

**PLAN DE ACCION PARA LA EMPRESA INDUSTRIAS METALICAS HERMES
LTDA DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**RUBY PACHECO GARCIA
INGRID MARCELA SOTO SOTO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE ESTUDIOS A DISTANCIA - INSED
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA**

2005

**PLAN DE ACCION PARA LA EMPRESA INDUSTRIAS METALICAS HERMES
LTDA DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**RUBY PACHECO GARCIA
INGRID MARCELA SOTO SOTO**

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

**Director:
RAMIRO AGUSTO REDONDO MORA
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE ESTUDIOS A DISTANCIA - INSED
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2005**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	18
1. GENERALIDADES	21
1.1.1 Reseña histórica	24
1.1.2 Perfil estratégico	24
1.1.3 Portafolio de productos	25
1.2 ANALISIS DEL SECTOR DEL TRANSPORTE Y DE LOS CAMIONES Y TRACTO CAMIONES EN EL MUNDO	31
1.2.1 Evolución del transporte por carretera	31
1.2.2 Evolución de los camiones y tractocamiones en el mundo	33
1.2.3 Importancia de los Lujos en las Tracto Mulas	36
1.2.4 Panorama General de los Camiones y las Tracto mulas en Colombia	37
1.2.5 Panorama General de los camiones y tracto mulas en Santander y en la ciudad de Bucaramanga	38
1.3 MARCO DE REFERENCIA LEGAL	40
2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	42
2.1 AREA GERENCIAL	43
2.1.1 Planeación	43
2.1.2 Dirección	44
2.1.3 Organización	46
2.1.4 Control	47

2.2 AREA COMERCIAL	48
2.3 AREA DE PRODUCCION	54
2.3.1 Planificación y proceso de producción	54
2.3.2 Capacidad del proceso	56
2.3.3 Mantenimiento	56
2.3.4 Investigación y desarrollo	57
2.3.5 Aprovisionamiento – compras	57
2.3.6 Manejo de inventarios	58
2.3.7 Ubicación e infraestructura	59
2.4 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	60
2.5 AREA DEL TALENTO HUMANO	61
2.5.1 Aspectos generales	62
2.5.2 Capacitación y promoción del personal	64
2.5.3 Cultura organizacional	65
2.5.4 Salud y seguridad industrial	65
2.6 AREA FINANCIERA Y CONTABLE	66
2.6.1 Monitoreo de costos y contabilidad	66
2.6.2 Administración financiera	67
2.6.3 Normas legales y tributarias	67
2.7 GESTION AMBIENTAL	67
2.8 SISTEMAS DE INFORMACION	68
3. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION	70

3.1 CLIENTES ACTUALES	70
3.1.1 Objetivo general	71
3.1.2 Objetivos específicos	71
3.1.3 Tipo de investigación	72
3.1.4 Sistemas de recolección de información	72
3.1.5 Población	73
3.1.6 Muestra	73
3.1.7 Tabulación y presentación de resultados de la encuesta aplicada a los clientes actuales	74
3.3 MATRIZ DE PRIORIZACION	87
3.4 PROBLEMAS	95
3.5 OBJETIVOS	99
3.6 METAS	101
3.7 POLITICAS	104
3.8 ACCIONES	107
4. PLAN DE ACCIÓN	114
5. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	121
5.1 ÁREA GERENCIAL	121
5.2 ÁREA COMERCIAL	140
5.3 ÁREA DE PRODUCCION	149
5.4 ÁREA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	190

5.5 ÁREA DE TALENTO HUMANO	199
5.6 ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE	227
5.7 ÁREA DE GESTION AMBIENTAL	234
5.8 AREAS DE SISTEMA DE INFORMACION	237
6. EVALUACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN DE ACCIÓN	241
6.1 DEFINICION DE INDICADORES	241
6.2 SEGUIMIENTO	249
CONCLUSIONES	260
RECOMENDACIONES	262
ANEXOS	264
BIBLIOGRAFIA	291

LISTA DE CUADROS

	Pág.
CUADRO No. 1 Portafolio de productos	26
CUADRO No. 2 Principales empresas dedicadas a la manufacturación de productos para maquinaria pesada en Colombia	37
CUADRO No.3 principales empresas dedicadas a la manufacturación de productos para maquinaria pesada en Santander	39
CUADRO No. 4 Participación de ventas de los productos ofrecidos por Industrias Metálicas Hermes	49
CUADRO No.5 Análisis de la competencia respecto a productos ofrecidos vs precios	52
CUADRO No. 6 Principales proveedores de materias primas para la Empresa Industrias Metálicas Hermes	58
CUADRO No.7 Como se entero de la existencia de Industrias Metálicas Hermes	75
CUADRO No. 8 Es usted cliente frecuente de Industrias Metálicas Hermes	76
CUADRO No. 9 Características en cuanto a acabados en los Productos ofrecidos prefieren los clientes actuales	78
CUADRO No. 10 Características en cuanto a materiales en los Productos ofrecidos prefieren los clientes actuales	79
CUADRO No. 11 Características en cuanto a calidad en los Productos ofrecidos prefieren los clientes	80
CUADRO No. 12 Ventajas que posee la empresa Industrias Metálicas Hermes respecto a otras	82
CUADRO No. 13 Desventaja que posee la empresa Industrias Metálicas Hermes respecto a otras	83
CUADRO No. 14 Grado de satisfacción de los actuales clientes frente a los productos/servicios	84

CUADRO No. 15 Grado de satisfacción de los actuales clientes frente al servicio post-venta	84
CUADRO No. 16 Forma de pago de los actuales clientes de Industrias Metálicas Hermes	87
CUADRO No 17 Matriz de priorización área gerencial	90
CUADRO No 18 Matriz de priorización área comercial	91
CUADRO No 19 Matriz de priorización área de producción	92
CUADRO No 20 Matriz de priorización área de aseguramiento de calidad	92
CUADRO No 21 Matriz de priorización área de talento humano	93
CUADRO No 22 Matriz de priorización área financiera y contable	93
CUADRO No 23 Matriz de priorización área gestión ambiental	91
CUADRO No 27 Matriz de priorización área sistemas de comunicación	94
CUADRO No. 24 Problemas y soluciones área gerencial	94
CUADRO No. 25 Problemas y soluciones área comercial	95
CUADRO No. 26 Problemas y soluciones área de producción	96
CUADRO No. 27 Problemas y soluciones área aseguramiento de calidad	97
CUADRO No. 28 Problemas y soluciones área de talento humano	97
CUADRO No. 29 Problemas y soluciones área financiera y contable	98
CUADRO No. 30 Problemas y soluciones área gestión ambiental	98
CUADRO No. 31 Problemas y soluciones área sistemas de comunicación	99
CUADRO No.32 Plan de acción área gerencial	99
CUADRO No.33 Plan de acción área comercial	115
CUADRO No.34 Plan de acción área de producción	116

CUADRO No.35 Plan de acción área aseguramiento de la calidad	117
CUADRO No.36 Plan de acción área de talento humano	117
CUADRO No. 37 Plan de acción área financiera y contable	118
CUADRO No. 38 Plan de acción área gestión ambiental	119
CUADRO No.39 Plan de acción área sistemas de comunicación	119
CUADRO No.40 Formato sistema de evaluación y control para la Gerencia	120
CUADRO No.41 Formato para reuniones	123
CUADRO No.42 Visión propuesta	127
CUADRO No.43 Misión propuesta	130
CUADRO No.44 Valores corporativos de Industrias Metálicas Hermes	131
CUADRO No.45 Valores de los empleados	133
CUADRO No.46 Sistema de evaluación y control para la Gerencia	137
CUADRO No.47 Metas a corto y mediano plazo	139
CUADRO No.48 Base de datos de clientes	141
CUADRO No.49 Hoja de vida para maquinaria y equipo	152
CUADRO No.50 Control y prevención para maquinaria y equipo	154
CUADRO No.51 Lista de procesos	157
CUADRO No.52 Descripción del proceso 1(viseras)	158
CUADRO No.53 Descripción del proceso 2 (defensas)	156
CUADRO No.54 Descripción del proceso 3 (guardapolvos delantero)	163
CUADRO No.55 Descripción del proceso 4 (guardapolvos traseros)	162
CUADRO No. 56 Descripción del proceso 5 (guías)	166
CUADRO No.57 Descripción del proceso 6 (tanque en acero inoxidable)	

Para acpm)	169
CUADRO No.58 Descripción del proceso 7 (estribos)	172
CUADRO No.59 Formato selección de materia prima	181
CUADRO No.60 Formato solicitud de compra	182
CUADRO No.61 Formato orden de compra de materiales	183
CUADRO No.62 Formato informe de recepción	184
CUADRO No.63 Formato orden de pago	185
CUADRO No.64 Formato factura de venta	186
CUADRO No.65 Formato cotizaciones	187
CUADRO No.66 Análisis de proceso	188
CUADRO No.67 Mejoramiento de procesos	189
CUADRO No.68 Indicador de satisfacción del cliente	193
CUADRO No.69 Seguimiento del servicio post-venta	195
CUADRO No.70 Registro de proveedores	196
CUADRO No.71 Evaluación de proveedores	197
CUADRO No.72 Descripción del cargo de gerente	203
CUADRO No.73 Perfil del cargo de gerente	204
CUADRO No.74 Descripción cargo Coordinador Administrativo	206
CUADRO No.75 Perfil del cargo de coordinador administrativo	207
CUADRO No.76 Descripción del cargo secretaria administrativa	209
CUADRO No.77 Perfil del cargo de secretaria administrativa	210
CUADRO No.78 Descripción del cargo soldador	212

CUADRO No.79 Perfil del cargo soldador	213
CUADRO No.80 Descripción del cargo de oficial	215
CUADRO No.81 Perfil del cargo de oficial	216
CUADRO No.82 Descripción del cargo de ayudante	218
CUADRO No.83 Perfil del cargo de ayudante	219
CUADRO No.84 Evaluación por desempeño de empleados	221
CUADRO No.85 Sistema de costos de producción propuesto	228
CUADRO No.86 Presupuesto costo de materias primas propuesto	230
CUADRO No.87 Presupuesto costo mano de obra fija	231
CUADRO No.88 Estado de resultados proyectado	233
CUADRO No.89 Matriz de evaluación área gerencial	251
CUADRO No.90 Matriz de evaluación área comercial	253
CUADRO No.91 Matriz de evaluación área producción	254
CUADRO No.92 Matriz de evaluación área de aseguramiento de calidad	255
CUADRO No.93 Matriz de evaluación área de talento humano	256
CUADRO No.94 Matriz de evaluación área financiera y contable	257
CUADRO No.95 Matriz de evaluación área de gestión ambiental	258
CUADRO No.96 Matriz de evaluación área sistemas de información	259

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA No. 1 Como se entero de la existencia de Industrias Metálicas Hermes	74
FIGURA No. 2 Es usted cliente frecuente de Industrias Metálicas Hermes	76
FIGURA No. 3 Productos con mayor frecuencia de compra por Parte de los clientes actuales de Industrias Metálicas Hermes	77
FIGURA No. 4 Características en cuanto a acabados en los Productos ofrecidos prefieren los clientes	78
FIGURA No. 5 Características en cuanto a materiales en los Productos ofrecidos prefieren los clientes actuales	79
FIGURA No. 6 Características en cuanto a calidad en los Productos ofrecidos prefieren los clientes actuales	80
FIGURA No. 7 Ventajas que posee la empresa Industrias Metálicas Hermes respecto a otras	81
FIGURA No. 8 Desventaja que posee la empresa Industrias Metálicas Hermes respecto a otras	83
FIGURA No. 9 Grado de satisfacción de los actuales clientes frente a los productos/servicios	84
FIGURA No. 10 Grado de satisfacción de los actuales clientes frente al servicio post-venta	85
FIGURA No. 11 Forma de pago de los actuales clientes de Industrias Metálicas Hermes	87
FIGURA No. 12 Organigrama Industrias Metálicas Hermes	124
FIGURA No. 13 Diagrama de flujo proceso 1 (viseras)	159
FIGURA No.14 Diagrama de flujo proceso 2 (defensas)	161
FIGURA No. 15 Diagrama de flujo proceso 3 (guardapolvos delanteros)	164

FIGURA No. 16 Diagrama de flujo proceso 4 (guardapolvos traseros)	167
FIGURA No. 17 Diagrama de flujo proceso 5 (guías)	170
FIGURA No. 18 Diagrama de flujo proceso 6 (tanque de acero inoxidable Para acpm)	174
FIGURA No. 19 Diagrama de flujo proceso 7 (estribos)	177

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Encuesta a clientes actuales	265
ANEXO B. Plano actual Industrias Metálicas Hermes	268
ANEXO C. Encuesta No. 001	270
ANEXO D. Encuesta No. 002	272
ANEXO E. Encuesta No. 003	273
ANEXO F. Encuesta No. 004	275
ANEXO G. Encuesta No. 005	278
ANEXO H. Encuesta No. 006	281
ANEXO I. Encuesta No. 007	282
ANEXO J. Encuesta No. 008	284
ANEXO K. Encuesta No. 009	286
ANEXO L. Encuesta No. 010	288
ANEXO M. Membrete propuesto	289
ANEXO N. Tarjeta de presentación	290
ANEXO Ñ. Volante de publicidad propuesto	290

TITULO: PLAN DE ACCION PARA LA EMPRESA INDUSTRIAS METALICAS HERMES LTDA DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA*.

AUTORES: Pacheco, Ruby e Soto, Ingrid Marcela**.

PALABRAS CLAVES: accesorios y lujos metálicos

DESCRIPCION O CONTENIDO:

Este plan de acción se diseña para organizar, fortalecer y hacer más competitiva a la empresa Industrias Metálicas Hermes Ltda. En el corto plazo, en el mercado de productos de accesorios y lujos metálicos para tracto mulas

La información se recopila con instrumentos para los clientes actuales, a través de entrevistas y charlas para la competencia; investigación en bibliotecas, internet y entidades públicas y privadas. Estos datos se procesan, analizando en cuadros y figuras la información. Inicialmente, se estudian los antecedentes de la empresa, información corporativa, perfil estratégico y productos; se analiza la evolución, situación actual y tendencias del sector. Seguidamente, se diagnóstica cada área funcional de la empresa, para detectar problemas. Después, se analiza la información de clientes actuales y potenciales, identificando los aspectos positivos y negativos, priorizados en una matriz; se formulan objetivos, metas, políticas y acciones. Después, se determinan responsables, tiempo, inversión e indicadores.

Acciones: gerencial: diagnóstico y cultura corporativa; comercial: investigación de mercados, contratación y capacitación, publicidad-promoción y lanzamiento de productos; producción: localización y distribución, adquisición de maquinaria-tecnología, mantenimiento preventivo, descripción y diagrama de proceso; aseguramiento de la calidad: control de calidad, encuesta de satisfacción, buzón de sugerencias, quejas y reclamos, postventa; talento humano: políticas, funciones y perfil de cargo, organigrama, elementos de protección personal; financiera-contable: estructura de costos-contabilidad; gestión ambiental: impacto, medidas de manejo y capacitación; sistemas de información: organización y actualización de información de clientes, proveedores y competencia. Responsables: el gerente y el talento humano; el tiempo 6 a 12 meses.

TITLE: PLAN OF ACTION FOR THE COMPANY INDUSTRIAS METALICAS HERMES LTDA OF THE CITY OF BUCARAMANGA*.

* Proyecto De Grado.

** Instituto de Estudios a Distancia. Gestión Empresarial. Redondo Mora, Ramiro Augusto.

* Project Of Grade.

AUTHORS: Pacheco, Ruby and Soto, Ingrid Marcela **.

KEY WORDS: accessories and metal luxury

DESCRIPTION OR CONTENT:

This action plan is designed to organize, to strengthen and to make more competitive to Industries Metallic Hermes. in the short term, in the market of products of products of accessories and luxury metal for big tricks)

The information is gathered with instruments for the current, interviews and chats for the competition; investigation in libraries, internet and public and private entities. These data are processed, analyzing in squares and figures the information. Initially, the antecedents of the company, corporate information, strategic profile and products are studied; it is analyzed the evolution, current situation and tendencies of the sector. Subsequently, you diagnostic each functional area of the company, to detect problems. Then, the information of current and potential clients is analyzed, identifying the positive and negative aspects, prioritized in a womb; objectives are formulated, goals, political and actions. Then, they are determined responsible, time, investment and indicators.

Work: managerial: diagnostic and corporate culture; commercial: investigation of markets, recruiting and training, publicity-promotion and launching of products; production: localization and distribution, machinery-technology acquisition, preventive maintenance, description and process diagram; insurance of the quality: control of quality, survey of satisfaction, mailbox of suggestions, complaints and birdcalls, after-sales; human talent: political, functions and position profile, flowchart, elements of personal protection; financial-accountant: cost-accounting structure; environmental administration: impact, handling measures and training; systems of information: organization and upgrade of clients' information, suppliers and competition. Responsible: the manager and the human talent; the time, 6 -12 months.

** Institute of Studies at Distance. Managerial Administration. Redondo Mora, Ramiro Augusto

INTRODUCCIÓN

En el documento presentado a continuación se desarrolla el plan de acción para la empresa Industrias Metálicas Hermes, con el fin de que dicha empresa supere las actuales falencias presentadas en las áreas administrativa, comercial, técnica, legal y financiera, para de esta manera organizarla, fortalecerla y volverla más competitiva en el mercado de los productos de accesorios y lujos metálicos para tracto mulas en el corto plazo.

Industrias Metálicas Hermes. Está ubicada en el barrio Girardot de la ciudad Bucaramanga desde el año 1.974. Es una empresa dedicada a la fabricación, instalación y reparación de accesorios y lujos metálicos para tracto mulas como: las defensas, tanques para A.C.P.M, guardapolvo, guardafangos delanteros y trasero, mallas para chasis y exostos, soportes de mangueras, viseras de cabina, guías para defensas, entre otros; Sus principales clientes son los dueños de las tracto mulas y de los camiones de transporte pesado.

Desde su creación la empresa Industrias Metálicas Hermes. ha afrontado inconvenientes y problemas de orden administrativo, comercial, técnico y financiero; estos han deteriorado el buen funcionamiento y desempeño de las labores productivas y comerciales de los productos que ofrece la empresa; esto ha causado de la poca visión empresarial, la improvisación, inexperiencia, falta de asesoría especializada en organización y administración empresarial; así como, el nivel académico del gerente, situación que le ha impedido visualizar las últimas innovaciones técnicas, económicas y administrativas.

Con las falencias encontradas en las diferentes áreas de la empresa, se toma la decisión de realizar un plan de acción para que Industrias Metálicas Hermes, pueda subsistir y enfrentar los retos que exigen los diferentes mercados locales y

nacionales en el ramo de los productos de accesorios y lujos metálicos para tracto mulas.

En este orden de ideas, el plan de acción inicia con el estudio de los antecedentes históricos de la empresa, para conocer información corporativa, el perfil estratégico y el portafolio de productos; así mismo, se analiza el sector de productos de accesorios y lujos metálicos para tracto mulas, para conocer su evolución, situación actual y las tendencias futuras; también, se investiga el marco de referencia legal que regula las operaciones de la empresa.

Seguidamente, se lleva a cabo el diagnóstico de la empresa, realizando un análisis interno en cada una de sus áreas funcionales, gerencial, comercial, de producción, de aseguramiento de la calidad, del talento humano, financiera y contable, de gestión ambiental y de sistemas de información, con el fin de detectar las situaciones problemas y críticas mas representativas.

Posteriormente se procede a tabular y analizar la información de los clientes actuales, recopilada dicha información a través de fuentes primarias y secundarias. Los datos arrojados por la investigación, sirven de base para identificar los aspectos positivos y negativos de la empresa, que luego son priorizados en una matriz, con el ánimo de identificar y solucionar los problemas que requieren ser resueltos en el corto plazo; para lo que se formulan los objetivos, metas, políticas y acciones.

Seguidamente se toman las acciones, se estructuran en un plan a seguir, en el que se determinan los responsables, el tiempo, la inversión, los indicadores y el seguimiento requeridos para su ejecución, evaluación y control.

Con esta información se dan a conocer los resultados de la implementación del plan de acción propuesto, especificando las acciones y el grado de cumplimiento del plan trazado.

Finalmente, se muestra el proceso de evaluación, seguimiento y control del plan de acción, en el cual se revela el prototipo de modelo que se aplicara para realizar el seguimiento al plan de acción y así poder garantizar el cumplimiento de las acciones propuestas.

1. GENERALIDADES

1.1.1 Reseña histórica La empresa Industrias Metálicas Hermes tuvo su origen hace 30 años, el 28 de agosto de 1974, se encuentra identificada con la matrícula mercantil 05-005986-01. La empresa Industrias Metálicas Hermes, esta ubicada en el barrio Girardot, en la calle 27 No. 10 – 77 de la ciudad de Bucaramanga. Es una empresa dedicada a la fabricación, instalación y reparación de accesorios y lujos metálicos para camiones y tracto-camiones (llamados comúnmente tracto mulas).

Por aquella época el Sr. Hermes Acevedo llegó a la ciudad de Bucaramanga con la intención de crear su propia empresa, en la cual pudiera desempeñar los oficios que hasta el momento había aprendido; es por eso que inicialmente se dedicó a la fabricación de muebles metálicos como estantes, bibliotecas, escritorios, hornos para calentamiento de comidas, puertas, ventanas y distintos elementos de ornamentación. No tardó mucho tiempo en ampliar su portafolio de productos con la fabricación de carros para la venta de comidas rápidas, siempre teniendo en cuenta las necesidades del cliente con un alto nivel de calidad.

Con el tiempo el Sr. Hermes Acevedo se dio cuenta que este campo de acción no era lo suyo, puesto que el mercado era bastante reducido y por ende las utilidades arrojadas por la empresa no eran nada buenas. Es por eso que un día a comienzo de los años 90 el Sr. Hermes se arriesgó a dar respuesta a la solicitud que le hizo un propietario de una tracto mula, que consistía en fabricar un par de guarda polvos delanteros, aun cuando no tenía conocimiento alguno sobre dichos productos, la producción y la calidad de los mismos fue tan buena que no tardaron en llegar nuevos clientes y tras estos clientes otros más, no solo solicitando este

producto sino otros accesorios diferentes y fue de esta manera que don Hermes encontró allí su actual fuente de trabajo.

A decir verdad no todos los años han sido buenos para la empresa Industrias Metálicas Hermes, pues atravesó una difícil crisis entre los años 1.995 y 1.997, que fue la época en que la economía nacional sufrió una etapa de decaimiento de magnitudes importantes, afectando sobre todo al sector de la construcción y transporte, todo esto fue el resultado de los intensos problemas que atravesaba el país gracias a los grupos al margen de la ley que se dedicaban a asaltar, secuestrar, y quemar vehículos y sobre todo camiones y tracto mulas, por esta razón los transportadores se atemorizaron y se limitaron a dejar a un lado la instalación de lujos para sus automotores pues temían perder aun mas si llegaban a ser victimas de dichos grupos de delincuentes.

Superada esta etapa y gracias a la diversidad y calidad de los productos ofrecidos la empresa hoy por hoy ha alcanzado un buen reconocimiento en el mercado. No esta de más resaltar que sin lugar a dudas el éxito de la empresa se debe principalmente a la inmensa capacidad creativa con la que cuenta su fundador y actual propietario, que sin tener mucho conocimiento del medio y de ese sector del mercado en ese entonces usando su intuición se dio a la tarea de realizar planos diseñados por el mismo con los que posteriormente se diseñarían las maquinas que hoy permiten la fabricación de todos los productos y lujos que se comercializan en la empresa.

Sin embargo, su actividad comercial se ha visto afectada seriamente debido a la falta de planeación, organización, distribución de procesos, sistema de costos, política de venta y poca investigación de mercados, lo que se traduce en problemas en el desempeño operativo y administrativo, obstruyendo el fortalecimiento de la empresa, tanto en el presente como en el futuro.

En cuanto a su planta física cabe anotar que la empresa posee instalaciones insuficientes e inadecuadas para los procesos productivos a los que esta se dedica; El área del lote sobre el que se encuentra edificada la fabrica es 172 m² (primer nivel) que corresponde a un frente (ancho) de 8.00m y una profundidad (largo) de 21.50m. El segundo nivel es una placa aligerada de concreto cuya área es 77.60m² que corresponde a un frente (ancho) de 8m y una profundidad (largo) de 9.70m. *(ver anexo B plano actual de la planta física)*

Desde su parte administrativa y organizacional la empresa se encuentra constituida legalmente como persona natural mas no como una persona jurídica.

En el área comercial la empresa ha definido su línea de productos pero no sucede lo mismo con la relación costo-beneficio, pues Industrias Metálicas Hermes carece por completo de una política de precios clara y concisa.

La empresa Industrias Metálicas Hermes, consta de una inversión actual de \$83.000.000 millones de pesos, repartidos en insumos, maquinaria, edificación y una camioneta. En cuanto a su parte administrativa esta constituida por un gerente quien a su vez fue el fundador de la misma vale la pena recordar su nombre el es el señor Hermes Acevedo Muñoz, también cuenta con un coordinador administrativo quien es el señor Jorge Acevedo Gómez, una secretaria quien es la señora Maria Del Carmen Silva De Acevedo. Respecto a su parte operaria la empresa cuenta con dos soldadores que son los señores: José Orlando Sandoval Rueda, y José Humberto Sandoval Rueda, también hacen parte de la empresa dos oficiales sus nombres son: Francisco Javier Ojeda Arias y Alexis Sanabria Marín y por ultimo también están los dos ayudantes que son los señores: Juan Miguel Rueda Alvarado y el señor Pastor Galván Suárez.

Los principales clientes de la empresa Industrias Metálicas Hermes, son los dueños de tracto mulas y camiones; los cuales necesitan y desean proteger y ver bien sus vehículos automotores, con productos versátiles novedosos, económicos y sobre todo de excelente calidad, lo que garantiza duración y comodidad en las carreteras colombianas.

Los problemas que Industrias Metálicas Hermes presenta en cada una de sus áreas (administrativa, comercial, técnica, financiera, y legal) han ocasionado múltiples efectos negativos sobre la misma lo que no ha permitido la solidez dentro del mundo del transporte; La raíz de estos inconvenientes son la improvisación, desorganización, y poca visión de la empresa.

El gerente de la empresa Industrias Metálicas Hermes, es consciente de la necesidad de organizar administrativamente a la empresa, para lograr posicionarla en los mercados locales, nacionales e internacionales.

1.1.2 Perfil estratégico. En la empresa Industrias Metálicas Hermes, el gerente no realiza un planeamiento estratégico definido ya que se toman las decisiones, según la administración del día a día.

La empresa no ha implementado una cultura corporativa, ya que no tiene definidas las políticas de direccionamiento, procedimientos, estrategias de mercadeo fundamentales, con el propósito de anticipar y tomar decisiones que le permitan a la empresa aprovechar las oportunidades del medio; asimismo aun no ha definido la misión y visión de la empresa.




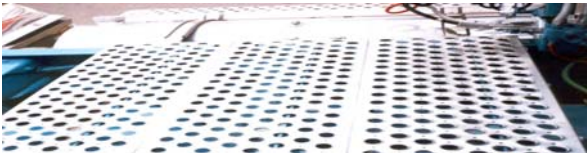


“Si no se sabe que hacer, hace parte del plan de los demás”, “Si no sabe a donde va, cualquier camino conduce allí” fuente *Planeación estratégica para la gerencia*

Con esta frase podríamos definir como será el futuro de Industrias Metálicas Hermes, sin una planeación estratégica definida.

Aunque no se puede desconocer la gran capacidad creativa del Sr. Hermes Acevedo Muñoz, ya que gracias a ella, la empresa se ha destacado en el mercado de los transportadores no solo como una empresa seria, sino de excelente calidad, variedad y originalidad en sus productos.

1.1.3 Portafolio de productos. La elaboración de los productos que Industrias Metálicas Hermes ofrece a sus clientes, es todo un proceso en el que intervienen la unión de diversas fuerzas de trabajo; el intercambio del conocimiento, de la audacia, la voluntad y sobre todo la entrega con la que el personal realiza cada producto, unida a la agilidad y perfección de las maquinas que intervienen en el proceso, traen como resultado final un buen producto y por ende la satisfacción de los clientes.

El portafolio de productos de la empresa Industrias Metálicas Hermes, consta de todo tipo de lujos para camiones y tracto mulas, entre los principales productos ofrecidos y los de mayor demanda encontramos los siguientes: *(Véase cuadro No.1)*

CUADRO No.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	
PRODUCTOS	FOTOS
Visera	
Defensa	
Guarda polvos delanteros	
Guarda polvos traseros:	
Guías:	
Tanques en acero inoxidable para ACPM	
Estribos:	

A continuación se menciona, el proceso para la elaboración de los productos más representativos de Industrias Metálicas Hermes:

- **Visera:** la elaboración de la visera se hace en dos tramos, es decir que para este caso se hace el lado izquierdo y el derecho, se moldean cada uno de ellos para que tomen la forma un tanto ovalada de la cabina luego se solda, se martilla, se lija y se hace el terminado de brillo para que quede tipo espejo, y a cada lado la visera se sostiene con un tornillo. En la mitad de la visera se realiza el mismo proceso, se le pone un soporte que consta de cuatro tornillos. (el número de tornillos depende según el modelo del carro).
- **Defensa:** el material que se usa para la defensa es acero inoxidable, lo primero que se hace para la fabricación de la defensa, es adquirir las láminas en acero, se mandan a cortar; la medida del corte varía según el modelo del carro, pues el tamaño de las defensas es diverso. Donde realizan el corte de las laminas que es en un sitio especializado en corte (Laminas y Corte), también se encargan de doblar los extremos de la lamina para darle forma a la defensa, una vez llegan las laminas cortadas y dobladas se procede a quitarles el filo con una pulidora, luego se realizan otros 4 dobleces de 6 centímetros por cada lado para darle la forma cilíndrica, esto se realiza mediante una prensa, una vez esta doblado se procede a soldar, luego se le pone una plantilla especial para curva, además se deben colocar 4 templetes en los extremos y el medio especiales para que luego de realizar el proceso de soldadura y curvado la defensa no se abra, una vez hecho esto se procede a pulir a la perfección, si el cliente lo solicita se le hacen unos huecos de lujo la cantidad también es al gusto del cliente, estos se pulen y se procede a hacer los huecos de los tornillos que van a sostener la defensa al camión o a la tracto mula, se vuelve a pulir la defensa y finalmente ya cuando la defensa se encuentra en perfectas condiciones se procede a la instalación de la defensa al carro pesado.
- **Guarda polvos delanteros:** El material para la elaboración de los guarda polvos son laminas de 1.22 centímetros por 2,40 centímetros en acero inoxidable, esta lamina se divide en 8 partes iguales, las cuales después de cortadas se pulen

para limar asperezas y quitarles el filo. Seguido de esto se toma el lado que este mejor pulido para proceder a darle la forma cilíndrica, luego de el cilindrado se pasa por una maquina para biselar, luego del vicelamiento se marca la lamina para hacerle una serie de dobleces para darle mas fuerza y resistencia y también para que sostenga un empaque de caucho que va sujeto de la parte superior del guardapolvo, al mismo tiempo que se esta realizando este proceso otro operario se encarga de hacer una especie de aletas hechas en aluminio, las cuales deben ser cortadas con plasma, estas son pulidas y biseladas una vez hecho esto se procede a unir las aletas terminadas con la lamina del guardapolvo, la cual queda ubicada en la parte frontal y la aleta en la lateral. La aleta se puntea uniendo las dos superficies dejándolo en perfecto estado para proceder a soldar las partes, luego de soldar se pule con lija para que las asperezas propias de la soldadura desaparezcan y después de culminado esto, se lleva a la maquina de brillado en este proceso de brillado intervienen una serie de lijas de diversos calibres para eliminar asperezas, rayonzazos y por supuesto para darle el máximo brillo posible y con ello culmina el proceso de elaboración de los guarda polvos y quedan listos para la venta.

- **Guarda polvos traseros:** el material utilizado para la fabricación de los guarda polvos traseros igual que los productos anteriores también son laminas de acero inoxidable, como parte inicial del proceso se toma la parte superior de la lamina se marca con una medida de 25 centímetros y luego se toma la parte inferior de la misma y se marca con una medida de 38 centímetros esto con el fin de darle la forma cónica al guarda polvo, seguido de esto se mandan a cortar con estas medidas, una vez cortadas se pulen, después se toma un lado de la lamina se dobla y luego se procede a darle forma circular, seguido de esto se toma una varilla de acero cuadrada con la cual se fabrican unas argollas de la misma medida, después se le hacen 5 huecos por medio de los cuales se sostiene el guarda barro a la estructura de el carro. A la lamina se le adiciona un empaque de caucho en su parte interna y las argollas que se fabricaron, estas se soldan a

los huecos de la lamina, luego esta se pule para remover asperezas, después se procede a pulir con lijas de distintos calibres para darle brillo a la parte externa de el guardapolvo. Adicional a esta base externa del guardapolvo se fabrica una base interna que esta hecha de platina de 2 y $\frac{1}{2}$ por $\frac{1}{4}$ de calibre, también lleva una varilla circular de 9 milímetros junto con 2 tornillos de rosca, seguido de esto la platina se perfora para introducir los tornillos a los cuales se les fabrica una estructura especial para que no se muevan de donde han sido puestos para ello se les pone una platina para que cuando el carro pesado este en movimiento el guardapolvo no se salga luego se vuelve a perforar la lamina y por medio de estas perforaciones se pasa una cadena eslabonada con la cual se unen la parte externa y interna del guardapolvo y así queda listo para ser comercializado.

- **Guías:** el material utilizado para la fabricación de las guías es el tuvo en acero inoxidable de $\frac{3}{4}$ por 2.5 de espesor, primero el tuvo se corta con una longitud de 1.18 centímetros de largo, luego se mandan a fabricar las roscas en una fabrica especializada en dicha labor, luego el tuvo se lleva al tornero quien acondiciona un extremo del tuvo para introducir la rosca después de esto el tuvo es tomado por otro operario quien se encarga de doblarle los extremos a un ángulo no mayor a los 45° , el paso a seguir es el de el lijado y brillado con diversos tipos de lija y paños y así queda listo.

- **Tanques en acero inoxidable para ACPM:** El material empleado para la fabricación de dichos tanques es la lamina en acero inoxidable calibre16, el primer paso es la llegada de la lamina, luego la marcada de la misma, se lleva a corte, se trae de el corte se empapela para evitar que se raye, esto se hace con almidón, después de empapelada se lleva a el proceso de cilindraje en una fabrica especializada en esto, luego se traen los cilindros y seguido de esto se fabrican unas tapas las cuales se cortan de unos cuadrantes de 70cm por 70cm se saca un circulo de $68\frac{1}{2}$ de diámetro, luego se le hace un embutido en una prensa pequeña semi hidráulica ayudada con un Rin y un aro después se le hace el

dobles lateral y luego se detalla en seguida se procede a armar con martillo, después se le adiciona un rompe olas que es un aro que va en los orillos de el tanque, luego el tanque es conducido a la maquina soldadora, después de soldado se prueba, y sigue el proceso de brillado con fique y lijás finalmente se le ponen unos cuellos, que es por donde va a ser conducido el combustible . Nuevamente se le hace un embutido para permitir la unión de el cuello con el tanque por medio de soldadura, luego se le pone el medidor, el pescador y el desfogueé. Finalmente se obtiene un tanque en acero inoxidable cuyas medidas van de 1.70 centímetros de largo por 66 de diámetro con una capacidad de almacenamiento de 100 galones de ACPM. cabe anotar que el proceso para la elaboración de tanques en aluminio es igual solo que cambia el material de la lámina y calibre de la misma.

- **Estribos:** para la elaboración de los estribos se corta una lamina en de 2 metros por 1 metro aluminio de 1/8 lisa de esta salen 4 tiras de 25centímetros por 1.36 centímetros, luego se liman los bordes para quitar el filo, después se pasa a la maquina troqueladora allí se troquelan los 3 hileras de huecos grandes alternados y en otra troqueladora se hacen los huecos medianos y pequeños en 2 hileras intermedias, después se le hace un espigue en la prensa hidráulica, esto es para hacer el dobles al estribo, luego se dobla y se brilla a mano con estopa, después de brillados se procede a hacer el embutido en una maquina hidráulica luego se aplana y finalmente se le va dando la forma curva se lleva a la maquina soldadora se pule y finalmente se brilla y queda el producto terminado. Vale la pena resaltar que el proceso para fabricación de las mallas es el mismo proceso, lo único que varia son las medidas.

- **Cachuchas:** Las cachuchas son una especie de viseras que protegen la cabina del sol. Estas se fabrican en laminas de acero inoxidable calibre 20 con acatado espejo las dimensiones son de 4 metros por 8 metros, estas se cortan en tiras de 22 centímetros por 1.20 metros, luego se almidonan y se empapelan para evitar que se rayen, después se le realiza un dobles lateral semi redondo estos se

hacen en la prensa hidráulica a unos 80° este doble causa arrugas en la lamina razón por la cual esta debe ser martillada cuidadosamente mediante un proceso manual, luego se lija con la pulidora, continua el proceso de brillado y ya después de que la visera toma forma se pasa al proceso de venta o instalación.

1.2 ANALISIS DEL SECTOR DEL TRANSPORTE Y DE LOS CAMIONES Y TRACTO CAMIONES EN EL MUNDO.

Se puede considerar al transporte, como medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro. El transporte comercial moderno está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicadas en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes. El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros y el de bienes como servicio de mercancías.

1.2.1 Evolución del transporte por carretera. El transporte terrestre se desarrolló más despacio. Durante siglos, los medios tradicionales de transporte, restringidos a montar sobre animales, carros y trineos tirados por animales raramente excedían de un promedio de 16 Km./h. El transporte terrestre mejoró poco hasta 1820, año en el que el ingeniero británico George Stephenson adaptó un motor de vapor a una locomotora, e inició entre Stock ton y Darlington, en Inglaterra, el primer ferrocarril de vapor.

En las trece colonias americanas originales, que se extendieron hacia el oeste hasta el río Mississippi, el principal modo de transporte terrestre era por reata de animales de carga y por caballos sobre los senderos de los nativos americanos. Hacia 1800 se hicieron carreteras de tierra quitando la maleza y los árboles de estos senderos. Muchas de esas carreteras, sin embargo, se hacían casi intransitables durante los periodos de mal tiempo. En 1820, la mejora de las

carreteras denominadas turnpikes (autopistas), en las que las empresas privadas cobraban un peaje por haberlas construido, conectó todas las ciudades principales superando al resto de carreteras.

Desde tiempos del Imperio romano, la península Ibérica contó con una red de calzadas romanas que ha tenido una enorme importancia en la posterior configuración del mapa geográfico y administrativo de Portugal y España. Después de la caída del Imperio romano, las calzadas romanas quedaron abandonadas y apenas se realizaron reparaciones ni obras de conservación, quedando como el único sistema viario y de comunicación peninsular durante diez siglos. No fue hasta la llegada de los Borbones y la planificación de una red viaria radial adaptada a la estructura centralizada de su administración cuando las vías romanas quedaron relegadas al desuso.

Ha sido en el siglo XX cuando más se ha desarrollado la red viaria en España. Sucesivos gobiernos han realizado grandes inversiones hasta conseguir unas vías básicas de gran capacidad (autopistas y autovías), que permiten el desplazamiento de gran número de personas y mercancías por el territorio español con niveles de motorización próximos a los grandes países industrializados.

En América Latina, ya en el periodo precolombino los incas poseían un rudimentario pero eficiente sistema de caminos interconectados a lo largo y ancho de su Imperio, por el que transportaban distintos tipos de mercaderías. A pie o a lomo de llamas, sus mercaderías lograban llegar a su destino, a veces atravesando puentes de cuerdas entre las montañas. El caballo, la mula y el transporte sobre ruedas fueron introducidos por españoles y portugueses, que a su vez aprovecharon las rutas construidas por los indígenas.

Ya en el siglo XVIII existían carreteras que unían las actuales ciudades argentinas de Tucumán y Buenos Aires, la ciudad de México con sus vecinas Guadalajara y Jalapa, así como las andinas Lima (Perú) y Paíta. También en Brasil se construyeron carreteras costeras.

El sistema de carreteras comenzó a mejorar notablemente en toda Latinoamérica a partir de 1930. Sin embargo, las carreteras sudamericanas de las zonas tropical y subtropical sufren de forma muy acusada las inclemencias climáticas, lo que hace muy costoso su mantenimiento y muchas veces inútil e intransitable su asfaltado durante algunas épocas del año debido a las lluvias torrenciales. A esto, en algunos casos, hay que añadir cierta desidia planificadora. *”Fuente Encarta 1993-2003 Microsoft Corporation. “*

1.2.2 Evolución de los camiones y tractocamiones en el mundo.

- **La primera infancia:** La forma de todos los camiones es similar, hasta finales del siglo XIX los camiones de todo el mundo parecían y de hecho eran carruajes con motor. Su gestación era previsible; si se había adaptado un motor de vapor a un tren, ¿por qué limitarse a hacerlo circular solo por carriles?

Así pues, al principio de los tiempos fue el vapor. Pero la cosa no paro allí, la electricidad era la ciencia de moda y se hicieron toda clase de vehículos impulsados por ella. Nacieron los tranvías, trolebuses, y trenes eléctricos, también se descubrieron baterías relativamente practicas y con ellas el camión y autobús eléctrico. Otro invento el motor de gasolina, rápidamente evoluciono y se monto en toda clase de vehículos.

¿Cuál de todos estos motores era el mejor? , no había lubricantes capaces de proteger motores muy revolucionados. La técnica metalúrgica no había descubierto los aceros de alta resistencia, el aluminio se cotizaba mas caro que el

oro, la termodinámica y la dinámica de los fluidos eran ciencias que empezaban a emerger, este panorama conformo un paisaje en continua evolución, en el que los avances eran continuos en todos los campos y ninguno de estos motores podría ser claramente superior a los de más.

El motor de vapor estaba muy evolucionado su mantenimiento era muy económico, y su duración prácticamente ilimitada. (En los años 70 quedaban muchos camiones de vapor centenarios en uso de las ex colonias inglesas). En contra partida eran lentos voluminosos, peligrosos, y riesgosos en caso de accidente, se demoraban mucho tiempo en calentar las calderas para arrancar. En 1946 aun se vendían coches a vapor en EEUU, el motor eléctrico tenía la misma limitación que actualmente: sus baterías. Es un propulsor limpio, de mantenimiento casi nulo, pequeño, potente de vida excepcionalmente larga...pero con baterías caras contaminantes, pesadas, grandes de poca capacidad, con mantenimiento diario, y vida útil muy limitada. Su limitación se restringió al reparto urbano, y poco más.

Gradualmente se perdía la herencia de los carruajes, aparecían los chasis de acero, las zapatas de freno de madera ya no actuaban contra la parte exterior de la rueda, pero todavía no eran camiones modernos, las ruedas de llantas de madera aunque ya con neumáticos, las transmisiones por correa de cuero o cadenas y la potencia limitada de los motores imponían un tamaño y una silueta características.

- **La juventud:** En los años posteriores a 1920 empezaron a imponerse, las cabinas cerradas, las ruedas de chapa de acero, los frenos en todos los ejes, el accionamiento hidráulico o neumático de los mismos, las transmisiones por eje con cordón, la potencia aumentaba y los camiones de gasolina los de más nichos marginales del mercado.

Tímidamente aparecen los motores diesel, que eclosionan después de 1945 y logran el monopolio después de la crisis del petróleo de 1973. Los coches hasta épocas muy recientes se construían atornillando la carrocería a un chasis de vigas de acero, de hecho muchos fabricantes de coches incluso de mucho lujo, como la hispano–Suiza vendían chasis sin carrocería. Por ello hacer un camión era tan sencillo como atornillar una caja de madera en vez de una carrocería de chapa y muchos fabricantes de coches tenían en su línea de producción camiones. Esto propiciaba los “inventos” y las piezas únicas.

Tras la guerra civil española se desmonto la carrocería de centenares de vehículos particulares y con mayor o mejor fortuna se les adaptó una caja de camión y un gasógeno, con el tiempo se les adaptaba para funcionar con gas-oil, y cuando el motor exhalaba su último suspiro, se le acostumbraba instalar un motor Perkins Diesel, por ello se pueden encontrar camiones y autobuses de cualquier marca que jamás se construyeron como tales.

Antes de la guerra civil española se importaban camiones y autobuses de cualquier nacionalidad (aunque en cantidad limitada, debido a su alto precio). Posteriormente hubo una autarquía forzada. Tras ella el plan Marshall que en este caso condujo a la compra de camiones REO, GMC, etc. Para el ejército (generalmente excedentes de guerra del ejército americano). Tras ser usados en la reconstrucción de las infraestructuras del país fueron subastados a particulares.

- **La madurez:** Hacia los años 40 ya se diseñaban casi todos los camiones como tales, y no como evolución de un chasis de turismo. Si bien la tecnología de los camiones ha evolucionado, no ha habido ninguna revolución. Se generalizó el Diesel, los turbo compresores sustituyeron a los compresores volumétricos, el aluminio y el plástico marcan su ley sobre el acero, la comodidad alcanza límites inimaginables, pero el chasis sigue construyéndose con sus vigas en U, unidas con tirantes de y riostras la suspensión todavía es mayoritariamente por ballestas

y ejes rígidos, los diseños que incluyen faldones aerodinámicos cubriendo los bajos del camión están de moda en las previsiones “de camión del futuro” desde la década de 1930 pero todavía no se ha generalizado. Hubo intentos revolucionarios pero el esquema básico estaba ya bien asentado. Así que se sepa solo TRATA fábrica camiones con suspensión independiente y chasis mono tubo.

Otras “revoluciones” eran directamente inviables, como el camión con propulsión atómica de los años 50, o poco practicas como los experimentales de turbina de gas de los 60, rotativos tipo Wankel de los 70, sin olvidar el gasógeno, imprescindible de los años 40.

”Fuente Internet www.tractomulasyaccesorios.com.co”

1.2.3 Importancia de los Lujos en las Tracto Mulas. Las tracto mulas de ultima generación son maquinas dignas de ver y admirar en todas las esquinas. No se trata necesariamente de que a todas las personas les gusten las tracto mulas. Pero no hay quien no las respete. Porque además de ser maquinas espectaculares, son un monumento al transporte, a la vida de los rutereros que las poseen, al lujo y a la comodidad. Lejos están los tiempos de camionero sudado y sufriendo, que necesitaba ayudante para darle vuelta al timón y pasar los cambios.

Una tracto mula lujosa de hoy es un hotel en ruedas: electrónico, interactivo, entretenido, productivo, confortable, admirable, y potente. Pues es un camión de mas de \$ 250.000,000 millones de pesos, bastante mas de lo que valen las empresas de muchos colombianos. Lo mismo que cuesta un carro que sea el último grito del lujo. O de una oficina que nadie tiene con tres camas, televisión, nevera, despensa, climatizada, y, además, móvil.

Por supuesto, hay niveles de camiones: utilitarios, funcionales, especializados, lujosos, y fuera de serie. Es por ello que para los rutereros y propietarios de camiones y tracto mulas , estas son mucho mas que un vehículo útil, son algo así

como su casa móvil pues aparte de que son su medio de trabajo es también allí dentro de dichos carros pesados donde pasan la mayor parte de su tiempo. Dado el vínculo especial que se llega a desarrollar entre un camionero y su tracto mula o camión, ellos no escatiman a la hora de lograr que estos luzcan cada vez mas atractivos, lujosos, ostentosos, y sobre todo cómodos es decir que se encargan de acondicionarlos y decorarlos como quien arregla su oficina o mejor aun su casa.

1.2.4 Panorama General de los Camiones Y las Tracto mulas en Colombia.

En términos generales el sector del transporte en Colombia de alguna u otra manera ha ido creciendo a paso lento pero certero, pues si se comparan los accesorios que portan actualmente los carros pesados con los que los mismos exhibían en años anteriores fácilmente se puede percibir la evolución en cuanto a los modelos creados por los diseñadores, y por supuesto al los modificados según el gusto del cliente.

A continuación se presenta el listado de principales empresas dedicadas a al manufacturación de productos para maquinaria pesada en Colombia.
(Véase cuadro No.2)

CUADRO No. 2 PRINCIPALES EMPRESAS DEDICADAS A LA MANUFACTURACION DE PRODUCTOS PARA MAQUINARIA PESADA EN LA COLOMBIA		
NOMBRE DE LA EMPRESA	DIRECCION	CIUDAD
RPM REPUESTOS Y TRACTO MULAS	Calle 21 No. 33-01	Santa fe de Bogotá
COL-RODAJES Y MOTORES LTDA	Avenida los Comuneros calle 6 No. 26-41	Santa fe de Bogotá
DOSMOPOR LTDA	Calle 12 No. 22-17/19	Santa fe de Bogotá
LAMOS LTDA	Avenida los Comuneros No. 27B-47	Santa fe de Bogotá
COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS CARTEPILLAR G.B.	Carrera 25 No. 09- 08	Santa fe de Bogotá

Fuente: páginas amarillas. Bucaramanga 2004

- **RPM Repuestos y tracto mulas:** Distinguido distribuidor en el sector de repuestos y motores para tracto mulas, (distribuyendo las siguientes marcas: KENWORTH, CUMMINS, DETROIT, SERIE 60, MERCEDES BENZ.) siendo esta empresa especialista en tractores de marca KUBO-A . se encuentra ubicada en la calle 21 # 33 – 01 Santa Fe de Bogota.
- **Col-Rodajes y motores LTDA:** Son distribuidores exclusivos para Colombia de cuchillas y esquineras. Se encuentra ubicada en la avenida los comuneros calle 6 # 26 – 41 Santa Fé de Bogota.
- **Dosmopor LTDA:** Fabrica de repuestos para maquinaria pesada, importadores, servicio de mantenimiento preventivo a correctivo de maquinaria pesada. Se encuentra ubicada en la calle 12 # 22 – 17 / 19 Santa fe de Bogota.
- **Lamos LTDA:** importadores de partes para maquinaria y equipos pesados (entre las principales marcas que Lamos importa están: Cartepillar, Komatsu, Volvo, Mitachi, John Deere, Kovelco, P&G.). esta fabrica se encuentra ubicada en la calle 6 Avenida los Comuneros #27B – 47 Santa Fe de Bogota.
- **Comercializadora de Repuestos Cartepillar G.B:** Esta empresa lleva 20 años en el mercado de las importaciones de repuestos para maquinaria pesada y vehicular, se encuentra ubicada en la ciudad de Bogota en la carrera 25 # 9 - 08.

1.2.5 Panorama General de los camiones y tracto mulas en Santander y en la ciudad de Bucaramanga. La verdad no existen muchos almacenes especializados en ofrecer este tipo de productos en el departamento de Santander y especialmente en la ciudad de Bucaramanga, pero entre las principales y más significativas empresas en su genero se destacan las siguientes: para su mejor visualización al respecto se presenta el siguiente cuadro explicativo, donde se muestran la empresas pertenecientes a este grupo (*Véase cuadro No.3*)

CUADRO No. 3 PRINCIPALES EMPRESAS DEDICADAS A LA MANUFACTURACION DE PRODUCTOS PARA MAQUINARIA PESADA EN SANTANDER		
NOMBRE DE LA EMPRESA	DIRECCION	CIUDAD
ALMACEN TRACTO REPUESTOS LTDA	carrera 24 No. 19-07	Bucaramanga
ACEAUTOS	calle 53 No. 18-34	Bucaramanga
LA CASA DEL KODIAK	Zona industrial de Girón	Girón
NEPOMUCENO VELASQUEZ H.	carrera 17 No. 58-135	Bucaramanga

Fuente: páginas amarillas. Bucaramanga 2004

- **Almacén tracto Repuestos LTDA:** Esta empresa ofrece repuestos y maquinaria pesada para transporte pesado, obras civiles, minería, y equipos remanufacturados. Posee una sucursal en Bogotá (Avenida 6 Comuneros # 18B – 36m). En Bucaramanga se encuentra ubicada en la carrera 24 # 19 – 07.
- **Aceautos:** Este es un taller autorizado para las marcas SKODA y WOLSVAGEN, en el cual se encuentran los servicios de repuestos originales, mecánica general, latonería, cabina de pinturas, soldadura MIG y ligado en seco, queda ubicado en la calle 53 # 18 – 34.
- **La Casa del Kodiak:** En este taller se pueden adquirir los servicios de reparación y sincronización de motores para camión 31 –16 Catee pillar herramienta especializada y ventas de repuestos; se encuentra ubicado en la zona industrial de Girón.

- **Nepomuceno Velásquez H.:** Este es un centro de atención y servicio especializado en cabina de pintura, laboratorio de pinturas, banco de chasis, alta tecnología en pintura automotriz; queda ubicado en la carrera 17 No. 58-135.

1.3 MARCO DE REFERENCIA LEGAL

El marco legal que rige la constitución de la empresa “Industrias Metálicas Hermes” será de carácter LTDA. Basado en las leyes que rigen en Colombia.

Adicionalmente a estas leyes el gobierno con la Ley 590 del 10 de julio de 2000 conocida como LEY MIPYME, ha dictado disposiciones para promover el desarrollo de la micro, mediana y pequeña empresa; esta ley creó importantes espacios de concertación, como son: Consejo Superior de la Microempresa, Consejo Superior de la Pequeña y la Mediana empresa.

Creó así mismo el Fondo FOMIPYME, un importante instrumento de cofinanciación del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el país, Estableció incentivos fiscales para la creación de Mipymes, al facultar a los entes territoriales para establecer regímenes impositivos especiales (períodos de exclusión, tarifas inferiores, etc.).

Además se establecieron incentivos parafiscales para la creación de Mipymes. Se redujo los aportes (SENA, ICBF y Cajas de Compensación) durante los tres primeros años de operación de estas empresas.

Se creó el ámbito para que las entidades financieras y las ONG's especializadas en crédito microempresarial dirijan sus recursos a este segmento por la Superbanca ría a través de las Circulares Externas No. 50/2001 y 11/2002 estableció la modalidad de micro crédito.

Conjuntamente a las leyes mencionadas anteriormente, también existen otro tipo de leyes específicas concernientes al modo de transporte terrestre automotor de carga , puesto que Industrias Metálicas Hermes, es una empresa dedicada a fabricar Auto partes y lujos para carro pesado, razón por la cual existe cierta relación con la empresa y las normas que rigen al sector de transporte.

Pese a que las Resoluciones, las Leyes y los Decretos, (tales como las Resoluciones: 17777 de 2002, 002444 de 2003, 002999 de 2003, 000250 de 2004, las Leyes: 105 de 1993, 336 de 1996, los Decretos: 2366 de 2002, 173 de 2001, 2044 de 1988, y el Decreto 175 de 2001), que rigen al sector del transporte pesado recaen directamente sobre las empresas, personas naturales o jurídicas, propietarias o estrechamente ligadas con los automotores. Cabe anotar que se asume como responsabilidad propia de las empresas dedicadas a la elaboración e instalación de Auto partes y lujos para carro pesado que en este caso es a la empresa Industrias Metálicas Hermes, a quien le corresponde aconsejar a los clientes que frecuentan su establecimiento, para adquirir sus productos y sus servicios no exagerar a la hora de ponerle lujos y accesorios a sus vehículos hasta el punto de causar molestias daños y perjuicios a terceros a las locaciones o al medio ambiente.

Puesto que las autoridades de transporte autorizadas por el mismo Ministerio de Transporte mediante la Ley 53 de 1989, tienen la facultad de sancionar a quien de alguna u otra manera origine no solo las molestias anteriormente mencionadas si también todas aquellas que sustentadas en hechos reales se consideren como faltas . La Ley dice:

Ley 53 de octubre 30 de 1989: Por la cual se asignan funciones al Instituto Nacional del Transporte, se adicionan las relacionadas al tránsito terrestre automotor en todo el país y se conceden facultades extraordinarias para reformar el Código Nacional de Tránsito Terrestre.

2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

El diagnóstico a realizar en la empresa Industrias Metálicas Hermes Ltda. Se realiza estudiando las áreas diferentes áreas funcionales de la empresa:

- Área gerencial
- Área comercial
- Área de producción
- Área de gestión de calidad
- Área del recursos humanos
- Área financiera y contable
- Área de gestión ambiental y
- Área de sistemas de información.

Con el propósito de identificar y dar solución a los problemas encontrados en cada una de las diferentes áreas mencionadas.

En el proceso de recolección de la información se conforma un equipo de trabajo, encabezado por el Gerente de la empresa e integrado por los demás empleados y las autoras del presente documento.

Para obtener la información requerida la fuente a utilizar serán encuestas realizadas a cada uno de los responsables de cada área funcional de la empresa además se reforzara dicha información con charlas informales con el equipo de humano de la empresa.

2.1 AREA GERENCIAL El área gerencial de cualquier empresa esta comprendido por todas las fortalezas y debilidades, que tiene que ver con el proceso administrativo reflejado este en la planeación, dirección, organización y control.

2.1.1 Planeación. En Industrias Metálicas Hermes, el Gerente entiende la planeación como el soporte y fundamento para la toma de decisiones ya que es consiente que una buena planeación aumenta la probabilidad de los logros de los resultados esperados. Para encontrar las falencias en dicha área se aplica la encuesta No.001 (*ver anexo C*), Al desarrollo de esta encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

El gerente de la empresa el Señor Jorge Acevedo, junto con su hijo el Coordinador Administrativo el Ing. Jorge Eliécer A. tienen muy bien enfocada la misión de su empresa en cuanto a los requerimientos de sus clientes y hacia donde quieren llegar con la empresa, mas sin embargo la empresa no tiene una planeación definida, por tal razón carece de los elementos de la cultura corporativa: misión, visión y principios, formalmente diseñados y documentados de manera escrita; ésta situación se agrava con la falta de políticas, metas y planes de acción definidos, dejando todas las decisiones al criterio del Gerente o del Coordinador Administrativo, quienes estructura de manera casi inmediata las actividades a realizar cada vez que se suscita un acontecimiento, ya sea a nivel interno o externo de la empresa, lo que trae consigo además de costos innecesarios para la empresa un alto desgaste y agotamiento físico y mental para el Gerente y el Coordinador Administrativo sobre quienes recae toda la responsabilidad.

Hasta el momento la empresa no ha realizado un diagnóstico que le permita conocer los aspectos positivos o negativos que posee la organización, así mismo no se han prevenido planes de contingencia, que le permitan prever situaciones inesperadas, por esto el Gerente se ve en la necesidad de tomar decisiones de

manera acelerada, lo que acarrea problemas, en la producción de los productos y en los costos de la misma.

De igual manera la empresa no reserva una caja menor que sirva para suplir las necesidades económicas tales como; las erogaciones de dinero por concepto de compras, pago de mano de obra y demás costos indirectos de fabricación estos se suplen con los ingresos percibidos de las ventas realizadas, pero no están calculados técnicamente.

El Gerente es consciente de las falencias de la empresa y de la necesidad de realizar un plan de acción para que ésta pueda subsistir en el mercado productos de accesorios y lujos metálicos para tracto mulas, con el fin de ser más competitivos, lograr posicionarse y subsistir en el mercado.

2.1.2 Dirección. Se sabe que quienes toman las decisiones en una empresa deben resolver problemas y necesidades, mediante las fases de la planeación, ejecución y control de su trabajo, con el fin de anticiparse a ellos, puesto que es más fácil evitar el problema, que tener que aplicar medidas correctivas. Para determinar los inconvenientes presentados en esta área se aplico la encuesta No.002 (*ver anexo D*)

En la empresa Industrias Metálicas Hermes, los encargados de tomar las decisiones en cuanto a las necesidades y problemas que se puedan presentar dentro de la misma, es directamente la Gerencia, dicha situación ha venido acarreado problemas de índole administrativos y de producción, ya que es básicamente el Sr. Hermes quien toma todas las decisiones relacionadas con el funcionamiento de la organización.

Debido a esta situación, no existe dentro de la empresa una delegación de funciones clara y precisa sobre las jefaturas, como lo es la Secretaria y el Coordinador Administrativo, aunque la Gerencia tiene clara sus directrices las cuales son optimizar costos y elevar el nivel o volumen de producción, no utilizan ningún mecanismo o instrumento de gestión que le permitan tomar decisiones basados en un estudio o control estadístico.

El estilo administrativo se caracteriza por escuchar las sugerencias de los empleados, cuando éstos las expresan, pero sin mucha repercusión dentro de la empresa, lo que ocasiona desmotivación dentro de los empleados.

La comunicación fluye dentro de la organización en forma verbal directa. Sin embargo, el proceso de comunicación no es efectivo, puesto que se presentan pérdidas de información en el camino o mal interpretaciones de la misma antes de llegar al receptor.

La autoridad se fija mediante la experiencia y el nivel de confianza que el gerente le haya otorgado a cada uno de sus empleados, dependiendo de la antigüedad del empleado.

Hoy por hoy dentro de la organización no se evalúa el rendimiento del trabajo, ya que no se cuenta con mecanismos diseñados para medir los tiempos de producción ni la capacidad de la misma.

Cabe destacar que la gerencia es altamente participativa en el departamento de producción, gracias a la experiencia que posee el Sr. Hermes en el campo de productos de accesorios y lujos metálicos para tracto mulas, esto le ha permitido ser parte activa, valorando el trabajo de sus empleados y verificando muy de cerca la calidad de sus productos y servicios ofrecidos

2.1.3 Organización. El propósito de la organización en Industrias Metálicas Hermes, es el de obtener un fin. El cual se definirá previamente mediante la planeación, para la empresa la organización consiste en efectuar una serie de actividades que delimiten responsabilidades y asignación de autoridad. Para establecer las falencias y fortalezas dentro del área de organización se aplicó la encuesta No.003 (*ver anexo E*)

Industrias Metálicas Hermes, no ha realizado su organigrama formalmente, sin embargo, los empleados reconocen que el Gerente es el cargo de mayor jerarquía y responsabilidad en la empresa, seguido del Coordinador Administrativo y la secretaria.

Así mismo Industrias Metálicas Hermes, no cuenta con manual de funciones o perfil de los cargos, pues el Gerente es el encargado de informar las actividades que se deben realizar en la jornada diaria, sin seguir un esquema de trabajo que permita evaluar el desempeño de los empleados.

En caso de existir nuevas vinculaciones, no se poseen parámetros que permitan escoger al mejor candidato; cuando de hacerse necesario se realiza alguna contratación nueva esta se realiza según el criterio propio del Gerente; habiendo perdida, en algunos casos de tiempo en procesos de inducción en el puesto de trabajo, como consecuencia de la falta de habilidades y conocimientos por parte del candidato.

De igual manera la empresa ha perdido oportunidades de participar en misiones comerciales y tecnológicas, ya que no se conoce realmente su capacidad instalada, su capacidad de producción, asimismo no se tiene definido un portafolio de productos y servicio definitivos.

Realmente hace falta un mejor manejo de la información técnica de la empresa, aunque el gerente tiene claro cuales podrían ser sus posibles alianzas, con empresas que ofrecen productos o servicios complementarios a su labor, (empresas productoras de persianas, de cabinas, empresas productoras de artículos en fibra de vidrios y talleres de reparación entre otras), no se han preocupado por manejar de mejor forma esta información para canalizarla en logros y resultados positivos para la organización.

2.1.4 Control El proceso de control dentro de cualquier organización consiste en establecer normas de operaciones, control de evaluación para verificar y comparar los resultados esperados con los reales siguiendo con un curso de acciones correctivas. Para establecer las falencias y fortalezas dentro de esta área de la organización se aplico la encuesta No.003 (*ver anexo E*)

Industrias Metálicas Hermes, adolece de métodos que le permitan evaluar los resultados de la ejecución; es decir, no se han definido indicadores para evaluar y controlar la gestión planeada versus la gestión realizada; con el propósito de anticiparse y controlar las acciones y reacciones de la competencia en el mercado.

Por otra parte la implementación de cualquier acción correctiva o preventiva que promueva el Gerente, no está provista de herramientas para medir su efectividad, ya que ésta recae exclusivamente en él, quedando evidenciado su total liderato en la organización.

El Gerente junto con su Coordinador Administrativo, está pendiente de los cambios que se dan en el ambiente externo de la empresa, ya que se tiene conocimiento sobre las normas y regulaciones que afectan directamente a la organización, como lo son el POT (plan de ordenamiento territorial), el TLC (tratado de libre comercio), el precio del dólar en cuanto a lo que tiene que ver con las importaciones; mas sin embargo no se posee un conocimiento a fondo sobre

tales temas ya que esta información se recoge de manera informal, registrando mentalmente todo lo que sucede. La Gerencia únicamente se preocupa por lo relacionado específicamente con el producto, sin considerar otros aspectos que afectan al sector de productos de accesorios y lujos metálicos para tracto mulas en general, es por esta razón que en ciertas ocasiones la empresa se ha visto afectada por cambios externos.

Así mismo el gerente de la empresa es consciente de la importancia que esta tomando este sector económico (la metalmecánica), gracias al apoyo que actualmente se está recibiendo por parte del ente de Cámara de Comercio de Bucaramanga. De igual forma en contra respuesta a este gran beneficio el principal obstáculo que el Sr. Hermes, encuentra en su actividad económica el difícil acceso a créditos empresariales, adquisición de materia prima especializada y los altos impuestos que el gobierno aplica al sector.

2.2 AREA COMERCIAL El área comercial en cualquier empresa de actividad económica es sumamente importante ya que gracias a este conocimiento se disponen de las herramientas necesarias para sobrevivir en el mercado, como afirma Sun Tzu ***“Si conoces a tu enemigo y te conoces a ti mismo, no debes temer el resultado de cien batallas. Si te conoces a ti mismo pero no conoces al enemigo, por cada batalla ganada sufrirás también una derrota. Si no conoces al enemigo ni a ti mismo, sucumbirás en todas las batallas”*** Es por ello, que para Industrias Metálicas Hermes es de suma importancia el realizar un estudio profundo en esta área; para detectar las fallas más eminentes y preocupantes; la evaluación de dicha área se realizó mediante la aplicación de la encuesta No.004 (*ver anexo F*)

Industrias Metálicas Hermes, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de accesorios y lujos metálicos para tracto mulas, dentro de su línea de producción maneja: Las defensas, los Tanques para

A.C.P.M, los Guarda polvos, los Guarda fangos delanteros y traseros, las Mallas para chasis y exostos, los Soportes de mangueras Vísceras de cabinas, las Guías para defensas, entre otros. Aunque también se elaboran distintos tipos de accesorios dependiendo el requerimiento del cliente y de la capacidad productiva de la empresa.

Industrias Metálicas Hermes, manejan en la actualidad unas ventas en promedio mensuales de \$ 10.000.000 millones de pesos y unos gastos mensuales de \$7.000.000 millones de pesos aproximadamente. Dichos egresos se reparten en gastos fijos tales como servicios y nomina, y unos gastos variables tales como insumos, papelería e imprevistos, Teniendo en cuenta que las ventas promedio de un mes ascienden a \$10.000.000, la participación de cada producto es la siguiente manera (*ver cuadro No.4*)

CUADRO NO. 4 PARTICIPACION DE VENTAS DE LOS PRODUCTOS		
NOMBRE DEL PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	% DE PARTICIPACION
GUARDA POLVOS TRASEROS	270,000	30%
GUARDA POLVOS DELANTERO	380,000	20%
DEFENSAS	900,000	10%
ESTRIBOS	80,000	10%
CACHUCAS	95,000	5%
GUIAS PARA DEFENSA	130,000	5%
TANQUES DE ACPM	1,800,000	10%
VISERAS	400,000	10%

Fuente: Coordinador Administrativo Industrias Metálicas Hermes

Con estos productos la empresa satisface las necesidades y expectativas de aproximadamente de 200 clientes actuales, entre los que se encuentran personas

naturales y jurídicas que poseen camiones y tracto mulas, las aseguradoras y empresas de reparación de este tipo de automotores.

En cuanto a los precios de la competencia la empresa Industrias Metálicas Hermes, desconoce dichos valores por lo tanto no sabe cual de sus productos esta por encima o por debajo de los ofrecidos por ellos, por tal razón la política de precios se estipula teniendo en cuenta el cubrimiento de los costos totales de producción y comercialización, sin adicionar la correspondiente utilidad esperada, la empresa no cuida que los precios de venta sean similares a los de los competidores, con el fin de lograr mayor competitividad en el mercado. La política de ventas es de contado y a crédito, otorgando un descuento según el valor del crédito que solicite el cliente, con un plazo no mayor a 60 días.

Hasta el momento en la empresa no se han empleado herramientas de publicidad y promoción. Tampoco, se ha hecho un plan publicitario y promocional, para dar a conocer al mercado la imagen y los productos que actualmente ofrece la empresa. Tampoco se cuenta con personal para relaciones públicas, ya que estas relaciones están a cargo del Gerente, quien hace el contacto directamente con los clientes internos y externos, proveedores, competidores y público en general.

Así mismo Industrias Metálicas Hermes, no cuenta con un servicio pre y post-venta, que permita evaluar el servicio prestado y la influencia que este tenga en los clientes ya que la atención como se menciono anteriormente depende directamente del Gerente de la empresa y en ausencia de este de cualquier otro empleado que se encuentre en el momento, perdiéndose la posibilidad de llevar una base de datos y un indicador de satisfacción de los clientes.

La gran mayoría de los clientes llegan al empresa por recomendaciones de otros transportadores, el llamado voz a voz, aunque esta forma de publicidad le ha

traído muy buenos resultados a la empresa, sin duda alguna con un mejor sistema de captación de clientes las ganancias podrían mejorar notablemente.

Industrias Metálicas Hermes, no ha realizado una investigación de mercados formal, únicamente se cuenta con la información que recopila el Gerente a través de charlas informales con sus clientes, proveedores y público en general, razón por la cual se desconocen los clientes actuales limitando así la posible incursión de la empresa en segmentos del mercado que aún no ha sido captados.

El único canal de comercialización y distribución que la empresa Industrias Metálicas Hermes utiliza es la venta directa realizada en las instalaciones de la fábrica, no utilizando ningún otro medio para hacerles saber sobre sus productos y servicios tanto a sus clientes actuales, como a sus futuros clientes.

La cobertura de mercado es local, mayormente específicamente en la ciudad de Bucaramanga, aunque también se distribuyen algunos productos a nivel nacional como lo son la ciudad de Bogota, Barrancabermeja y algo al sector de las importaciones ya que se llegan a clientes ubicados en los países vecinos como lo son Venezuela y el Ecuador.

A continuación se muestra en el siguiente cuadro el respectivo análisis en cuanto a empresa, productos ofrecidos y precios de venta de la competencia de Industrias Metálicas Hermes Ltda.

Este cuadro servirá como base para realizar el respectivo estudio de análisis de precios (*Véase Cuadro No.5*)

**CUADRO No 5
ANALISIS DE LA COMPETENCIA RESPECTO A PRODUCTOS Y PRECIOS**

NOMBRE DE LA EMPRESA	NOMBRE DEL PRODUCTO	PRECIO DE VENTA
NIQUELADOS Y CROMADOS EL CONDOR	Tanques calibres 14 en acero inoxidable	3,000,000
	Guardapolvos	580,000
	Caja	170,000
	Base extinguidor	70,000
	Porta placa	140,000
	Boceles	180,000
	LUJOS J.F	Guías acero inoxidable par
Guías americanas par		240,000
AMERICANA DE TRACTOMULAS	Guardapolvos	400,000
	Guías	230,000
	Rejillas	1,200,000
	Soportes	130,000
AUTO LUJOS	Grúas	140,000
DISTRIBUIDORES DE LUJOS	Guías	145,000
	Bocel de cabinas	150,000
	Soporte de licuadoras	100,000
ALMACEN EL MOTORISTA	Guías cromadas	40,000
SUMICOL	Guías	130,000
	Boceles	140,000
	Porta placa de acero	150,000
	Soporte de licuadoras	100,000
HERRERIA Y TORNILLERIA	Guardapolvos delanteros	330,000
	Guarda polvos trasero	230,00
	Base extintor	65,000
	Tanque de herramienta	450,000
	Defensas	1,000,000
HERMES SEPULVEDA	Guardapolvo delantero	300,000
	Guardapolvo trasero	250,000
	Defensas	1,000,000
	Viseras	450,000
	Tanques	2,250,000

FUENTE AUTORAS DEL PROYECTO

Como se puede observar, Industrias Metálicas Hermes, es la empresa que ofrece la línea de productos de accesorios y lujos metálicos para tracto mulas más amplia y completa del mercado, lo que se traduce en una ventaja diferencial frente a sus competidores.

Como puntos a favor se pueden destacar la excelente relación con la que cuenta la empresa Industrias Metálicas Hermes, con sus clientes actuales ya que esta base se encuentra bien cimentada en cuanto al cumplimiento de las expectativas y necesidades de sus clientes, por otra parte se destaca de los productos ofrecidos por la organización la calidad de los productos, la presentación de los mismos, la instalación y la durabilidad. Pero estos puntos a favor contrarrestan con la no disponibilidad de los mismos en todo momento y en el incumplimiento en cuanto a entrega oportuna de pedidos.

Las quejas cuando existen son atendidas inmediatamente y en cada caso por ya sea por defectos de fábrica o mala calidad de algún material se concede la respectiva garantía.

Es de destacar el gran potencial que posee el Gerente de la empresa, para vislumbrar la acogida de un nuevo producto en el mercado ya que el Sr. Hermes después de detectar una necesidad latente entre sus clientes, el mismo se encarga de diseñarla y de adaptar o fabricar la maquina o maquinas necesarias para la manufacturación de este nuevo producto, y al mismo tiempo esta pensando en como mejorar el producto existente.

Es importante resaltar que la empresa no hace las pruebas necesarias antes de lanzar los productos, pues el Gerente considera suficiente su experiencia e intuición.

2.3 AREA DE PRODUCCION

La función de producción o de operaciones de una empresa consiste en todas las actividades que transforman insumos en bienes o servicios como es el caso de Industrias Metálicas Hermes, es por ende la dirección del proceso de transformación, que convierte los insumos de tierra, capital y administración en los productos deseados de bienes y servicios. Para hallar las falencias en el área de producción se aplica la encuesta No.005 (*ver anexo G*)

2.3.1 Planificación y proceso de producción. El proceso productivo llevado a cabo en Industrias Metálicas Hermes, es sobre pedidos y comprende la compra, transformación y venta de productos de accesorios y lujos metálicos para tracto mulas, atendiendo al objeto social de la empresa. Este proceso productivo no está documentado, es realizado manualmente y sin tecnología adecuada.

El proceso productivo inicia con la selección de materias primas en lo referente a calidad y cantidad, según el diseño del producto que se vaya a elaborar, simultáneamente se realiza el plano (moldes) de las distintas partes que conforman el producto, después se procede al corte de todas las partes con cizalla, continua el proceso con el lijado de los bordes de cada uno de los elementos para remover asperezas dejadas en el proceso de corte, luego se procede al armado de la pieza que en cada situación es diferente dependiendo del producto a fabricar, finalmente se culmina con el proceso de limpieza y desmanchado del producto así esta listo para ser entregado al cliente.

Como consecuencia de esta situación no existe un plan de operaciones que indique cuánto, cómo y cuándo producir; por tal razón, no se ha determinado la capacidad de la empresa debido a que se desconoce la demanda, no se ha cuantificado el mercado actual y potencial de los productos de accesorios y lujos metálicos para tracto mulas en el área de influencia de la empresa, no es posible

cuantificar el margen de participación del mercado de la capacidad instalada, razón por la que se requiere llevar a cabo una investigación de mercados.

Generalmente la empresa Industrias Metálicas Hermes, utiliza criterios de selección para sus proveedores como el precio de la materia prima, la calidad del insumo, la disponibilidad y el cumplimiento de los pedidos, así como la cercanía de los proveedores y según los descuentos que estos ofrezcan por pronto pago, los proveedores se escogen de una lista de tres candidatos, el que cumpla en la máximo con las característica anteriormente mencionada es el escogido para el suministro de los insumos. Desafortunadamente de estos proveedores la empresa no posee registro como tal por esta razón no se sabe el total de estos proveedores por insumos utilizados en los diferentes procesos productivos de la empresa; entre los principales insumos utilizados por la organización se encuentran las laminas de hierro, las laminas de acero inoxidable, las laminas de aluminio, tortillería, pinturas, perfiles, ángulos entre otros.

Por lo general los proveedores ofrecen un descuento del 5% por pagos efectuados en efectivo, por comparas no superiores a 30 días no se ofrecen descuentos pero no se le cobra a la empresa interés alguno, para compras entre 60 y 90 días los proveedores están cobrando un recargo del 5%.

Por otra parte se ha presentado en ocasiones inconveniente de abastecimiento en ciertos materiales especialmente en la lámina importada, ya que en circunstancias no se ajustan a los espesores y medidas de las láminas necesitadas.

Se puede afirmar que la relación entre proveedores y la empresa Industrias Metálicas Hermes, es muy buena y solo en ciertos trances hay el menester de rechazo de materiales, pero en estos casos los proveedores de la empresa cambian los productos sin ningún inconveniente.

La responsabilidad total del manejo de los proveedores es única y exclusivamente del gerente de la empresa ya que el Sr. Hermes es el encargado de recibir los materiales y verificar su calidad y especificaciones requeridas.

2.3.2 Capacidad del proceso. El volumen de producción está directamente relacionado con los pedidos realizados por los clientes de la empresa y la materia prima disponible, lo cual es un factor altamente condicionante.

En cuanto a lo referente a la materia prima la empresa no ejerce ningún control sobre este puesto que la materia prima llega en el camión, la descargan los empleados y es almacenada inmediatamente, no se posee dentro de la empresa un lugar de almacenamiento disponible para la materia prima por falta de espacios adecuados, de igual manera no hay un sistema para el conteo de las materias primas, por este factor se desconocen dentro de la empresa los sistemas de almacenamiento y despacho para el control de material primas existentes. (UEPS Y PEPS)

2.3.3 Mantenimiento. La maquinaria que se utiliza en Industrias Metálicas Hermes, no es tecnología de punta pero existen maquinarias y equipos especializados, en el proceso productivo, mas sin embargo la Gerencia es consiente que a mediada que vayan pasando los años se va haciendo necesario la inclusión de tecnología en todos los procesos productivos, con el fin de mejorar no solo la capacidad productiva sino el nivel de la calidad en los productos.

Desafortunadamente no existe hojas de vida de la maquinaria y equipo donde se especifique fecha de compra, ultima revisión, tipo de mantenimiento al que ha sido sometida, ni se cuenta con un programa de mantenimiento preventivo, lo que puede significar un inconveniente a la hora de generarse una avería o falla de funcionamiento en la ejecución del proceso productivo.

Por otra parte Industrias Metálicas Hermes, desconoce el tipo de maquinaria que utiliza la competencia, si esta es tecnología de punta o no, así como sus procesos productivos y calidad en sus productos.

2.3.4 Investigación y desarrollo La investigación y desarrollo es realizada por el Gerente de la empresa, mediante charlas informales con los, clientes y proveedores de la empresa, de manera frecuente e interrumpida, con el objeto de obtener información clave para tomar decisiones con respecto a los productos, precios, canales de comercialización, estrategias de publicidad y promoción, entre otros.

Pero pese a esto, no existe un programa formalmente diseñado para desarrollar actividades de investigación y desarrollo, que permitan disminuir la incertidumbre al momento de sacar nuevas líneas o productos al mercado.

2.3.5 Aprovechamiento – compras. Las compras de los insumos se hacen teniendo en cuenta las cantidades demandadas, de acuerdo a los pedidos realizados por los clientes. No existe un programa de aprovisionamiento para cubrir posibles problemas en la consecución de las materias primas, pues a medida que se formaliza un pedido se establecen las necesidades de materias primas e insumos y se realizan las compras.

A continuación se muestra en el siguiente cuadro el respectivo análisis en cuanto a proveedores de materias primas para la empresa industrias metálicas Hermes. **(Véase Cuadro No.6).**

CUADRO No 6 PRINCIPALES PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS PARA LA EMPRESA INDUSTRIAS METALICAS HERMES		
NOMBRE DEL PROVEEDOR	MATERIA PRIMA	CIUDAD
MUNDIAL DE ALUMINIOS TECNO ALUMINIO PALACIO DEL ALUMINIO	Laminas de aluminio Lamina de aluminio Lamina de aluminio	Bogota Bogotá Bogotá
GERMANOS CIA GRAL DE ACEROS A. STECKEL WESCO	Laminas de acero inoxidable Laminas de acero inoxidable Laminas de acero inoxidable Laminas de acero inoxidable	Bucaramanga Barrancabermeja Bucaramanga Bogotá
LAMINAS Y CORTES POTENZA STECKEL	Laminas de hierro colroll Laminas de hierro colroll Laminas de hierro colroll	Bogotá Bogotá Bucaramanga
EL TORNILLO TORNILLOS Y PARTES EL TORNILLERO	Tornillos, tuercas, guasa y arandelas Tornillos, tuercas, guasa y arandelas Tornillos, tuercas, guasa y arandelas	Barrancabermeja Barrancabermeja Barrancabermeja
COLORMAR PINTU COLOR	Pinturas Pinturas	Bucaramanga Bucaramanga
CRYOGAS AGA	Gas Gas	Bucaramanga Bucaramanga
NIQUELADOS DE COLOR	Cromado y brillado	Bucaramanga
PULICOLOR PURE CO. LTDA	Partes para brillado Partes para brillado	Bogotá Bogotá

Fuente: Coordinador Administrativo de Industrias Metálicas Hermes

Por otra parte la empresa no realiza proyecciones de ventas ni de demandas para los años venideros, por esta razón la organización desconoce cuanto debe producir y en que cantidad, como cual debe ser su stock en inventarios de materia prima.

2.3.6 Manejo de inventarios. En Industrias Metálicas Hermes, se maneja inventarios bajos, debido a que la producción se hace sobre pedidos; como ya se había mencionado anteriormente la empresa no ha establecido un stock de

seguridad, pues espera a que se presente la necesidad, de un producto para realizar las compras.

El control de las materias primas e insumos que resultan de la actividad de la empresa, por concepto de sobrantes en las compras, se hace mediante la observación directa estimando las necesidades que se puedan presentar, de acuerdo con la experiencia del Gerente.

El sistema de almacenamiento de la empresa no cumple con los requisitos básicos, por cuanto no se han definido las áreas de bodegaje para materias primas, productos en proceso y productos terminados.

2.3.7 Ubicación e infraestructura. La empresa Industrias Metálicas Hermes; está ubicada en el barrio Girardot, en la calle 27 No.10–77 de la ciudad de Bucaramanga, Santander – Colombia, en un área del lote sobre el que se encuentra edificada la fabrica es 172 m² (primer nivel) que corresponde a un frente (ancho) de 8.00 m y una profundidad (largo) de 21.50 m. El segundo nivel es una placa aligerada de concreto cuya área es 77.60 m² que corresponde a un frente (ancho) de 8 m y una profundidad (largo) de 9.70 m.

La planta no dispone de un área adecuada para la producción, lo que entorpece el buen funcionamiento de la empresa, pues no se disponen de criterios establecidos para la optimización de todos los espacios requeridos para el buen funcionamiento de la organización.

Actualmente, la planta esta distribuida en su mayor parte por el área de producción, donde a la vez son atendidos sus clientes y en menor proporción se encuentran las oficinas y el bodegaje (*Véase Anexo B.*).

Hasta la fecha las instalaciones han permitido desarrollar el objeto social de la empresa, pero son insuficientes para llevar a cabo las labores de producción y comercialización del producto de manera óptima.

2.4 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

La calidad es entendida como la satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de una empresa, lograda a través de los productos y/o servicios ofrecidos. Para entender el punto de alcance y logro que la empresa Industrias Metálicas Hermes posee en este sentido se aplicó la encuesta No. 006 (*ver anexo H*)

Industrias Metálicas Hermes, no posee un sistema de gestión de calidad establecido como tal, pero más sin embargo la Gerencia se preocupa por la alta calidad en cada uno de las fases del proceso de manufacturación

En el proceso productivo se busca la calidad mediante la adquisición de materias primas e insumos que estén certificados y garantizados por el proveedor; así mismo, en el proceso se vigila que se utilicen los materiales óptimos; esto se hace de acuerdo a la experiencia del Gerente.

La mayoría de controles de calidad que se hacen actualmente son de tipo visual, donde se observa que el producto cumpla con las normas de presentación y calidad que exigen los clientes.

En el momento en Industrias Metálicas Hermes, todos los trabajadores operativos son responsables del control de la calidad en los productos; no existiendo un responsable directo del control de la calidad.

La empresa no tiene un sistema de auditoria del servicio al cliente, por ende no obtiene los beneficios que se pueden desprender de ésta, desconoce información y el nivel de satisfacción del cliente interno y externo, ni cuenta con hojas de vida de los clientes que permitan consignar la información recolectada.

Como se puede observar, la empresa no mide el nivel de satisfacción de sus clientes, como no conoce estos niveles no se preocupa por mejorarlos. Por otra parte, la única garantía que la empresa ofrece a los clientes es la promesa comercial de la calidad del producto.

En la empresa no existe una cultura de calidad y servicio; pues, aunque se realice un producto de buena calidad, éste debe ir acompañado del servicio al cliente, para conformar una ventaja diferencial en un mercado cada vez más exigente en cuanto a la atención personal se refiere.

Con exactitud no existe un control donde se puedan estimar el porcentaje de rechazo de los productos, se estima por parte del Coordinador Administrativo que este podría ser de un 3%.

En cuanto al servicio post-venta se puede decir que la empresa tiene siempre una buena disposición para atender al cliente en caso de alguna queja por parte del servicio o producto ofrecido.

2.5 AREA DEL TALENTO HUMANO

El área de talento humano debe trabajar por conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de si, con una actitud positiva y favorable, ***“representa todas aquellas cosas que no solo son grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas muy pequeñas y numerosas que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen, pero que***

hace que las personas deseen permanecer en la organización.” Idalberto Chiavenato. El objetivo para la Gerencia de Industrias Metálicas Hermes es crear, mantener y desarrollar un grupo con talento, habilidad y motivación para así lograr las metas de la organización con eficiencia, y un ambiente adecuado para que los empleados de la compañía crezcan y alcancen sus objetivos individuales, para cumplir con este propósito de la empresa se aplica la encuestas No. 007 ***(ver anexo I)***

2.5.1 Aspectos generales. La empresa cuenta con un talento humano conformado por un gerente quien a su vez fue el fundador de la misma vale la pena recordar su nombre el es el señor Hermes Acevedo Muñoz, también cuenta con un coordinador administrativo quien es el señor Jorge Acevedo Gómez, una secretaria quien es la señora Maria Del Carmen Silva De Acevedo. Respecto a su parte operaria la empresa cuenta con dos soldadores que son los señores: José Orlando Sandoval Rueda, y José Humberto Sandoval Rueda, también hacen parte de la empresa dos oficiales sus nombres son: Francisco Javier Ojeda Arias y Alexis Sanabria Marín y por ultimo también están los dos ayudantes que son los señores: Juan Miguel Rueda Alvarado y el señor Pastor Galván Suárez. Quienes cumplen diversidad de funciones, establecidas por el Gerente de acuerdo a las necesidades que se presentan en la ejecución del negocio.

El trabajo esta dividido en la empresa mediante los procesos o tareas especiales ellos se clasifican en sencillos o cotidianos y en los especiales; estos últimos los realizan los trabajadores que se han especializados en ciertas labores.

Dentro de la compañía no existe una estructura organizacional formalmente definida, por tal razón se presentan confusiones a la hora de determinar los niveles de autoridad y responsabilidad, para efectos de la escala jerárquica. Sin embargo, teniendo en cuenta que el Gerente es la cabeza de la organización,

todos los empleados lo reconocen como el mayor ente jerárquico de la empresa, seguido del Coordinador Administrativo y de la secretaria de la empresa.

Los empleados desconocen sus funciones y responsabilidades, debido a que la empresa no cuenta con el manual de funciones, perfil del cargo y el reglamento interno de trabajo; aunque existe no se ha difundido ampliamente dentro de la empresa. Esto trae consigo que en la ejecución de las tareas se presente diversidad de criterios, ya que no se han dado a conocer con claridad ni por escrito los alcances y limitaciones de cada cargo; así mismo, esta situación dificulta las labores de medición del desempeño, ya que no existe un parámetro que permita comparar lo ideal con lo que realmente sucede en la empresa; por otra parte, se presenta dificultad en el caso de una eventual contratación, pues no se cuenta con un procedimiento para la selección del personal que incluya las especificaciones propias del cargo, razón por la cual se contrata personas que no poseen las habilidades requeridas para un correcto desempeño laboral.

En la empresa no se distinguen claramente las áreas claves del negocio: gerencial, mercadeo, producción, finanzas y talento humano, ya que están integradas y representadas conjuntamente por el Gerente, lo cual le genera un alto desgaste e inclusive demora en algunas de las etapas del proceso de producción y comercialización de la empresa, debido a que no alcanza a llevar a cabo todas las funciones al mismo tiempo.

La remuneración del personal se ha establecido teniendo en cuenta los salarios que rigen el mercado de operarios de este tipo de empresas, el cual se paga por un poco por encima de las demás empresas manufactureras dedicadas a la producción de productos de accesorios y lujos metálicos para tracto mulas, pero la empresa no cuenta con una tabla de compensación salarial.

En cuanto a las decisiones estas son tomadas generalmente por el gerente de la empresa y son muy pocas las decisiones que el delega, por esta razón no existe un empoderamiento de los empleados respecto a sus cargos pues debido a este sistema administrativo los trabajadores se acostumbraron a pedir siempre la opinión sobre la mayoría de las labores diarias a realizar en el día a día. Los cargos de responsabilidad y de Gerencia no existen dentro de la organización.

2.5.2 Capacitación y promoción del personal. Debido a que el Gerente de la empresa posee escasa educación y experiencia administrativa, no se ha podido mantener los estándares mínimos en cuanto a administración se necesita para que una empresa de manufacturación como lo es Industrias Metálicas Hermes esta debidamente organizada; lo que trae consigo la desorganización que se evidencia en la estructura del negocio.

No se cuenta con un programa de capacitación inicial o inducción, respecto al programa de inducción, al personal nuevo se le da un mes de entrenamiento donde se le explica como realizar las distintas labores; pero más sin embargo no existe ningún criterio formal de reclutamiento, ya que este se realiza mediante la apreciación del gerente.

La empresa emplea la motivación, a través de incentivos económicos, entregados de acuerdo al desempeño del empleado; sin embargo, la evaluación del desempeño se hace de manera empírica, mediante la observación directa y a juicio del Gerente, siendo desconocido para los empleados los criterios tenidos en cuenta para favorecerse con dicho beneficio.

Tampoco existe una política de ascensos, la motivación que utiliza la empresa es el pago oportuno del salario además de las horas extras y bonificaciones al final del año.

Teniendo en cuenta la que la trayectoria de los empleados en la empresa, es muy larga se hace necesario la existencia de un programa de promoción de empleados; para que por medio de este se estimule la creatividad y la participación del equipo humano, ya que por el momento los empleados están limitados a obedecer las órdenes impartidas en su momento por el Gerente de la empresa.

2.5.3 Cultura organizacional. Teniendo en cuenta que la empresa carece de una total planeación corporativa la empresa, no posee una cultura organizacional definida.

Las relaciones entre los empleados y la alta Gerencia no son muy buenas, existe un mal clima laboral, perdiendo los empleados el gusto por hacerse escuchar o en otros casos creen que las opiniones de ellos no son importantes para la empresa

Los empleados de Industrias Metálicas Hermes, no se identifican con la misión y la visión de empresa que tiene el gerente de la empresa, ya que como se menciona anteriormente no existe un sentido de pertenencia con la empresa, estos factores de desprendimiento de los empleados hacia la empresa, en gran parte son motivados por el poco interés que la alta Gerencia ha demostrado, ya que por lo general no se realizan actividades extra programáticas para los empleados donde se permita la integración entre la alta Gerencia y ellos.

2.5.4 Salud y seguridad industrial. En Industrias Metálicas Hermes, los contratos que se manejan son a término indefinido, los empleados poseen los beneficios de las prestaciones sociales; y están afiliados a una EPS, ARS, Caja de Compensación Familiar y al SENA, y recibe dotación, aportes parafiscales y prestaciones sociales.

Aunque la planta no está debidamente diseñada, en la empresa no se han presentado accidentes, ya que las instalaciones son limpias y seguras, y los empleados laboran en condiciones que les permiten desarrollar su trabajo.

Mas sin embargo, se considera necesario realizar una redistribución de la planta adecuando los espacios correspondientes para las áreas de producción y comercialización y administración, con base en las exigencias mínimas del diseño de los puestos de trabajo y demás servicios que debe poseer la empresa.

Los empleados están dotados de los elementos mínimos de protección personal requeridos en el desempeño de su trabajo: artículos para protección del ruido de la soldadura, guantes, tapaboca, entre otros.

Cabe resaltar en este sentido la gran participación por parte de la Gerencia para que los empleados gocen de las calidades mínimas de seguridad industrial que debe poseer una empresa dedicadas a la manufacturación de este tipo de productos.

2.6 AREA FINANCIERA Y CONTABLE

La función financiera siempre ha sido vista como la única medida de la posición competitiva de la empresa y el objeto global de los inversionistas. Para verificar el área financiera y contable de la empresa Industrias Metálicas Hermes, se aplico la encuesta No.008, par determinar el nivel alcanzado por dicha área dentro de la organización en general. *(Ver anexo J)*

2.6.1 Monitoreo de costos y contabilidad. La empresa lleva los libros contables exigidos por la DIAN y siempre han sido cumplidos en sus compromisos tributarios, estos registros son llevados por el contador de la empresa y la secretaria, mas sin embargo en la empresa no se aplican los índices financieros como lo son el de liquidez, apalancamiento (endeudamiento) y rentabilidad de la

compañía, tampoco se analiza el estado de fuentes y aplicación de fondos y el flujo de efectivo.

Por obvias razones los criterios para realizar los asientos contables son los exigidos por la ley 43/90 y el decreto 2649.

2.6.2 Administración financiera. Debido a que la empresa carece de un sistema de costos el gerente de la empresa no se ha preocupado por realizar una planeación financiera, que le permita analizar como se encuentra realmente la empresa en términos financieros.

Aunque, el Gerente de la empresa manifiesta que la actividad le genera utilidades económicas, no existe una evidencia formal y estructurada que permita comprobar esta afirmación. Como consecuencia, se desconoce la rentabilidad real de los productos y por ende la ganancia o utilidad arrojada año tras año.

2.6.3 Normas legales y tributarias. Industrias Metálicas Hermes, está legalmente constituida y registrada ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Como persona natural a nombre del gerente de la empresa Sr. Hermes, actualmente la empresa tiene en regla todos sus papeles y licencia ambiental, así como, otros permisos otorgados por entidades gubernamentales para el desarrollo del objeto social de productos de accesorios y lujos metálicos para tracto mulas

2.7 GESTION AMBIENTAL

Con el aumento de la sensibilidad, por parte de la sociedad hacia el impacto sobre el medio ambiente físico que provoca la actividad industrial, se vuelve esencial y a menudo un requisito legal considerar la expansión planificada e incluso la operación continua, bajo parámetros variables de supervivencia. Para encontrar

las posibles carencias en esta área se decidió aplicar la encuesta No.009 (*ver anexo K*)

Industrias Metálicas Hermes, no conoce el impacto de sus actividades en el medio ambiente circundante, pues desconoce la existencia del manejo ambiental para estos productos; razón por la cual no maneja políticas de prevención y mitigación del impacto y tampoco dispone de estrategias para tal fin. Como una consecuencia apenas lógica, los empleados no han sido concientizados ni capacitados en temas ambientales.

Tampoco existe una conciencia del desperdicio, ni se ejecutan acciones para minimizar los desechos que se pueden estar generando.

Entre los principales residuos industriales producidos en Industrias Metálicas Hermes, se encuentra material particulado en suspensión, gases emitidos por el proceso de corte y soldadura, gases emitidos por el proceso de pintura, ruido excesivo y vibración constante.

Aunque formalmente no se ha recibido ninguna queja hacia la empresa, el Coordinador Administrativo es consciente que el ruido producido por las maquinas es muy fuerte y esto afecta a los vecinos de la fabrica.

2.8 SISTEMAS DE INFORMACION

La buena comunicación es de suma importancia para el mejoramiento del ambiente del trabajo de una organización. Una empresa es un equipo por lo tanto sus miembros necesitan saber que hace la gente para poder trabajar mejor. Uno de los principales objetivos por parte de la Gerencia de Industrias Metálicas Hermes, es precisamente, estar pendiente de establecer, desarrollar y respaldar mejores comunicaciones dentro de la organización. Por tal razón se aplica la

encuesta No. 010 para ver los alcances alcanzados hasta el momento en la empresa (*ver anexo L*)

En Industrias Metálicas Hermes, la información fluye de manera verbal, directa de emisor a receptor, debido a los pocos empleados operativos dentro de la empresa, lo que propicia que el sistema de información sea sencillo.

Pero aun así no se da la retroalimentación esperada, ya que los puestos de trabajos carecen de empoderamiento, los empleados escuchan a sus colaboradores, pero pocas veces ejecutan acciones con base en la información recopilada a través de ellos.

La empresa no ha planeado el sistema de información, no hay organización de las entradas, procesos ni salidas, repercutiendo esto en la organización y estructuración general de Industrias Metálicas Hermes , por eso se ve la necesidad de diseñar formatos que permitan recopilar y actualizar la información de clientes internos y externos, proveedores y competidores.

3. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION

El estudio de mercado es una de las herramientas más útiles para vigilar la posición de los competidores de la empresa, como evolucionan sus productos, sus marcas, el efecto de sus campañas publicitarias y en definitiva, todo lo que deseamos saber sobre la opinión de los consumidores.

Con el propósito de resolver horizontes estratégicos, identificar lo que es invisible a los ojos, se aplican cuestionarios a los clientes actuales de la empresa Industrias Metálicas Hermes; con el propósito de identificar tales aspectos.

Mediante el resultado de este estudio se tomarán las decisiones con respecto a la priorización de la situación de la empresa e identificación de los problemas, formulación de los objetivos, metas, políticas y acciones a seguir.

A continuación se presenta el procesamiento y análisis de la información recolectada, seguido de la presentación de los resultados y análisis, en cuadros que muestran las cifras obtenidas y figuras que dan una imagen gráfica de la situación encontrada por los clientes actuales de la organización.

3.1 CLIENTES ACTUALES

Los clientes actuales de la empresa Industrias Metálicas Hermes son los dueños o propietarios de los camiones y las tracto mulas, y las empresas aseguradoras de los mismos; en la actualidad Industrias Metálicas Hermes cuenta con un promedio de 200 clientes actuales.

3.1.1 Objetivo general. Realizar una investigación de mercados para medir el grado de satisfacción de los clientes actuales frente a los productos de accesorios y lujos metálicos para tracto mulas que produce y comercializa la empresa Industrias Metálicas Hermes

3.1.2 Objetivos específicos

- Determinar la antigüedad y permanencia de los clientes actuales de la empresa Industrias Metálicas Hermes, para determinar su fidelidad hacia a la empresa.
- Conocer los medios por los cuales los clientes actuales conocieron los productos y/o servicios ofrecidos por parte de la empresa Industrias Metálicas Hermes, para con esta información obtenida tomar decisiones con respecto a la política de publicidad y promoción a seguir
- Crear una base de datos donde se pueda listar los productos más comprados y la cantidad demandada por los clientes actuales de la empresa Industrias Metálicas Hermes, para de esta manera identificar sus hábitos de compra.
- Identificar si los clientes actuales de la empresa Industrias Metálicas Hermes se encuentran satisfechos con los productos y/o servicios ofrecidos identificando las razones de compra y los inconvenientes tenidos, esto con el fin de conocer los factores que han sido clave en su éxito.
- Averiguar cual es la periodicidad de compra de los actuales clientes de la empresa Industrias Metálicas Hermes. Para saber como rota la cartera de la empresa

- Identificar las sugerencias de los clientes actuales de la empresa Industrias Metálicas Hermes, con respecto a: los productos, y/o servicios ofrecidos así como el servicio posventa, la política de precios y la actitud de respuesta.
- Determinar el grado de satisfacción de los clientes actuales de la empresa Industrias Metálicas Hermes, para conocer la imagen corporativa proyectada hasta el momento.

3.1.3 Tipo de investigación. Inicialmente la investigación será de tipo exploratoria y se fundamentará en fuentes primarias de información, con el fin de determinar las áreas críticas de Industrias Metálicas Hermes.

Por otra parte se utilizará una investigación de tipo descriptiva, ya que se hace necesario ampliar y profundizar las situaciones críticas de las áreas funcionales de la empresa Industrias Metálicas Hermes. Para esto se acude a instrumentos de medición como cuestionarios estructurados dirigidas a los clientes actuales de la empresa, con el propósito de codificarla, tabularla y analizarla.

3.1.4 Sistemas de recolección de información. La información que se requiere se obtendrá por medio de una encuesta personal, dirigida a los clientes actuales de la empresa, con el propósito de medir los índices de satisfacción, necesidades, gustos, preferencias y actitud de compra, frente a los productos de accesorios y lujos metálicos para tracto mulas. El cuestionario será previamente estructurado, impreso en hoja de papel bond blanco, tamaño carta. A color, estará integrado por una presentación y objetivo, la identificación del encuestado y las preguntas; serán precisas (*Véase Anexo A*).

Para aplicar el cuestionario a los clientes actuales de la empresa Industrias Metálicas Hermes se hará de manera dirigida y directa, en este proceso se

brindara la accesoria necesaria al encuestado, donde le permita a este resolver posibles dudas o inquietudes que se puedan suscitar.

3.1.5 Población. La población objeto de la presente investigación estará conformada por los 200 clientes actuales de la empresa Industrias Metálicas Hermes, personas que le compran los productos de accesorios y lujos metálicos para tracto mulas (clientes actuales).

- El elemento muestral lo constituirá la persona mayor de edad, encargada de realizar las compras de dichos productos.
- La unidad muestral será la empresa receptora del servicio o la persona jurídica propietaria de vehículo automotor.
- El alcance de esta investigación es la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.
- El tiempo es requerido para la aplicación del instrumento será durante el mes de noviembre de 2.004.
- El marco muestral de la investigación está comprendido por los 200 clientes actuales de la empresa Industrias Metálicas Hermes., extraídos del listado de clientes de la empresa.

3.1.6 Muestra. Teniendo en cuenta que la población es finita, se decide realizar un censo a los doscientos (200), clientes actuales de la empresa Industrias Metálicas Hermes, para tener un mejor concepto al respecto de la situación real de la empresa

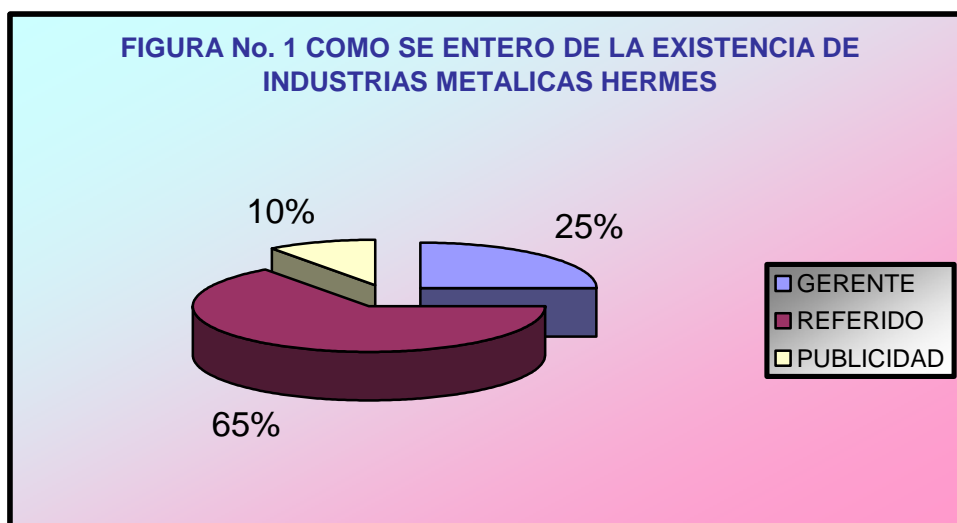
3.1.7 Tabulación y presentación de resultados de la encuesta aplicada a los clientes actuales

A continuación se muestran los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los 200 clientes actuales de la empresa Industrias Metálicas Hermes, estos resultados se muestran de manera escrita y gráfica para una mayor comprensión de las preguntas realizadas.

- **PRIMERA PREGUNTA: ¿Como se entero de la existencia de Industrias Metálicas Hermes?**

La gran mayoría de los clientes actuales de la empresa Industrias Metálicas Hermes se entero de la existencia de la misma; es decir, el 65% por medio de una referencia comercial, entre tanto el otro 25% de los clientes actuales se enteraron por medio de su gerente el Sr. Hermes, y tan solo un 10% por publicidad gráfica.

Del anterior resultado se observa que la falta de publicidad y promoción de los productos es muy bajo. (Véase Cuadro 7 y Figura 1)



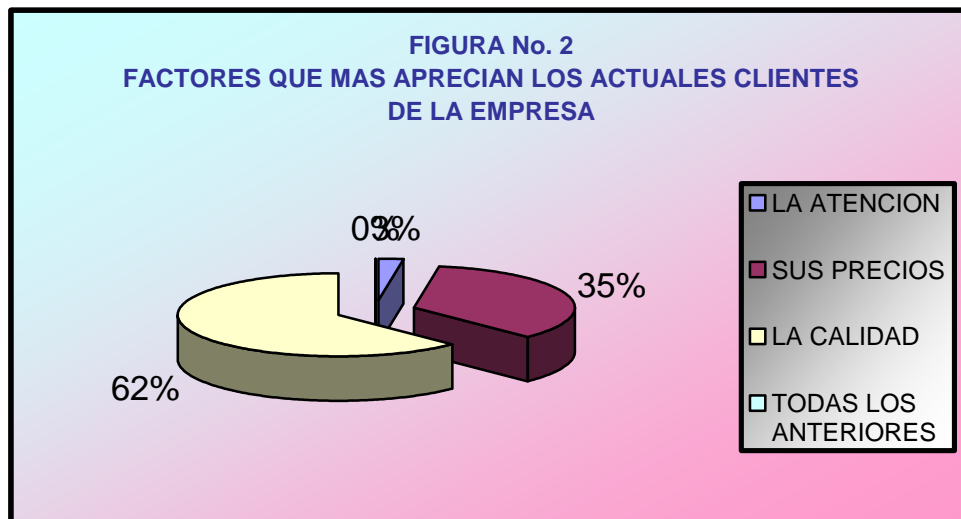
CUADRO No. 7 COMO SE ENTERO DE LA EXISTENCIA DE INDUSTRIAS METALICAS HERMES		
MEDIOS POR EL CUAL SE ENTERARON	No. DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	% DE PARTICIPACION
GERENTE	50	25%
REFERIDO	130	65%
PUBLICIDAD	20	10%
TOTALES	200	100%

- **SEGUNDA PREGUNTA: ¿Qué es lo que más le gusta de Industrias Metálicas Hermes?**

El factor mas apreciado para la mayoría de los clientes de Industrias Metálicas Hermes es la calidad en los productos ofrecidos por la empresa, con un porcentaje del 62%, seguido de sus precios con un porcentaje del 35%, y finalmente esta la atención al publico con un porcentaje del 3%.

Del anterior resultado se ve como esta fallando Industrias Metálicas Hermes en cuanto a la atención al cliente, pero de igual manera vemos como ofrece productos de muy buena calidad y a un buen precio. Por obvias razones se debe mejorar en un 100% la atención al cliente desarrollando un programa de capacitación a todos los miembros de la empresa Industrias Metálicas Hermes, con el fin de que el cliente se sienta totalmente satisfecho

A continuación se muestra de manera grafica la anterior información (Véase Cuadro 8 y Figura 2).



CUADRO No. 8
FACTORES QUE MAS APRECIAN LOS ACTUALES CLIENTES DE LA EMPRESA

PREFERENCIA	No. DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	% DE PARTICIPACION
LA ATENCION	5	3%
SUS PRECIOS	70	35%
LA CALIDAD	125	62%
TODAS LOS ANTERIORES	0	0%
TOTALES	200	100%

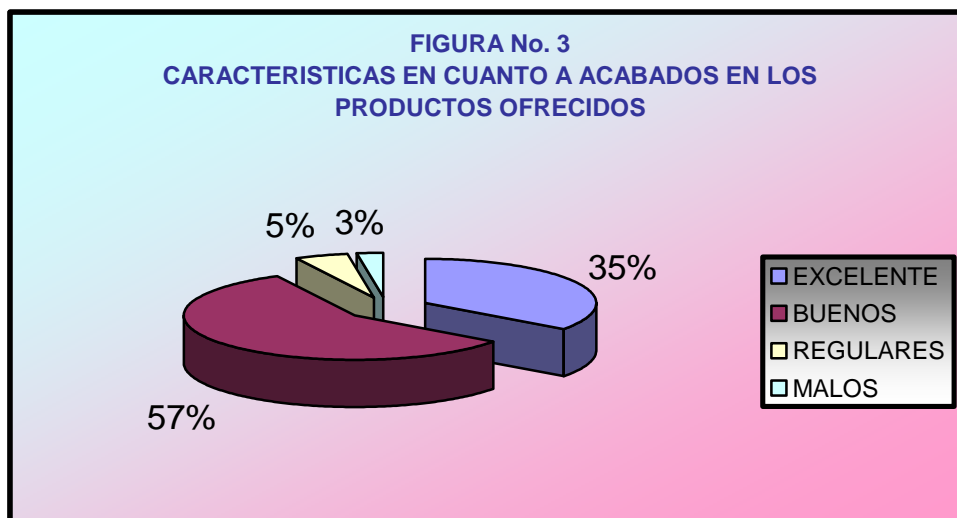
- **TERCERA PREGUNTA: Considera usted los productos de Industrias Metálicas Hermes ¿Cómo?**

La mayoría de los clientes de Industrias Metálicas Hermes considera los productos ofrecidos de la siguiente manera:

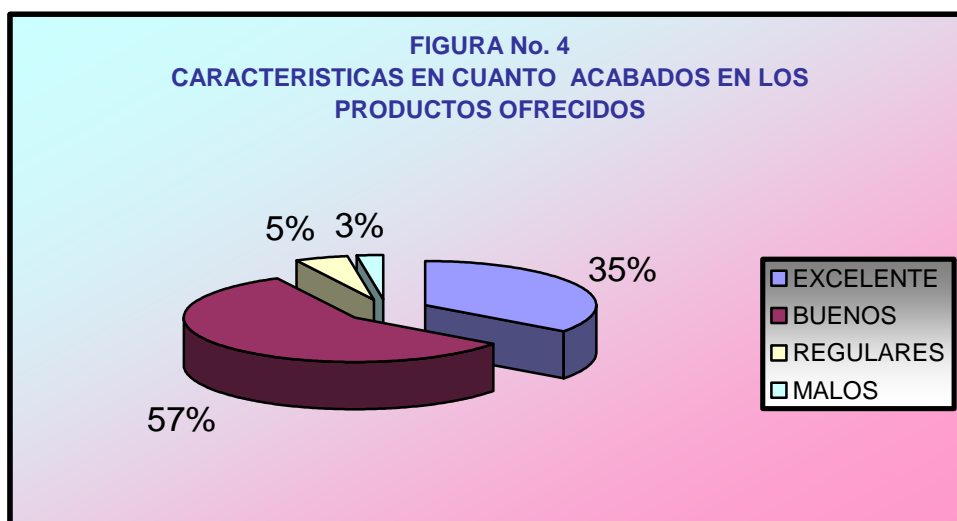
Acabados, buenos 57%, excelentes 35%, regulares 5% y malos 3%; Materiales, excelentes 62%, buenos 25%, regulares 10% y malos 3%; Calidad, buenos 72%, excelentes 23%, regulares 4% y malos 1%.

Del anterior análisis se puede decir que el producto ofrecido por la empresa Industria Metálicas Hermes es muy bueno y el cliente lo prefiere por sus materiales.

Pero en general el producto esta logrando cumplir con los requerimientos de los clientes. No obstante se debe seguir trabajando en los productos para lograr el más alto grado de excelencia de los mismos. (Véase Cuadros 9, 10, 11 y Figuras 3, 4, 5).

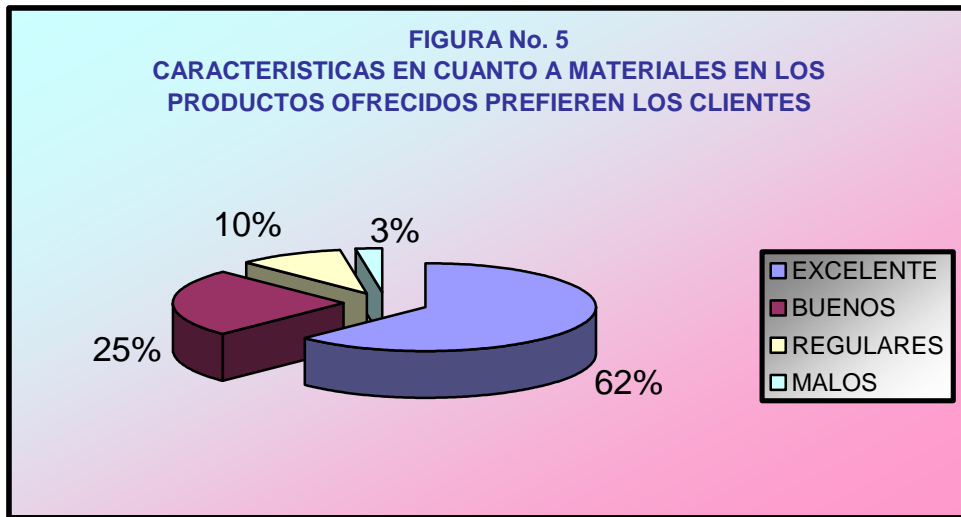


CUADRO No. 9 CARACTERISTICAS EN CUANTO ACABADOS EN LOS PRODUCTOS OFRECIDOS		
CONCEPTO EMITIDO	No. DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	% DE PARTICIPACION
EXCELENTE	70	35%
BUENOS	115	57%
REGULARES	10	5%
MALOS	5	3%
TOTALES	200	100%

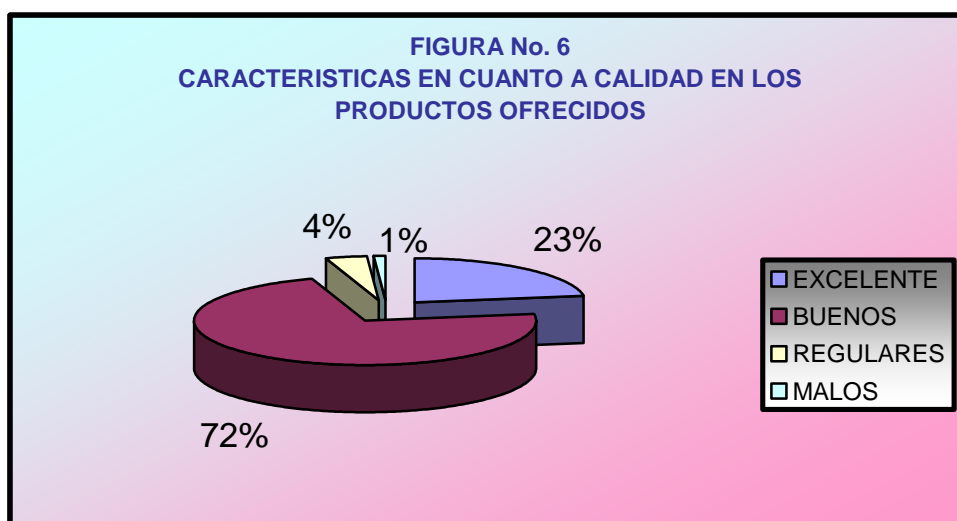


CUADRO No. 10
CARACTERISTICAS EN CUANTO A MATERIALES EN LOS PRODUCTOS OFRECIDOS

CONCEPTO EMITIDO	No. DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	% DE PARTICIPACION
EXCELENTE	125	62%
BUENOS	50	25%
REGULARES	20	10%
MALOS	5	3%
TOTALES	200	100%



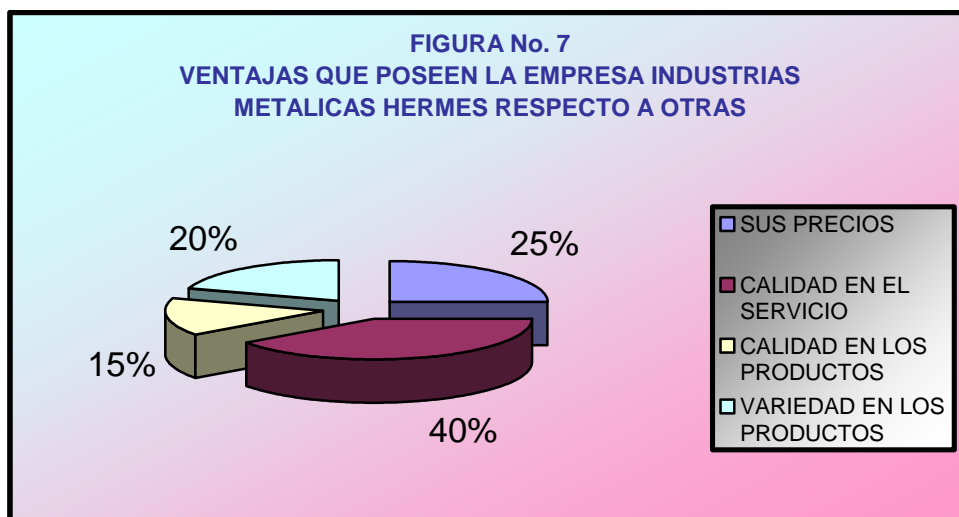
CUADRO No. 11		
CARACTERISTICAS EN CUANTO A CALIDAD EN LOS PRODUCTOS OFRECIDOS PREFIEREN LOS CLIENTES ACTUALES		
CONCEPTO EMITIDO	No. DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	% DE PARTICIPACION
EXCELENTE	45	23%
BUENOS	145	72%
REGULARES	8	4%
72MALOS	2	1%
TOTALES	200	100%



- **CUARTA PREGUNTA:** ¿Qué ventajas considera que tiene la empresa Industrias Metálicas Hermes, con respecto a otros almacenes de su género?

La mayoría de los clientes de Industrias Metálicas Hermes considera los que los precios ofrecidos por la empresa son los mejores del mercado con un 40% de aceptación, esto acompañado la variedad y diversidad de productos ofrecidos con un 30%, seguida de la calidad de materiales con un 25% de aceptación.

Del anterior análisis se puede decir que se evidencia una vez más la gran falencia en la atención de los clientes, pero por otra parte se ratifica que los precio, y la gran calidad de los productos es un punto fuerte de la empresa.



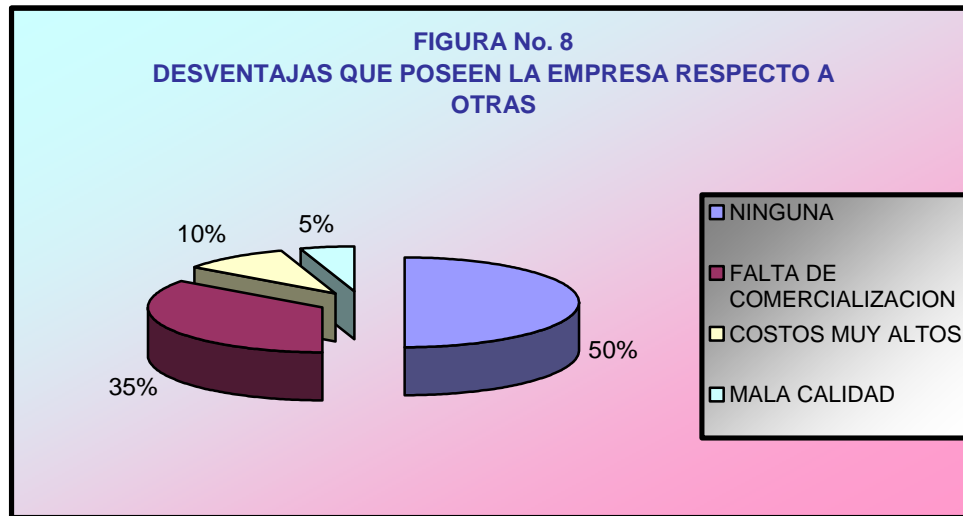
CUADRO No. 12		
VENTAJAS QUE POSEEN LA EMPRESA INDUSTRIAS METALICAS HERMES RESPECTO A OTRAS		
CARACTERISTICA PREFERIDAS	No. DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	% DE PARTICIPACION
SUS PRECIOS	80	40%
CALIDAD EN EL SERVICIO	10	5%
CALIDAD EN LOS PRODUCTOS	50	25%
VARIEDAD EN LOS PRODUCTOS	60	30%
TOTALES	200	100%

- **QUINTA PREGUNTA: ¿Qué desventajas considera usted que tiene la empresa Industrias Metálicas Hermes con respecto a otros almacenes de su mismo género?**

Se puede afirmar que la mayor parte de los clientes actuales de la empresa Industrias Metálicas Hermes, considera que la empresa no posee desventaja frente a otros almacenes de su género ratificado esto con un porcentaje del 50% a favor, aunque un 35% considera que su desventaja mayor es la falta de comercialización de sus productos y servicios, con un 10% seguido de costos muy altos y tan solo un 5% de los encuestados afirma que son de mala calidad.

De las anteriores afirmaciones se puede decir que la empresa Industrias Metálicas Hermes esta muy bien posicionada en el medio y por lo tanto no muestra desventajas grandes, frente a otros almacenes de su género.

Aunque debe mejorar su comercialización para así poder llegar a tener más clientes satisfechos y mejor dominio en el mercado, esto se lograra a partir de la implementado un programa de publicidad tanto escrita como radial promocionando las ventajas que pose la empresa frente a su competencia, de igual manera dándola a conocer mas. (Véase Cuadro 13 y Figura 8).

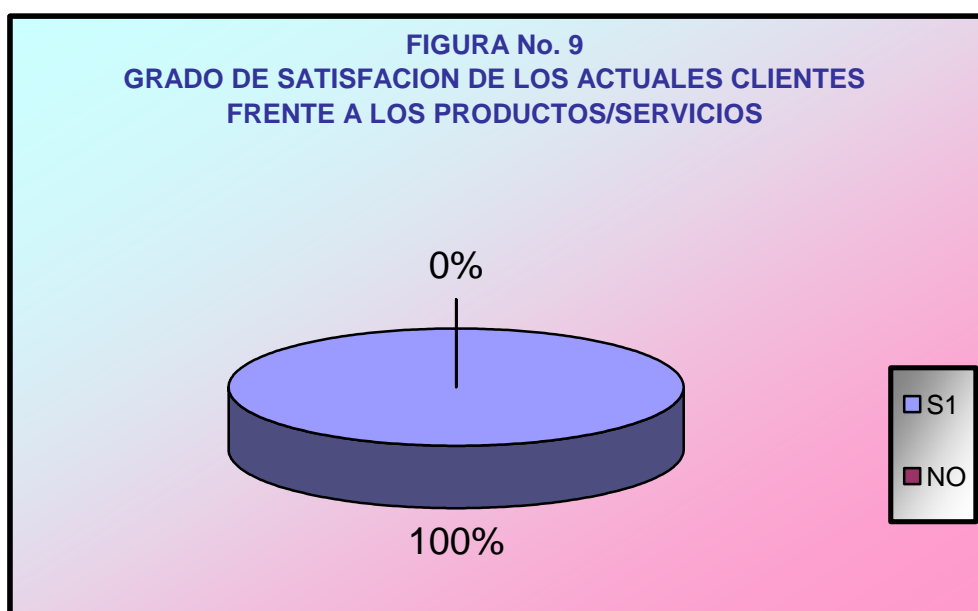


CUADRO No. 13
DESVENTAJAS QUE POSEEN LA EMPRESA RESPECTO A OTRAS

DESVENTAJAS	No. DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	% DE PARTICIPACION
NINGUNA	100	50%
FALTA DE COMERCIALIZACION	70	35%
COSTOS MUY ALTOS	20	10%
MALA CALIDAD	10	5%
TOTALES	200	100%

- **SEXTA PREGUNTA: ¿Esta usted satisfecho con los productos/servicios ofrecidos por la empresa Industrias Metálicas Hermes?**

Aquí podemos ver como el 100% de los clientes actuales de la empresa Industrias Metálicas Hermes esta completamente satisfecho con los productos/servicios ofrecidos. Esto es una gran fortaleza que la empresa Industrias Metálicas Hermes posee en estos momentos y por la cual debe seguir trabajando. (Véase **Cuadro 14 y Figura 8**)



CUADRO No. 14
GRADO DE SATISFACION DE LOS ACTUALES CLIENTES FRENTE A LOS PRODUCTOS/SERVICIOS

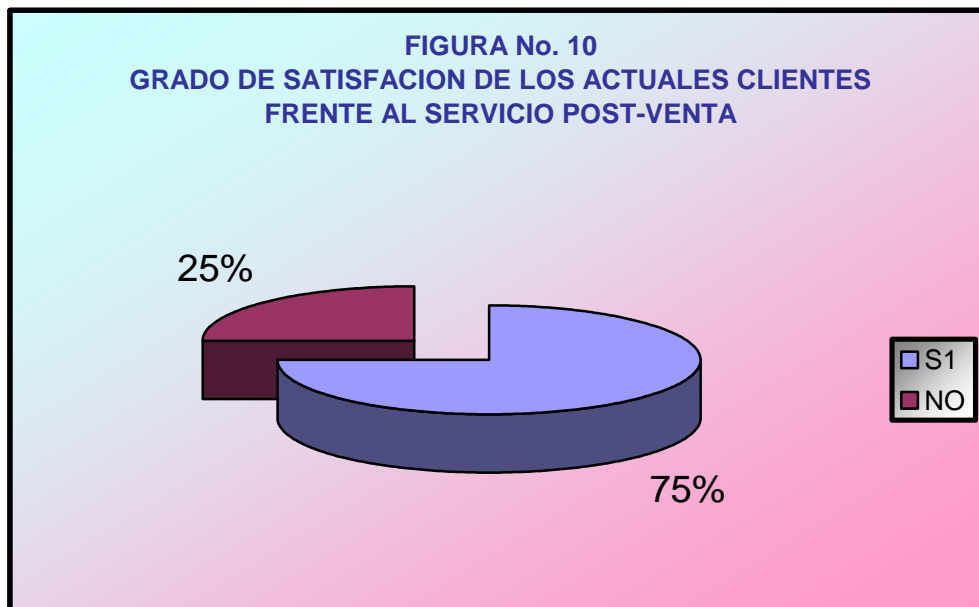
CONCEPTO	No. DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	% DE PARTICIPACION
S1	200	100%
NO	0	0%
TOTALES	200	100%

- **SEPTIMA PREGUNTA: ¿Esta usted satisfecho con la calidad del servicio pos-venta ofrecido por la empresa?**

La mayoría de los clientes de Industrias Metálicas Hermes se encuentra satisfecho con la calidad de servicio pos-venta ofrecido con un porcentaje del 75%, mientras que el otro 25% opina lo contrario.

Se puede observar como Industrias Metálicas Hermes debe poner mayor atención a estos clientes en cuanto a su servicio pos-venta ya que el cliente es el sostenimiento de toda empresa y debe llegar a cubrir un 100% de satisfacción.

Se debe diseñar un formato de indicador de seguimiento de los clientes, con el objetivo de no descuidar ninguna venta futura. (Véase Cuadro 15 y Figura 10).

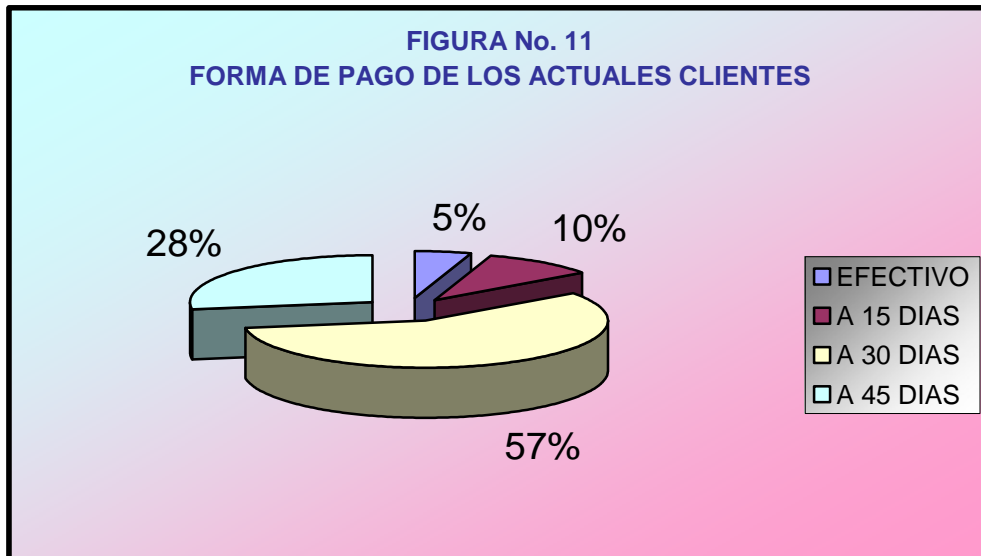


CUADRO No. 15		
GRADO DE SATISFACION DE LOS ACTUALES CLIENTES FRENTE AL SERVICIO POST-VENTA		
CONCEPTO	No. DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	% DE PARTICIPACION
S1	150	75%
NO	50	25%
TOTALES	200	100%

- **OCTAVA PREGUNTA: ¿Cuándo usted compra este tipo de productos generalmente cancela?**

La mayoría de los clientes de Industrias Metálicas Hermes cancela sus compras a crédito especificado de la siguiente manera: A 30 días 57%, a 45 días 28%, a 15 días 10% y en efectivo 5%.

De lo anterior se deduce que la empresa debe implementar un política de descuentos para los clientes que cancele en efectivo con el fin de promocionar esta clase de cultura, así mismo se debe implementar tecnología en cuanto a tarjetas debitos y créditos, con el fin de permitirle a los clientes mas comodidad a la hora de realizar sus pagos. *(Véase Cuadro 16 y Figura 11).*



CUADRO No. 16
FORMA DE PAGO DE LOS ACTUALES CLIENTES

PREFERENCIA DE PAGO	No. DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	% DE PARTICIPACION
EFECTIVO	10	5%
A 15 DIAS	20	10%
A 30 DIAS	115	57%
A 45 DIAS	55	28%
TOTALES	200	100%

3.3 MATRIZ DE PRIORIZACION

Tomando como fundamento la información obtenida mediante el diagnóstico de la empresa Industrias Metálicas Hermes, se hacen visibles todos aquellos aspectos que resultan benéficos o perjudiciales para la organización.

Y así mismo identificar las áreas de la empresa que requieren correctivos, se hace necesaria la creación de una matriz de priorización, con el fin de obtener beneficios que conlleven al crecimiento y mejoramiento de la empresa.

- La puesta en práctica de la matriz de priorización se realiza de manera precisa y puntual, tomando como fundamento la información obtenida en cada una de las áreas funcionales que fueron estudiadas en el diagnóstico (Gerencial, Comercial, de Producción, de Gestión de Calidad, de Recursos Humanos, Financiera y Contable, de Gestión Ambiental y de Sistemas de Información)

El estudio conciente y veraz de la matriz de priorización, proporciona fundamentos claros y reales que permiten el estudio objetivo y la posterior evaluación de las desventajas y las ventajas con las que cuentan las diferentes áreas estudiadas de la empresa Industrias Metálicas Hermes para de esta manera tener bases para poder tomar decisiones que traigan consigo el beneficio a la organización.

Para la creación de la matriz de priorización las autoras de esta propuesta tomaron como base las siguientes pautas:

- Entrevista con el propietario y actual gerente de Industrias Metálicas Hermes, el Sr. Hermes Acevedo.
- Entrevista con el Coordinador Administrativo de la empresa, el Ing. Jorge Eliécer Acevedo.
- Realizar un análisis detallado de cada una de las áreas funcionales que conforman la empresa Industrias Metálicas Hermes, (Gerencial, Comercial, de

Producción, de Gestión de Calidad, de Recursos Humanos, Financiera y Contable, de Gestión Ambiental y de Sistemas de Información)

- Conformar charlas con el equipo humano de la empresa Industrias Metálicas Hermes, (todos los trabajadores), con el fin de tomar en cuenta los diferentes puntos de vista que puedan existir dentro de la organización.
- Seguidamente de realizadas estas acciones se procede a dividir en grupos a la empresa Industrias Metálicas Hermes, en cuanto a sus áreas: Gerencial, Comercial, de Producción, de Gestión de Calidad, de Recursos Humanos, Financiera y Contable, de Gestión Ambiental y de Sistemas de Información, con el fin de lograr mayor organización en la forma de recoger dicha información
- Teniendo conformados y especificados los anteriores grupos se procede a la confrontación, agrupación e intercambio de conceptos mediante los cuales se medirán y calificarán los pros y los contras de la empresa Industrias Metálicas Hermes.

Habiéndose resultado los puntos anteriormente mencionados al interior de Industrias Metálicas Hermes se procedió a elaborar la matriz de priorización correspondiente, produciéndose los siguientes resultados:

A continuación se da a conocer la matriz de priorización, en la cual se agrupan los aspectos a favor y en contra de las áreas que hacen parte de Industrias Metálicas Hermes. Para un mejor entendimiento de la información obtenida se separó cada área funcional de la empresa Industrias Metálicas Hermes, mediante cuadros independientes, *(Véanse cuadros 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, y 24).*

**CUADRO No. 17 MATRIZ DE PRIORIZACION ÁREA GERENCIAL
INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES**

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Falta organización	El gerente es autodidacta por excelencia.
Carece de organigrama	Los empleados reconocen la autoridad del Gerente.
No cuenta con misión, visión, y políticas y valores corporativos.	La Gerencia tienen enfocada la misión de su empresa en cuanto a los requerimientos del cliente
No se establecen metas a corto y mediano plazo.	La Gerencia es consiente de la importancia del establecer objetivos comerciales
Falta profundizar los conocimientos administrativos.	Esta dispuesto al cambio
Adolece por completo de organismos de evaluación y control.	Se han detectado las fallas en las áreas claves
Falta empoderamiento, por parte de los empleados.	Los empleados desean hacer parte del cambio administrativo a proponerse

**CUADRO No. 18 MATRIZ DE PRIORIZACION ÁREA COMERCIAL
INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES**

DEBILIDADES	FORTALEZAS
No se cuenta con una base de datos que permita identificar los clientes actuales.	Los productos son de excelente calidad.
Carece de todo sistema publicitario.	Los clientes son fieles a la empresa.
No posee catalogo de productos.	Se cuenta con clientes a nivel nacional e internacional.
Nunca se ha realizado una investigación de mercados.	Los precios son más bajos que los de la competencia.
Falta empoderamiento y actitud de servicio y entrega hacia la empresa	Se cuenta con la disposición de todos los empleados para el cambio
No existe la cultura de atención al cliente	El gerente apoya la idea de preparar al personal en esta área
No se promociona la empresa.	El gerente y la empresa son muy reconocidas a nivel local

CUADRO No. 19 MATRIZ DE PRIORIZACION ÁREA DE PRODUCCION INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
No existe un sistema de inventario.	El proceso de producción se lleva a cabo sobre pedidos.
No existe un diagrama específico de procesos.	La adquisición de la materia prima se hace según los pedidos.
El espacio no es lo suficientemente grande para lo que se requiere.	Adquirir un nuevo lote con mayor capacidad.
El espacio no está bien distribuido.	Se cuenta con la disposición de parte de la Gerencia para realizar las adecuaciones necesarias.
El sistema de almacenamiento no es adecuado ni ordenado.	

CUADRO No. 20 MATRIZ DE PRIORIZACION ÁREA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
No existe un ente encargado de control de calidad	Cada empleado realiza un control visual de la calidad del producto
No se cuenta con registros.	La materia prima empleada es de excelente calidad.
No cuenta con indicadores de satisfacción de clientes	Quienes proveen los insumos los garantizan.

CUADRO No. 21 MATRIZ DE PRIORIZACION**ÁREA DE TALENTO HUMANO****INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES**

DEBILIDADES	FORTALEZAS
No existe un manual de obligaciones ni de funciones.	No se presenta un nivel de accidentalidad significativo.
Carece de estructura organizacional.	Se cumple legalmente con el sistema de contratación.
El personal no se muestra motivado.	Al personal se le paga prestaciones sociales y aportes para fiscales.
Los equipos de protección no son de la mejor calidad.	El gerente esta dispuesto a invierte en tecnología de punta
Faltan incentivos para los empleados.	Se les pagan horas extras
Falta buena dotación.	
Carece de un sistema de inducción y capacitación.	Los empleados están asegurados a una ARP.

CUADRO No. 22 MATRIZ DE PRIORIZACION ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE**INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES**

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Adolece por completo de un sistema de costos de producción	Se obtienen utilidades económicas.
Carece de alguna forma de planeación financiera.	La empresa esta legalmente constituida
No se conoce la posición económica de la empresa.	Se cuenta con la accesoria de un contador, se lleva los registros contables.
No se sabe cual es la rentabilidad y las utilidades que deja la empresa.	Siempre esta al día con sus obligaciones financieras.

**CUADRO No. 23 MATRIZ DE PRIORIZACION ÁREA GESTION AMBIENTAL
INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES**

DEBILIDADES	FORTALEZAS
No manejan ninguna clase de políticas ambientales.	La Gerencia es consiente de los factores contaminantes en su empresa
No se toman las medidas de seguridad ambiental correspondientes	se tiene conocimiento de los elementos contaminantes
No hay políticas ni estrategias de mitigación de impacto	se tratan con cuidados los elementos contaminantes del medio ambiente
No se ha capacitado a los empleados en temas ambientales	

**CUADRO No. 24 MATRIZ DE PRIORIZACION ÁREA SISTEMAS DE
COMUNICACIÓN
INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES**

DEBILIDADES	FORTALEZAS
No existe ningún sistema de comunicación.	La forma de comunicación empleada hasta el momento es funcional
No existe la retroalimentación esperada en cuanto al cumplimiento de ordenes No hay organización de las entradas y salidas de los procesos	Los empleados tiene disposición para atender las ordenes
No esta diseñado ningún seguimiento de la información	

Con la información arrojada por el desarrollo de la matriz de priorización, se puede evidenciar los aspectos críticos en las todas las áreas funcionales de la empresa.

3.4 PROBLEMAS

De acuerdo con la información expuesta en los cuadros anteriores se puede demostrar que Industrias Metálicas Hermes, tiene falencias en todas las áreas funcionales, las cuales fueron objeto de estudio. Por esto se hace necesario reunir los problemas que aquejan al negocio y confrontarlos con su respectiva solución. *(Véanse cuadros 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31 y 32)*

CUADRO No. 25 (PROBLEMAS Y SOLUCIONES) ÁREA GERENCIAL INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES	
PROBLEMAS	SOLUCIONES
Falta organización	Hacer reuniones y organizar al personal
carece de organigrama	Hacer un organigrama
no cuenta con misión, visión, y políticas	Formular y desarrollar la misión, visión y políticas
no se establecen metas a corto y mediano plazo	Formular y desarrollar las metas
Falta profundizar los conocimientos administrativos.	Realizar reuniones y charlas con personas aptas en el tema.
Adolece por completo de organismos de evaluación y control.	Crear un sistema de evaluación y control.
Falta empoderamiento, en gran medida.	Lograr un compromiso del trabajador con la empresa.

**CUADRO No. 26 (PROBLEMAS Y SOLUCIONES) ÁREA COMERCIAL
INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES**

PROBLEMAS	SOLUCIONES
No se cuenta con una base de datos que permita identificar los clientes actuales.	Crear una base de datos para identificar los actuales clientes.
Carece de todo sistema publicitario.	Utilizar diversos medios publicitarios para dar a conocer la empresa .
No posee catalogo de productos.	Diseñar un portafolio de productos donde se especifique las características de los mismos.
Nunca se ha realizado una investigación de mercados.	Realizar una investigación de mercados que permita conocer a la empresa el pensamiento, gusto y preferencia de los clientes.
No cuenta con personal apto para servicio al cliente.	Capacitar al personal sobre el trato con el cliente.
No existe personal adecuado en relaciones públicas.	Capacitar a un empleado para que se encargue de las relaciones públicas de la empresa.
No se promociona la empresa.	Participar en ferias y misiones tanto a nivel nacional como internacional.

**CUADRO No. 27 (PROBLEMAS Y SOLUCIONES) ÁREA DE PRODUCCION
INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES**

PROBLEMAS	SOLUCIONES
No existe un sistema de inventario.	Crear un sistema de inventario para la empresa. (PEPS)
No existe un diagrama específico de procesos.	Elaborar un diagrama específico de procesos para cada producto.
El espacio no es lo suficientemente grande para lo que se requiere.	Buscar una locación con mayor espacio disponible.
El espacio no esta bien distribuido.	Aplicar la estrategia de las cinco eses dentro de la organización
El sistema de almacenamiento no es adecuado ni ordenado.	Referenciar los espacios de lugares maquinarias e implementos de trabajo.

**CUADRO No. 28 (PROBLEMAS Y SOLUCIONES)
ÁREA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES**

PROBLEMAS	SOLUCIONES
No existe un ente encargado de control de calidad	Delegar a un empleado capacitado la función de hacer control de calidad.
No se cuenta con registros.	Elaborar formatos para llevar los registros de la empresa.
No se mide la satisfacción de los clientes	Lograr la certificación de ISO 9001 con un ente certificador.

CUADRO No. 29 (PROBLEMAS Y SOLUCIONES) ÁREA DE TELENTO HUMANO INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES	
PROBLEMAS	SOLUCIONES
No existe un manual de funciones.	Diseñar un reglamento interno de trabajo y un perfil de cada cargo.
Carece de estructura organizacional.	Elaborar la estructura organizacional de la empresa.
El personal no se muestra motivado.	Proponer jornadas de motivación.
Los equipo de protección no son de la mejor calidad.	Adquirir equipos de seguridad de buena calidad y resistencia.
Faltan incentivos para los empleados.	Proponer que de alguna forma u otra se premie a los buenos empleados.
Falta buena dotación.	Adquirir dotación para los empleados.
Carece de un sistema de inducción y capacitación.	Recurrir a las charlas de inducción y capacitación con expertos en el tema.

CUADRO No. 30 (PROBLEMAS Y SOLUCIONES) ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES	
PROBLEMAS	SOLUCIONES
Adolece por completo de un sistema de costos	Crear un sistema de costos, el cual le permitirá a la empresa conocer su posición económica y saber con certeza cuales su estado frente a los gastos las utilidades y la rentabilidad que proporciona la empresa.
Carece de alguna forma de planeación financiera.	Realizar indicadores financieros

CUADRO No. 31 (PROBLEMAS Y SOLUCIONES) ÁREA GESTION AMBIENTAL INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES	
PROBLEMAS	SOLUCIONES
No manejan ninguna clase de políticas ambientales.	Detectar el impacto ambiental ocasionado por la empresa, para tomar las medidas correspondientes para disminuir el mismo.
No hay conciencia de ningún tipo de daño ambiental.	Asesorase en la empresa acerca de la gestión ambiental

CUADRO No. 32 (PROBLEMAS Y SOLUCIONES) ÁREA SISTEMAS DE COMUNICACION INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES	
PROBLEMAS	SOLUCIONES
No existe ningún sistema de comunicación.	Implementar un sistema de comunicación adicional al verbal, como lo es el medio escrito.
No esta diseñado ningún seguimiento de la información	Organizar tanto las entradas como las salidas de los proceso de los productos.

3.5 OBJETIVOS

Cuando se habla de los objetivos se hace referencia a los logros que esperan alcanzarse, una vez se hayan implantado las soluciones a los problemas subsistentes. Los objetivos son algo así como los logros que se desean obtener a un espacio de tiempo corto, los cuales se esperan alcanzar por medio de la propuesta de la misión de Industrias Metálicas Hermes.

Para que los objetivos puedan ser logrados estos deben realizarse de forma: entendible, medibles, motivantes, organizados, con orden jerárquico, y por supuesto tienen que ser consecuentes con todas las áreas funcionales de la empresa.

Se planea que para el año 2005 Industrias Metálicas Hermes, cumpla con los siguientes objetivos:

a) Organización.

- Para que Industrias Metálicas Hermes funcione, lo primero que debe hacerse es organizarla en su aspecto técnico, buscando un lugar más adecuado para su funcionamiento, repartiendo los recursos pertinentes de modo que el proceso productivo mejore considerablemente.
- Organizar la empresa en sus áreas funcionales como lo son: el área gerencial, comercial, de producción, del talento humano, financiera, sistemas de información de la empresa, de la calidad y de gestión ambiental.
- Poder concienciar a los empleados de Industrias Metálicas Hermes sobre la importancia de crear un sentido de pertenencia basado en un compromiso real con la empresa, el cual permita la satisfacción de todas las necesidades que tienen todos aquellos que de alguna u otra forma se encuentran vinculados con la ella.
- Capacitar al personal perteneciente a la empresa, en cuanto a las normas del sistema de gestión de calidad, interesándolo e involucrándolo en dicho proceso. Midiéndose este avance mediante un indicador de compromiso personal hacia la organización.

- Desarrollar mejoras continuas y constantes en el proceso, servicios y productos, con miras a lograr la excelencia, construyendo planes productivos basados en la innovación tecnológica, medidos a través de indicadores de mejoras continuas.

b.) Competitividad

- Mantener el nivel de satisfacción de los clientes por encima de las expectativas del medio, (encuestas de satisfacción de clientes actuales).
- Representar una buena competencia comercial la cual se vea reflejada en un crecimiento en el volumen de ventas, mediante la implementación de políticas de ventas y comercialización de los productos.
- Mantener la satisfacción de los clientes actuales mediante el servicio post-venta y atraer a un mercado significativo de nuevos clientes, para el año 2005.

3.6 METAS

Meta es una palabra que hace referencia a una serie de proyecciones y de aspiraciones que la empresa debe proponerse alcanzar en un lapso mayor de tiempo. Al igual que los objetivos las metas tienen que cumplir con ciertas características especiales, es decir estas deben ser: prioritarias, motivantes, alcanzables, concientes, realistas, creíbles, medidas y por su puesto deben ser un compromiso hecho por parte de todos aquellos que conforman la empresa.

Como se hizo mención anteriormente en las metas debe verse reflejado un amplio sentido de pertenencia y de compromisos reales por parte de los miembros del equipo de trabajo con la empresa, en cuanto a cada una de sus áreas se refiere.

Para hacer más estimulante el compromiso de la obtención de las metas establecidas pueden fijarse una serie de incentivos para quienes trabajen a favor de su realización y de otro lado sanciones para quienes al contrario no demuestren ningún tipo de interés por el cumplimiento de las mismas.

Industrias Metálicas Hermes es conciente de que si se cumple con las metas se logran a cabalidad los objetivos, por esta razón se establecieron las siguientes metas:

a.) Organización

- Organizar adecuadamente los la planta física en cuanto a ubicación orden y distribución para el año 2005.
- Seleccionar y adquirir tecnología y equipos necesarios para poder llevar acabo el proceso de organización durante el año 2005.
- Adquirir o realizar formatos especiales para implementar el mantenimiento preventivo constante.

- Realizar una base de datos para los clientes, los proveedores y la competencia, en la cual se almacene toda la información que sea necesaria, esta debe llevarse acabo durante el primer trimestre del año 2005.
- Adquirir equipos de dotación reglamentados para el semestre del año 2005.

b.) Fortalecimiento

- Alcanzar un aumento en las ganancias obtenidas por la empresa durante el primer semestre del año 2005.
- Crear conciencia entre los empleados que conforman la empresa, en cuanto a mantener activa su participación en la puesta en marcha de la misión, la visión y las estrategias corporativas de la empresa, durante el primer semestre del año 2005.
- Planear y efectuar jornadas de esparcimiento y capacitación cada trimestre del año 2005.
- Tener más clientes satisfechos con respecto al producto terminado, y la posterior instalación del mismo, durante el primer trimestre del año 2005.

c.) Competitividad

- Lograr un incremento en las ventas de Industrias Metálicas Hermes, en el transcurso del primer semestre del año 2005.

- Incrementar de una forma significativa el número de clientes durante el primer semestre del año 2005.
- Crear un nuevo producto novedoso y con el máximo de calidad en el transcurso del primer semestre del año 2005.

3.7 POLITICAS

Las políticas resultan fundamentales para la realización de las metas, ya que por medio de estas se espera alcanzar los propósitos, las proyecciones y todas las metas deseadas.

En gran medida las políticas posibilitan la ejecución de algunos aspectos fundamentales para la empresa como lo son la toma de decisiones, la realización de estrategias y por supuesto la aplicación de las acciones correctivas. Las políticas son establecidas para que tengan aplicabilidad en todas las áreas de la empresa, de allí su alto grado de importancia.

Cuando se trata el término política este hace referencia a todas aquellas normas, procedimientos, métodos, y estrategias administrativas que se crean para incentivar y exaltar el trabajo que busca alcanzar las metas propuestas.

Mediante las políticas se establecen también los estímulos y el reconocimiento al trabajo bien hecho y al buen comportamiento, así como también por el contrario por medio de estas se sanciona y desaprueba el incumplimiento de las labores impuestas y la mala disposición personal.

Las políticas dictaminan cuales son las acciones que pueden o no llevarse a cabo con el fin único de alcanzar la realización de los objetivos y las metas propuestas por la empresa.

Las políticas establecidas para la empresa Industrias Metálicas Hermes en el año 2005 son las siguientes:

- Buscar la permanente y continua satisfacción de los clientes en relación a sus anhelos y expectativas de calidad en los productos ofrecidos, en cuanto a: cumplimiento de los plazos de entrega, y servicio post-venta.
- Mantener el compromiso continuo por parte de todo el personal de la empresa con las normas y los requerimientos de la calidad.
- Trabajar por la mejora continua de los procesos, productos y servicios ofrecidos por parte de la organización, a sus clientes.
- Estar siempre atentos a cualquier cambio que se suscite en el medio circundante, en cuanto a productos, precios, promociones, medios publicitarios, formas de distribución, y clientes potenciales.
- Llevar a cabo reuniones laborales cada trimestre, en las cuales se evalúe el compromiso y el conocimiento que tiene el personal en cuanto a la misión, la visión y las estrategias corporativas de la empresa.
- Crear incentivos, para los empleados que demuestren con su comportamiento y su trabajo que son buenos elementos para la empresa.

- Poner en práctica acciones correctivas y preventivas en el momento en que se presenten inconvenientes en el cálculo de indicadores de gestión.
- Realizar una base de datos con los clientes, proveedores y competencia, y actualizarla constantemente.
- Hacer contrataciones a personal que cumpla con las especificaciones del cargo.
- Capacitar a los empleados de la empresa en cuanto a atención y servicio al cliente.
- Patrocinar la higiene, el orden y el aseo del lugar de trabajo.
- Llevar acabo jornadas de mantenimiento y cuidado a los equipos de la empresa.
- Tratar al máximo de no originar el desperdicio de materias primas e insumos.
- Seguir a cabalidad las etapas fundamentales que conlleva el proceso en la elaboración del producto.
- Cerciorarse del perfecto estado y de la buena calidad de las materias primas recibidas al proveedor.
- Llevar a cabo encuestas de satisfacción al cliente cada vez que se lleve a cabo una venta.

- Realizar y así mismo revisar de manera periódica un buzón de sugerencias, quejas y reclamos.
- Hacer un calculo de los indicadores de gestión y tomas las medidas correctivas pertinentes.
- Hacer obligatorio el uso de los elementos de seguridad por parte de los empleados que lo necesiten.

3.8 ACCIONES

Según el diagnostico realizado a la empresa Industrias Metálicas Hermes, esta requiere medidas de acción correctivas en cada una de sus áreas funcionales.

Para aplicar los correctivos necesarios, es indispensable reconocer a cabalidad los aspectos negativos y positivos que se detectaron en cada una de las áreas que fueron motivo de estudio en la empresa.

Una vez que han sido detectadas las falencias que presenta Industrias Metálicas Hermes en cada una de sus áreas funcionales, el siguiente paso a seguir es el de establecer las respectivas soluciones.

Las soluciones que han sido propuestas para Industrias Metálicas Hermes son una serie de determinaciones que puntualizan y señalan los propósitos, los objetivos las políticas y las metas de dicha empresa. Por ello es indispensable establecer las prioridades en cada una de las áreas fundamentales, que se deben tener presentes a la hora de establecer dichas soluciones.

Las soluciones o acciones propuestas en cada una de sus áreas funcionales, son las que se presentan a continuación:

ÁREA GERENCIAL

- Hacer reuniones con el propósito de reorganizar a todo el personal de Industrias Metálicas Hermes
- Diseñar un organigrama para establecer las jerarquías de la empresa Industrias Metálicas Hermes
- Formular misión, visión y estrategias empresariales, teniendo presente los aspectos prioritarios que deben abarcar y por supuesto el propósito social de la empresa.
- Crear los valores corporativos de la empresa.
- Realizar reuniones y charlas con personas aptas en el tema de administración, con el propósito de estar siempre al día en estos temas.
- Crear un sistema de evaluación y control para la gerencia
- Lograr un compromiso del trabajador con la empresa, hacer que los empleados se sientan dueños de su trabajo delegándoles autoridad y responsabilidad.

- Establecer metas a corto y mediano plazo

ÁREA COMERCIAL

- Crear una base de datos para identificar los actuales clientes, con el fin de organizar el directorio de la empresa y brindar un mejor servicio.
- Utilizar diversos medios publicitarios, con el fin de dar a conocer más la empresa y ampliar su clientela, contratar los servicios de un diseñador gráfico quien diseñe el logotipo de la empresa, así como las tarjetas de presentación, volantes publicitarios y hojas membreadas, así como cuñas radiales, y escrita en el periódico Vanguardia Liberal.
- Diseñar un portafolio de productos, donde se muestren los productos con los que cuenta la empresa especificando características especiales, precios, materiales y acabados.
- Realizar una investigación de mercados a los clientes actuales de la ciudad de Bucaramanga, con el fin de detectar las necesidades las expectativas y las insatisfacciones de los mismos. Dicha investigación se toma como base para diseñar los siguientes aspectos relacionados con los productos elaborados estos son: estrategias, precio, publicidad, canales de comercialización, y promoción.
- Capacitar al personal sobre la atención y el trato al cliente. Esto con el fin de lograr la comodidad satisfacción y sobre todo la fidelidad de los clientes actuales y la consecución de nuevos.

- Lograr que la empresa sea un compromiso de todos, ya que con esto se ven beneficiadas todas las personas que tienen que ver con la empresa, tanto el propietario, los empleados, y por supuesto los mismos clientes.
- Participar en ferias y misiones tanto a nivel local como internacional con el fin de dar a conocer más a la empresa y los productos y servicios que ella produce y comercializa.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Crear un sistema de inventario, puesto que con el se establece plenamente con lo que cuenta la empresa.
- Elaborar un diagrama específico de procesos, con el fin de detectar todos los aspectos que intervienen a la hora de elaborar los productos estos son las inspecciones, las operaciones, el tiempo, los transportes, el almacenamiento y las demoras propias del proceso productivo así como las entradas y las salidas de cada uno de ellos.
- Buscar una locación con mayor espacio disponible, esto es un proyecto a largo plazo que busca prestarle un mejor servicio a los clientes actuales y abarcar una mayor cobertura de nuevos clientes.
- Mejorar y adquirir maquinaria, con mayor nivel de tecnología, asesorándose por intermedio de la Universidad Industrial de Santander (estudiantes de ultimo nivel de diseño industrial)

ÁREA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

- Delegar a un empleado, en la función de control de calidad. Este debe encargarse de revisar todas las acciones que realice la empresa orientados a la calidad ofrecida en sus servicios y/o productos.
- Elaborar formatos para llevar los registros de la empresa, en todos los procesos que contenga: satisfacción de clientes, evaluación de proveedores, evaluación por desempeños a los empleados entre otros.
- Realizar un formato de encuestas para medir la satisfacción de los actuales clientes de la empresa.
- Diseñar un buzón de sugerencias para empleados, clientes y proveedores.
- Crear un sistema de servicio post-venta de los artículos despachados.
- Lograr la certificación por parte de la empresa Industrias Metálicas Hermes, en las normas ISO 9001, con el propósito de ser más competitivos en el mercado.

ÁREA DEL TALENTO HUMANO

- Mejorar el reglamento interno de trabajo y diseñar el perfil de cada cargo, esto con el fin de darle una orientación a las acciones correctivas de la empresa.

- Elaborar una estructura organizacional de la empresa, con el objeto de establecer los grados de responsabilidad y de autoridad que cada cargo debe poseer.
- Proponer jornadas de motivación, con el propósito de reavivar el entusiasmo e interés de los empleados por la empresa.
- Adquirir equipos de seguridad, esto con la finalidad de evitar posibles accidentes.
- Proponer políticas motivacionales a los empleados, con el fin de incentivar a los empleados que realizan bien su trabajo, y así se motiven los de más empleados a hacer lo mismo.
- Adquirir dotación para los empleados, con el propósito de proveerlos de ropa de trabajo adecuada, apta para las labores propias de la empresa, y a la vez conseguir uniformidad.
- Recurrir a charlas de inducción y capacitación con expertos en el tema del trabajo a realizar. Esto para evitar pérdidas de tiempo, durante la ejecución de los productos.

ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE

- Crear un sistema de costos, el cual le permita a la empresa conocer su posición económica y saber con certeza cual es su estado frente a los gastos, las utilidades y la rentabilidad.

- Realizar indicadores financieros.

ÁREA DE GESTIÓN AMBIENTAL

- Detectar el impacto ambiental ocasionado por la empresa, para disminuir el impacto, implementando un programa de gestión ambiental, para cuidar y proteger el medio ambiente que rodea a la empresa Industrias Metálicas Hermes
- Dictar charlas que instruyan a todas las personas pertenecientes a la organización en estos temas.

ÁREA DE SISTEMAS DE COMUNICACIÓN

- Implementar un sistema de comunicación adicional al verbal, como lo es el medio escrito (formatos, boletines) visuales (videos, carteles)
- Realizar reuniones para los empleados para escuchar sugerencias, quejas, opiniones etc.
- Identificar plenamente las entradas, los procesos y las salidas, en cada una de las actividades desarrolladas dentro de la organización.

PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción abarca las diversas operaciones que se deben llevar a cabo en cada una de las áreas estudiadas para establecer los correctivos a seguir.

Luego de que las propuestas hechas en cuanto a las políticas, metas, y acciones a aplicar hayan sido aprobadas por el equipo humano que conforma la empresa, el siguiente paso a seguir es el de la asignación de recursos. Este paso es ejecutado tomando como base las prioridades establecidas en las metas fijadas. Para llevar a cabo la implementación de estos recursos se realiza un enfoque sistemático con el cual se puedan asignar los recursos de la mejor manera posible y de esta forma fijar el eficaz desempeño de las acciones. Para ello se deben tener presente los siguientes pasos:

- Hacer una petición de los recursos a la empresa.
- Establecer plenamente con que presupuesto cuenta la empresa.
- Crear un sistema de inventario de los recursos de cada área estudiada de la empresa.
- Delegar adecuadamente los recursos para cada área funcional de la empresa.

Para ver las acciones a realizar en cada área funcional de la empresa se muestran los siguientes cuadros (**cuadros 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 y 40**)

**CUADRO 33 PLAN DE ACCION ÁREA GERENCIAL
INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES**

SOLUCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	INVERSION	INDICADORES	SEGUIMIENTO
Hacer reuniones y organizar al personal	Autoras del proyecto.	1 mes	gastos de papelería \$50,000	indicador de actividad administrativa	cada mes
Hacer un organigrama	Gerente y el Coordinador administrativo autoras del proyecto	1 mes	gastos de papelería \$30,000	indicador de actividad administrativa	Cada mes
Formular misión, visión y creencias estratégicas de la empresa.	Gerente y el Coordinador administrativo autoras del proyecto	1 mes	gastos de papelería \$30,000	indicador de actividad administrativa	1 año
Establecer metas a corto, mediano plazo.	Gerente y el Coordinador administrativo autoras del proyecto	1 mes	gastos de papelería \$30,000	indicador de actividad administrativa	Cada 3 meses
Crear los valores corporativos	Autoras del proyecto.	1mes	gastos de papelería \$30,000	indicador de actividad administrativa	cada 6 meses
Realizar reuniones y charlas con personas aptas en el tema.	autoras de el proyecto, asesoráis de la cámara de comercio	2meses	gastos de papelería \$20,000	indicador de actividad administrativa	cada 3meses
Lograr un compromiso del trabajador con la empresa.	autoras del proyecto	2 meses	gastos de papelería \$20,000	indicador de actividad administrativa	todo el tiempo

**CUADRO 34 PLAN DE ACCION ÁREA COMERCIAL
INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES**

SOLUCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	INVERSION	INDICADORES	SEGUIMIENTO
Crear una base de datos para los clientes.	Secretaria y Autoras del proyecto.	1 mes	gastos de papelería \$50,000	indicador de eficiencia	cada mes
Utilizar diversos medios publicitarios.	autoras del proyecto y publicista	1 mes	Gastos de papelería \$100.000.	indicador de eficiencia	Cada mes
Diseñar un portafolio de productos.	autoras del proyecto y publicista	1 mes	Gastos de papelería \$100.000.	indicador de eficiencia	1 año
Realizar una investigación de mercados.	Gerente, y autoras del proyecto	1 mes	Gastos de papelería \$200,000.	indicador de eficiencia	1 año
Capacitar al personal sobre el trato con el cliente.	autoras del proyecto, asesoría de cámara de comercio	1mes	Diseño de logotipo tarjetas de presentación y papelería	indicador de eficiencia	cada 2 meses
Capacitar a un empleado para que se encargue de las relaciones públicas.	autoras de el proyecto, asesorías de la cámara de comercio	2meses	cursos en el sena, seminarios \$500,000	indicador de eficiencia	cada 3meses
Lograr que la promoción de la empresa se un compromiso de todos.	autoras del proyecto	2 meses	gastos de papelería \$50,000	indicador de eficiencia	todo el tiempo
participar en ferias y misiones	gerente, coordinador administrativo		gastos de publicidad \$500,000	indicador de eficiencia	1 año

CUADRO 35 PLAN DE ACCION ÁREA DE PRODUCCION					
INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES					
SOLUCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	INVERSION	INDICADORES	SEGUIMIENTO
Crear un sistema de inventario.	Coordinador administrativo	1 mes	gastos de papelería \$50,000	indicador de equidad	cada 3 meses
Elaborar un diagrama específico de procesos productivos.	autoras del proyecto	1 mes	Gastos de papelería \$50,000	indicador de equidad	cada 3 meses
Buscar una locacion con mayor espacio disponible.	gerente coordinador administrativo	1 año	inversión a largo plazo	indicador de equidad	1 año
Mejorar y adquirir maquinaria	Coordinador administrativo,	6 meses	inversión a largo plazo	indicador de equidad	cada 2 meses

CUADRO 36 PLAN DE ACCION ÁREA ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD					
INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES					
SOLUCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	INVERSION	INDICADORES	SEGUIMIENTO
Realizar un control de calidad	Coordinador administrativo	1 mes		indicador de equidad	cada 3 meses
Elaborar formatos para llevar los registros de la empresa.	autoras del proyecto	1 mes	Gastos de papelería \$50,000	indicador de equidad	cada 3 meses
Realizar una encuesta de satisfacción a los clientes.	autoras del proyecto	1 mes	Gastos de papelería \$50,000	indicador de equidad	cada 3 meses
Diseñar un buzón de sugerencias.	coordinador administrativo y autoras del proyecto	1 mes	\$ 10,000	indicador de equidad	cada mes
Crear un sistema de servicio post-venta.	coordinador administrativo y autoras del proyecto	1 mes	Gastos de papelería \$50,000	indicador de equidad	cada 3 meses
Logra la certificación de ISO 9001	Toda la empresa autoras del proyecto	1 año	\$1,000,000	indicador de equidad	1 año

**CUADRO 37 PLAN DE ACCION AREA TALENTO HUMANO
INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES**

SOLUCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	INVERSION	INDICADORES	SEGUIMIENTO
Mejorar el reglamento interno de trabajo y diseñar perfil de cada cargo.	Coordinador administrativo, autoras del proyecto	3 meses	Gastos de papelería \$50,000	indicador de equidad	cada 3 meses
Elaborar la estructura organizacional de la empresa.	autoras del proyecto	1 mes	Gastos de papelería \$50,000	indicador de equidad	cada 3 meses
Proponer jornadas de motivación.	gerente, coordinador autoras del proyecto	1 mes	\$ 100,000	indicador de equidad	cada 3 meses
Adquirir equipos de seguridad de buena calidad y resistencia.	coordinador autoras del proyecto	2 meses	\$ 100,000	indicador de equidad	cada 3 meses
crear incentivos y bonificaciones para los empleados	coordinador autoras del proyecto	3 meses	Varia	indicador de equidad	cada 3 meses
Adquirir dotación para los empleados.	gerente, coordinador autoras del proyecto	4 meses	\$ 500,000	indicador de equidad	cada 3 meses
Realizar charlas de capacitación con expertos en el tema.	gerente, coordinador autoras del proyecto	6 meses	Gastos de papelería \$50,000	indicador de equidad	cada 3 meses

**CUADRO 38 PLAN DE ACCION AREA FINANCIERA Y CONTABLE
INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES**

SOLUCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	INVERSION	INDICADORES	SEGUIMIENTO
Crear un sistema de costos	Contador y autoras del proyecto	3 meses	Gastos de papelería \$50,000	indicador de financieros	cada 3 meses
Realizar indicadores financieros	Contador y autoras del proyecto	4 meses	Gastos de papelería \$50,000	indicador de financieros	cada 3 meses

**CUADRO 39 PLAN DE ACCION AREA GESTION AMBIENTAL
INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES**

SOLUCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	INVERSION	INDICADORES	SEGUIMIENTO
Detectar el impacto ambiental ocasionado por la empresa	Coordinador administrativo, autoras del proyecto	3 meses	Gastos de papelería \$50,000	indicador de equidad	cada 3 meses
Realizar charlas administrativas	asesoría del sena, autoras del proyecto	4 meses	Gastos de papelería \$50,000	indicador de equidad	cada 3 meses
implantar un programa de gestión ambiental	Coordinador administrativo, autoras del proyecto	5 meses	Gastos de papelería \$50,000	indicador de equidad	cada 3 meses

**CUADRO 40 PLAN DE ACCION AREA SISTEMAS DE COMUNICACION
INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES**

SOLUCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	INVERSION	INDICADORES	SEGUIMIENTO
Implementar un sistema de comunicación	Gerente, Coordinador administrativo, autoras del proyecto	4 meses	Gastos de papelería \$50,000	indicador de eficacia	cada 3 meses
Realizar reuniones con los empleados	Gerente, Coordinador administrativo, autoras del proyecto	4 meses	Gastos de papelería \$50,000	indicador de eficacia	cada 3 meses
identificar las entradas, procesos y salidas	Gerente, Coordinador administrativo, autoras del proyecto	5 meses	Gastos de papelería \$50,000	indicador de eficacia	cada 3 meses

5. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Una vez establecidas las acciones, resulta indispensable dar paso a un ambiente adecuado para que estas se lleven a cabo, basados en aspectos tales como el factor tiempo, la inversión, el seguimiento y los indicadores.

A continuación se muestran las áreas funcionales de la empresa que fueron centro de estudio, y a su vez se proponen una serie de acciones correctivas para las mismas:

5.1 ÁREA GERENCIAL

Para el área gerencial se plantearon las siguientes soluciones, acompañadas de sus respectivos soportes, mostrados a continuación:

a.) Hacer reuniones y organizar al personal

Con el fin de comunicar al mismo sobre el proceso de reorganización al que va a ser sometida la empresa Industrias Metálicas Hermes en cada una de sus áreas funcionales.

Se realizarán reuniones semanales con todo el personal de la empresa donde se socializan temas relacionados con la cultura organizacional. Los temas a tratarse son los siguientes:

- Socialización de la misión y visión de la empresa.
- Socialización de los valores (corporativos y de los empleados)

- Trato con el cliente.
- Promoción de la empresa compromiso de todos.
- Manejo de inventarios (kardex y el sistema PEPS)
- Que es un proceso.
- Control de calidad
- Motivación en el trabajo
- Seguridad industrial
- Seguridad ambiental.

Estas charlas están relacionadas con el objeto del plan de acción y la responsabilidad de cada uno de ellas es por parte de las autores del proyecto, del Coordinador Administrativo y por parte de personas especializadas en el tema, tal convenio se firmara con la Cámara de Comercio de la ciudad de Bucaramanga.

Por otra parte se diseño un formato de reuniones ver cuadro No 41, donde se indica el responsable de la reunión, tema a tratar fecha de la reunión, observaciones encontradas en la reunión, firma de los trabajadores presentes y fecha de la próxima reunión. Estas reuniones permitirán escuchar las sugerencias de los trabajadores y se podrá proponer nuevos temas de interés para todos.

Asimismo se realizara reuniones con la alta Gerencia (mensualmente), donde se evaluara la implementación de plan de acción, seguimiento y control para cada una de las áreas, mediante la matriz de evaluación. Esta reuniones incluirán el formato de reuniones, y servirán para aclarar dudas y se aplicaran los formatos de indicador de gestión entre los que se encuentran; formato de evaluación para la Gerencia, análisis de procesos, entre otros; de estas reuniones el Coordinador Administrativo, será el encargado de presentar un informe que se evaluara en la próxima reunión.

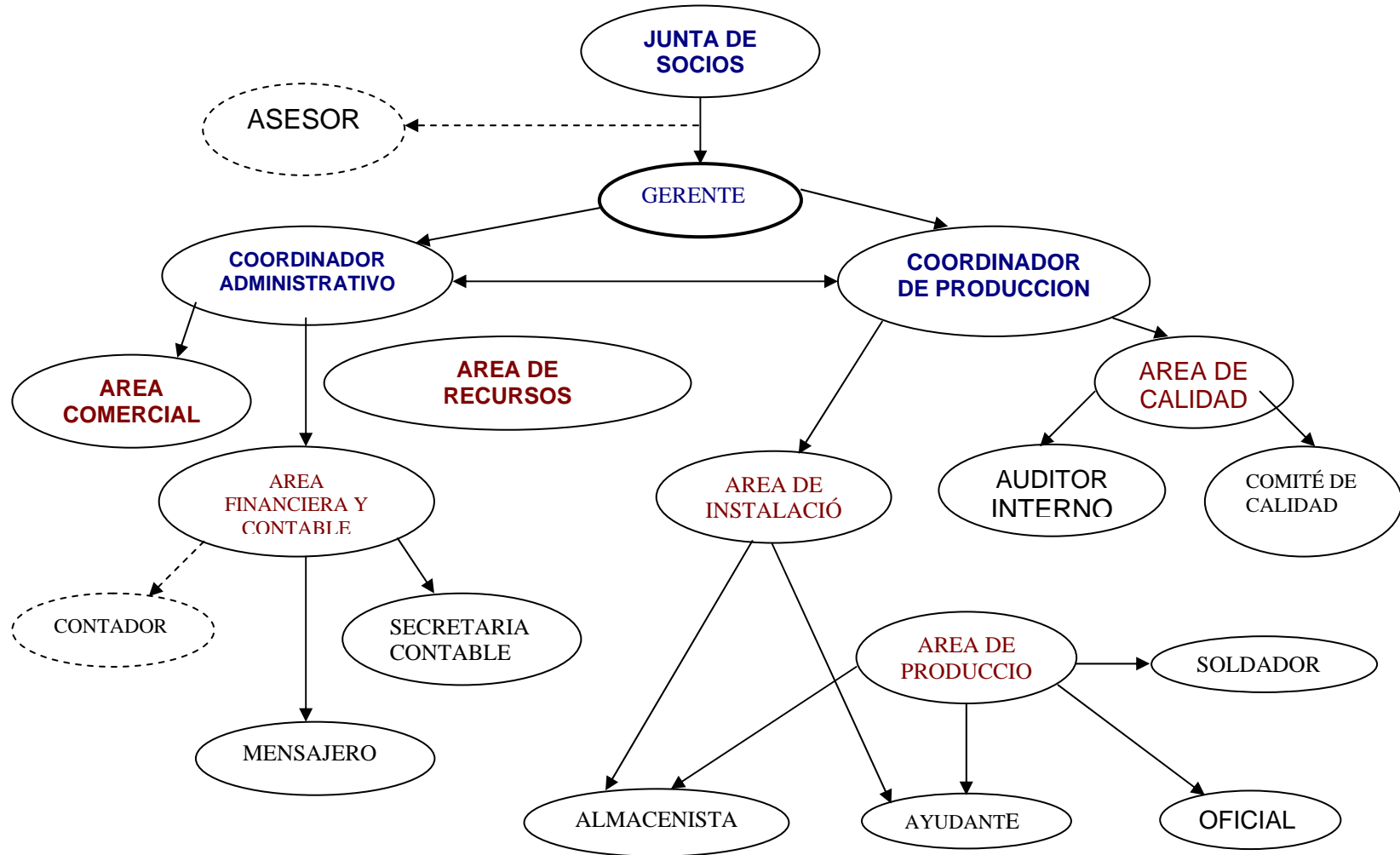
FORMATO DE REUNIONES CUADRO 41

		FORMATO PARA REUNIONES REVISION: 00 DE 2005 FORMATO: I.M.H-AG-001			
TIPO DE REUNION: INTERNA EXTERNA		ÁREA RESPONSABLE:			
MOTIVO DE LA REUNION					
FECHA DE LA REUNION					
RESPONSABLE DE LA REUNION					
CARGO					
NOMBRE Y APELLIDO		CARGO		FIRMA	
OBSERVACIONES					
FECHA DE LA PROXIMA REUNION					

b.) Diseñar el organigrama de la empresa

Para establecer las jerarquías de la empresa. Como esta carece de organización administrativa y jerárquica se ve la necesidad de proponer un organigrama para la misma. *(Ver figura 12)*

ORGANIGRAMA INDUSTRIAS METALICAS HERMES



Luego de la elaboración de el organigrama. Se continuará la reorganización de la empresa llevando a cabo la realización de un diagnostico empresarial. En esta propuesta se encuentra copilado de principio a fin el diagnostico de Industrias Metálicas Hermes (ver capitulo 2), puesto que la realización de este fue la base fundamental para la construcción de este plan de acción.

c.) Establecer la, misión, visión y las creencias estratégicas de la empresa.

La realización de la misión y la visión, resultaran fundamentales para Industrias Metálicas Hermes, puesto que estas serán la base de la cultura corporativa de la empresa. Por esto deberán ser formuladas a conciencia y sobre todo con el compromiso mutuo de sus dirigentes y empleados en la puesta en práctica de las mismas.

La realización de la visión se hace con propósitos muy claros, como los que se mencionaron anteriormente. Estos fines no son otros que los de lograr un compromiso entre todo el recurso humano que conforma la empresa, con el hecho de crear una proyección plena y veraz del futuro y con ella valorar la empresa en cuanto a su comportamiento frente a su razón de ser (los clientes), las otras empresas dedicadas a la misma labor (la competencia), y por supuesto frente así misma, esto le permitirá evaluarse hoy y con base en esto proyectarse en el mañana,

VISIÓN: En la visión se establecen aspiraciones, propósitos y metas que desean alcanzarse en un futuro, el cual puede ser un espacio de tiempo corto, mediano, largo o todos los anteriores. Puesto que pueden llegar a originarse algunas aspiraciones que puedan cumplirse de forma corta y otras que puedan requerir de un poco mas de tiempo. La creación de la visión es la suma de la proyección que tiene el equipo de trabajo y por supuesto las autoras de esta propuesta sobre la

empresa, la visión sirve de guía para la formulación de estrategias que se ven reflejadas en la misión, formular la visión es predecir como será la empresa para los propietarios, empleados, clientes, proveedores, entre otros; por eso se considera la visión como intuitiva y consecuente con los valores y convicciones del equipo administrativo.

Para la realización de la visión se deben tener presentes las siguientes pautas:

- Un conocimiento claro y veraz sobre la empresa y el entorno de la misma.
- Debe ser formulada por el grupo estratégico.
- Debe tener horizonte. (de 3 a 5 años).
- Debe integrar el grupo estratégico con los de más colaboradores de la empresa.
- Amplia y detallada. (logros que se esperan alcanzar).
- Realista. (debe propiciar a la acción).
- Debe ser difundida interna y externamente.
- Fácil de recordar.
- Inspiradora de retos o desafíos para lograrlos.
- Es consiente con los valores estratégicos, la misión.
- Permite la flexibilidad y creatividad cuando se ejecuta.

La visión acordada para Industrias Metálicas Hermes es la siguiente:

(Ver cuadro 42)

Cuadro No. 42 Visión propuesta para la empresa Industrias Metálicas Hermes

VISIÓN



Projectarse al 2009 como una empresa líder, capaz de afianzar una presencia sólida a nivel local y nacional en cada una de sus actividades, de modo que pueda dar solución a los problemas de demanda y mercado que aún no hayan sido atendidos convenientemente, teniendo como compromiso el mejoramiento continuo de todos los procesos involucrados.

Con el fin de difundir la visión propuesta se implementaron las medidas que se muestran a continuación:

- Entrevistas con los entes administrativos de la empresa.
- Encuentros con el personal operativo.
- Muestra de los productos de la empresa por medio de un portafolio de productos.
- Manuales para el personal de la empresa.
- Inducción a los nuevos empleados.
- Cartelera.
- Publicaciones internas. (boletines, volantes, etc.)

MISIÓN: La misión es la afirmación que relata el concepto de la empresa, la naturaleza de negocio, el porque se esta en el, quienes son sus clientes y cuales son los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

La misión hace parte del plan estratégico y debe reflejar la interacción de la organización con clientes, proveedores, accionistas, comunidad y medio ambiente. La misión es denominada también finalidad, ya que representa la concepción implícita de la razón de ser de la empresa y debe ser un compromiso compartido por todos en la organización. Una vez definida esta debe darse a conocer por todas las áreas de la empresa para su análisis revisión y contribución. La misión muestra la manera como una institución pretende alcanzar y consolidar la razón para su existencia. La misma no debe ofrecer productos, solamente debe la certeza y seguridad que al utilizarlos obtendrá como resultado garantía y calidad.

Las empresas son conocidas a través del contenido y dimensión de la misión, en la misma estarán incluidos los principios y fundamentos que la guían.

La misión es necesaria porque además de establecer y sustentar la consistencia y propósito de la empresa, proporciona un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes que tomaran los entes administrativos y las de más áreas de la organización. La misión comunica la naturaleza, concepto y objeto de la empresa, captando esta forma de comprensión y apoyo de las personas externas que son importantes para asegurar el éxito de la institución.

Una formulación adecuada de la misión comunica sentimientos, motiva, guía, compromete a la acción y es la parte más pública y visible de plan de acción.

Para realizar la misión se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- Se detecta a cabalidad cual es el fin de la empresa. Que en el caso de Industrias Metálicas Hermes, el fin del negocio es producir productos de accesorios y lujos metálicos para tracto mulas y posteriormente instalar lujos para camiones y tracto mulas.
- Se identifican cuales son los factores y aspectos propios de la empresa con los cuales se marca la diferencia y a su vez generan una serie de ventajas de esta frente a la competencia, las cuales se ven reflejadas en la buena acogida que la empresa muestre a través sus clientes.
- Se detecta cual es el fundamento de la empresa. Que para Industrias Metálicas Hermes la base de su existencia se vería reflejada en: Las utilidades, el reconocimiento en el mercado, el buen nombre, la satisfacción y acogida por parte de sus clientes, etc.
- Se identifica en diversos aspectos quienes son sus clientes. Si se trata de personas naturales o jurídicas y si son clientes potenciales o esporádicos.
- Se define cuales son los productos o servicios que se manejan en la empresa. Toda una variada gama de accesorios y lujos para tracto mula y camión con atención al cliente de primera caracterizada por ser amable y de persona a persona, con una rápida fabricación del producto, excelentes acabados e instalación inmediata.
- Se establece un fuerte lazo o compromiso entre todos aquellos entes e incluso con el medio circundante que de alguna u otra manera están relacionados con la empresa e influyen sobre la misma.
- También se establecen cuales son las estrategias corporativas vitales de la empresa, al igual que los valores y principios esenciales de la misma.

A través de reuniones previamente pactadas los empleados de la empresa incluyendo la parte administrativa y operativa de la misma redactan en una hoja de trabajo la misión y luego esta es comunicada a todo el personal.

Misión propuesta para Industrias Metálicas Hermes:

(Ver cuadro 43)

Cuadro No. 43 Misión propuesta para la empresa Industrias Metálicas Hermes

MISIÓN



Industrias Metálicas Hermes es una empresa Santandereana, perteneciente al gremio transportador, comprometida con el desarrollo industrial y socioeconómico de la región. Esta empresa es el resultado del esfuerzo compartido y de la entrega de quienes laboran en ella con dedicación y pasión, aplicando los criterios y normas de calidad y productividad que rigen a la industria metal mecánica, con el firme propósito de satisfacer las necesidades de sus clientes, mediante la manufacturación y comercialización de productos destinados a la protección, elegancia y adecuación de los vehículos de transporte pesado.

d.) **Crear los valores corporativos de la empresa y de los trabajadores**

Existe un sin número de factores que se pueden considerar como valores, principios o creencias estratégicas de la empresa, y hacen parte de su cultura. Algunos pueden ser determinados; El objetivo es tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

La cultura de la organización es mucho más que los medios tangibles y reglas de operación, adicionalmente incluye: las reglas del juego, las normas que operan efectivamente en la empresa y que en muchas oportunidades no están escritas ni son expresados verbalmente. (Ver cuadros 44 y 45)

Cuadro No. 44 Valores Corporativos de Industrias Metálicas Hermes

VALORES CORPORATIVOS DE INDUSTRIAS METALICAS HERMES	
* CALIDAD:	Para industrias Metálicas Hermes, la calidad en cada uno de los procesos es un principio corporativo que se refleja en la satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de sus clientes externos e internos.
* ETICA:	Por medio de esta filosofía institucional la organización pone de manifiesto lo que considera pilar fundamental del desarrollo moral y del buen comportamiento de cada uno de sus integrantes lo cual permite mejorar el clima laboral y el sentido de unidad.
* SEGURIDAD:	En cada área de desempeño, Industria Metálicas Hermes establece las normas de seguridad como base para una buena salud, mejorando y manteniendo de este modo en los trabajadores la percepción de protección y resguardo en el desarrollo cotidiano de su labor, logrando de esta manera minimizar el riesgo de enfermedades y accidentes causados por la ejecución de su labor.

<p>* AMBIENTE:</p>	<p>La empresa busca detectar y mitigar el impacto ambiental originado por los diversos residuos que se generan durante la realización de cada uno de los procesos, colocando especial atención al manejo del ruido, la iluminación y el material particulado.</p>
<p>* INNOVACION:</p>	<p>Industrias Metálicas Hermes busca adelantarse a la competencia creando y mejorando productos, de modo que estos sean atractivos, novedosos y con un grado de calidad muy superior al de los demás, permitiendo ubicar así a la organización en un segmento diferencial</p>
<p>* IMAGEN CORPORATIVA:</p>	<p>Industrias Metálicas Hermes tiene que ser identificada, reconocida y recordada como una empresa sólida y líder en el mercado al cual sirve.</p>
<p>* CLIENTE:</p>	<p>Para la compañía representa un reto poder brindar a sus clientes una excelente atención y el mejor de los productos, velando siempre por la satisfacción de todas sus necesidades y atendiendo de manera de eficaz cada una de sus sugerencias.</p>
<p>* TALENTO HUMANO:</p>	<p>Para Industrias Metálicas Hermes cada uno de sus trabajadores, es muy importante, porque es conciente que ellos hacen posible el logro de los objetivos de la empresa, gracias a la dedicación y precisión con la que desempeñan cada labor asignada. Por ello, la empresa vela por su bienestar constante.</p>
<p>* RENTABILIDAD:</p>	<p>Industrias Metálicas Hermes, trabaja a diario y concientemente para obtener beneficios y utilidades que de forma directa resultan favorables para todos los integrantes de la organización permitiéndole a esta mantenerse y crecer de forma sostenible.</p>

Cuadro No. 45 Valores Corporativos de los empleados de Industrias Metálicas Hermes



El personal humano que labora en nuestra organización se regirá por principios éticos como la lealtad, la honestidad, la puntualidad, el respeto, la tolerancia, el orden, la dedicación y gusto por su trabajo, la buena utilización de los equipos y herramientas al igual que el buen uso de los implementos de seguridad industrial propios de cada labor. Luchará además, todos los días, para vivenciar cotidianamente estos valores que favorecerán el buen desempeño en sus actividades y el crecimiento de la empresa.

Para llevar a cabo los valores corporativos de la empresa y de los trabajadores se tomaran las siguientes acciones:

- Se socializara dichos valores en las reuniones semanales propuestas anteriormente.
- Se pondrán en carteleras, a la vista de todos para que sean de fácil recordación y permanezca en la memoria.

e.) Realizar reuniones y charlas con personas aptas en el tema de administración de gerencia.

Estas se hacen con el fin de empapar de conocimientos a las personas que desempeñan diversas labores. En el caso del área gerencial en cuanto a su parte administrativa se refiere se debe capacitar al gerente y el administrador sobre el manejo que debe dársele a sus respectivos cargos, puesto que carecen de conocimientos de direccionamiento administrativo.

Estas charlas se complementaran con cursos del sena, Acopi Santander de Bucaramanga y seminarios cortos dictados por la firma seminarios andinos, los cursos sugeridos son los siguientes:

- Marketing, clientes y ventas
- Como organizar el archivo de su empresa
- Desarrollo humano, calidad de vida y mejoramiento laboral
- Como convertir los recursos humanos en seres extraordinarios
- El mensajero profesional y eficaz
- Administración de bodegas, inventarios y sistema de almacenamiento.
- ¿Demasiadas Fallas en el servicio que presta su empresa su empresa?

- La evolución del talento secretaria para el alto desempeño
- Protocolo empresarial
- El departamento de compra moderno
- El arte de hacer amigos en la vida y en los negocios
- La más grande experiencia del liderazgo.

Los anteriores cursos tiene un costo de 80.000 por persona y una duración de 8 horas cada uno, cada curso incluye material adicional otorgado por la firma seminarios andinos, para estar al tanto de estos curso como fechas y horarios la empresa, se inscribirá de manera gratuita en la página de Internet www.seminariosandinos.com

El sena ofrece los siguientes curso para empresas, los cuales son realizados de manera virtual entrando a la pagina www.senavirtual.com dichos curso son gratis, y el único requisito indispensable es poseer computador con acceso a Internet, a continuación se relacionan los temas a tratar.

- Cátedra Virtual de Pensamiento Empresarial
- Coordinación de la acción de ventas
- Creatividad para la solución de conflictos laborales
- Gerencia de obras: Principios administrativos
- Gestión de la calidad y normas ISO 9000
- Introducción a la administración de recursos humanos
- Introducción a la tecnología ambiental
- ISO 9000 - Documentación de un sistema de gestión de calidad
- ISO 9000 - Planificación de un sistema de gestión de la calidad

También se aconseja a la empresa inscribirse en la entidad Acopi Santander, ya que esta organización esta a la vanguardia de temas administrativos a bajos

costos. Es una organización gremial, sin ánimo de lucro, constituida por empresas establecidas en Colombia, que tiene como propósito fundamental contribuir al desarrollo de la economía nacional, mediante el fomento de micro, pequeña y mediana empresa. El principal fin de la Asociación es buscar el fortalecimiento y la representatividad de las pequeñas industrias, ayudando a la obtención de beneficios económicos y sociales para sus asociados. Dicha inscripción se realizara entrando a la página de Internet www.acopisantander.com

f.) Crear un sistema de evaluación y control para la Gerencia

Para facilidad de la evaluación de los objetivos planteados para la organización se diseño el formato sistema de evaluación y control para la Gerencia el cual servirá de guía para el gerente, de cómo se están cumpliendo dichos objetivos, la versión de estos formatos corresponde a la versión numero 0, y están sujetas a cambios ya que el proceso de mejoramiento es constante y no para nunca de hacerseles mejoras.

Este formato debe ser aplicado al Gerente de la empresa y evaluado por el Coordinador Administrativo y a su vez este debe pasar un informe en la próxima reunión del área gerencial, para socializarse y tomas las respectivas acciones correctivas. Se debe revisar cada trimestre del año 2005. *(Ver cuadro No.46)*

- 2 si se calificara como deficiente la acción realizada hasta el momento
 - 3 si se calificara como regular la acción realizada hasta el momento
 - 4 si se calificara como buena la acción realizada hasta el momento
- Más de 5 si se calificara como excelente la acción realizada hasta el momento

g.) Lograr un compromiso del trabajador con la empresa

Ya que con esto se verán beneficiados, puestos que el surgimiento de la empresa es directamente proporcional de ellos.

Para desarrollar este compromiso en todos los trabajadores de la empresa se socializara en reuniones semanales temas concernientes, se designara entre los empleados a un líder escogido por votación, para ser la persona encargada de mantener la cartelera actualizada, así como también recoger las sugerencias de sus compañeros y hacerlas llegar a la Gerencia.

h.) Establecer metas a corto y mediano plazo

Estas son las proyecciones que se hacen de la empresa y que por supuesto se esperan alcanzar. Estas se ven reflejadas en la visión establecida por la empresa.

(Ver cuadro 47 metas a corto y mediano plazo).

cuadro 47 **METAS A CORTO Y MEDIANO PLAZO**

METAS A CORTO Y MEDIANO PLAZO ÁREA GERENCIAL INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES		
ORGANIZACIÓN	FORTALECIMIENTO	COMPETITIVIDAD
<ul style="list-style-type: none"> Organizar adecuadamente los la planta física en cuanto a ubicación orden y distribución para el año 2005. 	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzar un aumento en las ganancias obtenidas por la empresa durante el primer semestre del año 2005. 	<ul style="list-style-type: none"> Lograr un incremento considerable en las ventas de Industrias Metálicas Hermes, en el transcurso del primer semestre del año 2005.
<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar y adquirir tecnología y equipos necesarios para poder llevar acabo el proceso de organización durante el año 2005. 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilizar y crear conciencia entre los empleados que conforman la empresa, en cuanto a mantener activa su participación en la puesta en marcha de la misión, la visión y las estrategias corporativas de la empresa, durante el primer semestre del año 2005. 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar de una forma significativa el número de clientes durante el primer semestre del año 2005.
<ul style="list-style-type: none"> Adquirir o realizar formatos especiales para implementar el mantenimiento preventivo constante. 	<ul style="list-style-type: none"> Planear y efectuar jornadas de esparcimiento y capacitación cada trimestre del año 2005. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un nuevo producto novedoso y con el máximo de calidad en el transcurso del primer semestre del año 2005.
<ul style="list-style-type: none"> Realizar una base de datos para los clientes, los proveedores y para la competencia, en la cual se almacene toda la información que se necesite de los mismos, esta debe llevarse acabo durante el primer trimestre del año 2005. 	<ul style="list-style-type: none"> Tener más clientes satisfechos con respecto al producto terminado, y la posterior instalación del mismo, durante el primer trimestre del año 2005. 	
<ul style="list-style-type: none"> Adquirir equipos de dotación reglamentados y de buena calidad para el semestre del año 2005. 		

5.2 ÁREA COMERCIAL

Para el área comercial se plantearon las siguientes soluciones, acompañadas de sus respectivos soportes, mostrados a continuación:

a.) Crear una base de datos

Para identificar los clientes actuales: Como la empresa no esta muy bien organizada en su parte administrativa, no se conocen a ciencia cierta en su totalidad cuales son los clientes actuales.

Para recoger esta información se diseño el formato Indicador de satisfacción del cliente el cual esta incluido en el área de aseguramiento de la calidad.

Este formato se aplicara en el primer trimestre del año 2005, y la persona encargada de recoger dicha información ha de ser la secretaria de la empresa. Esta información se pasara mensualmente al computador en una hoja en Excel, la cual contendrá los siguientes datos: nombre del cliente, dirección, teléfono, fax. Nit o cedula.

La información que se recolecte en la base de datos servirá a la empresa de forma mas efectiva su publicidad, vista esta en volantes, descuentos, promociones, la base de datos también servirá para controlar saldos, cuentas por cobrar, abonos, descuentos, para esto se agregara las nuevas casillas la cual contendrán: cuentas por cobrar, abonos y saldos, el formato quedara de la siguiente manera (**Ver cuadro No48.**)

b.) Utilizar diversos medios publicitarios y promocionales

Con el fin de dar a conocer mas la empresa y aumentar su clientela. Esto se lograra empleando formas masivas de comunicaci3n: para Industrias Met3licas Hermes, se emplearon diversos modos de publicidad y promoci3n, como lo son los medios escritos, audiovisuales y auditivos. Esto con el fin de mantener el inter3s de los clientes actuales y despertar el de otros. De esta manera el nombre y la imagen de dicha empresa tendr3n mayor reconocimiento, y en base a ello la calidad, elegancia y vistosidad de sus productos alcanzaran una mayor cobertura.

Con el prop3sito de difundir la existencia y los productos de Industrias Met3licas Hermes, y de esta manera captar la atenci3n y despertar el inter3s de clientes potenciales y por supuesto su clientela actual, se propusieron las siguientes formas de comunicaci3n.

- Medios directos: para la publicidad de forma r3pida, directa y de f3cil acceso Industrias Met3licas Hermes empleara cat3logos, volantes, papeler3a membreteada, y tarjetas de presentaci3n. Para la realizaci3n de este medio se asignara una buena parte de tiempo puesto que este ser3 la base para el reconocimiento inmediato de la compa3ña por medio de un logotipo caracter3stico que se dise3nara para tal fin, y que por supuesto aparece impreso en toda la papeler3a de la empresa como su escudo.*(Vease anexo L, M, N)*
- Medios auditivos : Se ha propuesto la publicidad y promoci3n hecha a trav3s de uno de los medios masivos de comunicaci3n mas atendidos y con mayor cobertura, como lo es la radio,.Un comercial realizado bajo este concurrido medio es se3al de garant3a.

- Y finalmente se propuso la siguiente campaña publicitaria, la cual al mismo tiempo abarca a las 2 anteriores. Esta es:

Campaña de sostenimiento y de posicionamiento: La base de esta campaña es la constancia, esta se realiza a lo largo de toda la vida de la compañía. Para lograr el sostenimiento de la empresa deben llevarse a cabo las campañas publicitarias mencionadas anteriormente (volantes, papelería membreteada, tarjetas de presentación, catálogos y comerciales hechos de manera periódica por medio de una emisora local).

Para llevar a cabo la realización de las campañas publicitarias y de promoción primero debe establecerse un presupuesto, para saber cuanto tiene que emplearse en dichas campañas. El presupuesto requerido para la publicidad y la promoción de la empresa es el siguiente:

Diseño de la publicidad: 350.000

Papelería utilizada: 200.000

Las campañas publicitarias escritas, se desarrollaran en el primer trimestre del año 2005, los volantes, las tarjetas de presentación, y el portafolio de productos se empezaran a distribuir cuando se tenga lista la base de datos de los clientes.

El portafolio de productos se distribuirá en las principales empresa transportadoras de camiones pesados, mediante acuerdos comerciales con estas empresas (Coopetran, TCC, Berlinas, Omega, Servientrega, compañías de seguros de camiones, entre otras), para desarrollar esta estrategia, la empresa deberá designar a un responsable para que se encargue de las relaciones publicas, dicho empleado se prepara en temas de ventas, liderazgo y relaciones publicas mediante los seminarios anteriormente mencionados.

El nuevo slogan de la empresa se promocionara por medio de volantes, cuñas radiales, el anuncio dominical en el periódico Vanguardia Liberal y el anuncio mensual en revistas como: T.V. Cable y Cablecentro, dichos costos son los siguientes:

Cuña radial. 50.000

Anuncio en Vanguardia 60.000

Anuncio en T.V. Cable 36.500

Anuncio en Cablecentro 25.650

La anterior solución se implementara a partir del segundo trimestre del año 2005, y se espera tare consigo nuevos clientes y una imagen mas sólida y consolidada de la empresa.

c.) Diseñar un portafolio de productos:

Como Industrias Metálicas Hermes, no cuenta con un portafolio de productos, no puede mostrar de manera rápida, eficaz y apropiada a sus clientes los lujos y accesorios que la empresa fabrica. Por ello se encontró la necesidad de proponer dicho portafolio. Para la realización de este portafolio de servicio se cotizo el siguiente presupuesto.

Diseño de la carpeta: 500.000, esta contendrá todos los productos que Industrias Metálicas Hermes, fabrica así como las especificaciones de cada producto y precio de venta, la papelería necesaria para fabricar 1.000 carpetas: 350.0000, Impresiones: 200.000

El portafolio de productos, además de distribuirse a los principales transportadores, también se expondrá en ferias y misiones nacionales e

internacionales. Dicha acción se implementara en el tercer trimestre del año 2005, con el fin de organizar primero los procesos, tiempos, capacidad de la empresa antes de recibir pedidos muy grandes con los que la empresa no este aun en la capacidad de recibir, ya que unos de los objetivos es el cumplimiento y la calidad de sus productos.

d.) Realizar una investigación de mercados

Especialmente a los clientes actuales. Dicho estudio fue realizado y puede apreciarse en le diagnostico de la empresa, por tanto se estima que fue realizada en su totalidad. (*Ver capítulo 2*). Arrojando como resultado las siguientes conclusiones:

- Falta de publicidad y promoción de los productos ofrecido por Industrias Metálicas Hermes, tanto en el mercado local, nacional como internacional.
- La afluencia a Industrias Metálicas Hermes es buena (67%), pero hay que examinar el resto de los clientes para saber el porque de su poca frecuencia.
- Existe una alta rotación de los diferentes productos ofrecidos por la empresa Industrias Metálicas Hermes, siendo los guardapolvos los artículos de mayor preferencia, entre los actuales clientes, con esta información obtenida se debe mejorar el anterior producto y colocarlo por encima de la competencia en todas las características correspondientes, (calidad, acabados y precio), asimismo revisar lo restantes para lograr posicionarlos de igual manera que los guardapolvos
- Los intervalos de tiempo de compra son bastantes altos, pero esto es debido al producto que se vende; ya que no es un accesorio desechable, sino por el contrario es de larga vida y durabilidad en las tracto mulas. Pero se puede

observar que al necesitar de algún cambio en los vehículos los clientes vuelven a adquirirlos en la empresa, se hace necesario realizar un plan publicitario que les permita a los clientes estar constantemente en comunicación con la empresa, viendo las últimas novedades y descuentos que allí se estén ofreciendo.

- Industrias Metálicas Hermes, esta fallando en cuanto a la atención al cliente, pero de igual manera vemos como ofrece productos de muy buena calidad y a un buen precio. Por obvias razones se debe mejorar en un 100% la atención al cliente desarrollando un programa de capacitación a todos los miembros de la empresa Industrias Metálicas Hermes, con el fin de que el cliente se sienta totalmente satisfecho
- Se puede decir que el producto ofrecido por la empresa Industria Metálicas Hermes es muy bueno y el cliente lo prefiere por sus materiales. Pero en general el producto esta logrando cumplir con los requerimientos de los clientes. No obstante se debe seguir trabajando en los productos para lograr el más alto grado de excelencia de los mismos.
- La gran falencia en Industrias Metálicas Hermes es la atención de los clientes, pero por otra parte se ratifica que los precio, y la gran calidad de los productos es un punto fuerte de la empresa.
- La empresa Industrias Metálicas Hermes esta muy bien posicionada en el medio y por lo tanto no muestra desventaja grandes, frente a otros almacenes de su género, aunque debe mejorar su comercialización para así poder llegar a tener más clientes satisfechos y mejor dominio en el mercado, esto se lograra a partir de la implementación de un programa de publicidad tanto escrita como radial promocionando las ventajas que posee la empresa frente a su competencia, de igual manera dándola a conocer mas

- El 100% de los clientes actuales de la empresa Industrias Metálicas Hermes esta completamente satisfecho con los productos/servicios ofrecidos. Esto es una gran fortaleza que la empresa Industrias Metálicas Hermes posee en estos momentos y por la cual debe seguir trabajando.
- La mayoría de los clientes de Industrias Metálicas Hermes se encuentra satisfecho con la calidad de servicio pos-venta ofrecido con un porcentaje del 75%, mientras que el otro 25% opina lo contrario. Industrias Metálicas Hermes debe poner mayor atención a estos clientes en cuanto a su servicio pos-venta ya que el cliente es el sostenimiento de toda empresa y debe llegar a cubrir un 100% de satisfacción.
- Se debe diseñar un formato de indicador de seguimiento de los clientes, con el objetivo de no descuidar ninguna venta futura.
- La empresa debe implementar una política de descuentos para los clientes que cancele en efectivo con el fin de promocionar esta clase de cultura, así mismo se debe implementar tecnología en cuanto a tarjetas debitos y créditos, con el fin de permitirle a los clientes más comodidad a la hora de realizar sus pagos.

El desarrollo del estudio de mercado sirvió para identificar las principales falencias de la empresa y poner en práctica las soluciones.

e) Capacitar al personal en los temas concernientes a trato con el cliente, relaciones públicas y ventas

Esto con el fin de lograr la comodidad, satisfacción y sobre todo la fidelidad de los clientes actuales y la consecución de los mismos.

En cuanto a la capacitación de servicio al cliente se refiere esta se realizara por medio de personas que maneje el tema. La capacitación de el área administrativa o gerencial y de servicio al cliente estará a cargo de las autoras del presente propuesta. La capacitación de el área de producción y calidad estará a cargo de don Hermes Acevedo Muños, el propietario de la empresa, quien a su vez es experto en la creación y elaboración de cada producto. Además se capacitara al personal de la empresa en curso cortos, los mencionados anteriormente.

f) Lograr que la promoción de la empresa sea un compromiso de todos

Puesto que a parte de emplear los medios publicitarios anteriormente mencionados, también se debe concienciar a los empleados de la importancia de que ellos también busquen la manera de promocionar la empresa empleando las formas más adecuadas que consideren a su alcance.

La forma de lograr que la empresa sea un compromiso de todos será mediante las reuniones semanales con todo el personal y los cursos mencionados, con el desarrollo de estos programas se busca que los trabajadores de Industrias Metálicas Hermes se posicionen de su trabajo. Lo valoren y que como clientes internos expresen esos sentimientos hacia los clientes externos, convirtiendo sus metas y sus proyectos de vidas en objetivos comunes con los de la empresa.

g) Participar en ferias y misiones tanto a nivel local como internacional

Esto con el fin de dar a conocer más a la empresa los productos y servicios que ella ofrece produce y comercializa.

Para que la empresa empiece a participar en este tipo de eventos, primero debe organizar su planta física, procesos, capacidad ociosa y todo lo relacionado con el control de calidad del producto. Cuando estén los procesos debidamente

organizadas se desarrolla el portafolio de productos, el cual contendrá datos como: nombre del producto, especificaciones técnicas tales como materiales, medidas, también se incluirá el precio de los productos y una breve reseña histórica de la empresa, Quienes somos, años en el mercado, experiencias, entre otros temas de interés para los compradores.

Con este catalogo se busca afianzar la imagen de la empresa en los nuevos y actuales compradores, así como brindar el respaldo de la calidad de los productos.

5.3 ÁREA DE PRODUCCION

Para el área de producción se plantearon las siguientes soluciones, acompañadas de sus respectivos soportes, mostrados a continuación:

a.) Crear un sistema de inventario.

Esta labor se realiza para conocer con certeza con los productos, objetos e insumos con los que cuenta la empresa para dar utilidad a todo esto y evitar el desperdicio. Para el sistema de inventario de la empresa, se propone llevar un control mediante el sistema de inventario PEPS, primeras en entrar, primeras en salir, para implementar este nuevo sistemas de inventario se dictaran charlas de capacitación en el tema así como en el manejo de la tarjeta Kardex, a la persona que la empresa designe para llevar el inventario de la empresa en cuanto se refiere a materias primas.

El sistema de inventarios de materia prima que se llevara acaba es el PEPS, como se acaba de mencionar, el cual consiste en valorar los inventarios a los precios mas recientes, es decir, tiene el costo de la fecha; se basa en el principio que las mercancías salen en el orden en que entran; por lo tanto habrá que vender o utilizar primero las mas antiguas, en el caso de Industrias Metálicas Hermes es

utilizar la materia prima en el orden en que entra. Se debe tener en cuenta que el método es para registrar los costos de las mercancías y no para la salida real o física del producto.

Este control se aplicara a la empresa para tener un mayor control sobre la cantidad de materia prima existente, que cantidad se compra y a que precio, la fecha de compra, y la fecha de salida, la cantidad que salio, y por ultimo cuanta cantidad quedo en bodega y con que valor. De esta manera se podrá tener un control visual de que materiales hay en stock, cuales se están acabando y finalmente servirá para hallar los costos de los productos.

b.) Elaborar un diagrama específico de procesos

Crear un programa de mantenimiento preventivo con un sistema de formatos para consignar las respectivas observaciones: con el fin de establecer el mantenimiento preventivo de los recursos físicos de Industrias Metálicas Hermes, para ello se elabora un formato de mantenimiento preventivo.

Para llevar a cabo el mantenimiento preventivo de los recursos físicos en Industrias Metálicas Hermes, se ha diseñado el formato hojas de vida para la maquinaria y el equipo y el formato control de prevención y mantenimiento de la maquinaria y equipo. *(Ver Cuadro 49 hojas de vida para la maquinaria y el equipo y Cuadro 50 control de prevención y mantenimiento de la maquinaria y equipo.)*

Estos formatos tendrán la acción de controlar, primero la cantidad se equipos y maquinarias existentes en la empresa, así como la fecha en que fueron adquiridas, revisiones a la que haya sido sometida la maquinaria y el seguimiento de la misma, de igual manera se controlara quien lo hace y el estado en que la deja. Dichos formatos estarán a cargo del Coordinador de producción y la persona que se designe para esta labor, debe recibir la capacitación adecuada en

el manejo de los formatos y debe llevar una carpeta con todos los seguimientos hechos para poder presentar un informe trimestral al gerente de las condiciones de toda la maquinaria de la empresa. La finalidad de esta acción tiene como objetivo mantener en óptimas condiciones toda la maquinaria y evitar daños imprevistos que puedan retardar los procesos productivos, así como inculcar la cultura del cuidado y correcto uso de todos los implementos de trabajo.

Estos formatos se reforzaran con charlas sobre las 5's la que se encuentra programada durante el primer semestre del año 2005, de igual forma se marcara cada área de la empresa y el nombre de los materiales dentro de la organización. También se realizar una descripción técnica y el diagrama de proceso productivo: teniendo presente la información obtenida en el diagnostico de la empresa y la observación directa del proceso de los diversos productos que se fabrican en Industrias Metálicas Hermes.

CUADRO No 49 HOJAS DE VIDA PARA MAQUINARIA Y EQUIPO



**FORMATO HOJA DE VIDA DE MAQUINARIA Y EQUIPO
ÁREA DE PRODUCCION
INDUSTRIAS METALICAS HERMES**

REVISION: 0 DE 2005		FORMATO: I,M,H-AP-001	
RESPONSABLE DEL CONTROL			
NOMBRE DE LA MAQUINA O EQUIPO	FECHA DE ADQUISICION	FECHAS DE REVISIONES	SEGUIMIENTOS
REVISO		ELABORO	

A continuación se explica de manera breve el funcionamiento del presente formato:

(*1) Es la persona encargada de llevar los controles de toda la maquinaria y el equipo disponible de la empresa

(*2) Se especifica el nombre de la maquinaria o el equipo con todas las características correspondientes.

(*3) Fecha en la que se adquirió la maquinaria o el equipo

(*4) Revisiones periódicas a la que ha sido sometida la maquinaria o el equipo, esta información debe coincidir con el (*4) del formato No. 3

(*5) Se incluyen reparaciones hechas a la maquinaria o el equipo especificando claramente que problemas ha tenido y la solución planteada.

(*6) Persona que se encarga de revisar que la información escrita concuerde con la realidad.

(*7) Persona encargada de llenar el formato y entregarlo a la secretaria.

CUADRO 50 CONTROL DE PREVENCION Y MANTENIMIENTO PARA
MAQUINAS Y EQUIPOS



**FORMATO CONTROL DE PREVENCIÓN Y MANTENIMIENTO
PARA MAQUINAS Y EQUIPOS
ÁREA DE PRODUCCIÓN**

REVISION: 0 DE 2005

FORMATO: I.M.H-AP-002

**RESPONSABLE REVISION
EJECUTO CONTROL**

NOMBRE MAQUINA

FECHA REVISION

OBSERVACIONES

FECHA DE LA PROXIMA REVISION

REVISO

APROBO

A continuación se explica de manera breve el funcionamiento del presente formato:

(*1) Es la persona encargada de llevar los controles de toda la maquinaria y el equipo disponible de la empresa

(*2) Nombre del empleado o técnico encargado, cuando sea una persona ajena de la empresa se debe colocar en el cargo el título de la persona o empresa de donde proviene.

(*3) Se especifica el nombre de la maquinaria o el equipo con todas las características correspondientes.

(*4) Día en que se realizó la revisión de la maquinaria o el equipo debe coincidir con el (*4) del formato No. 2

(*5) Se debe anotar que problemas se encontraron en la maquinaria o el equipo y las soluciones planteadas.

(*6) Fecha en la que la maquinaria o el equipo deben volver a ser revisado

(*7) Persona encargada de llenar el formato y entregarlo a la secretaria.

(*8) Persona encargada de aprobar el documento

Para realizar el diagrama del proceso, se siguen los siguientes pasos:

Elabora la descripción técnica de los productos con mayor rotación de venta, y el diagrama de proceso productivo para cada uno de ellos. Para realizar el desarrollo del presente punto se basa en la información recolectada en el capítulo dos, así como la observación directa sobre cada uno de los procesos.

Para explicar la descripción técnica de cada uno de los artículos así como los diagramas de flujo se fijaron las siguientes pautas:

- Realizar una charla con todos los empleados de la empresa Industrias Metálicas Hermes, para darle a conocer que es un proceso y la importancia de ellos dentro de una organización, entre los que encontramos:

El proceso de producción, (transformación de materias primas a procesos terminados).

El proceso de selección de personal (permitirá contar con empleados idóneos para manufacturar un mejor producto y servicio prestado).

El proceso de actualización de precios (permitirá no tener inconvenientes para que el vendedor asesore de manera confiable a los clientes), entre otros.

- Etapa de conocimiento: en esta etapa lo que se pretende es que todos los empleados se familiaricen con todos los procesos que se realizan en la empresa e identifiquen su grado de participación en cada uno de ellos. De esta etapa resultan los siguientes puntos a desarrollar: Listar y organizar los procesos, para posteriormente describir cada uno de ellos, donde se incluyen los diagramas de flujos.
- Etapa de análisis: Durante esta etapa se pretende que el equipo de mejoramiento puede ser (circulo de calidad u otro similar) seleccione los procesos críticos de la empresa, ya que el impacto que tiene cada uno de ellos ente el cliente externo y su delación con los objetivos estratégicos planteados por la empresa no son los mismos. Para esta etapa se plantea un formato de procedimiento para evaluar los ítems anteriores.
- Etapa de mejoramiento: una vez identificadas las fallas o los problemas de los procesos críticos, se procederá a realizar un análisis del valor agregado y

posteriormente a formular las posible soluciones., esta información se recogerá a través de un formato de mejoramiento de procesos.

A continuación se desarrollan las tres etapas de los procesos, en lo referente al área de producción, (*véanse cuadros 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62 y gráficos 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 y 21*)

CUADRO 51 LISTA DE PROCESOS ÁREA DE PRODUCCION INDUSTRIAS METALICAS HERMES
PROCESO 1: VISERAS
PROCESO 2: DEFENSAS
PROCESO 3: GUARDAPOLVOS DELANTERO
PROCESO 4: GUARDAPOLVOS TRASERO
PROCESO 5: GUIAS
PROCESO 6: ESTRIBOS
PROCESO 7: CACHUCHAS

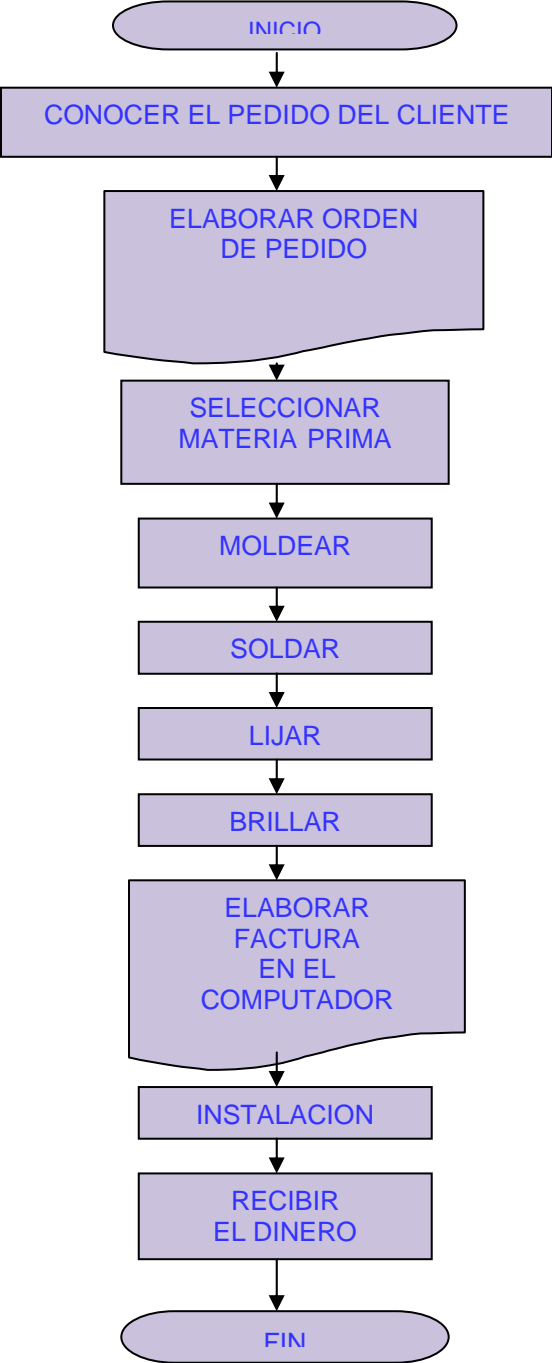
CUADRO 52 PROCESO 1

DESCRIPCION DEL PROCESO 1 (VISERAS) ÁREA DE PRODUCCION INDUSTRIAS METALICAS HERMES		
FECHA	VERSION: 0 DE 2005	CODIGO I.M.H.-AP-003
RESPONSABLE DEL PROCESO:		
DESCRIPCION DEL PROCESO	TIEMPO	RESPONSABLE
1. Conocer el pedido del cliente (*1)	20 minutos	GERENTE
2. Elaborar orden del pedido	10 minutos	SECRETARIA
3. Selección de materia prima (*2)	15 minutos	ALMACENISTA
4. Moldear cada una de las partes (el lado derecho - lado izquierdo) hasta que tome una forma ovalada	variable	OPERARIO
5. Soldar	variable	OPERARIO
6. Martillar	variable	OPERARIO
7. Lijar	variable	OPERARIO
8. Brillado	variable	OPERARIO
9. Elaborara factura en el computador	10 minutos	SECRETARIA
10. Instalación	variable	OPERARIO
11. Recibir dinero (*4)	5 minutos	SECRETARIA
TIEMPO TOTAL		

(*1) Para elaborar las ordenes de pedido se ha diseñado un formato para elaborar el producto ver cuadro factura orden de pedido

(*2) Para elaborar las ordenes de compra se ha diseñado un formato para pedir la materia prima necesaria ver cuadro factura orden de compra de materia prima.

FIGURA 13 DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO 1 (VISERAS)

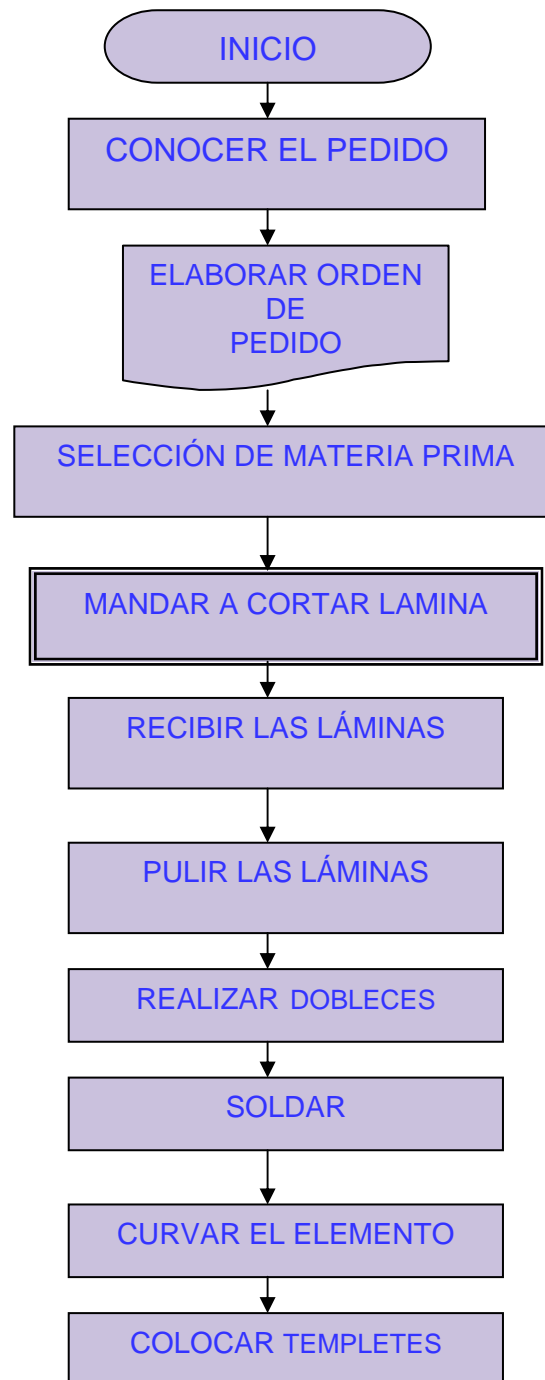


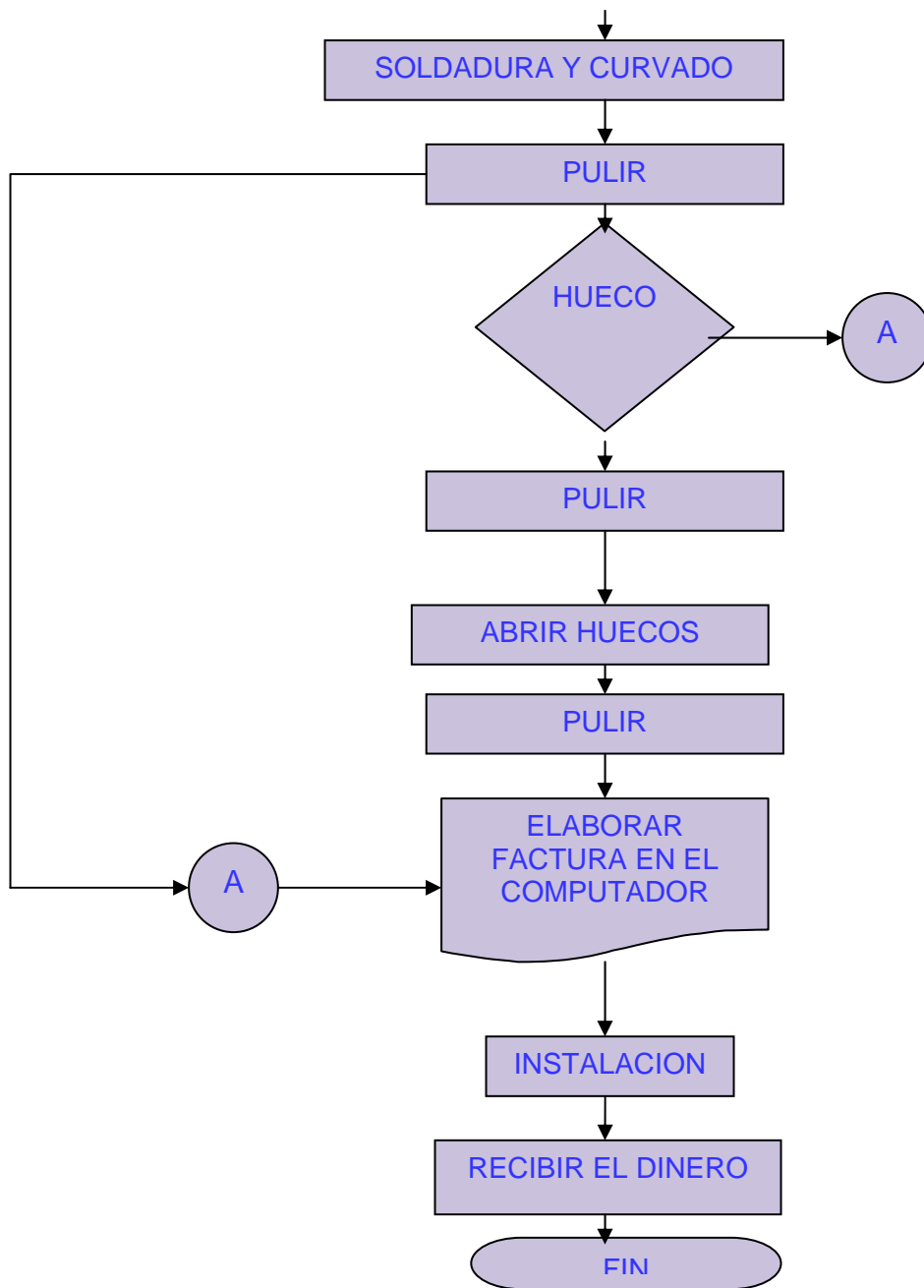
CUADRO 53 PROCESO 2

DESCRIPCION DEL PROCESO 2 (DEFENSAS) ÁREA DE PRODUCCION INDUSTRIAS METALICAS HERMES		
FECHA	VERSION: 0 DE2005	CODIGO I.M.H.-AP-004
RESPONSABLE DEL PROCESO:		
DESCRIPCION DEL PROCESO	TIEMPO	RESPONSABLE
1. Conocer el pedido del cliente (*1)	20 minutos	GERENTE
2. Elaborar orden del pedido	10 minutos	SECRETARIA
3. Selección de materia prima (*2)	15 minutos	ALMACENISTA
4. Mandar a cortar las laminas en acero inoxidable (laminas y cortes)	variable	OPERARIO
5. Recibir las laminas cortadas y dobladas	variable	OPERARIO
6. Pulir las laminas con la pulidora	variable	OPERARIO
7. Realizar dobleces (con prensa)	variable	OPERARIO
8. Soldar	variable	OPERARIO
9. Curvar el elemento	10 minutos	OPERARIO
10. Colocar templetes	variable	OPERARIO
11. Huecos de lujo (opcional) 11.1 Pulir 11.2 Abrir huecos de tornillos 11.3 Pulir	5 minutos	OPERARIOS
12. Elaborar factura en el computador	5 minutos	SECRETARIA
10. Instalación	variable	OPERARIO
11. Recibir dinero (*4)	5 minutos	SECRETARIA
TIEMPO TOTAL		

Se aplican los mismos asteriscos anteriores.

FIGURA 14 DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO 2 (DEFENSAS)



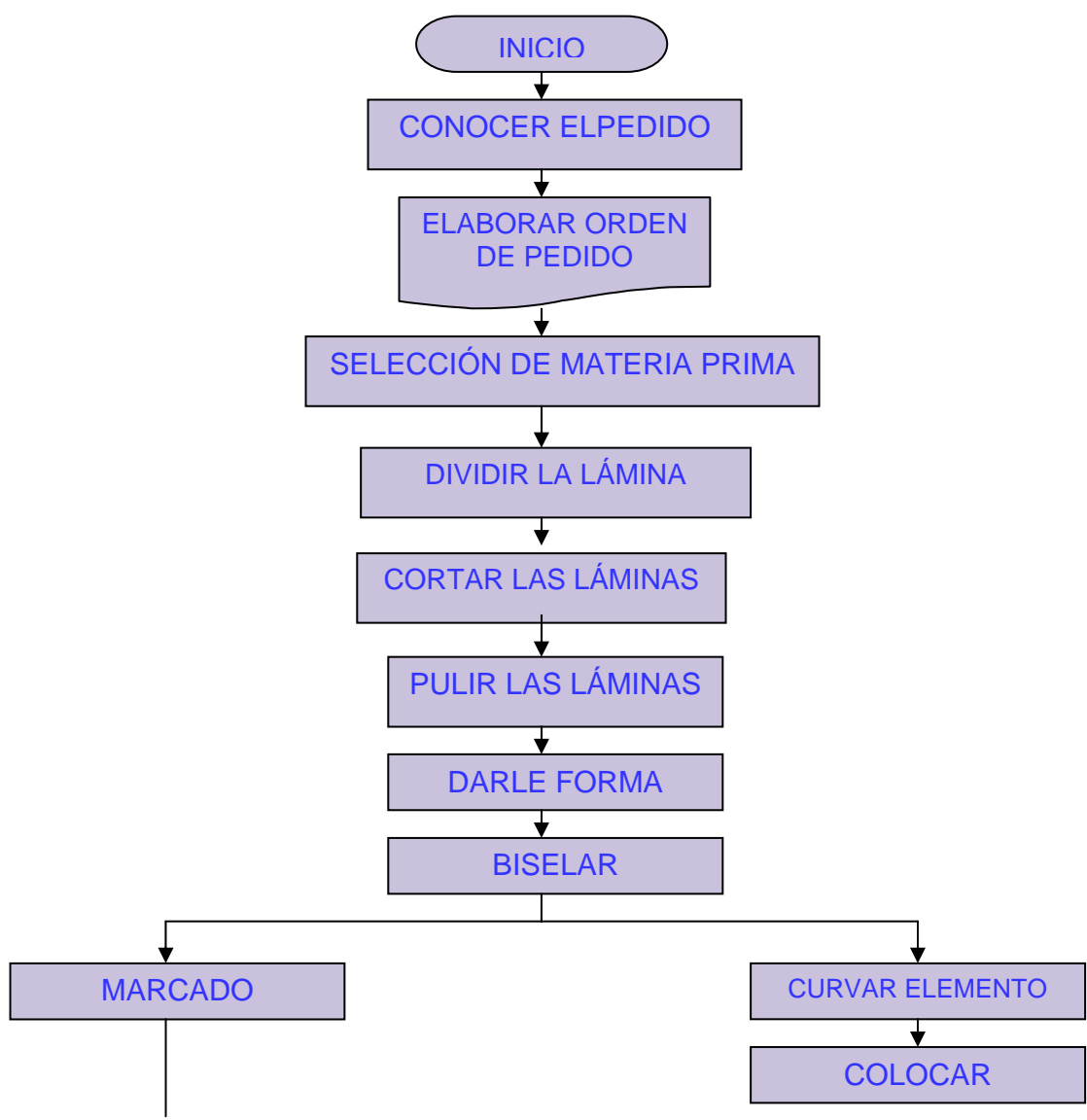


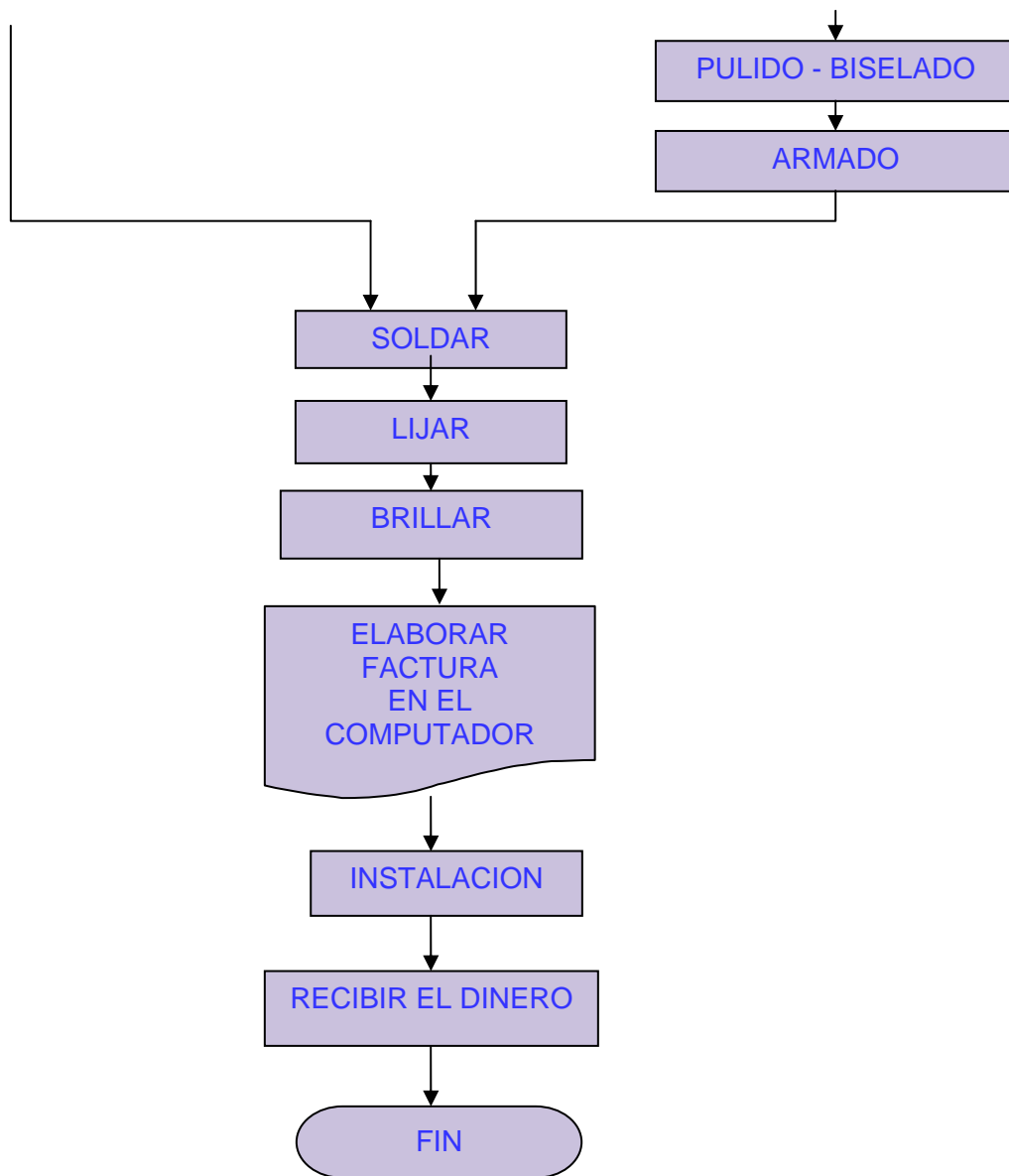
CUADRO 54 PROCESO 3

DESCRIPCION DEL PROCESO 3 (GUARDAPOLVOS DELANTERO) ÁREA DE PRODUCCION INDUSTRIAS METALICAS HERMES		
FECHA	VERSION: 0 DE2005	CODIGO I.M.H.-AP-005
RESPONSABLE DEL PROCESO:		
DESCRIPCION DEL PROCESO	TIEMPO	RESPONSABLE
1. Conocer el pedido del cliente (*1)	20 minutos	GERENTE
2. Elaborar orden del pedido	10 minutos	SECRETARIA
3. Selección de materia prima (*2)	15 minutos	ALMACENISTA
4. Dividir la lamina en 8 partes iguales	variable	OPERARIO
5. Cortar laminas	variable	OPERARIO
6. Pulir las laminas	variable	OPERARIO
7. Darle forma cilíndrica a la lamina	variable	OPERARIO
8. Pasar por la maquina para biselar	variable	OPERARIO
9. Marcado - Aletas 9a. Cortar 9b. Pulido biselado 9c. Armado	10 minutos	OPERARIOS
10. soldar	variable	OPERARIO
11. Brillar	5 minutos	OPERARIOS
12. Elaborar factura en el computador	5 minutos	SECRETARIA
10. Instalación	variable	OPERARIO
11. Recibir dinero (*4)	5 minutos	SECRETARIA
TIEMPO TOTAL		

Se aplican los mismos asteriscos anteriores.

FIGURA 15 DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO 3 (GUARDA POLVOS DELANTEROS)



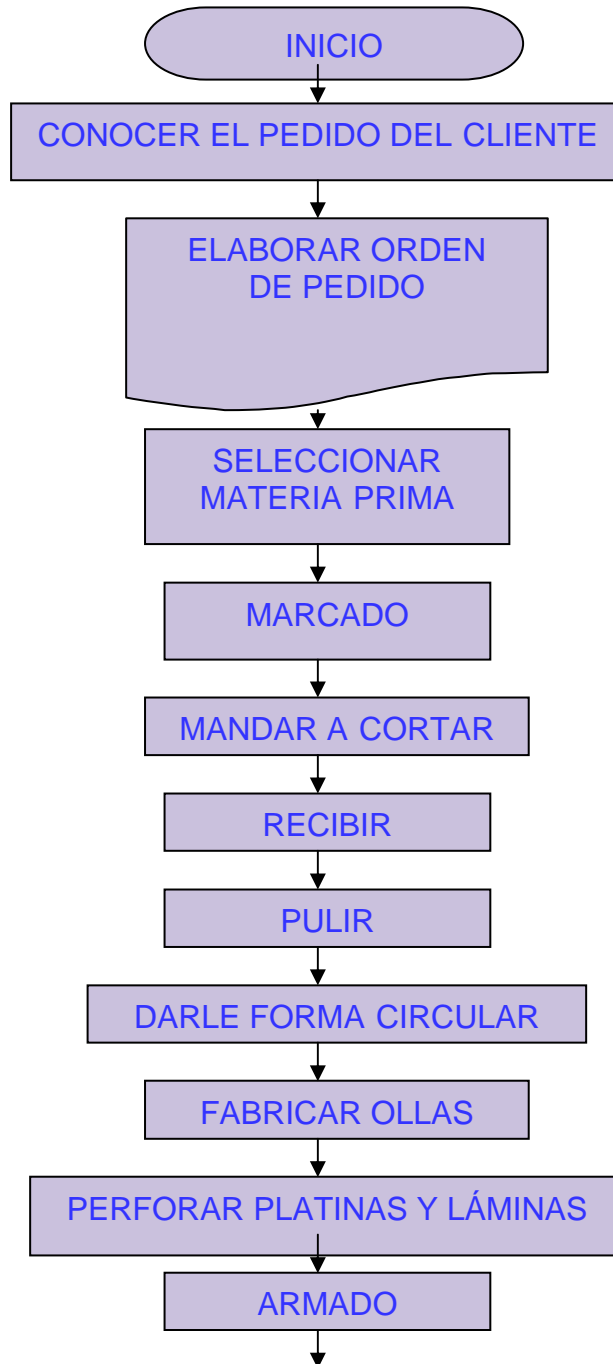


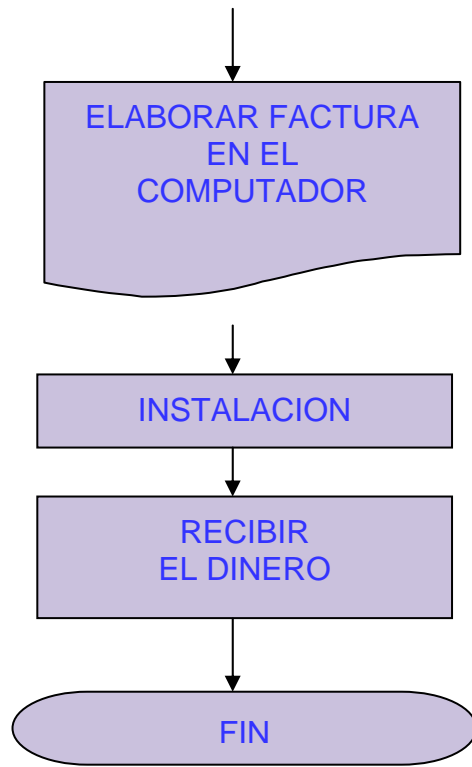
CUADRO 55 PROCESO 4

DESCRIPCION DEL PROCESO 4 (GUARDAPOLVOS TRASERO) ÁREA DE PRODUCCION INDUSTRIAS METALICAS HERMES		
FECHA	VERSION: 0 DE 2005	CODIGO I.M.H.-AP-006
RESPONSABLE DEL PROCESO:		
DESCRIPCION DEL PROCESO	TIEMPO	RESPONSABLE
1. Conocer el pedido del cliente (*1)	20 minutos	GERENTE
2. Elaborar orden del pedido	10 minutos	SECRETARIA
3. Selección de materia prima (*2)	15 minutos	ALMACENISTA
4. Marcado de lamina	variable	OPERARIO
5. Mandar a cortar las laminas	variable	OPERARIO
6. Recibir laminas	variable	OPERARIO
7. Pulir	variable	OPERARIO
8. Darle forma circular a las laminas	variable	OPERARIO
9. Fabricar argollas	variable	OPERARIOS
10. Realizar los huecos	variable	OPERARIO
11. Soldar las argollas	variable	OPERARIOS
12. Pulir argollas	variable	OPERARIOS
13, Fabricar la base interna	variable	OPERARIOS
14. Perforar la plantilla - lamina	variable	OPERARIOS
15. Armarlo	variable	OPERARIOS
12. Elaborar factura en el computador	5 minutos	SECRETARIA
10. Instalación	variable	OPERARIO
11. Recibir dinero (*4)	5 minutos	SECRETARIA
TIEMPO TOTAL		

Se aplican los mismos asteriscos anteriores.

FIGURA 16 DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO 4 (GUARDA POLVOS TRASEROS)



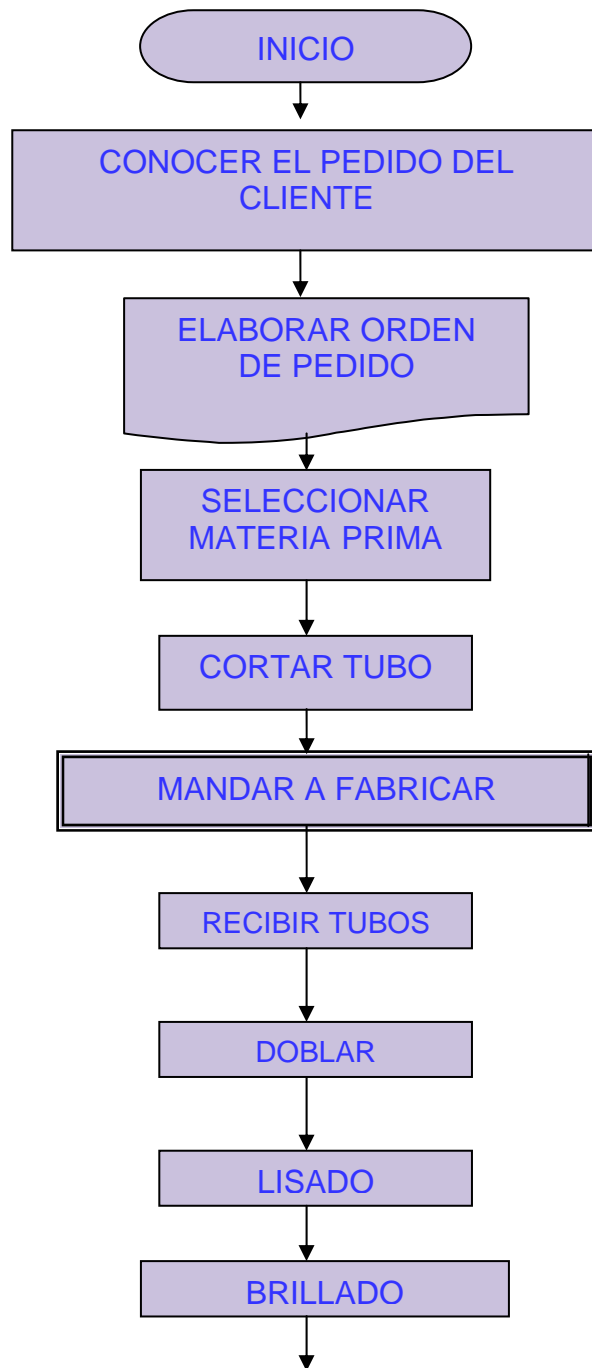


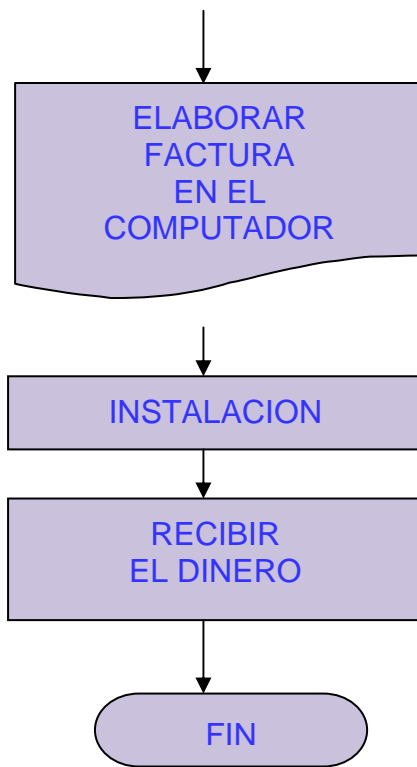
CUADRO 56 PROCESO 5

DESCRIPCION DEL PROCESO 5 (GUIAS) ÁREA DE PRODUCCION INDUSTRIAS METALICAS HERMES		
FECHA	VERSION: 0 DE 2005	CODIGO I.M.H.-AP-007
RESPONSABLE DEL PROCESO:		
DESCRIPCION DEL PROCESO	TIEMPO	RESPONSABLE
1. Conocer el pedido del cliente (*1)	20 minutos	GERENTE
2. Elaborar orden del pedido	10 minutos	SECRETARIA
3. Selección de materia prima (*2)	15 minutos	ALMACENISTA
4. Cortar tubo	variable	OPERARIO
5. Mandar a fabricar las roscas	variable	OPERARIO
6. Recibir tubo	variable	OPERARIO
7. Mandar tubo al tornero	variable	OPERARIO
8. Recibir el tubo	variable	OPERARIO
9. Doblarlo	variable	OPERARIOS
10. Lijarlo	variable	OPERARIO
11. Brillarlo	variable	OPERARIOS
12. Elaborara factura en el computador	5 minutos	SECRETARIA
10. Instalación	variable	OPERARIO
11. Recibir dinero (*4)	5 minutos	SECRETARIA
TIEMPO TOTAL		

Se aplican los mismos asteriscos anteriores.

FIGURA 17 DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO 5 (GUIAS)



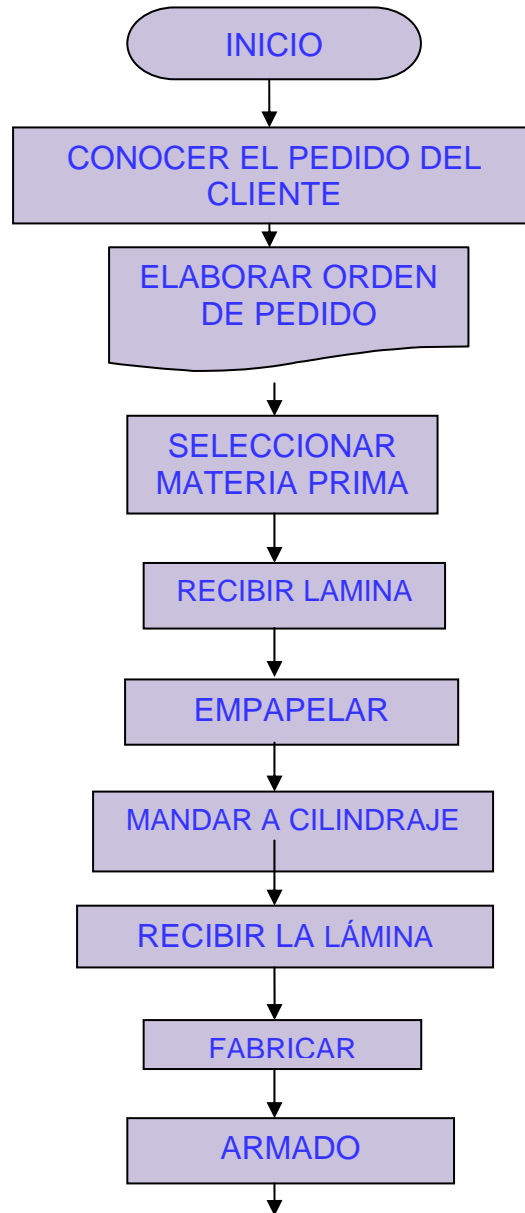


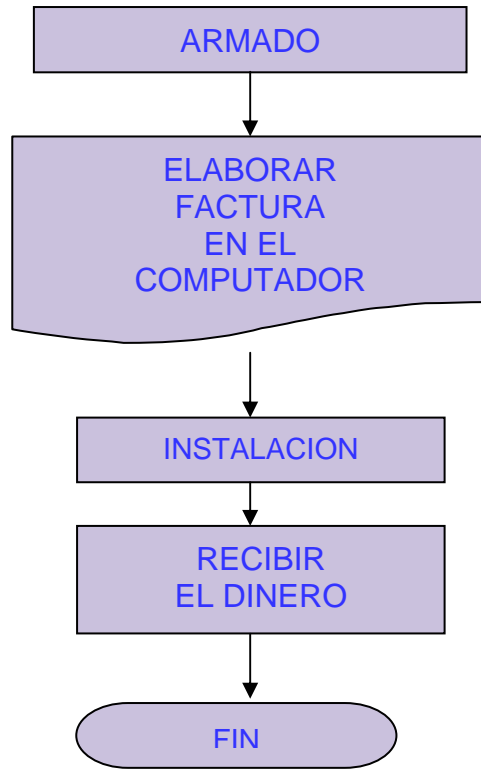
CUADRO 57 PROCESO 6

DESCRIPCION DEL PROCESO 6 (TANQUE EN ECERO INOXIDABLE) ÁREA DE PRODUCCION INDUSTRIAS METALICAS HERMES		
FECHA	VERSION: 0 DE 2005	CODIGO I.M.H.-AP-008
RESPONSABLE DEL PROCESO:		
DESCRIPCION DEL PROCESO	TIEMPO	RESPONSABLE
1. Conocer el pedido del cliente (*1)	20 minutos	GERENTE
2. Elaborar orden del pedido	10 minutos	SECRETARIA
3. Selección de materia prima (*2)	15 minutos	ALMACENISTA
4. Recibir lamina	variable	OPERARIO
5. Marcado de la lamina	variable	OPERARIO
6. Mandar a corte	variable	OPERARIO
7. Recibir la lamina	variable	OPERARIO
8. Empapelar	variable	OPERARIO
9. Mandar a cilindraje	variable	OPERARIO
10. Recibir las laminas	variable	OPERARIO
11. Fabricar las tapas	variable	OPERARIO
12. Armado de circulo	variable	OPERARIO
13. Embutido	variable	OPERARIO
14. Dobleces	variable	OPERARIO
15. Tallado	variable	OPERARIO
16. Armado	variable	OPERARIO

17. Adicionar rompe olas	variable	OPERARIO
18. Soldadura	variable	OPERARIO
19. Prueba	variable	OPERARIO
20. Brillado	variable	OPERARIO
21. Colocar cuellos	variable	OPERARIO
22. Colocar medidor - pescado - desfogue	variable	OPERARIO
12. Elaborara factura en el computador	5 minutos	SECRETARIA
10. Instalación	variable	OPERARIO
11. Recibir dinero (*4)	5 minutos	SECRETARIA
TIEMPO TOTAL		

FIGURA 18 DIAGRAMA DE FLUJO (TANQUES DE ACERO INOXIDABLE PARA ACPM)



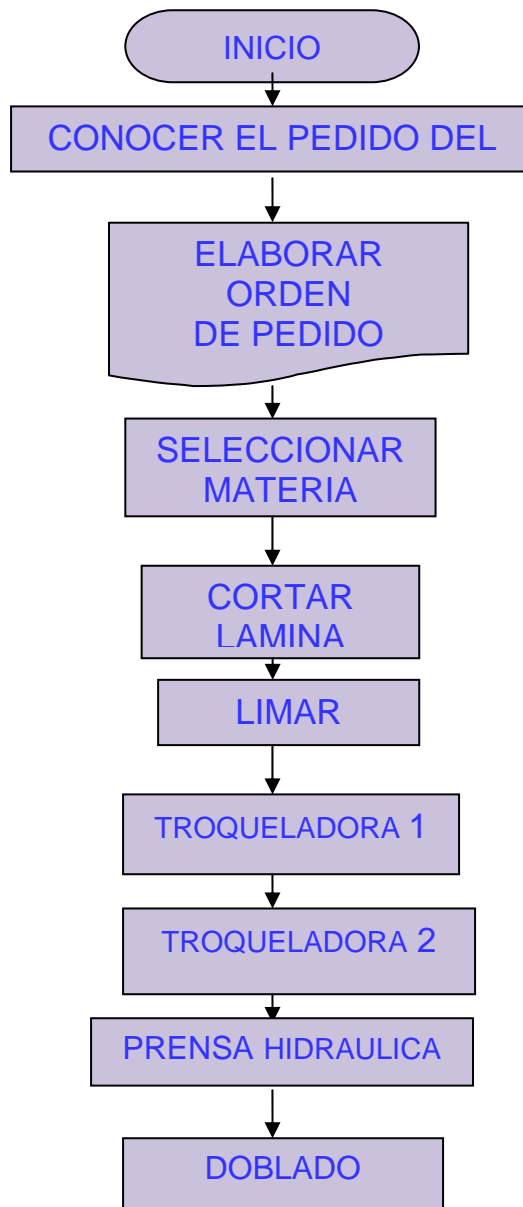


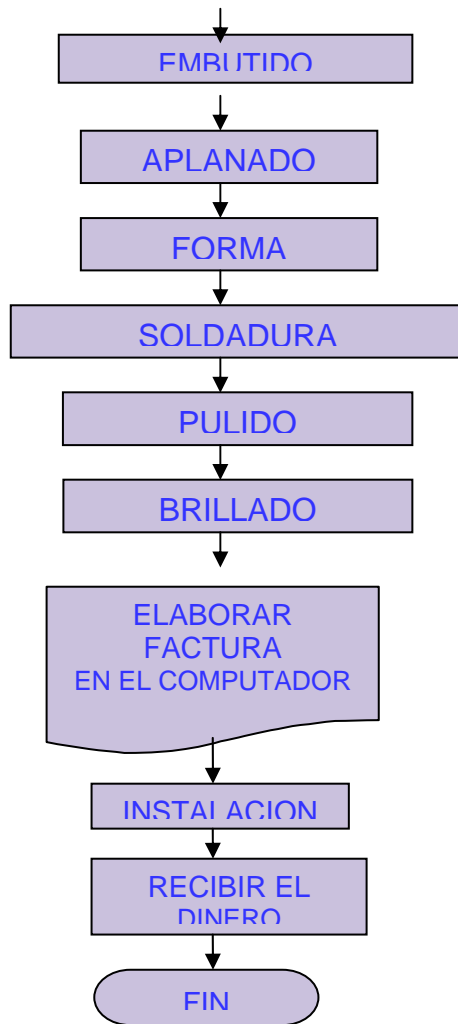
CUADRO 58 PROCESO 7

DESCRIPCION DEL PROCESO 7 (ESTRIBOS) ÁREA DE PRODUCCION INDUSTRIAS METALICAS HERMES		
FECHA	VERSION: 0 DE2005	CODIGO I.M.H.-AP-009
RESPONSABLE DEL PROCESO:		
DESCRIPCION DEL PROCESO	TIEMPO	RESPONSABLE
1. Conocer el pedido del cliente (*1)	20 minutos	GERENTE
2. Elaborar orden del pedido	10 minutos	SECRETARIA
3. Selección de materia prima (*2)	15 minutos	ALMACENISTA
4. Cortar lamina	variable	OPERARIO
5. Limar	variable	OPERARIO
6. Troqueladora 1	variable	OPERARIO
7. Troqueladora 2	variable	OPERARIO
8. Prensa hidráulica	variable	OPERARIO
9. Doblado	variable	OPERARIO
10. Brillado	variable	OPERARIO
11. Embutido	variable	OPERARIO
12. Aplanado	variable	OPERARIO
13. Forma	variable	OPERARIO
14. Soldadura	variable	OPERARIO
15. Pulida	variable	OPERARIO
16. Brillado	variable	OPERARIO
17. Elaborar factura en el computador	5 minutos	SECRETARIA
18. Instalación	variable	OPERARIO
19. Recibir dinero (*4)	5 minutos	SECRETARIA
TIEMPO TOTAL		

Se aplican los mismos asteriscos anteriores.

FIGURA 19 DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO 7 (ESTRIBOS)





Para que los anteriores procesos se cumpla a cabalidad hubo la necesidad de complementarlos por esta razón se diseñaron los siguientes formatos: selección de materia prima a cargo del almacenista, solicitud de compra, orden de compra,

informe de recepción, y orden de pago a cargo de la secretaria los cuales hacen parte del procedimientos de compra

El formato de selección de materia prima, tiene como funcionalidad organizar la empresa en el departamento de compras, ya que ellas esta íntimamente relacionadas con las otras actividades del negocio, este formato se diseñara para planear en forma adecuada los procedimientos para controlar y registrar en forma efectivas las compras que se realicen. La planeación de las compras se realizara de acuerdo con la capacidad de ventas que la empresa vaya presentando.

El control en el proceso de compras es el siguiente:

Cuando la persona almacenista observa que una materia prima esta llegando a la cantidad mínima elabora la solicitud de compra, esta solicitud se debe elaborar en original y una copia, el original se envía al departamentos de compras (secretaria) y el duplicado lo debe guardar el almacenista en un archivo que se le asignara. Con base en la solicitud de compras, la secretaria debe elaborar el formato de orden de compra en original y 2 copias, el original y la primera copia se envían al proveedor, para que devuelvan la copia con su respectiva factura, la segunda para contabilidad para que la confronte con la factura del proveedor.

Cuando las mercancías lleguen a la empresa se debe elaborar un informe de recepción por parte de la secretaria en original y 2 copias. El original, con la copia del pedido y la factura del proveedor será enviada a contabilidad para que con base en ello se haga el respectivo comprobante, la primera copia va para el almacenista para que sepa que ya llego el pedido y realice la entrada respectiva a la tarjeta de kardex.

Con base en el informe de recepción, la orden de compra y la factura del proveedor, se elabora la orden de pago, la cual debe estar autorizada por el

Coordinador Administrativo, para posteriormente elaborar el cheque o entregar el efectivo.


Para el proceso de ventas el procedimiento será el siguiente:

La secretaria debe elaborar la factura de venta en original y dos copias, el original se entrega al cliente y se le coloca el sello de cancelado, y la otra se envía a contabilidad para que este realice el respectivo soporte.

Cuando la venta sea a crédito la secretaria debe elaborar la factura de venta, y adicionar en un formato de cuentas por cobrar los siguientes datos: nombre del cliente. Dirección, teléfono, nit, número de la factura, abono realizado, fecha del abono y saldo. Este formato también se debe realizar en original y una copia el original para contabilidad y la copia para el cliente.

A continuación se muestran los respectivos formatos en el orden del proceso:

CUADRO 59 FORMATO SELECCIÓN DE MATERIA PRIMA

 <p>FORMATO SELECCIÓN DE MATERIA PRIMA ÁREA DE PRODUCCION</p>		
REVISION:0 DE 2005		FORMATO: I.M.H-AP-010
FECHA		
PRODUCTO (S)		
MATERIA REQUERIDA	CANTIDAD	PROVEEDOR
TOTAL		
SOLICITO		
APROBO		

CUADRO 60 FORMATO SOLICITUD DE COMPRA

 <p>Industrias Metálicas Hermes</p> <p>FORMATO SOLICITUD DE COMPRA ÁREA DE PRODUCCION</p>				
REVISION:0 DE 2005		FORMATO: I.M.H-AP-011		
FECHA				
Al departamento de compras: rogamos atender la presente petición de compra para				
normal ()	urgente()	extraurgente ()	especial ()	otros ()
CANTIDAD		DESCRIPCION		
SOLICITO				
APROBO				
REVISO				

Cuadro 61 FACTURA DE ORDEN DE COMPRA DE MATERIALES

		ORDEN DE COMPRA No
REVISION: 0 DE 2005		FORMATO: I.M.H-AP-12
FECHA: APROBO:		SOLICITA :
CONCEPTO	CANTIDAD	PROVEEDOR SELECCIONADO
		TOTAL
Elaboro	Reviso	

CUADRO 62 FORMATO INFORME DE RECEPCION

 <p>Industrias Metálicas Hermes</p>	
<p>FORMATO INFORME DE RECEPCION ÁREA DE PRODUCCION</p>	
REVISION:0 DE 2005	FORMATO: I.M.H-AP-013
FECHA	INFORME DE RECEPCION No.
CANTIDAD	DESCRIPCION
OBSERVACIONES:	
RECIBIDO POR	COMPROBADO POR:

Cuadro 63 FORMATO ORDEN DE PAGO

		ORDEN DE PAGO No.	
REVISION: 0 DE 2005		FORMATO: I.M.H-AP-014	
CLIENTE:		NIT.:	FECHA:
DIRECCION:			
CONCEPTO		VALOR	
Calculo del impuesto asumido retencion de IVA Compra servicio o base \$ Tarifa % Valor del impuesto asumido (RETEIVA)		TOTAL RETEFUENTE	
FIRMA:			


Cuadro 64 FORMATO FACTURA DE VENTA

		DOCUMENTO EQUIVALENTE A LA FACTURA No	
REVISION: 0 DE 2005		FORMATO: I.M.H-AP-015	
CLIENTE:		NIT.:	FECHA:
DIRECCION:			
CONCEPTO			VALOR
Calculo del impuesto asumido retención de IVA Compra servicio o base \$ Tarifa % Valor del impuesto asumido (RETEIVA)		TOTAL RETEFUENTE	
FIRMA:			


Para complementar este proceso de compras se elaborara, el formato de cotizaciones, donde se especificaran las características de los productos que los clientes requieran.

Este proceso no podrá llevarse a feliz término sin el seguimiento primero a los procesos por ella se diseñan los formatos de análisis de procesos y mejoramiento de los mismos, la acción a perseguir en este proceso es la de la mejora continua en cada uno de los procesos estos formatos debe ser responsabilidad del coordinador y debe entregar con informe trimestral al gerente para su respectivo análisis y así tener las acciones correspondientes a continuación se muestran los formatos

CUADRO 66 FORMATO ANÁLISIS DE PROCESOS

 <p>Industrias Metálicas Hermes ANÁLISIS DE PROCESOS ÁREA DE PRODUCCIÓN</p>			
REVISION: 0 DE 2005		FORMATO: I.M.H-AP-017	
RESPONSABLE DEL CONTROL			
NOMBRE DEL PROCESO	IMPACTO PARA EL CLIENTE (A)	CUMPLIMIENTO DE LAS CARACTERÍSTICAS ESPECIFICADA POR EL CLIENTE (B)	PUNTAJE TOTAL (A x B)
ESCALA DE PUNTUACIÓN			
IMPACTO FUERTE:		15 PUNTOS	
IMPACTO MEDIO:		10 PUNTOS	
IMPACTO BAJO:		5 PUNTOS	

CUADRO 67 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

 <p>Industrias Metálicas Hermes</p> <p>FORMATO MEJORAMIENTO DE PROCESOS ÁREA DE PRODUCCION</p>	
VISION: 0 DE 2005	FORMATO: I.MH-AP-018
FECHA	
PROCESO No:	
REVISION DEL DIAGRAMA (*1)	
3) EVALUACION DEL PROCESO	SI
NO	
<p>¿EL CLIENTE ESTA DISPUESTO A PAGAR POR ELLA? ¿EL CLIENTE SALIO SATISFECHO CON EL PRODUCTO? (*2)</p>	
ALCANCE: ESTE FORMATO APLICA PARA LOS PROCESOS DEL ÁREA DE PRODUCCION	
RESPONSABLE DEL PROCESO	

(*1) Se debe revisar constantemente el diagrama de flujo para verificar que se este cumpliendo; o repitiendo alguna actividad

(*2) Se deben evaluar los procesos para verificar el cumplimiento de la satisfacción del cliente; se pueden incluir otros aspectos según criterio del analista.

c.) Buscar una locación con mayor espacio disponible:

Aun cuando donde se encuentra ubicada actualmente Industrias Metálicas Hermes, en el barrio Girardot, también están establecidas un sin fin de empresas dedicadas a diversas labores, según el (POT.) Plan de Ordenamiento Territorial, este es un sector catalogado como residencial Tipo 3, razón por la cual no está establecido para el funcionamiento industrial.

Básicamente por este motivo y el de buscar una locación mas amplia y adecuada para el funcionamiento de dicha empresa, se está pensando intensamente en reubicar a Industrias Metálicas Hermes en sitio destinado para sus fines y necesidades, por ello se plantea fuertemente la zona industrial.

d.) Mejorar y adquirir maquinaria

Adquirir una prensa hidráulica y troqueladora, esta tiene un valor comercial de \$25´000.000. Millones de pesos y se sabe que, con esta máquina se disminuirá el tiempo de trabajo, que se empleaba antes en la labor de troquelado de dos días a 10 minutos, también se ahorraría tiempo ya que sin esta máquina hay necesidad de sacar trabajo a otros lados.

A si mismo se plantea la posibilidad, de trabajar con estudiantes de la Universidad Industrial de Santander de la facultad de Diseño Industrial, (ultimo semestre), para trabajar en el diseño de nuevas máquinas y mejoramiento de las existentes.

5.4 ÁREA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Para el área de aseguramiento de calidad se plantearon las siguientes soluciones, acompañadas de sus respectivos soportes, mostrados a continuación:

a.) Delegar a un empleado capacitado la función de hacer control de calidad.

Este debe encargarse de revisar todas las acciones que realice la empresa orientadas a la calidad ofrecidas en sus servicios y/o productos, con el fin de mantener y mejorar los procesos, minimizando errores y ampliando la satisfacción del cliente.

Este empleado debe ser nombrado por la organización, pero para su mayor efectividad se recomienda contratar un gestor empresarial o afines para que se encargue de este departamento exclusivamente.

La persona encargada de esta área dentro de la empresa debe:

- Trabajar arduamente para crear una cultura organizacional orientada hacia la calidad.
- Trabajar por que todos los empleados tengan una visión compartida de lo que debe ser su empresa.
- Trabajar por que el enfoque principal sea entorno al cliente (interno y externo)
- Crear un plan estratégico que despliegue actividades o tareas específicas a cada área funcional de la empresa.
- Trabajar para que la Gerencia asuma el compromiso y liderazgo de esta labor.
- Trabajar por el empoderamiento (empowerment) de los trabajadores.

- Buscar el mejoramiento continuo de los procesos y la innovación de los productos, ya que las necesidades de los clientes no son estáticas en el tiempo.

A fin de llevar a cabo este proceso es necesario implementar estrategias y/o herramientas básicas que faciliten el análisis de problemas: se recomienda para Industrias Metálicas Hermes aplicar las siguientes:

- La estrategia de las 5 S's, La ruta de la calidad, Los costos de la calidad, Los costos de la no calidad, Lluvias de ideas, diagrama de pareto, diagrama causa efecto, diagrama de dispersión, histogramas, hojas de verificación, gráficos de control, entre otros.

Para la Gerencia se recomienda utilizar algunas de las siguientes estrategias:

- Diagrama de relaciones, Diagrama de afinidad, Diagrama de matriz, entre otras

Para poner en practica este departamento se piensa dictar charlas al interior de la empresa por parte de las autoras del presente proyecto, a todo el personal y en especial a la persona que la Gerencia designe para el cumplimiento de esta funciones.

b.) Elaborar formatos para llevar los registros de la empresa.

En esta operación deben ir compilados registros, formatos, fundamentales para la empresa, en cuanto a la información requerida para el mejor funcionamiento.

A continuación se nombraran las principales acciones a realizar

- Formular una encuesta de satisfacción a los clientes. Esta, tiene dos finalidades, la primera de ellas es permitir al cliente evaluar y calificar la labor de la empresa, la segunda es que tomando como base la información obtenida por la

primera (finalidad), Industrias Metálicas Hermes tiene la posibilidad de mejorar, cambiar, o continuar ofreciendo el mismo grado de calidad, tanto de sus productos como de su servicio.

Esta encuesta será entregada a los clientes después de la compra de algún producto, por parte de la secretaria de la empresa, y permitirá mantener actualizada la base de datos de la organización. Esta base de datos será actualizada cada mes por la secretaria en una base de datos en Excel. (Véase cuadro 68)

CUADRO 68 INDICADOR DE SATISFACCION DEL CLIENTE

 Industrias Metálicas Hermes FORMATO INDICADOR DE SATISFACCION DEL CLIENTE ÁREA ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD				
REVISION: O DE 2005		FORMATO: I.M.H-ASC-001		
NOMBRE DEL CLIENTE				
PRODUCTO(S) COMPRADO(S)				
FECHA:				
CARACTERISTICAS A EVALUAR	EXELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
CALIDAD DE MATERIALES				
CALIDAD DE ACABADOS				
CUMPLIMIENTO DE PLAZO DE ENTREGA				
CALIDAD EN LA ATENCION				
PRECIO DEL PRODUCTO				
OBSERVACIONES:				
La información adicional acerca de usted estimado cliente que nos suministre a continuación será de suma reserva de la empresa y nos servirá para ampliar nuestra base de datos con el fin de mejorar el servicio prestado				
DIRECCION:				
TELEFONOS:				
FAX:				

- Diseñar para el cliente, un formato adicional el cual es el del servicio post-venta, con el animo de evaluar el seguimiento del cliente y la calidad del producto vendido. Crear un sistema de servicio post-venta. Este servicio tiene como finalidad mantener la relación de el cliente con la empresa una vez este a adquirido sus productos. esto es una labor compartida entre todas las personas que hacen parte de industrias Metálicas Hermes.

Para que el servicio post-venta se pueda llevar a cabo deben tenerse presentes aspectos fundamentales para tal fin como lo son:

Cada vez que un negocio culmine debe cumplirse con todo lo prometido al cliente, entregar los productos el día pactado con el cliente.

En caso de presentarse demoras inesperadas comunicárselas al cliente con el mayor tiempo posible, establecer una forma de cultura dirigida a las personas que hacen parte de la empresa así como a las de su entorno.

Cumplir a cabalidad con todo lo pactado tanto en la misión, la visión, las creencias estratégicas y las políticas de la empresa, llevar a cabo lo establecido en la publicidad y la promoción de la empresa.

Entre otros factores que surgen a medida que se trata con el cliente.

Para entender más claramente como se establecerá el sistema de servicio post-venta, se propuso el siguiente formato: **(Véase cuadro 69)**

CUADRO 69 FORMATO DE SEGUIMIENTO DEL SERVICIO POS-VENTA

 <p>FORMATO SEGUIMIENTO DEL SERVICIO POS-VENTA ÁREA ASEGURAMIENTO DE CALIDAD</p>			
REVISION:0 DE 2005		FORMATO: I.M.H-ASC-002	
FECHA:			
NOMBRE DEL CLIENTE:			
PRODUCTO COMPRADO:			
CARACTERISTICAS A EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES
¿EL PRODUCTO HA PRESENTADO IMPERFECTOS?			
¿SE LE HAN CUMPLIDO TODAS LAS PROMESAS COMERCIALES HECHAS?			
¿SE DEBE MEJORAR ALGUNA CARACTERISTICA?			

Este formato debe ser diligenciado por la secretaria de la empresa mediante llamadas a los clientes, aclarándoles que el fin de la empresa es siempre el de la mejora continua en todos sus productos y servicios ofrecidos.


Debe anexarse la quejas y reclamos (en caso de existir), y pasar un informe escrito al Coordinador Administrativo, con el fin de que este tome las acciones correctivas pertinentes.

Realizar una base de datos de los proveedores actuales de la empresa donde se consigne nombre del proveedor, dirección, materia prima seleccionada, y descuentos ofrecidos, así como las formas de pago, Este formato tiene como finalidad, mantener informado al coordinador de producción sobre los diferentes proveedores existentes para cada tipo de materia prima que se requiere para la elaboración de los productos, estará a cargo del coordinador de producción y debe estar actualizando cada 2 meses, el formato se llevará en una base de datos en el programa de Excel. *(Ver cuadro70)*

CUADRO 70 REGISTRO DE PROVEEDORES

 INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES				
FORMATO REGISTRO DE PROVEEDORES ÁREA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD				
REVISION: 0 DE 2005		FORMATO: I.M.H-ASC-003		
NOMBRE DEL PROVEEDOR	DIRECCION	MATERIA PRIMA	FORMA DE PAGO	DESCUENTOS OFRECIDOS

CUADRO 71 FORMATO EVALUACION DE PROVEEDORES

 <p>Industrias Metálicas Hermes</p> <p>FORMATO EVALUACION DE PROVEEDORES ÁREA ASEGURAMIENTO DE CALIDAD</p>	
REVISION: 0 DE 2005	FORMATO: I.M.H-ASC-004
FECHA:	
AUDITOR:	
CARACTERISTICAS	CUMPLIMIENTO PUNTAJE
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	
EXISTENCIA	
METODOLOGIA PARA RESOLVER RECLAMOS	
CUMPLIMIENTO CON LOS PLAZOS DE ENTREGA	
VELOCIDAD DE RESPUESTA	
PRECIO	
TRATO COMERCIAL	
NOMBRE DEL PROVEEDOR	
MATERIA PRIMA QUE PROVEE	
DIRECCION:	

El sistema de evaluación será el siguiente:

Entre 0 puntos y 29 puntos: su calificación será mala
Entre 30 puntos y 49 puntos: su calificación será regular
Entre 50 puntos y 79 puntos: su calificación será buena
Mas de 80 puntos su calificación será excelente.

La evaluación de los proveedores será realizada por el coordinador de producción ésta debe llevarse a cabo cada trimestre del año 2005 y en la reunión con la alta gerencia se presentará el informe correspondiente, donde se tomarán las respectivas acciones a seguir.

d.) Diseñar un buzón de sugerencias.

La satisfacción del cliente es un asunto primordial para industrias Metálicas Hermes. Por ello para dicha empresa se propuso un sistema que le permita recopilar y así mismo resolver las quejas reclamos y sugerencias que los clientes tengan para formularle, para esto se diseño el buzón de sugerencias.

Ya que dicho objeto le permite a la empresa recolectar de manera rápida y veraz de alguna forma u otra el sentir de los clientes hacia la empresa, mediante el cual puede establecer una respuesta inmediata a dichas sugerencias, mejorando los aspectos que así lo requieran.

Las quejas, reclamos y sugerencias, debe establecerse el motivo de lo anteriormente mencionado, la fecha de el mismo, y si el cliente lo prefiere puede llevar también su nombre. Luego de recibida la sugerencia el paso a seguir es la posterior solución de la misma, y para obtener mejores resultados realizarla de manera escrita y llevarla a los registros de la empresa para que tenga mayor trascendencia.

Las sugerencias quejas y reclamos que se obtengan deben ser leídos diariamente y así mismo comunicados a todo el personal pues el mejoramiento de la empresa debe ser asumido como un asunto de todos sus miembros.

En caso de que las sugerencias, los reclamos y las quejas se hagan de manera verbal a cualquier operario, este se encuentra en la obligación de trasmitírsela al Coordinador Administrativo.

El buzón de quejas, reclamos y sugerencias deberá estar ubicado en un sitio específico de la administración de la empresa. Este cuenta con un valor de 10.000 pesos y será en madera.

e.) Lograr la certificación de ISO 9001

Con el propósito de ser más competitivo y competir a nivel internacional, la empresa debe lograr certificarse con un ente autorizado esta certificación.

Esta acción requerirá primeramente de desarrollar a cabalidad el plan de acción propuesto por las autoras del proyecto, a cabo de un año la empresa estará preparada para cumplir con las normas y requisitos de la ISO 9001. Esta labor estará a cargo de un comité propuesto por parte de la empresa y un auditor interno.

5.5 ÁREA DE TALENTO HUMANO

Para el área de talento humano se plantearon las siguientes soluciones, acompañadas de sus respectivos soportes, mostrados a continuación:

a.) **Mejorar el reglamento interno de trabajo**

Formular las políticas de la empresa y diseñar el perfil de cada cargo y la evaluación por desempeños a los empleados. El reglamento interno de trabajo para Industrias Metálicas Hermes se encuentra plenamente establecido, siendo necesarias solo algunas mejoras.

En cuanto a las políticas de la empresa se han establecido para Industrias Metálicas Hermes las siguientes:

- Buscar la permanente y continua satisfacción de los clientes en relación a sus anhelos y expectativas de calidad en los productos ofrecidos, en cuanto a: cumplimiento de los plazos de entrega, y servicio post-venta entre otros.
- Mantener el compromiso continuo por parte de todo el personal de la empresa con las normas y los requerimientos de la calidad.
- Trabajar por la mejora continua de los procesos, productos y servicios ofrecidos por parte de la organización, a sus clientes.
- Estar siempre atentos a cualquier cambio que se suscite en el medio circundante, en cuanto a productos, precios, promociones, medios publicitarios, formas de distribución, y clientes potenciales. En base a esto realizar una plática con el equipo de trabajo.
- Llevar a cabo reuniones laborales cada trimestre, en las cuales se evalúe el compromiso y el conocimiento que tiene el personal en cuanto a la misión, la visión y las estrategias corporativas de la empresa.

- Crear incentivos, para los empleados que demuestren con su comportamiento y su trabajo que son unos muy buenos elementos para la empresa.
- Poner en práctica acciones correctivas en el momento en que se presenten inconvenientes en el cálculo de indicadores de gestión.
- Realizar una base de datos con los clientes, proveedores y competencia, y actualizarla constantemente.
- Hacer contrataciones a personal que cumpla con las especificaciones del cargo.
- Capacitar a los empleados de la empresa en cuanto a atención y servicio al cliente.
- Patrocinar la higiene, el orden y el aseo del lugar de trabajo.
- Llevar acabo jornadas de mantenimiento y cuidado a los equipos de la empresa.
- Tratar al máximo de no originar el desperdicio de materias primas e insumos.
- Seguir a cabalidad las etapas fundamentales que conlleva el proceso en la elaboración del producto.

- Cerciorarse del perfecto estado y de la buena calidad de las materias primas recibidas al proveedor.
- Llevar a cabo encuestas de satisfacción al cliente cada vez que se lleve a cabo una venta.
- Realizar y así mismo revisar de manera periódica un buzón de sugerencias, quejas y recamos.
- Hacer un calculo de los indicadores de gestión y tomas las medidas correctivas pertinentes.
- Hacer obligatorio el uso de los elementos de seguridad por parte de los empleados que lo necesiten.

Para el perfil de los cargos así como la evaluación a los mismo se diseñaron los siguientes formatos (*Véanse cuadros 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84*)

CUADRO 72 DESCRIPCION DEL CARGO GERENTE



FORMATO : IMH-ASC-005
DESCRIPCION CARGO DE GERENTE
AREA DE TALENTO HUMANO

DESCRIPCION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE
CODIGO:	OO1
FECHA:	DICIEMBRE DE 2004
JEFE INMEDIATO:	NINGUNO
CARGO:	
SUPERVISA A:	COORDINADOR ADMINISTRATIVO SECRETARIA SOLDADOR OFICIAL AYUDANTE
NUMERO DE CARGOS IGUALES:	0

OBJETIVO PRINCIPAL

*Atender todas las funciones relacionadas con la administración general de la empresa

OBJETIVOS ESPECIFICOS


- * Ser el representante legal de la empresa
- * Formular las políticas
- * coordinar el área de producción
- *Coordinar el área financiera y contable

Vo Bo Empleado

Vo Bo Jefe inmediato

Analista

CUADRO 73 PERFIL DEL CARGO GERENTE

 <p>Industrias Metálicas Hermes</p> <p>FORMATO : IMH-ASC-006</p> <p>DESCRIPCION CARGO DE GERENTE</p> <p>AREA DE TALENTO HUMANO</p>
PERFIL DEL CARGO DE GERENTE
EDUCACION EXIGIDA: * Se requiere, para la ejecución del cargo, haber cursado alguna carrera profesional en el área de la administración
EXPERIENCIA EXIGIDA: * Se requiere poseer una experiencia de mas de un año para ejercer el cargo
HABILIDADES EXIGIDAS:
MANUAL * El grado de habilidad manual requerida para desempeñar el puesto es normal
VISUAL * El grado de habilidad visual requerida para desempeñar el puesto es normal
VERBAL * El grado de habilidad verbal requerido para desempeñar el puesto es alto
VISO MOTRIZ * El grado de habilidad viso motriz requerido para desempeñar el puesto es normal
AUDITIVA * El grado de habilidad auditiva requerido para desempeñar el puesto es bueno
RESPONSABILIDADES *En el desarrollo del trabajo se planea el trabajo en detalle y se toman decisiones de mucha importancia *En el desarrollo del trabajo se analizan y resuelven problemas complejos de manera constante *El cargo exige supervisar 8 o mas cargos
ESFUERZO MENTAL * Las labores desempeñadas en el cargo exigen de manera permanente gran esfuerzo mental

RIESGOS DEL PUESTO

*La probabilidad de sufrir una incapacidad parcial, desempeñando las funciones laborales es mediana

CONDICIONES AMBIENTALES

* Las labores inherentes al cargo se ejecutan en un ambiente con un grado de iluminación normal

CALOR

* Las condiciones propias del cargo se realizan en un ambiente malo de calor

HUMEDAD

* Las actitudes inherentes al cargo se ejecutan en un ambiente con un grado de humedad normal

RUIDO

* Las labores propias del cargo se realizan en un ambiente con niveles de ruidos malos

POLVO

* Las actividades del cargo se efectúan en condiciones ambientales malas respecto al grado de polvo que se presenta en el aire

VENTILACION

* El nivel de ventilación en el lugar de trabajo es regular

OLORES

* Las labores propias del cargo se realizan en un ambiente con un nivel de olores regular

CONGESTION

* El nivel de congestión en el lugar de trabajo es externo

SUCIEDAD

* Las actividades del cargo se efectúan en condiciones ambientales regulares respecto al grado de suciedad

FRIO

* Las labores propias del cargo se realizan en un ambiente normal de frío

CUADRO 74 DESCRIPCION DEL CARGO COORDINADOR ADMINISTRATIVO



FORMATO : IMH-ASC-007

DESCRIPCION CARGO COORDINADOR ADMINISTRATIVO

AREA DE TALENTO HUMANO

DESCRIPCION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	COORDINADOR ADMINISTRATIVO
CODIGO:	OO2
FECHA:	DICIEMBRE DE 2004
JEFE INMEDIATO:	GERENTE
SUPERVISA A:	SECRETARIA SOLDADOR OFICIAL AYUDANTE
NUMERO DE CARGOS IGUALES:	0

OBJETIVO PRINCIPAL

*Atender todas las funciones relacionadas con el área administrativa

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- * Coordinar al personal de producción
- * Coordinar al área de calidad
- * Ser el asistente de gerencia en todas sus funciones administrativas
- * Manejar el área de talento humano
- * Coordinar áreas de sistemas y comunicación

Vo Bo Empleado

Vo Bo Jefe inmediato

Analista

CUADRO 75 PERFIL DEL CARGO COORDINADOR ADMINISTRATIVO



FORMATO : IMH-ASC-008

DESCRIPCION CARGO COORDINADOR ADMINISTRATIVO

AREA DE TALENTO HUMANO

PERFIL DEL CARGO DEL COORDINADOR ADMINISTRATIVO

EDUCACION EXIGIDA:

* Se requiere, para la ejecución del cargo, haber cursado alguna carrera profesional en el área de la administración

EXPERIENCIA EXIGIDA:

* Se requiere poseer una experiencia de mas de un año para ejercer el cargo

HABILIDADES EXIGIDAS:

MANUAL

* El grado de habilidad manual requerida para desempeñar el puesto es normal

VISUAL

* El grado de habilidad visual requerida para desempeñar el puesto es normal

VERBAL

* El grado de habilidad verbal requerido para desempeñar el puesto es alto

VISO MOTRIZ

* El grado de habilidad viso motriz requerido para desempeñar el puesto es normal

AUDITIVA

* El grado de habilidad auditiva requerido para desempeñar el puesto es bueno

RESPONSABILIDADES

*En el desarrollo del trabajo se planea el trabajo en detalle y se toman decisiones de mucha importancia

*En el desarrollo del trabajo se analizan y resuelven problemas complejos de manera constante

*El cargo exige supervisar 7 o mas cargos

ESFUERZO MENTAL

* Las labores desempeñadas en el cargo exigen de manera permanente gran esfuerzo mental

RIESGOS DEL PUESTO

*La probabilidad de sufrir una incapacidad parcial, desempeñando las funciones laborales es mediana

CONDICIONES AMBIENTALES

* Las labores inherentes al cargo se ejecutan en un ambiente con un grado de iluminación normal

CALOR

* Las condiciones propias del cargo se realizan en un ambiente malo de calor

HUMEDAD

* Las actitudes inherentes al cargo se ejecutan en un ambiente con un grado de humedad normal

RUIDO

* Las labores propias del cargo se realizan en un ambiente con niveles de ruidos malos

POLVO

* Las actividades del cargo se efectúan en condiciones ambientales malas respecto al grado de polvo que se presenta en el aire

VENTILACION

* El nivel de ventilación en el lugar de trabajo es regular

OLORES

* Las labores propias del cargo se realizan en un ambiente con un nivel de olores regular

CONGESTION

* El nivel de congestión en el lugar de trabajo es externo

SUCIEDAD

* Las actividades del cargo se efectúan en condiciones ambientales regulares respecto al grado de suciedad

FRIO

* Las labores propias del cargo se realizan en un ambiente normal de frío

CUADRO 76 DESCRIPCION DEL CARGO SECRETARIA ADMINISTRATIVA



FORMATO : IMH-ASC-009

**DESCRIPCION CARGO DE SECRETARIA ADMINISTRATIVA
AREA DE TALENTO HUMANO**

DESCRIPCION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	SECRETARIA ADMINISTRATIVA
CODIGO:	OO3
FECHA:	DICIEMBRE DE 2004
JEFE INMEDIATO:	GERENTE COOR. ADMINISTRATIVO
SUPERVISA A:	O
NUMERO DE CARGOS IGUALES:	O

OBJETIVO PRINCIPAL

* Realizar actividades propias de archivo y atención al publico

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- * Elaborar digitar y diligenciar documentos
- * Archivar la información física en el computador
- * Diligenciar los libros contables
- * Trabajar en equipo con el contador
- * Elaborar facturas

Vo Bo Empleado

Vo Bo Jefe inmediato

Analista

CUADRO 77 PERFIL DEL CARGO SECRETARIA ADMINISTRATIVA



FORMATO : IMH-ASC-010
DESCRIPCION CARGO DE GERENTE
AREA DE TALENTO HUMANO

PERFIL DEL CARGO DE SECRETARIA ADMINISTRATIVA

EDUCACION EXIGIDA:

* Se requiere, para la ejecución del cargo, haber cursado estudios específicos, aunque no a nivel universitario

EXPERIENCIA EXIGIDA:

* Se requiere poseer una experiencia hasta 6 meses para ejercer el cargo

HABILIDADES EXIGIDAS:

MANUAL

* El grado de habilidad manual requerida para desempeñar el puesto es normal

VISUAL

* El grado de habilidad visual requerida para desempeñar el puesto es normal

VERBAL

* El grado de habilidad verbal requerido para desempeñar el puesto es alto

VISO MOTRIZ

* El grado de habilidad viso motriz requerido para desempeñar el puesto es normal

AUDITIVA

* El grado de habilidad auditiva requerido para desempeñar el puesto es bueno

RESPONSABILIDADES

* En el desarrollo del trabajo se siguen instrucciones definidas y exactas de manera frecuente

<ul style="list-style-type: none"> * En el desarrollo del trabajo se toman pequeñas decisiones de manera constante * El grado de memoria remota requerida para desempeñar el puesto es alto
<p>ESFUERZO MENTAL</p> <ul style="list-style-type: none"> * Las labores desempeñadas en el cargo exigen de manera permanente gran esfuerzo mental
<p>RIESGOS DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> * La probabilidad de sufrir una incapacidad parcial, desempeñando las funciones laborales es mediana
<p>CONDICIONES AMBIENTALES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Las labores inherentes al cargo se ejecutan en un ambiente con un grado de iluminación normal
<p>CALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> * Las condiciones propias del cargo se realizan en un ambiente malo de calor
<p>HUMEDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> * Las actividades inherentes al cargo se ejecutan en un ambiente con un grado de humedad normal
<p>RUIDO</p> <ul style="list-style-type: none"> * Las labores propias del cargo se realizan en un ambiente con niveles de ruidos malos
<p>POLVO</p> <ul style="list-style-type: none"> * Las actividades del cargo se efectúan en condiciones ambientales malas respecto al grado de polvo que se presenta en el aire
<p>VENTILACION</p> <ul style="list-style-type: none"> * El nivel de ventilación en el lugar de trabajo es regular
<p>OLORES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Las labores propias del cargo se realizan en un ambiente con un nivel de olores regular
<p>CONGESTION</p> <ul style="list-style-type: none"> * El nivel de congestión en el lugar de trabajo es externo
<p>SUCIEDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> * Las actividades del cargo se efectúan en condiciones ambientales regulares respecto al grado de suciedad
<p>FRIO</p> <ul style="list-style-type: none"> * Las labores propias del cargo se realizan en un ambiente normal de frío


CUADRO 78 DESCRIPCION DEL CARGO SOLDADOR



FORMATO : IMH-ASC-011
DESCRIPCION CARGO DE SOLDADOR
AREA DE TALENTO HUMANO

DESCRIPCION DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO:	SOLDADOR	
CODIGO:	OO4	
FECHA:	DICIEMBRE DE 2004	
JEFE INMEDIATO:	GERENTE COOR. ADMINISTRATIVO	
SUPERVISA A:	O	
NUMERO DE CARGOS IGUALES:	O	
OBJETIVO PRINCIPAL		
*Fabricar y manufacturar los distintos productos de la empresa		
OBJETIVOS ESPECIFICOS		
* Armado de portes		
* Tallado		
* Soldar		
* Pulir		
* Brillar		
* Cortar		
* Recibir mercancías		
* Instalar piezas		
* Lisado		
* Todas las labores inherentes al cargo		
Vo Bo Empleado	Vo Bo Jefe inmediato	Analista

CUADRO 79 PERFIL DEL CARGO SOLDADOR

 <p>Industrias Metálicas Hermes</p> <p>FORMATO : IMH-ASC-012</p> <p>DESCRIPCION CARGO DE SOLDADOR</p> <p>AREA DE TALENTO HUMANO</p>
PERFIL DEL CARGO DE SOLDADOR
EDUCACION EXIGIDA: * Se requiere, para la ejecución del cargo, haber cursado primaria
EXPERIENCIA EXIGIDA: * Se requiere poseer una experiencia de mas de un año para ejercer el cargo
HABILIDADES EXIGIDAS:
MANUAL * El grado de habilidad manual requerida para desempeñar el puesto es alto
VISUAL * El grado de habilidad visual requerida para desempeñar el puesto es alto
VERBAL * El grado de habilidad verbal requerido para desempeñar el puesto es bajo
VISO MOTRIZ * El grado de habilidad viso motriz requerido para desempeñar el puesto es normal
AUDITIVA * El grado de habilidad auditiva requerido para desempeñar el puesto es alto
RESPONSABILIDADES * En el desarrollo del trabajo se analizan y resuelven problemas pequeños de manera constante * En el desarrollo del trabajo se debe tomar pequeñas decisiones

ESFUERZO MENTAL

* Las labores desempeñadas en el cargo exigen de manera permanente un esfuerzo mental mediano

RIESGOS DEL PUESTO

*La probabilidad de sufrir una incapacidad parcial, desempeñando las funciones laborales es mediana

CONDICIONES AMBIENTALES

* Las labores inherentes al cargo se ejecutan en un ambiente con un grado de iluminación normal

CALOR

* Las condiciones propias del cargo se realizan en un ambiente malo de calor

HUMEDAD

* Las actitudes inherentes al cargo se ejecutan en un ambiente con un grado de humedad normal

RUIDO

* Las labores propias del cargo se realizan en un ambiente con niveles de ruidos malos

POLVO

* Las actividades del cargo se efectúan en condiciones ambientales malas respecto al grado de polvo que se presenta en el aire

VENTILACION

* El nivel de ventilación en el lugar de trabajo es regular

OLORES

* Las labores propias del cargo se realizan en un ambiente con un nivel de olores regular

CONGESTION

* El nivel de congestión en el lugar de trabajo es externo

SUCIEDAD

* Las actividades del cargo se efectúan en condiciones ambientales regulares respecto al grado de suciedad


FRIO

* Las labores propias del cargo ase realizan en un ambiente normal de frío

CUADRO 80 DESCRIPCION DEL CARGO DE OFICIAL

 <p>Industrias Metálicas Hermes</p> <p>FORMATO : IMH-ASC-013</p> <p>DESCRIPCION CARGO DE OFICIAL</p> <p>AREA DE TALENTO HUMANO</p>		
DESCRIPCION DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO:	OFICIAL	
CODIGO:	005	
FECHA:	DICIEMBRE DE 2004	
JEFE INMEDIATO:	GERENTE, COOR. ADMINISTRATIVO	
SUPERVISA A:	O	
NUMERO DE CARGOS IGUALES:	O	
OBJETIVO PRINCIPAL		
*Fabricar y manufacturar los distintos productos de la empresa		
OBJETIVOS ESPECIFICOS		
* Armado de portes		
* Tallado		
* Soldar		
* Pulir		
* Brillar		
* Cortar		
* Recibir mercancías		
* Instalar piezas		
* Lisado		
* Todas las labores inherentes al cargo		
Vo Bo Empleado	Vo Bo Jefe inmediato	Analista

CUADRO 81 PERFIL DEL CARGO OFICIAL

 <p>Industrias Metálicas Hermes</p> <p>FORMATO : IMH-ASC-014</p> <p>DESCRIPCION CARGO DE OFICIAL</p> <p>AREA DE TALENTO HUMANO</p>
PERFIL DEL CARGO DE OFICIAL
<p>EDUCACION EXIGIDA:</p> <p>* Se requiere, para la ejecución del cargo, haber cursado primaria</p>
<p>EXPERIENCIA EXIGIDA:</p> <p>* Se requiere poseer una experiencia de mas de un año para ejercer el cargo</p>
<p>HABILIDADES EXIGIDAS:</p> <p>MANUAL</p> <p>* El grado de habilidad manual requerida para desempeñar el puesto es alto</p> <p>VISUAL</p> <p>* El grado de habilidad visual requerida para desempeñar el puesto es alto</p> <p>VERBAL</p> <p>* El grado de habilidad verbal requerido para desempeñar el puesto es bajo</p> <p>VISO MOTRIZ</p> <p>* El grado de habilidad viso motriz requerido para desempeñar el puesto es normal</p> <p>AUDITIVA</p> <p>* El grado de habilidad auditiva requerido para desempeñar el puesto es alto *</p>
<p>RESPONSABILIDADES</p> <p>* En el desarrollo del trabajo se analizan y resuelven problemas pequeños de manera constante</p> <p>* En el desarrollo del trabajo se debe tomar pequeñas decisiones</p>
<p>ESFUERZO MENTAL</p> <p>* Las labores desempeñadas en el cargo exigen de manera permanente un esfuerzo mental mediano</p>
<p>RIESGOS DEL PUESTO</p> <p>*La probabilidad de sufrir una incapacidad parcial, desempeñando las funciones laborales es mediana</p>

CONDICIONES AMBIENTALES

* Las labores inherentes al cargo se ejecutan en un ambiente con un grado de iluminación normal

CALOR

* Las condiciones propias del cargo se realizan en un ambiente malo de calor

HUMEDAD

* Las actitudes inherentes al cargo se ejecutan en un ambiente con un grado de humedad normal

RUIDO

* Las labores propias del cargo se realizan en un ambiente con niveles de ruidos malos

POLVO

* Las actividades del cargo se efectúan en condiciones ambientales malas respecto al grado de polvo que se presenta en el aire

VENTILACION

* El nivel de ventilación en el lugar de trabajo es regular

OLORES

* Las labores propias del cargo se realizan en un ambiente con un nivel de olores regular

CONGESTION

* El nivel de congestión en el lugar de trabajo es externo

SUCIEDAD

* Las actividades del cargo se efectúan en condiciones ambientales regulares respecto al grado de suciedad

FRIO

* Las labores propias del cargo se realizan en un ambiente normal de frío

CUADRO 82 DESCRIPCION DEL CARGO DE AYUDANTE




FORMATO : IMH-ASC-015

DESCRIPCION CARGO DE AYUDANTE

AREA DE TALENTO HUMANO

DESCRIPCION DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO:	AYUDANTE	
CODIGO:	006	
FECHA:	DICIEMBRE DE 2004	
JEFE INMEDIATO:	GERENTE, COORD. ADMINISTRATIVO	
SUPERVISA A:	0	
NUMERO DE CARGOS IGUALES:	0	
OBJETIVO PRINCIPAL		
*Fabricar y manufacturar los distintos productos de la empresa		
OBJETIVOS ESPECIFICOS		
* Armado de portes		
* Tallado		
* Soldar		
* Pulir		
* Brillar		
* Cortar		
* Recibir mercancías		
* Instalar piezas		
* Lisado		
* Todas las labores inherentes al cargo		
Vo Bo Empleado	Vo Bo Jefe inmediato	Analista

CUADRO 83 PERFIL DEL CARGO AYUDANTE

 <p>Industrias Metálicas Hermes</p> <p>FORMATO : IMH-ASC-016</p> <p>DESCRIPCION CARGO DE AYUDANTE</p> <p>AREA DE TALENTO HUMANO</p>
PERFIL DEL CARGO DE AYUDANTE
EDUCACION EXIGIDA: * Se requiere, para la ejecución del cargo, haber cursado primaria
EXPERIENCIA EXIGIDA: * Se requiere poseer una experiencia de mas de un año para ejercer el cargo
HABILIDADES EXIGIDAS:
MANUAL * El grado de habilidad manual requerida para desempeñar el puesto es alto
VISUAL * El grado de habilidad visual requerida para desempeñar el puesto es alto
VERBAL * El grado de habilidad verbal requerido para desempeñar el puesto es bajo
VISO MOTRIZ * El grado de habilidad viso motriz requerido para desempeñar el puesto es normal
AUDITIVA * El grado de habilidad auditiva requerido para desempeñar el puesto es alto
RESPONSABILIDADES * En el desarrollo del trabajo se analizan y resuelven problemas pequeños de manera constante * En el desarrollo del trabajo se debe tomar pequeñas decisiones
ESFUERZO MENTAL * Las labores desempeñadas en el cargo exigen de manera permanente un esfuerzo mental mediano
RIESGOS DEL PUESTO *La probabilidad de sufrir una incapacidad parcial, desempeñando las funciones laborales es mediana

CONDICIONES AMBIENTALES

* Las labores inherentes al cargo se ejecutan en un ambiente con un grado de iluminación normal

CALOR

* Las condiciones propias del cargo se realizan en un ambiente malo de calor

HUMEDAD

* Las actitudes inherentes al cargo se ejecutan en un ambiente con un grado de humedad normal

RUIDO

* Las labores propias del cargo se realizan en un ambiente con niveles de ruidos malos

POLVO

* Las actividades del cargo se efectúan en condiciones ambientales malas respecto al grado de polvo que se presenta en el aire

VENTILACION

* El nivel de ventilación en el lugar de trabajo es regular

OLORES

* Las labores propias del cargo se realizan en un ambiente con un nivel de olores regular

CONGESTION

* El nivel de congestión en el lugar de trabajo es externo


SUCIEDAD

* Las actividades del cargo se efectúan en condiciones ambientales regulares respecto al grado de suciedad

FRIO

* Las labores propias del cargo se realizan en un ambiente normal de frío

CUADRO 84 EVALUACIÓN POR DESEMPEÑO A EMPLEADOS

 <p>Industrias Metálicas Hermes</p> <p>FORMATO : IMH-ASC-017</p> <p>EVALUACION POR DESEMPEÑO A EMPLEADOS</p> <p>AREA DE TALENTO HUMANO</p>
FECHA:
EVALUADOR:
EDUCACIÓN EXIGIDA:
* No posee la competencia requerida mucha capacitación para realizarla
* No posee la competencia requerida capacitación básica en el tema
* Posee la competencia pero no lo pone en practica
* Su nivel de competencia es suficiente para desarrollar el cargo
* El nivel de la persona en esta competencia es superior de la necesaria
EXPERIENCIA EXIGIDA:
* No posee la competencia requerida mucha capacitación para realizarla
* No posee la competencia requerida capacitación básica en el tema
* Posee la competencia pero no lo pone en practica
* Su nivel de competencia es suficiente para desarrollar el cargo
* El nivel de la persona en esta competencia es superior de la necesaria
HABILIDADES EXIGIDA:
* No posee la competencia requerida mucha capacitación para realizarla
* No posee la competencia requerida capacitación básica en el tema
* Posee la competencia pero no lo pone en practica
* Su nivel de competencia es suficiente para desarrollar el cargo
* El nivel de la persona en esta competencia es superior de la necesaria

Para cada casilla el puntaje máximo es del 20% y el mínimo es 0 cada área calificada debe sumar en total un 100% si el puntaje del trabajador esta:

- 0 – 30% su calificación será deficiente
- 31% – 50% su calificación será regular
- 51% - 70% su calificación será buena
- 71% - 100% su calificación será excelente

b.) Elaborar la estructura organizacional de la empresa

La estructura organizacional de la empresa muestra de manera grafica y organizada el orden jerárquico de Industrias Metálicas Hermes. Por medio de el se pueden apreciar los cargos de la compañía orden circular. El grafico de el organigrama puede apreciarse en este mismo capitulo en el área Gerencial.

c.) Proponer jornadas de motivación

En vista de que en ocasiones los empleados de Industrias Metálicas Hermes se muestran desmotivados a causa de el agotamiento físico y mental que su trabajo origina se han propuesto jornadas de motivación y esparcimiento, en algún sitio diferente a al empresa y en el cual puedan desestresarse y descansar un poco de sus labores rutinarias.

Para lograr esto se propone que la persona encargada de esta función trabaje por desarrollar los siguientes puntos:

- Vocación y aptitud para el trabajo que desarrolla cada uno.
- Hacer que el trabajo de cada empleado contenga contenido creativo de tal manera que permita: experimentar la sensación de reto, obtener reconocimiento.
- Darle a cada cargo la oportunidad de aumentar la responsabilidad y la autoridad dentro del mismo cargo en otros cargos de la empresa.

Dichas jornadas de motivación estarán a cargo del coordinador administrativo, se plantea realizarlas cada trimestre del año 2005, en sitios fuera de la compañía tales como Sede Recreacional Comfenalco, sede Recreacional Cajasan, Sede Recreacional Los Compadres, entre otras, mediante convenios con algunas de estas instituciones, cubriendo la totalidad de los gastos por parte de la empresa. Dichas jornadas se realizarán los días domingos para facilitar el acceso de todos los trabajadores, en algunas de ellas se puede incluir a las familias de los trabajadores.

d.) Adquirir equipos de seguridad de buena calidad y resistencia.

Como los operarios de Industrias Metálicas Hermes se encuentran constantemente expuestos a las irradiaciones causadas por la soldadura y a las lesiones propiciadas por la manipulación de los metales filosos, la empresa debe contar con los equipos básicos para su protección personal, como lo son:

- Careta para soldar – vidrio claro.
- Careta para soldar – vidrio oscuro.
- Careta esmerilar-lente mirror.
- Visor acetato
- Guantes de carnaza reforzados largos.
- Guantes de carnaza reforzados para soldador.
- Extintor de incendios.

Los anteriores elementos de protección personal tienen un valor aproximado de \$ 150.000 pesos.

Estos implementos de protección y seguridad industrial deben implementarse en el primer trimestre del año 2005 por parte de la gerencia y el coordinador de producción acompañado de la respectiva charla sobre todos los temas

relacionados con la salud ocupacional, estas charlas se empezarán a dictar a partir del segundo trimestre del año 2005 y se requerirá por parte de la empresa nombrar a una persona dentro de la compañía para capacitarse, esta capacitación será brindada por el SENA (curso virtual), ó (opcional) contratar los servicios de un profesional en salud ocupacional. Las charlas se dictarán todos los viernes y la agenda será la siguiente:

- ¿Qué es salud ocupacional?
- Programa de salud ocupacional.
- Medicina preventiva.
- Medicina del trabajo.
- Higiene industrial.
- Seguridad industrial.
- Agente de riesgo.
- Factor de riesgo.
- Riesgo.
- Mecanismos de control.
- Panorama de factores de riesgo.
- Mapa de factores de riesgo.
- Grupo ocupacional.
- Accidente de trabajo.
- Enfermedad profesional.

e) **Proponer que se premien a los buenos empleados a través de incentivos**

Se han propuesto las siguientes políticas motivacionales para la empresa:

- Políticas de ascenso: al implementar esta política se busca, que cada uno de los cargos posea un programa a través del cual exista una escala lógica que permita la promoción de las personas a categorías superiores tanto en el área administrativa, como en el área operativa. Para ello es indispensable que dicho ascenso se realice bajo parámetros lógicos que busque promocionar la capacitación y la experiencia que cada individuo pueda acumular para el funcionamiento de las funciones desempeñadas.
- Políticas de compensación: se plantea para la empresa Industrias Metálicas Hermes además de las prestaciones comunes, es decir las de Ley, otorgar otras mas sencillas tales como por ejemplo los permisos remunerados para atender asuntos familiares, así mismo se propone estimular a los empleados a través de las compensaciones indirectas, es decir aquellas que se otorgan por el hecho de pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto de trabajo, tales como: prestaciones familiares, ya sea en dinero o en especie, cuando suceda algún acontecimiento importante en la vida de los empleados por ejemplo, asignaciones por matrimonios, o por nacimientos de hijos. Así mismo se debería hacer un estudio de las personas a cargo de cada trabajador y determinar la posibilidad de otorgar ayudas escolares, otra forma de compensación seria dar a los empleados el servicio de alimentación, por ejemplo cuando el trabajo es extenso y es necesario quedarse laborando al medio día.

Para toda empresa y por lo tanto para Industrias Metálicas Hermes, debe ser muy importante la salud de sus trabajadores, razón por la cual se debe iniciar y mantener programas educativos dentro de un modelo de promoción de salud y prevención de enfermedades, tales como: programa para dejar de fumar, para bajar de peso, entre otras.

f.) Adquirir dotación para los empleados

Esto con el propósito de proveerlos de ropa de trabajo adecuada, aptas para las labores propias de la empresa y a la vez conseguir uniformidad y proyectar una excelente imagen de Industrias Metálicas Hermes. Dicha dotación se implementará a partir del segundo trimestre del año 2005, ésta será entregada a medida que se vayan dictando las charlas sobre seguridad industrial.

g.) Recurrir a charlas de inducción y capacitación de procesos

Esto con el fin de entender mejor lo que es un proceso, cuales son sus entradas y salidas y a la vez evitar perdidas de tiempo, durante la ejecución de los procesos.

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades. Para realizar una gestión de proceso enfocada hacia un sistema de la calidad total se deben seguir los siguientes pasos:

- Mapas de Procesos. Una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.
- Modelado de Procesos. Un modelo es una representación de una realidad compleja. Realizar el modelado de un proceso es sintetizar las relaciones

dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente. Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño y mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.

- Documentación de procesos. Un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida.
- Equipos de proceso. La configuración, entrenamiento y facilitación de equipos de procesos es esencial para la gestión de los procesos y la orientación de éstos hacia el cliente. Los equipos han de ser liderados por el "propietario del proceso", y han de desarrollar los sistemas de revisión y control.
- Rediseño y mejora de procesos. El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio.
- Indicadores de gestión. La Gestión de Procesos implicará contar con un cuadro de indicadores referidos a la calidad y a otros parámetros significativos. Este es el modo en que verdaderamente la organización puede conocer, controlar y mejorar su gestión.

5.6 ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE.

Para el área financiera y contable se plantearon las siguientes soluciones, acompañadas de sus respectivos soportes, mostrados a continuación:

a.) **Crear un sistema de costos y contabilidad**

El cual le permitirá a la empresa conocer su posición económica y saber con certeza cual es su estado frente a los gastos, las utilidades y la rentabilidad de la empresa. Se propuso y diseño dicho sistema. Estos son los que se muestran a continuación: (Véanse cuadros 85, 86, 87 y 88)

CUADRO 85 SISTEMAS DE COSTOS DE PRODUCCIÓN PROPUESTO

 INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES FORMATO : IMH-FC-001 ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN PROPUESTO AREA FINANCIERA Y CONTABLE	
PERIODO:	UNIDAD MONETARIA: PESOS
Inventario Inicial de materia prima	(+)xxxxxxx
(+) Compra de materia prima	(+)xxxxxxx
(=) TOTAL MATERIA PRIMA	xxxxxxx
(-) Inventario final de materia prima	(-)xxxxxxx
(=) COSTO DE MATERIA PRIMA UTILIZADA	xxxxxxx
(+) Mano de obra directa	(+)xxxxxxx
(=) COSTO PRIMO	xxxxxxx
(+) Gastos de fabricación	(+)xxxxxxx
(=) TOTAL COSTO DE FABRICACIÓN	xxxxxxx
(+) Inventario inicial de producción en proceso	(+)xxxxxxx
(-) inventario final de producción en proceso	(-)xxxxxxx
(=) TOTAL COSTO DE MERCANCÍA FABRICADA	xxxxxxx
(+) Inventario inicial de producción terminado	(+)xxxxxxx
(-) inventario final de producción terminado	(-)xxxxxxx
(=) COSTO DE FABRICACIÓN	xxxxxxx
ELABORO	REVISOR

Elementos del costo:

- **Materia prima:** son las principales sustancias usadas en la producción que son transformadas en artículos terminados con la adición de mano de obra y gastos indirectos de fabricación.
- **Materiales directos:** son todos los identificables en la producción de un producto terminado
- **Materiales indirectos:** son todos los materiales que no son identificables en la producción de un producto.
- **Mano de obra:** esfuerzo físico y mental gastado por parte del personal para la elaboración de un producto.
- **Costo primo:** esta integrado por materia prima y mano de obra directa.
- **Costos directos:** son aquellos que se pueden identificar o cuantificar plenamente con los productos terminados o en un área específica.

Se recomienda así mismo a la empresa realizar presupuesto de parte operativa, para que de esta manera pueda hallar los costos presupuestados y compararlos con los costos reales.

1. presupuesto del volumen (cantidad) ventas

X productos por mes \times 12 meses = xxxxxx productos / año.

Para hallar cuantos productos se hacen por mes puede tomarse datos históricos de la empresa.

2. presupuesto inventario final del producto terminado

xxxxxxx días de la producción

Inv. Final = xxxxxxx productos / año * xx días de la producción/ 360 días

Inv. Final = xxxxxxx productos

3. presupuesto del volumen de producción

Presupuesto = volumen de ventas + Inv. Final – Inv. Inicial producto terminado

Resolviendo queda la siguiente formula

$$P = \frac{(\text{Vol. De ventas} - \text{Inv. Inicial P. T.}) * 360 \text{ días} / \text{año}}{360 \text{ días} / \text{año} - \text{No días Inv. Final P.T.}}$$

4. presupuesto costo de materia prima

CUADRO 86 PRESUPUESTO COSTOS DE MATERIAS PRIMAS PROPUESTO

FORMATO : IMH-FC-002

DESCRIPCION DE LA MATERIA PRIMA (A)	UNIDAD DE MEDIDA (B)	COSTO UNIDAD DE MEDIDA (C)	CONSUMO POR PRODUCTO (D)	COSTO TOTAL DE CADA PRODUTO (C*D)
			TOTAL	XXXXXXX

Costo total de materia prima / año * Presupuesto volumen de producción

Costo total de materia prima / año = xxxxxxx

5. presupuesto costo inventario final de materia prima

Cada cuanto se compra (xxxxxxx días)

C. Inv. Final de M.P. = costo total de materia prima por año / 360 días xxxxxxx días

6. presupuesto de compra de materia prima

Costo o consumo de materia prima + Inv. Inicial MP – (Inv. Final de MP)

7. presupuesto mano de obra directa

Costo de mano de obra fija

CUADRO 87 PRESUPUESTO COSTOS DE MATERIAS PRIMAS PROPUESTO

FORMATO : IMH-FC-003

PERSONAL (A)	NUMERO DE PERSONAS (B)	SALARIO (C)	53% PRESTACIONES (D)	TOTAL (C+D*B)
			TOTAL	XXXXXXX

Presupuesto de mano de obra fija * 12 meses

8. Presupuesto de costos indirectos de fabricación

Costos fijos

Impuesto de local

Servicios

Depreciación de muebles y enseres

Seguro de equipos

Mantenimiento de equipos

9. Presupuesto costo total de producción

(4) Costo de materia prima

(7) Costo de mano de obra directa

(8) Costos indirectos de fabricación

10. Presupuesto costo inventario final del producto terminado

***(10.1)** Según costo total de producción

Presupuesto costo total de producción * presupuesto del volumen de producción *
xxxxxxx días

***(10.2)** Según costos unitarios de producción

Presupuesto Costo total de producción / presupuesto volumen de producción *
presupuesto Inv. Final del producto terminado

11. Presupuesto costo unitario de producción

Presupuesto costo total de producción

Presupuesto volumen de producción

12. Presupuesto precio unitario de venta

Margen de utilidad esperado 37.5%

P.V. = presupuesto de costo unitario de producción

(1 – Margen de utilidad)

13. Presupuesto gastos de administración

Personal administrativo

Servicio área administrativa

Honorarios

Depreciación muebles y enseres

Papelería

Otros

Total gastos de administración 30 % de la participación del producto sobre el total de la producción

CUADRO 88 ESTADO DE RESULTADOS PROPUESTO

FORMATO : IMH-FC-004

FORMATO ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO		
Ingresos en efectivo	xxxx	
Ventas del periodo	xxxx	
Recaudo de cartera	xxxx	
TOTAL INGRESOS EN EFECTIVO	xxxx	
Egresos en efectivo		
compras activos fijos	xxxx	
Pago compras de M. P.	xxxx	
pago de mano de obra directa	xxxx	
pago CIF	xxxx	
pagos gastos de administración	xxxx	
TOTAL EGRESOS	xxxx	
(+) abono de capital de trabajo		
TOTAL INGRESOS - TOTAL EGRESOS =		Xxxx

El estado de resultado propuesto involucra todos los productos, y busca darle una orientación al gerente de cómo está el movimiento en cuanto a gastos y rentabilidad en la empresa durante un período determinado.

Dicha acción se debe aplicar en cada uno de los trimestres de los años siguientes, para la formulación del plan de acción propuesto debe aplicarse a partir del tercer trimestre del año 2005, para de esta manera ser consecuente con el orden planteado, estará a cargo del coordinador administrativo y debe presentar un informe a la gerencia al final del período, para de esta manera aplicar las respectivas acciones.

b.) Realizar indicadores financieros

Tales como de liquidez, endeudamiento, actividad, cartera, rotación de inventarios, rotación de activos fijos, rotación de activos operacionales, rotación de proveedores, entre otros, para la mejor comprensión de estos se explica en el capítulo 6 cada uno de ellos, para su puesta en marcha y aplicación dentro de la organización.

5.7 ÁREA DE GESTIÓN AMBIENTAL

Para el área de gestión ambiental se plantearon las siguientes soluciones, acompañadas de sus respectivos soportes, mostrados a continuación:

a.) Detectar el impacto ambiental ocasionado por la empresa

Para de esta manera tomar las medidas correspondientes para disminuir el mismo. Por medio del seguimiento y la constante observación realizada a Industrias Metálicas Hermes se pudo determinar, que dicha empresa causa de alguna u otra forma contaminación ambiental de la siguiente manera:

- Por causa de el ruido: ya que constantemente se esta produciendo este. Aun cuando se desconocen los decibeles de ruido que en promedio produce la empresa, y si estos exceden o no los permitidos, si se sabe que este es molesto y continuo. Además como se menciona anteriormente en otra parte de este proyecto el barrio Girardot, es considerado por el POT como barrio residencial tipo 3.
- Por causa de la entrada y salida de vehículos a la empresa: pues como ya es bien sabido por medio de la información presentada a través de esta propuesta la labor que desempeña Industrias Metálicas Hermes esta basada en elaborar accesorios y lujos para camiones y tracto mulas, esta a su vez causa cierta congestión vehicular cuando dichos carros pesados entran y salen de la empresa, en este sitio.

Las medidas que se van a tomar en los dos casos anteriores son, como ya se había tratado anteriormente en una fracción de esta propuesta la empresa esta contemplando fuertemente la posibilidad de mudar sus instalaciones a una zona apta para su labor, que en este caso seria la zona industrial. En todo caso también se espera la visita de un funcionario del estado, que verifique el nivel de desvíeles causados por el ruido y en base a esto estudiar la manera de que en alguna forma este se pueda reducir.

Las principales actividades a realizar en esta acción son las siguientes:

Son las señaladas en la Resolución 7016 de 1989, estas actividades conforman, de acuerdo con la citada resolución, el subprograma de medida preventiva y del trabajo que debe desarrollar el gerente de la empresa. A continuación se relacionan:

- Realización de exámenes médicos (de preempleo, periódicos por cambio de ubicación, por reingreso, retiro y situaciones especiales que impliquen, riesgo para la salud).
- Desarrollar programas de vigilancia epidemiológica.
- Estudiar y conceptuar sobre la toxicidad de materias primas y sustancias utilizadas, indicando medidas preventivas, esta actividad permite disponer de base de datos sobre la toxicidad, niveles permisibles de exposición, criterios para la manipulación y medidas aplicables en caso de intoxicación o accidente con sustancias tóxicas. En ella debe participar también la higienista ocupacional.
- Organizar los servicios de primeros auxilios, éstos deben ser eficientes y oportunos, además debe disponer de botiquines dotados de acuerdo con los riesgos previstos y personal capacitado para administrarlo.
- Inspeccionar los sitios de trabajo para conocer los riesgos relacionados con la patología laboral para realizar en forma correcta y ordenada esta actividad, es necesario realizar las inspecciones de manera planeada.
- Promover actividades de recreación y deporte. El deporte como generador de bienestar y de salud está incorporado al programa de salud ocupacional.

c.) Realizar reuniones para los empleados con personas especializadas en temas ambientales

Pidiendo asesorías al sena y cámara de comercio de Bucaramanga, Estas reuniones no tiene otro fin que el de inculcar una filosofía ambiental y de cuidado al medio ambiente donde los empleados de Industrias Metálicas Hermes, desarrollan sus actividades diarias, así como la de proteger el medio ambiente,

para esto se plante crear programas de reciclaje. Implementando un programa de gestión ambiental, para cuidar y proteger el medio ambiente que rodea a la empresa esto se realizara con personas especializadas en el tema y con la ayuda de las autoras del proyecto, y con el compromiso de participación de todos los empleados que componen la empresa.

Esta acción se aplicará a partir del segundo trimestre del año 2005, con el siguiente programa.

ÁREAS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Para el área de sistemas de información se plantearon las siguientes soluciones, acompañadas de sus respectivos soportes, mostrados a continuación:

a.) Implementar un sistema de recopilación de información, adicional al verbal diferente al escrito.

Este le permitirá a la empresa organizar la información de sus clientes, proveedores y por supuesto la de la competencia, para mantenerse siempre al día.

Para tal fin se propone fomentar las comunicaciones abiertas jefes – personal colaborador en toda la empresa, estas se producen cuando las personas se sienten libres para suministrar mensajes pertinentes, lógicamente en un ambiente que fomente este tipo de comunicaciones, tiende a mejorar el ambiente de trabajo y eficacia de las organizaciones.

Al interior de la organización la comunicación es, probablemente el mecanismo más importante para lograr que las cosas se realicen. Más allá del envío y recepción del mensaje entre un emisor y un receptor, la comunicación

organizacional exige un proceso creativo de mover conceptos de una mente a otra y obtener la aceptación de los mismos.

Para mejorar este proceso en Industrias Metálicas Hermes se plantea tomar el método “Briefing Teams” el cual se desarrollará de la siguiente manera:

- La explicación “cara a cara”, pero no dirigida a una sola persona. El entendimiento y la aceptación de las decisiones que afectan a los empleados son más efectivas si éstas se comunican verbalmente frente a frente, y se da la oportunidad de hacer preguntas.
- En forma regular y controlada para que se conviertan en parte de la rutina del área, los encargados de cada área funcional deben prepararse para las reuniones con la debida anticipación.
- Seguimiento. Es esencial que la gerencia haga un seguimiento sistemático del funcionamiento del sistema de comunicación planteado en todas las áreas, solo así podrá saber si alguna de ella no está cumpliendo con su responsabilidad de comunicación.

Con la anterior acción, además de buscar mejorar las comunicaciones internas en la organización se espera conseguir los siguientes beneficios:

- Utilizar el programa de comunicación propuesto y la comunicación directa como herramienta para el gerente para poder desarrollar su equipo de trabajo.
- Reducir la cantidad de malentendidos entre empleados y departamentos (áreas) que resultan de puntos de vista y actitudes diferentes.

- Crear conciencia e incrementar el compromiso de los empleados con su área y con la compañía, manteniéndolos informados de logros y proyectos de ésta.
- Promover la integración de los empleados para fomentar y mantener una actitud de trabajo en equipo y un alto nivel de calidad en el ambiente de trabajo.
- Reducir el impacto negativo del “rumor” proporcionando un canal eficiente para que la versión oficial de la información se conozca rápidamente.
- Para poner en práctica dicha acción se debe hacer un chequeo frecuente para garantizar que la información esté llegando a todos, este chequeo se hará por parte del coordinador administrativo y del gerente mediante:

Preguntas frecuentes a los trabajadores sobre información que se ha debido comunicar.

- Deben reemplazar la comunicación vertical descendiente por la comunicación de doble vía y abrir un nuevo espacio para la comunicación de ideas, opiniones y compromisos.
- El gerente de la empresa debe proporcionar un incentivo propuesto por los mismos empleados, para que ellos den lo mejor, no porque se sientan obligados a hacerlo sino porque se consideren parte importante de la organización y desean ver que luchan por algo que realmente sucederá.

b.) Realizar reuniones para los empleados, todos los meses

Esto con el fin de escuchar sugerencias, quejas, problemas que hayan experimentado en estos nuevos procesos, así como programas de mejoramiento de los mismos al interior de la organización.

Como ya se había mencionado anteriormente dichas reuniones tendrán un espacio dentro del proceso del plan de acción y serán sustentadas mediante el formato de reuniones. Entre el principal objetivo que se busca alcanzar con la implementación de la acción está la de asegurar que la información de fuentes externas así como la información dirigida al público se conozca oportunamente por los empleados para mantener una imagen corporativa sólida y consistente.

Los temas a tratar en estas reuniones en cuanto a lo que se refiere al área de sistemas de información se encuentran:

- Políticas: informar decisiones de la gerencia que afecten directamente al personal.

- Informar sobre el desarrollo general de la compañía y de cada área.

- Informar sobre el desempeño del grupo frente a las metas y tareas específicas establecidas.

- Informar sobre cambios o rotaciones del personal.

- Puntos pendientes de la reunión anterior, puntos de acción específica que el encargado de cada área desee comunicar, inquietudes del personal para ser comunicadas en las reuniones con la alta gerencia.

6. EVALUACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN DE ACCIÓN.

Esta parte del plan de acción que se denomina como la evaluación, seguimiento y control, resulta de vital importancia para el mismo, puesto que por medio de ella se confrontan todos los resultados trazados con los expectantes. Además por medio de dicho procedimiento se pueden también examinar las disuasiones y en base a ello llevar a cabo las medidas correctivas pertinentes.

Para que dicho procedimiento de evaluación del plan de acción se realice, es indispensable aplicar un sistema de retroalimentación que a su vez deberá ser determinado por la empresa, al mismo tiempo este tendrá que facultar la toma de decisiones de manera veraz, justa, audaz, constante y por supuesto efectiva. Esto permite la consolidación de puntos de referencia que indican el progreso y formas de control más reales, lo cual le proporciona a la empresa una disposición de contestación mucho más grande.

6.1 DEFINICION DE INDICADORES

Los indicadores en el plan de acción, hacen las veces de una serie de formas de medida gerencial, que se encargan de valorar el desempeño de una organización en relación con las metas, objetivos, resultados y responsabilidades establecidas en cuanto a su grupo de referencia se trata.

La evaluación se determina en cantidades numéricas, para permitir de una manera más sencilla su interpretación, facilitando de esta forma la realización de labores eficaces e íntegras que suministran sugerencias y descubrimientos que son

garantía de autenticidad en los reportes obtenidos, permitiendo así el tomar decisiones concretas.

Es indispensable establecer que es lo que se va a medir concretamente, así como el mecanismo que se va a emplear, también es importante fijar los rangos de tolerancia o de desviación, y a su vez que dirección se dará a los resultados obtenidos.

Es fundamental resaltar, que cada indicador tiene que fijar, el tiempo de referencia para ser medido, la medida y claro esta la base comparativa.

Todo el proceso de evaluación, seguimiento y control del plan de acción propuesto para Industrias Metálicas Hermes, se llevara a cabo a través del cálculo de indicadores de gestión. Este se orientara de la forma que se muestra a continuación:

- Soluciones proyectadas contra soluciones realizadas.
- Implementación de diagramas de proceso y procedimientos (por cada empleado).
- Realización de la base de datos de los clientes, los proveedores y de la competencia.
- Socialización de la misión, la visión y las creencias estratégicas de la compañía. (por cada miembro de la misma).
- Puesta en practica de las políticas de la empresa. (por cada miembro de la misma).

- Ejecución de la estructura organizacional y las especificaciones del cargo. (por cada miembro de la empresa).
- Resultado del grado de satisfacción de los clientes actuales. (en términos porcentuales %).
- Sugerencias quejas o reclamos. (en cantidades numéricas).
- Cantidad de clientes actuales almacenados en una base de datos. (en cantidades numéricas).
- Cobertura geográfica del mercado. (departamentos, ciudades o países).
- Aumento en ventas. (en cantidades porcentuales).

El cálculo de los respectivos indicadores de gestión del plan de acción propuesto estará a cargo del gerente de industrias Metálicas Hermes. El cálculo de dichos indicadores se realizara periódicamente.

El gerente también tiene la responsabilidad de tomar las decisiones de mejoras que se necesiten, luego de confrontar los resultados arrojados en el periodo establecido, frente a los resultados del periodo anteriormente culminado.

Además de esto también deben establecerse los indicadores de gestión organizacional. Dichos indicadores pueden presentarse de manera cuantitativa o cualitativa y adicionalmente tienen que establecerse por área como se puede apreciar a continuación:

Índices para el área gerencial:

- **Índices de capital de trabajo:** Es una razón aritmética, que se halla restando del total del activo corriente el total del pasivo corriente. Representa el capital disponible y que se encuentra en movimiento en la empresa.

Para desarrollar este índice el gerente debe contar con la ayuda del contador de la empresa y se debe realizar al finalizar el período contable, éste le ayudará a saber con qué capital empieza el nuevo año.

- **Índice de solvencia:** Representa la capacidad que tiene la empresa para pagar las deudas a corto plazo, sin necesidad de comprometer los activos fijos. Generalmente se considera buena razón de 2:1 con sus respectivas aproximaciones: sin embargo, esta razón depende de la naturaleza de la empresa. La razón se calcula dividiendo el activo corriente sobre el pasivo corriente.

Explicando más claramente con ejemplo hipotético tendremos:

$$\text{SOLVENCIA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = 2:1$$

$$2003 = \frac{350.000}{320.000} = 1,09:1$$

$$2004 = \frac{313.000}{340.000} = 0,92:1$$

Lo anterior nos indica que en el 2003 por cada peso que se debía a corto plazo había 1,09 de respaldo. En el año 2004 para cancelar cada peso solo hay una capacidad de 92 centavos.

El anterior índice sirve a la gerencia para calcular como se están comportando sus deudas en el corto plazo, este índice debe realizarse al finalizar el período contable.

- **Índice de liquidez prueba ácido:** Representa la disponibilidad que tiene la empresa para cancelar las deudas a corto plazo, se calcula así:

$$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \text{LIQUIDEZ}$$

Se considera aceptable una relación de 1:1.

Este índice como los dos anteriores debe realizarse al finalizar el período contable con la ayuda del contador.

- **Índice de estabilidad:** Nos demuestra la capacidad que tiene la empresa para pagar las deudas a largo plazo, sin necesidad de vender sus activos fijos. Se considera buena una razón de 3:1 y se calcula de la siguiente manera:

$$\text{ESTABILIDAD} = \frac{\text{ACTIVO FIJO}}{\text{PASIVO FIJO}}$$

- **Índice de endeudamiento:** Da a conocer la situación de seguridad que tienen los acreedores y la capacidad de la empresa para el pago de todas sus deudas. Entre más bajo sea el porcentaje, mejor para la empresa y esto da mayores respaldos a los acreedores y la empresa no tendrá patrimonio. Se considera aceptable una razón de 50% o menos. La razón se encuentra:

$$\text{ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \times 100 = 50\% \text{ o menos}$$

Este índice como ya se mencionó nos indica que por cada peso activo que tiene la empresa, cierta cantidad de dinero llámese xx, son de los acreedores y el restante para completar un 100% de los dueños. El anterior índice debe realizarse al finalizar el período contable por parte de la gerencia con la ayuda del contador y de los balances.

- **Índice de rotación de cuentas por cobrar:** Indica las veces que se ha cobrado la cartera en un período. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR} = \frac{\text{VENTAS A CRÉDITO}}{\text{PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR}}$$

$$\text{PROMEDIO CUENTAS POR COBRAR} = \frac{\text{SALDO INICIAL DE C X C} + \text{SALDO FINAL DE C X C}}{2}$$

Para el promedio neto de cuentas por cobrar es más conveniente sumar los saldos mensuales de todo el año de cuentas por cobrar y el total dividirlo entre 12 meses del año.

Con este indicador la gerencia puede verificar que tan efectiva ha sido su política de cobros y mediante el resultado del índice el gerente estará en la capacidad de tomar las respectivas acciones correctivas o preventivas a seguir. Este indicador debe realizarse al finalizar el período contable con la ayuda del contador de la empresa.

- **Índice de edad de cartera:** Indica el plazo que se están tomando los deudores para pagar las facturas vendidas a crédito y se obtienen así:

$$\text{EDAD DE LA CARTERA} = \frac{365}{\text{ROTACIÓN DE CARTERA}} = \text{X DÍAS}$$

El anterior índice le indicará a la gerencia el comportamiento de sus deudores durante el año y en base a esto le permitirá tomar las nuevas medidas de descuentos y formas de pago para con sus proveedores. Este índice se desarrolla igual que todos los índices aplicados por parte del área gerencial.

- **Índice de rentabilidad:** Este índice es de vital importancia para la empresa, ya que el objetivo primordial de I.M.H. es aumentar el patrimonio por medio de las utilidades.

Las utilidades son un reflejo de la tasa con que se remunera los capitales puestas a disposición de la empresa. Es importante hacer la distinción entre las diferentes clases de rentabilidad: a) Económica; b) Financiera.

$$\begin{array}{l} \text{RENTABILIDAD} \\ \text{ECONOMICA} \end{array} = \frac{\text{UTILIDAD LIQUIDA}}{\text{TOTAL DEL ACTIVO}} \times 100$$

La rentabilidad económica está relacionada con los beneficios obtenidos por la empresa con el total del capital puesto a su disposición, sea éste propio o ajeno, de esta manera el gerente de la empresa puede saber de manera concreta cual será la ganancia en cuanto a rentabilidad obtuvo al empresa al final del año 2005.

$$\begin{array}{l} \text{RENTABILIDAD} \\ \text{FINANCIERA} \end{array} = \frac{\text{UTILIDAD LIQUIDA}}{\text{PATRIMONIO}} \times 100$$

La rentabilidad financiera está dada por la relación entre los beneficios obtenidos y el patrimonio, o sea los capitales propios de la empresa.

Para el desarrollo de las dos anteriores rentabilidades el gerente deberá contar con la ayuda del contador y al empezar el año 2006 deberá presentar a la Junta de Socios con un informe completo sobre el desarrollo de los anteriores índices. Este informe contendrá toda la información necesaria, para tomar las nuevas políticas de rentabilidad de la compañía.

Índices para el área de producción

Esta forma de medida otorga la posibilidad de llevar a cabo un diagnóstico basado en la utilización apropiado de los recursos de empleados por la organización y los volúmenes producidos por dichos recursos.

- **Índice de productividad relativa:** Permite medir la producción de la mano de obra medida en eficiencia o de horas empleadas por el hombre, también se tiene la posibilidad de hacer una confrontación en las diferentes locaciones en períodos diversos y se calculan de la siguiente manera:

$$\text{PRODUCTIVIDAD DE MANO DE OBRA} = \frac{\$ \text{ TOTAL DE LA PRODUCCIÓN}}{\$ \text{ MANO DE OBRA}}$$

$$\text{PRODUCTIVIDAD DE LOS MATERIALES} = \frac{\$ \text{ TOTAL DE LA PRODUCCIÓN}}{\$ \text{ TOTAL MATERIA PRIMA}}$$

$$\text{PRODUCTIVIDAD DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO} = \frac{\$ \text{ TOTAL DE LA PRODUCCIÓN}}{\$ \text{ HORAS MAQUINA Y EQUIPO}}$$

Para desarrollar los anteriores índices el Coordinador debe empezar a tomar notas del desarrollo de cada uno de los procesos para que al finalizar el último trimestre del año puede realizarlos con una base real y salida. El coordinador de producción puede tomar decisiones de mejoras o de prevención a los procesos

según los resultados, de los índices al igual que el gerente debe presentar su informe a comienzos del año 2006, para empezar con las nuevas políticas que permiten asegurar el cumplimiento de la mejora continua en los procesos.

Para las demás áreas funcionales los índices a utilizar son los propuestos a través del desarrollo del plan de acción las cuales van a ser puesto en marcha según el cronograma de actividades establecidas. A manera de recordatorio nombramos algunos índices propuestos:

- Sistema de evaluación y control para la gerencia.
- Hoja de vida de maquinaria y equipo.
- Análisis de procesos.
- Mejoramiento de los procesos.
- Indicador de satisfacción de los clientes.
- Seguimiento del servicio post-venta.
- Evaluación de proveedores entre otros.

6.3 SEGUIMIENTO

Para cerciorarse de que los indicadores propuestos en cada una de las áreas del plan de acción se apliquen, es indispensable realizar una labor de seguimiento, a los mismos.

Por ello es indispensable llevar a cabo un proceso puntual, rígido y sistemático el cual a su vez otorga bases propicias para poner en práctica una serie de decisiones que resultan favorables y apropiadas.

De la misma forma concede el hecho de asignar nuevamente las funciones, además propaga en la gerencia la cultura y disciplina empresarial, así como

también genera una actitud de inspección, control, revisión, medida y direccionamiento constante.

En la parte de la inspección de dichos indicadores, muy probablemente se presentan imprevistos los cuales hacen parecer las acciones como si fuesen opuestas a los propósitos. Pese a que estas fueron planeadas de manera conciente y rigurosa.

La gerencia debe verse comprometida con la continua obligación de la evaluación de seguimiento y control en cada una de las áreas fundamentales para la empresa, esto encaminado con el firme propósito de asegurar el hecho de que el plan de acción sea eficaz.

Con el fin de que la evaluación, el control y la continua revisión se encuentren agrupados y de esta manera puedan trabajar continuamente se ha propuesto un formato de matriz de control de indicadores.

Antes de realizar el cuadro de matriz de indicadores se deben tener presentes los siguientes pasos, para su posterior ejecución: *(Ver cuadros 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95 y 96)*

CUADRO 89 MATRIZ DE EVALUACIÓN ÁREA GERENCIAL

INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES MATRIZ DE EVALUACIÓN ÁREA GERENCIAL												
PERIODO	1º Trimestre enero - febrero marzo			2º Trimestre abril - mayo junio			3º Trimestre julio - agosto septiembre			4º Trimestre octubre - noviembre diciembre		
ACCIONES	I	P	D	I	P	D	I	P	D	I	P	D
Hacer reuniones con el propósito de reorganizar a todo el personal de Industrias Metálicas Hermes												
Diseñar un organigrama para establecer las jerarquías de la empresa Industrias Metálicas Hermes												
Formular misión, visión y estrategias empresariales, teniendo presente los aspectos prioritarios que deben abarcar y por supuesto el propósito social de la empresa												
Crear los valores corporativos de la empresa												
Realizar reuniones y charlas con personas aptas en el tema de administración, con el propósito de estar siempre al día en estos temas												
Crear un sistema de evaluación y control												
Lograr un compromiso del trabajador con la empresa, hacer que los empleados se sientan dueños de su trabajo delegándoles autoridad y responsabilidad												
Establecer metas a mediano y largo plazo												
OBSERVACIONES												
.												
ACCIONES CORRECTIVAS												
.												
ACCIONES PREVENTIVAS												
.												

I: Significa que no se ha avanzado en la acción

P: Significa que la acción ha avanzado favorablemente

D: Significa que la acción ha decrecido (empeorado)

En los casos en que la acción se llene con una I se debe aplicar acciones preventivas para mejorar este proceso.

En los casos que la acción se llene con una D se deben aplicar acciones correctivas para impulsar este proceso.

Las casillas deben ser llanadas con una X

OBSERVACIONES: Se deben registrar los cambios en los indicadores y las justificaciones y razones.

ACCIONES CORRECTIVAS: Deben ser consignadas las estrategias ajustadas, con el respectivo soporte técnico, que justifiquen los cambios después de una minuciosa revisión.

ACCIONES PREVENTIVAS: Deben ser registradas y decir que acción se tomara y por que.

CUADRO 90 MATRIZ DE EVALUACIÓN ÁREA COMERCIAL

INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES MATRIZ DE EVALUACIÓN ÁREA COMERCIAL												
PERIODO ACCIONES	1º Trimestre enero -			2º Trimestre abril - mayo			3º Trimestre julio - agosto			4º Trimestre octubre -		
	I	P	D	I	P	D	I	P	D	I	P	D
Crear una base de datos para identificar los actuales clientes.												
Utilizar diversos medios publicitarios, con el fin de dar a conocer mas la empresa y ampliar su clientela,												
Diseñar un portafolio de productos												
Realizar una investigación de mercados a los clientes actuales de la ciudad de Bucaramanga												
Capacitar al personal sobre la atención y el trato al cliente.												
Lograr que la empresa sea un compromiso de todos												
Participar en ferias y misiones tanto a nivel nacional como internacional												
Establecer metas a mediano y largo plazo												
OBSERVACIONES												
.												
ACCIONES												
CORRECTIVAS												
.												
ACCIONES												
PREVENTIVAS												
.												

CUADRO 91 MATRIZ DE EVALUACIÓN ÁREA DE PRODUCCION

INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES												
PERIODO ACCIONES	1º Trimestre enero -			2º Trimestre abril - mayo			3º Trimestre julio - agosto			4º Trimestre octubre -		
	I	P	D	I	P	D	I	P	D	I	P	D
Crear un sistema de inventario												
Elaborar un diagrama específico de procesos												
Buscar una locación con mayor espacio disponible,												
Mejorar y adquirir maquinaria, con mayor nivel												
OBSERVACIONES												
.												
ACCIONES CORRECTIVAS												
.												
ACCIONES PREVENTIVAS												
.												

CUADRO 92 MATRIZ DE EVALUACIÓN ÁREA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES												
MATRIZ DE EVALUACIÓN ÁREA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD												
PERIODO ACCIONES	1º Trimestre enero - febrero			2º Trimestre abril - mayo			3º Trimestre julio - agosto			4º Trimestre octubre -		
	I	P	D	I	P	D	I	P	D	I	P	D
Delegar a un empleado capacitado, la función de hacer control de calidad.												
Elaborar formatos para llevar los registros de la empresa, en todos los procesos que contenga												
Realizar un formato de encuestas para medir la satisfacción de los actuales clientes de la empresa												
Diseñar un buzón de sugerencias												
Crear un sistema de servicio pos-venta de los artículos despachados												
Lograr la certificaciones, en las normas ISO 9001												
OBSERVACIONES												
ACCIONES CORRECTIVAS												
ACCIONES PREVENTIVAS												

CUADRO 93 MATRIZ DE EVALUACIÓN ÁREA DE TALENTO HUMANO

INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES												
MATRIZ DE EVALUACIÓN ÁREA DEL TALENTO HUMANO												
PERIODO	1º Trimestre enero - febrero marzo			2º Trimestre abril - mayo junio			3º Trimestre julio - agosto septiembre			4º Trimestre octubre - noviembre diciembre		
	I	P	D	I	P	D	I	P	D	I	P	D
Mejorar el reglamento interno de trabajo, formular políticas del personal, diseñar el perfil de cada cargo y la evaluación por desempeño a los empleados												
Elaborar una estructura organizacional de la empresa												
Proponer jornadas de motivación												
Adquirir equipos de seguridad de buena calidad y												
Proponer incentivar de una u otra forma a los buenos empleados con el fin de motivarlos a realizar bien su trabajo y a la vez motiva a los demás para hacer lo mismo												
Adquirir dotación para los empleados												
Recurrir a charlas de inducción y capacitación												
OBSERVACIONES												
ACCIONES CORRECTIVAS												
ACCIONES PREVENTIVAS												

CUADRO 94 MATRIZ DE EVALUACIÓN ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE

INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES												
MATRIZ DE EVALUACIÓN ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE												
PERIODO ACCIONES	1º Trimestre enero -			2º Trimestre abril - mayo			3º Trimestre julio - agosto			4º Trimestre octubre -		
	I	P	D	I	P	D	I	P	D	I	P	D
Crear un sistema de costos												
Realizar indicadores financieros												
OBSERVACIONES												
.												
ACCIONES CORRECTIVAS												
.												
ACCIONES PREVENTIVAS												
.												

CUADRO 95 MATRIZ DE EVALUACIÓN ÁREA DE GESTIOM AMBIENTAL

INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES												
MATRIZ DE EVALUACIÓN ÁREA DE GESTIÓN AMBIENTAL												
PERIODO ACCIONES	1º Trimestre enero - febrero			2º Trimestre abril - mayo			3º Trimestre julio - agosto			4º Trimestre octubre -		
	I	P	D	I	P	D	I	P	D	I	P	D
Detectar el impacto ambiental ocasionado por la empresa y así mismo tomar las medidas correspondientes para disminuir el mismo												
Dictar charlas que instruyan a todas las personas a pertenecer a la organización de estos temas												
Implementar un sistema de gestión ambiental para cuidar y proteger el medio ambiente que rodea la empresa Industrias Metálicas Hermes												
OBSERVACIONES												
.												
ACCIONES CORRECTIVAS												
.												
ACCIONES PREVENTIVAS												
.												

CUADRO 96 MATRIZ DE EVALUACIÓN ÁREA DE SISTEMAS DE INFORMACION

INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES MATRIZ DE EVALUACIÓN ÁREA DE SISTEMAS DE INFORMACION												
PERIODO ACCIONES	1º Trimestre enero -			2º Trimestre abril - mayo			3º Trimestre julio - agosto			4º Trimestre octubre -		
	I	P	D	I	P	D	I	P	D	I	P	D
Implementar un sistema de comunicación adicional al verbal como lo es el medio escrito (formatos, boletines) visuales (videos, carteles)												
Realizar reuniones para los empleados para escuchar sugerencias, quejas, opiniones etc.												
Identificar plenamente las entradas, los procesos y las salidas, en cada una de las actividades desarrolladas dentro de la organización												
OBSERVACIONES												
ACCIONES CORRECTIVAS												
ACCIONES PREVENTIVAS												

CONCLUSIONES

Por medio del presente proyecto de grado se realizo un plan de acción para la empresa Industrias Metálicas Hermes. A la vez se espera que mediante la implantación del mismo la empresa presente mejoras notables.

El proceso de mejoramiento va dirigido a cada una de las áreas funcionales de la empresa las cuales fueron motivo de estudio, el propósito de dicho proceso es el de buscar formas practicas y que le permitan a la organización y fortalecimiento de todas las áreas funcionales de la empresa; el área gerencial, el área comercial, el área de producción, el área de aseguramiento de la calidad, el área de talento humano, el área financiera y contable, el área de gestión ambiental y el área de sistemas de información. Por ello la finalidad de este proyecto no es otra que la de lograr mejorar las condiciones actuales en estas áreas con lo cual se espera, como se menciono anterior mente un fortalecimiento y la organización de la empresa, que al mismo tiempo la lleven a ser aun mas competitiva y fuerte en cuanto al mercado de lujos y accesorios para tracto mulas y camiones se refiere.

Para determinar las ventajas y las desventajas que Industrias Metálicas Hermes poseía, fue necesario elaborar un diagnostico de dicha empresa, basado en un cuidadoso estudio que se elaboro para cada un de sus áreas funcionales.

Toda la información de la empresa que se pudo establecer, fue mediante un proceso que emano tiempo, puesto que se llevaron a cabo charlas con el personal de la empresa, entrevistas con su gerente y sus entes administrativos, así como también se realizo un estudio de mercados, basados en cuestionarios hechos a actuales clientes, y también se sostuvieron charlas con las empresas que hacen

parte de la competencia. De igual manera se documentó a través de consultas en el Internet, revistas, libros, diversas entidades, y bibliotecas. La información obtenida fue la base fundamental para elaborar diversos documentos en los cuales se identificaba organizadamente y por medio de cuadros dicha información.

En base a toda esta información adquirida se dispuso realizar todo un orden de soluciones concretas para cada falencia presentada en las áreas funcionales de la empresa, las cuales se expusieron a lo largo del proyecto.

RECOMENDACIONES

Emplear constantemente los conocimientos adquiridos en cuanto al manejo administrativo de la empresa. Para mantenerse siempre vigentes en el mercado.

Llevar a cabo y si es posible de manera periódica el diagnostico empresarial, en el cual se establezcan datos actuales concernientes a los clientes, proveedores y competencia. Para ello es fundamental la utilización de los formatos planteados para dicho proceso.

Implementar de manera constante y conciente las soluciones que se establecieron para cada uno de los puntos críticos que presentaban las áreas claves de la empresa, para que el proceso de mejoramiento sea diario y eficaz.

Emplear todas las formas de publicidad y promoción diseñadas con el propósito de brindarle una imagen reconocida a la empresa.

Inculcar entre todas las personas que conforman el talento humano de la empresa el sentido de pertenencia que se debe ejercer sobre la misma, para que así este se vea reflejado en el surgimiento permanente de la misma.

Efectuar la respectiva encuesta de satisfacción al cliente siempre que un negocio se lleve a cabo, para conocer el sentir del mismo con respecto a la empresa.

Revisar diariamente el buzón de sugerencias y así mismo tomar las medidas pertinentes en respuesta a esto para reparar de manera inmediata las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes tomando las respectivas medidas correctivas.

Llevar acabo siempre el servicio post venta, esto para lograr de una forma u otra que el cliente logre satisfacer sus necesidades.

Tener muy presente siempre que se posee un portafolio de productos, por medio del cual el cliente identifique de manera inmediata el producto que desea adquirir.

Seguir constantemente el reglamento interno de la empresa, y el perfil del cargo.

Adquirir siempre equipos de seguridad personal, que sean aptos para el trabajo que se desempeña y a su vez que la calidad de los mismos sea buena, esto con el fin de evitar accidentes laborales.

Tener presentes y así mismo poner en práctica las políticas establecidas para la empresa.

Llevar acabo las jornadas de motivación para los empleados, realizando eventos de esparcimiento como idas a polideportivos, fincas, entre otros que dejen ver el interés y aprecio de la empresa hacia sus empleados.

Una vez se logre la reubicación de la empresa distribuir adecuadamente sus espacios y organizarla en todos sus aspectos desde un principio, a la par con esto encontrar la manera de mitigar el impacto ambiental que pueda ocasionar la misma.

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA A CLIENTES ACTUALES

INDUSTRIAS METALICAS HERMES



UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL

El objetivo de la presente encuesta es realizar una investigación de mercados para medir el grado de satisfacción de los clientes actuales frente a los productos ofrecidos por la empresa Industrias Metálicas Hermes

FECHA DE LA ENCUESTA _____

NOMBRE COMPLETO: _____

DIRECCION: _____

TELEFONOS: _____ CC O NIT _____

Por favor a continuación marque con una x la respuesta que usted considere correcta

1.) ¿Como se entero de la existencia de Industrias Metálicas Hermes?

- a.) Por medio de su Gerente: _____
- b.) Por una referencia _____
- c.) Por publicidad: _____
- d.) Por otro medio: _____ ¿Cuál? _____

2.) ¿Es usted cliente frecuente de la empresa Industrias Metálicas Hermes?.

- a.) Si: _____ ¿con que frecuencia? _____
- b.) No: _____ ¿por que? _____

3.) ¿Generalmente usted recurre a comprar?

- a.) Tanques de ACPM _____
- b.) Guardapolvos delanteros _____
- c.) Mallas para chasis y exostos _____
- d.) Viseras de cabinas: _____
- e.) Guías para defensas _____
- h) Otro _____ cual _____

4.) ¿Con que periodicidad usted compra este tipo de productos?

- a) diario _____
- b) semanal _____
- c) quincenal _____
- d) mensual _____
- e) bimestral _____
- f) semestral _____
- g) anual _____

5.) ¿Que es lo que mas le gusta de Industrias Metálicas Hermes?

- a) La atención: _____
- b) Sus precios _____
- c) La calidad _____
- e) Todos los anteriores: _____
- d) Otros factores: _____ ¿Cuales? _____

6.) Considera usted los productos de Industrias Metálicas Hermes ¿cómo?:

- | | ACABADO | MATERIALES | CALIDAD |
|-----------------|---------|------------|---------|
| a.) Excelentes: | _____ | _____ | _____ |
| b.) Buenos: | _____ | _____ | _____ |
| c.) Regulares: | _____ | _____ | _____ |
| d.) Malos: | _____ | _____ | _____ |

7.) ¿Que ventaja considera que tiene la empresa Industrias Metálicas Hermes, con respecto a otros almacenes de su genero?

- a.) Sus precios: _____
- b.) Calidad en el servicio: _____
- c.) Calidad en el producto: _____
- d.) Variedad en los productos _____
- e.) Otra: _____ ¿Cuál? _____

8.) ¿Que desventajas considera usted que tiene la empresa Industrias Metálicas Hermes con respecto a otros almacenes de su mismo Genero?

- a.) Ninguno: _____
- b.) Falta de comercialización: _____
- c.) Costos muy altos: _____
- d.) Mala calidad: _____
- e.) Otros. _____ ¿Cuáles? _____

9.) ¿Esta usted satisfecho con los productos/servicios ofrecidos por la empresa Industrias Metálicas Hermes?

Si _____ No: _____

10.) ¿Esta usted satisfecho con la calidad del servicio pos-venta ofrecido por la Empresa?

Si _____ No: _____

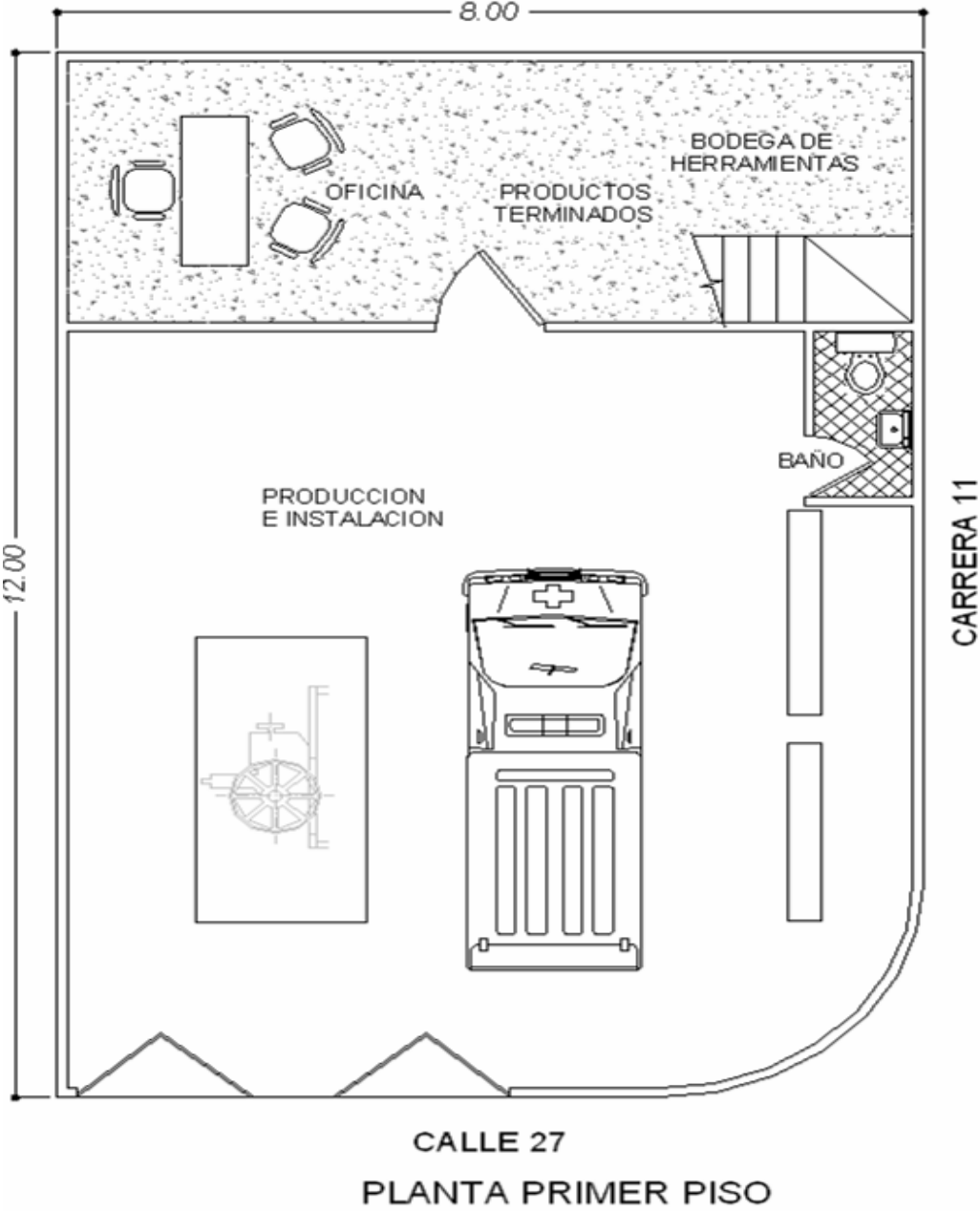
11) ¿Cuándo usted compra este tipo de productos generalmente cancela?

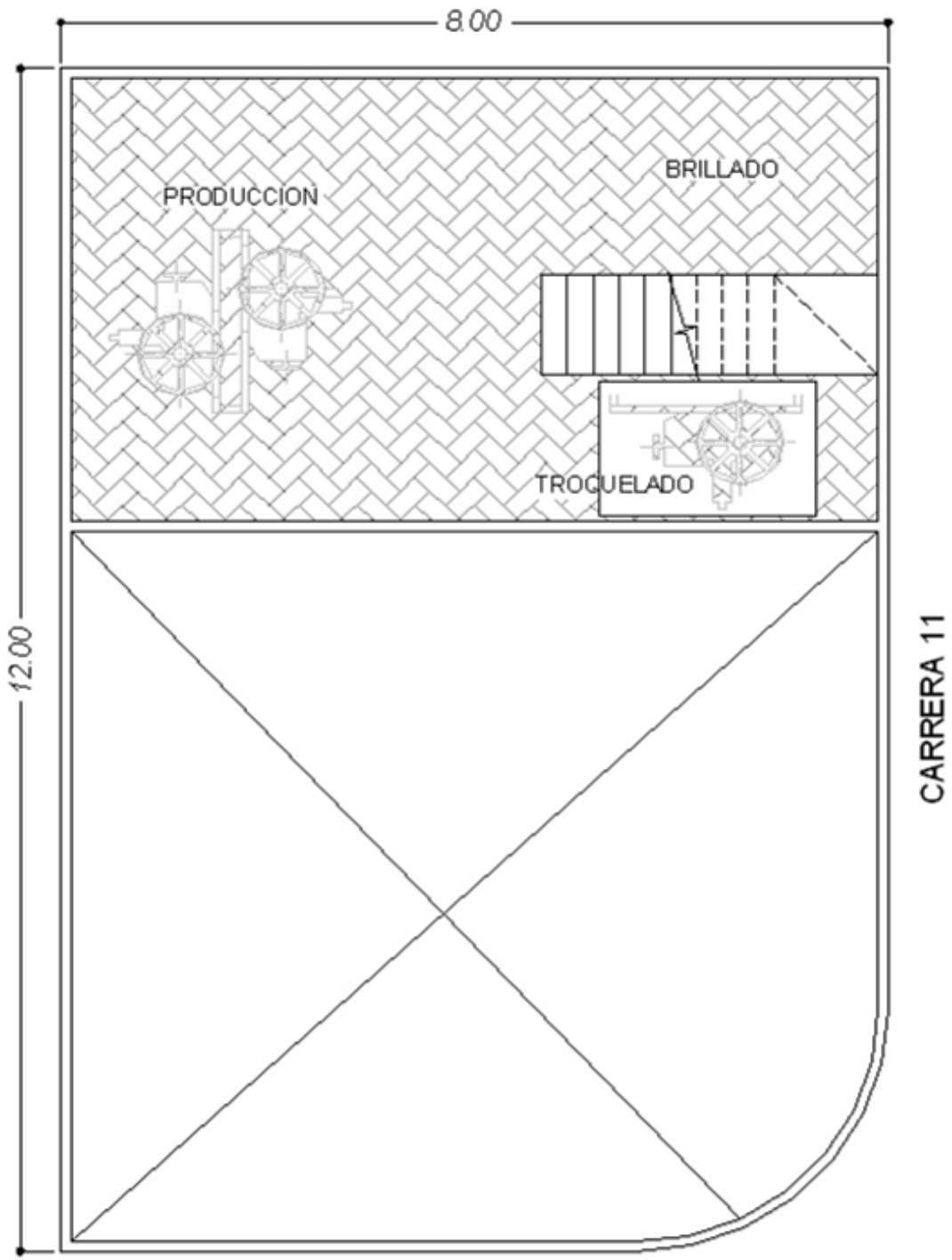
- a) efectivo _____
- b) Crédito _____ cual?,
 - 15 días _____
 - 30 días _____
 - 45 días _____
 - Más, cuanto _____

SUGERENCIAS:

¡POR SU COLABORACIÓN Y TIEMPO GRACIAS!

ANEXO B: PLANO ACTUAL INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES





CALLE 27
PLANTA MEZANINE

ANEXO C: ENCUESTA No. 001



**INDUSTRIAS METALICAS HERMES
ENCUESTA No.001**

FECHA DE LA ENCUESTA _____

RESPONSABLE: _____

CARGO: _____

ENCUESTA DIRIGIDA A: (Área de Planeación)
OBJETIVO GENERAL A ALCANZAR: (Misión, Visión, Políticas y Objetivos)

¿Cuál es el negocio de la empresa?

¿Cuál es la contribución principal de la empresa en los clientes del mercado?

¿Qué cobertura geográfica tiene la empresa?

¿Cuáles son los valores mas importantes para el Gerente de la empresa?

Brevemente ¿Como definiría la misión de su empresa?

¿Cómo ven ustedes a la empresa dentro de los tres próximos tres años?

¿Qué de lo antiguo quisiera que permanezca?

¿Cuáles son las ventajas en las cuales usted se diferencia en el mercado del resto de empresas similares?

¿Por qué debería ser conocida la empresa dentro de los próximos tres años?

¿Quién define los objetivos y para que?

Si los hay, (Cuales son los objetivos y metas centrales de la empresa hoy en día?

Hay objetivos de corto y largo plazo con respecto a productos, mercados, política de personal, etc.?

¿Están fijados por escrito los objetivos?

ANEXO D: ENCUESTA No. 002



**INDUSTRIAS METALICAS HERMES
ENCUESTA No.002**

FECHA DE LA ENCUESTA _____

RESPONSABLE: _____

CARGO: _____

ENCUESTA DIRIGIDA A: (Área de Dirección)
OBJETIVO GENERAL A ALCANZAR: (Evaluación de Liderazgos)

¿Qué tipo de decisiones toma el Gerente?

¿Participa la gerencia en tareas operativas?

¿Qué tipo de decisiones toman las jefaturas (cargos ejecutivos)?

¿Cuáles son las directrices de la gerencia?

El Gerente ¿En qué se fija para asignar la autoridad?

¿Quiénes ocupan las jefaturas (cargos ejecutivos)?

¿Cómo se evalúa el rendimiento del trabajo?

ANEXO E: ENCUESTA No. 003



**INDUSTRIAS METALICAS HERMES
ENCUESTA No.003**

FECHA DE LA ENCUESTA _____

RESPONSABLE: _____

CARGO: _____

ENCUESTA DIRIGIDA A: (Área de Organización y Control)
OBJETIVO GENERAL A ALCANZAR: (Análisis del entorno)

¿Que tipo de regulación afecta o influye en el desarrollo de la empresa?

¿Qué regulaciones o normativas podrían afectar a su empresa en el futuro?

¿Qué aspectos de la economía afecta de mayor manera a su sector empresarial?

¿Cómo afectan estos a su empresa?

¿En que sector económico clasifica a su empresa?

¿Cómo ve el desarrollo de su sector económico?

¿Recibe el empresario el empresario información de su sector? ¿Cuál?

¿Cuáles son las principales dificultades de su sector?

¿Ha realizado o ha pensado en alianzas con otras empresas?, ¿Para que?

¿Ha evaluado la posibilidad de desarrollar nuevos negocios? ¿Cuáles?

¿Qué ha hecho para lograrlos?

¿Ha participado en alguna Misión Comercial o Tecnológica?

¿Con quien establecería alianza para mejorar su negocio?

ANEXO F: ENCUESTA No. 004



**INDUSTRIAS METALICAS HERMES
ENCUESTA No.004**

FECHA DE LA ENCUESTA _____

RESPONSABLE: _____

CARGO: _____

ENCUESTA DIRIGIDA A: (Área Comercial)
OBJETIVO GENERAL A ALCANZAR: (Análisis de mercadeo y ventas)

¿La empresa cuenta con una unidad de atención de clientes, pre y post venta?

¿Cuál es el proceso de captación de clientes?

¿Cómo se realiza el seguimiento de los clientes?

¿Quiénes son sus clientes?

¿Cómo es la relación con los clientes actuales?

¿Existe una base de datos de sus clientes?

¿Cuántos son los principales clientes de la empresa?, ¿Y son leales estos a su empresa?

¿Cuáles son los atributos de su producto que valoran sus clientes?

¿Qué cosas les disgustan de sus productos o servicios?

¿Cómo se atienden sus quejas?

¿Existe un responsable de la atención Post-venta?

¿Cómo responde la empresa económicamente ante alguna insatisfacción del cliente?

¿Cuál es su mercado meta?

¿Conoce Usted lo que piensan sus clientes de su empresa y sus productos?

¿Cuáles son los atributos de sus productos que más valoran sus clientes?

¿Qué tipo de coordinación existe entre producción y marketing para la fijación de los planes de mercadeo?

¿Quiénes generan ideas para desarrollar productos?

¿Cómo opera el sistema de mejoramiento y desarrollo de nuevos productos?

¿Cuáles son los principales costos de su empresa?

¿Cómo son las estructuras de los costos fijos y variables de su empresa?

¿Quiénes son sus principales competidores

¿Se comparan permanentemente los precios con la competencia?

¿Cómo se fijan los precios respecto a los líderes del mercado?

¿Qué factores externos se consideran para la fijación de precios?

¿Cuáles son las principales diferencias del producto respecto de la competencia que mas valoran sus clientes?

¿Qué importancia tiene la fuerza de venta para su empresa? ¿Quién es el responsable?

¿Cómo se lleva el registro de ventas?

¿Cómo se realiza el análisis de las ventas?

¿Hay buenos contactos con posibles nuevos clientes?

¿Dispone la empresa de un programa de entrenamiento y capacitación de fuerza de ventas?

¿Qué canales de distribución utiliza?

¿Son suficientes los canales de distribución?

ANEXO G: ENCUESTA No. 005



**INDUSTRIAS METALICAS HERMES
ENCUESTA No.005**

FECHA DE LA ENCUESTA _____

RESPONSABLE: _____

CARGO: _____

ENCUESTA DIRIGIDA A: (Área Producción)
OBJETIVO GENERAL A ALCANZAR: (Análisis de Producción y operaciones)

¿Qué criterios de selección utiliza para sus proveedores?

¿Cómo los selecciona?

¿Para cada insumo importante cuántos proveedores tiene?

¿Cuántos son los proveedores que tiene?

¿Ha tenido problemas de abastecimiento?
¿Qué condiciones de venta le ofrecen sus proveedores?

¿Qué control le realiza a los lotes de compra?

¿Con que frecuencia rechaza lotes de materiales de sus proveedores?

¿Qué tipo de garantía ofrecen los proveedores para sus productos?

¿Quién es el responsable de recibir los materiales de los proveedores?

¿Cuál es el procedimiento para recepcionar la materia prima?

¿Qué medidas se toman si la mercancía es defectuosa?

¿Cómo se realiza el almacenamiento de los productos e insumos?

¿Qué sistema de almacenamiento y despachos se utiliza (por ejemplo PEPS, UEPS)?

¿Qué tipo de controles se han establecidos para el manejo de inventarios?

¿Cuáles son las metas de ventas para el próximo año?

¿Cuál es su demanda para el próximo año?

¿Cuánto espera vender?

¿Cuáles son los principales costos de su empresa?

¿Cómo se estructura el plan de producción? ¿Quién es el responsable?

¿Cómo se distribuyen los recursos? ¿Quién es el responsable?

¿Qué criterios se usan para la distribución de planta?

¿Cómo se sabe si la distribución de su planta es óptima?

¿Existe espacio físico para instalación de nueva maquinaria?

¿La empresa cuenta con un diagrama de distribución de planta?

¿Qué tipo de mantenimiento realiza a su maquinaria? ¿Y con que frecuencia?

¿Cómo se distribuyen los recursos? ¿Quién es el responsable?

¿Cuál es la frecuencia de fallas en las maquinas? ¿Se lleva a cabo este control?

¿Quién coordina la mantenimiento con la producción? ¿Cómo lo hace?

¿Cuándo adquirió los últimos equipos?

¿La maquinaria y equipos son de tecnología de punta?

¿La maquinaria esta en optimas condiciones? ¿De que año son?

¿Cómo están las maquinas con respecto a su competencia?

ANEXO H: ENCUESTA No. 006



**INDUSTRIAS METALICAS HERMES
ENCUESTA No.006**

FECHA DE LA ENCUESTA _____

RESPONSABLE: _____

CARGO: _____

ENCUESTA DIRIGIDA A: (Aseguramiento de la Calidad)
OBJETIVO GENERAL A ALCANZAR: (aspectos generales del sistema de Gestión de Calidad)

¿Cuál es la política de calidad de la empresa?

¿Qué controles de calidad se han establecidos?

¿Existe un responsable del control de calidad? ¿Cuáles son sus funciones y cargo?

¿Cuál es el porcentaje de rechazo de productos, y en que etapas del proceso ocurre?

¿Cuáles son los requerimientos de los clientes respecto a los productos?

ANEXO I: ENCUESTA No. 007



**INDUSTRIAS METALICAS HERMES
ENCUESTA No.007**

FECHA DE LA ENCUESTA _____

RESPONSABLE: _____

CARGO: _____

ENCUESTA DIRIGIDA A: _____ (Área del talento humano)

OBJETIVO GENERAL A ALCANZAR: _____ (cultura organizacional)

¿Cómo esta dividido el trabajo en la empresa?

¿Están las tareas y responsabilidades claramente definidas y formalizadas?

¿Cómo se establecen las reglas sobre los procedimientos?

¿Están definidas por escritos?

¿Quién toma las decisiones?

¿Qué tipo de decisiones delega?

¿Cómo define los cargos de responsabilidades?

¿Quién decide que: inversiones, procesos de trabajo, programa y proceso de producción?

¿Cómo participa el personal en las decisiones?

¿Qué información se entrega al personal nuevo de la empresa?

¿Qué criterios se siguen en el reclutamiento?

¿Cómo se induce al personal nuevo?

¿Cómo promueve la empresa a sus integrantes?

¿Qué trabajo es recompensado?

¿Qué relación existe entre tarea rendimiento y remuneración?

¿Cómo se sabe si su personal se identifica con la empresa y su misión?

¿Participa el personal habitualmente en actividades extraprogramáticas?

¿Por qué cree usted que su personal esta en esta empresa y no en otra?

¿Cómo es el nivel de sueldo de la empresa respecto del sector?

ANEXO J: ENCUESTA No. 008



**INDUSTRIAS METALICAS HERMES
ENCUESTA No.008**

FECHA DE LA ENCUESTA _____

RESPONSABLE: _____

CARGO: _____

ENCUESTA DIRIGIDA A: (Área Financiera)
OBJETIVO GENERAL A ALCANZAR: (administración financiera)

¿Qué tipo de registro legales lleva la empresa? (libros, registro de socios, escritura), ¿Se encuentran al día?

¿Cuántas veces se ha atrasado respecto a sus compromisos tributarios?

¿Quién efectúa estos pagos?

¿Quién lleva los registros contables?

¿Qué criterio utiliza para realizar los asientos contables?

¿Existe un departamento de contabilidad/finanzas?

¿Quién es la persona encargada de llevar los registros?

¿Qué experiencia tiene? ¿Qué título tiene?

¿Si quisiera ahora alguna información la puede obtener de inmediato?

¿Cómo lleva los registros de cuentas por pagar y cobrar?

¿Qué aspectos considera para decidir la adquisición de infraestructura, maquinarias y equipos o realizar algún proyecto de inversión en su empresa?

¿Existen análisis financieros de la empresa que le permita tomar una buena decisión?

¿Qué tipo de indicadores financieros utiliza regularmente?

ANEXO K: ENCUESTA No. 009



**INDUSTRIAS METALICAS HERMES
ENCUESTA No.009**

FECHA DE LA ENCUESTA _____

RESPONSABLE: _____

CARGO: _____

ENCUESTA DIRIGIDA A: (gestión Ambiental)
OBJETIVO GENERAL A ALCANZAR: (aspecto generales ambientales)

¿Cómo es la política ambiental en la empresa? ¿y quien es el responsable?

¿Cómo se informa la política ambiental al personal?

¿Cuáles son los principales residuos industriales?

¿Qué tipos de quejas ha recibido de la comunidad respecto a olores, ruidos, vibraciones u otros?

¿La empresa cuenta con una planificación en la transformación y modificación de residuos peligrosos?

¿Cómo se diseñan los programas de prevención?

¿Qué tipo de acciones realiza para evitar contaminación hacia su alrededor?

¿Quién es el responsable de la prevención de riesgos?

¿Cuenta con presupuesto independiente?

¿Qué tasa de accidentes tiene la empresa?

¿Qué capacitación tienen los trabajadores en prevención de riesgos?

¿Dispone la empresa de un sistema de charlas de seguridad?

¿Se tiene instructivos escritos para manejar accidentes?

¿Cuántos extintores posee?

¿Tiene alguna unidad de primeros auxilios debidamente equipada?

¿Posee sistemas de evacuación en casos de accidentes?

¿Los trabajadores usan artículos de seguridad? Y ¿Quién es el responsable?

ANEXO L: ENCUESTA No. 010



**INDUSTRIAS METALICAS HERMES
ENCUESTA No.010**

FECHA DE LA ENCUESTA _____

RESPONSABLE: _____

CARGO: _____

ENCUESTA DIRIGIDA A: _____ (Sistemas de

OBJETIVO GENERAL A ALCANZAR: _____ Información) de
(administración de la información)

¿Qué informaciones acerca de la empresa recibe el público?

¿Cómo se transmite la información dentro de la empresa?

¿Funciona la comunicación en sentido horizontal o verticalmente dentro de la empresa?

¿De que manera comunica la dirección /jefe acerca del logro de los objetivos?

¿Cómo conoce el personal los objetivos de la empresa?

**ANEXO M: MEMBRETE PROPUESTO PARA INDUSTRIAS METÁLICAS
HERMES**



ANEXO N: TARJETA DE PRESENTACION PROPUESTA PARA INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES



ANEXO Ñ: VOLANTE DE PUBLICIDAD PROPUESTO PARA INDUSTRIAS METÁLICAS HERMES

IMH
Industrias Metálicas Hermes

Fabricación, instalación y reparación de accesorios y lujos metálicos para camiones y tracto-partes

Nuestros principales productos:

- ✓ Defensas
- ✓ Tanques para A.C.P.M.
- ✓ Guarda polvos
- ✓ Guarda fangos delanteros y traseros
- ✓ Mallas para chasis y exostos
- ✓ Soportes de mangueras
- ✓ Visceras de cabinas
- ✓ Guías para defensas, entre otros

Calle 27 #10-77
Tel: (7) 642 84 70
Fax: (7) 684 23 23
Barrio Girardot
Bucaramanga-Colombia

BIBLIOGRAFIA

ANZOLA Rojas, Sérvulo. De la idea a tu empresa. Editores Limusa Noriega. México, 1992.

BARON D' Cruz, María Eugenia. Planeación estratégica para la gerencia. Publicaciones UIS. Bucaramanga, enero de 2.000.

BARRERA Rubiano, Miguel Ángel y MEJÍA Ocampo, Gloria Esperanza. Técnicas de comunicación empresarial. Publicaciones UIS. Bucaramanga, julio de 1985.

BARROW, Colin. La esencia de la administración de pequeñas empresas. Editorial Prentice Hall. México, 1995.

CAMACHO Pico, Jaime Alberto. Costos para la gerencia. Los aspectos administrativos. Publicaciones UIS. Bucaramanga, diciembre de 1.993.

GIL Guerrero, Alejandro y GAMBIO, Juan Carlos. Proyectos de grado reestructuración operativa, administrativa y financiera de industrias. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Bucaramanga, 1.995.

JANY Castro, José Nicolás. Investigación integral de mercados: un enfoque para el siglo XXI. McGraw Hill. Bogotá, junio de 2.000.

LEGIS. Guía Legis para la pequeña empresa. Fondo editorial LEGIS. Bogotá, 1.999.

NIÑO López, Myriam Leonor. Estrategias de mercadeo. Publicaciones UIS. Bucaramanga, marzo de 1.995.

PABÓN Barajas, Hernán. Costos I. Un enfoque moderno en la implantación de sistemas eficientes para la toma de decisiones. Publicaciones UIS. Bucaramanga, enero de 1.995.

_____. Costos II. Una herramienta de gestión empresarial para la toma de decisiones. Publicaciones UIS. Bucaramanga, marzo de 1.995.

_____. Investigación de mercados. Publicaciones UIS. Bucaramanga, mayo de 1.994.

_____. Planeación estratégica. Publicaciones UIS. Bucaramanga, octubre de 1.994.

SERNA Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores. Colombia, 2000.