

**REORGANIZACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE
IMETALES LTDA MEDIANTE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**MIGUEL FERNANDO LÓPEZ FUENTES
WILLIAM ANTONIO VELANDIA EVAN**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARTAGENA D.T y C.**

1996

**REORGANIZACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE
IMETALES LTDA MEDIANTE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**MIGUEL FERNANDO LÓPEZ FUENTES
WILLIAM ANTONIO VELANDIA EVAN**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar el
título de Ingeniero Industrial**

**Director
JAIRO PEREZ PACHECO
Ingeniero Industrial**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARTAGENA D.T y C.
1996**

Cartagena, Octubre 10 de 1996

Señores

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Facultad de Ingeniería Industrial

Atn: Comité de Evaluación de Proyectos

Ciudad

Apreciados Señores:

Muy atentamente nos dirigimos a ustedes para presentar a su consideración, estudio y aprobación, el Proyecto titulado " **REORGANIZACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE IMETALES LTDA. MEDIANTE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA** " como requisito parcial para optar el título de Ingenieros Industriales.

Agradeciendo de antemano la atención prestada y en espera de su sabia decisión.

Cordialmente,

MIGUEL F. LÓPEZ FUENTES

WILLIAM A. VELANDIA EVAN

Cartagena, Octubre 10 de 1996

Señores

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Atn: Comité de Evaluación de Proyectos

Facultad de Ingeniería Industrial

Ciudad

Apreciados señores:

Presento a ustedes el Proyecto titulado "**REORGANIZACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE IMETALES LTDA. MEDIANTE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**", realizado por los estudiantes MIGUEL FERNANDO LÓPEZ FUENTES y WILLIAM ANTONIO VELANDIA EVAN, quienes lo presentan a ustedes para optar al título de Ingeniero Industrial.

Atentamente,

ALVARO SANTAMARIA ARIZA
Gerente Comercial

Cartagena, Octubre 10 de 1996

Señores

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Facultad de ingeniería Industrial

Atn: Comité de Evaluación de Proyectos

Ciudad

Distinguidos señores:

Por medio de la presente me permito informarles que a petición de los señores MIGUEL FERNANDO LÓPEZ FUENTES y WILLIAM ANTONIO VELANDIA EVAN, estudiantes de la facultad de Ingeniería Industrial, he aceptado asistirles como director de Tesis para la elaboración del Proyecto de Grado titulado: "**REORGANIZACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE IMETALES LTDA. MEDIANTE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**" como requisito indispensable para optar al título de Ingenieros Industriales.

Atentamente,

JAIRO PEREZ PACHECO

Director del Proyecto

Cartagena, Octubre 10 de 1996

Señores

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Facultad de Ingeniería Industrial

Atn: Comité de Evaluación de Proyectos

Ciudad

Apreciados señores:

Con la presente me permito informarles que a petición de los señores MIGUEL FERNANDO LÓPEZ FUENTES y WILLIAM ANTONIO VELANDIA EVAN, estudiantes de la Facultad de Ingeniería Industrial, he aceptado asistirles como Asesor de Tesis para la elaboración del Proyecto de Grado titulado "**REORGANIZACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE IMETALES LTDA. MEDIANTE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**" como requisito indispensable para optar al título de Ingeniero Industrial.

Atentamente,

LUIS JIMENEZ MEDINA

Asesor del Proyecto

REGLAMENTO ACADÉMICO

(ARTICULO 105)

La corporación Tecnológica de Bolívar se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los trabajos de grado aprobados y no pueden ser explotados comercialmente sin su autorización.

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena, Enero 9 de 1997

DEDICATORIA

**A Dios por darme a mis padres
y a mis padres por darme la
vida**

**William Antonio Velandia
Evan**

DEDICATORIA

**A mi familia por su ayuda
incondicional y en especial a mi
sobrina María Carolina por ser
el alma de mi inspiración**

**Miguel Fernando López
Fuentes**

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a :

Jairo Pérez Pacheco y Luis Jiménez Medina, Ingenieros industriales, director y asesor respectivamente quienes con sus amplios conocimientos nos guiaron acertadamente en la realización del proyecto.

Alvaro Santamaría y José Luis Cerro, Ingenieros mecánicos, socios de IMETALES LTDA por facilitarnos toda la información necesaria para el optimo desarrollo del proyecto.

Todo el personal de IMETALES LTDA, quienes de una u otra manera contribuyeron en la realización de este proyecto.

Las empresas clientes de IMETALES LTDA, quienes colaboraron con información trascendental para el desarrollo de las estrategias.

CONTENIDO

	Pag
INTRODUCCIÓN	1
1. OBJETIVOS	3
1.1 OBJETIVO GENERAL	3
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
2. GENERALIDADES	5
2.1 RESEÑA HISTÓRICA	5
2.2 PERSONAL Y JORNADA LABORAL	5
2.3 INFRAESTRUCTURA DE LOS TALLERES	6
3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
3.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	9
3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
3.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
3.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	14
3.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	15
3.6 HIPÓTESIS	15
3.6.1 Operacionalización de las variables	16
3.7 ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
3.7.1 Tipo de Investigación	18
3.7.2 Delimitación de la Investigación	18
3.7.2.1 Delimitación Temporal	18

3.7.2.2 Delimitación Espacial	18
3.7.3 Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información	19
3.7.3.1 Fuente Primaria	19
3.7.3.2 Fuente Secundaria	19
3.8 FORMAS DE TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	20
4. GERENCIA ESTRATÉGICA	21
4.1 INTRODUCCIÓN	21
4.2 DEFINICIÓN	21
4.3 TERMINOLOGÍA	22
4.3.1 Estrategas	22
4.3.2 Formulación de la misión	23
4.3.3 Fortalezas internas	23
4.3.4 Debilidades internas	23
4.3.5 Oportunidades externas	23
4.3.6 Amenazas externas	24
4.3.7 Objetivos	24
4.3.8 Estrategias	24
4.3.9 Metas	25
4.3.10 Políticas	25
4.4 ETAPAS DEL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA	26
4.4.1 Formulación de estrategias	26
4.4.2 Ejecución de estrategias	27
4.4.3 Evaluación de estrategias	28
4.5 MODELO DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA	29
4.6 LA GERENCIA ESTRATÉGICA APLICADA A LAS EMPRESAS PEQUEÑAS	30
4.7 BENEFICIOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA	31

5. ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE IMETALES LTDA	33
5.1 MISIÓN	33
5.2 VISIÓN	33
6. DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE IMETALES LTDA	35
6.1 INTRODUCCIÓN	35
6.2 AUDITORÍA EXTERNA	35
6.2.1 Fuerzas Económicas. Principios básicos	36
6.2.2 Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas Geográficas. Principios básicos	39
6.2.3 Fuerzas Jurídicas, Gubernamentales y Políticas. Principios básicos	40
6.2.4 Fuerzas Tecnológicas. Principios básicos	40
6.2.5 Fuerzas Competitivas. Principios básicos	41
6.3 AUDITORÍA INTERNA	45
6.3.1 Auditoria Gerencial	45
6.3.1.1 Planificación. Principios básicos	45
6.3.1.1.1 Recomendaciones	46
6.3.1.1.2 Organización	46
6.3.1.1.2.1 Recomendaciones	47
6.3.1.1.3 Motivación	48
6.3.1.1.3.1 Recomendaciones	49
6.3.1.1.4 Selección de personal	49
6.3.1.1.4.1 Consecución de personal	50
6.3.1.1.4.1.1 Calidad	51
6.3.1.1.4.1.2 Cantidad	51
6.3.1.1.4.1.3 Proceso de búsqueda	52
6.3.1.1.4.1.3.1 Reclutamiento	52
6.3.1.1.4.1.4 Selección del personal	53

6.3.1.4.1.4.1	Análisis de las hojas de vida	53
6.3.1.4.1.4.2	Entrevista de conocimiento	54
6.3.1.4.1.4.3	Pruebas psicológicas	54
6.3.1.4.1.4.4	Visita domiciliaria	55
6.3.1.4.1.5	Contratación	56
6.3.1.4.1.6	Inducción	59
6.3.1.4.2	Desarrollo	60
6.3.1.4.2.1	Entrenamiento	61
6.3.1.4.2.2	Capacitación	62
6.3.1.4.2.3	Movilidad del personal	62
6.3.1.4.3	Compensación	64
6.3.1.4.4	Mantenimiento o bienestar laboral	65
6.3.1.4.4.1	Seguridad y salud	65
6.3.1.4.5	Recomendaciones	66
6.3.1.5	Control	66
6.3.1.5.1	Control de Gastos	67
6.3.1.5.1.1	Fondo de caja menor	67
6.3.1.5.2	Pago a proveedores	68
6.3.1.5.3	Recomendaciones	69
6.3.2	Auditoria de Mercadeo	69
6.3.2.1	Análisis de la clientela	69
6.3.2.1.1	Recomendaciones	70
6.3.2.1.2	Población	71
6.3.2.1.3	Análisis de datos tabulados	72
6.3.2.2	Compra	84
6.3.2.2.1	Procedimiento de compras	85
6.3.2.2.2	Evaluación y Selección de proveedores	87

6.3.2.2.3 Política de pago	88
6.3.2.2.4 Recomendaciones	88
6.3.2.3 Venta	89
6.3.2.3.1 Procedimiento de comercialización	89
6.3.2.3.2 Recomendaciones	89
6.3.2.4 Planificación de precios	91
6.3.2.5 Investigación de mercadeo	91
6.3.3 Auditoria Financiera	92
7. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	99
7.1 INTRODUCCIÓN	99
7.2 ETAPA DE ENTRADA DE DATOS	99
7.2.1 La Matriz de Evaluación de Factor Interno	99
7.2.2 La Matriz de Evaluación de Factor Externo	103
7.2.3 Matriz de Perfil Competitivo	106
7.3 ETAPA COMPARATIVA	108
7.3.1 Matriz DOFA (Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas)	108
7.4 ETAPA DECISORIA	112
7.4.1 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	112
7.5 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	115
7.6 FIJACIÓN DE POLÍTICAS	116
8. REORGANIZACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	118
8.1 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE IMETALES LTDA	118
8.2 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES DE LOS CARGOS	118
8.2.1 Formato de las Descripciones	119
8.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	171

8.3.1	Introducción	171
8.3.2	Procedimientos por Procesos	171
8.3.2.1	Proceso de Recepción	171
8.3.2.1.1	Recepción de Clientes	171
8.3.2.1.2	Recepción de Llamadas Telefónicas	171
8.3.2.1.3	Ejecución de Llamadas Telefónicas	172
8.3.2.2	Proceso de Comercialización	172
8.3.2.2.1	Atención al Cliente	172
8.3.2.2.2	Cotización de la Solicitud	172
8.3.2.3	Proceso de Iniciación de Trabajos	174
8.3.2.3.1	Autorización de la Apertura de la Orden de Trabajo	174
8.3.2.3.2	Apertura de la Orden de Trabajo	174
8.3.2.3.3	Iniciación del Trabajo	175
8.3.2.3.4	Coordinación de Trabajos Externos	175
8.3.2.3.5	Autorizar Permiso de Salida de las Instalaciones de la Empresa	176
8.3.2.3.6	Recibir y Entregar Herramientas al Personal de Planta	176
8.3.2.3.7	Requisición de Materiales para Trabajos Internos	176
8.3.2.4	Proceso de Compra	176
8.3.2.4.1	Cotización de Materiales	176
8.3.2.4.2	Compras	177
8.3.2.4.3	Registro de Entrada y Salida de Maquinaria y Equipo	177
8.3.2.4.4	Recepción de Materiales	177
8.3.2.4.5	Registro de Entrada de las Compras al Almacén	178
8.3.2.4.6	Entrega de Materiales a Producción	178
8.3.2.4.7	Recibo de Facturas	179
8.3.2.4.8	Pago a Proveedores	180
8.3.2.5	Proceso de Terminación del Trabajo	181

8.3.2.5.1 Despacho de Trabajos Terminados	181
8.3.2.5.2 Registro de Terminación del Trabajo	182
8.3.2.5.3 Facturación de los Trabajos	182
8.4 MANUAL DE COMPRAS	184
8.4.1 Introducción	184
8.4.2 Políticas	185
8.4.3 Conceptos Básicos	186
8.4.3.1 Compras	186
8.4.3.2 Proveedores	186
8.4.3.3 Criterios para Seleccionar Proveedores	186
8.4.3.4 Condiciones de Negociación	190
8.4.3.4.1 Condiciones Básicas	190
8.4.3.4.1.1 Descuentos Básicos	190
8.4.3.4.1.2 Formas de Pago	191
8.4.3.4.2 Condiciones de Devolución	191
8.4.4 Abreviaturas Utilizadas	191
8.4.5 Procedimiento De Compras En IMETALES LTDA	192
8.4.5.1 Solicitud de Cotización	192
8.4.5.2 Cotización	192
8.4.5.3 Elaboración de la Orden de Compra	193
8.4.5.4 Envío de la Orden de Compra	195
8.4.5.5 Seguimiento del Pedido	195
8.4.5.6 Comprobación de la Factura	196
8.4.5.7 Mantenimiento de los Registros y Archivos	196
8.4.5.8 Pago a Proveedores	197
8.4.6 Caja Menor	197
8.4.6.1 Procedimiento de Ordenes Pequeñas	197

8.4.6.2 Normas para el Manejo de la Caja Menor	198
8.4.7 Materias Primas y Especificaciones	200
8.4.8 Almacén	248
8.4.9 Lista De Proveedores de IMETALES LTDA	249
9. RELACIÓN COSTO BENEFICIO DE LA IMPLANTACIÓN DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS	253
9.1 COSTOS	253
9.2 BENEFICIOS	255
CONCLUSIONES	259
BIBLIOGRAFÍA	261
ANEXOS	262

LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 6.1 Total de Empresas del Sector Metalmecánico en la Ciudad de Cartagena	44
Tabla 6.2 Total de Empresas por Estrato y Subestrato	44
Tabla 6.3 Estados de Perdidas y Ganancias de IMETALES LTDA	94
Tabla 6.4 Balances Generales de IMETALES LTDA	95
Tabla 6.5 Calculo de Razones Financieras para IMETALES LTDA	96
Tabla 7.1 Matriz de Evaluación de Factor Interno	101
Tabla 7.2 Matriz de Evaluación de Factor Externo	104
Tabla 7.3 Matriz de Perfil Competitivo	107
Tabla 7.4 Matriz DOFA (Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas)	109
Tabla 7.5 Evaluación Matriz DOFA	111
Tabla 7.6 Matriz CPE	113

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Listado de Empresas del Sector Metalmecánico en Cartagena	260
Anexo B. Lista de Materiales de Acuerdo al Tipo de Proveedor	264
Anexo C. Encuesta Dirigida a los Clientes Externos de IMETALES LTDA	270
Anexo D. Formulario para Análisis Ocupacional	273
Anexo E. Formato para Descripción de Funciones	291

RESUMEN

El presente trabajo de grado titulado, Reorganización Administrativa de IMETALES LTDA Mediante Planeación Estratégica, necesitó del desarrollo de una serie de actividades, las cuales fueron indispensables para el cumplimiento de los objetivos planteados en el Anteproyecto. En orden secuencial, las actividades desarrolladas con sus respectivas conclusiones fueron :

1. Determinación de La Misión y Visión de IMETALES LTDA. Para el desarrollo de esta actividad, fue necesario la realización de charlas y reuniones con el personal directivo, administrativo y operativo de la organización en las cuales se determinó que : IMETALES LTDA es una empresa de prestación de servicios de Ingeniería Mecánica en la cual el suministro de soluciones innovadoras a problemas especializados la diferencian de las demás. De igual manera se logro establecer que en IMETALES LTDA, el programa de trabajo se basa en la integración de esfuerzos en materia del mejoramiento de los servicios ofrecidos de modo que estos brinden estabilidad operacional en edificaciones y equipos industriales y permitan que la empresa sobresalga en el medio competitivo de Cartagena de Indias.

Para terminar de definir el negocio de IMETALES LTDA se concluyó que la empresa puede hacer esto porque cuenta con personal calificado, adecuados talleres de maquinas herramientas, metalisteria, montajes electromecánicos y fundición y porque el personal comprende que el cliente es la razón de ser de la organización y merece un servicio con calidad.

A manera de visión se obtuvo que IMETALES LTDA aspira a ser en el año 2000 el fabricante y vendedor líder de productos metalmecánicos y servicios de montaje, ajuste y

mantenimiento de equipos industriales en el mercado de Cartagena de Indias, garantizando excelente calidad con respaldo de mercadeo y tecnología de tal manera que estos satisfagan las necesidades de nuestros clientes, mejoren su productividad y fomenten el desarrollo y bienestar de nuestros empleados y de la comunidad aledaña a la organización.

2. Diagnostico del Proceso Administrativo de IMETALES LTDA. El diagnostico se realizó mediante las auditorias externa e interna respectivamente.

En la auditoria externa se evaluaron las fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, jurídicas, gubernamentales, políticas, tecnológicas y competitivas. Para esta evaluación fueron indispensables fuentes como : La seccional de FEDEMETAL y la cámara de Comercio de Cartagena de Indias, al igual que el plan de fortalecimiento de las empresas del sector metalmeccánico de Cartagena, elaborado en 1995 e información cotidiana de radio, televisión y prensa.

El análisis interno se subdividió en 3 auditorias descritas así :

1. Auditoria Gerencial. Aquí se analizaron la planificación, la organización, la motivación, la selección de personal y el control administrativo de la empresa.
2. Auditoria de mercadeo. En esta auditoria se analizó el comportamiento de la clientela, las compra, las ventas, la planificación de precios y la investigación de mercadeo empleada por la organización.
3. Auditoria Financiera. Para esta fueron utilizados los P&G y los Balances Generales de la empresa correspondientes a los años de 1.993, 1994 y 1.995, con los cuales se determinaron los índices de liquidez, rentabilidad, nivel de endeudamiento, y las razones actividad y crecimiento.

3. Determinación de la demanda y expectativas de los clientes. Para el desarrollo de esta actividad, fue necesario el diseño de una encuesta, la cual fue eficientemente

diligenciada por los 36 clientes reales de IMETALES LTDA, obteniendo como resultado que :

a. El 56% de las empresas clientes de IMETALES LTDA tienen como actividad principal la producción; El 33% se dedican a la prestación de servicios y el 11% a la comercialización de productos

b. El 50% de los clientes de IMETALES LTDA les gustaría que además de los servicios ofrecidos, se les preste un servicio de mantenimiento preventivo y predictivo; El 25% trabajos de fundición con materiales certificados; El 17% mantenimiento de motores eléctricos y el 8% no desean que se les ofrezca otro servicio diferente

c. El 83.3% de los clientes de IMETALES LTDA, esperan recibir un servicio con buenos precios; El 75% con calidad; El 72.2% con cumplimiento; El 66.6% con asistencia profesional y el 55.55% un servicio de mantenimiento mecánico.

d. Para el 100% de los clientes de IMETALES LTDA, la calidad es fundamental en la prestación de los servicios; Para el 83.3% el cumplimiento y para el 50% el precio.

e. Para el 67% de los clientes de IMETALES LTDA, el tiempo de entrega de los trabajos es muy importante; Para el 25% es importante y para el 8% es indiferente

f. Para el 75% de los clientes de IMETALES LTDA, la confiabilidad de los productos es muy importante y para el 25% es importante.

g. Para el 17% de los clientes de IMETALES LTDA, el clima de negociaciones agradable es muy importante; Para el 58% es importante y para el 25% es indiferente

h. Para el 33% de los clientes de IMETALES LTDA, los precios adecuados de los trabajos es muy importante; Para el 59% es importante y para el 8% es indiferente

i. El 56% de los clientes de IMETALES LTDA prefieren utilizar sus servicios por ser una empresa especializada en trabajos de mecánica industrial; El 36 % por los resultados obtenidos en los trabajos adjudicados y realizados anteriormente y el 11% prefieren utilizar los servicios por la seriedad y responsabilidad.

4. Determinación del grado de satisfacción de los clientes. Al igual que para la cuantificación de la demanda y expectativas de los clientes fue necesario la colaboración de los 36 clientes reales de IMETALES LTDA. El diligenciamiento de las encuestas arrojó como resultados que:

a. Para el 58% de los clientes los servicios de IMETALES LTDA comparados con los de la competencia son muy buenos y el 42% consideran que son buenos.

b. El 83.3% de los clientes de IMETALES LTDA reciben información sobre las características de calidad de los productos y servicios ofrecidos; El 25% sobre la comercialización de los productos en el mercado; El 8.3% sobre las novedades de los precios en el mercado y el 16.6% no mantienen ningún tipo de relación

c. El 25% de los clientes de IMETALES LTDA, avizora su futuro en el mercado de las empresas metalmecánicas como excelente; El 50% como muy bueno y el 25% restante como bueno.

d. El 83.3% de los clientes creen que las fortalezas de IMETALES LTDA son el suministro de soluciones de ingeniería especializada y el servicio de garantía; El 75% consideran que es la calidad de los trabajos; El 55.5% consideran que la existencia de pocas empresas que presten servicio de mecánica industrial en Cartagena y el personal calificado con que cuentan como las principales fortalezas de IMETALES LTDA; El 25% identifican la atención en el servicio y el 8.33% la infraestructura de sus talleres.

e. El 83.3% de los clientes de IMETALES LTDA coinciden en que el incumplimiento en la entrega de los trabajos es la principal debilidad; El 8.3 consideran a los precios y el 16.6 creen que IMETALES LTDA en la actualidad tiene debilidad alguna.

5. Determinación de los índices de liquidez, rentabilidad y endeudamiento. En esta etapa del proyecto se determinaron la razones de liquidez, de endeudamiento, de actividad, de crecimiento y el índice de rentabilidad, mediante la utilización de los P&G y Balances Generales de la empresa correspondientes a los años de 1.993, 1.994 y 1.995, obteniendo como resultado que :

a. La razón de liquidez de IMETALES LTDA en 1993 era de 1.91 mientras que para 1995 esta fue de 2.73, notándose un aumento del 42.9% en el transcurso de los 3 años

b. El índice de endeudamiento se triplicó en el transcurso del tiempo; aumento de 0.29 en 1993 a 0.9 en 1995. Su relación deuda/capital es de 0.88 en 1995.

c. La rotación de activos fijos disminuyó en un 35%, pasando de 4.22 en 1993 a 2.74 en 1995 a pesar de que en 1994 estos aumentaron a 4.68. La rotación de activo total disminuyó en un 17.7%, pasando de 1.8 en 1993 a 1.48 en 1995. La rotación de cuentas por cobrar, aumentó en un 24% pasando de 3.39 en 1993 a 4.2 en 1995. La cartera en 1993

se recuperó con una frecuencia de 108 días mientras que para 1995 esta se recuperó cada 87 días, equivalentes aproximadamente a 3 meses.

d. El margen bruto de utilidad disminuyó de 1993 a 1995 en un 62.75%, pasando de 0.51 en 1993 a 0.19 en 1995. El margen de utilidad operativa disminuyó, de 0.37 en 1993 paso a 0.034 en 1995. El margen neto de utilidad también disminuyó de 0.23 en 1993 a 0.021 en 1995.

e. Las ventas aumentaron en un 120% de 1993 a 1995; pasaron de 142'494.736 en 1993 a 316'556.522 en 1995. Su utilidad neta disminuyó de 33'184.849 en 1993 a 6'855.647 en 1995.

6. Definición de Objetivos y Estrategias. En esta actividad se desarrollaron 3 etapas descritas así :

1. Etapa de Entrada de Datos. Conformada por la elaboración de las matrices de : factor externo, factor interno y de perfil competitivo

2. Etapa Comparativa. Conformada por la matriz DOFA y su evaluación.

3. Etapa Decisoria. En esta etapa mediante la matriz cuantitativa de planificación estratégica se obtuvo como resultado las estrategias en orden de importancia.. Las estrategias finales y sus objetivos son :

- Vincular a la empresa un Gerente Administrativo con el propósito de desarrollar una adecuada planeación, coordinación y control de las actividades y procedimientos del proceso administrativo.

- Diseñar la estructura administrativa con el propósito de asignar funciones a cada uno de los cargos de acuerdo a las necesidades de operación
- Luchar por el crecimiento absoluto de IMETALES LTDA, mediante el mejoramiento continuo de los servicios y atención al cliente
- Diseñar un programa motivacional con el propósito de lograr altos niveles de productividad y lealtad por parte de los empleados.
- Establecer un programa de la ejecución de los trabajos, con el propósito de controlar las actividades operacionales y poder cumplir en forma oportuna y eficiente con los requerimientos de los clientes.
- Establecer y documentar un procedimiento de cobro, manteniendo un control desde el inicio del servicio hasta la culminación del mismo con el propósito de recuperar oportunamente la cartera.
- Ofrecer un servicio eficiente que de respuesta oportuna a las necesidades del cliente o a cambios en los gustos de la clientela
- Diseñar y documentar el procedimiento para informar, efectuar el seguimiento y retroalimentar a IMETALES LTDA a cerca de la satisfacción del cliente con la calidad de los productos con el propósito de establecer acciones preventivas que den como resultado el mejoramiento de estos

- Dispersar el ofrecimiento de los servicios mediante la atención profesional personalizada, con el fin de cubrir con las expectativas del mercado potencial en su totalidad
- Desarrollar la estructura salarial mediante la descripción y especificación de los cargos y publicar en un lugar visible el reglamento interno de trabajo con el fin de buscar el pago equitativo a las exigencias del cargo y evitar incidentes que perjudiquen a IMETALES LTDA
- Documentar y diseñar el manual de selección de proveedores con el fin de realizar las compras en base a los criterios de calidad, precio y tiempo de entrega, de tal manera que el proceso de adquisición sea el más favorable para la empresa.
- Implementar un programa de seguridad industrial y salud ocupacional con el propósito de prevenir y evitar incidentes que puedan ocasionar lesiones al personal y pérdidas económicas a la empresa.

7. Fijación de Políticas. Las políticas corporativas de IMETALES LTDA, se determinaron y fijaron con el propósito de definir unos parámetros que permitan el feliz cumplimiento de las estrategias definidas. Como resultado final la etapa de fijación de políticas arrojó que :

IMETALES LTDA, debe basar la prestación de sus servicios en los siguientes principios:

- Nuestro cliente es la razón de ser de la empresa; Tenga o no la razón.

- Ofrecer atención personal profesionalizada, con el fin de satisfacer los deseos y necesidades del cliente en el momento oportuno y en el lugar requerido.
- Suministrar soluciones innovadoras de Ingeniería Mecánica a problemas especializados.
- Ofrecer servicios confiables y compatibles con la plena satisfacción de los clientes, con el propósito de asegurar la buena imagen en el mercado.
- Definir acertadamente los requerimientos de la empresa, con el fin de prestar un excelente servicio a los clientes.
- Apoyar los programas de capacitación y velar por el bienestar y seguridad del personal con el fin de lograr un mejoramiento continuo de los servicios.

8. Diseño de la estructura administrativa de IMETALES LTDA. El diseño de la estructura administrativa se realizó de acuerdo al funcionamiento real de la empresa. Esta etapa fue fundamental para la realización de las descripciones y especificaciones de los cargos.

9. Diseño del Manual de Procedimientos administrativos. En el manual de procedimientos se describieron los procesos administrativos. El objetivo del manual de procedimientos es el de recopilar todas las actividades y procedimientos administrativos de IMETALES LTDA; En el se registra toda la información del proceso administrativo por procesos indicando la forma como se hace, quien, por qué, donde, cuando y además se ilustran los documentos utilizados.

10. Determinación de la Relación Costo/Beneficio. Para el calculo de la relación costo/beneficio se estableció un período de un (1) año.

El calculo de los costos se determinó mediante la elaboración del presupuesto en el cual se describen las actividades necesarias para cumplir con las estrategias y su respectivo costo.

El Costo total de la implantación de las acciones correctivas fue de : \$10'852.000.00.

Los Beneficios se determinaron mediante una proyección financiera en la cual se asumió que mediante la ejecución de las estrategias la empresa obtendrá un rendimiento igual al 3.5% mensual. Se estableció un período de recuperación de la cartera con vencimiento superior a un mes (45'586.000.00 en Octubre 1 de 1.996) de dos meses es decir que el periodo de utilidad del proyecto equivale a los 10 meses restantes, en los cuales el beneficio asciende a \$18'713.052.

Con estos datos se obtuvo que la relación costo/beneficio de la implantación de las acciones correctivas es de 1.71.

Además se elaboró el presupuesto de gastos administrativos para 1.997 y el P&G para el mismo periodo. Para la elaboración del P&G se adoptaron los siguientes criterios utilizados por las empresas que presentan una actividad similar a la de IMETALES LTDA.

- La nomina de administración debe ser equivalente al 13% del total de ingresos y la de producción al 7%. Es decir que la nomina total de la empresa corresponde al 20% del total de las ventas ejecutadas.
- Los costos operativos deben ser equivalentes al 36.5% de los ingresos totales.

INTRODUCCIÓN

La mayoría de las actividades de una sociedad avanzada, así como muchos aspectos de la vida de sus miembros se canalizan a través de organizaciones. La estructura de estas últimas es fundamental para el bienestar de la sociedad y de las personas.

Cuando una empresa pequeña con el transcurrir del tiempo a base de sacrificio y esfuerzo prospera, debido a las condiciones ambientales suelen surgir necesidades tales como la coordinación de actividades y la conservación del orden social las cuales exigen la toma de decisiones estratégicas con el propósito de emprender acciones orientadas a mejorar el rendimiento de la organización. Si bien las empresas debieran comenzar la reorganización, reexaminando la estrategia administrativa, y la estructura de la organización, por lo general hay ciertas restricciones que no son posible suprimir.

A menudo la reorganización forma parte de una corriente constante de cambios que la empresa lleva a cabo con el fin de satisfacer las demandas de su ambiente. Uno de los objetivos de la reorganización es aprovechar una experiencia que siente precedentes para las necesidades futuras.

Delegar funciones, responsabilidades y conocer plenamente las actividades a desarrollar en cada uno de los cargos son acciones que se logran reorganizando los procedimientos administrativos. Se reorganiza el área administrativa de la organización por que es el pilar fundamental que soporta a la empresa.

El proceso de reorganización administrativa implica recoger información, organizarla en forma lógica y analizarla con la finalidad de conocer el estado actual, tomar acciones

correctivas en cuanto a las debilidades, controlar y reducir las amenazas, aprovechar las oportunidades e identificar las fortalezas.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Reorganizar el proceso administrativo de IMETALES LTDA, empresa metalmecánica de Cartagena, mediante la elaboración del diagnóstico y desarrollo de un plan estratégico encaminado a la prestación de un mejor servicio a los clientes, ofrecerle a los trabajadores un clima laboral agradable y garantizarle a los accionistas la ganancia de utilidades suficientes que les permita repartir dividendos.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer la misión y visión actual de IMETALES LTDA, mediante la declaración de conceptos y actitudes de la organización con la finalidad de describir lo que se aspira a ser.
- Realizar un diagnóstico del proceso administrativo de IMETALES LTDA mediante la descripción de los procedimientos actuales.
- Cuantificar la demanda y expectativas de los clientes con el propósito de aprovechar las oportunidades y generar estrategias para reducir y controlar las amenazas.
- Cuantificar el grado de satisfacción de los clientes de IMETALES LTDA, con el fin de determinar si los servicios prestados cumplen con las condiciones de calidad.

- Calcular los índices de liquidez, rentabilidad y nivel de endeudamiento de IMETALES LTDA, con el fin de determinar la fortaleza o debilidad financiera y tomar acciones correctivas que permitan ajustarse a la norma ideal deseada.
- Diseñar estrategias apropiadas que permitan la reorganización de los procedimientos del proceso administrativo.
- Definir los objetivos y estrategias de IMETALES LTDA, mediante el análisis de los resultados que la empresa aspira a lograr con el fin de determinar prioridades, realizar una planeación adecuada y tener un control sobre los procesos de acuerdo a las necesidades y exigencias.
- Diseñar la estructura administrativa con el propósito de asignar funciones a cada uno de los cargos de acuerdo a las necesidades..
- Diseñar el manual de procedimientos de los procesos administrativos con el propósito de unificar criterios y simplificar la administración.
- Calcular la relación costo/beneficio de la implantación de acciones correctivas mediante la utilización de presupuestos.

2. GENERALIDADES

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

IMETALES LTDA, es una empresa dedicada a la prestación de servicios en Maquinas Herramientas, Ajuste de Equipos Industriales, Montajes Electromecánicos y Metalisteria, con el propósito de satisfacer las necesidades requeridas por sus clientes.

IMETALES LTDA, surgió como iniciativa de los ingenieros Alvaro Santamaria y José Cerro en 1993; En esta época los dos se encontraban sin trabajo debido a los despidos por cierre de la empresa ALCALIS DE COLOMBIA, lo que creó la necesidad de buscar una actividad diferente en la cual pudieran poner en práctica sus conocimientos profesionales; Y es así como sabiendo que el ingeniero Miguel Blanco era propietario de unas máquinas y herramientas que se encontraban improductivas, se reunieron con este y acordaron formar una sociedad.

IMETALES LTDA, inició operaciones en un local no apropiado y alquilado, situado en la avenida Pedro de Heredia No 23 - 65 Sector el Toril (Edificio B.C). Debido a que el local era solicitado por su propietario, los socios decidieron trabajar en busca de otro, pero después de una larga búsqueda como consecuencia de los altos costos, el socio José Cerro, ofreció en arriendo un lote de su propiedad ubicado en el Bosque Transversal 55 No 22 - 30 calle Califa. En esta nueva sede se empezó a laborar en junio de 1993 con una infraestructura pobre, la cual con el transcurrir de los días se ha ido modernizando hasta llegar a lo que es hoy una gran Edificación.

Actualmente IMETALES LTDA, cuenta con equipos industriales y la empresa está encaminada a prestar servicios de acuerdo a la demanda, con especificaciones y calidad que el cliente requiere.

2.2 PERSONAL Y JORNADA LABORAL

En la actualidad la empresa cuenta con 24 empleados además del personal de planta el cual es subcontratado. El personal administrativo lo conforman 9 personas y el de trabajos exteriores 15.

En IMETALES LTDA de lunes a viernes la jornada laboral es de 7:45am a 12:00m y de 1:00pm a 5:30pm mientras que el sábado se labora de 8:00am a 12:00m completando un total de 48 horas laboradas a la semana.

Todo el personal goza de lunes a viernes de una hora de descanso no remunerados para tomar el almuerzo, el cual es suministrado por la empresa.

2.3 INFRAESTRUCTURA DE LOS TALLERES

- Local propio de 770 m2. Ubicado en el Barrio el Bosque, detrás de Purina. Transversal 55 # 22-30.

- Máquinas herramientas.

- Torno de 620 mm de Volteo.
- Dos (2) Torno de 400 mm de Volteo, 1.5 mts entre puntos.

- Dos (2) Torno de 300 mm de Volteo, 1.0 mts entre puntos.
- Fresadora Universal con divisor de 400 mm de volteo, con juego completo de todas las herramientas posibles.
- Cepillo o limadora de 500 mm de carrera.
- Taladro de columna de 1 1/4".
- Máquinas varias para maquinados no convencionales, (en sitio o no).
- Juego de Machos, Tarrajas, Brocas, Llaves, etc.
- Horno de tratamiento térmico
- Cizalla Nibler para lámina hasta de 3/16" en acero inoxidable.

- Taller de Ajuste.

Se prestan servicios de ajuste completos de equipos como:

- Bombas Centrífugas.
- Bombas Alternativas
- Reductores.
- Ventiladores
- Variadores de Velocidad.

Através del apoyo del taller de máquinas y herramientas y un completo surtido de herramientas.

- Montajes Electromagnéticos.

Se posee un juego de herramientas como Diferenciales, Llaves, Estrodo, Máquinas de soldar, etc.

- Taller de Metalistería.

Además de poseer los elementos para llevar a cabo los trabajos propios, IMETALES LTDA, cuenta con personal idóneo, para cumplir con las normas básicas como:

- A. I. S. I. (Construcciones Metálicas)
- A. W. S. D. 1. 1 (Soldadura en estructuras metálicas)
- A. P. I. 650 (Fabricación de tanques)
- A. P. I. 1104 (Tuberías)
- A. S. M. E. (Recipientes a presión)

3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En los 3 años de existencia de IMETALES LTDA, empresa que pertenece al sector metalmecánico de Cartagena, ha tenido un veloz crecimiento, lo que se ha visto reflejado en el aumento considerable de los activos totales.

Por medio de un análisis de los Balance General de los 3 años se observa un incremento considerable de cada uno de los activos.

En diciembre 31 de 1993 cuando IMETALES LTDA, realizó su balance general, poseía a su favor, \$78'821.956.73 en activos; en su segundo año de operaciones, estos aumentaron a \$124'043.682.13 y ya en diciembre 31 de 1995 esta cifra ascendía a \$214'114.781.89 es decir que en menos de 3 años, estos se incrementaron en un 174%.

BALANCE GENERAL

IMETALES LTDA

Dic 31/93

Activos Corrientes Disponibles	3'074.576.73
Deudores	41'706.938.00
Activos Fijos	33'758.674.00
Otros Activos	281.768.00
TOTAL ACTIVOS	78'821.956.73

BALANCE GENERAL

IMETALES LTDA

Dic 31 de 1994

Activos Corrientes Disponibles	1'050.154.00
Deudores	54'496.941.00
Activos Fijos	62'447.522.00
Otros Activos	6'049.065.00
TOTAL ACTIVOS	124'043.682.00

BALANCE GENERAL

IMETALES LTDA

Dic 31 de 1995

Activos Corrientes Disponibles	10'510.603.39
Deudores	80'724.451.00
Activos Fijos	115'319.452.70
Otros Activos	7'560.274.80
TOTAL ACTIVOS	214'114.781.89

A pesar de que para 1995 se incrementaron los activos, las utilidades del período disminuyeron con relación a los 2 anteriores. Esto se muestra a continuación en el siguiente cuadro.

UTILIDADES IMETALES LTDA

Diciembre 31 de 1993	53'175.756.73
Diciembre 31 de 1994	28'138.941.00
Diciembre 31 de 1995	10'969.033.00

IMETALES LTDA, en sus inicios contaba con 4 personas encargadas del área administrativa y 4 operarios; En la actualidad el personal del área productiva es subcontratado mientras que el administrativo esta conformado por 9 personas

De acuerdo a los servicios a prestar se contrata el personal que labora a domicilio. IMETALES LTDA ha llegado a tener un total de 40 personas en este campo. Hoy en día

solo cuenta con 15, es decir que el personal manejado por la empresa, en la actualidad asciende a 24.

Además IMETALES LTDA, tiene en arriendo un taller con maquinarias y herramientas denominado COAL, ubicado en un local adyacente a sus instalaciones. Este taller le realiza trabajos a IMETALES LTDA, los cuales posteriormente son distribuidos a los clientes.

IMETALES LTDA posee 36 clientes reales y a pesar de ser una empresa joven se han realizado trabajos de mucha responsabilidad e importancia en empresas como: BASE NAVAL, CABOT COLOMBIANA S.A, ALMACENES MAGALI PARÍS, POLYMER S.A, MALTERIAS DE COLOMBIA S.A, POLYBOL LTDA, PETROQUÍMICA COLOMBIANA S.A, AGUAS DE CARTAGENA S.A, BIOFILM S.A, SIDERÚRGICA DE BOYACA S.A .

Debido a la diversidad de servicios prestados por la empresa, IMETALES LTDA cuenta con un total de 61 proveedores quienes le suministran la materia prima y elementos consumibles necesarios para cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes.

Por las razones anteriores, se realizó una lluvia de ideas, en reuniones, contando con la presencia de los socios quienes están directamente relacionados con los procesos administrativos para tratar las posibles causas que pueden estar incidiendo en el problema y se determinó que es necesario elaborar el diagnóstico del proceso administrativo y desarrollar una planeación estratégica de la empresa con los propósitos de: Prestar un mejor servicio a los clientes, quienes son la razón de ser de la organización, de ofrecerle a los empleados un clima laboral agradable y que los accionistas ganen utilidades suficientes que les permita repartir dividendos.

3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

IMETALES LTDA en la actualidad, no cuenta con un sistema organizado de administración, ya que los procesos administrativos de la empresa ha venido siendo llevada por personas que no tienen conocimientos claros de lo que es la administración, dictaminando así inversiones que involucran grandes riesgos económicos.

Estas inversiones se han realizado sin tener un conocimiento del estado actual de la empresa, es decir que no se ha analizado si el crecimiento empresarial es proporcional a las necesidades del mercado y si se está satisfaciendo tanto al cliente interno como al cliente externo quien es la razón de ser de la empresa.

Cada año los activos se han incrementado considerablemente y las utilidades han sufrido una disminución.

Por todo lo anterior se hace necesario realizar el diagnóstico del proceso administrativo y desarrollar una planeación estratégica con el propósito de conocer el estado actual, tomar medidas correctivas en cuanto a las debilidades, controlar y reducir las amenazas, aprovechar las oportunidades e identificar las fortalezas.

3.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De que manera puede IMETALES LTDA prestar un mejor servicio a los clientes, ofrecer un clima laboral agradable a los empleados y obtener utilidades suficientes que le permita a los accionistas repartir dividendos ?

3.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- * Cuales son los procedimientos actuales del proceso administrativo ?.
- * Cuál es la estructura organizacional de IMETALES LTDA ?.
- * Cuál es la misión de IMETALES LTDA ?.
- * Cuáles son las metas y objetivos de IMETALES LTDA ?.
- * Cuál es el desempeño financiero de IMETALES LTDA ?.
- * Cuales son las fortalezas y debilidades financieras de IMETALES LTDA?.
- * Cuál es el desempeño comercial de IMETALES LTDA ?.
- * Cuales son las fortalezas y debilidades del proceso de comercialización de los servicios en IMETALES LTDA ?.
- * Cuál es el desempeño administrativo de IMETALES LTDA ?.
- * Cuales son los fuertes y debilidades en los procesos de consecución de personal, materia prima y elementos consumibles y del manejo de las compras, gastos y costos en IMETALES LTDA ?.
- * Cual es el entorno de IMETALES LTDA ?
- * Cuales son las amenazas y oportunidades de IMETALES LTDA ?.

3.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta que la empresa metalmecánica " IMETALES LTDA " en tan solo 3 años de existencia, ha tenido un crecimiento acelerado en su infraestructura, y prestación de servicios, el presente proyecto desarrolla una planeación estratégica mediante la recolección de la mayor cantidad de datos precisos, con el fin de generar estrategias que permitan hacerle frente a las amenazas, diseñar planes que combatan las debilidades, aprovechar las oportunidades e identificar las fortalezas de tal forma que sirvan para que basados en ellas se pueda desarrollar la empresa.

Por otra parte la planeación estratégica presenta efectos económicos dentro de la empresa ya que con este se podrá tener un adecuado control de la empresa, se podrán ofrecer y producir servicios a los niveles mas económicos y compatibles con la plena satisfacción de los clientes (internos y externos) y permitirá obtener utilidades de acuerdo con la inversión.

3.6 HIPÓTESIS

Para ofrecer el tratamiento adecuado a la situación actual de IMETALES LTDA, con el propósito de mejorar el desempeño administrativo, comercial y financiero que permita la satisfacción de consumidores, empleados y accionistas, es necesario realizar una planeación estratégica

3.6.1 Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR
AMBIENTALES	ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de crédito • Tasas de interés • Tasas de inflación • Tendencias de desempleo • Variaciones de la demanda de diferentes tipos de bienes y servicios • Fluctuaciones de precios • Tasas de impuestos
	SOCIAL, CULTURAL, GEOGRÁFICA Y DEMOGRÁFICA	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso por persona • Ubicación de empresas de servicios • Hábitos de compra • Preocupaciones éticas • Actitud hacia la inversión • Actitud con relación a la calidad de productos • Actitud con relación al servicio a los clientes • Responsabilidad social
	JURÍDICA, GUBERNAMENTAL Y POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en leyes tributarias • Tarifas especiales • Cambios gubernamentales en políticas fiscales y monetarias • Mercado laboral

AMBIENTALES	TECNOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología existente • Tecnología utilizada • Inversiones en tecnología • Productos y servicios
	COMPETITIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas de los competidores • Debilidades de los competidores • Calidad del servicio • Relaciones con los proveedores
INTERNAS	GERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Organización • Motivación • Selección de personal • Control
	MERCADEO	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la clientela • Compras • Ventas • Planificación de precios • Responsabilidad social • Investigación de mercado
	FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> • Razones de liquidez • Razones de apalancamiento (endeudamiento) • Razones de actividad • Razones de rentabilidad • Razones de crecimiento
ANÁLISIS DEL PROYECTO	ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades • Oportunidades • Fortalezas • Amenazas

ANÁLISIS DEL PROYECTO	EVALUACIÓN ECONÓMICA	• Relación costo/beneficio
-----------------------	----------------------	----------------------------

3.7 ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.7.1 Tipo de Investigación. El tipo de estudio realizado es descriptivo y explicativo. También presentamos una propuesta de solución y al final estarán las conclusiones del trabajo.

La investigación del tipo descriptivo consiste en la enumeración de las características, su análisis y finalmente la interpretación correcta de su naturaleza actual.

La investigación de tipo explicativo se fundamenta básicamente en el recuento de las causas, su análisis para luego pronosticar sobre el evento.

Las conclusiones del estudio mostrarán los resultados y consecuencia del trabajo realizado, a la vez con una propuesta de solución.

3.7.2 Delimitación de la investigación

3.7.2.1 Delimitación Temporal. El proceso administrativo de IMETALES LTDA, se analizó a partir primero de abril de 1993, buscando definir cual ha sido el rendimiento obtenido a lo largo de estos años y formular estrategias que permitan tomar acciones correctivas.

3.7.2.2 Delimitación Espacial. El proyecto se inició con el establecimiento de la misión y la visión actual de la empresa. Posteriormente se realizaron las auditorias externa e interna

y se fijó la misión de IMETALES LTDA. Después se llevaron a cabo el análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles. Este análisis consta de tres etapas.

La primera etapa está formada por la elaboración de las matrices de evaluación de factor interno, la de evaluación de factor externo y la de perfil competitivo.

En la segunda etapa se generaron estrategias alternativas factibles, para finalmente en la tercera etapa tomar decisiones con base en la matriz cuantitativa de planeación estratégica.

Por último se fijaron los objetivos, las estrategias y se determinarán los recursos requeridos para su ejecución.

3.7.3 Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información. Las técnicas empleadas en la recolección de la información al igual que las fuentes de las que se obtuvo tal información son:

3.7.3.1 Fuente Primaria: Los datos se recolectaron a través observación directa del proceso administrativo y por medio de encuestas y entrevistas realizadas a los clientes, proveedores, accionistas y trabajadores de IMETALES LTDA.

3.7.3.2 Fuente Secundaria: Está formada por los textos y enciclopedias citados en las referencias bibliográficas, los cuales sirvieron para fundamentar el marco teórico y obtener información básica referente a cada una de las variables en consideración.

3.8 FORMAS DE TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Todos los datos y la información obtenida se tabularon en forma manual y por computador. La información recopilada se analizó mediante el uso de herramientas estadísticas como: tablas de frecuencia, histogramas y cuadros, para así lograr una mayor comprensión e ilustración de estas, también se hicieron comparaciones entre los datos obtenidos mediante las fuentes primarias y secundarias.

4. GERENCIA ESTRATÉGICA

4.1 INTRODUCCIÓN

La gerencia estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. El presente capítulo presenta un enfoque práctico para el estudio y la aplicación de las técnicas y conceptos de GE. Se definen los pasos básicos y los términos que la comprenden.

4.2 DEFINICIÓN

La GE puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones e la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de las estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

El proceso de GE se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. La GE no es una ciencia pura, que lleve a un enfoque concreto tipo " uno, dos, tres, cuatro ". Se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre.

Las decisiones estratégicas se basan más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias pasadas propias, o en juicios del pasado o en sentimientos " orgánicos ". Esto a diferencia de decisiones puramente intuitivas.

Hoy en día se reconoce ampliamente que se está acelerando la tasa, el ritmo, la magnitud y la complejidad de los cambios que afectan a las organizaciones. El proceso de GE está basado en la creencia de que una organización debería verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas. Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y eviten o aminoren el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la GE. Para sobrevivir en el torbellino del mercado hoy en día, las empresas de todo tipo y tamaño deben estar capacitadas para identificar de forma astuta la necesidad de cambios, así como su capacidad de adaptación a ellos.

4.3 TERMINOLOGÍA

4.3.1 Estrategas. El primer término clave es estrategia. Los estrategas son individuos responsables del éxito o fracaso de una empresa. Debido a que los estrategas son seres humanos, ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de la ética, deseo de asumir riesgos, preocupaciones de responsabilidad social, preocupación por la rentabilidad,

preocupación por el corto plazo contra preocupación por el largo plazo, y estilo gerencial. Las estrategias difieren entre sí como difieren entre ellas las organizaciones; dichas diferencias deben ser tomadas en cuenta para la formulación, ejecución y evaluación de estrategias competitivas.

4.3.2 Formulación de la misión. Un segundo término clave que se debe definir es el de formulación de misión. " La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una empresa de otras parecidas. Una formulación de misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado ". Una formulación de misión incorpora la filosofía de los estratagas de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer. Resumiendo, una formulación de misión clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización.

4.3.3 Fortalezas internas. Se refiere a actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas de especial importancia. Las empresas exitosas siguen estrategias que las ayudan a beneficiarse de sus fortalezas internas.

4.3.4 Debilidades internas. Debilidades internas es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan e inhiben el éxito general de una organización. Una firma debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

4.3.5 Oportunidades externas. Se refiere esta expresión a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían de forma

significativa beneficiar a una organización en el futuro. Además de las tendencias ambientales, las oportunidades externas incluyen hechos que suceden una vez, tales como la aprobación de una ley, la decisión sobre un nuevo producto realizada por un competidor, o algún adelanto tecnológico.

4.3.6 Amenazas externas. Un sexto término clave, las amenazas externas, es totalmente opuesto al anterior. Consisten ellas en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

4.3.7 Objetivos. Los objetivos se pueden definir como los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los vocablos objetivos y metas se usan de diferentes formas en la literatura gerencial. En este texto, el término " objetivos " se refiere a resultados a largo plazo (más de un año); el vocablo " metas " se refiere a logros a corto plazo (un año o menos).

Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, pues suministran dirección, ayuda en evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas.

Los objetivos deben cumplir las siguientes características: ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes. En un conglomerado diversificado, los objetivos deben fijarse tanto para la empresa en general como para cada división,

4.3.8 Estrategias. Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos. Las diferentes estrategias empresariales incluyen expansión geografía, diversificación,

adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, penetración en el mercado, reducción, desposeimiento, liquidación, " asociaciones ", o una combinación de alguna de estas acciones.

4.3.9 Metas. Se define la palabra metas (de un año o menos) como puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Ellas deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización grande. Las metas deben formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo. Ellas son especialmente importantes en la ejecución de estrategias, mientras que los objetivos son especialmente importantes para su formulación. Las metas representan la base para la asignación de recursos.

4.3.10 Políticas. Como último vocablo clave tenemos el de políticas. Se puede definir como la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Hay dos características distintivas de las políticas: (1) son guías para la toma de decisiones; (2) se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas con frecuencia se formulan en términos de actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse a una sola división, o también se pueden fijar a un nivel funcional y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativos.

Las políticas, así como las metas, son especialmente importantes en proceso de ejecución de estrategias, pues ellas dan las líneas generales sobre las expectativas de la organización

con respecto a sus empleados y permiten coherencia y coordinación dentro de sus departamentos.

4.4 ETAPAS DEL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA

Se puede afirmar que el proceso consiste en tres pasos: formulación, ejecución y evaluación de la estrategia.

4.4.1 Formulación de estrategias. La formulación de estrategias puede definirse como el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una firma, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claves y evitando las amenazas externas.

Se requieren tres actividades importantes para el logro de la formulación de estrategias: investigación, análisis y toma de decisiones. La investigación debe ser llevada a cabo en dos frentes: interno y externo. La investigación se necesita a nivel interno, con el objeto de identificar debilidades y fortalezas claves en áreas tales como la gerencia, el mercadeo, las finanzas, la producción, la investigación y desarrollo. Los factores internos claves se pueden establecer de diferentes formas que incluyen razones aritméticas, que sirven para compararlos con los promedios industriales. Se pueden también desarrollar varios tipos de encuestas y administrarlas para examinar factores internos, tales como el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia en la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los consumidores.

Externamente se requiere investigación con el objeto de verificar o explorar la cantidad de información estratégica que pueda publicar semanalmente. El proceso de recolectar y analizar la información de investigación externa con frecuencia se denomina " exploración experimental ". Las fuentes publicadas de información estratégica incluyen publicaciones periódicas, diarios, índices, periódicos, publicaciones de comercio e informes gubernamentales. Las fuentes inéditas están formadas por proveedores, distribuidores, clientes, acreedores, competidores y accionistas.

El análisis es la segunda actividad que se requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas tales como la matriz PEEA (matriz de posición estratégica y evaluación de acción), la matriz de portafolio de gran estrategia y la matriz del grupo consultor de Boston GCB, pueden ser de utilidad para la creación y evaluación de estrategias alternativas. La comparación de las debilidades y fortalezas internas de una organización con las oportunidades y amenazas externas es esencial para la formulación de una estrategia.

La tercera actividad que se requiere en la formulación de estrategias es la toma de decisiones. Se deben realizar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir. Ninguna organización posee recursos ilimitados, por ello los gerentes a alto nivel deben escoger entre varias estrategias opcionales, que posiblemente darían mejores beneficios. La matriz cuantitativa de planificación estratégica (CPE), es una herramienta importante en el proceso de toma de decisiones efectivas de formulación de estrategias.

4.4.2 Ejecución de estrategias. Después de la formulación de las estrategias, la segunda etapa del proceso de GE es la ejecución de las mismas. Este paso puede denominarse etapa de acción. Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a

cabo las estrategias ya formuladas. Así como la formulación de estrategias, la ejecución de ellas consiste en tres actividades esenciales: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos.

La ejecución exitosa de estrategias requiere que una organización primero fije metas, en áreas tales como la gerencia, el mercadeo, las finanzas, la producción, la investigación y el desarrollo.. La segunda actividad en la implementación de estrategias es la fijación de políticas. Ellas se requieren para estimular el trabajo hacia las metas fijadas, debido a que el logro de las metas, se basa únicamente en el trabajo intenso. La tercera actividad en ejecución implica asignación de recursos de acuerdo con las prioridades establecidas en las metas expuestas

4.4.3 Evaluación de estrategias. La evaluación de estrategias, es la tercera fase del proceso de GE. Es necesario realizar tres actividades fundamentales con el objeto de evaluar las estrategias de una organización.

Primero, una firma debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales.

Como segunda actividad en la evaluación de estrategias, una firma debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos.

Finalmente, se deberán tomar las medidas correctivas requeridas para mejorar la posición estratégica de la firma, tanto externa como internamente.

4.5 EL MODELO DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

Abarca toda la empresa. Va más allá de las operaciones, problemas y crisis cotidianas, centrándose en el crecimiento y desarrollo globales de la organización. La toma de decisiones estratégicas efectivas es la responsabilidad principal del propietario de una empresa o del ejecutivo. Las decisiones estratégicas incluyen establecer los negocios a que se va a dedicar la firma; los negocios que se deben abandonar; la forma de asignar recursos; si es necesario ampliar operaciones o diversificar; la entrada en otros mercados geográficos; y si es necesario formar una empresa conjunta o fusionarse con otra firma. La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de GE consiste en usar uno de los modelos.

El modelo o proceso de GE se puede resumir en doce pasos, los cuales pueden ayudarle a preparar un análisis de caso de política empresarial:

1. Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual.
2. Realizar investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales.
3. Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.
4. Fijar la misión de la firma
5. Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
6. Fijar objetivos.
7. Fijar estrategias.
8. Fijar metas.
9. Fijar políticas

10. Asignar recursos.
11. Analizar bases internas y externas para estrategias actuales.
12. Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso.

El proceso de GE permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategia hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

Nótese que el proceso de GE es a la vez dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes esenciales del modelo puede requerir una variación en uno o todos los demás componentes en cualquier punto del proceso.

4.6 LA GERENCIA ESTRATÉGICA APLICADA A LAS EMPRESAS PEQUEÑAS

El proceso de GE se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas. En muchas firmas pequeñas la falta de conocimiento y de planificación es un grave obstáculo. Es vital que haya mayor contacto con los conceptos de la GE.

Otros problemas que a menudo se afrontan al aplicar los conceptos de GE a las pequeñas firmas son: falta de capital suficiente para explotar las oportunidades ambientales y un marco de referencia cognoscitivo " cotidiano ". Las investigaciones recientes sacan en conclusión que: (1) el proceso de GE en las empresas pequeñas es más informal que en las

empresas grandes y (2) las empresas pequeñas que realizan planificación estratégica tienen un mayor desempeño que las que no lo hacen.

4.7 BENEFICIOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

La utilización de los conceptos y técnicas de GE puede dar lugar a numerosos beneficios. Ante todo, dicho proceso permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

Los conceptos de dirección estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes. El proceso de GE permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas. Este enfoque a la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados. Este beneficio solamente puede llegar a crear la diferencia entre un negocio con éxito y un negocio fracasado.

Numerosos estudios investigativos han llegado a la conclusión de que las organizaciones que emplean los conceptos de GE son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.

Un beneficio fundamental de la dirección estratégica consiste en que se evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aun las quiebras. Por supuesto son muchos los factores, además de la planificación eficaz, que pueden producir fracaso en las empresas

***** niveles.

La GE es un enfoque a la toma de decisiones que puede llevar orden y disciplina a toda la empresa

5. ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE IMETALES LTDA

5.1 MISIÓN

En IMETALES LTDA, nos dedicamos a la prestación de servicios de Ingeniería Mecánica en las áreas de diseño, montaje y mantenimiento, en los cuales el suministro de soluciones innovadoras a problemas especializados nos hacen diferentes de las operaciones de taller. Nuestro programa se basa en la integración de esfuerzos en materia del mejoramiento de los servicios ofrecidos de modo que estos brinden estabilidad operacional en edificaciones y equipos industriales y nos permitan sobresalir en el medio competitivo de Cartagena de Indias.

Podemos hacer esto porque contamos con personal calificado, adecuados talleres de maquinas herramientas, metalisteria, montajes electromecánicos y fundición y comprendemos que el cliente es la razón de ser de la organización y merece un servicio con calidad.

5.2 VISIÓN

Ser en el año 2000 el fabricante y vendedor líder de productos metalmecánicos y servicios de montaje, ajuste y mantenimiento de equipos industriales en el mercado de Cartagena de Indias, garantizando excelente calidad con respaldo de mercadeo y tecnología que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, mejoren su productividad y fomenten el desarrollo y bienestar de nuestros empleados y de la comunidad aledaña a la organización.

6. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE IMETALES LTDA

6.1 INTRODUCCIÓN

El diagnóstico en las empresas, busca conocer el desarrollo de sus procesos con el propósito de establecer acciones de mejoramiento y acreditar la confianza en su desempeño.

El presente capítulo contiene la auditoría externa e interna del proceso administrativo de IMETALES LTDA, elaborado con base en los criterios establecidos en la "Gerencia Estratégica".

Cada sección describe el análisis y comentarios específicos de cada uno de los elementos evaluados, compuesto por una serie de subnumerales denominados principios básicos. Así mismo al final de cada uno de estos capítulos se presentan las recomendaciones específicas generadas a partir de las deficiencias detectadas.

6.2 AUDITORÍA EXTERNA

La auditoría externa implica la recolección y evaluación de información económica, social, cultural, demográfica, geográfica, política, gubernamental, tecnológica y competitiva, con el objeto de identificar las oportunidades y amenazas claves que afronta una organización.

Un enfoque efectivo sugiere cinco pasos para realizar la auditoría externa: (1) escoger variables ambientales claves; (2) seleccionar fuentes claves de información ambiental; (3) utilizar técnicas y herramientas de predicción; (4) construir una matriz de perfil competitivo y (5) construir una matriz de evaluación de factor externo.

Típicamente una auditoría externa comienza con la selección de variables claves en el ambiente de una organización. La selección de las variables por controlar puede cambiar en forma amplia, de acuerdo con la situación y la industria en que va a trabajar la empresa.

Las variables ambientales pueden clasificarse en cinco categorías principales: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas; (3) fuerzas políticas, gubernamentales, y jurídicas; (4) fuerzas tecnológicas y (5) fuerzas competitivas.

La información referente al sector a nivel nacional se obtuvo a través de la seccional de FEDEMETAL (Federación de empresas metalúrgicas y metalmeccánicas), ya que esta institución trabaja de la mano con el gobierno en la toma de decisiones que afectan a las empresas de este sector y por ser ésta la encargada de recopilar toda la información relacionado con este sector. Así mismo se tuvo en cuenta para el desarrollo de la auditoría externa, el plan nacional de desarrollo del gobierno actual, información del DANE y del Banco de la República.

6.2.1 Fuerzas Económicas. Principios básicos. Los factores económicos tienen impacto directo sobre las estrategias empresariales. Los hechos, tendencias y temas económicos que afectan las organizaciones se publican periódicamente. Muchas organizaciones aprovechan las diversas oportunidades que surgen de las diversas tendencias de la economía.

Situación actual. Las importaciones han crecido más que las exportaciones, corriendo el riesgo de gastar lo que se tiene y de vivir al debe. De otra parte, la competencia desleal en la forma de subfacturaciones, de dumping, de subsidios otorgados por gobiernos extranjeros a sus empresarios, de un contrabando abierto en continuo crecimiento y que se ha constituido en la gran lavandería de dólares del narcotráfico, limita y hace perder mercado interno. Una apertura sin los más mínimos controles y con una aduana prácticamente desaparecida es una apertura inequitativa e ingenua.

Los altos intereses y el aumento de otros costos como el de la energía eléctrica, por ejemplo, han reducido peligrosamente los márgenes operativos de muchísimas empresas. Las altas tasas de interés hacen difícil cualquier negocio en Colombia. Desde mediados de 1994, la tasa promedio anual que las entidades financieras cobran sobre operaciones de crédito se ha ubicado entre 40% y 45%, y las tasas promedio anual que se pagan sobre certificados de depósito fluctúan entre 30% y 35%. Si las políticas económicas, cambiarias y monetarias no logran que los niveles de las tasas sean razonables, se estará poniendo en riesgo la supervivencia de muchas empresas que además de trabajo necesitan financiamiento para invertir y continuar el proceso de transformación exigido por la apertura. En el primer trimestre de 1996 se ha presentado una desaceleración de la economía. En el sector metalmecánico se ha visto reflejado en hechos como la caída en la demanda interna, el deterioro de la cartera, el persistente aumento de los costos, la caída en el clima de la inversión y en la confianza de los empresarios, la reducción de los márgenes operativos y el aumento de la competencia desleal. Las industrias productoras de bienes de

capital están en franca desventaja frente a industrias similares de otros países que cuentan con ayudas de financieras y tributarias, y gozan de subsidios estatales. En las licitaciones que se habren en el país, el licitante extranjero lleva las de ganar pues de entrada cuenta con una ventaja en el precio que puede llegar a un 20% debido entre otras causas, a que en sus países las exportaciones gozan de ventajas tributarias, y los intereses se pueden calificar como intereses de momento; además los productores nacionales deben incurrir en pagos de impuestos de timbre, industria y comercio, retención en la fuente y altos costos financieros.

La meta de inflación para 1995 del 18% no se alcanzó, esta se situó en 20.28, es decir 2.28 puntos por encima del pacto social. Desde el punto de vista a largo plazo, la inflación anual es la menor de los últimos años y refleja continuidad en la tendencia a la baja. Examinada desde el comportamiento de los precios, por grupos de productos, son los sectores menos propensos a ser incorporados en el pacto social los que más presionan la inflación hacia arriba: alimentos, vivienda, educación y salud mientras que los bienes industriales, los productos transables y los servicios públicos presionan a menos.

El empleo por rama de actividad para el primer cuatrimestre de 1996 muestra una desaceleración en la participación del comercio, la construcción y los servicios, mientras que el transporte y los servicios financieros muestran un leve crecimiento. La industria, el comercio y los servicios son las ramas de actividad que siguen generando mayor número de empleos, siendo el sector servicios el primero con 1.373 miles de personas ocupadas en 1995. Con respecto a diciembre de 1987 el mayor aumento en cuanto a la participación se presentó en los servicios con 272 mil ocupados. La tasa de desempleo en marzo de 1996 fue superior en 2.4 puntos respecto a la de marzo de 1995 al pasar de 8 a 10.4 respectivamente

Los estimativos aportados por planeación nacional y demás centros de investigación muestran un decrecimiento real de 5.7% en 1994 de producto interno bruto a 5.3% en 1995 siendo causa principal de esto el crecimiento del gasto público. Entre tanto la devaluación alcanzó el 3.6% para el año de 1994. Las expectativas de mayor devaluación estuvieron acompañadas de las medidas de restricción a los créditos a corto plazo, lo que dio como resultado una devaluación del 19.2% para el año de 1995; siendo esto el reflejo de los principales ajustes en la política económica del actual gobierno. Por otra parte el déficit en cuenta corriente paso de -5.1 en 1994 al -5.9 en 1995 siendo la principal preocupación para el equilibrio externo y la promoción de la competencia interna, originando una brecha entre los ingresos y los gastos con efectos negativos.

6.2.2 Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas Y Geográficas. Principios básicos.

Con el objeto de mantener su crecimiento y rentabilidad, una organización debe identificar el impacto que los cambios geográficos, demográficos, culturales y sociales puedan tener sobre sus productos, servicios, mercados y clientes. Organizaciones grandes o pequeñas, con o sin ánimo de lucro en todos los campos de la industria, se ven tambalear o amenazadas por las oportunidades o peligros que surgen de cambios en las variables sociales, culturales, geográficas y demográficas.

Situación actual. De acuerdo con los resultados de la Encuesta de Opinión Industrial, la situación de las industrias de la cadena metalmecánica y sus expectativas para el futuro próximo se deterioraron significativamente. Es así como el porcentaje de empresarios que percibe su situación como buena disminuyó de 30% en febrero a 23% en marzo. El 58% considera su situación como regular y el 19% califica su situación como mala.

Respecto a las expectativas para el futuro próximo, se observa lo siguiente:

- Del 23% de los encuestados que considera su situación como buena, el 43% piensa que será mejor en los próximos seis meses, el 50% considera que igual y el 7% considera que peor.
- Del 58% de los encuestados que considera su situación como regular, el 63% opina que continuará igual y el 26% afirma que se va a deteriorar.
- Del 19% de los encuestados que considera su situación como mala, el 9% piensa que se va a mejorar, el 52% opina que continuará igual y el 39% afirma que se va a empeorar.

De las 116 empresas encuestadas, el 58% afirmó que la crisis política ha conducido a postergar decisiones de inversión.

6.2.3 Fuerzas Jurídicas, Gubernamentales Y Políticas. Principios básicos. La interdependencia mundial entre las diferentes economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace que sea esencial que las empresas de todos los tamaños estudien el impacto posible de las variables políticas sobre la formulación y ejecución de estrategias competitivas. Los grupos de interés especial, las leyes y las agencias reguladoras pueden producir un impacto importante sobre las estrategias de organizaciones con o sin ánimo de lucro tanto grandes como pequeñas.

Situación actual. En 1994 con el cambio de gobierno se le imprimió una nueva dinámica al proceso de internacionalización de la economía colombiana. Continuando la perspectiva aperturista se priorizó la concertación entre los actores en la búsqueda de compatibilizar la estabilización y el crecimiento económico mediante el pacto social y la formulación de lineamientos para la nueva política industrial del país. El contrabando, la competencia desleal, el alto costo del dinero y la crisis política han hecho que el boquete financiero del sector metalmecánico sea aún más grande. El descenso en las ventas es notorio y la rentabilidad disminuyó en un 50%. En el caso de las ventas, estas decrecieron a tasas del

menos 5.3%. De otra parte la entrada ilegal de alambrones y barras de acero provenientes de Venezuela, siguen haciendo mella en la industria metalmecánica.

6.2.4 Fuerzas Tecnológicas. Principios básicos. Las innovaciones tecnológicas traen consecuencias dramáticas en las organizaciones. Los cambios tecnológicos pueden llegar a afectar los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de mercadeo y la posición competitiva de una organización. Los avances tecnológicos pueden crear nuevos mercados, producir proliferación de nuevos productos mejorados, alterar las posiciones competitivas de costos de una empresa y volver obsoletos los productos o servicios existentes. Los cambios tecnológicos pueden hacer derrumbar o llevar a la fusión a empresas previamente diferentes reduciendo o eliminando las barreras de costo; así mismo pueden producir cambios de valores y expectativas de empleados, gerentes y clientes. Los avances tecnológicos también pueden crear nuevas ventajas competitivas más peligrosas que las existentes.

Ninguna empresa o industria se encuentra hoy en día aislada de los desarrollos tecnológicos; La identificación y evaluación de amenazas y oportunidades tecnológicas claves, pueden llegarse a convertir en la parte más importante de la auditoria externa en GE

6.2.5 Fuerzas Competitivas. Principios básicos. El análisis de los competidores significa identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias de las firmas rivales. Establecer cuáles son los competidores importantes no es siempre fácil, pues muchas firmas tienen varias divisiones que compiten en diferentes industrias. Con frecuencia muchas empresas no suministran información sobre ventas y utilidades a nivel de división. Además, muchas firmas son de propiedad privada y no publican información financiera alguna o de mercadeo.

Cuando una organización ha identificado a sus competidores más importantes, el paso siguiente para realizar un análisis competitivo consiste en especializarse en interrogantes específicos. Entre más información y conocimientos pueda obtener una firma sobre sus competidores más peligrosos, mayor probabilidad habrá de que formule y ejecute estrategias efectivas. Las debilidades de los competidores importantes pueden representar oportunidades externas. En forma similar las fortalezas de los competidores peligrosos pueden significar amenazas claves.

Situación actual. Según información obtenida de la Cámara de Comercio de Cartagena, en el sector metalmecánico de la ciudad existen un total de 78 empresas, las cuales están organizadas por estratos y estas a su vez en subestratos (ver tablas 5.1 y 5.2)

IMETALES LTDA como empresa de prestación de servicios de ingeniería mecánica compite con las empresas del sector metalmecánico en los campos de maquinasherramientas, ajuste de equipo, servicios hidráulicas, fundición, metalisteria y montajes industriales. Desde sus inicios en 1993 la empresa no ha hecho un análisis de la competencia ni tampoco pertenece a ningún gremio.

De acuerdo a las encuestas realizadas por FEDEMETAL a las empresas del sector acerca de los principales problemas que se enfrentan, se encontró lo siguiente:

La disminución de la demanda es considerada por el 49% de los empresarios encuestados, como el principal problema que enfrentaron durante el mes de marzo. Esto se explica por la desaceleración de la demanda interna y el contrabando, factores que afectan notoriamente el nivel de los pedidos de las empresas.

El 18% de los encuestados, opina que el principal problema son los altos costos financieros, que encarecen el crédito y dificultan la consecución de capital de trabajo.

El 7% de los empresarios considera que la competencia desleal es su principal problema. Entre los mayores obstáculos se encuentra el contrabando, el dumping y la subfacturación.

El 12% de los encuestados considera el deterioro de la cartera y el costo de la materia prima como su principal problema. Es importante destacar que este deterioro crea problemas de liquidez a las empresas, obligándolas a incurrir en altos costos financieros.

Entre otros problemas se encuentran los costos laborales, la recesión en la construcción y la delicada situación de Venezuela.

Según los datos obtenidos en el estudio y creación del plan para el fortalecimiento del sector metalmeccánico en 1995, se estableció que en Cartagena:

- El 65% de las empresas del sector poseen maquinaria obsoleta y atrasada.
- En el proceso de toma de decisiones no interviene todo el personal interno.
- Existe resistencia al cambio por parte de los empresarios del sector.
- No se cuenta con instrumentos de calibración de alta precisión.
- La alta división del trabajo da paso a una gran gama de productos y servicios que impulsan el desarrollo global del sector productivo de la ciudad.
- Hay ausencia de firmas representantes de empresas extranjeras productoras de maquinaria y tecnología de este sector.
- No se cuenta con un laboratorio de metrología, que constata las especificaciones de determinados materiales y productos terminados.
- El 66.63% de las empresas del sector no cuentan con sistemas de información computarizados.

- La posición geográfica estratégica, impulsa al desarrollo de las empresas dedicadas a la construcción naval y posibilita el proceso de exportación de productos y servicios de los otros subsectores.

SYMBOL 183 \f "Symbol" \s 10

 ***** 17

 ***** 18
 ***** 4

 ***** 6
 ***** 16
 ***** 17

exceptuando la
 eléctrica
 Fabricación de
 maquinaria,
 aparatos,
 accesorios y
 suministros
 eléctricos
 Fabricación de
 equipo y
 material de
 transporte
 Reparación de
 soldadura y
 mecánica
 industrial

FUENTE: Cámara de Comercio de Cartagena (Ver anexo A)

Tabla 6.2 Total de empresas por estrato y subestrato

ESTRATO	SUBESTRATO	TOTAL SUBESTRATO	TOTAL ESTRATO
371	3710	11	17
	3720	6	
381	3813	13	18
	3819	5	
382	3824	4	4
383	3831	6	6
384	3841	14	16
	3843	2	
951	9510	17	17
		TOTAL POBLACIÓN	78

Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena (Ver anexo A)

6.3 AUDITORÍA INTERNA

El propósito de la auditoria interna consiste en identificar y evaluar las debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales de la empresa: gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo.

6.3.1 Auditoria Gerencial

6.3.1.1 Planificación. Principios básicos. Los gerentes realizan cinco actividades básicas: planificación, organización, motivación, selección de personal y control. Aunque la planificación se considera con frecuencia la base de la gerencia, ella es, comúnmente, la

tarea más discutida por los gerentes. La planificación aumenta la probabilidad del logro de los resultados deseados.

La planificación necesita originarse en las altas esferas de las organizaciones y descender hacia niveles más bajos. Las empresas que usan enfoques formales de planificación son por lo general más rentables que las que no los usan. Las razones por las cuales la planificación tiene impacto positivo sobre el rendimiento individual y organizacional son:

1. Permite que la organización identifique y aproveche las oportunidades ambientales y hace que reduzca a un mínimo el impacto de las amenazas externas.
2. Con la planificación se puede desarrollar sinergia. La sinergia puede llegar a producir ventajas competitivas.
3. La planificación permite a una firma adaptarse a ambientes cambiantes.

Situación actual. IMETALES LTDA no tiene metas y objetivos claramente definidos. Para competir con las empresas del sector metalmecánico presta un servicio con asesoría profesional. La empresa no tiene una declaración de su misión escrita. Los recursos se asignan de acuerdo a las necesidades. Los objetivos, metas, estrategias y políticas no han sido claramente comunicadas

6.3.1.1.1 Recomendaciones

1. Exponer los objetivos, metas, estrategias, misión y políticas corporativas con el propósito de integrar esfuerzos de modo que sea posible bienes y servicios compatibles con la plena satisfacción de los clientes.

6.3.1.2 Organización.

Principios básicos. El propósito de la organización es obtener un esfuerzo coordinado mediante la definición de relaciones de autoridad, tareas y función. Ello significa establecer lo que a cada uno corresponde hacer y ante quien debe reportarse. Una empresa bien organizada, está en capacidad de formular, ejecutar y evaluar estrategias en forma más efectiva que una empresa desorganizada. La función organizativa de la gerencia puede interpretarse como formada por tres actividades secuenciales a saber: dividir el trabajo para crear cargos y originar funciones, combinar y agrupar puestos para crear departamentos y asignar y delegar autoridad a los individuos en los departamentos.

La división del trabajo para crear cargos y asignar funciones requiere del desarrollo de especificaciones y de la descripción de cargos. Estas herramientas permiten a los gerentes cotejar la gente con los trabajos. También aclaran tanto al empleado como al supervisor el significado del cargo, constituyéndose así en componentes esenciales del proceso de evaluación del rendimiento.

Combinar y agrupar puestos para integrar los departamentos da lugar a una estructura organizativa.

La delegación y asignación de autoridad a los subordinados permite a los gerentes disponer de más tiempo para dedicarlo a labores importantes, como la planificación.

Situación actual y posibilidad de mejoramiento. IMETALES LTDA, no cuenta con un organigrama detallado de los cargos. En la empresa no se ha documentado la descripción y especificación de los cargos.

6.3.1.2.1 Recomendaciones

1. Rediseñar la estructura organizativa de acuerdo al funcionamiento actual de la organización y dársela a conocer a todos los miembros de la empresa con el propósito de que las comunicaciones se realicen de acuerdo a las líneas de autoridad.

2. Establecer y documentar las actividades organizativas:

- Describiendo las funciones y especificaciones de los cargos
- Definiendo las responsabilidades generales y específicas de cada cargo
- Estableciendo la responsabilidad y autoridad delegada a cada cargo
- Definiendo las interrelaciones y la coordinación entre los diferentes cargos

3. Establecer las funciones administrativas dentro de la estructura organizacional

6.3.1.3 Motivación

Principios básicos. La motivación se define como el proceso que hace a la gente actuar. Ella explica por qué algunas personas trabajan mucho y otras no. Los objetivos, las metas, las estrategias y las políticas no tienen muchas posibilidades de éxito, si los empleados y gerentes no se encuentran motivados para ejecutar las estrategias tan pronto ellas se formulan. La función motivadora de la gerencia incluye por lo menos cuatro componentes importantes: el liderazgo, la dinámica de grupo los flujos de comunicación y el cambio organizativo.

Los individuos pueden ser líderes especialmente efectivos cuando dan buen ejemplo, conocen bien el área en el cual se desempeñan, gozan de confianza en si mismos y están

bien presentados. Hay algunas características básicas para ser un líder efectivo. Un líder debe estar dispuesto a negociar; debe presentar un sentido acrecentado de responsabilidad social; debe estar dispuesto a entregar algo de autoridad y debe asumir gran responsabilidad por el desarrollo profesional de los empleados. Un buen líder motiva a sus empleados para que logren altos niveles de productividad.

La dinámica de grupo desempeña un papel importante en la satisfacción y estado de ánimo de los empleados. En toda organización se forman grupos informales o coaliciones. Las actitudes del grupo de trabajo pueden variar desde muy positivas hasta negativas, con respecto a la gerencia. Por tanto es importante que los estrategas traten de identificar el número de grupos informales existentes, el tamaño y la cohesión de cada grupo, quiénes lo conforman, quiénes son los líderes de los grupos, y cuáles son las normas que los rigen.

La comunicación es el tercer componente de importancia en la motivación. El sistema de comunicación puede por sí solo determinar si las estrategias se ejecutarán en forma exitosa.

Situación Actual. El clima laboral en IMETALES LTDA es agradable, a fin de año la empresa con el propósito de estrechar las relaciones interpersonales y mantener el personal motivado realiza una integración con participación de sus familias y se les hace entrega de un obsequio a cada uno.

La empresa solo en caso de reincidencia de un acto de indisciplina impone sanciones a los empleados según lo establecido por la ley. Las ausencias por lo general se presentan por incapacidad médica o calamidad doméstica.

En la empresa no existen sindicatos, convenciones ni pactos colectivos.

En cuanto a los sistemas de comunicación se usan carteles para informar a los trabajadores de las diferentes actividades a realizarse en la empresa. En caso de que el asunto sea personal, este es comunicado verbalmente o por escrito.

6.3.1.3.1 Recomendaciones

1. Diseñar e implantar un buzón de sugerencias con el propósito de establecer un sistema participativo y estimular la creatividad del personal .
2. Mantener actualizada la cartelera de información.

6.3.1.4 Selección de personal

A la función de selección de personal con frecuencia se le denomina gerencia de personal o de recursos humanos. Los gerentes de recursos humanos asisten a los gerentes de línea en actividades tales como reclutamiento, entrevistas, pruebas, selección, orientación, adiestramiento, desarrollo, cuidado, evaluación, recompensa, castigo, promoción, transferencia, degradación y despido del personal.

La complejidad e importancia de las actividades de recursos humanos han crecido en tal forma que la mayoría de las organizaciones exceptuando las más pequeñas, con frecuencia requieren un gerente de recursos humanos de tiempo completo. Los gerentes de línea simplemente no llegan a enterarse completamente de todos los desarrollos y requisitos legales con respecto a la selección de personal. Es necesario coordinar efectivamente las acciones de los gerentes de línea en el aspecto de la selección de personal para que una organización cumpla con los requisitos legales. Un departamento de recursos humanos

suministra la coherencia necesaria en cuanto a políticas, normas, reglas, prácticas y salarios de la firma.

Situación actual. Las funciones que competen a esta área de personal están a cargo de la persona encargada de la administración, finanzas y trabajos internos, además en el proceso de selección del personal operativo y administrativo, se tiene en cuenta el criterio del jefe de trabajos externos

Oportunidad de mejoramiento. En IMETALES LTDA, no se cuenta con un departamento de recursos humanos y además no se han documentado en forma sistemática los procedimientos correspondientes a las actividades de la administración de personal.

6.3.1.4.1 Consecución de personal

Principios básicos. En el proceso de consecución de personal se deben analizar 3 aspectos de los recursos humanos:

- Calidad
- Cantidad
- Proceso de búsqueda

En primer lugar la administración de personal debe encargarse de la obtención del personal tanto en número apropiado como en calidad.

6.3.1.4.1.1 Calidad

Principios básicos. La calidad es un aspecto muy importante en la consecución del personal. La calidad se establece con el estándar de personal " Descripción de Funciones y

Especificaciones de los Cargos ", además se debe tener en cuenta el ausentismo, la movilidad del personal y las vacaciones

Situación actual. En la empresa para determinar la calidad se tienen dos criterios

- La prueba de ejecución, en la cual se prueba la capacidad que tiene el operario en el manejo de la máquina.
- La experiencia que posea la persona.

Oportunidades de mejoramiento. IMETALES LTDA, no cuenta con un manual de Descripciones y Especificación de los Cargos

6.3.1.4.1.2 Cantidad

Principios básicos. Tiene su punto de partida en el pronóstico de venta. Se va al mercado y se miran las expectativas de los clientes.

Situación actual. La empresa determina la cantidad de personal de acuerdo a la experiencia. La mano de obra se maneja de un 18 a 20% del total de las ventas.

IMETALES LTDA, trabaja por pedidos y por contrato de obras en otras empresas por tal motivo posee tanto trabajadores fijos como ocasionales, la cantidad de trabajadores temporales depende del volumen de trabajo.

Los pedidos de producción se cubren con el personal subcontratado que opera permanentemente y para cumplir con los trabajos externos se contrata personal únicamente hasta el tiempo de duración de la obra.

6.3.1.4.1.3 Proceso de búsqueda

6.3.1.4.1.3.1 Reclutamiento

Principios básicos. El reclutamiento es el proceso de búsqueda de un determinado número de personas que posean las cualidades requeridas para satisfacer las necesidades de la empresa. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficientes para abastecer el proceso de selección. Puede tener una fuente interna o una fuente externa.

- Fuente interna: Antes de buscar un candidato fuera de la organización se debe dar la oportunidad a las personas ya vinculadas de progresar en la organización.

- Fuente externa: Es aquella en la que el recurso humano se busca fuera de la organización. Se puede acudir a: Colegios, Universidades, Empresas asesoras, entidades gubernamentales, nepotismo, aspirantes ocasionales, sindicatos, avisos (prensa, revistas). El reclutamiento llega hasta el punto de recibir las solicitudes de empleo.

Situación actual. IMETALES LTDA, realiza el reclutamiento a través de anuncios en el periódico, de recomendaciones hechas por los trabajadores actuales y del fondo de empleo del Sena. Se cuenta con una banco de información en donde se van acumulando las solicitudes de empleo de acuerdo a la característica del trabajo las cuales posteriormente son revisadas y analizadas según los requerimientos del momento.

6.3.1.4.1.4 Selección del personal

Principios básicos. La selección de personal consiste en escoger entre los candidatos reclutados el más idóneo para satisfacer la vacante de la empresa.

El criterio para la selección de personal se fundamenta en informaciones de análisis y especificaciones del cargo a ser llenado. Los pasos que se siguen en este procedimiento son:

6.3.1.4.1.4.1 Análisis de las hojas de vida

Principios básicos. Los datos de las hojas de vida se comparan con el estándar de personal para determinar la calidad que ofrece el aspirante. Los que no se ajusten con el perfil establecido para el cargo vacante se rechazan y a los que satisfacen se les hace una verificación de la información entregada. Ante todo se verifica la experiencia.

Situación actual. La empresa para el análisis de las hojas de vida tiene tres criterios básicos, los cuales en orden descendente son:

- El perfil del cargo. Este perfil lo determinan los encargados de los trabajos internos y externos.
- El lugar de procedencia. Si el trabajador proviene de una entidad pública es rechazado.
- El lugar de residencia. Se prefiere aquella persona que resida en el lugar más cercano a la empresa con el propósito de en caso de cualquier trabajo urgente, poder acudir rápidamente a él.

6.3.1.4.1.4.2 Entrevista de Conocimiento

Principios básicos. La entrevista de conocimiento se realiza con el propósito de conocer físicamente (aspecto humano o presencia personal) al aspirante. Con esta se busca formarse un concepto general de la persona.

6.3.1.4.1.4.3 Pruebas Sicológicas.

Principios básicos. Solamente las empresas que estén en capacidad económica las realizan. Estas pruebas tienen como objeto medir ciertos factores psicológicos específicos para predecir como actuará la persona en el futuro. En estas pruebas se suelen hacer:

- a. Pruebas de inteligencia: Tratan de medir la capacidad de análisis y razonamiento de los individuos.
- b. Pruebas de ejecución: Por medio de estas el aspirante muestra la forma de actuar en el puesto de trabajo.
- c. Pruebas de interés: tienen como propósito detectar la ansiedad del individuo. Estas pruebas tratan de medir la capacidad a nivel industrial.
- d. Pruebas de personalidad: Por medio de estas se determina la conducta de la persona.

6.3.1.4.1.4.4 Visita Domiciliaria

Principios básicos. La visita domiciliaria se hace con el propósito de conocer los hábitos de vida del aspirante; esta debe realizarse sin previo aviso.

Situación actual. En IMETALES LTDA se realiza una entrevista de conocimiento, esta es llevada a cabo por la persona encargada de la administración, finanzas y trabajos internos la cual intercambia información con el aspirante referente al lugar de residencia, experiencia laboral, hábitos de vida y expectativas salariales. En el desarrollo de la entrevista se realizan pruebas de ejecución, las cuales dan una medida de que sabe el aspirante acerca de la labor a desempeñar. Con esta información la persona encargada de la selección se crea una imagen del individuo y selecciona a aquella que cumpla con los siguientes requisitos:

- Que la presencia personal demuestre ser una persona aseada
- Que las aspiraciones salariales estén en el rango que la empresa piensa ofrecerle
- Que en la prueba de ejecución demuestre satisfactoriamente sus dotes de habilidad, agilidad y manejo de la maquina.

Las preguntas acerca de los hábitos de vida del aspirante son de gran importancia en el desarrollo de la entrevista ya que permiten crear una idea acerca de la disciplina, de los gastos con que cuenta la persona y determinar si el salario que la empresa piensa ofrecerle se ajusta a estos de tal forma que los pueda cumplir.

Si en lo conversado con la persona el encargado de la entrevista detecta que lo que la empresa le puede ofrecer no se ajusta a su nivel de vida, esta se descarta y se obvia la prueba de ejecución.

En caso contrario se escuchan sus aspiraciones salariales y si se ajustan a lo presupuestado por la empresa se procede a realizar la prueba de ejecución la cual es la etapa definitiva para la selección.

Al personal seleccionado para laborar permanentemente en la empresa, no se le realizan exámenes médicos, estos se realizan cuando la empresa con la cual se va a celebrar un contrato lo exige, en este caso IMETALES LTDA corre con los gastos.

6.3.1.4.1.5 Contratación

Principios básicos. La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización es conveniente comunicarse con los aspirantes que no fueron seleccionados, avisándoles de este hecho y conservar los expedientes de todos los solicitantes para contribuir un valioso banco de recursos humanos potenciales para futuras necesidades de personal que pueda tener la empresa; así como también todos los documentos de la persona elegida con el fin de obtener información sobre esta en el momento que se requiera.

El contrato de trabajo según la legislación laboral de la ley es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a

otr*****

***persona debe recibir como retribución al trabajo un pago.

El contrato puede ser verbal o escrito y persiste mientras se den las 3 condiciones. De acuerdo a su duración se clasifican en:

1. Contrato a termino fijo: El contratante y el contratado saben cuando se inician y perduran hasta que convengan las partes.

2. Contrato por obra determinada: Este tipo de contrato debe ser por escrito. El trabajador mantiene todos sus derechos prestacionales

3. Contrato de aprendizaje: Es aquel que celebran las empresas que van a realizar una actividad de aprendizaje y oficio. Sus características son las siguientes:

a. Debe ser por escrito.

b. Generalmente es de mínimo un año y máximo de tres; A los tres años no puede ser renovado.

c. Debe existir una proporción entre las etapas de teoría y práctica (50% teoría, 50% práctica). El salario puede iniciar hasta con el 50% del salario mínimo legal o el 50% del salario mínimo que tenga la empresa y periódicamente debe ser incrementado ese porcentaje en la medida que el aprendiz vaya superando las etapas de teoría y práctica hasta llegar al último año a devengar el 100% del salario convenido

d. El período de prueba puede llegar a ser de seis meses.

4. Contratos a término fijo: El contratante y el contratado saben cuando inicia y cuando termina el contrato de trabajo. Sus características son las siguientes:

a. Debe ser por escrito

b. Su duración máxima es de tres años pero puede ser renovado indefinidamente.

c. Antes de su vencimiento el patrono debe avisar al trabajador con por lo menos 30 días de anticipación que no va a renovar el contrato. Si no lo hace, el contrato queda renovado automáticamente.

d. Cuando su duración es menor de un año, se requiere cumplir unas condiciones especiales:

- La prórroga puede llegar a ser sucesiva hasta por tres períodos iguales o menores, después no podrá ser inferior a un año y así sucesivamente.
- las prestaciones sociales siempre se pagaran proporcionalmente cualquiera sea el tiempo de servicio

Situación actual. Los contratos realizados en IMETALES LTDA con el personal administrativo son a término indefinido.

Con los trabajadores de planta se realizan contratos a término fijo con duración inicial de 3 meses. Posteriormente si el desempeño del trabajador fue satisfactorio se celebra con este un nuevo contrato que oscila entre 3 meses y un año. Con las personas que desempeñan trabajos externos la empresa realiza contratos por obra determinada. Además de los contratos a término indefinido, a término fijo y por obra determinada IMETALES LTDA celebra contratos a destajo en casos como reparaciones de las instalaciones o fabricación de elementos necesarios para su funcionamiento como sillas mesas entre otros.

6.3.1.4.1.6 Inducción

Principios básicos. La inducción es el proceso de introducción y orientación de un trabajador nuevo a la empresa o el ingreso de un trabajador antiguo a un cargo nuevo.

Cuando el trabajador es antiguo y se vincula a un cargo nuevo el proceso de inducción consiste en explicarle las funciones, darle entrenamiento para luego darle propiedad al cargo.

Cuando el trabajador es nuevo se hacen dos fases:

1. En el área de recursos humanos: Consiste en hacerle conocer a la persona los reglamentos de la organización. Esto contempla:

- Jornada de trabajo de la empresa
- Tiempos para toma de alimentos
- La señal para inicio y terminación de la jornada de trabajo
- Si la empresa suministra el servicio de transporte, se le debe asignar la ruta y el horario
- La forma, el lugar y los días de pago
- Programas de seguridad industrial (elementos de dotación personal. indicar las señales de peligro, enseñarle las señales en caso de accidente)
- El trámite que debe seguir para los permisos (citas médicas, calamidad doméstica)
- Las acciones disciplinarias

Si existe un sindicato y una convención colectiva del trabajo, la empresa tiene la obligación de decirle que el puede afiliarse voluntariamente

2. En el área de trabajo:

- El jefe inmediato hace la inducción (presentación personal con los compañeros de trabajo y con el mismo)
- Indicar la metodología
- Indicar el área de vestuario

- Indicar el área de servicios sanitarios
- Indicar como se administran las herramientas, los equipos y las máquinas
- Indicar la responsabilidad que tiene por los elementos de trabajo
- Hacer énfasis sobre el estilo de trabajar
- Indicarle los tramites de permiso

La inducción puede durar entre una hora hasta 3 días.

Situación actual. En IMETALES LTDA se realiza una inducción que aproximadamente dura de medio día a día y medio. En esta etapa se le da a conocer al trabajador la historia de la organización, su estructura, la jornada de trabajo, los días de pago, el área de servicios, se le presenta a los compañeros de trabajo, la forma de administración de las herramientas y la metodología de trabajo.

6.3.1.4.2 Desarrollo

Principios básicos. Una vez que el candidato se ha convertido en empleado de la empresa y ha pasado satisfactoriamente el período de prueba uno de los problemas fundamentales es el desarrollo. A la empresa le interesa que su personal se perfeccione en sus conocimientos para que puedan solucionar mejor y más rápidamente los problemas que se le presenten en el desempeño de sus funciones, que estén en condiciones de ocupar puestos de mayor responsabilidad cuando sea necesario, lograr manejar no solamente sus problemas técnicos, sino también sus problemas de relación con otros, todo esto implica un interés mutuo por parte del empleado y la empresa para llenar una necesidad que será de beneficio para ambos, que es el desarrollo del empleado.

El desarrollo se realizará con el entrenamiento relacionado con el desempeño efectivo del cargo, para el cual se ha contratado, así como con formas de movilidad de personal de la empresa como ascensos, transferencias, despidos y evaluación de desempeño.

6.3.1.4.2.1 Entrenamiento

Principios básicos. El entrenamiento busca un incremento de las habilidades. El entrenamiento es importante porque:

- Incrementa la productividad
- Desarrolla una alta moral
- Reduce la necesidad de supervisión
- Reduce los accidentes
- Mejora la estabilidad y la flexibilidad de la organización. Si a la persona se le brinda la oportunidad de aprender labores de otros cargos, estará disponible cuando se retire alguno.

a. Entrenamiento en el cargo: Es aquel en el cual el trabajador es capacitado directamente en su puesto de trabajo ya sea por su jefe inmediato, por el trabajador que el va a remplazar o por otro trabajador del área de trabajo.

b. Sistema escolar: Consiste en entrenar al individuo en un área diferente a su puesto de trabajo pero simulando las condiciones que el encontrará cuando llegue a ejercer sus funciones.

c. Programas de aprendizaje: Consiste en capacitar al individuo fuera de la organización, iniciando por una educación o instrucción académica e intercalando el entrenamiento practico de manera que pueda ejercer lo que está estudiando.

d. Cursos especiales: Consiste en la actualización de conocimientos ya sea sobre aspectos administrativos, comerciales, técnicos o legales

Situación actual. La empresa desarrolla entrenamiento en los cargos administrativos y operativos. El entrenamiento se presenta en el puesto de trabajo; durante este el jefe inmediato le presenta a los compañeros de trabajo y le explica las funciones de su puesto

6.3.1.4.2.2 Capacitación

Principios básicos. La capacitación es el proceso a través del cual una persona perfecciona aptitudes, habilidades y conocimientos tanto prácticos como teóricos para la efectiva ejecución de un trabajo o función.

Situación actual. IMETALES LTDA le brinda tanto al personal administrativo como al operativo la oportunidad de recibir cursos especiales fuera de la organización con el propósito de incrementar su nivel de conocimientos.

Los cursos que se realizan con mayor frecuencia son de carácter administrativo, comercial y de sistemas. Al personal operativo apesar de que se le brinda la oportunidad de realizar cursos de capacitación en su área, no se interesan por estos.

6.3.1.4.2.3 Movilidad del personal

Situación actual. Los despidos en la empresa por parte del empleador se dan cuando violan alguno de los artículos del código sustantivo del trabajo y/o reglamento interno de trabajo.

Cuando una obra termina, también culmina el contrato de trabajo con el empleado vinculado bajo esta modalidad, en este caso si el trabajador desempeñó eficientemente su cargo, se tendrá en cuenta para futuras obras.

Si el empleado se ausenta sin justa causa o incumple el horario de trabajo establecido por la empresa se le hace un llamado de atención y en el caso de que reincida en la falta este es sancionado de acuerdo a ley.

En la empresa el análisis de desempeño del trabajador le permite al jefe inmediato determinar si la persona debe mantenerse o no en la empresa . Si a juicio de este el desempeño no es el adecuado, cuando termine el contrato se le indicará que no será tenido en cuenta para continuar laborando en la organización. Los criterios que se tienen en cuenta para esta determinación son los siguientes:

- Habilidad y destreza en el manejo de la máquina
- Cumplimiento
- Responsabilidad por trabajos terminados
- Relaciones con sus compañeros y jefes superiores

Oportunidades de mejoramiento. En IMETALES LTDA no se han llevado a cabo programas de promociones y ascensos

6.3.1.4.3 Compensación

Principios básicos. El hombre en su lucha por sobrevivir tiene como principal preocupación el obtener los medios y recursos para satisfacer sus necesidades.

Las teorías existentes acerca de las necesidades del ser humano, se sostiene que el hombre busca siempre satisfacer sus necesidades primarias y a medida que estas son satisfechas se van ampliando y volviendo más complejas, es decir se modifican en cantidad y calidad.

El dinero como medio de cambio hace que se defina y consolide el término salario o compensación; es decir el beneficio por la contraprestación de un servicio

Situación actual. IMETALES LTDA da la compensación a sus trabajadores en forma de salario básico mensual. El pago se realiza el día hábil correspondiente a la quincena o el día anterior a la fecha si este es domingo o festivo.

En caso de que el trabajador haya laborado horas extras, estas le son liquidadas de acuerdo al artículo 120 del código sustantivo del trabajo.

En la empresa se labora de lunes a viernes de 7:45am a 12:00m y de 1:00pm a 5:30pm con un descanso de una hora para tomar alimentos mientras que el sábado se labora de 8:00am a 12:00m completando 48 horas laboradas a la semana.

IMETALES LTDA ofrece salarios similares a los de las empresas competitivas del sector, estos son incrementados actualmente en un porcentaje dictaminado por la ley para el sector metalmeccánico.

La empresa liquida a sus trabajadores las prestaciones sociales (auxilio de transporte, vacaciones, primas y cesantías proporcionales al tiempo laborado) de acuerdo al régimen

laboral Colombiano. Como la empresa tiene tan solo tres años de existencia, todos sus trabajadores están acogidos a la ley 50 del 90.

A manera de incentivo los socios crearon en 1995 mediante la donación de un millón de pesos un fondo de empleados. Este fondo es administrado por los mismos empleados y los socios han determinado apoyarlo cada año económicamente.

Oportunidades de mejoramiento. En la empresa no se cuenta con una escala salarial bien fundamentada.

6.3.1.4.4 Mantenimiento o Bienestar Laboral

6.3.1.4.4.1 Seguridad y Salud

Situación actual. En la empresa todos los trabajadores se encuentran afiliados al Instituto de Seguros Sociales.

Oportunidades de mejoramiento. IMETALES LTDA no posee un programa de seguridad industrial, no cuenta con un equipo adecuado de protección personal ni tampoco fomenta la utilización de los que tiene ya que nunca se han dictado charlas sobre el tema. Además el equipo de primeros auxilios no se encuentra debidamente equipado.

La empresa no posee programas motivacionales que estimulen su desempeño y creen en el empleado un sentido de pertenencia.

6.3.1.4.5 Recomendaciones

1. Elaborar el estándar de personal el cual es un punto importante de referencia en la consecución del recurso humano adecuado a las exigencias del cargo que se requiera. El manual permite conocer todas las tareas del cargo y la calidad mínima que debe poseer una persona para que pueda desarrollar las funciones encomendadas al puesto de trabajo.
2. Desarrollar una estructura salarial con el propósito de buscar que el pago sea equitativo a las exigencias de los cargos.
3. Publicar en un lugar visible de la organización el reglamento interno de trabajo y dárselo a conocer por escrito al individuo en el momento de realización del contrato con el propósito de evitar incidentes que perjudiquen a IMETALES LTDA
4. Implementar un programa de Seguridad Industrial con el propósito de tener un control de las pérdidas accidentales. Este plan incluye la adecuación del equipo de primeros auxilios, la adquisición de elementos protectores, la realización de charlas sobre el tema y la demarcación de la planta.

6.3.1.5 Control

La función gerencial de control incluye todas las actividades llevadas a cabo para asegurar que las operaciones reales estén de acuerdo con las planificadas. Todos los gerentes de una organización poseen responsabilidades de control, que incluyen la realización de evaluación de desempeño y acciones necesarias para reducir a un mínimo las ineficiencias. La función gerencial de control es especialmente importante para la evaluación efectiva de estrategias. El control se compone de cuatro pasos básicos:

1. Fijar normas de rendimiento.
2. Medir rendimiento real.

3. Comparar el rendimiento actual con las normas esperadas de rendimiento.
4. Realizar acciones correctivas.

6.3.1.5.1 Control de Gastos

6.3.1.5.1.1 Fondo de caja menor

Principios básicos. La caja menor es un sistema que virtualmente elimina el papeleo estableciendo una suma de dinero que se utiliza para pagos de contado de gastos menores, lo cual reduce los costos de manejo de transacciones de compra.

Situación actual. IMETALES LTDA cuenta con tres (3) tipos de fondo de caja menor cuyo objetivo principal es cubrir un volumen significativo de transacciones de compra que involucran sumas muy pequeñas de dinero para una transacción individual

El primer fondo es manejado por el auxiliar de compras y tiene a cargo el control interno de los pagos siguientes:

- Tornillería
- Empaques pequeños
- Resortes
- Racores
- Repuestos para arreglos urgentes
- Materiales para pequeñas reparaciones locativas

El segundo fondo de caja menor es manejado por la secretaria y tiene a su cargo los siguientes pagos:

- Útiles de papelería
- Transporte urbano personal
- Elementos de aseo
- Fletes
- Almuerzos y refrigerios

y el tercer fondo de caja menor es manejado también por la secretaria, y este es utilizado para la compra de gasolina para consumo de los vehículos de la empresa. El dinero de este fondo consiste en bonos de dos mil pesos (\$2.000).

Los reembolsos de la caja menor se hacen mediante la expedición de un cheque por valor de \$100.000. Una vez gastado el dinero del fondo, el encargado de este, envía una relación al gerente administrativo quien la revisa y expide un nuevo cheque por el valor fijado.

6.3.1.5.2 Pago a proveedores

Situación actual y oportunidad de mejoramiento. No se cuenta con un sistema de pago organizado, estos por lo general se realizan cuando el proveedor llega a las instalaciones de la empresa a cobrar. IMETALES LTDA tiene estipulado el pago a los proveedores los días viernes.

En primer lugar la secretaria revisa el archivo de cuentas por pagar con el propósito de elaborar el cheque y el comprobante de egreso. Después de elaborado el cheque este es verificado, aprobado y firmado por los gerentes comercial y administrativo respectivamente. Finalmente es la secretaria coloca el sello y hace el pago el pago de la respectiva orden de compra.

6.3.1.5.3 Recomendaciones

1. Fijar el monto del dinero de la caja menor (70% del salario mínimo legal) y condicionar la compra por este sistema a materiales cuyo valor unitario no exceda del 8% del valor total estipulado con el propósito de controlar los gastos y evitar despilfarros.
2. Establecer y documentar los procedimientos correspondientes al pago a proveedores.
3. Organizar el archivo de cuentas por pagar por fecha de vencimiento (semanal), con el fin de tener un control de las fechas de vencimiento de las facturas, realizar los pagos oportunamente y ganarse los respectivos descuentos por pronto pago.

6.3.2 Auditoria De Mercadeo. El mercadeo se puede describir como el proceso de definir, anticipar, crear y cumplir las necesidades de los clientes y sus deseos de productos y servicios. Generalmente hay nueve funciones básicas de mercadeo: (1) análisis de la clientela; (2) la compra; (3) la venta; (4) la planificación de servicios y productos; (5) la planificación del precio; (6) la distribución; (7) la investigación de mercadeo; (8) el análisis de oportunidad; (9) la responsabilidad social.

6.3.2.1 Análisis de la clientela

Principios básicos. Al examen y evaluación de las necesidades y deseos del consumidor se le denomina análisis de la clientela. Este implica la administración de encuestas de clientes, análisis de información al consumidor, evaluación de estrategias de colocación en el mercado, desarrollo de perfiles de la clientela y determinación de estrategias de segmentación óptima del mercado.

Lo que una empresa opina que produce no es de gran importancia para el futuro ni para su éxito. Lo decisivo es lo que el cliente piensa que está comprando; es vital lo que la clientela considera "valor". Ello determina lo que es una empresa, lo que produce y si prosperará o no.

Las empresas existen en una sociedad con el fin de satisfacer a los miembros de esta (clientes internos y clientes externos), ya que son su razón de ser y deben ser su meta principal.

Situación actual. IMETALES LTDA cuenta en la actualidad con 36 clientes externos. Los clientes internos lo conforman 9 personas del área administrativa, 15 de trabajos externos y además se cuenta con el personal de planta el cual es subcontratado de acuerdo a las necesidades de producción.

Posibilidades de mejoramiento. No se ha establecido un procedimiento para analizar, interpretar y reportar la satisfacción tanto del cliente externo como del cliente interno con la prestación de los servicio.

6.3.2.1.1 Recomendaciones

1. Diseñar y documentar el procedimiento para informar, efectuar el seguimiento y retroalimentar a IMETALES LTDA, acerca de la satisfacción del cliente con la calidad de los productos con el propósito de establecer acciones preventivas que den como resultado el mejoramiento de estos.

6.3.2.1.2 Población. Para el análisis de la clientela fue necesario aplicar una encuesta a los 36 clientes externos de IMETALES LTDA, dirigidas a nivel de compras y mantenimiento exclusivamente (Ver anexo C). Las empresas encuestadas fueron las siguientes :

A.R.C Antioquía

A.R.C Caldas

A.R.C Malpelo

A.R.C Pedro de Heredia

A.R.C Providencia

A.R.C Quindío

A.R.C Quitasueño

A.R.C Rodrigo de Bastidas

Abonos Colombianos S.A “ ABOCOL “

Aguas de Cartagena S.A “ ACUACAR “

Almacén B.C y Cía Ltda

Almacenes Magali París

Amoniaco del Caribe S.A “ AMOCAR “

Barita Colombiana S.A

Biofilm S.A

Cabot Colombiana S.A

Cartagena Shrimp Company Ltda

Colclinker S.A

Electrificadora de Bolívar S.A

Fletar Ltda

Holanda Colombiana S.A

Hotel Caribe

Industrias Katory

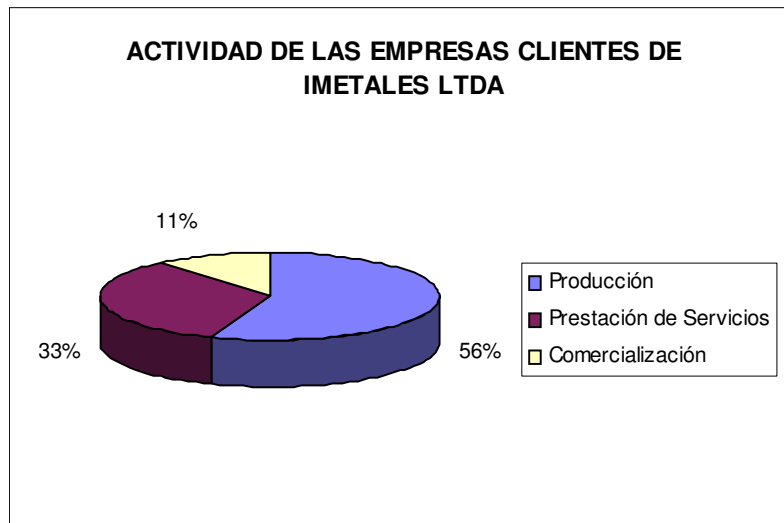
Maderas Mamonal Ltda
Malterías de Colombia S.A
Muebles del Caribe Ltda
Petroquímica Colombiana S.A
Polybol Ltda
Polymer S.A
Propilco S.A
Purina Colombiana S.A
Redondo y Cía
Seatech S.A
Siderúrgica de Boyaca S.A
Tubos del Caribe S.A “ TUBOCARIBE “
Zofranca S.A

El análisis de las necesidades reales, expectativas y gustos de los clientes se establece a partir de la tabulación y análisis de los datos obtenidos de las encuestas llevadas a cabo en las empresas clientes, los cuales se muestran a continuación.

6.3.2.1.3 Análisis de los datos tabulados

Pregunta No 1. Cuál es la actividad principal de la empresa ?

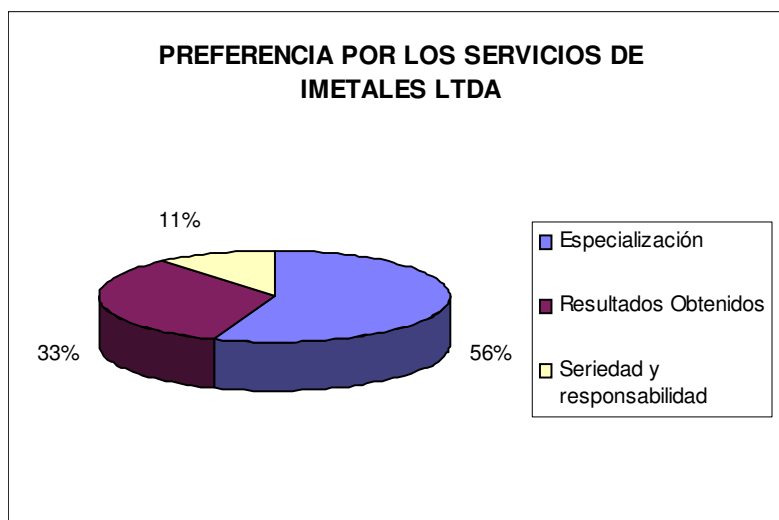
	Respuesta
Producción	20
Prestación de Servicios	12
Comercialización	4
Total	36



El 56% de las empresas clientes de IMETALES LTDA tienen como actividad principal la producción; El 33% se dedican a la prestación de servicios y el 11% a la comercialización de productos.

Pregunta No 2. Por qué prefiere utilizar los servicios de IMETALES LTDA ?

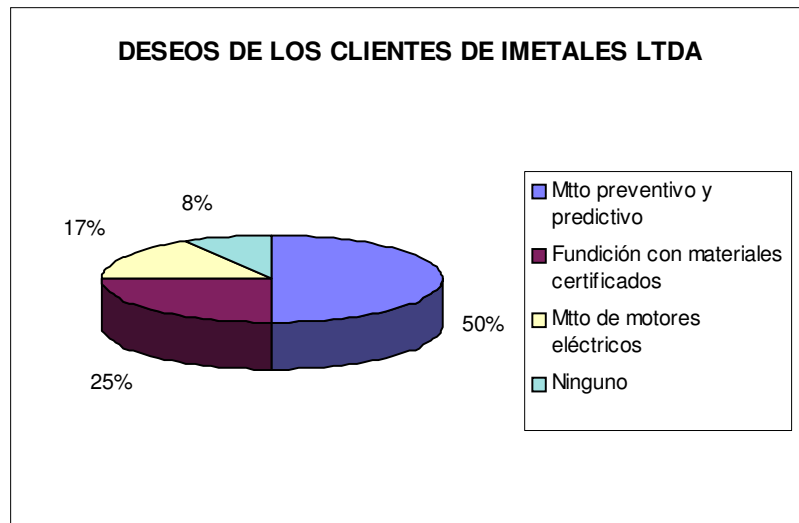
	Respuesta
Especialización en trabajos de mecánica industrial	20
Resultados obtenidos en trabajos adjudicados	12
Seriedad y responsabilidad	4
Total	36



El 56% de los clientes de IMETALES LTDA prefieren utilizar sus servicios por ser una empresa especializada en trabajos de mecánica industrial; El 36 % por los resultados obtenidos en los trabajos adjudicados y realizados anteriormente y el 11% prefieren utilizar los servicios por la seriedad y responsabilidad.

Pregunta No 3. Qué otro servicio le gustaría que le ofreciera IMETALES LTDA?

	Respuesta
Mantenimiento preventivo y predictivo	18
Fundición con materiales certificados	9
Mantenimiento de motores eléctricos	6
Ninguno	3
Total	36



El 50% de los clientes de IMETALES LTDA les gustaría que además de los servicios ofrecidos, se les preste un servicio de mantenimiento preventivo y predictivo; El 25% trabajos de fundición con materiales certificados; El 17% mantenimiento de motores eléctricos y el 8% no desean que se les ofrezca otro servicio diferente.

Pregunta No 4. Que características del servicio son de importancia fundamental para usted ?

	Respuesta
Calidad	36
Cumplimiento	30
Precio	18

Para el 100% de los clientes de IMETALES LTDA, la calidad es fundamental en la prestación de los servicios; Para el 83.3% el cumplimiento y para el 50% el precio.

Pregunta No 5. En cuanto a estas características cómo se puede comparar nuestros servicios con los de la competencia ?

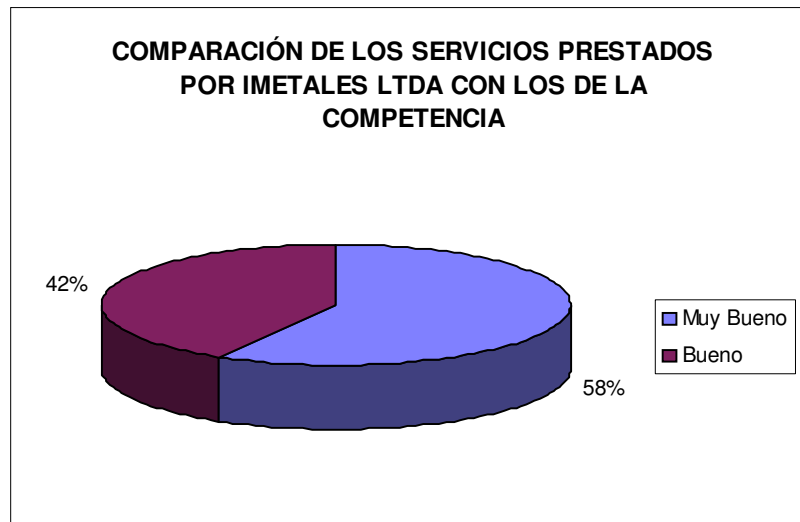
- a. Excelente ()
- b. Muy bueno ()
- c. Bueno ()
- d. Aceptable ()

Por qué _____

Opción	Respuesta
a	0
b	21
c	15
d	0
Total	36

Por qué:

	Respuesta
Calidad de los trabajos	18
Asesoría profesional en servicios mecánicos	18
Seriedad y responsabilidad	6
Cumplimiento	3



El 58% de los clientes opinan que los servicios de IMETALES LTDA comparados con los de la competencia son muy buenos y el 42% consideran que son buenos.

Pregunta No 6. Qué tipo de relaciones mantiene IMETALES LTDA con su cliente ?

- a) Suministra información sobre las características de calidad del producto y servicio ofrecido ()
- b) Suministra información sobre la comercialización del producto en el mercado ()
- c) Novedades sobre las tarifas en el mercado ()
- d) Otros, cuáles ? () _____
- e) Ninguno ()

Opción	Respuesta
a	30
b	9
c	3
d	0
e	6

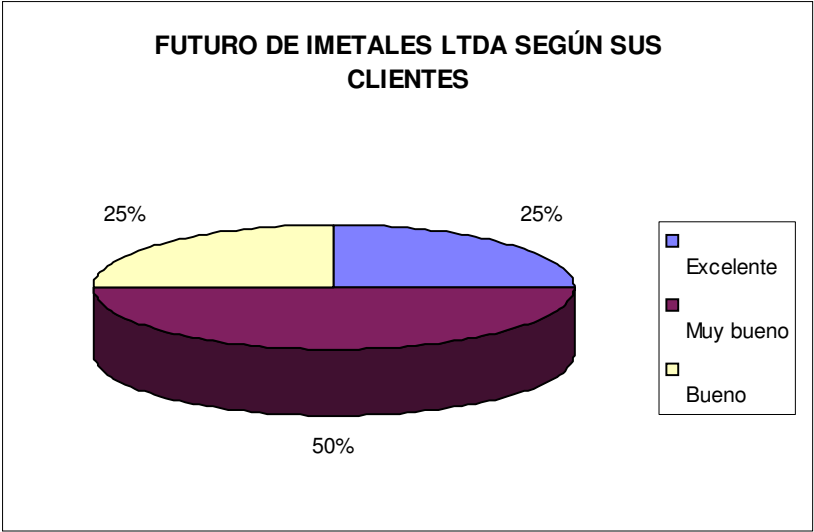
El 83.3% de los clientes de IMETALES LTDA reciben información sobre las características de calidad de los productos y servicios ofrecidos; El 25% sobre la comercialización de los productos en el mercado; El 8.3% sobre las novedades de los precios en el mercado y el 16.6% no mantienen ningún tipo de relación.

Pregunta No 7. Cómo avizora el futuro de IMETALES LTDA en el mercado de las empresas metalmecánicas ?

- a) Excelente ()
- b) Muy bueno ()
- c) Bueno ()
- d) Aceptable ()

Por qué _____

Opción	Respuesta
a	9
b	18
c	9
d	0
Total	36



El 25% de los clientes de IMETALES LTDA, avizora su futuro en el mercado de las empresas metalmecánicas como excelente; El 50% como muy bueno y el 25% restante como bueno.

Pregunta No 8. Cuáles son las fortalezas y debilidades que usted identifica en el servicio prestado por IMETALES LTDA ?

FORTALEZAS

DEBILIDADES

FORTALEZAS

	Respuesta
Soluciones de ingeniería especializada	30
Servicio de garantía	30
Calidad de los trabajos	27
Existencia de pocas empresas que presten servicio de mecánica industrial en Cartagena	20
Personal calificado	20
Atención en el servicio	9
Infraestructura	3

DEBILIDADES

	Respuesta
Cumplimiento	30
Precios	3
Ninguna	6

El 83.3% de los clientes creen que las fortalezas de IMETALES LTDA son el suministro de soluciones de ingeniería especializada y el servicio de garantía; El 75% consideran que es la calidad de los trabajos; El 55.5% consideran que la existencia de pocas empresas que presten servicio de mecánica industrial en Cartagena y el personal calificado con que cuentan como las principales fortalezas de IMETALES LTDA; El 25% identifican la atención en el servicio y el 8.33% la infraestructura de sus talleres.

El 83.3% de los clientes de IMETALES LTDA coinciden en que el incumplimiento en la entrega de los trabajos es la principal debilidad; El 8.3 consideran a los precios y el 16.6 creen que IMETALES LTDA en la actualidad tiene debilidad alguna.

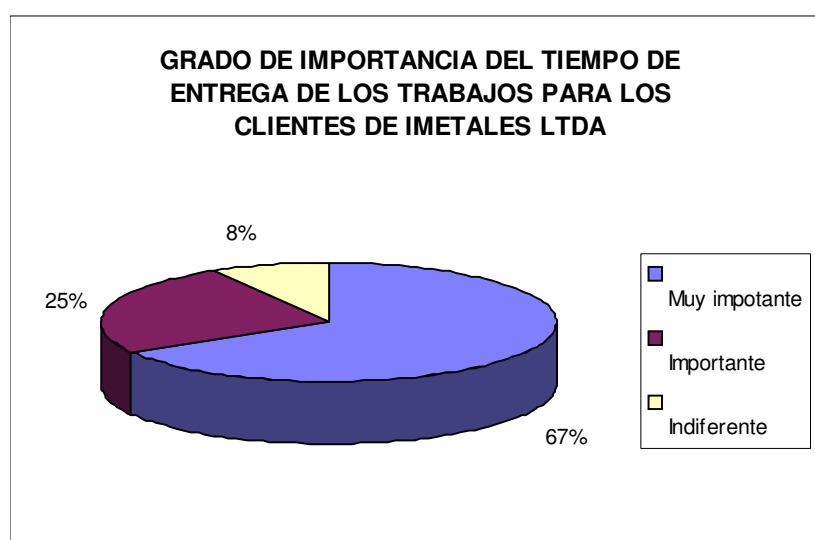
Pregunta No 9. Teniendo en cuenta el grado de importancia que le da usted a los siguientes factores relacionados con la calidad del servicio, califíquelos de 1 a 3.

FACTORES	GRADOS			
	1	2	3	TOTAL
Tiempo de entrega del producto	3	9	24	36
Confiabilidad del producto	0	9	27	36
Clima de negociaciones agradable	9	21	6	36
Precios adecuados	3	21	12	36

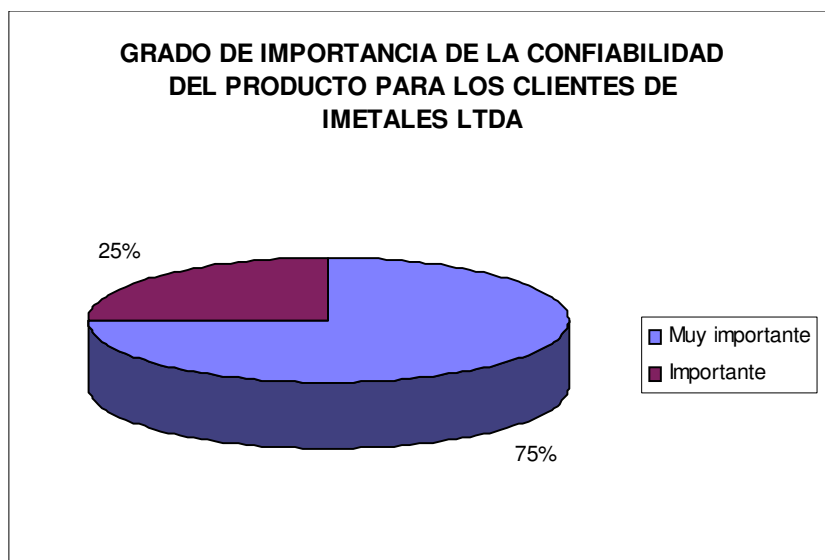
3 = Muy importante

2 = importante

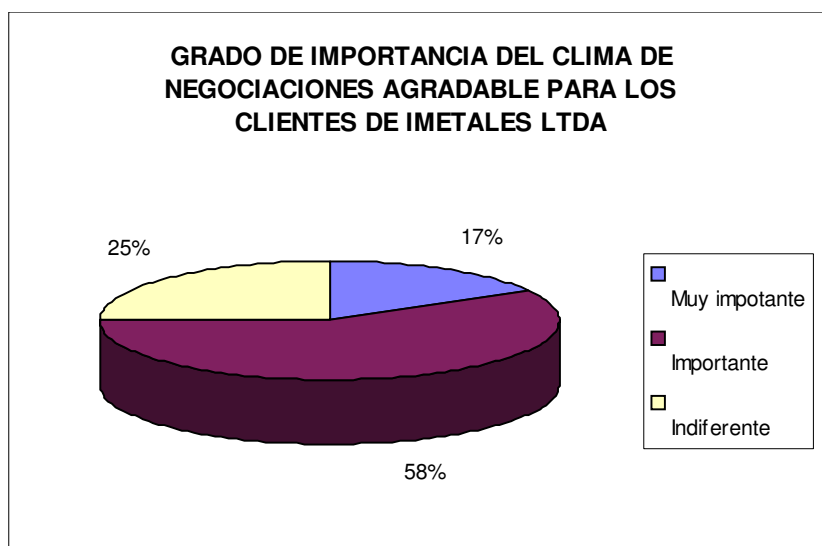
1 = indiferente



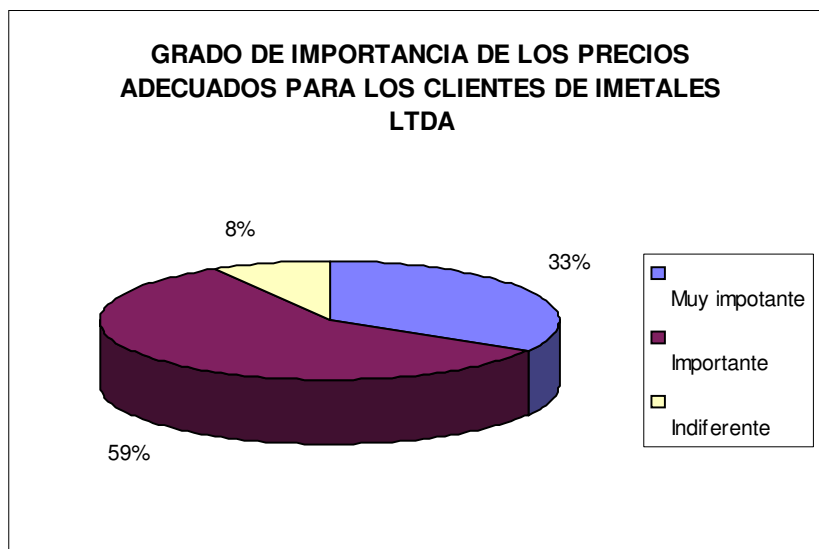
Para el 67% de los clientes de IMETALES LTDA, el tiempo de entrega de los trabajos es muy importante; Para el 25% es importante y para el 8% es indiferente



Para el 75% de los clientes de IMETALES LTDA, la confiabilidad de los productos es muy importante y para el 25% es importante.



Para el 17% de los clientes de IMETALES LTDA, el clima de negociaciones agradable es muy importante; Para el 58% es importante y para el 25% es indiferente



Para el 33% de los clientes de IMETALES LTDA, los precios adecuados de los trabajos es muy importante; Para el 59% es importante y para el 8% es indiferente.

Pregunta No 10. Indique a su juicio los competidores más fuertes de IMETALES LTDA?

	Respuesta
Fundiciones San Judas	18
Intec S.A	12
Talleres Unidos Ltda	9
Taller Castellón y Cía Ltda	9
Imec Ltda	9
Taller Pinto y Cía Ltda	6
Industrias Fervill Ltda	3
Mares Ltda	1

El 50% de los clientes piensan que Fundiciones San Judas es la mayor competencia para IMETALES LTDA; El 33% considera a Intec S.A; El 25% opinan que son Talleres Unidos Ltda, Taller Castellón y Cía Ltda e Imec Ltda. El 16.6% destacan a Taller Pinto y Cía Ltda; El 8.33% a Industrias Fervill Ltda y el 2.77% a Mares Ltda.

Pregunta No 11. En forma breve describa qué servicio espera recibir de IMETALES LTDA ?

	Respuesta
Buenos precios	30
Calidad	27
Cumplimiento	26
Asistencia profesional	24
Mantenimiento mecánico	20

El 83.3% de los clientes de IMETALES LTDA, esperan recibir un servicio con buenos precios; El 75% con calidad; El 72.2% con cumplimiento; El 66.6% con asistencia profesional y el 55.55% un servicio de mantenimiento mecánico.

6.3.2.2 Compra

Principios básicos. La compra es la segunda función de mercadeo. Comprar significa obtener mercancías y servicios necesarios para producir y vender un producto o servicio, en forma tal que maximicen las utilidades. Este afán por las utilidades se debe dirigir en forma justa y ética, con el fin de establecer y conservar excelentes relaciones con los proveedores basadas en procedimientos competitivos de fijación de precios, normas confiables de calidad y un libre intercambio de tecnología en desarrollo. El proceso de

compra consiste en evaluar proveedores alternativos, seleccionar los mejores, acordar términos aceptables con los proveedores y realizar abastecimiento. Diversos factores pueden complicar el proceso de compra, incluyendo control de precios, recesión, restricciones de comercio exterior, huelgas, paros y daños en maquinaria. Aun los factores climáticos pueden llegar a perturbar el abastecimiento de lo requerido. Las compras son una actividad altamente calificada y especializada. Deben ser analíticas, racionales para lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones que se resume en adquirir productos y/o servicios en la cantidad, calidad, precio, momento, sitio y proveedor justo y adecuado.

La función de compras debe ser :

- **Calificada:** Deben desempeñarlos personas expertas, preparadas, idóneas con amplios conocimientos en mercado y terminología propia de compras con respecto a la empresa con quien trabaja y el medio.
- **Especializada:** Porque las funciones de compra están orientadas básicamente a la atención de proveedores, análisis de ofertas, productos, precios, condiciones, competencias, ósea que se deben tomar decisiones acertadas de compra a través de un análisis.
- **Analítica y racional:** Porque debe hacerse teniendo en cuenta todos los factores e incidencias que tienen sus decisiones, requiere tiempo y medios que faciliten la función de compras

6.3.2.2.1 Procedimiento de compras

Situación actual. Las compras en IMETALES LTDA, son realizadas por el auxiliar de compras con previa autorización de los gerentes administrativo y de producción .

Por lo general como los trabajos son de urgencia, el jefe de taller recibe el trabajo, elabora la lista de los requerimientos de material necesario para la realización del mismo y hace entrega de esta al auxiliar de compras quien en primer lugar verifica en el almacén interno si se encuentran existencias del material solicitado. Si no se cuenta con el material, el auxiliar procede a realizar el contacto con los proveedores y escoge el mejor según los precios, calidad y rapidez en la entrega. Esta cotización es enviada al gerente administrativo quien la analiza y determina si la compra se debe hacer con el proveedor seleccionado. Si la cotización se ajusta con lo presupuestado, el gerente administrativo autoriza la realización de la misma. Con la autorización de la compra, el auxiliar elabora la orden de compra, realiza el pedido y registra en el libro de control los datos de la orden de compra. Las ordenes de compra contienen el número consecutivo, el número de la orden de trabajo, el nombre del proveedor, la cantidad y la descripción del material a comprar, el nombre del cliente a quien va a ser destinado el trabajo, la firma del auxiliar de compras y la autorización del gerente administrativo. En el caso de que la cotización no se ajuste a lo presupuestado, el auxiliar debe continuar realizando los contactos hasta que encuentre mejores condiciones. El proceso de compra finaliza con recepción y registro del material. El material comprado es recibido por el auxiliar de compras y registrado en las tarjetas de cardex por el jefe de almacén. Mensualmente el auxiliar de compras recibe del jefe de almacén la relación de las existencias del almacén.

Cuando el trabajo no es de urgencia, la empresa cliente envía la orden de trabajo la cual es recibida por el gerente de producción. Posteriormente el gerente de producción asigna el trabajo al respectivo jefe de taller y le hace entrega de la orden de trabajo interna para que este determine los requerimientos y se los presente al auxiliar de compras quien realiza el proceso de adquisición de la manera mencionada anteriormente.

Oportunidades de mejoramiento. En IMETALES LTDA no se cuenta con un gerente de producción y uno administrativo, las funciones que le corresponden a estos dos cargos son realizadas por la misma persona. No se cuenta con un método para controlar las existencias del almacén.

6.3.2.2.2 Evaluación y Selección de proveedores

Principios básicos. Los departamentos eficientes de compras están constantemente en contacto con la comunicación de proveedores. Ese contacto debe incluir una búsqueda dinámica de nuevos proveedores aún no probados. Una actitud de mente abierta y creativa estimulará el descubrimiento de nuevos proveedores, lo cual fomentará la competencia y dará lugar a una influencia de nuevas tecnologías y eficiencia en el costo. Los posibles proveedores deben ser evaluados cuidadosamente y con objetividad de acuerdo con los siguientes parámetros: situación financiera, perfil administrativo, capacidad técnica, sistemas de control de calidad, posición en el mercado y factores externos asociados y comportamiento anterior. El departamento de compras debe analizar ampliamente todos los riesgos de suministro asociados con un proveedor o solicitud de compra en particular. La evaluación de proveedores no se debe limitar a los posibles proveedores. Las fuentes de abastecimiento ya establecidas deben estudiarse periódicamente de acuerdo con esos mismos parámetros, a fin de asegurarse de están al día con los cambios, los problemas potenciales y las tendencias de la industria.

Situación actual. En la actualidad IMETALES LTDA cuenta con un total de 34 proveedores, debido a la diversidad de material necesario para la realización de los trabajos. Estos proveedores se encuentran clasificados de acuerdo a los productos que ofrecen (metalisteria, ferretería, herramientas, maquinaria y elementos de seguridad industrial). La empresa tiene una lista de materiales de acuerdo al tipo de proveedor (Ver anexo B). Esta

lista es enviada por el auxiliar de compras a cada uno de los proveedores con el propósito de que estos las devuelvan con los precios actualizados, los descuentos que se ofrecen por pago de contado y a 30 días y la validez de la oferta. La selección del proveedor es realizada por el auxiliar de compras quien tiene en cuenta para esta decisión los precios ofrecidos, la calidad del producto y el tiempo de entrega de acuerdo a la urgencia del trabajo.

Oportunidad de mejoramiento. IMETALES LTDA, no cuenta con un manual de selección de proveedores.

6.3.2.2.3 Políticas de pago

Principios básicos. El departamento de compras debe luchar por establecer políticas de pago favorables en todos sus compromisos. Entre los elementos de una política de pagos sana figuran los siguientes: 1) Consideración imparcial de las necesidades de flujo de efectivo del comprador y del vendedor y 2) Un incentivo para que el proveedor satisfaga plenamente los requisitos del convenio de compra. En suma, el pago deberá tener lugar sólo después de que el vendedor haya cumplido con el convenio de compra. Algunas de las políticas que violan estos principios son los pagos intermedios, los pagos por adelantado y los contratos de tiempo y materiales.

Situación actual. IMETALES LTDA acostumbra a hacer las compras con descuentos a 30 días, pero en el caso de que el proveedor no conceda crédito el pago se realiza de contado.

6.3.2.2.4 Recomendaciones

1. Establecer y documentar los procedimientos correspondientes a las actividades de compra:

- Definiendo explícitamente las responsabilidades generales y específicas de cada cargo
- Estableciendo con claridad la responsabilidad y autoridad delegada a cada cargo
- Definiendo las interrelaciones y la coordinación entre los diferentes cargos.

2. Documentar y diseñar el manual de selección de proveedores.

6.3.2.3 Venta

Principios básicos. Incluye muchas actividades de mercadeo, tales como publicidad, promoción, venta personal, gerencia de fuerza de ventas, relaciones con la clientela y con los distribuidores. La efectividad de las diversas herramientas de venta varía dependiendo de si se trata de comercializar productos industriales o para el consumo. En cuanto a empresas con productos industriales la más indicada es la venta personal, mientras que para empresas fabricantes de productos de consumo es más apropiada la publicidad. La ejecución exitosa de estrategias depende generalmente de la habilidad de una organización para vender algún producto o servicio.

6.3.2.3.1 Proceso de comercialización

Situación actual. El encargado de la comercialización de los productos en IMETALES LTDA es el gerente comercial el cual está en contacto directo con los clientes. Por lo general como los trabajos son urgentes, estos se realizan sin la orden de trabajo por parte de la empresa cliente y al final del trabajo es que esta envía la respectiva orden, con la cual IMETALES LTDA, procede a la elaboración de la factura.

Cuando el trabajo no es de urgencia el cliente solicita la cotización del mismo al gerente de producción, el cual elabora la cotización y la envía al cliente en espera de una respuesta. En el caso de que la respuesta sea afirmativa el cliente debe enviar la orden de trabajo, con el fin de empezar los trabajos respectivos, posteriormente cuando el trabajo se ha culminado se elabora la factura y se envía al cliente, para que este haga entrega de la cancelación de la misma el día pactado.

Posibilidades de mejoramiento. IMETALES LTDA, no tiene un control sobre los cobros de factura. Los asistentes de trabajos externos al igual que el gerente de producción no se responsabilizan de la recuperación del trabajo supervisado. En la empresa no se ha documentado en forma sistemática los procedimientos de las actividades de comercialización.

6.3.2.3.3 Recomendaciones

1. Documentar en forma sistemática los procedimientos correspondientes a las actividades de comercialización de los productos como lo son el control de documentos y datos, la selección y evaluación de proveedores, el manejo y almacenamiento de la materia prima y herramientas, las garantías, las devoluciones, los reclamos y los retiros de los productos.
2. Definir explícitamente las responsabilidades generales y específicas de los cargos que participan en los procedimientos del proceso de comercialización.
3. Establecer con claridad la responsabilidad y autoridad delegada a cada cargo
4. Definir las interrelaciones y la coordinación entre los diferentes cargos que participan en el proceso de comercialización.

5. Asignar a los asistentes de trabajos externos, gerente de producción y gerente comercial la responsabilidad del trabajo que este bajo su manejo hasta la cancelación del mismo.

6.3.2.4 Planificación de precios

Las decisiones sobre los precios se ven afectadas por cuatro factores importantes: consumidores, gobiernos, competidores y canales de distribución.

Con el fin de evitar litigios sobre precios, una empresa debe ser cuidadosa en cuanto a coordinación de descuentos, condiciones de crédito o de venta. Las empresas no deben discutir precios, costos, aumentos de precio ni costos en reuniones de asociaciones mercantiles, o llegar a acuerdos con los competidores con respecto a la expedición de nuevas lista de precios en la misma fecha. Las organizaciones deberían enfocar el asunto del precio desde una perspectiva a corto y largo plazo, debido a que los competidores pueden copiarse las estrategias de precio en forma relativamente fácil. Con frecuencia una firma prevaeciente en una industria se enfrenta agresivamente a las bajas de precios de los competidores.

Situación actual. Las cotizaciones las realizan los gerentes de producción, administrativo o comercial de acuerdo a estándares confidenciales establecidos en la empresa.

6.3.2.5 Investigación de mercadeo

Se define como el proceso de recolección, registro y análisis de datos relacionados con problemas en el mercadeo de bienes y servicios. Puede lograr la detección de fortalezas y debilidades críticas.

Las actividades de investigación de mercadeo sirven obviamente de apoyo a todas las demás funciones de mercadeo y a las otras funciones de negocios de una compañía. La efectividad de esta investigación es de especial importancia en la etapa de formulación de estrategia del proceso de dirección estratégica. Pueden realizarlo agencias imparciales o las mismas empresas internamente. Se le considera formado por cinco pasos:

1. Definición del problema mediante investigación exploratoria.
2. Análisis de datos secundarios disponibles dentro y fuera de la firma.
3. Generación de datos primarios a través de la recolección de datos y en el diseño de la investigación.
4. Análisis de datos.
5. Recomendaciones

Los investigadores de mercado emplean gran variedad de escalas, instrumentos, procedimientos y conceptos

6.3.3 Auditoria Financiera

Principios básicos. La situación financiera con frecuencia se considera como la mejor y única medida de la posición competitiva de una empresa y de su atractivo global con respecto a los inversionistas. La liquidez, el apalancamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo de efectivo y la estructura de capital de una empresa pueden causar la eliminación de algunas estrategias como alternativas válidas.

El análisis de las razones financieras es el método más usado para determinar las fortalezas y debilidades de una firma en las áreas de inversión, financiamiento y dividendos.

Las razones financieras de una firma se calculan con base en su balance general y estado de pérdidas y ganancias. Su comparación con los otros períodos y con las promedio de la industria es esencial para revelar tendencias positivas o negativas.

Las razones financieras se pueden clasificar en 5 tipos fundamentales:

1. Razones de liquidez: Miden la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones vencidas a corto plazo.
2. Razones de apalancamiento (endeudamiento): Miden el alcance de la financiación de una empresa por medio de deudas o créditos obtenidos en el mercado
3. Razones de actividad: Miden la efectividad de una firma en el uso de sus recursos:
4. Razones de rentabilidad: Miden la efectividad general de la gerencia mediante los retornos generados por venta e inversión.
5. Razones de crecimiento: Miden la habilidad de una empresa para mantener su posición financiera en el medio industrial y de la economía:

En el cuadro 6.3 y 6.4 se proporcionan los estados de pérdidas y ganancias y los balances generales de IMETALES LTDA respectivamente. En el cuadro 6.5 se suministran las razones financieras de IMETALES LTDA, calculadas con base en sus balances generales y estados de pérdidas y ganancias.

Tabla 6.3 Estados de pérdidas y ganancias de IMETALES LTDA

	1993	1994	1995
Ingresos	142'494.736	242'740.172	316'556.522
- Costos	69'768.029	165'470.431	254'261.069
MARGEN BRUTO	72'726.707	77'269.741	62'295.453
- Gastos operacionales de administración	19'550.950	59'793.948	51'326.419
UTILIDAD OPERATIVA	53'175.757	17'475.793	10'969.034
- Impuestos	19'990.908	6'553.422	4'113.387
UTILIDAD NETA	33'184.894	10'922.371	6'855.647

Tabla 6.4 Balances generales de IMETALES LTDA

	1993	1994	1995
ACTIVOS CORRIENTES			
Caja	3'032.313	100.000	100.000
Bancos	42.263	<699.847>	<28'250.400>
Cédulas de capitalización		1'650.000	
Cuentas por cobrar			
Clientes	39'575.138	46'032.041	73'334.451
Otros	2'413.568	13'627.463	17'494.350
Total cuentas por cobrar	41'988.706	59'659.504	90'828.801
Inventarios			33'825.065
Total activos corrientes	45'063.282	60'709.657	96'503.466
ACTIVOS FIJOS			
Depreciación acumulada	539.720	6'527.459	7'997.489
Propiedades netas	33'758.674	51'784.374	115'319.452
OTROS ACTIVOS			
Diferidos		886.502	1'154.688
Inversiones			1'137.174
TOTAL ACTIVOS	78'821.956	113'380.533	214'114.780
PASIVO CORRIENTE			
Cuentas por pagar			
Proveedores	2'204.700	13'071.231	22'791.609
Pasivos acumulados			
Retención en la fuente e IVA	294.685	7'276.370	5'243.400
Otros	21'046.815	19'826.522	7'281.931
Total pasivo corriente	23'546.200	40'174.123	35'316.940
DEUDA A LARGO PLAZO			
Préstamo de socios			158'573.819
TOTAL PASIVOS	23'546.200	40'174.123	193'890.759
PATRIMONIO			
Capital social	2'100.000	2'100.000	2'100.000
Revalorización del patrimonio		454.860	454.860
Utilidades acumuladas		53'175.757	6'700.128
Utilidad presente ejercicio	53'175.756	17'475.793	10'969.034
TOTAL PATRIMONIO	55'275.756	73'206.410	20'224.021
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	78'821.956	113'380.533	214'114.780

Cuadro 6.5 Cálculo de razones financieras para IMETALES LTDA

	1993	1994	1995
RAZON DE LIQUIDEZ			
Razón corriente	1.91	1.51	2.73
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO			
Índice de endeudamiento	0.29	0.35	0.9
Razón deuda / capital			0.88
RAZONES DE ACTIVIDAD			
Razón de rotación de activos totales	1.8	2.14	1.48
Rotación de activos fijos	4.22	4.68	2.74
Rotación de cuentas por cobrar	3.39	4.77	4.2
Días de cartera	108	77	87
RAZONES DE RENTABILIDAD			
Margen bruto de utilidad	0.51	0.32	0.19
Margen de utilidad operativa	0.37	0.071	0.034
Margen neto de utilidad	0.23	0.044	0.021
RAZON DE CRECIMIENTO			
Ventas	142'494.736	242'740.172	316'556.522
Utilidad neta	33'184.849	10'922.371	6'855.647

Situación actual

1. Razón de liquidez: La razón de liquidez de IMETALES LTDA en 1993 era de 1.91 mientras que para 1995 esta fue de 2.73, notándose un aumento del 42.9% en el transcurso de los 3 años

2. Razones de endeudamiento:

El índice de endeudamiento se triplicó en el transcurso del tiempo; aumento de 0.29 en 1993 a 0.9 en 1995. Su relación deuda/capital es de 0.88 en 1995.

3. Razones de actividad

La rotación de activos fijos disminuyó en un 35%, pasando de 4.22 en 1993 a 2.74 en 1995 a pesar de que en 1994 estos aumentaron a 4.68. La rotación de activo total disminuyó en un 17.7%, pasando de 1.8 en 1993 a 1.48 en 1995. La rotación de cuentas por cobrar, aumentó en un 24% pasando de 3.39 en 1993 a 4.2 en 1995. La cartera en 1993 se recuperó con una frecuencia de 108 días mientras que para 1995 esta se recuperó cada 87 días, equivalentes aproximadamente a 3 meses.

4. Índices de rentabilidad

El margen bruto de utilidad disminuyó de 1993 a 1995 en un 62.75%, pasando de 0.51 en 1993 a 0.19 en 1995. El margen de utilidad operativa disminuyó, de 0.37 en 1993 paso a 0.034 en 1995. El margen neto de utilidad también disminuyó de 0.23 en 1993 a 0.021 en 1995.

5. Razones de crecimiento

Las ventas aumentaron en un 120% de 1993 a 1995; pasaron de 142'494.736 en 1993 a 316'556.522 en 1995. Su utilidad neta disminuyó de 33'184.849 en 1993 a 6'855.647 en 1995.

Posibilidad de mejoramiento. IMETALES LTDA para 1995 presentó una relación de \$2.73 de activo corriente por cada \$1 de pasivo corriente. A pesar de que la razón corriente presenta una proporción alta y de que ha aumentado en 0.82 puntos con respecto a 1993 apenas puede cumplir con sus obligaciones corrientes ya que la recuperación de cartera es baja (aproximadamente cada 90 días) y las compras a los proveedores se realizan con descuentos a 30 días o de contado en el caso de que el proveedor no conceda crédito. En la

actualidad IMETALES LTDA, debe facturas con retraso de 90 días de acuerdo al convenio de compra.

La causa de la baja rotación de cartera en IMETALES LTDA tiene su origen en:

1. Un inadecuado control en la gestión de cobros. (deficiencia administrativa)
2. La mala situación económica del país la cual ha restringido el acceso a las fuentes de financiación, obligando a los empresarios a retrasar los pagos.

7. ANALISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

7.1 INTRODUCCIÓN

Las técnicas analíticas importantes de la formulación de estrategias pueden integrarse en tres etapas:

- Etapa de Entrada de Datos
- Etapa Comparativa
- Etapa Decisoria

La esencia de la formulación de estrategias radica en la evaluación de si la organización está haciendo las cosas bien y como puede ser más efectiva en lo que hace. Toda organización debe preocuparse por no convertirse en la prisionera de su propia estrategia, pues aun la mejor estrategia se vuelve tarde o temprano obsoleta. Un plan estratégico nunca debe ser fijo. Las estrategias deben revisarse periódicamente para evitar que la gente se vuelva conformista.

7.2 ETAPA DE ENTRADA DE DATOS

7.2.1 La Matriz de Evaluación de Factor Interno. Esta herramienta resume las fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves de la gerencia,

mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo, dando respuesta a cuatro preguntas fundamentales relacionadas con la posición estratégica interna de la empresa:

1. Cuales son las debilidades y fortalezas básicas de la organización?
2. Cual es la importancia relativa de cada fortaleza y debilidad en relación con el desempeño global de la firma?
3. Representa cada factor una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4)?
4. Cual es el resultado total ponderado para la firma que surge del análisis de la matriz de evaluación de factor interno? Es el resultado mayor o menor que el promedio 2.50?

A veces un factor interno fundamental puede representar tanto una debilidad como una fortaleza. Si ocurre esto, el factor deberá incluirse dos veces en la matriz de evaluación de factor externo, asignando a cada factor la clasificación y ponderación apropiadas.

Tabla 7.1 Matriz de Evaluación de Factor Interno

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
A. La estructura administrativa de IMETALES LTDA presenta incompatibilidad con el funcionamiento actual de la empresa	0.14	2	0.28
B. La empresa se encuentra en proceso de sistematización administrativa	0.09	4	0.36
C. IMETALES LTDA carece de un Gerente Administrativo exclusivamente	0.10	2	0.20
D. IMETALES LTDA no posee un programa de seguridad industrial y salud ocupacional ni cuenta con un adecuado equipo de protección personal	0.07	2	0.14
E. La empresa no cuenta con una escala salarial fundamentada en las exigencias de los cargos	0.08	2	0.16
F. El reglamento interno de trabajo no es dado por escrito al trabajador ni es anexado al contrato de trabajo	0.05	2	0.10

Continuación Matriz de Evaluación de Factor Interno

G. La empresa cuenta con excelente reputación por la calidad del servicio prestado	0.10	4	0.40
H. La rotación de cartera en 1995 fue de 4.2, la segunda más baja en los tres años de existencia de la empresa ; La cartera se recuperó cada 87 días, equivalentes aproximadamente a tres (3) meses	0.15	1	0.15
I. La utilidad operativa disminuyó de 0.37 en 1993 a 0.034 en 1995 ; Siendo esta la mas corta en el corto historial de la empresa	0.12	1	0.12
J. Las ventas en 1995 fueron las más altas de los tres años de existencia ; aumentaron con respecto a 1993 en un 120%	0.10	4	0.40
RESULTADOS PONDERADOS	1.00		2.31

7.2.2 La Matriz de Evaluación de Factor Externo.

La segunda herramienta incluida en el marco analítico de formulación de estrategias es la matriz de evaluación de factor externo. Esta técnica es similar a la de factor interno, con la diferencia de que enfoca las oportunidades y amenazas económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas. Esta matriz da respuesta a cuatro interrogantes fundamentales:

1. Cuales son las oportunidades y amenazas ambientales de la firma?
2. Cual es la importancia relativa de cada oportunidad y amenaza para el desempeño global de la empresa?
3. Representa cada factor una amenaza importante (clasificación = 1), una amenaza menor (clasificación = 2), una oportunidad menor (clasificación = 3) o una oportunidad clave (clasificación = 4)?
4. Cual es el resultado total ponderado resultante del análisis de evaluación de factor externo? Es menor o mayor que el promedio de 2.50?

Tabla 7.2 Matriz de Evaluación de Factor Externo

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
A. Los altos costos financieros encarecen el crédito ; El promedio anual que las entidades financieras cobran sobre operaciones de crédito fluctúan entre 40 y 45%	0.14	2	0.28
B. La posición geográfica estratégica de Cartagena de Indias impulsa a la prestación de servicios navales y de mecánica industrial	0.14	4	0.56
C. El deterioro de la cartera y el persistente aumento de los costos de materia prima	0.10	2	0.20
D. Carencia de empresas en Cartagena de Indias que presten servicio especializado de mecánica industrial	0.15	4	0.60
E. Carencia de empresas en Cartagena de Indias que presten servicio especializado de mecánica industrial	0.15	1	0.15
F. Las políticas gubernamentales, las cuales son las causantes de la desaceleración de la economía, el			

Continuación Matriz de Evaluación de Factor Externo

aumento del desempleo y la persistencia de la inflación	0.10	2	0.20
G. Hay poca oferta de mano de obra calificada y especializada de carácter técnico en Cartagena de Indias	0.11	3	0.33
H. Hay poca oferta de mano de obra calificada y especializada de carácter técnico en Cartagena de Indias	0.11	2	0.22
RESULTADOS PONDERADOS	1.00		2.54

7.2.3 Matriz de Perfil Competitivo

La identificación y evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de nuestros competidores con frecuencia se consideran la porción más importante del proceso de formulación de estrategias. La matriz de perfil competitivo es, por lo tanto, una herramienta importante de “entrada” que resume información decisiva sobre los competidores. Una matriz de perfil competitivo responde a los siguientes interrogantes:

1. Quienes son nuestros competidores importantes?
2. Que factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?
3. Cual es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito en la industria?
4. Hasta que punto es cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo de éxito (1 = debilidad importante; 2 = debilidad menor; 3 = fortaleza menor; 4 = fortaleza importante)?
5. En general. Qué tan débil o fuerte es cada competidor importante?

Tabla 7.3 Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DE EXITO	IMETALES LTDA			COMPETENCIA	
	Ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
Servicio al cliente	0.15	4	0.60	3	0.45
Precios adecuados	0.12	2	0.24	3	0.36
Tiempo de entrega del servicio	0.18	2	0.36	3	0.54
Confiabilidad del producto	0.20	4	0.80	3	0.60
Personal de alta calificación y especialización	0.10	4	0.40	2	0.20
Tecnología	0.09	2	0.18	2	0.18
No resistencia al cambio por parte de la directiva	0.08	3	0.24	2	0.16
Sistema de información computarizado	0.08	4	0.32	2	0.16
RESULTADOS PONDERADOS		TOTALES	1.00		3.14
					2.65

7.3 ETAPA COMPARATIVA

7.3.1 Matriz DOFA (Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas). Esta herramienta de comparación se fundamenta en información proveniente de las matrices de evaluación de factor interno, externo y en la de perfil competitivo. La cotejación de las debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas origina estrategias alternativas factibles.

La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO,DO,FA y DA

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

Tabla 7.4 Matriz DOFA (Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas)

DEBILIDADES

1. La estructura administrativa de IMETALES LTDA presenta incompatibilidad con el funcionamiento actual de la empresa.
 2. IMETALES LTDA carece de un Gerente Administrativo exclusivamente
 3. IMETALES LTDA no posee un programa de higiene y seguridad industrial ni cuenta con un equipo adecuado de protección personal
 4. La empresa no cuenta con una escala salarial fundamentada en las exigencias del cargo
 5. El reglamento interno de trabajo no es dado por escrito al trabajador ni es anexado al contrato de trabajo
 6. La rotación de cartera en 1995 fue de 4.2, la segunda más baja en los tres (3) años de existencia de la empresa ; La cartera se recuperó cada 87 días, equivalentes aproximadamente a 3 meses.
 7. La utilidad operativa disminuyó de 0.37 en 1993 a 0.034 en 1995 ; siendo esta la más baja del corto historial de la empresa
 8. Precios adecuados
 9. Tiempo de entrega del servicio
 10. Tecnología
-

OPORTUNIDADES

1. La posición geográfica estratégica de Cartagena de Indias, impulsa a la prestación de servicios navales y mecánica industrial
2. Carencia de empresas en Cartagena que presten servicio especializado de mecánica industrial
3. Hay poca oferta de mano de obra calificada y especializada de carácter técnico

Continuación Matriz DOFA

FORTALEZAS

1. La empresa se encuentra en proceso de sistematización administrativa
 2. La empresa cuenta con excelente reputación por la calidad del servicio prestado
 3. Las ventas en 1995 fueron las más altas de los tres años de existencia ; aumentaron con respecto a 1993 en un 120%
 4. Servicio al cliente
 5. Confiabilidad de los productos
 6. Personal de alta calificación y especialización
 7. No resistencia al cambio por parte de la directiva
 - 8. Sistema de información computarizado**
-

AMENAZAS

1. Los altos costos financieros, encarecen el crédito. El promedio anual que las entidades financieras cobran sobre operaciones de crédito fluctúan entre el 40 y 45%
 2. El deterioro de la cartera y el persistente aumento de los costos de la materia prima
 3. Carencia de empresas en Cartagena de Indias que presten servicio especializado de mecánica industrial
 4. Las políticas gubernamentales, las cuales son las causantes de la desaceleración de la economía, el aumento del desempleo y la persistencia de la inflación
 - 5. Hay poca oferta de mano de obra calificada y especializada de carácter técnico**
-

ESTRATEGIAS FO

- | | |
|--|----------------------|
| E1. Dispersar el ofrecimiento de los servicios | F2,O1,O2 |
| E2. Luchar por el crecimiento absoluto | F3,O1,O2,O3 |
| E3. Enfatizar el servicio al cliente | F4,F5,F6,F7,F8,O2,O3 |

ESTRATEGIAS DO

- | | |
|---|----------|
| E4. Planificar la prestación del servicio (cotizaciones, tiempo de entrega) | D8,D9,O2 |
|---|----------|

ESTRATEGIAS FA

- | | |
|--|----------------------|
| E.5 Elaborar programa de selección del mejor proveedor | F1,F8,A2 |
| E.6 Realizar periodicamente análisis de la clientela | F2,F4,F5,F6,F7,F8,A3 |
| E.7 Enfatizar en la estabilidad del empleado | F6,A5 |

ESTRATEGIAS DA

- | | |
|---|-------------|
| E.8 Rediseñar la estructura administrativa y asignar funciones a los cargos | D1,A3 |
| E.9 Vincular a la empresa un Gerente Administrativo | D2,A1,A2,A5 |
| E.10 Implantar programa de seguridad industrial y salud ocupacional | D3,A5 |
| E.11 Desarrollar estructura salarial mediante la descripción y especificación de los cargos y publicar en un lugar visible el reglamento interno de trabajo | D4,D5,A5 |
| E.12 Establecer y documentar un procedimiento de cobro, manteniendo un control desde el inicio de la prestación servicio hasta la culminación del mismo | D6,A2 |

7.4 ETAPA DECISORIA

7.4.1 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica. Esta matriz forma la etapa 3 del marco analítico de formulación de estrategias y sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Es la más actual de las técnicas analíticas de formulación de estrategias; utiliza información de entrada de los análisis de la etapa 1 y los resultados “comparativos” de los análisis de la etapa 2, para decidir objetivamente sobre estrategias alternativas. Esta matriz es una técnica que permite a los estrategas evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en limitaciones y capacidades específicas organizativas. Así como las otras herramientas analíticas de formulación de estrategias, la matriz CPE requiere de decisiones subjetivas para la asignación de ponderaciones y clasificaciones. Es por lo tanto, necesario usarla con sabiduría, no indiscriminadamente.

Conceptualmente, la matriz CPE determina la atracción relativa de las diversas estrategias con base en factores internos y externos claves. Específicamente, los puntajes de atracción deberían asignarse a cada estrategia en el conjunto dado de alternativas donde: 1 = la estrategia no es aceptable, 2 = la estrategia es posiblemente aceptable, 3 = la estrategia es probablemente aceptable y 4 = la estrategia es muy aceptable.

Tabla 7.6 Matriz CPE

FACTORES CLAVES	CLASIFICACIÓN N	ESTRATEGIAS																							
		E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12	
		Pa	Pta	Pa	Pta	Pa	Pta	Pa	Pta	Pa	Pta	Pa	Pta	Pa	Pta	Pa	Pta	Pa	Pta	Pa	Pta	Pa	Pta	Pa	Pta
A	2	3	6	3	6	3	6	4	8	4	8	3	6	4	8	4	8	4	8	3	6	4	8	4	8
B	4	3	12	3	12	4	16	4	16	4	16	3	12	3	12	4	16	4	16	2	8	4	16	4	16
C	2	3	6	3	6	3	6	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8
D	2	2	4	3	6	1	2	2	4	1	2	1	2	4	8	3	6	4	8	4	8	3	6	1	2
E	2	2	4	4	8	1	2	2	4	1	2	1	2	4	8	4	8	4	8	2	4	4	8	2	4
F	2	2	4	2	4	1	2	2	4	1	2	1	2	4	8	3	6	4	8	2	4	4	8	1	2
G	4	4	16	4	16	4	16	3	12	3	12	4	16	3	12	4	16	4	16	1	4	2	8	2	8
H	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	2	2	4	4	4	4	1	1	1	1	4	4
I	1	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4
J	4	3	12	4	16	4	16	4	16	3	12	4	16	4	16	4	16	4	16	3	12	3	12	4	16

Continuación Matriz CPE

		E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12	
		Pa	Pta	Pa	Pta	Pa	Pta	Pa	Pta	Pa	Pta	Pa	Pta	Pa	Pta	Pa	Pta	Pa	Pta	Pa	Pta	Pa	Pta	Pa	Pta
FACTORES EXTERNOS																									
A	2	3	6	3	6	3	6	4	8	3	6	2	4	3	6	4	8	4	8	1	2	3	6	4	8
B	4	4	16	4	16	4	16	2	8	2	8	4	16	3	12	3	12	3	12	1	4	2	8	3	12
C	2	3	6	2	4	3	6	4	8	4	8	3	6	2	4	3	6	4	8	1	2	2	4	4	8
D	4	4	16	4	16	4	16	4	16	3	12	4	16	4	16	4	16	3	12	3	12	2	8	3	12
E	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3
F	2	2	4	4	8	2	4	4	8	2	4	3	6	2	4	2	4	3	6	1	2	1	2	4	8
G	3	2	6	4	12	4	12	3	9	1	3	3	9	4	12	3	9	4	12	4	12	3	9	4	12
H	2	2	4	4	8	2	4	3	6	1	2	3	6	4	8	3	6	4	8	4	8	3	6	4	8
TOTAL																									
PUNTAJE DE ATRACCIÓN		13		15		13		14		11		13		15		15		16		10		12		14	
		2		4		9		6		3		7		1		7		5		2		2		3	

Pa/ Puntaje de atracción, Pta/ Puntaje total de atracción

7.5 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

1. Vincular a la empresa un Gerente Administrativo con el propósito de desarrollar una adecuada planeación, coordinación y control de las actividades y procedimientos del proceso administrativo.
2. Diseñar la estructura administrativa con el propósito de asignar funciones a cada uno de los cargos de acuerdo a las necesidades de operación
3. Luchar por el crecimiento absoluto de IMETALES LTDA, mediante el mejoramiento continuo de los servicios y atención al cliente
4. Diseñar un programa motivacional con el propósito de lograr altos niveles de productividad y lealtad por parte de los empleados.
5. Establecer un programa de la ejecución de los trabajos, con el propósito de controlar las actividades operacionales y poder cumplir en forma oportuna y eficiente con los requerimientos de los clientes.
6. Establecer y documentar un procedimiento de cobro, manteniendo un control desde el inicio del servicio hasta la culminación del mismo con el propósito de recuperar oportunamente la cartera.
7. Ofrecer un servicio eficiente que de respuesta oportuna a las necesidades del cliente o a cambios en los gustos de la clientela

8. Diseñar y documentar el procedimiento para informar, efectuar el seguimiento y retroalimentar a IMETALES LTDA a cerca de la satisfacción del cliente con la calidad de los productos con el propósito de establecer acciones preventivas que den como resultado el mejoramiento de estos

9. Dispersar el ofrecimiento de los servicios mediante la atención profesional personalizada, con el fin de cubrir con las expectativas del mercado potencial en su totalidad

10. Desarrollar la estructura salarial mediante la descripción y especificación de los cargos y publicar en un lugar visible el reglamento interno de trabajo con el fin de buscar el pago equitativo a las exigencias del cargo y evitar incidentes que perjudiquen a IMETALES LTDA

11. Documentar y diseñar el manual de selección de proveedores con el fin de realizar las compras en base a los criterios de calidad, precio y tiempo de entrega, de tal manera que el proceso de adquisición sea el más favorable para la empresa.

12. Implementar un programa de seguridad industrial y salud ocupacional con el propósito de prevenir y evitar incidentes que puedan ocasionar lesiones al personal y pérdidas económicas a la empresa.

7.6 FIJACIÓN DE POLITICAS

IMETALES LTDA, debe basar la prestación de sus servicios en los siguientes principios:

- Nuestro cliente es la razón de ser de la empresa; Tenga o no la razón.

- Ofrecer atención personal profesionalizada, con el fin de satisfacer los deseos y necesidades del cliente en el momento oportuno y en el lugar requerido.
- Suministrar soluciones innovadoras de Ingeniería Mecánica a problemas especializados.
- Ofrecer servicios confiables y compatibles con la plena satisfacción de los clientes, con el propósito de asegurar la buena imagen en el mercado.
- Definir acertadamente los requerimientos de la empresa, con el fin de prestar un excelente servicio a los clientes.
- Apoyar los programas de capacitación y velar por el bienestar y seguridad del personal con el fin de lograr un mejoramiento continuo de los servicios.

8. REORGANIZACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para el proceso de reorganización del proceso administrativo de IMETALES LTDA, se definieron varias actividades a realizar entre las que se encuentran:

- Diseño de la Estructura Administrativa
- Descripción de Funciones y Especificación de los cargos
- Manual de Procedimientos Administrativos
- Manual de Compras

Lo anterior se llevará a cabo con el propósito de definir las directrices organizacionales de la empresa, unificar las actividades de cada área y definir las actividades de cada cargo.

8.2 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIÓN DE LOS CARGOS

La división del trabajo debe reflejar todas las actividades y tareas necesarias para alcanzar los objetivos, por lo tanto debe facilitar la coordinación y el trabajo de los individuos de acuerdo a sus aptitudes y motivaciones.

La descripción de funciones, ofrece una visión actualizada de los cargos. Una descripción de puestos es un enunciado o listado de deberes y responsabilidades asignadas a cada cargo,

estas suelen ser muy variadas, pueden consistir en textos muy breves o ser muy largos y detallados.

El objetivo buscado en la descripción de los cargos es obtener los hechos más importantes del puesto y registrarlos de manera precisa, concisa y bien organizada en un lenguaje descriptivo y extenso que permita destacar las características distintivas del cargo con fines de evaluación cuya utilidad aumenta con un formato.

8.2.1 Formato de las Descripciones. Estas descripciones contienen detalles suficientes, cuyo fin es reflejar el propósito del trabajo y descubrir su contenido de tal manera que sirva de base a la evaluación, facilite la comparación con otros y minimice problemas administrativos de supervisor, pues sus enunciados son precisos y demostrables. El formato (ver anexo D) se desarrollo teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Encabezado o identificación: Los datos aquí expuestos básicamente identifican el puesto en cuanto a título del puesto de que se trata la descripción, localización, el departamento y/o división a la que pertenece dentro de la organización, el título del puesto del supervisor inmediato, y fecha en que se realiza y/o actualización de la descripción.
- Misión del cargo: Este apartado contiene una declaración breve, concisa y específica del propósito general o razón por la cual existe el cargo, con el objeto fundamental para que el comité evaluador o cualquier persona que la lea comprenda rápidamente la esencia y la importancia del puesto en lo que respecta a su contribución al logro de los objetivos de la organización.
- Funciones del cargo: Esta sección contiene una descripción clara sobre las actividades o funciones detalladas y responsabilidades, listadas por orden de importancia hasta

culminar con las actividades de apoyo, sin importar el tiempo que consuman o sus efectos sobre la evaluación.

- Naturaleza y alcance: Este apartado constituye el nudo de la descripción del puesto e incorpora por lo tanto la mayor parte de la información del cargo. Esta sección da los siguientes puntos:

1. Ubicación organizacional; indica a que puestos reporta y cuales puestos dependen de esta.

2. Relaciones internas y externas; indica cuales son los contactos más frecuentes y/o importantes del puesto dentro y fuera del centro de trabajo y que finalidades tienen esos contactos.

3. Comités en que participa; indica cuales comités participan en el cargo independiente de quien lo ejerza, quienes lo conforman, cual es su objetivo y cada cuanto se reúnen.

4. Habilidad gerencial; esta supone la habilidad de planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar resultados y tipo de supervisión que se requiere sobre los subordinados.

5. Habilidad en relaciones humanas; indica la capacidad para la practica en relaciones interpersonales que demanda el cargo.

6. Habilidad técnica : el saber expresado en experiencias y entrenamiento requeridos para ejercer eficientemente el puesto.

7. Toma de decisiones; indica que tipo de decisiones debe remitir a su superior y que autoridad tiene para contratar y despedir personal, aumentar sueldos, efectuar gastos de capital y otros. Este se refiere a libertad de actuar, limites, reglas, procedimientos y normas.

8. Magnitud; determina la responsabilidad económica que maneja el cargo.

9. Impacto; indica las repercusiones del objetivo principal del puesto sobre los principales objetivos de la empresa y cuan significativos son los efectos del cargo.

10. Solución de problemas; indica las principales dificultades a las que se enfrenta el cargo, tipo de situaciones que debe resolver el titular por si mismo y tipo de reglamentos, procedimientos etc. las ayudas a que pueda recurrir.

Se prepararon descripciones de 13 puestos divididos y expresados así:

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

- Gerente Administrativo
- Secretaria General
- Contador
- Mensajero-Digitador contable
- Auxiliar de Compras
- Auxiliar de Contabilidad
- Almacenista

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

- Gerente de Producción
- Jefe de Taller de fundición
- Jefe de Talleres
- Mecánico Industrial

DEPARTAMENTO COMERCIAL

- Gerente Comercial
- Asistente de Trabajos Externos

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ENCABEZADO O IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO : GERENTE ADMINISTRATIVO

DEPARTAMENTO : Administración

JEFE INMEDIATO : Junta de socios

MISIÓN DEL CARGO

Planear, coordinar y controlar las actividades y procedimientos del proceso administrativo, mediante la comunicación de información clara y oportuna con el fin de prestar un confiable y eficiente servicio.

FUNCIONES

Coordinar y supervisar, las actividades a realizar por el personal a su cargo con el fin de lograr eficientemente el cumplimiento de la misión y políticas de la empresa.

Autorizar los pagos a terceros de acuerdo a la relación de pagos y firmar cheques con el fin de controlar la oportuna cancelación de las C x P

Autorizar las compras (materia prima, herramientas y equipos) con el fin de minimizar los costos de adquisición.

Revisar informes contables y administrativos, con el fin de tomar decisiones asertivas y hacer gestiones para el mejoramiento de la empresa.

Apoyar las actividades financieras con el fin de buscar el mejor manejo del dinero que maximice las utilidades de la empresa

Promover y participar en el desarrollo y mejoramiento continuo de procedimientos, procesos y sistemas de trabajo, con el fin de lograr un eficiente desempeño del departamento administrativo.

Controlar las actividades de aseo, con el fin de garantizar la seguridad de los bienes de la empresa y mantener una buena presentación de las diferentes áreas.

Ejercer la función de consecución de personal, garantizando la selección ideal de la persona indicada a ocupar el cargo que se encuentre vacante con el fin de cumplir con las necesidades de operación de la empresa.

Dirigir y coordinar las actividades de inducción, entrenamiento y capacitación del personal con el fin de asegurar una excelente administración y aprovechamiento del recurso humano.

Asistir en atención al personal y velar por el cumplimiento del reglamento interno de trabajo a fin de cooperar en la solución de los problemas laborales y aplicar sanciones y retiros.

NATURALEZA Y ALCANCE DEL CARGO

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

El cargo reporta a la junta de socios

RELACIONES INTERNAS

El cargo mantiene los contactos frecuentes internamente con:

Gerente Comercial: Para coordinación de actividades conjuntas, análisis de incidentes para el mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos que faciliten el desarrollo de las actividades de la compañía

Auxiliar de Compras: Para revisar estado de proveedores, suministro, precios y autorizar las compras.

Auxiliar de Contabilidad: Para recibir información acerca del estado de la factura, procedimientos administrativos y para controlar la liquidación de la nomina y coordinar los tramites de contratación.

Secretaria General: Para coordinar y controlar el manejo del archivo central y los gastos de caja menor; transcribir cartas y cotizaciones.

RELACIONES EXTERNAS

Clientes: Para realizar negociaciones

Bancos y corporaciones: Para realizar transacciones comerciales.

RETOS, SITUACIONES POR RESOLVER, PROBLEMAS Y AYUDAS DEL CARGO

Debe evitar irregularidades al ejecutar procedimientos

Debe evitar una mala elaboración de contratos

El cargo requiere para la identificación, análisis y solución de problemas contar con un pensamiento analítico, valuativo y/o consultivo que genere soluciones dentro de situaciones variables.

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

El gerente administrativo tiene autoridad para:

Contratar personal

Prescindir de los servicios de alguna persona

Fijar precios y aprobar cotizaciones

Aprobar compras de cualquier índole

Debe consultar decisiones concernientes a:

Grandes inversiones en equipos

RESPONSABILIDAD

POR SUPERVISIÓN

Debe planear, asignar, instruir, coordinar y comprobar el trabajo del personal a su cargo y tiene autoridad para asignar las faltas.

ECONOMICA

Responde por el buen uso de los materiales consumibles (papelería, cheques, certificados).

POR BIENES DE LA EMPRESA

Responde por buen uso de equipos (computador) utilizado en el desarrollo de sus funciones.

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

La información que maneja es extremadamente confidencial y su divulgación causaría daños graves.

POR IMPACTO

El cargo tiene impacto en el proceso administrativo referente a la transferencia de recursos financieros y pago a los proveedores garantizando un servicio eficiente.

REQUISITOS DEL CARGO

HABILIDAD ADMINISTRATIVA

Requiere habilidad para integrar y coordinar funciones diversas en naturaleza y objetivos.

HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS

Debe poseer el cargo habilidades combinadas para comprender, seleccionar, desarrollar y motivar a las personas.

EDUCACIÓN

Requiere un grado de estudio universitario en Ingeniería Industrial, Administración, Economía o carreras a fines con conocimientos contables y de sistemas.

EXPERIENCIA

El cargo exige mínimo tres (3) años de experiencia en labores del área contable, de recursos humanos y manejo de materiales.

ENTRENAMIENTO

El cargo requiere de dos (2) meses de entrenamiento para conocer los procedimientos del área.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ENCABEZADO O IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO : MENSAJERO - DIGITADOR CONTABLE
DEPARTAMENTO : Administración
JEFE INMEDIATO : Gerente Administrativo

MISIÓN DEL CARGO

Realizar las diligencias bancarias y distribuir la documentación expedida por la empresa, con el fin de prestar un oportuno servicio de mensajería y diligenciamiento externo; además transcribir toda la información contable de la empresa.

FUNCIONES

Distribuir la correspondencia externa y demás documentos que le sean encomendados y efectuar las diligencias de la empresa que le asignen, con el fin de agilizar su entrega.

Conducir vehículo de su propiedad (motocicleta), a fin de poder disponer del servicio de transporte de manera rápida y oportunamente.

Realizar compras menores de emergencias y algunas asignadas, distribuir ordenes de compras a los distintos proveedores locales, para facilitar su oportuna entrega.

Transcribir la información contable, con el fin de mantener el sistema al actualizado.

NATURALEZA Y ALCANCE DEL CARGO

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

El cargo reporta al gerente administrativo

RELACIONES INTERNAS

El cargo mantiene los contactos más frecuentes internamente con:

Gerente Administrativo: Para recibir instrucciones sobre la realización de sus labores

Asistente de Contabilidad: Para organización de información contable, recibo, actualización y entrega de documentos y diligencias requeridas por el departamento administrativo.

Secretaria General: Para entregar cotizaciones a los clientes.

Auxiliar de compras: Para realizar compras de emergencia.

RELACIONES EXTERNAS

El cargo mantiene los contactos más frecuentes externamente con:

Clientes: Para realizar actividades de cobro.

Proveedores: Para la entrega de órdenes de compra y cheques.

Entidades del gobierno: Para reclamar recibos, entregar cheques y documentación en general

RETOS, SITUACIONES POR RESOLVER, PROBLEMAS Y AYUDAS DEL CARGO

El cargo requiere la elección de cosas aprendidas en situaciones conocidas previamente establecidas

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

El mensajero-auxiliar contable tiene autoridad para:

Efectuar el recorrido de la entrega de documentos.

RESPONSABILIDAD

ECONOMICA

Responde por dinero en efectivo y en cheques correspondientes a la cancelación cuentas por pagar de la empresa (proveedores, nomina) y/o recuperación de la cartera en la gestión de cobros.

POR BIENES DE LA EMPRESA

Responde por el computador utilizado en el desarrollo de sus funciones

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

La información es de alguna importancia y su revelación podría resultar perjudicial para las actividades de la empresa o bien, frecuentemente acceso a informaciones observadas pero que son de conocimientos de varias personas.

POR IMPACTO

El cargo incide en el flujo ágil y oportuno de la información escrita, generada y recibida de la empresa.

REQUISITOS DEL CARGO

HABILIDAD ADMINISTRATIVA

Requiere habilidad para la ejecución y/o supervisión de varias actividades muy específicas en objetivos y contenidos con un apropiado conocimiento de las actividades relacionadas.

HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS

Debe poseer el cargo habilidades aisladas o combinadas en la practica de relaciones interpersonales normal cortesía y eficiencia.

EDUCACIÓN

Requiere un grado de estudio técnico con conocimientos de sistemas y con licencia de conducción.

EXPERIENCIA

El cargo exige mínimo un (1) año de experiencia en cargos similares.

ENTRENAMIENTO

El cargo requiere de una (1) semana de entrenamiento para conocer las actividades del cargo.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ENCABEZADO O IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO : AUXILIAR DE COMPRAS
DEPARTAMENTO : Administración
JEFE INMEDIATO : Gerente Administrativo

MISIÓN DEL CARGO

Garantizar la adquisición oportuna de los materiales, insumos y servicios requeridos por la empresa, a través del estudio de alternativas ofrecidas por los proveedores, con el propósito de llevar a cabo la ejecución de las ordenes de trabajo en el tiempo de entrega estipulado.

FUNCIONES

Identificar proveedores para atender los requerimientos de compras y solicitar cotización de los materiales con el propósito de asegurar suministro oportuno, plazos de pago, calidad y costos favorables para la empresa.

Recibir y estudiar cotizaciones de proveedores para seleccionar los más convenientes en cuanto a calidad, servicio y precios con el fin de que el gerente administrativo autorice la realización de la compra.

Tramitar ordenes de compra ante los proveedores seleccionados.

Llevar libro consecutivo de compras al día con el fin de efectuar un seguimiento de cada una de las órdenes de compra.

Controlar los pedidos efectuados y descubrir los retrasos que se produzcan en la entrega con el fin de reaccionar con rapidez y asegurar un abastecimiento oportuno.

Efectuar compras por el sistema de caja menor cuando la cuantía del artículo no amerita la elaboración de una orden de compra

Elaborar informes mensuales al gerente administrativo del estado de las compras generales.

Manejar la caja menor del área productiva, con el fin de atender los requerimientos que se presenten y facilitar las actividades de operación.

Elaborar informes cada vez que se agote el dinero de la caja menor a fin de que el gerente administrativo haga el respectivo desembolso.

NATURALEZA Y ALCANCE DEL CARGO

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

El titular reporta al Gerente Administrativo

RELACIONES INTERNAS

Gerente administrativo: Para rendir informes y recibir autorización que permita realizar el proceso de compras.

Almacenista: Para verificar la llegada de materiales y devoluciones.

Jefe de Talleres: Para obtener información técnica y para recibir información o solicitudes de compra

RELACIONES EXTERNAS

Proveedores: Para analizar y evaluar ofertas así como negociar las compras de materiales.

RETOS, SITUACIONES POR RESOLVER, PROBLEMAS Y AYUDAS DEL CARGO

El reto del cargo es obtener un número reducido de proveedores que ofrezcan materiales de calidad con costos y plazos favorables para la empresa y suministro oportuno.

Debe actuar en forma inmediata en la compra de materiales y equipos.

Debe actuar en forma inmediata cuando el proveedor presente retraso en la entrega de materiales.

Debe evitar retraso en trámite y adquisición de materiales.

El cargo requiere para la identificación, análisis y solución de problemas elegir de lo aprendido experiencias y aplicarlas a situaciones nuevas o parecidas.

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

Escoger proveedores y adjudicar compras.

Anular pedidos a proveedores que no cumplan con el tiempo de entrega y/o con las especificaciones de calidad y cantidad.

El cargo necesita de aprobación de:

La escogencia de proveedores de materiales o servicios.

RESPONSABILIDAD

POR SUPERVISIÓN

Debe asignar, instruir y comprobar el trabajo del almacenista.

ECONOMICA

Tiene responsabilidad por el manejo de la caja menor y por los trámites que genera el proceso de compras.

POR BIENES DE LA EMPRESA

El cargo responde por el manejo de útiles de oficina

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

La información es de alguna importancia y su revelación podría resultar perjudicial para las actividades de la empresa o bien; frecuentemente tiene acceso a informaciones observadas pero que son de conocimientos de varias personas.

POR IMPACTO

El cargo responde por la oportuna adquisición de bienes y servicios garantizando una óptima rentabilidad

REQUISITOS DEL CARGO

HABILIDAD ADMINISTRATIVA

Requiere habilidad para ejecución y/o supervisión de varias actividades muy específicas en objetivos y contenidos con un apropiado conocimiento de las actividades relacionadas.

HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS

Debe poseer el cargo habilidades aisladas o combinadas en la practica de relaciones interpersonales normal cortesía y eficiencia.

EDUCACIÓN

Requiere un grado de estudio técnico-profesional con conocimientos en compras y almacén.

EXPERIENCIA

Requiere experiencia en el proceso de compra y almacén con conocimientos de productos industriales técnicos y comerciales como mínimo un (1) año.

ENTRENAMIENTO

El cargo requiere un entrenamiento previo en el puesto como mínimo de una (1) semana.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ENCABEZADO O IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO : AUXILIAR DE CONTABILIDAD

DEPARTAMENTO : Administración

JEFE INMEDIATO : Gerente Administrativo

MISIÓN DEL CARGO

Elaborar y codificar facturas y revisar ordenes de trabajo, compras y documentación relacionada con la parte contable, con el fin de asegurar el cumplimiento de los procedimientos contables y efectuar los respectivos desembolsos en forma eficiente; Además liquidar y cancelar los sueldos y beneficios a los empleados.

FUNCIONES

Revisar las ordenes de compra o de trabajo, a fin de detectar cualquier error que se presente al diligenciarlo.

Elaborar y codificar las facturas verificando su correcto diligenciamiento que garantice un oportuno desembolso de los pagos que soporten la compra o prestación de servicios.

Llevar archivo por proveedor de las facturas debidamente soportadas, a fin de asegurar la información, ejercer control de la misma y para futuras consultas.

Organizar los comprobantes de egresos, con el fin de servir de soporte y control de lo cancelado por concepto de compras o servicios prestados

Elaborar cheques en la máquina de escribir, revisando previamente el comprobante de egreso con el fin de hacer los pagos a tiempo.

Recoger firmas (Gerente Administrativo y Gerente Comercial), sellos necesarios de cheques y entregarlos para efectos de pago a proveedores, contratistas y otros.

Dar seguimiento a pagos de entidades del gobierno con el fin de realizar su cancelación oportuna, verificando la fecha de vencimiento.

Elaborar reporte mensual de servicios de energía, agua y teléfono con el propósito de llevar un control sobre estos.

Controlar la oportuna cancelación de las cuentas por pagar con el fin de cumplir con los proveedores y mantener una imagen en el mercado de la empresa confiable.

Liquidar la nomina quincenalmente teniendo en cuenta las novedades de prestamos, vacaciones, deducciones, I.S.S con el fin de asegurar la correcta y oportuna elaboración de los cheques.

Elaborar contratos con el fin de vincular a la empresa el personal seleccionado por el Gerente Administrativo.

NATURALEZA Y ALCANCE DEL CARGO

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

El cargo reporta al Gerente Administrativo

RELACIONES INTERNAS

El cargo mantiene los contactos más frecuentes con:

Gerente Administrativo: Para reporta y coordinar actividades.

Contador: Para recibir instrucciones de trabajo y coordinar labores a realizar.

Auxiliar de compras: Para recibir la documentación de compras que sirvan de soporte para efectuar los pagos de facturas.

Secretaria General: Para entregar cheques.

Mensajero-Digitador contable: Para coordinar diligencias que se requieran y transcripción de datos.

RELACIONES EXTERNAS

Los contactos externos que mantiene frecuentemente son:

Entidades bancarias: Para solicitar saldos e información.

Cientes: Para solicitar cancelación de las facturas.

I.S.S: Para coordinar novedades salariales, incapacidades y afiliaciones.

RETOS, SITUACIONES POR RESOLVER, PROBLEMAS Y AYUDAS DEL CARGO

El reto del cargo es asegurar el manejo de los procedimientos contables así como los estados financieros.

Debe atender los procesos de liquidación de nomina, revisando y presentando todos los informes.

El cargo para la identificación, análisis y solución de problemas requiere de la elección de cosas aprendidas en situaciones previamente establecidas.

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

El cargo está sujeto parcial o totalmente a instrucciones generales de trabajo y a una supervisión sobre el avance del mismo.

RESPONSABILIDAD

ECONOMICA:

La gestión del cargo tiene influencia sobre:

Elaboración de cheques para cancelar CxP

Gastos por tiempo extra, autorizando la relación de estas.

Liquidación de vacaciones reportadas al I.S.S

POR BIENES DE LA EMPRESA

El cargo responde por útiles de oficina y equipo (computador) que le corresponda manejar durante el desempeño de su trabajo

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

El cargo tiene frecuente acceso a informaciones importante y reservadas, cuya divulgación podría ocasionar a la empresa pérdidas y daños. El acceso es limitado a pocas personas.

POR IMPACTO

Sus labores están encaminadas hacia la revisión, control y cumplimiento de los procedimientos contables que inciden en las compras y prestación de servicios. El cargo incide en la oportuna liquidación de la nomina y beneficios de los empleados.

REQUISITOS DEL CARGO

HABILIDAD ADMINISTRATIVA

Requiere habilidad para ejecución y/o supervisión de una o varias actividades muy específicas en objetivos y contenidos con un apropiado conocimiento de las actividades relacionadas.

HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS

En la practica de relaciones interpersonales es importante influir y/o servir a los demás.

EDUCACIÓN

El cargo requiere un técnico en contabilidad

EXPERIENCIA

El cargo exige mínimo (1) año de experiencia en cargos similares

ENTRENAMIENTO

El cargo requiere de tres (3) semanas de entrenamiento para conocer las actividades del cargo.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ENCABEZADO O IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO : CONTADOR
DEPARTAMENTO : Administración
JEFE INMEDIATO : Gerente Administrativo

MISIÓN DEL CARGO

Verificar el desarrollo de los procesos contables en la empresa, con el propósito de asegurar el manejo oportuno y claro de los procedimientos contables de acuerdo a las disposiciones gubernamentales vigentes y a las políticas establecidas por la empresa.

FUNCIONES

Revisar la información contable registrada en el sistema, con el fin de verificar la aplicación correcta de las cuentas y la liquidación de los impuestos (Retención en la fuente, IVA).

Brindar asesoría a todas las áreas de la empresa sobre la utilización de códigos contables para conseguir que se aplique correctamente los registros de las transacciones en las cuentas respectivas.

Elaboración de estados de Resultados y Balances General de la empresa

Revisar las conciliaciones bancarias, a fin de verificar la veracidad de las partidas conciliatorias.

NATURALEZA Y ALCANCE DEL CARGO

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

El cargo reporta el Gerente administrativo

RELACIONES INTERNAS

Auxiliar de contabilidad: Para solicitar toda la información contable (verificar ordenes de compra, facturas) y para prestar asesoría sobre reglamentación general del código sustantivo del trabajo.

Mensajero-auxiliar de contabilidad: Para transcribir datos contables.

RETOS, SITUACIONES POR RESOLVER, PROBLEMAS Y AYUDAS DEL CARGO

El reto del cargo es asegurar el buen manejo y control de la información contable.

Debe revisar el proceso de codificación de la información contable.

Para la identificación, análisis y solución de problemas, el cargo debe elegir de lo aprendido experiencias y aplicarlas a situaciones nuevas o parecidas.

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

El titular tiene autoridad para:

Decidir que hacer cuando se presentan irregularidades en la información.

Liquidar impuestos (Retención en la fuente, IVA)

RESPONSABILIDAD

POR SUPERVISIÓN

Debe planear, instruir, coordinar y comprobar el trabajo del auxiliar de contabilidad y digitador contable.

ECONOMICA

El titular responde por los pagos de impuestos de la empresa.

POR BIENES DE LA EMPRESA

Responde por equipo (computador) y útiles de oficina.

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

La información es extremadamente confidencial cuya divulgación perjudicaría los intereses de la empresa en forma muy grave.

POR IMPACTO

El cargo tiene impacto en el buen desarrollo de los procesos contables, asegurando que las aplicaciones se registren oportuna y eficazmente.

REQUISITOS DEL CARGO

HABILIDAD ADMINISTRATIVA

Implica la habilidad para integrar y coordinar funciones diversas en naturaleza y objetivos, o la coordinación de una función que afecte significativamente la planeación y las operaciones de la empresa

HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS

En la práctica de relaciones interpersonales es importante influir y/o servir a los demás, así como la comprensión de los otros.

EDUCACIÓN

Contador público con estudios en sistemas

EXPERIENCIA

El cargo exige (3) años de experiencia en el área contable y auditoría.

ENTRENAMIENTO

El cargo requiere tres (3) semanas de entrenamiento para conocer los procedimientos relacionados con el área contable de la empresa

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ENCABEZADO O IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO : ALMACENISTA
DEPARTAMENTO : Administración
JEFE INMEDIATO : Auxiliar de compras

MISIÓN DEL CARGO

Realizar las actividades de recepción, registro y suministro de materiales en el almacén de materias primas, de acuerdo a las necesidades de producción a fin de prestar un eficiente y oportuno servicio de atención personalizada.

FUNCIONES

Recibir e inspeccionar los materiales (materias primas) que ingresen a la planta con el fin de controlar y verificar que estos concuerden con la orden de compra.

Hacer entrega de los materiales solicitados al jefe de taller, verificando la orden de trabajo y elaborando la salida correspondiente.

Archivar los documentos propios del almacén con el fin de mantener al día y organizado el movimiento del almacén, facilitar consultas e investigaciones.

Mantener el área de trabajo bajo su responsabilidad completamente limpio y en orden, para contribuir a la buena presentación de la planta y crear un ambiente de trabajo agradable.

NATURALEZA Y ALCANCE DEL CARGO

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

El cargo reporta al auxiliar de compras

RELACIONES INTERNAS

El cargo mantiene los contactos más frecuente internamente con:

Auxiliar de compras: Para informar y consultar actividades y problemas del área.

Jefe de Taller: Para hacer entrega del material solicitado.

RELACIONES EXTERNAS

El cargo mantiene los contactos más frecuentes externamente con:

Conductores: Para recibo de materiales

RETOS, SITUACIONES POR RESOLVER, PROBLEMAS Y AYUDAS DEL CARGO

El reto del cargo es tener un conocimiento absoluto de las funciones para así tener un estricto control de este.

Debe efectuar una adecuada recepción de materiales

Debe revisar una correcta entrega de materiales.

El cargo requiere para la identificación, análisis y solución de problemas, la elección de sencilla de cosas aprendidas en situaciones simples.

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

El cargo no requiere consultar en la toma de decisiones como:

Rechazo de materiales a su recibo, que no coincidan con las especificaciones de la orden de compra.

Ubicación de materiales en el almacén.

Debe consultar con otros, las decisiones como:

Recibir un material en remplazo de otro que no cumpla exactamente las especificaciones de negociación.

Devolución de solicitudes mal diligenciadas por compras.

RESPONSABILIDAD

ECONOMICA

El cargo tiene responsabilidad económica sobre materiales almacenados

POR BIENES DE LA EMPRESA

El cargo responde por útiles de oficina

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

El cargo no tiene acceso legítimo a información de carácter confidencial.

POR IMPACTO

El impacto del cargo está orientado hacia el suministro oportuno de materiales para el desarrollo operacional y de información confiable para el auxiliar de compras.

REQUISITOS DEL CARGO

HABILIDAD ADMINISTRATIVA

El cargo implica la habilidad para ejecución y/o supervisión de una o varias actividades muy específicas en objetivos y contenidos con un apropiado conocimiento de las actividades relacionadas.

HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS

Debe poseer el cargo habilidades aisladas en la práctica de relaciones interpersonales normal cortesía y eficiencia.

EDUCACIÓN

Requiere un grado de estudio de bachiller, con conocimientos en manejo de almacén.

EXPERIENCIA

El cargo exige mínimo un (1) año de experiencia en cargos similares

ENTRENAMIENTO

El cargo requiere de tres (3) días de entrenamiento para conocer las actividades del cargo.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ENCABEZADO O IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO : SECRETARIA GENERAL

DEPARTAMENTO : Administración

JEFE INMEDIATO : Gerente Administrativo

MISIÓN DEL CARGO

Recibir a todos los visitantes que lleguen a la planta y operar el conmutador telefónico y radio local con el fin de prestar un buen servicio de recepción personal; Además transcribir documentos y manejar la caja menor del área administrativa y el archivo general de la empresa.

FUNCIONES

Atender a los visitantes, resolviendo sus preguntas y anunciándolos convenientemente a la persona indicada.

Operar el conmutador telefónico y radio local con el fin de recibir y efectuar oportunamente las llamadas que se requieran.

Transcribir los documentos (Cotizaciones, cartas, recibos) bien redactados y presentados con el propósito de hacerlos llegar a los clientes oportunamente.

Legalizar las cotizaciones que son aprobadas por los clientes con el propósito de permitir la iniciación de los trabajos.

Recibir, registrar y remitir al archivo la documentación, facturas y correspondencia en general que ingrese a la empresa con el propósito de información organizada.

Manejar la caja menor del área administrativa (útiles de oficina, gasolina para los vehículos), mediante la elaboración de recibos de caja con el fin de agilizar las compras menores.

Velar por el orden y buena presentación de la recepción, a fin de mantenerla en condiciones adecuadas.

Hacer entrega de cheques a proveedores con el fin de dar por terminado el proceso de compra.

NATURALEZA Y ALCANCE DEL CARGO

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

El cargo reporta al Gerente Administrativo

RELACIONES INTERNAS

Las relaciones internas mas frecuentes se desarrollan con:

Gerente Administrativo: Para rendir informes sobre el trabajo realizado y recibir instrucciones sobre actividades a realizar.

Gerentes de otros departamentos: Para realizarles todas las transcripciones que necesiten en el desarrollo de sus actividades.

Auxiliar de Contabilidad: Para recibir cheques y cancelar facturas a proveedores.

Mensajero-Digitador contable: Para realizar compras de útiles de oficina.

RELACIONES EXTERNAS

La secretaria general establece relación con todo el personal que ingresa a la empresa.

RETOS, SITUACIONES POR RESOLVER, PROBLEMAS Y AYUDAS DEL CARGO

El reto del cargo es hacer entrega a tiempo de los documentos y brindar a los visitantes la información que requieran.

El cargo requiere para la identificación, analisis y solución de problemas la elección de cosas aprendidas en situaciones conocidas y previamente establecidas.

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

El cargo esta sujeto parcial o totalmente a practicas o instrucciones generales de trabajo y a una supervisión sobre el avance del mismo

RESPONSABILIDAD

ECONOMICA

Tiene responsabilidad por la entrega de cheques a proveedores y manejo de la caja menor del área administrativa

POR BIENES DE LA EMPRESA

Responde por el buen uso y mantenimiento de los útiles de oficina

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

El cargo no tiene acceso legítimo a información de carácter confidencial

POR IMPACTO

El cargo está encaminado a facilitar las labores del área.

REQUISITOS DEL CARGO

HABILIDAD ADMINISTRATIVA

Requiere habilidad para la ejecución y/o supervisión de una o varias actividades muy específicas en objetivos y contenidos con un apropiado conocimiento de las actividades relacionadas.

HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS

En la práctica de relaciones interpersonales es importante influir y/o servir a los demás.

EDUCACIÓN

Requiere un grado de secretariado con conocimientos de sistemas.

EXPERIENCIA

El cargo exige como mínimo un (1) año de experiencia en cargos similares.

ENTRENAMIENTO

El cargo requiere como mínimo de quince días de entrenamiento para conocer las actividades del cargo.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ENCABEZADO O IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO : GERENTE DE PRODUCCIÓN

DEPARTAMENTO : Producción

JEFE INMEDIATO : Junta de Socios

MISIÓN DEL CARGO

Planear, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades del área de producción, suministrando soluciones innovadoras de ingeniería mecánica a problemas especializados con el propósito de dar cumplimiento a los programas de producción y ofrecer productos de calidad que permita la satisfacción del cliente.

FUNCIONES

Programar, coordinar y supervisar los trabajos del personal a su cargo, con el fin de cumplir con los requerimientos del área productiva.

Elaborar cotizaciones, basándose en estándares confidenciales de la empresa y precios actuales del mercado, procurando lograr unos costos competitivos y compatibles con la plena satisfacción de los clientes.

Recopilar los reportes de producción con el fin de obtener información de cada trabajo.

Conocer los problemas presentados en el área productiva, a través de reportes de los jefes de taller con el fin de proponer alternativas de solución.

Desarrollar y presentar informe mensual de las actividades realizadas en el área de proceso, con el fin de entregarlos a la junta de socios.

Controlar la materia prima y características del producto con el fin de obtener productos con calidad.

Apoyar en el proceso de selección de personal de la empresa, con el fin de contribuir a la escogencia de personas idóneas de acuerdo al perfil del cargo.

Suministrar los elementos de seguridad a fin de minimizar los riesgos de accidentes en el taller y evitar incidentes que ocasionen lesiones al personal y/o pérdidas económicas para la empresa.

NATURALEZA Y ALCANCE DEL CARGO

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

El cargo reporta a la Junta de Socios

RELACIONES INTERNAS

Las relaciones internas más frecuentes se desarrollan con :

Junta de Socios : Para suministrar, analizar y evaluar los resultados de operación.

Gerente Administrativo : Para solicitar personal extra cuando la circunstancia así lo amerite.

Jefe de Talleres y Mecánico Industrial: Para solicitar información acerca de las operaciones, equipos , personal, materias primas y para brindar asesoría.

Auxiliar de Compras : Para solicitar información de precios de materias primas.

RELACIONES EXTERNAS

Clientes : Para recibir información y elaborar cotizaciones de trabajos.

RETOS, SITUACIONES POR RESOLVER, PROBLEMAS Y AYUDAS DEL CARGO

El reto del cargo es cumplir con los requerimientos de producción.

El cargo requiere para la identificación, análisis y solución de problemas, contar con un pensamiento analítico, valuativo y/o consultivo que genere soluciones dentro de soluciones variables.

Para darle solución a problemas que se presenten cuenta con la ayuda de los Gerentes Comercial, Administrativo y de los Jefes de Talleres.

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES :

El Gerente de Producción tiene autoridad para llevar control de los trabajos.

Hacer cambios en materias primas en caso que se presente problemas en el proceso de adquisición.

Selección y adquisición de personal a nivel operativo.

El cargo necesita realizar consultas con:

La Junta de Socios: Para la adquisición de nuevos equipos

RESPONSABILIDAD

POR SUPERVISIÓN

El Gerente de Producción asigna, instruye, coordina y comprueba el trabajo del personal a su cargo, además puede llamar la atención verbalmente o por escrito.

ECONOMICA

Tiene responsabilidad por el valor asignado a cada trabajo.

POR BIENES DE LA EMPRESA

El Gerente de Producción responde por el buen estado de las máquinas y equipos (torno, fresa, pulidora, prensa, equipos de soldadura y pintura), utilizados en el rea; así como también responde por la calidad del producto terminado.

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Tiene acceso a información extremadamente confidencial cuya divulgación perjudicaría los intereses de la empresa en forma muy grave.

POR IMPACTO

El cargo tiene impacto sobre la planeación y programación de la producción, así como de la calidad del producto final

REQUISITOS DEL CARGO

HABILIDAD ADMINISTRATIVA

El cargo implica la habilidad para integrar y coordinar funciones diversas en naturaleza y objetivos o la coordinación de una función que afecte significativamente la planeación y las operaciones de la empresa.

HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS

En la practica de relaciones interpersonales es de máxima importancia el tener habilidades aisladas o combinadas para comprender, seleccionar, desarrollar y motivar a las personas.

EDUCACIÓN

Requiere un grado de formación profesional en ingeniería mecánica con suficientes conocimientos en manejos técnicos y manejo administrativo.

EXPERIENCIA

Se requiere como mínimo cuatro (4) años de experiencia en el desempeño de cargos similares.

ENTRENAMIENTO

Requiere un entrenamiento previo en el sitio de trabajo como mínimo de dos (2) meses.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ENCABEZADO O IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO : MECÁNICO INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO : Producción
JEFE INMEDIATO : Gerente de Producción y/o Comercial

MISIÓN DEL CARGO

Efectuar y asignar el mantenimiento, montaje y ajuste de equipos industriales, de acuerdo a las ordenes de trabajo mediante el análisis, aplicación de conceptos mecánicos e ingenio con el fin de satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes.

FUNCIONES

Analizar el estado del equipo y maquinaria que le asigne el Gerente de Producción el Gerente comercial con el fin de realizar un diagnostico y presentar un informe de las condiciones actuales.

Efectuar y asignar el mantenimiento, ajuste y/o montaje de equipos industriales y demás que se le asigne de acuerdo a las ordenes de trabajo que se generen a fin de garantizar su conservación y su funcionamiento adecuado.

Inspeccionar de forma detallada los equipos que tengan mal funcionamiento después de haber sido avisado, para encontrar las causas que ocasionan el problema mecánico.

Solicitar los repuestos necesarios para la ejecución del mantenimiento con el propósito de iniciar las labores de trabajo

Solicitar equipos, herramientas y elementos de seguridad con el fin de poder cumplir eficientemente el trabajo y prevenir y evitar incidentes que puedan ocasionar lesiones al personal y perdidas económicas a la empresa.

Facilitar la consecución de los materiales que necesiten las personas a su cargo, con el fin de agilizar las actividades.

NATURALEZA Y ALCANCE DEL CARGO

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

Depende del Gerente de Producción y/o Comercial

RELACIONES INTERNAS

Las relaciones internas más frecuentes se desarrollan con:

Gerente de Producción y/o Comercial: Para recibir instrucciones y/o suministrar información concerniente a cerca de los trabajos.

Ayudante de Mecánica: Para la preparación del equipo (traslado, lavado, búsqueda de repuesto)

Pintor: Para recibir información e informar de las actividades a realizar.

Soldador: Para reconstruir y fabricar piezas.

Tornero: Para maquinar o reconstruir piezas.

Auxiliar de Compras: Para recibir información de los materiales que han sido solicitados.

Jefe de Talleres: Para realizar contacto con los clientes.

Auxiliar de Contabilidad: Para tramitar el pago de los sueldos y beneficios suyos y del personal a su cargo.

Secretaria General: Para solicitar los gastos de transporte y facilitar las llamadas telefónicas.

Almacenista: Para retirar materiales, elementos de seguridad, herramientas y consumibles.

RELACIONES EXTERNAS

Clientes: Para agilizar trabajos.

RETOS, SITUACIONES POR RESOLVER, PROBLEMAS Y AYUDAS DEL CARGO

El reto es efectuar el mantenimiento y ajuste a los equipos con el fin de mantenerlos en optimas condiciones y satisfacer las necesidades de los clientes.

Debe velar por el suministro de herramientas, repuestos y transporte oportuno con el fin de agilizar la ejecución de los trabajos.

Debe efectuar ajustes en el desarrollo del plan de trabajo, teniendo en cuenta la secuencia de las operaciones y el tiempo real para realizarlas, considerando los problemas y retrasos que surgen.

El cargo requiere para la identificación, análisis y solución de problemas, elegir de las cosas aprendidas y aplicarlas a situaciones nuevas o parecidas.

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

El Mecánico Industrial tiene autoridad para realizar cambio de repuestos o modificaciones del equipo o maquinaria.

El cargo está sujeto total o parcialmente a prácticas y procedimientos y a una supervisión general por parte del Gerente de Producción y/o Comercial.

Debe consultar decisiones concernientes a:

Soluciones cuando se presenta un daño en un equipo o maquinaria.

RESPONSABILIDAD

POR SUPERVISIÓN

El Mecánico Industrial planea, asigna, instruye, coordina y comprueba el trabajo realizado por el personal a su cargo (ayudante de mecánica, pintor, soldador y tornero)

ECONOMICA

Tiene responsabilidad por la entrega de sueldos y beneficios del personal a su cargo.

POR BIENES DE LA EMPRESA

El Mecánico Industrial responde por el buen estado de la maquinaria, equipo y herramientas; así como también responde por la calidad del trabajo terminado.

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

No tiene acceso legítimo a información de carácter confidencial

POR IMPACTO

El cargo participa en la supervisión y coordinación de operaciones.

REQUISITOS DEL CARGO

HABILIDAD ADMINISTRATIVA

El cargo implica la habilidad para supervisar la relación de funciones homogéneas en naturaleza y objetivos, delegar y coordinar el trabajo de otros.

HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS

En la practica de relaciones interpersonales es importante influir y/o servir a los demás, así como la comprensión de otros.

EDUCACIÓN

Requiere un grado de formación Técnico-Profesional y debe haber realizado cursos de mecánica en general

EXPERIENCIA

Requiere como mínimo un (1) año de experiencia en cargo similares.

ENTRENAMIENTO

Requiere un entrenamiento como mínimo de quince (15) días en el sitio de trabajo.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ENCABEZADO O IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO : JEFE DE TALLER DE FUNDICIÓN

DEPARTAMENTO : Producción

JEFE INMEDIATO : Gerente de Producción y/o Comercial

MISIÓN DEL CARGO

Obtener, supervisar y coordinar todas las operaciones del taller de fundición, mediante el control del proceso y personal a su cargo a fin de prestar servicios con calidad y lograr la satisfacción total de los clientes.

FUNCIONES

Obtener trabajos de fundición, mediante el ofrecimiento profesional personalizado de los servicios con el fin de lograr un alto nivel competitivo dentro del mercado de Cartagena de Indias.

Supervisar los trabajos del personal que trabaja en el taller de fundición, con el fin de asegurar el normal desarrollo de los procesos.

Verificar y facilitar los requerimientos de materia prima del taller de fundición a fin de garantizar un oportuno servicio a los clientes.

Identificar y comunicar condiciones inseguras en los trabajadores del taller, con el fin de prevenir y evitar incidentes que pueden ocasionar lesiones y/o pérdidas económicas a la empresa.

Mantener el orden y disciplina laboral del personal de operaciones a su cargo, promoviendo la ejecución de un trabajo seguro y eficiente y asignando convenientemente las tareas de acuerdo a las necesidades y disponibilidad del personal.

Informar los reportes de producción del día, a fin de conocer el estado de los trabajos.

Indicar al Auxiliar de Contabilidad de la finalización del trabajo realizado, con el propósito de que este elabore la factura respectiva.

Realizar la labor de cobro del trabajo elaborado con el fin de obtener una pronta recuperación de la cartera

Presentar informes del trabajo final con el propósito de que el cliente reciba información técnica de la labor desarrollada.

NATURALEZA Y ALCANCE DEL CARGO

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

Depende del Gerente de Producción y/o Comercial

RELACIONES INTERNAS

Las relaciones internas más frecuentes se desarrollan con:

Gerente de producción y/o Comercial: Para recibir instrucciones y/o suministrar información concerniente a cerca de los trabajos.

Ayudante de fundición: Para informar las actividades a realizar.

Auxiliar de compras: Para recibir información de los materiales que han sido solicitados.

Auxiliar de Contabilidad: Para informar la culminación del trabajo con el fin de que elabore la factura respectiva..

Almacenista: Para retirar materiales, elementos de seguridad, herramientas y consumibles.

RELACIONES EXTERNAS

Clientes: Para ofrecer los servicios y para brindar información de los trabajos que se encuentren en proceso.

RETOS, SITUACIONES POR RESOLVER, PROBLEMAS Y AYUDAS DEL CARGO

El reto es ofrecer mediante atención profesional personalizada los servicios de fundición y mantener el taller de fundición en óptimas condiciones con el fin de generar un producto con calidad.

Debe efectuar ajustes en el desarrollo del plan de trabajo, teniendo en cuenta la secuencia de las operaciones y el tiempo real para realizarlas, considerando los problemas y retrasos que surgen.

El cargo requiere para la identificación, análisis y solución de problemas, debe elegir las cosas aprendidas de situaciones simples.

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

El cargo está sujeto total o parcialmente a prácticas y procedimientos y a una supervisión general por parte del gerente de producción.

Debe consultar decisiones concernientes a:

Realizar cambios en las especificaciones del producto.

Suspender o cambiar alguna orden de trabajo.

RESPONSABILIDAD

POR SUPERVISIÓN

El jefe de taller de fundición asigna, instruye y comprueba el trabajo realizado por el ayudante de fundición.

POR BIENES DE LA EMPRESA

El jefe de Taller de fundición responde por el buen estado de los hornos, materiales y herramientas; así como también responde por la calidad del producto terminado.

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

No tiene acceso legítimo a información de carácter confidencial.

POR IMPACTO

El cargo participa en la supervisión y coordinación de las operaciones del taller de fundición.

REQUISITOS DEL CARGO

HABILIDAD ADMINISTRATIVA

El cargo implica la habilidad para supervisar la relación de funciones homogéneas en naturaleza y objetivos, delegar y coordinar el trabajo de otros.

HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS

En la práctica de relaciones interpersonales es importante influir y/o servir a los demás, así como la comprensión de otros.

EDUCACIÓN

Requiere un grado de formación Técnico-Profesional y haber realizado cursos de mercadeo.

EXPERIENCIA

Requiere como mínimo un (1) año de experiencia en cargos similares.

ENTRENAMIENTO

Requiere un entrenamiento como mínimo de quince (15) días en el sitio de trabajo.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ENCABEZADO O IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO : JEFE DE TALLERES
DEPARTAMENTO : Producción
JEFE INMEDIATO : Gerente de Producción y/o Comercial

MISIÓN DEL CARGO

Supervisar y coordinar todas las operaciones de los talleres de maquinas-herramientas, soldadura, mecánica y pintura, mediante el control del proceso y personal a su cargo a fin de prestar servicios con calidad; Además realizar trabajos que requieran la utilización de maquinas-herramientas.

FUNCIONES

Supervisar los trabajos del personal que trabaja en los talleres, con el fin de asegurar el normal desarrollo de los procesos.

Verificar los requerimientos de materia prima de los talleres a fin de garantizar que el producto cumpla con las características exigidas por el cliente.

Atender las solicitudes de emergencia de los clientes a fin de dar solución oportuna a las necesidades presentadas.

Identificar y comunicar condiciones inseguras en los trabajadores del taller, con el fin de prevenir y evitar incidentes que pueden ocasionar lesiones y/o pérdidas económicas a la empresa.

Asignar el mantenimiento de los equipos, a fin de conservarlos y darles excelente presentación y organización.

Mantener el orden y disciplina laboral del personal de operaciones a su cargo, promoviendo la ejecución de un trabajo seguro y eficiente y asignando convenientemente las tareas de acuerdo a las necesidades y disponibilidad del personal.

Informar los reportes de producción del día, a fin de conocer el estado de los trabajos.

Presentar informes del trabajo final con el propósito de que el cliente reciba información técnica de la labor desarrollada.

NATURALEZA Y ALCANCE DEL CARGO

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

Depende del Gerente de Producción y/o Comercial

RELACIONES INTERNAS

Las relaciones internas más frecuentes se desarrollan con:

Gerente de Producción y/o Comercial: Para recibir instrucciones y/o suministrar información concerniente a cerca de los trabajos.

Pintor, Soldador, Tornero, Ayudante de Mecánica: Para recibir información e informar de las actividades a realizar.

Auxiliar de Compras: Para recibir información de los materiales que han sido solicitados.

Auxiliar de Contabilidad: Para recibir la cancelación del sueldo y demás beneficios suyos y del personal a su cargo.

Almacenista: Para retirar materiales, elementos de seguridad, herramientas y consumibles.

RELACIONES EXTERNAS

Clientes: Para realizar trabajos urgentes.

RETOS, SITUACIONES POR RESOLVER, PROBLEMAS Y AYUDAS DEL CARGO

El reto es mantener los talleres de maquinas-herramientas, soldadura, mecánica y pintura en optimas condiciones, generando un producto con calidad.

Debe efectuar ajustes en el desarrollo del plan de trabajo, teniendo en cuenta la secuencia de las operaciones y el tiempo real para realizarlas, considerando los problemas y retrasos que surgen.

El cargo requiere para la identificación, análisis y solución de problemas, debe elegir las cosas aprendidas de situaciones simples.

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

El cargo está sujeto total o parcialmente a practicas y procedimientos y a una supervisión general por parte del gerente de producción.

Debe consultar decisiones concernientes a:

Realizar cambios en las especificaciones del producto.

Suspender o cambiar alguna orden de trabajo.

RESPONSABILIDAD

POR SUPERVISIÓN

El jefe de taller asigna, instruye y comprueba el trabajo realizado por el personal a su cargo (mecánico, pintor, soldador, tornero)

ECONOMICA

Tiene responsabilidad por la entrega de sueldos y beneficios del personal a su cargo.

POR BIENES DE LA EMPRESA

El jefe de Taller de maquinas-herramientas, responde por el buen estado de la maquinaria, equipo y herramientas; así como también responde por la calidad del producto terminado.

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

No tiene acceso legitimo a información de carácter confidencial.

POR IMPACTO

El cargo participa en la supervisión y coordinación de las operaciones del taller.

REQUISITOS DEL CARGO

HABILIDAD ADMINISTRATIVA

El cargo implica la habilidad para la ejecución y/o supervisión de una o varias actividades muy específicas en objetivos y contenidos con un apropiado conocimiento de las actividades relacionadas.

HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS

En la practica de relaciones interpersonales es importante influir y/o servir a los demás, así como la comprensión de otros.

EDUCACIÓN

Requiere un grado de formación Técnico-Profesional y haber realizado cursos de manejo de máquinas herramientas y mecánica en general.

EXPERIENCIA

Requiere como mínimo un (1) año de experiencia en cargos similares.

ENTRENAMIENTO

Requiere un entrenamiento como mínimo de quince (15) días en el sitio de trabajo.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ENCABEZADO O IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO : GERENTE COMERCIAL

DEPARTAMENTO : Comercial

JEFE INMEDIATO : Junta de Socios

MISIÓN DEL CARGO

Planear, coordinar y supervisar las actividades de ventas y atención a los clientes, cotizando el servicio deseado acordando los precios, tiempo de entrega, y especificaciones del servicio a prestar con el propósito de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. Además asesorar y coordinar los trabajos externos de mantenimiento y ajuste de equipos industriales y edificaciones.

FUNCIONES

Atender a los clientes con el fin de realizar cotizaciones del trabajo solicitado mediante el análisis de las necesidades.

Enviar las ordenes de producción al Gerente de Producción con el fin de dar inicio a los trabajos de taller necesarios para cumplir con los trabajos externos aprobados por el cliente y de esta forma llevarle un continuo seguimiento a este.

Asistir al Gerente de Producción con el fin de supervisar los trabajos que se encuentren en ese momento con respecto al tiempo de entrega a el cliente

Controlar la materia prima necesaria para prestar los servicios externos con calidad.

Supervisar y dirigir obras de montaje y ajuste de equipos.

Conocer los problemas presentados en la ejecución de los trabajos que no se realizan en las instalaciones de la empresa, a través de reportes de los Asistentes de Trabajos Externos con el fin de proponer alternativas de solución.

Apoyar en el proceso de selección del personal operativo externo, con el fin de contribuir a la escogencia de personas idóneas de acuerdo al perfil del cargo.

Suministrar los elementos de seguridad a fin de minimizar los riesgos de accidentes en la prestación de los servicios externos y evitar incidentes que ocasionen lesiones al personal y/o pérdidas económicas para la empresa.

Elaborar informes en el que se presenten las especificaciones técnicas del trabajo realizado con el propósito de suministrarle información al cliente y de llevar un control sobre este.

Elaborar las facturas correspondientes a cada trabajo adquirido con el cliente basado en la orden de trabajo respectiva, con el fin de liquidar el valor correspondiente a pagar por parte del cliente.

Desarrollar y presentar informe mensual de las actividades realizadas en el área de proceso, con el fin de entregarlos a la junta de socios.

NATURALEZA Y ALCANCE DEL CARGO

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

El cargo reporta a la Junta de Socios

RELACIONES INTERNAS

Las relaciones internas más frecuentes se desarrollan con:

Junta de Socios: Para suministrar, analizar y evaluar los resultados de operación.

Gerente Administrativo: Para solicitar personal operativo externo cuando la circunstancia así lo amerite.

Gerente de Producción: Coordinar labores de trabajos necesarios en los talleres

Asistente de Trabajos Externos: Para asesorar y solicitar información de los trabajos.

Jefe de Talleres: Para solicitar información acerca los trabajos a su cargo.

Auxiliar de Compras: Para solicitar información de precios de materias primas.

Mecánico Industrial: Para asesorar, solicitar informe sobre el trabajo.

RELACIONES EXTERNAS

Clientes: Para recibir información y elaborar cotizaciones de trabajos.

RETOS, SITUACIONES POR RESOLVER, PROBLEMAS Y AYUDAS DEL CARGO

El reto del cargo es cumplir con los requerimientos de los trabajos externos y atención al cliente .

El cargo requiere para la identificación, análisis y solución de problemas, contar con un pensamiento analítico, valuativo y/o consultivo que genere soluciones dentro de soluciones variables.

Para darle solución a problemas que se presenten cuenta con la ayuda del Gerente de Producción, Asistente de Trabajos Externos, Gerente Administrativo, Jefes de Talleres y Mecánico Industrial.

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

El Gerente de Comercial tiene autoridad para llevar control de los trabajos.

Hacer cambios en materias primas en caso que se presente problemas en el proceso de adquisición.

Selección y adquisición de personal a nivel operativo.

RESPONSABILIDAD

POR SUPERVISIÓN

El Gerente de Comercial asigna, instruye, coordina y comprueba los trabajos externos, además puede llamar la atención verbalmente o por escrito.

ECONOMICA

Tiene responsabilidad por el valor asignado a cada trabajo.

POR BIENES DE LA EMPRESA

El Gerente de Comercial responde por el buen estado de las máquinas y equipos (torno, fresa, pulidora, prensa, equipos de soldadura y pintura), utilizados en la ejecución de los trabajos externos; así como también responde por la calidad del trabajo terminado.

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Tiene acceso a información extremadamente confidencial cuya divulgación perjudicaría los intereses de la empresa en forma muy grave.

POR IMPACTO

El cargo tiene impacto sobre la planeación y programación de las ventas y prestación de servicios externos, así como de la calidad del trabajo final.

REQUISITOS DEL CARGO

HABILIDAD ADMINISTRATIVA

El cargo implica la habilidad para integrar y coordinar funciones diversas en naturaleza y objetivos o la coordinación de una función que afecte significativamente la planeación y las operaciones de la empresa.

HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS

En la practica de relaciones interpersonales es de máxima importancia el tener habilidades aisladas o combinadas para comprender, seleccionar, desarrollar y motivar a las personas.

EDUCACIÓN

Requiere un grado de formación profesional en ingeniería mecánica con suficientes conocimientos en ventas de servicios y en manejo administrativo.

EXPERIENCIA

Se requiere como mínimo cuatro (4) años de experiencia en el desempeño de cargos similares.

ENTRENAMIENTO

Requiere un entrenamiento previo en el sitio de trabajo como mínimo de dos (2) meses.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ENCABEZADO O IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO : ASISTENTE DE TRABAJOS EXTERNOS

DEPARTAMENTO : Comercial

JEFE INMEDIATO : Gerente Comercial

MISIÓN DEL CARGO

Obtener, supervisar, asesorar, y coordinar los trabajos externos de mantenimiento mecánico y ajuste de equipos industriales, con el fin de mantenerlos en óptimas condiciones y satisfacer los requerimientos de los clientes.

FUNCIONES

Obtener trabajos externos de mantenimiento y ajuste de equipos, con el propósito de ofrecer unas condiciones óptimas de funcionamiento.

Coordinar la negociación de contratos de obra, mediante la elaboración y transcripción de cotizaciones y fijación de términos y condiciones a fin de que el trabajo represente beneficio técnico y económico para el cliente.

Planear, desarrollar, coordinar y controlar los trabajos externos, a través de la elaboración de planos, especificaciones técnicas y el control durante su desarrollo, para que esto se efectúe dentro del tiempo estipulado por las normas exigidas y con la calidad requerida por los clientes.

Hacer solicitud al gerente de producción del equipo y herramientas requeridas para la ejecución del trabajo, con el propósito de hacer entrega de estos en el estado recibido

Coordinar, supervisar y asesorar los trabajos externos, estableciendo necesidades prioritarias de reparación al personal requerido y contratando su ejecución.

Solicitar al gerente administrativo el personal operativo requerido para el desarrollo del trabajo a ejecutar, con el fin de satisfacer las necesidades de operación.

Elaborar y transcribir a computador un informe en el que se presenten las especificaciones técnicas del trabajo realizado con el propósito de suministrarle información al cliente y de llevar un control sobre este.

Identificar y comunicar condiciones y actos inseguros para prevenir y evitar incidentes que puedan ocasionar lesiones al personal y pérdidas económicas a la empresa.

Indicar a la auxiliar de contabilidad de la finalización del trabajo realizado con el propósito de que esta elabore la factura respectiva.

Realizar la labor de cobro del trabajo supervisado con el fin de obtener una pronta recuperación de la cartera.

NATURALEZA Y ALCANCE DEL CARGO

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

El cargo reporta al Gerente Comercial

RELACIONES INTERNAS

Las relaciones internas más frecuentes se desarrollan con:

Gerente Comercial: Para suministrar, analizar y evaluar los resultados de operación

Gerente Administrativo: Para solicitar el personal necesario para desempeñar el trabajo.

Gerente de Producción: Para solicitar asesoría del trabajo a realizar y equipo y herramienta necesario para la elaboración del trabajo.

Auxiliar de Contabilidad: Para informar a cerca de la culminación del trabajo y autorizar la ejecución de la respectiva factura

Auxiliar de Compras: Para solicitar material, herramientas y elementos de seguridad.

Personal Operativo: Para asesorar, coordinar y controlar los trabajos.

RELACIONES EXTERNAS

Clientes: Para la consecución de contratos de obra y para las labores de cobranza.

RETOS, SITUACIONES POR RESOLVER, PROBLEMAS Y AYUDAS DEL CARGO

El cargo debe cumplir con los requerimientos de ajuste y mantenimiento de equipos industriales.

El cargo requiere para la identificación, análisis y solución de problemas, elegir de lo aprendido experiencias y aplicarlas a situaciones nuevas o parecidas.

Para darle solución a problemas que se presenten cuenta con la ayuda del Gerente Comercial, Gerente de Producción y Gerente administrativo.

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

El asistente de trabajos externos tiene autoridad para llevar control del trabajo.

Realizar cotizaciones

Solicitar materia primas, herramientas y elementos de seguridad industrial.

Selección y adquisición del personal operativo.

El cargo necesita realizar consultas con:

El Gerente de Producción y/o comercial: Para hacer cambios en materias primas en caso que se presente problemas en el proceso de adquisición.

RESPONSABILIDAD

POR SUPERVISIÓN

El Asistente de Trabajos Externos asigna, instruye, coordina y comprueba el trabajo del personal a su cargo, además puede llamar la atención en forma verbal o por escrito.

ECONOMICA

Tiene responsabilidad por el valor asignado a cada trabajo

POR BIENES DE LA EMPRESA

El Asistente de Trabajos Externos responde por el equipo y herramienta solicitada al taller para el desarrollo del trabajo.

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Tiene frecuente acceso a informaciones importantes y reservadas, cuya divulgación podría ocasionar a la empresa pérdidas y daños. El acceso es limitado a pocas personas.

POR IMPACTO

El cargo tiene impacto sobre la obtención, coordinación y supervisión de los trabajos externos de mantenimiento y ajuste de equipos industriales, así como de la calidad del servicio prestado.

REQUISITOS DEL CARGO

HABILIDAD ADMINISTRATIVA

El cargo implica la habilidad para supervisar la relación de funciones homogéneas en naturaleza y objetivos, delegar y coordinar el trabajo de otros.

HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS

En la práctica de relaciones interpersonales es de máxima importancia el tener habilidades combinadas para comprender, seleccionar, desarrollar y motivar a las personas.

EDUCACIÓN

Requiere un grado de formación profesional en ingeniería mecánica con suficientes conocimientos en manejo técnico y administrativo

EXPERIENCIA

Se requiere como mínimo de dos (2) años de experiencia en el desempeño de cargos similares.

ENTRENAMIENTO

Requiere un entrenamiento mínimo de un (1) mes.

8.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

8.3.1 Introducción. El objetivo del manual de procedimientos de es el de recopilar todas las actividades y procedimientos administrativos de IMETALES LTDA; En el se registra toda la información del proceso administrativo por procesos indicando la forma como se hace, quien, por qué, donde, cuando y además se ilustran los documentos utilizados.

Este manual es de gran importancia, debe permanecer en un lugar central de fácil acceso y en cada área de trabajo. Debe actualizarse continuamente para que no pierda vigencia, incorporando nuevas partes o las partes modificadas y eliminando las antiguas.

8.3.2 Procedimientos por Procesos

8.3.2.1 Proceso de Recepción

8.3.2.1.1 Recepción de Clientes. Cada vez que llegue un cliente a la empresa, la Secretaria General abre la puerta oprimiendo el botón que se encuentra abajo de su escritorio, lo atiende y le pregunta a quien o que necesita. Posteriormente anuncia a la persona solicitada la visita del cliente marcando el número correspondiente de la extensión y de acuerdo a lo que esta comunique se hace pasar o no al visitante.

8.3.2.1.2 Recepción de Llamadas Telefónicas. Una vez entran las llamadas a la empresa, la Secretaria General levanta la bocina del teléfono con el fin de atender a la persona que llama y preguntarle con quien desea hablar, para así oprimir el botón Transfer como signo de que la llamada queda en espera y marcar el número de la extensión correspondiente para anunciar la llamada. En caso de que la persona solicitada se encuentre, se oprime nuevamente el botón transfer para que las dos personas puedan comunicarse y cerrar la bocina. En caso contrario, se le pregunta a la persona que llama el nombre y si desea dejar algún mensaje.

8.3.2.1.3 Ejecución de Llamadas Telefónicas. Cuando el personal que se encuentra en las instalaciones de la empresa solicite realizar una llamada telefónica, la Secretaria General levanta la bocina del teléfono, oprime el botón de la línea que no esté iluminada y marca el número correspondiente a la persona solicitada. Posteriormente pregunta por la persona necesitada y si esta se encuentra oprime el botón transfer como signo de que la llamada queda en espera y marca el número de la extensión correspondiente, con el fin de anunciarla y cerrar el conmutador colocando la bocina en su puesto.

8.3.2.2 Proceso de Comercialización

8.3.2.2.1 Atención al Cliente. Los Gerentes Comercial o de Producción, cada vez que llegue un cliente o llame para solicitar un servicio atienden la visita o la llamada telefónica identificándolo y brindándole acercamiento a este con el propósito de identificar lo que el cliente necesita, cotizarle la solicitud y posteriormente realizar acuerdos sobre precios, tiempo de entrega y especificaciones del servicio.

8.3.2.2.2 Cotización de la Solicitud. El Gerente Comercial o de Producción, cada vez que un cliente solicite un servicio, determina y elabora la lista con el tipo y cantidad de material y mano de obra requeridos con el fin de asignar precios competitivos y hacerle llegar al cliente el valor de la cotización.

IMETALES LTDA
Nit: 800.192.507-7

Cotización No. _____

Señores:

Atn:

Fecha:

Apreciados señores:

Presentamos a ustedes la cotización del trabajo solicitado el día _____

CANT	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	V/UNITARIO	V/TOTAL

Descuento

SUBTOTAL

IVA

TOTAL

8.3.2.3 Proceso de Iniciación de Trabajos

8.3.2.3.1 Autorización de la Apertura de la Orden de Trabajo. Cada vez que los Gerentes Comercial o de Producción obtienen contestación de los clientes a cerca de la cotización realizada y su correspondiente aprobación (orden de trabajo), hacen apertura de la orden de trabajo interna, coordinan con el Gerente Administrativo los materiales, mano de obra y equipos necesarios para satisfacer con el servicio solicitado por el cliente y dan iniciación al trabajo. Posteriormente hacen entrega al Auxiliar de Contabilidad de la orden de trabajo enviada por el cliente para que este la archive y le asigne el número consecutivo respectivo con el fin de seguir la secuencia de las anteriormente realizadas y facilitar el proceso de cobro.

8.3.2.3.2 Apertura de la Orden de Trabajo. Cada vez que los Gerentes Comercial o de Producción reciban la aprobación del trabajo cotizado, elaboran la orden de trabajo interna, detallando las especificaciones del trabajo, fecha de iniciación, nombre del interventor y del cliente con el fin de entregarla al Jefe de Taller respectivo.

IMETALES LTDA

Nit: 800.192.507-7

Orden de Trabajo No. _____

Fecha: _____

Cliente: _____

Interventor: _____

CAN T.	DESCRIPCIÓN

Elaborado por: _____ Autoriza: _____

8.3.2.3.3 Iniciación del Trabajo. Cada vez que los gerentes Comercial, de Producción o los Asistentes de Trabajos externos envíen una orden de trabajo al Jefe de Taller respectivo, estos deben dar iniciación al trabajo requerido por el cliente, escogiendo el personal necesario para cumplir eficientemente con la prestación del servicio

8.3.2.3.4 Coordinación de Trabajos Externos. Cada vez que se vaya a realizar un trabajo fuera de la empresa, el Gerente Comercial y/o Asistente de Trabajos Externos, elaboran y solicitan la lista del personal, materiales, maquinarias y/o equipos necesarios en el lugar ejecución del trabajo al Gerente Administrativo.

8.3.2.3.5 Autorizar Permiso de Salida de las Instalaciones de la empresa. Cada vez que un empleado del área administrativa necesite salir de las instalaciones de la empresa en horas laborables, debe solicitar permiso al Gerente de Administrativo, quien analiza la situación y decide si el motivo lo amerita o no. En el caso de que sea personal de producción, debe hacerle la solicitud al Gerente de Producción

8.3.2.3.6 Recibir y Entregar Herramientas al Personal de Planta. Cada mes el Auxiliar de Compras hace entrega del inventario del almacén de herramientas a los Jefes de Talleres con el propósito de que estos se responsabilicen por el cuidado de las mismas y las utilicen en la ejecución de los trabajos.

8.3.2.3.7 Requisición de Materiales para Trabajos Internos . Cada vez que se vaya a realizar un trabajo interno, los Jefes de Talleres presentan lista de materiales necesarias para cumplir con la respectiva orden de trabajo al Auxiliar de Compras, quien verifica en primera instancia si estos se encuentran o no en el almacén. En caso negativo este procede a realizar los contactos con los proveedores con el objeto de adquirir los materiales solicitados y entregarlos oportunamente.

8.3.2.4 Proceso de Compra

8.3.2.4.1 Cotización de Materiales. Cada vez que se solicite una cotización de materiales, el Auxiliar de Compras, recibe de los Gerentes Comercial, de Producción o de los Asistentes de Trabajos Externos la lista de los materiales necesarios para la ejecución de un trabajo y procede telefónicamente a cotizar precios, condiciones de negociación y a evaluar las cotizaciones realizadas con el propósito de presentar la información obtenida a las personas que realizaron la solicitud para que estas elaboren la cotización al cliente del respectivo trabajo.

8.3.2.4.2 Compras. Cada vez que los Gerentes Comercial, de Producción o los Asistentes de Trabajos Externos presenten la lista de materiales requeridas para la ejecución de un trabajo y su respectiva cotización al Gerente Administrativo, este las revisa y autoriza al Auxiliar de Compras para que suministre a la empresa los elementos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes, elaborando la orden de compra y enviándola al proveedor seleccionado anteriormente con el fin de recibirla con la factura para verificar que los valores concuerden con los estipulados y finalmente registrarla en el libro consecutivo.

8.3.2.4.3 Registro de Entrada y Salida de Maquinaria y Equipo . Cada vez que se vayan a entrar a la empresa, equipos y maquinaria que haya sido utilizada en la ejecución de trabajos externos, el Auxiliar de Compras registra la entrada de estos anotando en el libro de registros el día, la hora, el año y los elementos que entraron a las instalaciones.

8.3.2.4.4 Recepción de Materiales. Cada vez que se recibe un pedido el Auxiliar de Compras inspecciona el pedido con el fin de detectar daños. Los materiales y herramientas se deben recibir debidamente sellados sin signo de usos, y si presenta daños se debe separar para avisar inmediatamente al proveedor con el propósito de que reponga la mercancía dañada y de instrucciones para llevar a cabo la devolución. Si el contenido no presenta daños, el siguiente paso es comparar la nota de remisión con la orden de compra y la cantidad recibida. Para esto el área de recepción debe contar con un archivo de ordenes de compras para fines de referencia.

Se debe contar el material recibido y anotar la cuenta ya verificada en la orden de compra con el fin de asegurarse de que lo que se recibe corresponde a lo que se ordenó. Si lo recibido corresponde a lo pedido, la orden de compras se debe transferir del archivo abierto al archivo cerrado de ordenes de compras. Si el pedido solo se cumplió parcialmente, la orden de compra con sus anotaciones debe permanecer en el archivo abierto de ordenes de compra.

8.3.2.4.5 Registro de Entradas de las Compras al Almacén. Cada vez que se reciban los materiales enviados por el proveedor, el Almacenista contabiliza la entrada de estos, registrando en el kardex las compras realizadas y envía al Auxiliar de Compras las notas de entrada al almacén y de remisión del proveedor.

El almacenista debe almacenar los materiales recibidos en el sitio que le corresponda, previamente debe haber verificado que el material no falte en el taller, en cuyo caso avisaría inmediatamente que el material está disponible para su uso.

IMETALES LTDA
Nit: 800.192.507-7

Entrada a Almacén No. _____

Fecha: _____

CODIGO	CANT	UND	DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR	REM NO.

8.3.2.4.6 Entrega de Materiales a Producción. Cada vez que los Gerente Comercial, Asistentes de Trabajos Externos o Jefes de Talleres soliciten la lista de materiales con su respectiva orden de trabajo al Almacenista, este registra la salida de los materiales descargando el inventario y hace firmar al solicitante una requisición de salida de almacén como constancia de que recibió los materiales. Luego la requisición de salida de almacén es enviada a la Auxiliar de Contabilidad para darle salida a los materiales por sistema y los cargue a la orden de trabajo que corresponda. Una vez culminado el trabajo, si existe material sobrante, el almacenista lo recibe y lo registra cargando al inventario la cantidad correspondiente. En el caso de los trabajos urgentes, el Auxiliar de Compras realiza, recibe y registra la compra en el libro consecutivo y de inmediato hace entrega directamente al Gerente Comercial, Asistente de Trabajos Externos o Jefes de Taller dependiendo de quien haya realizado la solicitud.

IMETALES LTDA

Nit: 800.192.507-7

Salida de Almacén No. _____

Fecha: _____

CODIG O	CANT	UND	DESCRIPCIÓN	DESTINO	O.T

Recibido Por: _____

8.3.2.4.7 Recibo de Facturas. Cada vez que llega una factura de los proveedores la cual debe tener anexado la orden de compra de IMETALES LTDA correspondiente a la adquisición de materiales, el Auxiliar de Compras, compara las cantidades, precios, IVA y descuentos si los hay de la orden de compra con la factura y coloca el sello de la fecha correspondiente y recibido si los datos concuerdan; También el sello de IMETALES LTDA y su firma a la factura y orden de compra para posteriormente entregar estos documentos al Auxiliar de Contabilidad con el fin de que la factura sea contabilizada en las cuentas por pagar para su posterior pago. La factura que no tenga los debidos soportes no será recibida.

8.3.2.4.8 Pago a Proveedores. Cada vez que se realice una compra, el Auxiliar de Contabilidad tramita los documentos de pago, recibiendo la orden de compra y factura de manos del Auxiliar de Compras con el propósito de efectuar el pago respectivo. El auxiliar de contabilidad debe elaborar el cheque con el correspondiente comprobante de egreso, recoger firmas de los gerentes de Comercial y Administrativo con el fin de que estos autoricen la realización del pago. El cheque firmado y con el sello de IMETALES LTDA es enviado a la Secretaria General, con el fin de que esta realice el pago correspondiente.

El auxiliar de contabilidad actualiza las cuentas por pagar eliminando el valor de la cuenta cancelada y registra el pago realizado contabilizando la transacción, colocando el sello a la factura y archivando el correspondiente recibo de egreso.

IMETALES LTDA
Nit: 800.192.507-7

Comprobante de Egreso No. _____

Fecha: _____

CODIGO	CONCEPTO	VALOR

Cheque No.	Banco:	Efectivo	
Debitese a:			
Preparado:	Revisado:	Aprobado:	Contabilizado:

8.3.2.5 Proceso de Terminación del Trabajo

8.3.2.5.1 Despacho de Trabajos Terminados. La función de despachos es que el trabajo realizado en los Talleres vaya completo y protegido de la forma adecuada y con la documentación de despacho correspondiente.

Cuando se va a realizar el despacho el encargado del respectivo trabajo debe elaborar la remisión en donde se especifique la cantidad, la descripción del producto y el número de orden de trabajo. Si el trabajo ha sido facturado, la remisión debe ir anexada a la factura y la orden de trabajo del cliente.

La remisión consta de una original y dos copias. El cliente solo se queda con una copia; la original y la otra copia regresan a la empresa debidamente firmadas y selladas por el cliente como constancia de que recibió el trabajo a satisfacción.

IMETALES LTDA
Nit: 800.192.507-7

Remisión
No. _____

Señores: _____
Fecha: _____
Dirección: _____
O.T No. _____
Conductor: _____

Placa vehículo: _____

Despachamos a Ud.(s) los siguientes trabajos:

REF.	CANTIDAD	UND.	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

Observaciones:	

Despachado Por:	Transportado Por:	Recibido Por:
-----------------	-------------------	---------------

8.3.2.5.2 Registro de Terminación del Trabajo. Cada vez que se termina un trabajo, la persona encargada (Gerente Comercial, de Producción o Asistentes de Trabajos Externos), cierra la orden de trabajo y la entrega la liquidación al Auxiliar de Contabilidad junto con el informe técnico de la labor ejecutado, para su posterior facturación.

8.3.2.5.3 Facturación de los Trabajos. Cada vez que el Auxiliar de Contabilidad recibe el cierre de la orden de trabajo, elabora la factura (original y dos copias) y anexa el original de la remisión y de la orden de trabajo del cliente. Posteriormente estos documentos son enviados al cliente quien debe devolver a IMETALES LTDA las dos copias de la factura firmadas y con el sello de recibido. Una de las dos copias pasa al archivo de cuentas por cobrar y la otra se anexa con los demás documentos correspondientes a dicho trabajo (orden de trabajo interna, las copias de la remisión y de la orden de trabajo del cliente y la cotización.

En el caso que no se pueda facturar inmediatamente, se hace entrega del trabajo con la remisión, pero a más tardar, la factura debe ser entregada al cliente al día siguiente.

Cuando el cliente envía el cheque correspondiente al pago de la factura, el Auxiliar de Contabilidad, contabiliza el ingreso mediante la elaboración del comprobante de ingreso.

IMETALES LTDA

Nit: 800.192.507-7

Factura No. _____

Señores:

Atn:

Fecha:

Apreciados señores:

Presentamos a ustedes la factura del trabajo ejecutado y entregado el día _____, correspondiente a la orden de trabajo No. _____

CANT	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	V/UNITARIO	V/TOTAL

Descuento
SUBTOTAL
IVA
TOTAL

IMETALES LTDA

Nit: 800.192.507-7

Comprobante de Ingreso No. _____

Ciudad y Fecha:	_____
Recibido de:	_____
Dirección:	_____

La Suma de (En letras):	_____
Por Concepto de:	_____

Cheque No.	Banco:	Efectivo	
------------	--------	----------	--

Preparado	Revisado	Contabilizado
-----------	----------	---------------

8.4 MANUAL DE COMPRAS

8.4.1 Introducción. El objetivo del Manual de Compras de IMETALES LTDA, es el de registrar toda la información referente al proceso de compras de tal manera que sirva para asegurar la calidad y seguridad del material a comprar y que facilite la capacitación del personal encargado.

Este Manual debe mantener actualizada la información referente a los materiales utilizados, especificaciones, condiciones de negociación, proveedores y su ubicación con el fin de facilitar y realizar de manera favorable para la empresa la adquisición de materiales.

8.4.2 Políticas

- Todas las compras sin excepción se deben realizar cumpliendo los siguientes criterios en orden de importancia:

Calidad

Precio

Tiempo de entrega

- Las peticiones de compra deben hacerse por escrito, elaborando una requisición de materiales y deben contener:

Fecha de la solicitud y hora

Elementos a solicitar cuantificables

Destino (Cliente)

No de orden interna de trabajo

Solicitante

Fecha y hora de la necesidad.

- El Auxiliar de Compras debe actuar como enlace en todas las relaciones entre los proveedores y las demás dependencias de la empresa. Por ningún motivo los contactos con los proveedores los debe hacer el solicitante de la compra.
- Tener en cuenta todas las posibilidades de descuentos que ofrece el proveedor para mejorar el precio de compra
- El pago a proveedores debe efectuarse dentro del tiempo acordado entre ambas partes.
- Los documentos que se manejen para la realización de las compras deben ser diligenciados con todos los datos exigidos.
- La orden de compra para que sea válida, debe estar autorizada por el Gerente Administrativo (llevar la firma).

- Se realizarán compras especiales (Combustible, artículos urgentes para ejecutar oportunamente los trabajos) mediante el uso de la caja menor. Este tipo de compras no necesitan el visto bueno del Gerente Administrativo, pero se debe legalizar la orden de compra inmediatamente.

8.4.3 Conceptos Básicos

8.4.3.1 Compras. Las compras son una actividad altamente calificada y especializada. Deben ser analíticas y racionales para lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones que se resume en la adquisición de bienes y/o servicios en la cantidad, calidad, precio, momento, sitio y proveedor justo o adecuado.

8.4.3.2 Proveedores. Son las personas o entidades encargadas de suministrar materias primas y/o productos terminados necesarios e indispensables para que la empresa pueda desarrollar su actividad normalmente. Son los encargados de mantener viva y activa la organización y por lo tanto, su importancia se deduce de su función en la existencia y futuro de la empresa.

8.4.3.3 Criterios para Seleccionar Proveedores. Son muchos los aspectos y consideraciones que se deben tener en cuenta en el proceso de selección de uno o varios proveedores, ya que la elección no puede estar supeditada a una sola variable y solo la combinación en el cumplimiento de las diferentes variables asegura unas buenas relaciones comerciales y oportuno suministro de productos.

Entre los principales criterios están:

- La seriedad en sus cotizaciones y argumentos.

- La trayectoria y reconocimiento en el medio.
- La confianza que inspire por sus antecedentes.
- La imagen de sus marcas.
- Su capacidad de producción.
- Sus recursos técnicos.
- Sus recursos financieros.
- Sus apoyos publicitarios.
- La puntualidad en la entrega.
- El tiempo de entrega.
- Sus condiciones (descuentos, formas de pago, despacho, devoluciones, averías, reclamos)
- La claridad en sus estrategias de comercialización.
- Sus precios.
- La calidad de sus productos y su gente.

- La estructura y profesionalismo de su fuerza de ventas.
- Sus servicios post-venta
- La rapidez y preocupación para atender oportunamente sus requerimientos.
- La asesoría en la comercialización de sus productos.
- Su ubicación geográfica.
- La naturaleza del proveedor (fabricante, representación, distribución)

Al recibir un nuevo proveedor, se debe tratar de obtener al máximo información que este pueda suministrar y que sirva de base para una acertada selección.

La información más elemental que se debe obtener, se puede resumir en:

- Razón social completa
- Sigla
- Fecha de fundación
- Nit o cédula
- Régimen del IVA al que pertenece (común, simplificado)

- Dirección
- Apartado aéreo
- Teléfono, fax
- Representantes (fuerza de ventas)
- Distribuidores principales
- Bodegas
- Tiempo de entrega
- Calidad y sistema de producción
- Condiciones de venta o negociación
- Condiciones de devolución
- Línea de productos y lista de precios actualizada
- Apoyos publicitarios

8.4.3.4 Condiciones de Negociación. Condiciones de negociación son todas aquellas reglas o normas que se establecen en el momento de definir la forma como se realizarán las operaciones comerciales. Estas permanecen vigentes a través del tiempo y solo se pueden cambiar por una nueva política del proveedor o la empresa aceptada por ambas compañías.

Existen dos tipos de condiciones de negociación:

Condiciones Básicas

Condiciones de Devolución

8.4.3.4.1 Condiciones Básicas. Se refieren a los descuentos, formas de pago y despacho que rigen en forma habitual para cualquier pedido y que no requieren negociación particular para cada pedido, ya que fueron definidas como condiciones normales de venta acordadas entre el comprador y el vendedor.

8.4.3.4.1.1 Descuentos Básicos. Son los que se liquidan a pie de factura y se aplican sobre el precio de lista en forma permanente. También se conocen como descuentos comerciales.

En ningún caso están sujetos a la cancelación de facturas y son independientes del plazo de pago.

Los descuentos básicos pueden ser únicos o en serie. Estos descuentos se deducen del precio de lista para obtener el precio de costo unitario.

Los descuentos en serie se aplican al saldo que va quedando después de haber aplicado un descuento.

8.4.3.4.1.2 Formas de Pago. Es el plazo o número de días que el proveedor concede para cancelar las facturas en forma normal.

8.4.3.4.2 Condiciones de Devolución. En el momento de definir una negociación con un proveedor, además de las condiciones básicas, se deben concretar algunos aspectos de manejo de mercancía que se presentan después de que ésta se recibe y que pueden causar dificultades en las relaciones comerciales, si estos aspectos no se prevén desde el principio.

Es normal que en las relaciones comerciales permanentes con un proveedor se presenten situaciones en las que choquen los intereses del proveedor y del comprador y que pueden ser causales del deterioro de la imagen, la confianza y las futuras negociaciones entre ambas compañías.

Los principales motivos de desacuerdo que pueden entorpecer las relaciones en cuanto al manejo de la mercancía y que se deben definir claramente en un principio se pueden resumir en: devolución por excesos, devolución por averías y devolución por precios.

8.4.4 Abreviaturas Utilizadas. En el desarrollo de este Manual se emplean las siguientes abreviaturas:

ABREVIATURA SIGNIFICADO

Cm Centímetro

Qt Cuartos

Gl Galón

ABREVIATURA SIGNIFICADO

Jg Juego

Kg Kilogramo

Lb Libra

Mt Metro

Ft Pies lineales

Pz	Pieza
Pt	Pote
Pc	Pulgada cuadrada
Pl	Pulgada lineal
Ro	Rollo
Tb	Tubo
Un	Unidad
V	Varilla

8.4.5 Procedimientos de Compras en IMETALES LTDA. El procedimiento de compras es vital para la consecución eficiente y eficaz de los materiales y suministros necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

8.4.5.1 Solicitud de Cotización. El Auxiliar de Compras recibe de los Gerentes Comercial, de Producción o de los Asistentes de Trabajos Externos, la lista de materiales que son necesarios para cotizar el trabajo al cliente.

8.4.5.2 Cotización. El Auxiliar de compras una vez se haya consolidado el pedido, procede a seleccionar los proveedores. Para esto el auxiliar contará con un registro de proveedores que contendrá una información resumida de este:

- Identificación del Proveedor
- Los productos o líneas de productos ofrecidos
- Condiciones comerciales

Para los materiales que se compran con mayor frecuencia, el auxiliar de compras recurre al archivo de registro de proveedores.

Para las compras no rutinarias o esporádicas, el auxiliar debe solicitar cotizaciones a los proveedores que puedan suministrar el material requerido.

La solicitud de cotización debe tener por escrito toda la información referente al tiempo de entrega, calidad, precio y requerimiento de uso.

Para el análisis de las cotizaciones se deben tener en cuenta los criterios establecidos por la empresa (calidad, tiempo de entrega y precio).

8.4.5.3 Elaboración de la Orden de Compra. Una vez autorizada la orden de trabajo por el cliente, los Gerentes comercial, de Producción o los Asistentes de Trabajos Externos, solicitan al Gerente administrativo con la respectiva orden de trabajo la lista de materiales necesarios para cumplir con el trabajo con el fin de que este autorice al Auxiliar de Compras la compra de materiales que no se encuentren en el almacén en las condiciones cotizadas anteriormente. La requisición de materiales deberá contener:

- Fecha y hora
- Nombre del material y sus especificaciones
- Cantidad
- No de la orden de trabajo
- Cliente
- Firma del Solicitante

Las requisiciones deben estar firmadas por el Gerente Administrativo con el fin de evitar solicitudes irresponsables de compras. De igual manera el solicitante debe brindar toda la mayor información posible, anexar muestras o folletos si lo considera necesario.

Posteriormente el Auxiliar de Compras procede a elaborar la orden de compras en la que se estipula las especificaciones requeridas y las demás condiciones de la negociación y la envía al proveedor seleccionado. Este documento representa el contrato con el proveedor para la formalización del pedido. Consta de original y copia.

A continuación se muestra el formato de la orden de compra el cual es el mismo para todos los pedidos y tipo de materiales a solicitar.

IMETALES LTDA

Nit: 800.192.507-7

Orden de Compra No. _____

Fecha: _____

Señores:

Favor suministrar los siguientes elementos:

CAN T.	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	ORDEN DE TRABAJO

Elaborado por: _____ Autoriza: _____

8.4.5.4 Envío de la Orden de Compra. Una vez aprobada la orden de compra se le coloca el sello de IMETALES LTDA al documento original que se va a enviar al proveedor.

Para hacer más ágil la entrega de la orden de compra al proveedor, esta será enviada por fax.

8.4.5.5 Seguimiento del Pedido. Se debe archivar la copia de la orden de compra y colocar en un lugar visible un calendario en el que se indique la fecha en la que el proveedor debe entregar el pedido.

Es conveniente, comunicarse con el proveedor unos días antes para recordarle el plazo de entrega acordado.

El auxiliar de compras debe mantener informado a los solicitantes sobre el estado de los pedidos y avisarles sobre cualquier modificación de los términos iniciales de entrega.

8.4.5.6 Comprobación de la Factura. El proveedor de acuerdo a la información de la orden de compra envía los materiales a las instalaciones de la empresa.

La recepción de los elementos comprados está a cargo del Auxiliar de Compras, quien comprueba la cantidad de la remisión o factura del proveedor contra la cantidad especificada en la orden de compra y la cantidad recibida. Cuando el pedido se aprueba, el Auxiliar de compras firma la factura y/o remisión y coloca el sello de recibido de la empresa; Luego registra en el libro consecutivo la compra realizada y envía la factura al Auxiliar de Contabilidad para que realice las labores de contabilización y en la fecha estipulada. En el caso de que el trabajo sea urgente el Auxiliar hace entrega inmediatamente del material al solicitante, en caso contrario el material recibido se registra en el libro de inventarios el Almacenista, con el fin de hacer entrega de este en el momento que sea requerido.

8.4.5.7 Mantenimiento de los Registros y Archivos. Es recomendable llevar dos (2) archivos de ordenes de compra:

- Archivo de ordenes abiertas
- Archivo de ordenes cerradas

8.4.5.8 Pago a Proveedores. El Auxiliar de Contabilidad extrae del archivo de cuentas por pagar la factura y el comprobante de ingreso del material a la empresa con los cuales procede a elaborar el cheque y el comprobante de egreso correspondiente.

Cuando se hayan diligenciado estos documentos, el Auxiliar de Contabilidad debe entregarlos al los Gerentes Comercial y Administrativo para que estos los verifiquen y aprueben con sus firmas.

El paso siguiente es elaborar la consignación y envío del cheque a la cuenta del proveedor. Cuando los proveedores no son locales es recomendable enviar por fax a estos una copia de la consignación.

8.4.6 Caja Menor. La caja menor es un sistema que virtualmente elimina el papeleo estableciendo una suma de dinero que se utiliza para pagos de contado de gastos menores, lo cual reduce los costos de manejo de transacciones por compra.

8.4.6.1 Procedimiento de Ordenes Pequeñas. El procedimiento a seguir para realizar compras pequeñas es el siguiente:

1. Presentar una requisición de materiales expedida por: Asistente de Trabajos Externos, Jefes de Talleres o Mecánico Industrial.
2. La persona que solicita el material debe brindar toda la información necesaria en forma clara y precisa sobre este y anexar muestras y/o folletos en caso que lo considere indispensable.
3. Luego que se analiza la solicitud, el auxiliar de compras debe diligenciar el recibo de caja menor, el cual llevará la firma y cédula de ciudadanía de la persona que recibe el dinero.

4. Posteriormente al recibo de caja menor se le anexa la factura correspondiente, a la cual se le pondrá el sello de cancelado. Estos documentos se guardarán en la caja menor hasta que sean llevados a contabilidad en el momento del reembolso de ésta.
5. El Auxiliar de Compras se ocupará de que el material o artículo comprado sea entregado a la persona que lo solicito.

8.4.6.2 Normas para el Manejo de la Caja Menor. IMETALES LTDA, cuenta con dos fondos de caja menor que serán utilizados para atender pequeños desembolsos de dinero de carácter urgente.

El primer fondo será manejado por el Auxiliar de Compras y tendrá a su cargo el control interno de los pagos siguientes:

- Tornillería
- Empaques pequeños
- Resortes
- Racores
- Repuestos para arreglos urgentes
- Materiales para pequeñas reparaciones locativas
- Otros

El segundo fondo de caja menor manejado por la Secretaria General tendrá a su cargo los siguientes pagos:

- Útiles de papelería
- Transporte urbano de personal
- Elementos de Aseo

Fletes

Almuerzos y refrigerios

Otros gastos misceláneos

Compra de gasolina de los vehículos de la empresa, para la máquina de soldar y para lavar piezas.

Para la compra de gasolina se utilizan bonos de \$2000.

El monto asignado para los fondos de caja menor debe ser equivalente al 70% del salario mínimo legal y el valor unitario del material solicitado no debe exceder del 8% del valor total del fondo.

Los reembolsos de la caja menor se hacen mediante la expedición de un cheque por el valor fijado por la Administración. El cheque estará a nombre del encargado del fondo de la caja menor, quien se hará responsable del oportuno cambio en el Banco.

El reembolso del fondo se efectuará cuando el saldo en caja se haya reducido por lo menos en un 80% del valor asignado y se hará por el valor exacto de los desembolsos.

Siempre que se haga un pago por caja menor, debe prepararse un recibo por el valor del desembolso. La caja debe por lo tanto, contener siempre dinero y comprobantes (a veces comprobantes únicamente), los cuales una vez sumados deben dar un total igual al valor inicialmente asignado al fondo.

El encargado del manejo del fondo de la caja menor debe saber que de vez en cuando se le harán conteos por sorpresa y que será responsable de mantener el fondo intacto.

Todo pago hecho por caja menor, debe tener un soporte correspondiente (recibo, factura, vale).

Al finalizar el día el encargado del fondo realizará un arqueo para establecer la exactitud de la existencia del dinero.

En caso de que se haya llegado al límite fijado de reembolso, se notificará al Auxiliar de Contabilidad, entregando una relación detallada de los recibos con sus facturas.

Con el propósito de ofrecerle un manejo adecuado a la caja menor, no se permite hacer préstamos de ningún tipo al personal ni tampoco cambiar cheques con dinero de este fondo.

8.4.7 Materias Primas y Especificaciones. IMETALES LTDA, debido a la gran variedad de servicios que presta, compra los materiales de acuerdo a la necesidad ya que cada uno de los trabajos requiere de materiales específicos

IMETALES LTDA

Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : ABRASIVOS

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Cepillos de bronce y aluminio,
discos de corte de aluminio,
lijas de agua

UNIDAD DE MEDIDA : Pl, Pz

PROVEEDORES : 1. Ferretería Duran y Cía
2. Ferretería El Surtidor Industrial

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y se compra directamente en la instalación del proveedor.

IMETALES LTDA

Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : ACCESORIOS

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Espárragos de hierro, accesorios de acero al carbón, de acero inoxidable, de aluminio, de bronce

UNIDAD DE MEDIDA : Pl, Pz

PROVEEDORES : 1. Ferretería Reina S en C
2. Ferretería Yacaman

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : ACOPLER

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Acoples

UNIDAD DE MEDIDA : Pz, Un

PROVEEDORES : 1. Andi Rod
2. Atifer Ltda

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y se compra directamente en la instalación del proveedor.

IMETALES LTDA

Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : ALQUILER DE ANDAMIOS

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Andamios

UNIDAD DE MEDIDA : Mt, Un

PROVEEDORES : 1. Cideco Ltda

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : ALQUILER DE MONTACARGAS

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Montacargas

UNIDAD DE MEDIDA : Un

PROVEEDORES : 1. Equipo Portuario Ltda

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : ANGULOS

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Angulos

UNIDAD DE MEDIDA : Pl, Ft

PROVEEDORES :

1. Alfredo Steckerl e hijos S.A
2. Cartagena Mundial de Aluminios Ltda
3. Ferretería Ignacio Sierra sucesores Ltda
4. Nicolas del Castillo y Cía Ltda

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y se compra directamente en la instalación del proveedor.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : ARTICULOS DE PAPELERÍA

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : block de hojas, lápices, lapiceros, borradores
cintas para impresoras, máquina de escribir.

UNIDAD DE MEDIDA : Un

PROVEEDORES : 1. Librería y Papelería Mundial

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y se compra directamente en la instalación del proveedor.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : ARTICULOS ELECTRICOS

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Cables y alambres eléctricos, arranques, balastros, bombillos, tubos fluorescentes, cintas aislantes, cuñas y lamparas

UNIDAD DE MEDIDA : Mt, Amperios, Un, Ro

PROVEEDORES : 1. Comercializadora Eléctrica de Bolívar
2. Districables

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : BARRAS Y EJES

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Barras y ejes de acero inoxidable
y de acero al carbono

UNIDAD DE MEDIDA : Pl

PROVEEDORES : 1. Aceros Industriales
2. Alfredo Steckerl e hijos S.A
3. Compañía General de Aceros S.A
4. Ferretería Ignacio Sierra sucesores Ltda

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : BOMBAS Y MOTOBOMBAS

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Bombas y Motobombas

UNIDAD DE MEDIDA : Pl

PROVEEDORES : 1. Bombas y Motores del Caribe

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : BUJES Y EJES EN BRONCE

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Bujes y ejes en bronce

UNIDAD DE MEDIDA : Un, Pl

PROVEEDORES : 1. Fylsa

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : CADENAS Y GRILLETES

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Cadenas, grilletes y guayas

UNIDAD DE MEDIDA : Cm, Mt, Pl

PROVEEDORES : 1. Nicolas del Castillo y Cía Ltda

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : CANALES

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Canales

UNIDAD DE MEDIDA : Mt, Pl

PROVEEDORES : 1. Alfredo Steckerl e hijos S.A
2. Nicolas del Castillo y Cía Ltda

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : CHATARRA

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Chatarra

UNIDAD DE MEDIDA : Kg

PROVEEDORES : 1. Chatarrería el Golaso
2. Deposito San Felipe
3. Retales Industriales

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : CHUMACERAS

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Chumaceras

UNIDAD DE MEDIDA : Un

PROVEEDORES : 1. Andi Rod
2. Cosmorodamientos
3. Distrirodamientos Ltda
4. Multirodamientos
5. Mundial de Rodamientos Ltda

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : EMPAQUES

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Empaques

UNIDAD DE MEDIDA : Un, Pl

PROVEEDORES : 1. Electra S.A
2. Empaquetaduras y empaques S.A
3. Impofer Ltda
4. Mamusa de Colombia S.A
5. Surticauchos

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y se compra directamente en las instalaciones del proveedor.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : ELEMENTOS DE SEGURIDAD

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Cascos, botas, tapones auditivos, caretas,
guantes

UNIDAD DE MEDIDA : Un

PROVEEDORES : 1. Isesolda Ltda
2. Soldaduras Industriales
3. Soldaduras Industriales del Caribe
4. Soldar Ltda

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : EQUIPO DE COMUNICACIONES

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Radios

UNIDAD DE MEDIDA : Un

PROVEEDORES : 1. Proexcom Comunicaciones

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre el proveedor, quien lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

**IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7**

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : EQUIPO DE CORTE

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Equipo de corte

UNIDAD DE MEDIDA : Un

PROVEEDORES : 1. Almacén Talleres El Regulador Ltda

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : EQUIPO DE OFICINA

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Sillas, mesas, escritorios, computadores
impresoras, maquinas de escribir,
Teléfonos

UNIDAD DE MEDIDA : Un

PROVEEDORES : 1. Almacén B.C y Cía Ltda

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre el proveedor, quien envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : EQUIPO DE SOLDADURA

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Equipo de Soldadura

UNIDAD DE MEDIDA : Un

PROVEEDORES : 1. Solmaq de Bolívar Ltda
2. Solseg del caribe Ltda

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : FLANCHES

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Flanches

UNIDAD DE MEDIDA : Pl, Un

PROVEEDORES : 1. Alfredo Steckerl e hijos S.A
2. Ferretería Ignacio Sierra sucesores Ltda
3. Ferretería Reina S en C

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : GASES

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Oxígeno, argón, acetileno, propano

UNIDAD DE MEDIDA : Botella, Cilindro, Pc

PROVEEDORES : 1. Oxígeno Optimo O2

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material si requiere condiciones especiales de manejo debido a que el contenido es inflamable.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : HERRAMIENTAS DE CORTE

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Broca, Butil, Piedra de Esmeril
Cuchilla

UNIDAD DE MEDIDA : Jg, Pl

PROVEEDORES : 1. Ferretería El Surtidor Industrial

2. Ferretería Duran y Cía
3. Ferretería Los Muñoz

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : LAMINAS

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Laminas de acero inoxidable,
de acero al carbono

UNIDAD DE MEDIDA : Ft, Pl, Mt

PROVEEDORES : 1. Alfredo Steckerl e hijos S.A
2. Cartagena Mundial de Aluminios S.A
3. Ferretería Ignacio Sierra sucesores Ltda
4. Nicolas del Castillo y Cía Ltda

5. Potenza S.A

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : LUBRICANTES

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Aceites, grasas

UNIDAD DE MEDIDA : Gl, Pt, Qt, Un

PROVEEDORES : 1. Lubricentro Luber

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y se compra directamente en las instalaciones del proveedor.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : MALLAS

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Mallas y angeos

UNIDAD DE MEDIDA : Mt, Pc, Ft

PROVEEDORES : 1. Mallas Ltda

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : MOTORES

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Motores

UNIDAD DE MEDIDA : Hp, Un

PROVEEDORES : 1. Bombas y Motores del Caribe

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : PEGANTES ADHESIVOS

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Pegantes adhesivos

UNIDAD DE MEDIDA : Kg, Lb, Un

PROVEEDORES : 1. Empaquetaduras y Empaques S.A

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : PINTURAS Y DISOLVENTES

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Pinturas, esmaltes, barnices anticorrosivos

UNIDAD DE MEDIDA : Gl, Qt, Un

PROVEEDORES : 1. Compañía Pintuco
2. La Mata de las Pinturas

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material requiere condiciones especiales para su almacenamiento con el fin de evitar peligro de intoxicación e incendio.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : PIÑONES

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Piñones

UNIDAD DE MEDIDA : Pl, Un

PROVEEDORES : 1. Atifer Ltda
2. Electra S.A

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : PLATINAS

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Platinas

UNIDAD DE MEDIDA : Pl, Ft, Un

PROVEEDORES : 1. Alfredo Steckerl e hijos S.A
2. Cartagena Mundial de Aluminios y Cía Ltda
3. Ferretería Ignacio Sierra sucesores Ltda
4. Nicolas del Castillo y Cía Ltda

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa .

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : REPUESTOS PARA VEHICULOS

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Repuestos para vehículos

UNIDAD DE MEDIDA : Pz, Un

PROVEEDORES : 1. Chevro Partes

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y se compra directamente en las instalaciones del proveedor.



IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : RETENEDORES

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Retenedores

UNIDAD DE MEDIDA : Un

PROVEEDORES : 1. Andi Rod
2. Cosmorodamientos
3. Distrirodamientos Ltda
4. Multirodamientos Ltda
5. Mundial de Rodamientos Ltda

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : RODAMIENTOS

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Rodamientos

UNIDAD DE MEDIDA : Un

PROVEEDORES : 1. Andi Rod
2. Atifer Ltda
2. Cosmorodamientos
3. Distrirodamientos Ltda
4. Multirodamientos Ltda

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones

de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : SERVICIOS DE CORTE, DOBLES Y METALISTERIA

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Servicios de corte, dobles y metalisteria

UNIDAD DE MEDIDA : Mt, Cm, Mm, Pl

PROVEEDORES : 1. Industrias Fevill Ltda
2. Taller Metalmecánico Castellón y Cía Ltda

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y se compra directamente en las instalaciones del proveedor.



IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : SERVICIOS DE CROMADO

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Servicios de cromado, tropicalizado,
galvanizado

UNIDAD DE MEDIDA : Mt, Pl, Pc, Un

PROVEEDORES : 1. Iman Ltda

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y se compra directamente en las instalaciones del proveedor.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : SERVICIOS DE FUNDICIÓN

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Servicios de fundición

UNIDAD DE MEDIDA : Mt, Mm, Cm, Pl

PROVEEDORES : 1. Fumeco Ltda

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y se compra directamente en las instalaciones del proveedor.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : SOLDADURAS

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Soldadura de Aluminio, de Bronce,
de Hierro, de Níquel, Inoxidable

UNIDAD DE MEDIDA : Kg, Pl, V

PROVEEDORES : 1. Central de Soldaduras de Colombia
2. Soldaduras Industriales
3. Soldaduras Industriales del Caribe
4. Soldar Ltda

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : TEJAS EN ALUMINIO

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Tejas de aluminio

UNIDAD DE MEDIDA : Ft, Un, Pl

PROVEEDORES : 1. Cartagena Mundial de Aluminios Ltda

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : TUBERIAS

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Tuberías

UNIDAD DE MEDIDA : Un, Mt, Pl, Tb

PROVEEDORES : 1. Alfredo Steckerl e hijos S.A
2. Ferretería Ignacio Sierra sucesores Ltda
3. Ferretería Reina S en C
4. Ferretería Yacaman

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : TORNLLERIA

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Tornilleria en acero al carbono,
inoxidables

UNIDAD DE MEDIDA : PI

PROVEEDORES : 1. Distribuciones Torhefe Ltda
2. Especialidades Industriales Ltda
3. Ferretería Ignacio Sierra sucesores S en C
4. Ferretería Los Muñoz

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y se compra directamente en las instalaciones del proveedor.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : TUERCAS Y ARANDELAS

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Tuercas, arandelas, clavos

UNIDAD DE MEDIDA : Pl

PROVEEDORES : 1. Distribuciones Torhefe Ltda
2. Especialidades Industriales Ltda
3. Ferretería Ignacio Sierra sucesores S en C
4. Ferretería Los Muñoz

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y se compra directamente en las instalaciones del proveedor.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : UNIFORMES

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Uniformes

UNIDAD DE MEDIDA : Talla, Un

PROVEEDORES : 1. Unimodas

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : VALVULAS

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Valvulas

UNIDAD DE MEDIDA : Ft, Un

PROVEEDORES : 1. Bombas y Motores del caribe Ltda
2. Ferretería Duran y Cía
3. Ferretería El Surtidor Industrial
4. Ferretería Reina S en C
5. Ferretería Yacaman

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : VARILLAS

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Varillas

UNIDAD DE MEDIDA : Ft, Mt, Pl, Un, V

PROVEEDORES : 1. Alfredo Steckerl e hijos S.A
2. Nicolas del Castillo y Cía Ltda

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.



IMETALES LTDA
Nit 800.192.507-7

ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

MATERIALES : VIGAS

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL : Vigas

UNIDAD DE MEDIDA : Mt, Pl

PROVEEDORES : 1. Alfredo Steckerl e hijos S.A
2. Nicolas del Castillo y Cía Ltda

CONDICIONES ESPECIALES DE MANEJO :

Este tipo de material no requiere condiciones especiales de manejo.

TRANSPORTE :

El costo lo cubre la empresa y el proveedor lo envía directamente a las instalaciones de la empresa.

8.4.8 Almacén. En el momento que el proveedor envía materiales que no son requeridos con urgencia, el Almacenista en compañía del Auxiliar de Compras debe estar presente comparando lo que está registrado en la orden de compra con lo que esta en la remisión, en cuanto a cantidad, calidad y cumplimiento con las especificaciones.

Con la remisión el Almacenista carga el inventario del respectivo material y la entrega al Auxiliar de Compras para que esta la registre en el libro consecutivo.

Cuando el Gerente Comercial, Asistentes de Trabajos Externos o Jefes de Taller solicitan con la orden de trabajo materiales el Almacenista hace entrega de estos y descarga del inventario del respectivo material la cantidad entregada.

Una vez utilizado el material, el sobrante se debe entregar al Almacenista para cargarlo en el inventario.

8.4.9 Lista de Proveedores de IMETALES LTDA

PROVEEDOR	DIRECCIÓN	TELEFONOS
Aceros Industriales	Cll. 26 N. 41-140 Itagui (Medellín)	3721414 - 3721212
Alfredo Steckerl e hijos S.A	Carrt del Bosque Transv 54 Dg 30 Esq	6675260
Almacén B.C y Cía Ltda	Av. Pedro de Heredia Sect. El Toril N. 23-65	6692784 - 6692791
Almacén Talleres El Regulador Ltda	Cra 38 N. 52 - 136 (B/quilla)	3413693 - 3413008
Andi-Rod	Bosque Cr 54 N. 21B - 91	6623139 - 6623149
Atifer Ltda	Av. Pedro Romero Sect. Bazurto N. 29A - 37	6693836 - 6693837
Bombas y Motores del Caribe	Av. Pedro de Heredia Sect. Espinal N. 18B - 74	6561370 - 6561371
Cartagena Mundial de Aluminios y Cía Ltda	Toril Cll 32 N. 23 - 61 Av. Pedro de Heredia	6692418 - 6692448
Central de Soldaduras de Colombia	Carrt principal del Bosque frente a Purina	6621322 - 6621067
Cideco Ltda	Bosque Transv 51 N. 21A - 50	6621393
Comercializadora Eléctrica de Bolívar Ltda	Manga Callejón Dandi N. 29A - 35	6608441 - 6608637
Compañía General de Aceros S.A	Cll 6 N. 56B - 19 L.202 Km 2 Mamonal Barrio Bellavista	6570828 - 6570829
Compañía Pintuco S.A	Cll 29 N. 43A - 58 (Medellín)	2321200
Cosmo Rodamientos	Carrt nueva vía a Mamonal Dg 29D N. 56 -94	6673422 - 6673423
Chatarrería El Golaso	Barrio La María Cll 45 N. 31 -28	6692900 - 6699649

PROVEEDOR	DIRECCIÓN	TELEFONOS
Chevro Partes Ltda	Av Pedro de Heredia N. 20 -274	6665973
Deposito San Felipe	Crrt Bosque N. 23 - 57 diagonal a la Purina	6690385
Distri Rodamientos Ltda	Av Pedro de Heredia N. 20E - 53	6662462
Distribuciones Torhefe Ltda	Popa Cll 32 N 19A - 32 L.5	6560908 - 6560910
Districables	Av. Pedro de Heredia Sect. El Toril N. 22 - 174	6692465 - 6692468
Electra S.A	Vía 40 N. 67 - 20 (B/quilla)	3444415 - 3441044
Empaquetaduras y Empaques S.A	Bosque Cr 54 N. 21C - 39	6690797 - 6624335
Equipo Portuario Ltda	Bosque Dg 21A N. 42 - 63	6691399 - 6622323
Especialidades Industriales Ltda	Cll 35 N. 45 - 51 (B/quilla)	3315144 - 3318435
Ferretería Duran y Cía	Av Pedro de Heredia N. 20A - 13	6666606 - 6664318
Ferretería El Surtidor Industrial	Bosque Dg 21 N. 45A - 138 L.1	6623618
Ferretería Ignacio Sierra sucesores Ltda	Getsemani Cll 25 N. 10B - 65	6641350 - 6644955
Ferretería Industrial del caribe Ltda	Popa Cll 32 N. 19 -46 Av Pedro de Heredia	6664286 - 6664287
Ferretería Industrial Ltda	Bosque Dg 21A N. 55 - 133 L4	6623341 - 6624592
Ferretería Ferro Industrial Ltda	Cll 37 sur N. 36 - 10 Envigado (Medellín)	3319900
Ferretería Los Muñoz	Bosque Cll 21B Transv. 54B - 123	6628660 - 6628802
Ferretería Reina S en C	Cll 3B N. 56 - 29 Vía a Mamonal	6672239 - 6672237

PROVEEDOR	DIRECCIÓN	TELEFONOS
Ferretería Yacaman	Av Pie del Cerro Cll 30 N. 18A - 130	6563052 - 6563053
Fumeco Ltda	Bosque Dg 20 N. 52 - 04	6694835 - 6694836
Fylsa	Cll 49 Sur N. 43A - 85 Envigado (Medellín)	3318852 - 2707540
Imán Ltda	El Prado Cr 33 N. 29B - 54	6626221
Industrias Fervill Ltda	Bosque Av. Crisanto Luque	6692457 - 6992405
Isesolda Ltda	Los Corales Mz. J N. 10 - 39	6673549 - 6673751
La Mata de las Pinturas	Getsemani Cr 9 N. 31 - 50 Av del Centenario	6643676 - 6643677
Librería y Papelería Mundial	Centro Cll del Porvenir N. 35 - 60	6641184 - 6641646
Lubricentro Luber	Bosque Transv 54 N. 21E - 23	6622919
Mallas Ltda	Carrt del Bosque Transv 54 N. 28 - 70	6673963 - 6673964
Mamusa de Colombia S.A	Centro Comercial Mamonal Plaza	6674022 - 6674023
Multi Rodamientos Ltda	Av Pedro de Heredia N. 21 - 195	6665469 - 6662110
Mundial de Rodamientos Ltda	Av Pedro de Heredia N. 20 - 104	6660160 - 6663994
Nicolas del Castillo y Cía Ltda	Bosque Av. Principal Dg 21 N. 53 - 20	6694452 - 6694196
Oxigeno Optimo O2 Ltda	Carrt Mamonal Km 1	6694899 - 6694667
Potenza S.A	Sector Albonoz cra 56 N. 5 -24	6672740
Proexcom Comunicaciones	Edificio Banco Santander N. 8 -85	6645500

PROVEEDOR	DIRECCIÓN	TELEFONOS
Representaciones Hermar	Carrt del Bosque Sector San Isidro N. 27 - 26	6622723
Retales Industriales	Bosque Transv. 54 N. 22 -99	6623835
Rodamientos del Caribe Ltda	Av Pedro de Heredia N. 20 - 140	6662363 - 6662538
Soldaduras Industriales	Cll 77 N. 65 - 37 Local 149/150 (B/quilla)	3315211
Soldaduras Industriales del Caribe	Dg 21 N. 40 - 82	6623245
Soldar Ltda	Bosque Dg 21 N. 45 - 85	6628162 - 6628163
Solmaq de Bolívar Ltda	Bosque, carrt principal N. 45 -75	6629182 - 6629438
Solseg del Caribe Ltda	Cll 37 N. 46 - 165 (B/quilla)	3323111
Surticauchos	Av Pedro de Heredia Cll 31 N. 44 - 193 Sector Alcibia	6625308 - 6626587
Surtirodamientos Ltda	Av Pedro de Heredia N. 21 - 221 Sector el Toril	6663416
Taller Metalmecánico Castellón y Cía Ltda	Bosque Dg 21A N. 54 - 67	6620839
Unimodas	Av Pedro Romero Sector Acibia Cll Buenos Aires N. 31 -30	6692956 - 6623365

**9. RELACIÓN COSTO/BENEFICIO DE LA IMPLANTACIÓN DE LAS
ACCIONES CORRECTIVAS**

9.1 COSTOS

	DIARIO	MES	AÑO
VINCULACIÓN DEL GERENTE ADMINISTRATIVO			
Rubro			
Sueldo		\$700.000.00	\$8'400.000.00
 LUCHA POR EL CRECIMIENTO ABSOLUTO Y DISPERSIÓN DE SERVICIOS			
Visitas a clientes potenciales (martes y jueves en las mañanas) por parte del Gerente Comercial ; Promedio dos (2) por día.			
Rubro			
Gasolina vehículo	\$5.000.00	\$40.000.00	\$480.000.00
Papelería	\$2.000.00	\$16.000.00	\$192.000.00
 PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE TRABAJOS			
Rubro			
Compra tablero en formica (1.5mt x 2mt) para oficina de producción ; (control de las ordenes de trabajo)		\$80.000.00	\$80.000.00
 Continuación Presupuesto			
	DIARIO	MES	AÑO

ENFASIS EN SERVICIO AL CLIENTE

Visitas a clientes reales (lunes,
miércoles y viernes en las mañanas)
por parte del Gerente Comercial ;
Promedio dos (2) por día

Rubro			
Gasolina vehículo	\$5.000.00	\$60.000.00	\$720.000.00

DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL

Rubro			
Mano de obra		\$150.000.00	\$150.000.00
Papelería		\$30.000.00	\$30.000.00

IMPLANTACIÓN DE PROGRAMA DE SEGURIDAD

Rubro			
Dotación de botiquín		\$40.000.00	\$480.000.00
Demarcación de la planta		\$100.000.00	\$100.000.00
Cartelera		\$10.000.00	\$120.000.00

PUBLICACIÓN DEL ORGANIGRAMA, MISIÓN, VISIÓN, POLÍTICAS Y REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA

Rubro			
Elaboración		\$50.000.00	\$50.000.00
Enmarcada		\$50.000.00	\$50.000.00

TOTAL		\$1'326.000.00	\$10'852.000.00
--------------	--	-----------------------	------------------------

9.2 BENEFICIOS

Con la vinculación del Gerente Financiero, IMETALES LTDA podrá recuperar la cartera con vencimiento superior a un mes (45'586.000 en Octubre 1 de 1.996) en un

$$F = 64'299.053$$

$$\text{Beneficio} = 64'299.053 - 45'586.000 = 18'713.053$$

$$\text{Costo} = 10'852.000$$

$$\text{Relación Costo / Beneficio : } \frac{18'713.053.00}{10'852.000.00} = 1.72$$

Con la ejecución de estas estrategias y un análisis periódico de la clientela, del clima laboral y de la competencia IMETALES LTDA podrá asegurar una rentabilidad igual o mayor al 3.5% mensual en los años venideros.

Gastos de Administración presupuestados para 1.996 :

1. Nomina administrativa :

CARGO	MES	AÑO
Gerente Administrativo	700.000.00	8'400.000.00
Gerente Comercial	850.000.00	10'200.000.00
Gerente de Producción	850.000.00	10'200.000.00
Asistente de trabajos Ext1	500.000.00	6'000.000.00
Asistente de trabajos Ext2	450.000.00	5'400.000.00
Asistente de trabajos Ext3	350.000.00	4'200.000.00
Secretaria	245.000.00	2'940.000.00
Auxiliar de contabilidad	245.000.00	2'940.000.00
Auxiliar de compras	245.000.00	2'940.000.00
Mensajero-digitador contab	245.000.00	2'940.000.00
Honorarios contador	250.000.00	3'000.000.00
TOTAL		59'160.000.00

2. Gastos Telefónicos

MES	AÑO
300.000	3'600.000.00

3. Gastos de agua y energía de administración

1'000.000	12'000.000.00
-----------	---------------

4. Otros gastos

700.000.00

8'400.000.00

TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS

83'160.000.00

En la elaboración del estado de resultados presupuestado para 1997 además del presupuesto de gastos administrativos calculado anteriormente se adoptaron los siguientes criterios utilizados por las empresas que presentan una actividad similar a la de IMETALES LTDA

1. La nomina de administración debe ser equivalente al 13% del total de ingresos y la de producción al 7% ; Es decir que la nomina total de la empresa corresponde al 20% de las ventas ejecutadas.
2. Los costos operativos deben ser equivalentes al 36.5% de los ingresos totales.

Además se fijó como meta una rentabilidad para la empresa en el año de 1.997, del 3.5% mensual.

Ingresos presupuestados : $59'160.000 / 0.13 = 455'076.920$

Costos Operativos : $455'076.920 * 0.365 = 166'103.070$

IMETALES LTDA ESTADO DE RESULTADOS (Presupuesto 1.997)

Ingresos	455'076.920.00
-Costos	166'103.070.00

Margen bruto	288'973.850.00
-Gastos operacionales de administración	83'160.000.00
Utilidad Operativa	205'813.850.00
-Impuestos (37.5%)	77'180.193.00
Utilidad Neta	128'633.660.00

CONCLUSIONES

Con la reorganización del proceso administrativo de IMETALES LTDA se logró unificar criterios necesarios para realizar las actividades de manera que se eliminaran las inconsistencias existentes debido a que cada persona llevaba labores de su cargo a su manera y por ende de una forma diferente a los demás.

IMETALES LTDA debido a la especialidad de sus servicios cuenta con diversos tipos de clientes. El 56% son empresas de producción ; el 33% empresas de servicio y el 11% son empresas comerciales.

IMETALES LTDA cuenta con gran reputación debido a la especialización de sus servicios, atención profesional personalizada y a la calidad de sus servicios, pero el incumplimiento en la entrega de los trabajos es su principal debilidad.

La empresa refleja su principal debilidad financiera en la recuperación de la cartera (89 días, aproximadamente cada 3 meses) debido al inadecuado control del proceso de cobro de los trabajos. Además es importante resaltar la caída del índice de rentabilidad el cual descendió de 0.23 en 1993 a 0.0021 en 1995 ; A manera de fortaleza financiera IMETALES LTDA cuenta con las ventas, las cuales se han incrementado con relación al primer año de los tres de funcionamiento en un 120%. Por tal motivo es necesario realizar una adecuada planificación de la producción (cotizaciones) y control de las CxC.

Mediante el diseño de las estrategias conformada por tres etapas (de entrada de datos, comparativa y decisoria) se obtuvo como resultado principal que IMETALES LTDA requiere la pronta vinculación de un Gerente Administrativo para que se encargue de la planeación, coordinación y control de los procesos administrativos. Las otras 11 estrategias resultantes de la auditoria externa e interna en orden descendente de importancia fueron :

- Rediseñar la estructura administrativa y asignar funciones a los cargos
- Luchar por el crecimiento absoluto
- Enfatizar en la estabilidad del empleado
- Planificar la prestación del servicio (cotizaciones, tiempo de entrega)

- Establecer y documentar un procedimiento de cobro, manteniendo un control desde el inicio de la prestación del servicio hasta la culminación del mismo
- Enfatizar en el servicio al cliente
- Realizar periódicamente análisis de la clientela
- Dispersar el ofrecimiento de los servicios
- Desarrollar la estructura salarial mediante la descripción y especificación de los cargos y publicar en un lugar visible el reglamento interno de trabajo
- Elaborar programa de selección del mejor proveedor
- Implantar un programa de seguridad industrial y salud ocupacional

BIBLIOGRAFÍA

AMARO GUZMAN, Raimundo. Administración de Personal. México. Limusa. 1990. 351p.

DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Santa Fé de Bogotá. Legis. 9ed. 1994. 371p.

GARCIA S, Oscar León. Administración Financiera. 2de. Cali. Impresores S.A. 1993. 459p.

GARZÓN FLOREZ, Carlos Alberto. La Concertación a la Nueva Política Industrial. Bogotá. FEDEMETAL. 1995. 228p.

KOTLER, Philip. Mercadotecnia. 3de. México. Prentice Hall Hispanoamericana. 3en. 1991. 745p.

LARIS CASILLAS, Francisco Javier. Acerca de la Planificación de la Pequeña y Mediana Empresa. 2de. México. Limusa. 1991. 137p.

MINTZBERG, Henry. El proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. México. Prentice Hall. 1993. 1207p.

MONTOYA PALACIO, Alberto. Conceptos Modernos de Administración de Compras. 2de. Cali. XYZ Impresores. 1992. 164p.

ANEXOS

Anexo A. Listado de las empresas del sector metalmecánico en Cartagena

3710 Industrias básicas de hierro y acero

Mekano

Taller Unión

Fundiciones San Judas

Taller ADIFE

Créditos Raso

Taller de soldadura Rigel

Industria metalmecánica Marcalvi de Cartagena

José Alejandro Garzón - Felix Saens

Aceros Figurados de la Costa Ltda

Taller industrial SERVITEC Ltda

Fundiciones HERREL

3720 Recuperación y fundición de cobre y aluminio

José Santoya Tello y Cía Ltda

Fundiciones y mecanizados de la costa FUNMECO Ltda

FUMECO

Fundiciones Taffur

Metal Aluminio

Taller industrial mecánico

3813 Fabricación de elementos estructurales

Osguel Ltda

Construcciones metalmecánicas

Taller Servimet Ltda

Talleres Unidos Ltda

Bustos Reyes & Cía Ltda

Cabrera Ramos & Cía

Compañía Industrial y comercial de Cartagena Ltda COINCAD

Talleres Hogon Ltda

Industria mecánica de motores y equipos pesados Ltda IMDEMEP

Metalmecánica y mantenimiento del Caribe Ltda

Minnaves Ltda

Polilabores Ltda

Reparación y mantenimiento metalmecánico Ortega Bru-Pallares REMAN

Talleres Cartagena Ltda

3819 Fabricación de productos metálicos N.E.P exceptuando maquinaria y equipo

Van Leer de Colombia

Fabrica de Tornillos Ltda

Mecanizados, cromados y niquelados Ltda

Proceso metalmecánico Albornoz Ltda

Tubos del Caribe

3824 Fabricación de maquinaria y equipos especiales para la industria excepto la maquinaria para trabajar los metales y la madera

Industrias Técnicas S.A INTEC

Competrol Ltda

IMEC Ltda

Metalmecánica del Caribe Ltda

3831 Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos industriales

Celdas Ltda

Construcciones Omega Ltda

Indufrial S.A

Reconstructora de container S.A REC S.A

Industrias FERVILL

Industrias Canoles

4441 Fabricaciones navales y reparación de barcos

Astilleros canal del dique ASTICANAL Ltda

Astilleros Cartagena & Cía Ltda

Bropool & Cía Ltda

Astillero Naval

Ingeniería naval de mantenimiento INMA Ltda

Remolcadores del Caribe REMOLCAR Ltda

Taller Escamilla Ltda

Equipos y montajes Ltda EQUYMON

Astemcar Ltda

Mares Ltda

Tecinaval Ltda

Industrias metálicas del Caribe Ltda INMECAR

Taller Marimón

Resenal

3843 Fabricación de Vehículos y automóviles

Carrocerías el Turco

Incar Ltda

9510 Servicios de reparación

Taller Industrial Ltda

Julio de Aguas López & Cía Ltda

Taller industrial García Ltda

Taller metalmecánico Castellón & Cía Ltda

Electromec Ltda

Industrias Alan Ltda

Taller Técnico Industrial metalmecánico Ltda

Servicios de mantenimiento y montajes del Caribe SERVIMAT Ltda

Servimontajes

Taller taller industrial Coal

J. Builes S.A

Taller El trébol Ltda

Taller de herrería Arango

Montaje, mantenimiento metalmecánico Alberto Aldana

Taller Palmer

Ferretería Taller Ignacio Sierra Matos

Anexo B. Lista de materiales de acuerdo al tipo de proveedor

HERRAMIENTAS

HERRAMIENTAS	MARCA	VALOR UNITARIO	DESCUENTO
Broca de 5/8"			
Broca de 1"			
Broca de 1 5/8"			
Broca 1 3/8"			
Broca 1 1/4"			
Broca 1 1/2"			
Broca 2"			
Broca 2 1/2"			
Juego de brocas de 1/16 a 1/2"			
Caja de herramienta pequeña			
Calibrador de rosca en pulgada			
Calibrador de rosca en mm			
Calibrador pie de rey 6"			
Calibrador pie de rey 8"			
Calibrador pie de rey 24"			
Destornillador de extrías 10"			
Destornillador de extrías 12"			
Destornillador de extrías 14"			
Destornillador de pala de 10"			
Destornillador de pala de 12"			
Destornillador de pala de 14"			
Juego de destornillador 6 Unid.			

Escuadra 12"			
Escuadra 18"			
Escuadra 24"			
Escuadra 45 grados			
Extractores de 2 patas			
Extractores de 3 patas			
Flexometro de 3 mts.			
Flexometro de 5 mts			
Hombre solo (VICEGRIT)			
Juego de llave de boca ¼ - 1"			
Juego de llave 25 mm			
Juego de llave mixta hasta 1"			
Juego de llave mixta hasta 25 mm			
Juego de llave allen hasta ½"			
Juego de llave allen hasta 14 mm			
Llave de copa 1 5/16 (dado)			
Llave expansiva 15"			
Llave expansiva 10"			
Llave expansiva 24"			
Llave para tubo 10"			
Llave para tubo 15"			
Llave para tubo 18"			
Mona de 2 libras			
Mona de 4 libras			
Nivel de 8"			
Nivel de 12"			
Nivel de 24"			
Pinzas de alicate 8"			
Prensa para tubo 6"			
Rache cuadrante de ½			
Tarraja para tubería ½ a 1"			
Tarraja para tubería 1 a 2"			

ELEMENTOS DE FERRETERIA

ELEMENTOS	MARCA	VALOR UNITARIO	DESCUENTO
Broca para concreto de 1/4"			
Broca para concreto de 3/8"			
Broca para concreto de 1/2"			
Broca para concreto de 5/8"			
Broca para concreto de 3/4"			
Broca para concreto de 1"			
Brocha de 1"			
Brocha de 2"			
Brocha de 3"			
Brocha de 4"			
Buril de 1/4"			
Buril de 5/16"			
Buril de 3/8"			
Buril de 1/2"			
Buril de 5/8"			
Buril de 3/4"			
Calibrador pie de rey 6"			
Calibrador pie de rey 8"			
Cuchilla calzada Tg 1/2 derecha			
Cuchilla calzada Tg 1/2 izquierda			
Cuchilla calzada Tg 5/8 triangular			
Cuchilla calzada Tg 5/8 derecha			
Cuchilla calzada Tg 5/8 izquierda			
Cuchilla calzada Tg 3/4 triangular			
Cuchilla calzada Tg 3/4 derecha			
Cuchilla calzada Tg 3/4 izquierda			
Cuchillas para tronzar 7/8 * 1/8"			
Cuchillas para tronzar 7/8 * 5/32"			
Cuchillo c/zado punta Tg 3/8 Triang			
Cuchillo c/zado punta Tg 3/8 Derech			
Cuchillo c/zado punta Tg 3/8 Izquier			
Cuchillo c/zado punta Tg 1/2 triang			
Hoja de segueta 12"*1*10 dientes			
Hoja de segueta 12"* 1 1/4 *10 dientes			
Hoja de segueta 12"*10 dientes			
Lija N. 80			
Lija N. 100			
Lija N. 120			

Lija N. 150			
Lija N. 220			
Lija N. 400			
Lima plana 8"			
Lima triangular 6"			
Lima triangular 8"			
Lima cuadrada 8"			
Lima redonda 8"			
Lima redonda 10"			
Marco para segueta			
Martillo de bola 2 lbs.			
Permatex			
Piedra para esmeril 12"*1 ½ gruesa			
Piedra para esmeril 6"* 1" gruesa			
Piedra para esmeril 6"* 1" fina			
Piedra para motortool triangular			
Piedra para motortool redonda			
Piedra para motortool plana			
Tela de esmeril N. 60 (pliego)			
Tela de esmeril N. 80 (pliego)			
Tela de esmeril N. 100 (pliego)			
Tela de esmeril N. 140 (pliego)			
Thiner (galón)			
Waipe			

ELEMENTOS DE METALISTERIA

ELEMENTOS	MARCA	VALOR UNITARIO	DESCUENTO
Electrodo 316 no rev. Tig 1/8			
Electrodo 316 no rev. Tig 3/32			

Electrodo de carbón 1/8			
Soldadura 6013 1/8			
Soldadura 6011 1/8			
Soldadura 6010 3/32			
Soldadura 6010 1/8			
Soldadura 6010 5/32			
Soldadura 7018 3/32			
Soldadura 7018 1/8			
Soldadura 7018 5/32			
Soldadura de aluminio 1/8			
Soldadura de bronce 1/8			
Soldadura E 7024 1/8			
Soldadura hierro aut. 1/8			
Soldadura inoxi 308 3/32			
Soldadura inoxi 308 1/8			
Soldadura inoxi 309 3/32			
Soldadura inoxi 309 1/8			
Soldadura inoxi 316 3/32			
Soldadura inoxi 316 1/8			
Soldadura níquel 100 3/32			
Soldadura níquel 100 1/8			
Soldadura plata aut. 1/8			

ELEMENTOS DE SEGURIDAD

ELEMENTOS	MARCA	VALOR UNITARIO	DESCUENTO
Botas de seguridad			
Cable para soldar N. 1			
Cable para soldar N. 2			
Careta para pulir			
Cascos de seguridad			

Cepillo con cerda de acero			
Cepillo con cerda de acero inox.			
Cinturón de seguridad			
Disco para pulidora 7"1/8			
Disco para pulidora 7"1/4			
Gafas de seguridad			
Grata circular trenzada 3/8"			
Guantes cortos en carnaza			
Guantes cortos en vaqueta			
Guantes largos para soldador			
Narigueras desechables			
Orejeras			
Pechera para soldar			
Piedras para chispero			
Porta electrodos Jackson			
Tapones auditivos desechables			
Tiza escolar			
Tiza industrial			
Vidrio circular blanco			
Vidrio circular oscuro N. 5			
Vidrio circular oscuro N. 6			
Vidrios oscuro N. 11			
Vidrios oscuros N. 12			
Vidrio rectangular blanco			

Anexo C. Encuesta dirigida a los clientes externos de IMETALES LTDA

Con el siguiente estudio se pretende conocer las necesidades reales, expectativas y gustos de los clientes. Así como la percepción del servicio prestado por IMETALES LTDA.

FECHA _____/_____/_____
NOMBRE DE LA EMPRESA _____
DIRECCIÓN _____
NOMBRE DEL ENCUESTADO _____
CARGO QUE DESEMPEÑA _____

1.Cuál es la actividad principal de la empresa ?

2. Por qué prefiere utilizar los servicios de IMETALES LTDA ?

3. Qué otro servicio le gustaría que le ofreciera IMETALES LTDA?

4. Que características del servicio son de importancia fundamental para usted ?

5. En cuanto a estas características cómo se puede comparar nuestros servicios con los de la competencia ?

- a) Excelente ()
- b) Muy bueno ()
- c) Bueno ()
- d) Aceptable ()

Por qué ? _____

6. Qué tipo de relaciones mantiene IMETALES LTDA con su cliente ?

- a) Suministra información sobre las características de calidad del producto y servicio ofrecido ()
- b) Suministra información sobre la comercialización del producto en el mercado ()
- c) Novedades sobre las tarifas en el mercado ()
- d) Otros, cuáles ? () _____
- e) Ninguno ()

7. Cómo avizora el futuro de IMETALES LTDA en el mercado de las empresas metalmecánicas ?

- a) Excelente ()
- b) Muy bueno ()
- c) Bueno ()
- d) Aceptable ()

Por qué _____

8. Cuáles son las fortalezas y debilidades que usted identifica en el servicio prestado por IMETALES LTDA ?

FORTALEZAS	DEBILIDADES
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

9. Teniendo en cuenta el grado de importancia que le da usted a los siguientes factores relacionados con la calidad del servicio, califíquelos de 1 a 3.

FACTORES	GRADOS		
	1	2	3
Tiempo de entrega del producto			
Confiabilidad del producto			
Clima de negociaciones agradable			
Precios adecuados			

3 = Muy importante 2 = importante 1 = indiferente

10. Indique a su juicio los competidores más fuertes de IMETALES LTDA ?

11. En forma breve describa qué servicio espera recibir de IMETALES LTDA ?

Anexo D. Formulario para análisis ocupacional

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	:	_____
NOMBRE Y APELLIDO	:	_____
DEPARTAMENTO	:	_____
JEFE INMEDIATO (CARGO)	:	_____
FECHA DE ANALISIS	:	_____

2. RESUMEN DEL CARGO

Describa brevemente el objetivo fundamental del cargo en términos de: QUE HACE, COMO LO HACE Y PARA QUE LO HACE

QUE HACE Y COMO LO HACE	RESULTADO FINAL ESPERADO PARA QUE LO HACE

4. RELACIONES ORGANIZACIONALES

4.1 De que cargo depende usted directamente

4.2 Que cargos reportan a su mismo jefe Superior inmediato

4.3 A que cargos supervisa usted ?

DIRECTAMENTE

INDIRECTAMENTE

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

4.4 Enuncie en forma breve el aporte fundamental de cada cargo subordinado, (Describiendo que hace y para que lo hace).

5. RELACIONES DE TRABAJO

Describa las comunicaciones interpersonales o de otra índole que usted mantiene en razón de su cargo tanto internas como externas y describa brevemente el objetivo de los mismos.

RELACIONES INTERNAS (Con quien)	OBJETIVO (Para qué)

RELACIONES EXTERNAS (Con quien)	OBJETIVO (Para qué)

6. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

Señale las decisiones que usted toma al ejercer sus funciones y que estén dentro de las atribuciones designadas a su cargo.

6.1 Decisiones que usted toma sin consultar a su superior inmediato

6.2 Decisiones que usted toma consultando a su superior inmediato

7. PROBLEMAS PROPIOS DEL CARGO

Describa los problemas que se presentan con frecuencia y que usted debe resolver para el logro de los objetivos trazados en el cargo. (Piense en situaciones difíciles inherentes al cargo que usted debe afrontar).

7.1 Cuales son los medios con que cuenta para resolver los problemas que se presentan ? (reglas, instrucciones, procedimientos, políticas, objetivos etc.)

7.2 Cual es el impacto del cargo ? (Cual es el grado de participación que tiene el cargo en el logro de los resultados de la organización ?)

7.3 Que intensidad del proceso mental exige el cargo para identificar, analizar y solucionar un problema ? (Hace referencia al tipo de pensamiento que se debe generar para atender y resolver los problemas)

SENCILLA ()

La elección sencilla de cosas aprendidas en situaciones simples.

CON MODELOS ()

La elección de cosas aprendidas en situaciones conocidas previamente establecidas.

INTERPOLATIVO ()

Elegir de lo aprendido experiencias y aplicarlas a situaciones nuevas o parecidas.

ADAPTACIÓN ()

Implica contar con un pensamiento analítico, interpolativo, valuativo y/o consultivo, que genere soluciones dentro de situaciones variables.

8 HABILIDADES

8.1 HABILIDAD ADMINISTRATIVA

Indique que aptitud es necesaria para integrar y armonizar distintas funciones dentro de la empresa (esta habilidad supone la necesidad de planear, organizar, controlar y evaluar resultados).

() Implica la habilidad para ejecución y/o supervisión de una o varias actividades muy específicas en objetivos y contenidos con un apropiado conocimiento de las actividades relacionadas.

() Implica la habilidad para supervisar la relación de funciones homogéneas en naturaleza y objetivos, delegar y coordinar el trabajo de otros.

- () Implica la habilidad para integrar y coordinar funciones diversas en naturaleza y objetivos, o la coordinación de una función que afecte significativamente la planeación y las operaciones de la empresa.
- () Implica la dirección de un conjunto de funciones hacia la consecución de objetivos a mediano y largo plazo.

8.2 HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS

Indique el tipo de habilidad que requiere su cargo para sus relaciones interpersonales (Señale con una X)

BÁSICA ()
Normal cortesía y eficiencia.

IMPORTANTE ()
Es importante influir y/o servir a los demás, así como la comprensión de los otros.

CRITICA ()
Es de máxima importancia el tener habilidades aisladas o combinadas para comprender, seleccionar, desarrollar y motivar a las personas

8.3 HABILIDAD TÉCNICA

8.3.1 EDUCACIÓN

Que nivel educativo mínimo cree usted debe poseer una persona para desempeñar eficientemente las labores de su cargo ?

8.3.2 EXPERIENCIA

Especifique el tipo de experiencia y cuanto tiempo se requiere para que una persona pueda ejecutar eficientemente las labores de su cargo ?

8.3.3 ENTRENAMIENTO

Requiere el cargo previo entrenamiento ?

SI () NO ()

Cuanto tiempo considera usted necesita una persona para desempeñarse en el cargo ?

9. RESPONSABILIDAD

9.1 POR SUPERVISIÓN

Debe usted supervisar una o más personas en el desarrollo de su cargo.

SI () NO ()

Identifique el tipo de supervisión que le corresponde ejercer.

a. SUPERVISIÓN TÉCNICA ()

Asigna, instruye y comprueba el trabajo.

b. SUPERVISIÓN TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA ()

Planea, asigna, instruye, coordina y comprueba el trabajo. Responde por la actuación del personal y puede llamarle la atención verbalmente o por escrito.

c. SUPERVISIÓN COMPLETA ()

Planea, asigna, instruye, coordina y comprueba el trabajo. Responde por la educación, actuación y disciplina y tiene autoridad para sancionar las faltas.

9.2 RESPECTO A COSTOS

Indique a continuación la responsabilidad económica que tiene a su cargo por concepto de ingresos o de egresos, títulos, valores y otros. (hace referencia a los datos significativos aplicados a su puesto de trabajo con el fin de comprender el tamaño de su operación).

9.3 RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Indique la respuesta que usted cree que es la que mejor lo define.

() No tiene acceso legítimo a información de carácter confidencial.

() La información es de alguna importancia y su revelación podría resultar perjudicial para las actividades de la empresa o bien, frecuentemente acceso a informaciones observadas pero que son de conocimientos de varias personas.

() Frecuente acceso a informaciones importantes y reservadas, cuya divulgación podría ocasionar a la empresa pérdidas y daños. El acceso es limitado a pocas personas.

() Frecuente acceso a información extremadamente confidencial cuya divulgación perjudicaría los intereses de la empresa en forma muy grave.

Cual es la información que usted conoce o maneja en razón de su cargo ?

9.4 RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE MAQUINARIA, EQUIPO Y VALORES.

Tiene usted responsabilidad directa por elementos que le corresponde manejar en el desarrollo de su trabajo ?

SI () NO ()

Indique el tipo de elemento bajo su cuidado

ELEMENTOS A SU CARGO	BREVE ENUNCIADO
Maquinaria	
Equipo	
Equipo de Oficina	
Dinero y/o valores	
Materias primas	
Materiales	
Productos Terminados	
Otros	

10. SITUACIONES POR RESOLVER Y AYUDAS DEL CARGO

Enuncie a continuación las situaciones o actividades que si no se hacen de una forma adecuada pueden generar trastornos en el buen desempeño las actividades en otros cargos.

11. OBSERVACIONES

Anexo E. Formato para descripción de funciones

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ENCABEZADO O IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO :

DEPARTAMENTO :

JEFE INMEDIATO :

MISIÓN DEL CARGO

FUNCIONES

NATURALEZA Y ALCANCE DEL CARGO

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

RELACIONES INTERNAS

RELACIONES EXTERNAS

RETOS, SITUACIONES POR RESOLVER, PROBLEMAS Y AYUDAS DEL CARGO

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

RESPONSABILIDAD

POR SUPERVISIÓN

ECONOMICA

POR BIENES DE LA EMPRESA

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

POR IMPACTO

REQUISITOS DEL CARGO

HABILIDAD ADMINISTRATIVA

HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS

EDUCACIÓN

EXPERIENCIA

ENTRENAMIENTO

CLIENTES

ABONOS COLOMBIANOS S.A (ABOCOL) Mamonal zona industrial Teléfonos: 6685 -000 -101 -201 -491 -651 -652 -129 -167	Gabriel Santiago Gilberto Alvarez
AGUAS DE CARTAGENA S.A Getsemani, cr 10 24-02 Av. del Arsenal Teléfonos: 6649 -581 -582	Alberto Barroso Luis García

ALCALIS DE COLOMBIA LTDA Mamonal zona industrial Teléfonos: 6685 -318 -349 -398 -451 -478	Hugo Redondo
ALMACÉN B.C Y CIA LTDA Toril, cl 32 23-65 Av. Pedro de Heredia Teléfonos: 6692 -416 -414 -715	Miguel Blanco
ALMACENES MAGALI PARIS Centro cr 6 32-82 Calle del Candilejo y Portal de los Dulces Teléfonos: 6643 -960 -961 -962 -963 -964 -965 -966 -967	Ignacio Burgos
AMONIAOS DEL CARIBE S.A (AMOCAR) Mamonal zona industrial Teléfonos: 6685 -651 -652 -653	Alvaro Porto Argemiro Martinez
ARC ALMIRANTE PADILLA Base Naval, Bocagrande cr 2 Teléfono: 6641602	Comandante Luis Fernando Yance
ARC ANTIOQUÍA Base Naval, Bocagrande cr 2	Capitán Luis Fernando Lanziano
ARC CALDAS Base Naval, Bocagrande cr 2	Capitán Edgar Celi
ARC MALPELO Base Naval, Bocagrande cr 2	
ARC PEDRO DE HEREDIA Base Naval, Bocagrande cr 2	Capitán Jairo Parra
ARC PROVIDENCIA Base Naval, Bocagrande cr 2	
ARC QUINDIO Base Naval, Bocagrande cr 2	Teniente de navío Gustavo Ángel
ARC QUITASUEÑO Base Naval, Bocagrande cr 2	
ARC RODRIGO DE BASTIDAS Base Naval, Bocagrande cr 2	
BIOFILM S.A Mamonal km 5 sector puerta de hierro Teléfonos: 6685 -456 -934 -508 -946 -947 -866 -945 -930	Oscar Anillo
CABOT COLOMBIANA S.A Mamonal Km 2 Teléfonos: 6685 -012 -163 -221 -352 -488 -710	Rigoberto Jimenez Andrés Pardo
CARTAGENA SHRIMP COMPANY LTDA Zona franca industrial de Mamonal Bdg 4 Teléfonos: 6685 -600 -601 -602 -733 -759	Hector Cabarcas
COLCLINKER S.A Mamonal zona industrial Teléfonos: 6685 -081 -108 -558 -612 -684 -683	Laureano Pinedo
ELECTRIFICADORA DE BOLÍVAR S.A Manga Teléfonos: 66046 -30 -31	Alfonso Morón

FLETAR LTDA Centro cl 32 5-09 of. 502 Ed. Andian Plaza de la Aduana Teléfonos: 6600 -882 -900. 664 - 2041 -6260	Oswaldo Hernandez
HOLANDA COLOMBIANA S.A Instalaciones de Colterminales Mamonal km 12 Teléfonos: 6685 -912 -913 -168	Amaranto García
HOTEL CARIBE Bocagrande cr 1 2-87 Teléfonos: 6650 -155 -686 -352 -813 -051 -159 -429 -387	José Luis Escaff
INDUSTRIAS KATORI Mamonal Km 7 Teléfonos:	Fabio Gonzales
MADERAS MAMONAL Alcibia cl 32 22-114 Av. Pedro de Heredia Teléfonos: 6626 -092 -478	Abraham Saksuk
MALTERIA DE COLOMBIA S.A Mamonal km 1 entrada pasacaballo Teléfonos: 6685 -686 -902 -903	Edgardo López
MUEBLES DEL CARIBE LTDA Ceballos, diagonal 30 54-220 Teléfonos: 6673 -805 -806 -811 -813 -814	Miguel Guzar
PETROQUIMICA COLOMBIANA S.A Mamonal zona industrial Teléfonos: 6685 -411 -894 -895 -896 -897 -898 -899 -580	Oswaldo Guerra Ramón Ramírez
POLYBOL LTDA Mamonal km 5 sector puerta de hierro Teléfonos: 6686 -380 -291 -192	Miguel Hernandez
POLYMER S.A Albornoz vía Mamonal Teléfonos: 6685 -124 -994 -995	Miguel Blanch Sonia Velasco
PROPILCO S.A Mamonal zona industrial Teléfonos: 6685 -751 -752 -753 -754 -755 -756 -941 -942	Ricardo Rebollero Cesar Marquez Mary García
PURINA COLOMBIANA S.A Bosque Trans. 54 carrt Teléfonos: 662 -5915 -6043	Luis Fernando López
SEATECH Mamonal Km 8 Teléfonos: 6685 -723 -956 -791 -793 -611 -931	Gustavo Carazo
SIDERURGICA DE BOYACA S.A Zona industrial de Mamonal km 9 Teléfonos: 6685 -762 -763 -764 -765 -766 -767 -768 -769	Daniel Maya
TUBOCARIBE S.A Parque industrial Carlos Velez Pombo carrt Turbaco km 1 Teléfonos: 6619 -128 -388 -391 -392 -393 -394	Pablo Alvarracin
ZONA FRANCA S.A Mamonal zona industrial Teléfonos: 6685 -016 -026	Lorena Leottau

ORGANIZACIÓN DE IMETALES LTDA

JUNTA DE SOCIOS	Miguel Blanco, José Cerro, Alvaro Santamaria
------------------------	--

CARGO	
1. GERENTE DE PRODUCCIÓN	José Cerro
2. GERENTE ADMINISTRATIVO	José Cerro
3. GERENTE COMERCIAL	Alvaro Santamaria
4. SECRETARIA GENERAL	Nadis Diaz
5. ASISTENTE DE TRABAJOS EXTERNOS	Uriel Jimenez, Manuel López, Fidel Tinoco
6. AUXILIAR DE COMPRAS	Jaime García
7. CONTADOR	
8. AUXILIAR DE CONTABILIDAD	Lorena Rojas
9. MENSAJERO-DIGITADOR CONTABLE	Juan Carlos Campo

10. ALMACENISTA	Luis Herrera
11. MECÁNICO INDUSTRIAL	Andrés Gómez, Roque Julio Vega, Gustavo Valdelamar
12. JEFE DE TALLER DE FUNDICIÓN	Abel Lara
13. JEFE DE TALLERES	
14. PINTOR	
15. SOLDADOR	
16. TORNERO	
17. AYUDANTE DE FUNDICIÓN	
18. AYUDANTE DE MECÁNICA	