios. Tampoco responderá de la gravedad que se presente en las lesiones o perturbaciones causadas por cualquier accidente, por razón de no haber dado el trabajador, el aviso oportuno correspondiente o haberlo demorado sin justa causa.

Artículo 47. - De todo accidente se llevará registro en un libro especial, con indicación de la fecha, hora, sector y circunstancias en que ocurrió, nombre de los testigos especiales, si los hubiere.

Artículo 48. - En todo caso en lo referente a los puntos de trata que este capítulo, tanto la fábrica como lo trabajadores, se someterán a las normas del reglamento

especial de higiene y seguridad que aquella tenga aprobado por la División de Medicina de Trabajo del Ministerio de trabajo, de acuerdo con lo establecido en Código de Trabajo vigente.

CAPITULO XI

PRESCRIPCIONES DE ORDEN

Artículo 49. - Los trabajadores de la Fábrica de Manufacturas de Correas m&m tienen como deberes los siguientes:

- a) Respeto y subordinación
- b) Respeto a sus compañeros de trabajo
- c) Procurar completa armonía e inteligencia con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de las labores.
- d) Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la fábrica.
- e) Ejecutar los trabajos que le 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, el orden y la conducta en general, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.
- i) Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indiquen su respectivo jefe para el manejo de la maquinas o instrumentos de trabajo y,

- j) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar las labores siendo prohibido salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.

CAPITULO XII ORDEN JERARQUICO

Artículo 50. - El orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en La Fábrica, es la siguiente:

- ◆ Gerente
- ◆ Jefe de Producción
- ◆ Asistente

CAPITULO XIII LABORES PROHIBIDAS PARA MUJERES Y MENORES

Artículo 51. - Trabajos prohibidos

1º. Las mujeres, sin distinción de edad, no pueden ser empleadas durante la noche en ninguna empresa industrial, salvo que se trate de una empresa en que estén empleados únicamente los miembros de una misma familia.

2º. Queda prohibido emplear a los menores de dieciocho (18) años y las mujeres en trabajos de pintura industrial que entrañen el empleo de la cerusa, del sulfato de plomo o de cualquier otro producto que contenga dichos pigmentos.

3º. Las mujeres sin distinción de edad, y los menores de dieciocho (18) años, no pueden ser empleados en trabajos subterráneos de las minas, ni en general, trabajar en labores peligrosas, insalubres o que requieran grandes esfuerzos.

CAPITULO XIV OBLIGACIONES ESPECIALES PARA LA FÁBRICA Y LOS TRABAJADORES

Artículo 52. - Son obligaciones especiales de la Fábrica de Manufactura de Correas m&m:

1º. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.

2º. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garantice razonablemente la seguridad y la salud.

3º. Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad, a este efecto el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.

4º. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.

5º. Guardar absoluto respeto a la dignidad del trabajador y sus creencias y sentimientos.

6º. Conceder al trabajador las licencias necesarias para los fines y en los términos indicados.

7º. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio, índole de la labor y salario devengado, e igualmente si el trabajador lo solicita, hacerle practicar el examen sanitario y darle certificación sobre el particular.

Si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo no hubiere sido sometido a examen medico. Se considera que el trabajador por culpa, eluda, dificulta o dilata el examen, cuando transcurrido cinco (5) días a partir del retiro no se presenta donde el médico respectivo para las practicas del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente

8º. Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y regreso, si para prestar su servicio lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador.

9º . Abrir y llevar al día los registros de horas extras y de trabajadores menores de edad que ordena la ley.

10º . Conceder a las trabajadoras que estén en periodo de lactancia, los descansos ordenados por el Código de Trabajo vigente.

11º . Conservar el puesto a las empleadas que estén disfrutando de los descansos remunerados, a que se refiere en el numeral anterior, o por licencia de enfermedad motivada en el embarazo o en el parto. No producirá efecto alguno el despido que preaviso, este expire durante los descansos o licencias mencionadas.

12º . Llevar un registro de inspección de todas las personas menores de edad que emplee, con indicación de la fecha de nacimiento de las mismas.

13º . Cumplir este reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

14º . Además de las obligaciones especiales a cargo del empleador, este garantizará el acceso del trabajador menor de edad a capacitación laboral y concederá licencia no remunerada cuando a la actividad escolar así lo requiera. Será también obligación de su parte, afiliar a una EPS a todos los trabajadores menores de edad que laboren a su servicio, lo mismo que suministrarle cada cuatro (4) meses en forma gratuita un par de zapatos y vestido de labor, teniendo en cuenta que la remuneración mensual sea hasta dos (2) veces el salario mínimo legal vigente en la fábrica.

Artículo 53. - Son obligaciones especiales del trabajador:

1º . Realizar personalmente la labor en los términos estipulados; observar los preceptos de este reglamento y acatar y cumplir las ordenes e instrucciones que de manera particular le imparta la fábrica o sus representantes según el orden jerárquico establecido.

2º. No comunicar a terceros salvo autorización expresa las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la fábrica, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato de trabajo de las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.

3º. Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que les hayan facilitado y las materias primas sobrantes.

4º. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros

5º. Comunicar oportunamente a la empresa las observaciones que estimen conducentes a evitarles daño y perjuicio.

6º. Presentar la colaboración en caso de siniestro o riesgo inminentes que afecten o amenacen las personas o las cosas de las fábricas.

7º. Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el médico de la fábrica o de las autoridades del ramo y observar con suma diligencia y cuidados las instrucciones y ordenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.

8º. Registrar en la oficina de la empresa su domicilio y dar a aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra.

PROHIBICIONES PARA LA FÁBRICA Y LOS TRABAJADORES

Artículo 54. - Sé prohíbe a la fábrica:

1º. Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores sin autorización previa

de estos para cada caso y sin mandamiento judicial, con excepción de los siguientes:

a) Respecto de salarios que pueden hacerse deducciones, retenciones o compensaciones en los casos autorizados por los artículos 113, 150, 151, 152, y 400 del Código de Trabajo.

b) Las cooperativas pueden ordenar retenciones hasta un cincuenta por ciento (50%) del salario y prestaciones, para cubrir sus créditos, en la forma y en los casos en que la ley los autorice, y

c) En cuanto a las pensiones de jubilación, la fábrica puede retener el valor respectivo en casos del artículo 274 del Código de Trabajo.

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

3º. Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación para se admita en el trabajo o por motivo cualquiera que se refiere a las condiciones de este.

4º. Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores en ejercicio de sus derechos de asociación.

5º. Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religiosos o político o dificultarles o impedirles el ejercicio del derecho al sufragio.

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

7º. Hacer o permitir todo genero de rifas, colectas o suscripciones en los mismos sitios.

8º. Emplear en las certificaciones de que trata el ordinal 7º del artículo 57 signos convencionales que tiendan a perjudicar a los interesados, o adoptar el sistema

de “ lista negra”, cualquiera que sea la modalidad que utilice, para que no se ocupe en otras empresas a los trabajadores que se separe o sean separados del servicio.

9º . Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad.

Artículo 55. - Prohibiciones a los trabajadores

1º . Sustraer de la fábrica, los útiles de trabajo y las materias primas o productos elaborados sin permiso del patrono.

2º . Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes.

3º . Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo, a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los celadores.

4º . Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso del patrono, excepto en los casos de huelga, en los cuales debe abandonar el lugar de trabajo.

5º . Disminuir intencionalmente el ritmo de trabajo, suspender las labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo o excitar a su declaración o mantenimiento, sea que se participe o no en ellas.

6º . Hacer colectas o rifas y suscripciones o cualquier clase de propaganda en los lugares de trabajo.

7º . Coartar la libertad para trabajar o no trabajar, o para afiliarse o no a un sindicato, o permanecer en él o retirarse.

8º . Usar los útiles o herramientas suministradas por el patrono en objetos distintos del trabajo contratado.

CAPITULO XV

ESCALA DE FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS

Artículo 56. - La fábrica de Manufacturas de Correas m&m no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales o en contrato de trabajo.

Artículo 57. - Se establece las siguientes clases de faltas leves y las correspondientes sanciones disciplinarias, así:

a) El retardo hasta quince (15) minutos en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la fábrica, implica por primera vez, llamado de atención; por la segunda vez, tiene el descuento del tiempo de retardo de su salario y demás veces suspensión del trabajo por un día.

b) La falta en el trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente cuando no cause perjuicio de consideración a la fábrica, implica por primera vez descuento del tiempo de su salario y por segunda vez suspensión por tres días.

c) La falta total al trabajo durante el día sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la fábrica implica, por primera vez memorando a la hoja de vida y el descuento respectivo del día a su salario y por segunda vez suspensión en el trabajo por una semana.

d) La violación leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias implica por primera vez, memorando a la hoja de vida y llamado de atención y por segunda vez suspensión por dos (2) semanas de su labor.

Artículo 58. - Constituye faltas graves:

a) El retardo hasta quince (15) minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa, por primera vez

b) La falta total de trabajador en la mañana o en el turno correspondiente, sin excusa, por tercera vez

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

d) Violación grave por parte de trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

CAPITULO XVI

RECLAMOS: PERSONAS ANTE QUIENES DEBE PRESENTARSE Y SU TRAMITACIÓN

Artículo 58. - Los reclamos de los trabajadores se harán ante la persona que ocupe en la fábrica el cargo de: Gerente, Coordinador Administrativo o Mercadeo.

Artículo 59. - Se deja claramente establecido que para los efectos de los reclamos a que refieren los artículos anteriores, el trabajador o trabajadores puedan asesorarse del sindicato respectivo.

PARAGRAFO. En la Fábrica de Manufacturas de Correas m&m no existen prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias.

Artículo 60.- El presente reglamento interno de la Fábrica de Manufacturas de Corres m&m se publicara en lugar visible para conocimiento de los trabajadores en general.

Artículo 61. - El presente Reglamento entrará a regir a partir _____ del mes _____ de _____.

FIRMA Y SELLO

REPRESENTANTE LEGAL

4. 1.5 Reglamento de higiene y seguridad industrial. Dentro de la legislación colombiana no existió hasta hace poco las normas que permitiera a los sectores estatal y empresarial consultar lo relativo a la higiene y seguridad social.

La Fábrica: **MANUFACTURAS DE CORREAS m&m**

Nombre o Razón Social

Cuya actividad económica consiste en: **FÁBRICACIÓN Y VENTA DE CORREAS SINTÉTICAS Y ACCESORIOS PARA CONFECCIONISTAS.**

Prescribe el presente reglamento, contenido en los siguientes términos:

Artículo 1º. La empresa se compromete a dar cumplimiento a las disposiciones legales vigentes, tendientes a garantizar los mecanismos que aseguren un adecuada y oportuna prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, de conformidad con los artículos 34, 57, 58, 108, 205, 206, 217, 220, 221, 282, 283, 348, 349, 350, y 351 del Código de Trabajo, la ley 9ª de 1.986, Resolución 2400 de 1.979, Decreto 614 de 1.984, Resolución 2013 de 1.986, Resolución 1016 de 1.989, Resolución 6398 de 1.991 y demás normas que con tal fin se establezcan.

Artículo 2º. La empresa se obliga a promover y garantizar la constitución y funcionamiento del Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial, de conformidad con lo establecido por el decreto 614 de 1984 y Resolución 2013 de 1.986 y la Resolución 1016 de 1989.

Artículo 3º. La Empresa se compromete a destinar los recursos necesarios para desarrollar actividades permanentes, de conformidad con el Programa de Salud Ocupacional, elaborado de acuerdo con el decreto 614 de 1.984 y la Resolución 1016 de 1.989, el cual contempla, como mínimo, los siguientes aspectos:

a) Subprograma de medicina preventiva y del trabajo, orientando a promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todos los oficios, prevenir cualquier daño a su salud, ocasionado por las condiciones de trabajo, protegerlos en su empleo de los riesgos generados por la presencia de agentes y procedimientos nocivos; colocar y

mantener al trabajador en una actividad acorde con sus aptitudes fisiológicas y psicológicas.

b) Subprograma de higiene y seguridad industrial, dirigido a establecer las mejores condiciones de saneamiento básico industrial y a crear los procedimientos que conlleven a eliminar o controlar los factores de riesgo que se originen en los lugares de trabajo y que puedan ser causa de enfermedad, disconfort o accidente.

Artículo 4º. Los riesgos existentes en la fábrica, están constituidos, principalmente por:

1. Los factores de riesgo característicos de la actividad económica:

a) Químicos: Polvos, gases y vapores, líquidos, humos.

b) Ergonómicos: Posturas en el lugar de trabajo, sobrecarga y esfuerzo, diseño del puesto.

c) Físicos: Iluminación, temperaturas altas (medio ambiente), ruido, vibraciones.

d) De seguridad Industrial: Mecánicos, Eléctricos, biológicos, psicosociales, saneamiento básico, incendios.

2. Los riesgos específicos en la fábrica, están constituidos principalmente por:

a) Agentes químicos

- ◆ Polvo: Derivados del proceso de terminación de las correas
- ◆ Líquidos: Acidos, pegantes, colorantes
- ◆ Olores fuertes: Pegantes, disolventes

b) Agentes físicos

- ◆ Iluminación: Luz natural, luz artificial, en producción y oficina administrativa

- ◆ Ruido: Maquinaria especializada en los procesos de cosido, corte y troquelado.
- ◆ Temperaturas altas: Medio ambiente seco, incremento de temperatura por maquinaria.
- ◆ Vibraciones: Producidas por la maquinaria en funcionamiento.

c) Carga física de trabajo (ergonómicos)

- ◆ Postura habitual: Posición sentado durante las labores de los operarios, cargos que demandan ser desarrollados en posiciones alternas de pie con inclinación del cuerpo en maquinaria y trabajo de procesos.
- ◆ Diseño del puesto: Mobiliario, posiciones incómodas asumidas por los trabajadores de producción.

d) Condiciones de seguridad industrial

Mecánicos

- ◆ Caída a nivel: Pisos que transitan en los procesos ejecutados con obstáculos por las mismas.
- ◆ Golpes, choques: Maquinaria cerca al puesto de trabajo.
- ◆ Obstáculos por almacenamiento: arrumes de materia prima y producto terminado.

Biológicos

- ◆ Virus: zona endémica (catalogada así por cambios bruscos de temperatura y por estar lado de zona industrial)

Psicológicos

- ◆ Monotonía: Actividades propias de la misión encomendada, labor ejecutada.
- ◆ Sobretiempo: Ocasionales por el incremento de las temporadas altas y compromiso de entrega de pedidos.
- ◆ Carga de trabajo: organización administrativa, clientes, proveedores saneamiento básico

- ◆ Orden: Oficina, pasillos, almacenamiento de materias primas, distribución de la maquinaria y equipos.
- ◆ Almacenamiento: Bodega de almacenamiento de producto terminado, materia prima, elementos de trabajo.
- ◆ Aseo: Residuos propios del trabajo, polvo.

Incendios

- ◆ Sólidos: Mobiliario, plásticos, cartón, papeles
- ◆ Líquidos: elementos de aseo, desengrasantes, combustibles, sustancias químicas en producción.
- ◆ Gases: Proceso de maquinaria, pegantes.
- ◆ Eléctricos: Redes eléctricas de la zona de producción.
- ◆ Combinaciones: Combustibles, sólidos, redes eléctricas.

PARAGRAFO. A efecto de que los riesgos contemplados en el presente artículo, no se traduzca en accidente de trabajo o enfermedad profesional, la empresa ejerce su control en la fuente, en el medio transmisor o en el trabajador, de conformidad con lo estipulado en el programa de salud ocupacional de la fábrica, el cual se da conocer a todos los trabajadores al servicio de ella.

Artículo 5º. La fábrica y sus trabajadores darán estricto cumplimiento a las disposiciones legales, así como a las normas técnicas e internas que se adopten para lograr la implantación de las actividades de medicina preventiva y del trabajo, higiene y seguridad industrial, que sean concordantes con el presente reglamento y con el programa de Salud Ocupacional de la empresa.

Artículo 6º La empresa ha implantado un proceso de inducción del trabajador a las actividades que debe desempeñar, capacitándolo respecto a las medidas preventivas y seguridad que exija el medio ambiente laboral y el trabajo específico que vaya a realizar.

Artículo 7º. Este reglamento permanecerá exhibido en, por lo menos dos lugares visibles, junto con la Resolución aprobatoria, cuyos contenidos se dan a conocer a todos los trabajadores en el momento de su ingreso.

Artículo 8º. El presente Reglamento entra en vigencia a partir de la aprobación impartida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y, durante el tiempo que la empresa conserve, sin cambios sustanciales, las condiciones existentes en el momento de su aprobación, tales como la actividad económica, métodos de producción, instalaciones locativas o cuando se dicten disposiciones gubernamentales que modifiquen las normas del Reglamento o que limiten su vigencia.

Representante Legal

Firma. _____

4.1.6 Diseño del Programa de Salud Ocupacional: Es el conjunto de actividades encaminadas a ejercer control de los factores de riesgo, para prevenir la ocurrencia de los riesgos que afecten la salud del trabajador y causen daño a la empresa.

PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL

De conformidad con los artículos 348, 349 y 350 del Código de trabajo, con las resoluciones 2400 de 1.979, 2013 de 1.986, con la ley 9 de Seguridad Social y de Salud, que contempla la organización, funcionamiento y forma de los programas de salud ocupacional que deben desarrollar los empresarios del país, la Fábrica de Manufactura de Correas m&m domiciliada en la Cra 22B No. 22ª - 49 del Barrio San Antonio del Carrizal en la ciudad de Girón y cuyo objeto social es la fabricación de correas en cuero y sintéticas, presenta el siguiente programa de salud ocupacional:

1. DEFINICIÓN

Salud ocupacional es el conjunto de actividades encaminadas a la promoción, educación, prevención, control, recuperación y rehabilitación de los trabajadores, para protegerlos de los riesgos de su ocupación y ubicarlos en un ambiente de trabajo de acuerdo con sus condiciones fisiológicas y psicológicas.¹⁵

2. OBJETIVOS

- ◆ Propender por el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores de Manufacturas de Correas m&m.
- ◆ Prevenir todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.
- ◆ Proteger a las personas contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, orgánicos, mecánicos, ergonómicos y otros que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.
- ◆ Eliminar o controlar los agentes nocivos para la salud en los lugares de trabajo
- ◆ Proteger a los trabajadores contra los riesgos para la salud provenientes de la producción, almacenamiento, transporte, expendido, uso o disposición de sustancias peligrosas además de todas las actividades propias desarrolladas en el establecimiento.

3. DESARROLLO DEL PROGRAMA.

Manufacturas de Correas m&m en concordancia con las disposiciones emanadas de los decretos y resoluciones precisados y con las disposiciones contempladas en los artículos 348, 349 y 350 del Código de Trabajo tiene las siguientes obligaciones:

- ◆ Responder por la ejecución permanente del Programa de Salud Ocupacional en los lugares de trabajo.

¹⁵ RAMIREZ, GUZMAN Libardo. Administración de riesgos profesionales y salud ocupacional. , pag 51

- ◆ Permitir la constitución y funcionamiento del Comité de Medicina Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo.
- ◆ Notificar a las autoridades competentes los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales que se presenten.
- ◆ Informar al personal sobre los riesgos a que están sometidos, sus efectos y las medidas preventivas correspondientes.
- ◆ Facilitar a los trabajadores la asistencia a cursos y programas educativos para la prevención de los riesgos profesionales.

5. CONTENIDO DEL PROGRAMA

El programa de Salud Ocupacional se sujetará en su organización y funcionamiento, a los siguientes requisitos:

- a. El programa será de carácter permanente.
- b. El programa estará constituido por cuatro (4) elementos básicos:
 - Actividades de Medicina Preventiva
 - Actividades de Medicina de Trabajo
 - Actividades de Higiene y Seguridad Industrial
 - Funcionamiento del Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial.
- c. Las actividades de medicina, higiene y seguridad industrial se programarán en forma integrada.
- d. El contenido del programa y recursos utilizados están en directa relación con el riesgo potencial y número de trabajadores afectados.
- e. La organización y el funcionamiento se desarrollan conforme a las reglamentarias expedidas por las entidades competentes

6. MEDICINA PREVENTIVA Y DEL TRABAJO

DEFINICION

Comprende el conjunto de actividades destinadas a la promoción, prevención y control de la salud de los trabajadores.

Es la rama de la salud pública encargada de la captación precoz de los agentes que puedan causar enfermedad, y control óptimo y rehabilitación con el fin de evitar secuelas en el individuo.

El subprograma de Medicina Preventiva comprende las actividades que se derivan de los artículos 125, 126, 127 de la Ley 9 de 1.979 del artículo 10 de la Resolución 1016 de 1.986, así como aquellas de carácter educativo, deportivo y recreativo que sean aprobadas por las autoridades competentes.

OBJETIVOS

- ◆ Propender por el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de salud de los trabajadores.
- ◆ Educar a todo el personal en relación con los efectos de los factores de riesgo del trabajo sobre la salud y forma de protegerse
- ◆ Prevenir todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.
- ◆ Practicar exámenes periódicos de control que le permitan la identificación, retiro y vigilancia de los trabajadores expuestos a riesgos específicos.
- ◆ Identificar y controlar los factores de riesgo que incidan sobre la salud mental de los trabajadores.
- ◆ Proporcionar bienestar físico, emocional y promover la integración entre los trabajadores de la fábrica.
- ◆ Proporcionar a los trabajadores recreación y promover la integración familiar.
- ◆ Seleccionar y ubicar a cada trabajador según sus aptitudes físicas, neurológicas y psicológicas y las exigencias del oficio que debe realizar.
- ◆ Reubicar laboralmente al trabajador cuando sea necesario.

a) Acciones Básicas. Manufacturas de Correas m&m planeará y desarrollará actividades deportivas y recreativas, como campeonatos internos, participación en campeonatos inter – empresa y adelantará programas preventivos sobre la salud, dirigido a los trabajadores y a su familiar sobre el ruido, hipertensión arterial, nutrición, alcoholismo, enfermedades sexualmente transmitidas, inmunizaciones, nutrición e higiene, enfermedades bronco pulmonares y de columna.

EXAMENES MEDICOS

a) Pre – ocupacionales. Toda persona que aspire a ingresar a la Fábrica de Manufacturas de Correas m&m, debe someterse a exámenes médicos clínicos para seleccionar y ubicar a cada trabajador según sus aptitudes y las exigencias del cargo que se le ha de asignar, teniendo en cuenta sus antecedentes laborales, previniendo que no padezca enfermedades infecto – contagiosas.

La Fábrica de Manufacturas de Correas m&m, por recomendación del medico, ordena los siguientes exámenes, (véase cuadro 52.)

Cuadro 52. Tipos de exámenes para contrato de personal

TIPO DE EXAMEN	ORDENADO A
Histórico medico ocupacional	Todo el personal
Espirometría	Todo el persona
Agudeza visual	Todo el personal
Audiometría	Todo el personal

Fuente: GUZMAN RAMIREZ, Libardo. Administración de riesgos profesionales. INSED; p.49

b) Periódicos

Se practican a todo el personal por lo menos una vez al año para determinar su estado general de salud e influencia que el medio ambiente esté ejerciendo sobre él. Se tiene especial atención en aquellos trabajadores en quienes se compruebe exposición a un riesgo determinado para complementar, mediante la realización de pruebas complementarias el efecto del riesgo.

Los exámenes periódicos que la fábrica realizará con periodicidad respectiva son los siguientes, (véase cuadro 53.)

Cuadro 53.Exámenes periódicos

EXAMEN	ORDENADO	PERIODICIDAD
Medico general	Todo el personal	Anual
Agudeza visual	Todo el personal	Anual
Audiometria	Personal que opera maquinaria	Anual
Espirometrías	Personal que, según criterio médico, lo prescriba según examen periódico y este en contacto con polvo de maquinaria y olor de pegantes.	Anual
Examen de columna (R: X)	Todo el personal	Anual

Fuente: Ibid., p.49

c) Retiro. Al retirarse el trabajador, se le practicará un examen completo si así lo solicitare y se le informará sobre su estado de salud. Así mismo se le instruirá sobre los derechos que ha adquirido con el empleador y la Entidad de Salud. Dicha orden de exámenes tendrá vigencia cinco (5) hábiles una vez expedida.

AFILIACIONES A ENTIDADES DE SALUD

a) Oficiales y privadas. La salud de los trabajadores está a cargo del ISS o la EPS en que el trabajador este afiliado.

Se cumple con todas las normas dadas por la Entidad Promotora de Salud en cuanto a la prestación de servicios, prevención, control y recuperación de los trabajadores.

De conformidad con las normas establecidas en el código de trabajo la Fábrica de Manufacturas de Correas m&m, tiene a sus trabajadores inscritos a una Caja de Compensación Familiar en donde los empleados y sus familiares se hacen partícipes de todos los servicios.

PRIMEROS AUXILIOS

a) Botiquín. Se dispone de un botiquín con elementos necesarios y útiles recomendados por la entidad promotora de Salud para prestar los primeros auxilios con toda eficacia en casos de emergencia. El gabinete para el botiquín es el indicado a continuación y es complementada de acuerdo a la recomendación del comité de Medicina según las necesidades.

- ◆ Elementos de Asepsia: Agua oxigenada, suero fisiológico, alcohol, iodine, pomada, gasa, esparadrapo, algodón, apósitos, vendas elásticas, aplicadores, bajalenguas, compresas de gasa estéril, bisturí, curitas, hilo para suturas, tijeras y otras drogas esenciales.

b) Capacitación del personal

- ◆ Periódicamente se da instrucciones a empresarios y empleados sobre los riesgos a que están potencialmente expuestos en razón de su oficio individual y colectivamente se capacita a los empleados sobre la forma de proteger y conservar su salud.
- ◆ El 10% de los empleados será capacitado en primeros auxilios para atender emergencias.

4.1.7 Sistema de inventarios. Ante la carencia en Manufacturas de Correas m&m de un sistema de inventarios que le permita llevar registros permanentes y periódicos de su materia prima y productos elaborados, existe la necesidad de un sistema que tecnifique el calculo de los costos de sus productos, así como el margen de rentabilidad.

Este sistema de inventarios es directamente instalado en el equipo, y sus instrucciones van acompañadas de asesoría por parte de la persona encargada de diseñar el programa a la medida y necesidad de la empresa. Este programa de inventarios es diseñado por un ingeniero de sistemas y lo elaboran bajo la base de datos de ACCESS. Lo cual permite que la información, este protegida y no se vaya a perder.

Utilizar un sistema de inventarios le facilita la información y tiene funciones como:

- ◆ Ofrecer un registro del movimiento de inventarios de materias primas y artículos procesados.
- ◆ Manejar las ordenes de compra, las remisiones, las devoluciones de mercancía y facturación.
- ◆ Permite elaborar pedidos de compras, cotizaciones, remisión de mercancía y facturación de ventas.
- ◆ Maneja la entrada y salida de artículos de bodega.
- ◆ Suministra informes permanentes de saldos de inventarios de materias primas evitando stock de existencias innecesarias.

La obtención de esta herramienta de trabajo es de gran utilidad para Manufacturas de Correas m&m, que presenta esta debilidad en su organización.

4.1.7 Recursos para la propuesta en el área Gerencial.

Cuadro 54. Recursos financieros

Concepto	Periodo	Inversión
AREA GERENCIAL		
1 Gerente	Corto plazo	1.200.000
1 asesor	Mediano plazo	2.000.000
1 escritorio	Corto plazo	130.000
1 silla	Corto plazo	120.000
Archivador	Corto plazo	200.000
1 computadora	Mediano plazo	2.500.000
1 impresora	Mediano plazo	400.000
Material didáctico y refrigerio	Mediano plazo	220.000
Total		\$6.770.000

4.2 AREA DE MERCADEO

El propósito de la propuesta de mercadeo es orientar a Manufacturas de Correas m&m hacia el mercado, basada en la calidad del producto y servicio a sus clientes..

4.2.1 Imagen Corporativa. La imagen corporativa de la empresa está compuesta de pequeños y grandes detalles que tienen como objeto que el cliente esté satisfecho sea él mismo quien se encargue de divulgarla y promocionarla.

La imagen corporativa es el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, creencias, sentimientos, conocimientos e impresiones que la gente tiene respecto a una empresa.

La imagen de una empresa es su carta de presentación, y ésta engloba tanto los aspectos del soporte físico como la impresión que causan sus empleados, la calidad del servicio y la atención al cliente.

Uno de los aspectos que debe preocupar a la dirección de Manufacturas de Correas m&m, es la imagen que se proyecta de ella, se debe invertir dinero y esfuerzos en cuidar su imagen entiendo que esta inversión se debe considerar como un propósito integrado a la cultura de la empresa y orientado a fortalecer la calidad del servicio y la atención al cliente, para así mantener su fidelidad; la fábrica debe saber que su imagen está conformada por los productos, etiquetas, publicidad, la identidad corporativa, como son logos, membretes y todas las demás impresiones creadas a través de la comunicación para dar a conocer la identidad y la marca. Cuando un consumidor prefiere un producto de Manufacturas de Correas m&m, se identifica con esa imagen. (Véase imagen corporativa Anexo F).

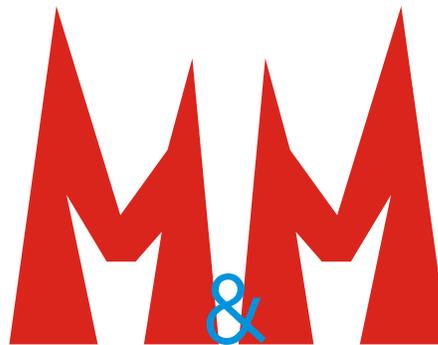
“ Hablamos de identidad e imagen cuando nos referimos a la calidad de esta como institución; al conjunto de sus actividades de gestión y servicios; de sus

atributos de solvencia, potencia, organización y eficacia. Esta imagen va generalmente ligada a las palabras claves de su razón social: cuando se identifica, se lee, se pronuncia o piensa en ella, surge en la mente determinada imagen¹⁶.

Las compañías que marcan todo con su nombre, ganan popularidad y sinergia, proyectan una imagen consistente, pero se debe tener una vigilancia constante para mantenerla.

4.2.1.1 Logotipo. Es la forma particular que toma una palabra escrita, ó una fotografía, generalmente un nombre o conjunto de palabras. Con la cual se designa y al mismo tiempo se caracteriza una marca comercial, un grupo o una institución.¹⁷

Figura 19. Logotipo de la fábrica



Fuente: Jhonson Altuve

4.2.1.2 Slogan:

Figura. 20. Slogan



4.2.2 Publicidad. Se propone a Correos m&m, iniciar una campaña que tenga como objetivo lograr un buen posicionamiento en la mente de los confeccionistas

¹⁶ COSTA, Joan, . Identidad Corporativa. Editorial S.A de C.V, 1993. p.28

¹⁷ Ibid. P. 74

de la ciudad de Bucaramanga y su área Metropolitana en busca de conquistar nuevos clientes y retener los conseguidos.

La publicidad es la comunicación de masas, o sea, la comunicación volcada hacia el gran público, que puede realizarse a través de varios medios de comunicación, como la radio, la televisión, carteles, etc., a través de medios directos como volantes, regalos, plegables, entre otros.

En la propuesta para Manufacturas de Correas m&m se propone que la elaboración de un plegable en donde se resalte el logotipo de la fábrica, su misión, su visión y el producto; para ser repartidos entre sus clientes actuales y sus posibles clientes potenciales con el fin de afianzar la imagen y su filosofía.

Como valor agregado para las correas y los accesorios, se propone elaborar unas etiquetas con la marca o logotipo de la fábrica que identifique cada una de las líneas que produce Manufacturas de Correas m&m. Todo lo anterior con el propósito que tanto los clientes como el consumidor final, tenga la imagen de los productos de Manufacturas de Correas m&m.

La publicidad se hace para predisponer al cliente potencial para la compra del producto anunciando.

Publicidad institucional o corporativa para recordar el Producto, la cual se hace para recordar a los clientes donde comprar sus productos y accesorios para ropa infantil.

4.2.3 Promoción. El objetivo de este proceso es promover y acelerar las ventas.

En promoción de ventas se propone:

- ◆ Visitar a clientes potenciales y dar a conocer el portafolio de productos, sus ventajas y cualidades.
- ◆ Organizar descuentos o piezas promocionales para aquellos clientes potenciales en pedido y puntuales a la hora de pagar.

Se recomienda la publicidad en los puntos de venta de los clientes mediante afiches que destaquen los productos o líneas que la fábrica produce, proyectando de esta manera su imagen a diferentes zonas donde se distribuye sus productos.

4.2.4 Diseño del Portafolio. Esta propuesta ofrece la oportunidad de localizar público específico, este portafolio contendrá en forma breve la reseña histórica de la fábrica, la presentación, la misión, visión, los valores y por último los productos ofrecidos.

4.2.5 Agenda. Se propone para Manufacturas de Correas m&m, tener a la mano información de los clientes actuales y de proveedores de las diferentes materia prima para evaluar y tener información precisa a la hora de tomar decisión sobre pedidos y créditos para los clientes y conocer los diferentes proveedores que ofrecen materiales para la producción de correas.

4.2.5.1. Agenda de clientes actuales. Esta herramienta es básica para que en Manufacturas de Correas m&m, puedan consultar rápidamente el nombre y la dirección del cliente y conocer que clase de cliente es: (Véase cuadro 55.)

4.2.5.2 Agenda de proveedores. A continuación se realizará una lista de algunos proveedores, que según datos arrojados por la encuesta realizada ofrece productos variados, de calidad, servicio y unos precios asequibles. (Véase cuadro 56.)

Cuadro 55. Agenda de Clientes Actuales

NOMBRE DEL CLIENTE	VALORACIÓN		DIRECCIÓN
	PEDIDO	PAGO	
Creaciones Periquita	Excelente	Excelente	Cl 33 13-38 Tel. 63321
Creaciones Fabián	Bueno	Regular	Cr. 22 54-49 Tel. 6572406
Almacén Gloria André	Regular	Bueno	Cra 22 A 101 – 35 L Provenza tel. 6365038
Creaciones Ojeda	Bueno	Bueno	cl.34 17-47 Tel. 6525347
Creaciones Nenita	Excelente	Excelente	Cl.103 23 A-71 Provenza Tel. 6364211
Creaciones Paula	Regular	Bueno	Calle 34 34-72 Tel 6304128
Almacén Carita	Bueno	Bueno	Cl. 33 17-67 Tel. 6428197
Infantiles Ingaparuca	Excelente	Bueno	Cl 55 21-30 Tel. 6443874
Creaciones Luna	Regular	Buena	Cl 34 19-68 Tel 6432998
Creaciones Marisol	Regular	Buena	Cl 20 24-45 Tel. 6458035
Emilse Vargas	Regular	Malo	Cra. 113 22-18 Provenza Tel. 6367247
Alexander Herrera	Regular	Excelente	Cl 52 15ª -52 Reposo Tel. 6345646
Ruth Pinilla	Malo	Excelente	Cl 42 34-30 Tel. 6345646
Creaciones Merriteraneo	Regular	Excelente	Cra 24 10b-25 Villas de San Juan Tel 6461367
Claudia Nuñez	Regular	Excelente	Cl 60 9-143 torre apto 101 Tel 6440513
Creaciones Flipper	Bueno	Bueno	Cra. 18 N° 34-20 Tel.6442897
Creaciones Muñequitos	Regular	Buena	Calle 43 N° 12 –27 Tel. 6352712
Almacén Matachitos	Bueno	Excelente	Calle 35 32-17 Tel 6341311
Miguel Duarte	Regular	Regular	Cra 26 N° 35-67 Tel.6462732
Creaciones Ojeda	Bueno	Regular	Calle 50 23-14 Tel 6451384

Cuadro 56. Proveedores de materia prima

NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO	MATERIA PRIMA
Plasmal Medellín	Calle 22 N° 21-44 L.203	TEL. 6320518	Pieles, sintéticos, herrajes
Almacén Cueros & Accesorios	Calle 31 N° 14-42	Tel. 6337183	Cuero
Herrajes Dos mil	Cl 31 13-33	Tel. 6307183	Herrajes
Cordones y Cordones	Cra. 13 31-88	Tel. 6330863	Cordones
Centro de Herrajes	Cra. 15 32-02	Tel. 6422812	Herrajes
La Casa del Herraje	Cra 14 30-75	Tel. 6526182	Herrajes
Pegantes de caucho Industrias León	Parque Industrial de Bucaramanga	Tel. 6761333	Pegantes industriales
Pegatex Ltda	Calle 36 31-39	Tel. 6458120	Pegantes industriales
Mil herrajes	Cra 15 32-30	Tel. 6338339	Hebillas, argollas, riatas y accesorios
Centro de troqueles	Cra. 14 30-70	Tel. 6528524	Troqueles

4.2.6 Recursos requeridos

Cuadro 57. Recursos requeridos para el área de mercadeo

Concepto	Tiempo	valor
Imagen corporativa	Corto plazo	\$500.000
Portafolio de productos	Mediano plazo	\$2.000.000
Publicidad	Mediano plazo	\$700.000
Publicidad radial	Mediano plazo	150.000
Aviso para la Fábrica	Mediano plazo	\$570.000
Uniformes	Mediano plazo	\$50.000
Vendedor	Mediano plazo	\$200.000
Total		\$3.970.000

4.3 AREA DE PRODUCCION

4.3.1 Modernización planta física. Se propone a Manufacturas de Correas m&m, terminar de construir las nuevas instalaciones de la planta de la fábrica para mejorar los procesos y el ambiente laboral, esta planta debe distribuirse: por secciones, entrada amplia, con señalización interna, baños, iluminación y ventilación. La Fábrica cuenta con un lote y la construcción a medias de la nueva planta física, más adecuada para la producción y está ubicada en la parte alta de la zona industrial de Girón y se tiene proyectado terminarla en tres (3) años.

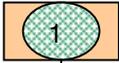
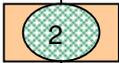
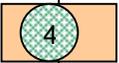
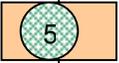
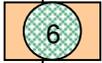
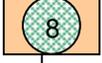
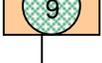
4.3.2 Diagrama de proceso de una correa para niño. Las ventajas de disponer de estos documentos son: Véase figura 21.

- ❖ Los operarios de Correas m&m se apropien del proceso y conozcan cada una de a etapas que se requieren para el mismo.
- ❖ Eliminar actividades que no agreguen valor, generados por falta de conocimiento de los operarios que ejecuten el proceso.
- ❖ El diagrama permite determinar el tiempo de duración de cada actividad
- ❖ Permite realizar controles de calidad ya sea que se visualicen, las operaciones e inspecciones.
- ❖ Indica los materiales que entrena al proceso y la utilización de los mismos.
- ❖ Disminuyen los desperdicios generados durante un proceso no documentado.
(Véase figura 21)

4.3.3 Redistribución de la planta. Para Manufacturas de Correas m&m, la distribución de la planta se debe hacer con base en la producción sincrónica o producción de lotes unitarios, la cual es la más apta para la fabricación de la industria de ensamble; la mayoría de los procesos se aprende fácilmente y los equipos son bastantes móviles. El sistema de flujo de producción en lotes unitarios es particularmente útil para piezas en que el tiempo de procesamiento en cada sección es suficientemente largo para que el sistema

Figura 21. Diagrama de proceso para correa de niño

Figura 21. Diagrama Propuesto de proceso para la correa de niño

MANUFACTURA DE CORREAS m&m NIT. 91.176.991- 0		
DIAGRAMA DE PROCESO DE UNA CORREA PARA NIÑO		TIEMPO (seg.)
	1. Se realiza el corte	350
	2. Se pasa por la saca tiras	10
	3. se pasa por el troquel para hacerle la punta	5
	4. En el troquel se hacen los huecos y hojaletes	100
	5. se pasa por el sacabocados	50
	6. se pasa a costura	400
	7. se hacen los hojaletes	500
	8. se coloca la hebilla	50
	9. se despeluza y se revisa	100
	10. empacado	50
TOTAL		1615 SEG.

funcione apropiadamente. La fabricación de correas es una industria que puede implementar la producción sincrónica.

El rediseño de la distribución de maquinaria y equipo minimiza el transporte, reduce los puntos de retención del tamaño del inventario en proceso y acaba con los despilfarros.

En Manufacturas de Correas m&m se hizo la distribución de la planta con base en la implantación de la producción sincrónica o por lotes unitarios. Se observa la propuesta de distribución. Esta propuesta se complementa con la terminación de la construcción de la fábrica.

- ◆ Colocar un aviso con el logotipo de Manufacturas de Correas m&m

Los avisos pueden generar utilidades y prestigio, este atraerá la atención de clientes e inducirá a visitar la fábrica y a conocer nuestros productos. (véase figuras 22 y 23)

4.3.4 Señalización de la planta. El proceso de cambio para la empresa debe estar impulsado en gran medida por la necesidad de nuevas formas de organización del trabajo, como consecuencias del progreso tecnológico. Existiendo la oportunidad de dar una imagen a la organización.

Realizada la redistribución de la planta de Manufacturas de Correas m&m, se debe realizar la señalización de la planta, identificando cada una de las áreas de trabajo, esto con el fin que tanto clientes internos como los externos ubiquen con facilidad dependencia a donde se dirigen.

Una propuesta viable para la señalización, es mandar a elaborar diseños en material acrílico, a dos colores, de tamaño de 35 centímetros de largo por 15 de ancho, véase figura 22. Propuesta de señalización de la planta. Inventario de los productos en proceso se reduce. Lo que se termina en una máquina va enseguida a la otra.

Figura 22. Distribución de la planta propuesta

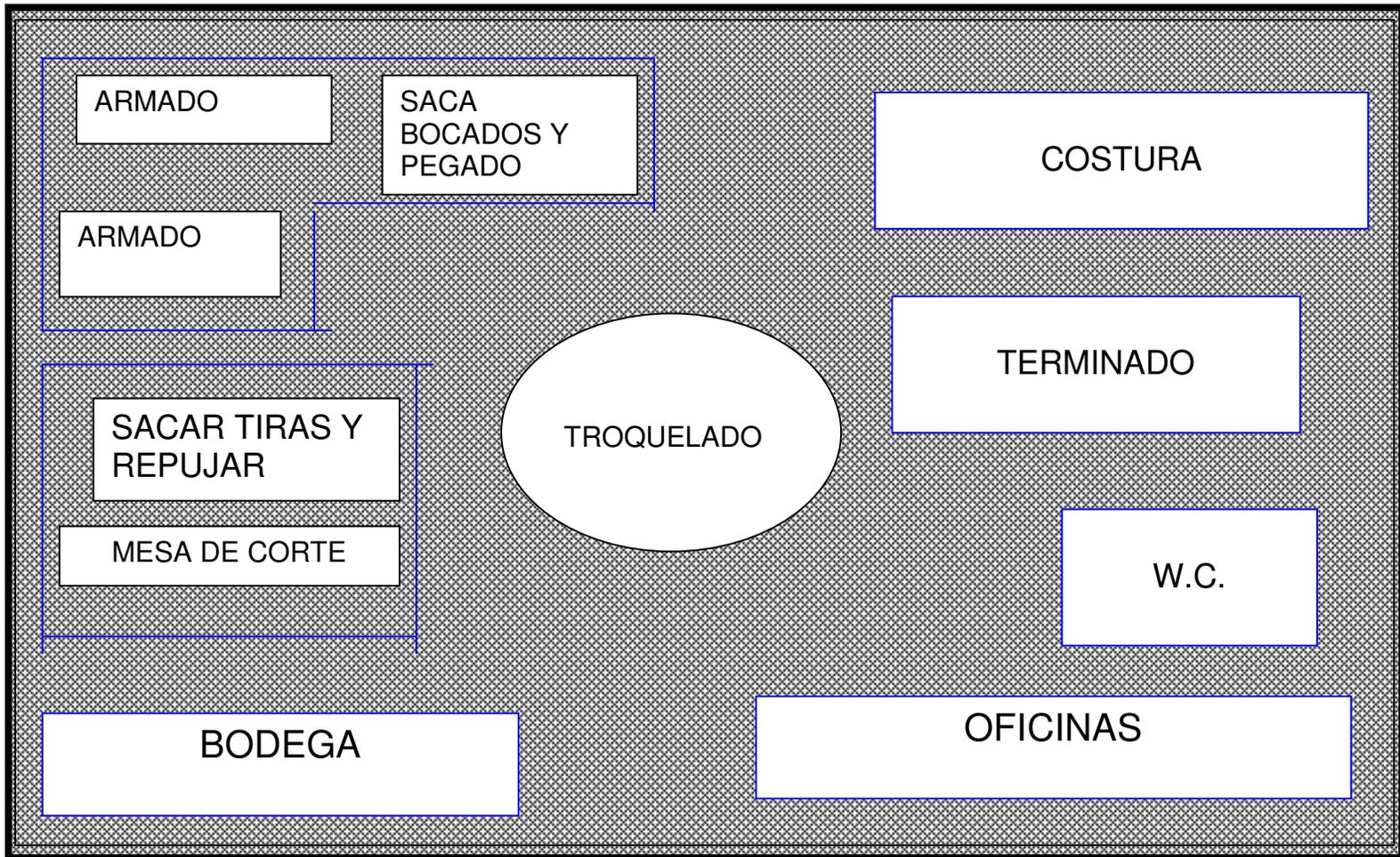
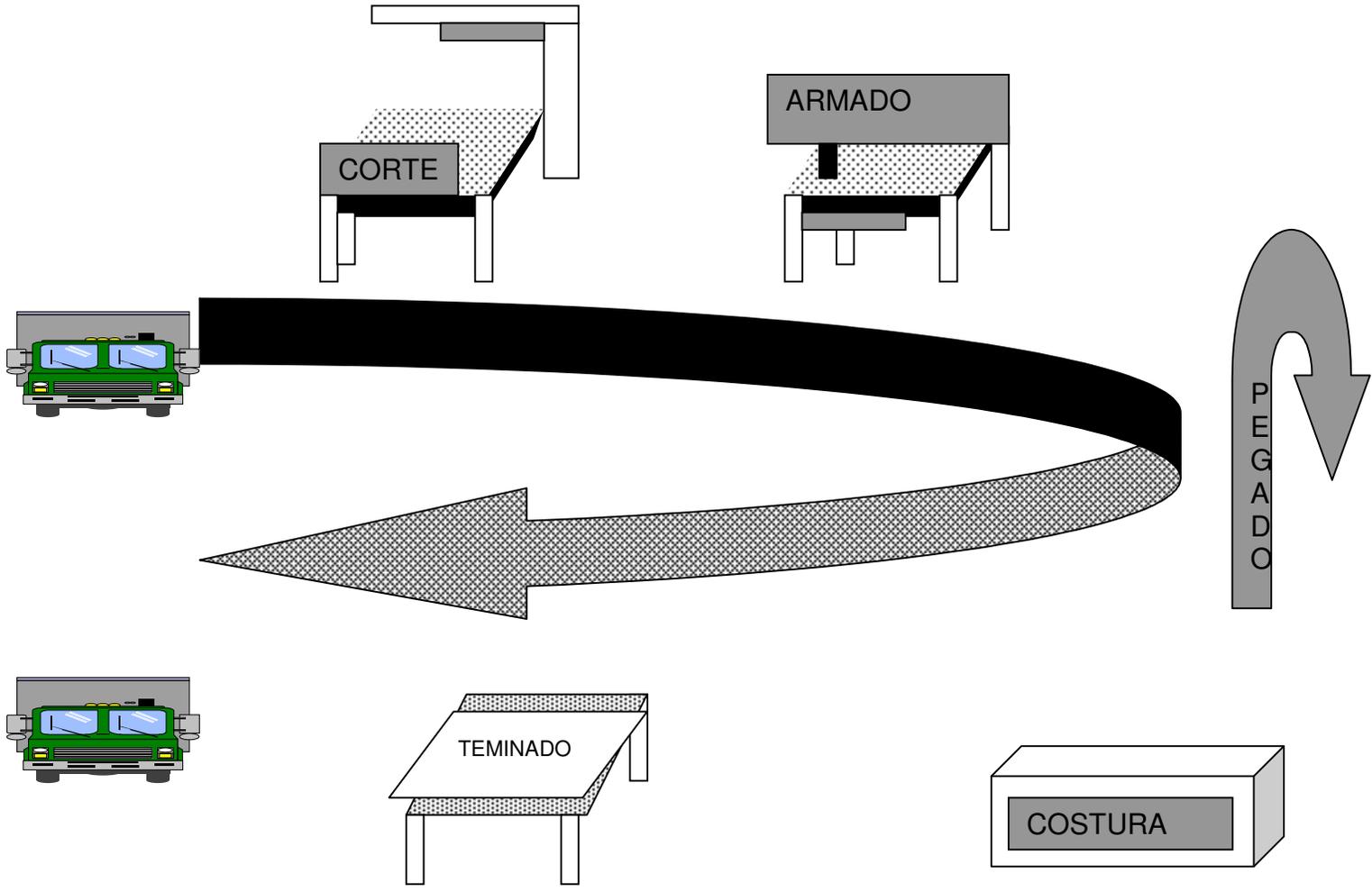


Figura 23. Propuesta para una producción sincrón



4.3.5 Aplicación de las cinco 5 S`s. La calidad es posible siempre y cuando existan y permanezcan las condiciones de trabajo adecuadas para tal fin; por tal motivo, es de vital importancia crear un ambiente de trabajo optimo, ya que esto permite fortalecer la cultura de los empleados hacia la calidad.

La estrategia de las 5 S`s es aplicable no solo en el área de producción, sino también en el área administrativa. Sus principios son muy elementales y obvios, sin embargo, es seguro que un buen numero de empresas no los tienen en cuenta y mucho menos los aplican al ejecutar sus tareas rutinarias.

Esta estrategia debe ser uno de los primeros pasos cuando se empieza un proceso de mejoramiento continuo, porque cualquier análisis tendiente a incrementar la productividad de la empresa sea más completo.

4.3.5.1 Beneficios de la 5 S`s. Se disminuye el desperdicio de tiempo dedicado a búsquedas, desperdicio de materiales, desperdicio de espacio, etc.

- ◆ La maquinaria se mantiene en mejor estado y por tanto no se deteriorará por mal uso, aumentando de esta manera su vida útil.
- ◆ Los errores, fallas o defectos son más fáciles de detectar y de prevenir en un lugar de trabajo agradable y ordenado.
- ◆ Las quejas de los clientes disminuyen al aumentar el nivel de calidad y confiabilidad hacia los productos.
- ◆ El almacenaje adecuado permite que los materiales no se deterioren.
- ◆ La cultura de calidad se fortalece.
- ◆ Los anteriores tipos de beneficios involucran directa o indirectamente la disminución de costos para la fábrica y un aumento de su productividad.

4.3.5.2 Implementación de la 5 S's. No existe una metodología definida para un programa de 5S's, su implementación depende de las características particulares de la organización; sin embargo, es posible presentar una secuencia de pasos como la siguiente (la cual con seguridad puede completarse mucho más):

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la fábrica, en cuanto a la cultura organizacional
2. Diseñar mecanismos que permitan combatir la resistencia al cambio
3. Crear una estructura de apoyo para que coordine la ejecución de la estrategia. En esta etapa es importante delegar responsabilidades a personas específicas (Manual de funciones 5S's).
4. Capacitar al personal sobre 5S's
5. Diseñar un cronograma de actividades para implementar la estrategia
6. Puesta en marcha de la estrategia: iniciando con la primera S, luego la segunda S y posteriormente la tercera S.
7. " La dos últimas S's, se ejecutan como complemento permanente de las tres primeras"¹⁸

La estrategia de la 5S's consiste en implementar una serie de pautas que ayudan a organizar y mantener ordenadas las áreas de trabajo en cualquier tipo de empresa, mejorando el clima laboral y apoyando fuertemente la cultura orientada hacia la calidad.

Las pautas a las cuales se hace referencia en el párrafo anterior son cinco y cada una debe ser implementada en cada puesto de trabajo o espacio físico dentro de la fábrica. En Japón, cada pauta inicia con la letra S, de ahí el nombre de estrategia de la 5S's, sin embargo, es posible encontrar literatura que menciona la estrategia con unas eses adicionales, pero en esencia lo que hacen, es descomponer un poco más los cinco elementales. A continuación se define cada una de ellas:

¹⁸ ORTIZ., Nestor Raúl. Principios de la Calidad. Ediciones UIS. Bucaramanga: 1999.

En la Fábrica de Manufacturas de Correas m&m lo primero que se propone es acondicionar un estante donde los trabajadores coloquen los elementos de trabajo que no necesiten durante el proceso en su área de trabajo. Esto con el fin de descongestionar las áreas de tránsito y así lograr elevar el rendimiento de los empleados.

✓ Primera S; SEIRI (Que traduce: Arreglo Apropiado)

Consiste en distinguir claramente entre los elementos, herramientas, útiles, documentos, que se necesitan y deben organizarse, y los que no se necesitan y se retiran del puesto de trabajo. Decidir al respecto es difícil, sin embargo, es importante descongestionar ya que, indirectamente, se logra elevar el rendimiento de los empleados.

✓ Segunda S: SEITON (Que traduce: Orden)

Una vez elegidos los elementos necesarios, se procede a organizarlos, ubicándolos en forma lógica y ordenada del área de trabajo, de tal forma que se facilite localizar, tomar y devolver con mayor rapidez esos elementos.

Aquí es necesario decidir cual es el sitio más adecuado para cada elemento y la manera por medio de la cual el empleado podrá ubicarlo rápidamente (se emplean códigos, colores, dibujos).

Elegidos los elementos necesarios se propone que se organicen en el mismo estante, de acuerdo a la prioridad de utilización, colocándoles un rotulo de color con su respectivo nombre, tanto a la herramienta, como al sitio de colocación, de tal manera que permita visualizarlos rápidamente, evitando así pérdida de tiempo en su búsqueda.

✓ Tercera S: SEISO (Que traduce: Limpieza)

Cuando las instalaciones y puestos de trabajo de la fábrica se encuentran ordenados deben asearse; se limpian de polvo y desechos los suelos las

maquinas, los escritorios, equipos, herramientas, estantes. Además se pueden diseñar dispositivos especiales que eviten la caída o derrames de desechos al piso o al mismo equipo.

Se propone concientizar a los empleados de la Fábrica de Manufacturas de Correas m&m, que una vez culminada su jornada diaria, el estante debería quedar en perfecto estado de limpieza y orden, así como también los elementos que se ubiquen en él, las instalaciones, puestos de trabajo y maquinaria se deben limpiar de polvo y desechos y el piso debe asearse diariamente.

✓ Cuarta S: SEIKETSI (Que traduce: Estado de Limpieza)

No basta con desarrollar las primera 3 S` s. Lo importante es mantener esas condiciones de trabajo que se ha alcanzando, y es por ello que aparece esta cuarta S, ya que debe diseñarse los medios de control que permitirán mantener ese estado de limpieza.

Una vez terminada la jornada de trabajo el gerente pasa revisión de los puestos de trabajo, estante, maquinaria, para verificar el estadio de limpieza y orden.

✓ Quinta S: SHITSUKE (Que traduce: Disciplina)

Consiste en crear las condiciones para que la convivencia diaria con la estrategia de la 5S`s se convierta en un hábito, que más adelante formará parte de la cultura organizacional con orientación hacia la calidad.

El éxito de esta estrategia se debe, básicamente, al éxito que se pueda alcanzar en esta última S, la cual es de directa responsabilidad de alta gerencia. Los siguientes aspectos también deben ser tenidos en cuenta:

1. Lograr la participación de los empleados
2. Hacer que cada uno ellos entienda la estrategia

3. El gerente deben integrarse y hacer parte de las actividades relacionadas con las 5S` s.
4. Desarrollar completamente la estrategia 5S` s y no quedarse a medio camino

Ventajas del arreglo apropiado, orden y limpieza.

- ◆ Menores costos y capacidad mas elevada
- ◆ Mejora la seguridad en la fábrica
- ◆ Reduce las averías y mejora el mantenimiento
- ◆ Menores defectos conducen a calidad más elevada
- ◆ Reduce los retrasos a mayor frecuencia en entregas
- ◆ Mayor crecimiento corporativo

4.3.6 programa de mantenimiento.

❖ MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA

Responsable: “ Gerente de la Empresa” en la toma de decisiones.

Fecha: Cada tres meses se realiza un mantenimiento de la maquinaria, que consiste en un proceso de engrase, revisado de su estado, este es realizado por cada uno de los empleados.

Sitio: Instalaciones de la fábrica

Costo: \$150.000 al año en mano de obra

❖ INSPECCION DE LA MAQUINARIA

Responsable: “ Gerente de la Fábrica”

Fecha: Diariamente se realiza este proceso

Sitio: instalaciones de la fábrica

Metodología: Al finalizar las tareas de trabajo, se realiza una inspección de la maquinaria.

❖ ASEO GENERAL

Responsable: operarios

Fecha: diariamente se realiza aseo de pisos y maquinaria

Sitio: instalaciones de la fábrica

Metodología: Se realiza con los implementos necesarios de aseo que se utilizan normalmente.

4.3.6.3 Programa de mantenimiento preventivo. Se propone un programa de mantenimiento preventivo para la maquinaria de Manufactura de Correas m&m. Los beneficios de este programa se reflejan en el buen estado del equipo el cual permitirá evitar despilfarro de tiempo, materia prima, personal ocioso, desgaste físico y costos económicos en los procesos productivos.

4.3.7 Recursos requeridos

cuadro 58. Recursos requeridos para la propuesta del área de producción

Concepto	Periodo	Valor
Jefe de producción	Mediano plazo	\$850.000
Terminación de la planta	Mediano y largo plazo	\$20.000.000
Señalización de la planta	Corto y mediano plazo	\$50.000
Total		\$20.900.000

4.4 AREA FINANCIERA

Las finanzas empresariales estudian la mecánica a prever, los medios para las obligaciones de la fábrica llevando a cabo funciones de evaluación, administración y ejecución de contabilidad de inventarios, adquisición de activos, desarrollo de planes financieros y otros índices de control y evaluación financiera que involucra toda la fábrica como una sola unidad.

La propuesta de mejoramiento financiero se centra en la adquisición de un software contable, el cual va a permitir evaluar, organizar y procesar la información acorde con las necesidades de la fábrica, para tener un control, poder tomar mejores decisiones y realizar los correctivos necesarios para proyectarse.

4.4. 1 Organización Contable. La necesidad de implantar un sistema o programa contable en la empresa es una decisión a corto plazo que el propietario debe ejecutar para obtener informes periódicos sobre el estado financiero de la organización, donde se muestre el crecimiento de sus activos, pasivos que utilidad parcial esta produciendo, estado de cartera, cuentas por pagar, perder de endeudamiento; toda esta información será la base de la toma de decisiones en inversión o créditos que contribuyen con el crecimiento de la fábrica.

Para empezar debe empezar a registrar la información de las entradas y salidas que tiene la fábrica, con el fin de que pueda evaluar la situación de la empresa. Llevar un libro de diario para registrar todo los movimientos contables de la empresa para evaluar la situación y obtener la información financiera relevante de la fábrica.

Para la Fábrica de Manufacturas de Correas m&m se propone, por su tamaño, un sistema de contabilidad Mónica 6.0 o Comodín versión 10 bajo Windows que se acomoda a sus necesidades para llevar una contabilidad en forma legal.

Las herramientas para el funcionamiento de este programa corresponden al Hardware de la computadora.

- ◆ Athlon – Celeron 2400
- ◆ Memoria 256 MKb
- ◆ Disco duro de 40 MG
- ◆ Cualquier tipo de impresora
- ◆ Monitor 15”
- ◆ Teclado
- ◆ Fax modem
- ◆ Unidad CD Rom 52x
- ◆ Parlantes

Ventajas que ofrecen los sistemas contables:

- ◆ Posibilidad de generar cualquier tipo de reporte
- ◆ Integración total de hojas de calculo
- ◆ Menú de ayuda integrado y con la posibilidad de que se puede modificar
- ◆ Consulta y creación de cuentas de la grabación del movimiento
- ◆ Posibilidad de grabación de movimiento anterior y posterior a la fecha actual

4.4.2 Propuesta de estructura de costos. El propietario es directamente el responsable de controlar el tiempo, el diseño y definir con certeza el costo unitario de los diferentes productos por sus variados diseños y por el constante cambio de la moda; igualmente se propone contactar a un Ingeniero de sistemas que elabore o diseñe un programa de costos para facilitar y mejorar en lo que se refiere a los costos de producción. Véase cuadro 59.

Cuadro 59. Depreciaciones

Muebles y Enseres	
Muebles	\$450.000
Depreciación	10 años
450.0000/10/12	3.760
Equipo Computo	\$2500.000
Depreciación	5 años
2500.000/5/12	45.426
Maquinaria y Equipo	
2 maquinas planas	\$1.700.000
Cortadora manual	700.000
Cortadora eléctrica	950.000
2 perforadoras	850.000
3 remanchadoras	1.150.000
20 troqueles	1.100.000
Costo total maquinaria y equipo	6.700.000
Depreciación	10 años
\$6.700.000/10/12 meses	55.833
VALOR TOTAL DEPRECIACIÓN	\$101.259

Cuadro 60. Ficha de costos de mano de obra directa /mes

Cargo	Salario base	Subsidio de transporte	Salario neto
Gerente	\$600.000	\$41.600	\$641.600
Asistente	\$358.000	41.600	399.600
Jefe de producción	420.000	41.600	461600
Operario 1	358.000	41.600	399.600
Operario 2	358.000	41.600	399.600
Total			\$2.302.000

Los costos de mano de obra se determinan tomando con base el SMLV y el factor prestacional.

Cuadro 61. Provisiones sociales y aportes parafiscales/ mes

ITEM	%	VALOR
Cesantías	8.33	191.756
Intereses a las cesantías	1.00	23.020
Vacaciones	4.16	95.763
Prima	8.33	191.756
Caja de compensación	4.0	92.080
I.C.B.F	3.0	69.060
Sena	2.0	46.040
Aportes Salud	8.0	184.160
Aportes Pensión	10.625	244.640
A.R.P	1.0	23.020
Total		3.463.295

ITEM	VALOR
Nomina + Aportes parafiscales y prestaciones sociales mes	3.463.295

Cuadro 62. Ficha de costos indirectos de fabricación / mes

Item	Valor/mes
Energía	80.000
Acueducto	35.000
Teléfono	85.000
Arriendo	550.000
Depreciaciones	101.259
Mantenimiento	100.000
Impuesto de industria y comercio	212.462
Renovación cámara de comercio	18.500
Utiles de aseo	15.000
Transporte	85.000
Gastos varios	40.000
Total	\$1.237.491

Cuadro 63. Gastos de administración y ventas/ mes

Concepto	Cantidad
Utiles y papelería	\$50.000
Utiles de aseo	\$15.000
Publicidad	\$25.000
% vendedor	\$139.300
Total	\$229.300

Cuadro 64. Ficha técnica para correa de niño talla 12

Ref.0916		
Material	Cantidad	Precio
Reata color gris	79 cm	\$5
Hebilla plateada	1	\$25
Hojaletes	3	\$5
Remaches plateados	2	\$4
Pasador plateado	1	\$10

Cuadro 65. Ficha técnica correas de niña talla 12

Ref. 0926		
Material	Cantidad	Precio
Sintético color rojo y blanco	40 cm de rojo - 20 cm de blanco	\$4
Cordones blancos	2 de 20 cm	\$18
Remaches	4	\$4
Cuentas de madera	4	\$8
Pegante		\$10

Cuadro 66. Ficha de costos insumos de producción para correas

Item	Sintético	Reata	Pegante	Hebilla Pasador	Remache	Hojaletes	Cordones	Cuenta	Total
Correa Niño	0	395	0	35	8	15	0		\$453
Correa Niña	240	0	10	0	16	0	36	32	\$334

Cuadro 67. Ficha de producción mensual de correas

Item	Unidades producidas	% de participación
Correas de niño	2592	30%
Correas de niña	6048	70%
Total	8640	100%

Cuadro 68. Ficha de costos de producción de correas /mes

Item	Unidades producidas	%	Materiales	M.O	CIF	Costos producción
Correas Niño	2592	30%	\$1.174.176	\$1.038.988	\$374.288	\$2587.752
Correa Niña	6048	70%	\$2.020.032	\$2.424306	\$873.339	\$5.317.677
Total	8640	100%	\$3.194.508	\$3.463.295	\$1.237.491	\$7.905.429

Costo de producto = costo de producción + gastos de administración = costo total

Correa de niño = \$ 2.587.752+ 68.790 = \$2.656.542
 Correa de niña = \$ 5.317.677 + 160.510= \$6731.355

Costo unitario correa de niño = \$1024
 Costo unitario correa de niña = \$905

Cuadro 69. Ficha de costos variables anuales

Producto	Unidades Producidas Vendidas	C.V.U	C.V.T	P.V.U	Ventas Totales
Correa Niño	31.104	\$1024	\$31.850.496	\$1100	\$55.440.000
Correa Niña	72.576	\$905	\$65.681.280	\$950	\$111.720.000
Total	103.680		\$97.531.776		\$167.160.000

Costo variable promedio = $\frac{\text{costo variable total} \times 100}{\text{Ventas totales}} = \frac{\$97.531.776 \times 100}{\$167.160.000} = 58.34$

Margen de contribución = $1 - C.V-P = 1 - 0.5834 = 0.4166$

El margen de contribución de Correas m&m es de 41.66%

Costo variable promedio por unidad

Costo variable por unidad = $\frac{\text{costo total variable}}{\text{Numero unidades producidas}} = \frac{\$97.531.776}{103680} = \$940$

◆ Punto de equilibrio

Q= unidades a producir
 CF = costos fijos
 PVU= precio de venta unitario
 CVU= costo de venta unitario

Cuadro 70. Costos fijos/ mes

COSTOS FIJOS	
Depreciación	\$101.259
Impuesto	\$230.962
Servicios públicos	\$200.000
Arriendo	\$550.000
Mano de obra	\$3.463.295
Total	\$4.545.516

Cuadro 71. Costos variables/mes

Costos variables	
Material directo	\$5.175.800
Mantenimiento	\$100.000
Utiles de aseo	\$15.000
Transporte	\$85.000
Operarios	\$3.900.000
Total	\$9.275.800

$$P.E = \frac{\text{costos fijos}}{PVU - CVU} = \frac{\$4.545.516}{1.100 - 940} = 3192 \text{ unidades por mes correa de niño}$$

$$P.E = \frac{\text{costos fijos}}{PVU - CVU} = \frac{4.545.516}{950 - 940} = 3844 \text{ unidades por mes correa de niña}$$

El punto de equilibrio es de 3.192 unidades de correa de niño mensual que a precio de costo equivale a:

$$3.192 \text{ unidades} \times \$ 940 = \$3.000.480$$

$$3.192 \text{ unidades} \times 1.100 = \$3.511.200$$

$$3844 \text{ unidades} \times \$940 = \$3.613.360$$

$$3844 \text{ unidades} \times \$ 950 = \$ 3.651.000$$

Al tomar el P.E para cada producto existe una variación alta, se recomienda cambiar la estructura de unidades vendidas en la correa de niño están por debajo del P.E.

El control de costos requiere de una estructura organizacional y responsabilidad bien definida, constituye la red básica de flujo de información y es esencial para los costos.

4.4.3 Recursos requeridos

Cuadro 72. Recursos para el área financiera

Concepto	Periodo	Valor
Sistema de contabilidad Sistema de inventario	Corto y mediano plazo	\$5.000.000
Ing sistemas	Corto y mediano plazo	\$500.000
Total		\$5.500.000

El valor que la fábrica de manufactura de correas m&m deberá destinar a la aplicación de las propuestas para todas las áreas será de un monto total de 37.790.000

Los recursos Para la implementación de esta propuesta se conseguirán por medio de una provisión empezando por el 10% de la utilidad anual por el primer año y aumentando este porcentaje a medida que las ventas aumenten.

4.5 AREA DE RECURSO HUMANO

4.5.1 Clima organizacional. La organización es la primera base sobre la cual una empresa debe fundamentar su posible funcionamiento. Es tarea del gerente crear las condiciones idóneas que facilite las correctas relaciones e interrelaciones entre todos los miembros del colectivo laboral. Este trabajo previo permite eliminar no pocos problemas, evitando incluso que se presenten, al tiempo que abren nuevos campos, hoy en las empresas, enfrentadas al moderno reto de la adaptación tecnológica.

Trabajar en equipo implica que los participantes basen sus relaciones en la confianza y el apoyo mutuos, la comunicación espontánea, la comprensión y la identificación con los objetivos de la fábrica. El trabajo en equipo requiere habilidades para comunicar, colaborar, entenderse y pensar con los demás; para la toma de decisiones es importante una serie de reglas que faciliten el funcionamiento del trabajo en la organización

Establecida la importancia del mejoramiento del clima organizacional para la Fábrica de Manufacturas de Correas m&m contribuirá al buen funcionamiento de la fábrica.

4.5.2 Programa de incentivos. Un programa de incentivos debe hacerse según las necesidades de la empresa según el tamaño. Cada organización diseña su programa particular y lo administra como una herramienta valiosa; los incentivos son instrumentos idóneos para ayudar a implantar estrategias, para motivar a las personas a que logren los resultados y para evaluar el desempeño individual y del grupo.

Un plan de incentivos es un programa que proporciona un pago extra como recompensa de resultado; es un estímulo a los trabajadores a ser más productivos. Para crear un programa de incentivos existe dos alternativas: una, el programa individual. En él los objetivos de desempeño laboral se determinan para cada operación con algún pago adicional, por el desempeño superior a la cantidad establecida. Otra, incentivos por grupos, se establecen por objetivos para todo el grupo que trabaja conjuntamente.

Con el plan de incentivos para Manufacturas de Correas m&m se buscan beneficios para el recurso humano y para la empresa; los trabajadores estarán motivados por una remuneración extra, que se verá reflejada en la productividad, y es este, uno de los objetivos propuestos en la reestructuración.

En la observación y entrevistas con el personal se estableció, que la preferencia de la mayoría de los operarios, es por incentivos en modalidad diferente al dinero, como son: viajes o artículos para el hogar.

La propuesta para la Fábrica de Manufacturas de Correas m&m sería la premiación a todo el personal de producción mediante; un plan de turismo y una canasta navideña para los demás, que consiste; en un viaje a Cartagena o a Santa Marta para dos personas, todo incluido, que será otorgado al operario más

cumplido y más colaborador y que contribuya al cumplimiento de las metas trazadas por el gerente para el año.

4.5.3 Programa de capacitación. Con el propósito de involucrar al personal operativo y administrativo dentro del proceso de modernización de la Fábrica de Manufacturas de Correas m&m, se les debe dar a conocer en el nuevo proceso para que cada uno participe en los objetivos propuestos, para esto se programará una tarde en la fábrica, donde se expondrá la propuesta de modernización en cada una de las áreas, analizando sus alcances y beneficios para todos los miembros de la organización.

Cuadro 73. Recursos para el área de recursos humano

Concepto	Periodo	Valor
Incentivos	Mediano plazo	\$ 300.000
Capacitación	Mediano y largo plazo	\$ 350.000
Total		\$ 650.000

4.6 PROPUESTAS IMPLEMENTADAS

- ◆ **Manual de funciones y perfil del cargo.** Esta propuesta ha aportado que los empleados de Manufacturas Correas m&m tenga claro cual es función dentro de la fábrica y esto ha ayudado a mejorado la agilidad de producción. Además el propietario tiene claro cual es el perfil para cada cargo a la hora de una vacante.

- ◆ **Reglamento interno de trabajo.** Esta propuesta ha logrado que el propietario le hagan llegar un mensaje a los empleados que dentro de la fábrica se deben cumplir unas reglas que ayudan a la convivencia y el respeto por ellos y a hacia la fábrica; esto aporta que la producción y el rendimiento de esta.

- ◆ **Portafolio de productos.** Al principio el propietario tenía una maleta para mostrar sus productos, ahora cuenta con CD que se realizó con una sección de

fotos de los últimos diseños de correa y este le distribuye a los propietarios para sus respectivos pedidos y esta presentación demuestra que la empresa esta mejorando y esta utilizando la tecnología que le ofrece el mercado.

◆ **Agenda de clientes y proveedores.** Esta propuesta ha aportado claridad sobre los clientes más importantes para Correas m&m, y poder identificar la clase de clientes entre buenos y excelentes a la hora de realizar pedidos y pagarlos, es así que esta información clara y concisa es clave a la hora de atender a dichos clientes. Por otro lado la lista de los diferentes proveedores que existen en la ciudad de Bucaramanga para comprar suministros e insumos son importantes a la hora de realizar pedidos y escoger el mejor en precios, calidad, variedad y puntualidad.

◆ **Aplicación de las 5Ss.** Esta propuesta ha disminuido el desperdicio de tiempo a la hora de buscar los materiales y el desperdicio de los espacios, ha agilizado el proceso de producción por el orden y la limpieza.

5. CONCLUSIONES

Las consideraciones que se hacen a continuación son fruto de la reflexión personal a partir del análisis de los documentos acopiados en el transcurso de la investigación, de la formulación del problema, de la definición de los objetivos, del diseño de las estrategias y de los conocimientos adquiridos durante la carrera.

Dentro de este contexto, el objetivo general de la presente investigación es formular una propuesta de mejoramiento para la Fábrica de Manufactura de Correas m&m, en la ciudad de Girón, que le permitirá organizarse, fortalecerse y ser una empresa competitiva en el mercado local.

En la aplicación de los instrumentos para la recolección de información para el planteamiento y solución de problemas objeto de estudio, está encaminado hacia la propuesta de mejoramiento, dirigido al mercado de la ciudad de Bucaramanga y el Area Metropolitana, mediante un estudio de tipo descriptivo, indagando a los clientes internos y potenciales (20 cliente actuales y 50 clientes potenciales) y a la competencia en un total de 6 microempresas, se aplicó una encuesta de tipo estructurado de 13 preguntas dirigido a clientes actuales para conocer el nivel de satisfacción y a los clientes potenciales un formato de 12, para medir la fuerza y nivel de competitividad, además de la información suministrada por el gerente de la empresa.

El diagnóstico realizado en La Fabrica de Manufactura de Correas m&m cuenta con varios problemas en sus diferentes áreas que van en contravía del desarrollo de la fábrica. Esta organización no se cumple ninguna función administrativa completa de planeación, organización, dirección y control; y tiene situaciones críticas en las áreas de producción, de mercadeo, financiera y recurso humano; no sabe hacia dónde va, no ha reaccionado a la competitividad del mercado. El propietario no cuenta con respaldo financiero alguno para hacer inversión en la fábrica, cuenta con poca liquidez

Manufactura de Correas m&m no ha logrado desarrollar una cultura empresarial, sin embargo ha logrado perdurar en el tiempo por su calidad en los productos y perseverancia.

También se formulan una serie de propuestas para las diferentes áreas donde se encontraron falencias, es así como define una cultura organizacional; la misión, la visión, los principios y valores, la estructura organizacional, manual de funciones, reglamento interno de trabajo, de higiene y seguridad industrial, diseño del programa de salud ocupacional; para el área de mercadeo se propone la imagen corporativa, logotipo, publicidad, promoción, diseño del portafolio, agenda de clientes actuales, potenciales y proveedores; para el área de producción se propuso modernización de la planta física, diagrama para la correa de niño, redistribución de la planta, señalización de la planta, aplicación de la 5SS, programa de mantenimiento; para el área financiera, se propuso la organización contable y la estructura de costos y el área de recurso humano, la clima organizacional, programa de incentivos, programa de capacitación.

La herramienta utilizada para determinar el orden en que las propuestas deben ser ejecutadas teniendo en cuenta el nivel crítico de cada área, surgió de la Matriz de priorización, en la cual a través de un proceso de ponderación y identificación de factores de modernización relevantes, se obtiene finalmente la priorización de los mismos.

Es así como la Propuesta de Mejoramiento para la Fábrica de Manufactura de Correas m& del Municipio de Giron, Departamento de Santander, se constituye en una herramienta de organización y de gestión, en la cual se definen las propuestas para ser ejecutadas a corto, mediano y largo plazo y, que de ser implementadas permitirán lograr organizar, fortalecer y a ser más competitiva a la fábrica m&m en el mercado local.

De esta forma se llevará a manufacturas m&m en un mediano y largo plazo a tener mayor posicionamiento en Bucaramanga y el Area Metropolitana como una de las

mejores fábricas en la manufactura de correas sintéticas en organización empresarial, ética, experiencia, cumplimiento, calidad y diseños novedosos. Este es el deseo y compromiso de Wilson Mejía, propietario de Manufactura de Correas m&m, seguros que con la implementación y desarrollo de la propuesta de mejoramiento, permitirá transformarla en una organización exitosa y competitiva en correas sintéticas de la comunidad Bumanguesa y de la Sociedad en general.

Finalmente, se busca que este documento enmarcado dentro del área de la Gestión Empresarial se constituye en fuente de conocimiento y de apoyo para pequeñas empresas como esta que a duras penas se mantiene en una economía globalizada y altamente competitiva.

La inversión requerida para implementar la propuesta es de \$.37.790.000.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la importancia que tiene para la Fábrica de Manufactura de Correas m&m la implementación de la propuesta de mejoramiento que apunte a cumplir los objetivos propuestos, se recomienda aplicar las herramientas y estrategias consignadas en el documento: cultura organizacional, estructura organizacional, manual de funciones, reglamento de trabajo, publicidad, imagen corporativa, logotipo, eslogan, promoción, diseño del portafolio, modernización de la planta, diagrama de proceso, señalización, aplicación de las 5Ss, incentivos y mantenimiento preventivo; con el propósito de ampliar la participación en el mercado.

Se le recomienda al propietario participar en las Ferias Regionales por lo menos una vez al año, para dar a conocer la fábrica y sus productos.

Para la instauración de esta propuesta, se recomienda a la gerencia crear un fondo de provisión, donde se destine en el primer año 10% de la utilidad anual para constituir la reserva, en segundo año el 12% y, el tercer año 15%, pueda contar con los recursos necesarios para implementar el plan en su totalidad. Sin embargo es viable que por medio de esta reserva, cada año se vaya implementado cada una de las herramientas diseñadas. No es recomendable, como fuente de financiación, recurrir a recursos provenientes de préstamos en entidades financieras, dado el alto costo del dinero y la baja liquidez de la fábrica.

Se le sugiere gestionar crédito en entidades que apoyan a las MIPYME para adquisición de maquinaria, modernización y mejoramiento tecnológico por medio de Bancoldex, a través de las Corporaciones, SENA y Cajas de Compensación, y La Cámara de Comercio; Los cupos aprobados por estas entidades están dirigidos a incrementar los niveles de productividad, eficiencia y competitividad.

Se le aconseja participar en las Ferias Regionales y Locales para dar a conocer sus productos y así realizar contactos empresariales. Además a largo plazo es recomendable aplicar al ISO 9000 y 14.000 para mejorar la calidad de sus productos y ser más competitivo en el mercado, además abrir otros mercados.

La Implementación de esta propuesta será una realidad a mediano plazo, dado el deseo personal y el interés que tiene el propietario de la Fábrica Manufactura de correas m&m del municipio de Giron.

BIBLIOGRAFÍA

BARON DE D'GROZ, María Eugenia. Planeación Estratégica para la Gerencia. Bucaramanga: INSED-UIS, 2000, 230 p.

CAMACHO PICO, Jaime. Costos para la Gerencia. Bucaramanga: INSED/UIS, 1993, 145 p.

FRED R., David. La gerencia estratégica. Santafé de Bogotá: Legis, 1994, 245 p.

GUEVARA BELTRAN, Cesar. Organización y Métodos. Bucaramanga: UIS/INSED, 1996. 228 p.

MALHOTRA, Nareth k. Investigación de mercados. Un enfoque práctico. New york: Simon & Schuster, 1997, 580 p.

MOSQUERA R, Francisco Javier. Producción. Bucaramanga: INSED/UIS, 1994, 62 p.

PRADILLA ARDILA, Humberto. Administración Financiera I. Bucaramanga: UIS-INSED, 1986, 230 p.

REPUBLICA DE COLOMBIA. CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. Ley 50 1990 Decreto reglamentarios. Reforma laboral 2004. Colombia: Ministerio de Protección Social 2004, 230p.

SANTAMARIA TIRADO, Elvira y RAMIREZ GUZMAN, Libardo. La administración de los riesgos profesionales y el programa de salud ocupacional de las empresas. Bucaramanga: UIS-INSED, 1997, 107 p.

[http:// www.camaradirecta.co](http://www.camaradirecta.co) available in Internet

[http:// www.mincomex.co](http://www.mincomex.co). available in Internet

[http:// www.proexport.co](http://www.proexport.co). available in Internet

ANEXOS

ANEXO A

Formato de encuesta a clientes actuales

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER - UIS
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA - INSED
CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES ACTUALES**

OBJETIVO: Medir el grado de satisfacción del cliente actual de los productos que produce y comercializa la Fábrica de Manufacturas de Correas m&m.

NOMBRE _____

DIRECCION: _____ TELEFONO _____

1. ¿ Cuánto hace que es cliente de la fábrica de Manufacturas de Correas m&m?

2. ¿ Cómo se entero de la existencia de los productos que produce y comercializa la fábrica de Manufacturas de Correas m&m?

3. ¿ Que productos le compra a la fábrica de Manufacturas de Correas m&m?

4. Cuánto compra por mes y a que precio?

Correas _____

Moñas _____

Manillas _____

Flores Troqueladas _____

5. ¿ A que otra empresa le compra actualmente correas y accesorios?

6. ¿ Que lo motiva a comprar las correas que produce y comercializa la fábrica de Manufactura de Correas m&m. ?

Servicio _____

Calidad _____

Puntualidad _____

Diseño _____

Otros _____

7. ¿ Cómo le parece los diseños de las correas de la fábrica de Manufacturas de Correas m&m?

Novedosos _____ Comunes _____

8. ¿ Ha encontrado algunos defectos en los productos que le compra a la fábrica de Manufacturas de Correas m&m?

SI _____ NO _____

Cuales _____

9. ¿ Cómo considera la política de precios que la fábrica de manufacturas de correas m&m le ofrece a Ud.?

10. ¿ Ha tenido inconvenientes con la Fábrica?

SI _____ NO _____

Cuales: _____

11. ¿ Cómo fue la actitud de respuesta que le dio la fábrica a sus inconvenientes?

Pronta _____ Demorada _____

12. ¿Cuál es el nivel de satisfacción en la actualidad frente a la fábrica?

Excelente _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

13. ¿ Que sugerencias daría usted a los productos que ofrece la fábrica de Manufacturas de Correas m&m?

ANEXO B

Formato de encuesta a clientes potenciales

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER - UIS
INSITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA - INSED
FORMATO DE ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES**

OBJETIVO: Conocer las costumbres, grado de conocimiento, necesidades, gustos, preferencias y actitud de compra de los consumidores de correas sintéticas para ropa infantil.

NOMBRE. _____

DIRECCION _____ TELEFONO _____

1. ¿ A cuantas empresas conoce que ofrezcan correas ya accesorios para ropa infantil?

2. A Quien le compra correas y accesorios para ropa infantil?

3. ¿ Desde hace cuanto tiempo le compra a sus proveedores actuales?

Un año _____

Dos _____

Tres _____

Más de tres años _____

4.Cuál es la forma de pago con sus proveedores?

Efectivo____

A 30 días _____

A 60 Días _____

Otros _____

5. ¿ Conque frecuencia compra correas y accesorios para la ropa infantil que ustedes producen?

Mensualmente _____

Trimestralmente _____

Semestralmente _____

Otros _____

6. ¿ Según la línea de productos, que cantidad acostumbra a comprar mensualmente?

Correas _____

Moñas _____

Manillas _____

Flores _____

Otro _____

7. ¿ De acuerdo a los productos que compra, cuanto pago la última vez por cada uno de ellos?

Correas _____

Moñas _____

Manillas _____

Flores _____

Otros _____

8. ¿ Mediante que medio se entero de la existencia de la empresa que actualmente es proveedor de correas?

Recomendación _____

Publicidad _____

Por portafolio _____

Otros _____

9. ¿ Que inconvenientes ha tenido con su proveedor actual?

SI _____

NO _____

Cual _____

10. ¿ Conoce usted la Fábrica de Manufacturas de correas m&m y sus productos?

SI _____ NO _____

11. ¿ Estaría interesado en conocer y comprar los artículos que ofrece la Fábrica de Manufacturas de Correas m&m?

SI _____ NO _____

Porque?

12. ¿ Cambiaría de proveedor de correas y accesorios?

SI _____ NO _____

Porque? _____

ANEXO C

Formato de entrevista a clientes internos

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER - UIS INSITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA - INSED FORMATO DE ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS

OBJETIVO: Conocer la opinión de los clientes internos, sus inquietudes y necesidades.

1. Cuenta con los elementos suficientes para realizar su labor?

SI _____ NO _____

2. El puesto de trabajo es cómodo?

Sí _____ NO _____

3 . La fábrica motiva con incentivos a cumplir con dedicación su trabajo?

SI _____ NO_____.

4. Participaría en cambios en la fábrica para mejorar la producción y la organización?

SI _____ NO _____

5. Si la fábrica patrocinara le gustaría capacitarse?

SI_____ NO _____

6. Cómo es su relación con los compañeros?

EXCELENTE-_____ BUENA_____ REGULAR_____ MALA_____

7. Si la fábrica implementara una propuesta de mejoramiento en la cual usted participara, proporcionando sugerencias mejoras en cualquier área de fábrica, como le gustaría ser recompensado?

BODIFICACION_____ VIAJE _____ FINANCIAR ESTUDIOS _____

OTRO_____

ANEXO D

Lista de posibles clientes potenciales

NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO
Infantiles corderito	Calle 47 Occ .101	6708309
Infantiles Happy	Cra 18 51-163	6701044
Infantiles Mohachos	Cra 11 20-21	6339386
Creaciones Dana	Dg.1 15-632	6595633
Confecciones Shirt -t	Cr34 33-97	6345595
Zafari Kids	Cra 35ª 49-55	6434441
Infantiles Maleidy	Calle 33 17-30	6526485
Infantiles Kiko	Calle 89 24-100	6366406
Infantiles Ciza	Cra 17 22-52	6333490
Almacén Amiguita	Cabecera IV Local 205	6430738
Almacén parisina	Calle 51 33-14	6476675
Creaciones chiquilladas	Cra 18 20-30	6321311
Confecciones Dorikler	Calle 34 17-88	6300949
Creaciones Yexy	Cra 32 64-10 Monteredondo	6740874
Creaciones Sauza	Calle 42 34-30	6457880
Perchitas	Cra 15 35-57	6804450
Muñequitas	Calle 22 23-67	6347391
Kid` s	Calle 56 30-116	6471565
Infantiles Miledy	Calle 33 17-59	6526485
Distribuidora sueños	Calle 33 10-59	6423252
Bordino	Cra 17 56-51	6443874
Alfonso Castañeda	Cra 24 36-12	6345612
Confección el Nogal	Cra32 11-11	6361465
Creaciones Mayatex	Cra 22 58-45	6473536
Creaciones Melissita	Cra 13 37-63	6343828
Creaciones Bordados	Calle 28 8-85	6395740

Creaciones Niza	Cra 22 54-43	6577824
Creaciones burbujitas	Calle 32 8-31 cañaveral	6386325
Infantiles Lenys	Calle 68 A 10E-51	6474333
Infantiles matachitos	Calle 14 15-19 of. 201	6710469
Industria chico	Dg 31 29-125 cañaveral	6798801
Industria karley ltda	Cra 24 36-30	6323003
Infantiles flipper Ltda	Calle 113 22-24 Provenza	6816020
International de confecciones	Calle 20 31-81	6328849
Maribel Morales	Calle 37 16-63	6303977
Baby Dress Ltda	Cra 18 21-26	6331439
Confecciones amiguitos	Cabecera IV etapa l.211	6343233
Confecciones escorial ltda	Calle 21 29-32	64307381
Creaciones Richard	Cra 28 18-44	6451611
Creaciones sauza	Calle 42 34-30	6457880
La hormiga	Calle 57 16-84	6448460
Creaciones bobbie	Cra 37 16-63	6339766
Creaciones Ximena	Calle 113 22-18	6367842
Tejados angelitos	Calle 88 21-123	6432953
Confecciones Popy Fashion	Cra 18 46-73	6423053
Confecciones Morrys	Cra 18 38-16	6330440
Confecciones susy	Calle 21 19-58	6422953

ANEXO E
Estados financieros

MANUFACTURAS DE CORREAS m&m
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
DICIEMBRE 31 2002- 2003

	Año 2002		Año 2003	
VENTAS		81.180.000		\$52.481.750
MENOS COSTO DE LA MERCANCIA				
Inv. Inicial			1.110.000	
Compras	17.550.000		15.750.000	
- Inv. Final	<u>(1.110.000)</u>	<u>(\$16.440.00)</u>	(\$2.300.000)	<u>(14.560.000)</u>
GANANCIA BRUTA		\$64.740.000		\$37.921.750
MENOS GASTOS				
(-)Administrativos	\$10.500.000		\$2.282.264	
(-)Operacionales	\$14.560.000	<u>(\$25.060.000)</u>	\$9.644.000	<u>(16.926.264)</u>
UTILIDAD		\$32.950.000		20. 995.486

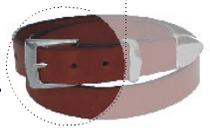
FÁBRICA DE MANUFACTURA DE CORREAS m&m
BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31

	2002	2003
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
BANCOS	33.108.515	42.220.250
Cuentas por cobrar	\$1.591.483	1.300.000
Inv. Final	(1.100.000)	(2.300.000)
ACTIVO CORRIENTE	\$33.599.998	\$41.220.250
ACTIVO FIJO		
VEHICULO		13.500.000
Maquinaria y Equipo	6.700.000	6.700.00
Depreciaciones	(670.000)	(670.000)
TOTAL ACTIVO FIJO	\$6.030.000	1 8.530.000
TOTAL ACTIVOS	39.629.998	60.750.250
	=====	=====
PASIVO	\$530.000	621.000
TOTAL PASIVO	530.000	621.000
PATRIMONIO		
Capital	6.149.998	6.183.764
UTILIDAD AÑOS ANTERIORES	0	32.950.000
Utilidad neta	\$32.950.000	20.995.486
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$39.699.998	\$60.750.250
	=====	=====

ANEXO F
Imagen corporativa



*Cra 22B N-22a-49
San Antonio del Carrizal VI Et. (Giron) Tel 6530521
6460299*

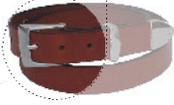


Nit:91176991-0

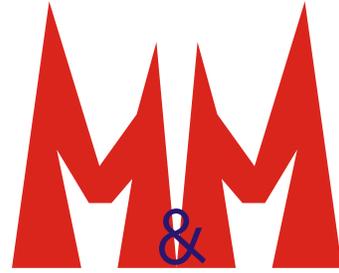


anufacturas en cuero y sintéticos
para confecciones

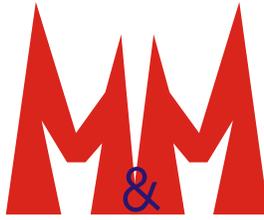
Wilson Mejía
Gerente



*Cra 22B N:22a-49
San Antonio del Cantal VI Et. (Giron) Tel 6530521
6460299*



anufacturas en cuero y sintéticos
para confecciones



anufacturas en cuero y sinteticos
para confecciones



Nit:91176991-0 R/comun

Cra 22B N-22a-49 San Antonio del Carrizal VI Et. (Giron) Tel 6530521
6460299

FECHA _____

CLIENTE _____

Direccion _____

Nit: _____ tel _____

CANTIDAD	DESCRIPCION	V/unidad	V/total
		VALOR	
OBSERVACION			
		TOTAL	

Litografía el chuzo direccion el porton nit:xxxxxxx tel:xxxxx



ANEXO G Fotografías de la maquinaria de la fábrica de correas m&m

Troqueladora



Inventario de materias primas y desperdicios



Producto terminado



Maquina perforadora



Maquina Sacatiras



Anexo H

**Fotografías de correas producidas por la Fábrica de Manufactura de Correas
m&m**



Correas para niña diseñadas por m&m, en material sintético y cordones
Fuente: Correas m&m
Fotografía: José David Rodríguez



Correas para niño diseñadas por m& men riata y material sintético con hebilla
Fuente: Correas m&m
Fotografía: José David Rodríguez



Diseños de flores troqueladas de m&m en material sintético
 Fuente: Correas m&m
 Fotografía: José David Rodríguez

Anexo I
Carta de aceptación de la propuesta por parte del propietario de
Manufactura de Correas m&m.

Manufacturas en cuero y sintéticos para confeccionistas
Cra. 22B N°. 22ª - 49 San Antonio del carrizal Viciosa (Giron)
Teléfonos: 6530521 - 6460299

Giron, junio 12 del 2004

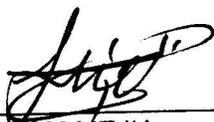
Doctora
ALBA CECILIA FIGUEROA
Coordinadora de Gestión Empresarial
Instituto de Educación Distancia
Universidad Industrial de Santander

Como propietario de la fabrica de Manufacturas de Correas m&m del Municipio de Giron, agradezco a la Institución y la coordinación de Gestión Empresarial por haber permitido la elaboración de la propuesta de mejoramiento para la fabrica realizada por la estudiante María Elena Guarín Vecino, la cual aporta propuestas que contribuyen a mejorar la situación de la empresa y ayuda a posicionarla y hacerla más competitiva en el mercado.

Su implementación se realizará gradualmente de acuerdo con los recursos generados por las utilidades.

Agradezco la atención prestada.

Atentamente,



WILSOM MEJIA
NIT. 91.176.991-0
GERENTE

ANEXO J

Formato de encuesta y observación proveedores

PREGUNTA	No proveedores	%
1. ¿Tiene clientes fijos? SI NO	16 9	65% 35%
2. ¿Da Incentivos a sus clientes? SI NO	8 17	33% 67%
3. ¿Sector que más le compra? a) Calzado b) Confecciones c) Correas d) Otros	11 10 3 1	45% 38% 12% 5%
4. ¿Periodicidad de compra? a) Mensual b) Trimestral c) semestral	13 7 5	54% 26% 20%
5. ¿Da Crédito a sus clientes? SI NO	5 20	18% 82%
6. ¿Mantiene inventarios? SI NO No responde	19 4 2	65% 28% 7%

Continuación ...

7. ¿Cuenta con servicio a domicilio para sus clientes?.		
SI	9	35%
NO	12	47%
No responde	4	18%
8.¿ Precios que maneja con respecto a la competencia?:		
a) Iguales	19	75%
b) Más altos	2	8%
c) Más bajos	4	17%
9.¿ Incentivos que le da a sus clientes?		
Atención	5	22%
Precio bajos	5	19%
Variedad de artículos	15	59%
10. ¿Como es el despacho de los pedidos?		
Rápido	14	55%
Lenta	11	45%
11 ¿.Como es la atención al cliente?		
Excelente	5	21%
Bue0	17	69%
Regular	3	10%

Fuente: Encuesta a proveedores Febrero – Mayo

ANEXO K
LISTA DE CLIENTES ACTUALES

- Creaciones Periquita
- Creaciones Fabián
- Almacén Gloria André
- Creaciones Mi Nenita
- Creaciones Paola
- Creaciones Muñequitas
- Almacén Japalupa
- Almacén Matachitos
- Creaciones Luna
- Almacén Carita
- Creaciones Daniela
- Creaciones Chiquilladas
- Creaciones Marisol
- Creaciones Flipper
- Emilse Vargas
- Alexander Herrera
- Ruth Pinilla
- Jesús Díaz
- Claudia Nuñez
- Miguel Duarte