

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**PLAN DE NEGOCIOS A & F SOLUCIONES ALISTAMIENTO E IMPRESIÓN S.A.**

**Acevedo Catalina**

**Arévalo Ángela**

**Bermejo Andrea**

**ASESOR**

**Germán Alberto Riveros**

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Facultad de Ciencias Económicas

**Especialización de Gerencia Comercial con Énfasis en Ventas**

Bogotá, Diciembre de 2013

## Tabla de contenido

### RESUMEN 1

#### CAPITULO 1 Aspectos Fundamentales del Plan de Negocios 2

1.1	Objetivo General del Plan de Negocios .....	3
1.2	Tipo de Empresa y Régimen Jurídico.....	3
1.3	Misión del Plan de Negocios .....	3
1.4	Visión del Plan de Negocios .....	3
1.5	Entorno Económico 3	
1.5.1	Datos Básicos.....	4
1.5.2	Tendencias del Mercado.....	4
1.5.3	Oportunidades.....	6
1.5.4	Amenzas.....	6

#### CAPITULO 2 Estudio de Mercado 7

2.1	Análisis del tipo de demanda y de compradores 8	
2.1.1	Productos Editoriales.....	9
2.1.1	Productos destinados a la publicidad de productos y servicios .....	9
2.1.3	Productos Transaccionales.....	9
2.2	Empresas representativas del sector de artes gráficas en Colombia .....	10
2.2.1	Descripción de la Competencia.....	10
2.2.2	Evaluación de precios del Mercado .....	10
2.2.3	Esquema del mercado – producto – canales .....	13
2.2.4	Fases del Proceso de Mercado .....	14

#### CAPITULO 3 – ESTUDIO TÉCNICO 16

3.1	Unidad de Medida .....	17
3.2	Macrolocalización.....	17
3.3	Inversiones.....	17

3.4 Estudio de Tiempos .....	17
3.4.1 Objetivos.....	17
3.4.2 Cómo Funciona .....	18
3.5 Tamaño de la Operación.....	18
3.6 Flujograma.....	19
3.7 Lay Out Ideal. ....	20
3.8 Especialización Mano de Obra .....	22
3.9 Materia Prima e Insumos.....	22
<b>CAPITULO 4 – ESTUDIO ORGANIZACIONAL</b>	<b>23</b>
4.1 Proceso de Recursos Humanos .....	24
4.1.1 Plan de Selección.....	24
4.1.2 Herramientas de Selección.....	25
4.1.3 Pruebas Psicotécnicas.....	25
4.1.3.1 Warteg.....	25
4.1.3.2 OTIS.....	26
4.1.3.3 Juego de Roles.....	26
4.2 Métricas de Selección.....	26
4.3 Mantenimiento de la Bolsa de Trabajo.....	27
4.4 Medidas contra la Rotación.....	27
4.5 Plan de Acción.....	27
4.6 Plan Motivacional.....	28
4.7 Jornadas de Comunicación.....	28
4.8 Tipos de Formación.....	28
4.8.1 Formación Inicial Previa a la Contratación.....	28
4.8.2 Formación Inicial.....	29

4.8.3 Formación Continua.....	29
4.8.4 Formación Proactiva.....	29
4.8.5 Formación Específica para mandos medios.....	29
4.8.5.1 Supervisores.....	29
4.8.5.2 Programadores.....	29
4.8.5.3 Gestor de Calidad.....	29
4.8.5.4 Jefe de Operación.....	29
4.9 Técnicas Pedagógicas.....	30
4.9.1 Lección Teórico Práctico.....	30
4.9.2 Juego de Roles.....	30
4.10 Organigrama y Perfiles.....	31
4.10.1 Jefe Administrativo.....	31
4.10.2 Jefe de Operación.....	32
4.10.3 Supervisor.....	32
4.10.4 Operarios.....	33
4.10.5 Gestor de Calidad.....	33
4.11 Calidad.....	34
4.12 Plan de Monitoreo.....	34
<b>CAPITULO 5 – ENTORNO ECONOMICO</b>	<b>36</b>
5.1 Costos Fijos y Variables al Año.....	37
5.2 Ingresos.....	38
5.3 Costos.....	39
5.4 Flujos Fondo Prototipo.....	40
5.5 Valor de la Firma.....	41
<b>ANEXO 1 – REGLAMENTO INTERNO DEL TRABAJO</b>	<b>42</b>

<b>ANEXO 2 – PLAN DE SALUD OCUPACIONAL</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO 3 – FLUJOGRAMA DEL PROCESO.....</b>	<b>70</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>71</b>
<b>RESUMEN ANALITICO DE LA INVESTIGACION (RAI).....</b>	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>75</b>

## **RESUMEN EN ESPAÑOL**

A & F SOLUCIONES, es un proyecto que busca mejorar de forma eficiente los procesos de alistamiento e impresiones de las compañías enfocado al sector editorial, a través de la aplicación de herramientas administrativas modernas con el fin de reducir costos operativos y administrativos a las empresas disminuyendo riesgos e incrementando la eficiencia.

Teniendo en cuenta la tendencia del mercado donde se concluye que habrá una tendencia dominante hacia impresiones y hacia la tercerización de procesos, la demanda en el sector crecerán; la visión de este proyecto se centra en la racionalización de los procesos operativos, es decir tácticos para obtener a mediano plazo de planificación, la herramienta de ejecución de la operación de A & F, con elementos de control de gestión empresarial y la medición de la prestación de los indicadores de un servicio eficiente.

## **RESUMEN EN INGLES**

A & F solutions, it is a project that seeks to improve efficient recruitment processes focusing in printer companies. Through the application of administrative modern tools in order to reduce operating and administrative costs to the companies, reducing risks and increasing efficiency.

Taking into account the tendency of the market where it is concluded that there will be a dominant trend toward prints, and BPO, that therefore the demand in the sector will in continuous growth, the vision of this project focuses on streamlining operational processes, i.e. tactical planning and in this form is expected to be, in the medium term, the tool of execution of the operation of A & F, with elements of business management control and measurement of service delivery indicators.

**CAPÍTULO 1**  
**ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL PLAN DE NEGOCIOS**



## **1 ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL PLAN DE NEGOCIOS**

### **1.1 Objetivo General del plan de Negocios**

Mejorar la eficiencia de A&F Soluciones de Alistamiento e impresión SAS, con la aplicación de herramientas administrativas modernas, como la Gerencia Estratégica, de tal manera que se disminuyan los riesgos, se incremente la eficacia en los procesos y la eficiencia en el mercadeo.

### **1.2 Tipo de Empresa y Régimen Jurídico**

Empresa Prestadora de Servicios Logísticos para procesos de artes graficas

### **1.3 Misión del plan de negocios**

Desarrollar una estructura que nos permita usar los recursos de A&F de una manera eficiente generando rentabilidad.

### **1.4 Visión del Plan de negocios**

Este aspecto estará centrado en los procesos operativos, es decir la planeación táctica y en esta forma se espera tener, en el mediano plazo, la herramienta de ejecución de la Operación de A&F, con elementos de control de gestión empresarial e indicadores de medición de la prestación del servicio.

### **1.5 Entorno Económico**

La tercerización de los servicios logísticos en Colombia es una tendencia en alza, por lo que saber que se debe tener en cuenta al contratar a un operador logístico es vital para cualquier compañía. Debido a múltiples factores como la apertura de los mercados y la cerrada competencia entre las diferentes marcas y productos, cada vez es más importante contar con procesos logísticos de calidad que ayuden a cumplir los diferentes objetivos de las empresas. Sin embargo, y de acuerdo a la tendencia mundial, la tercerización de estos procesos es una de las opciones más viables para aquellas empresas que no cuentan con dicha infraestructura o que desean disminuir costos de operación a la vez que mejoran la calidad de esta.

Algunas opiniones de expertos en logística son las siguientes:

De acuerdo a Sylvia Margarita Rey Parra, Consultor de Desarrollo de Clientes de LOGyCA, “Teniendo en cuenta un estudio que se realizó sobre los clientes o usuarios de operadores logísticos, se demuestra que alrededor de un 40% de las empresas colombianas están tercerizando la operación logística, y un 8% lo ha considerado.”<sup>1</sup>

Por su parte, Omar González Pardo quien se ha desempeñado como presidente de Asociación Colombiana de Logística, ACOLOG, y presidente de la Asociación Latinoamericana de Logística, ALL, entre otros importantes cargos, piensa que “en Colombia falta que las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas, empiecen a hacer la mudanza de entregarle a un tercero, a un operador logístico, el manejo de sus inventarios de punta a punta, desde el momento en que se produce hasta el momento en que llega al cliente final y ellos dedicarse a las tareas de producción, venta e innovación de sus productos.”<sup>2</sup>

### **1.5.1. DATOS BASICOS**

Según un estudio anterior, de KPMG, en el que se realiza un análisis sobre los destinos más fértiles para el negocio de Subcontratación de Procesos de Negocios (Business Process Outsourcing, BPO, por sus siglas en inglés), se descubre que es Latinoamérica, uno de ellos, aunque solo representa el 4 por ciento del mercado mundial, pero sí, el segmento de mayor expansión del modelo. Y según anticipa la investigación, que tiene ya un par de años, el 2012 cerrará con cerca de 450.000 millones de dólares anuales, con tendencia a crecer.<sup>3</sup>

Según estimativos del sector, la participación que tiene en el Producto Interno Bruto este renglón económico puede estar en el orden de 1,2 billones de dólares, generando cerca de 120 mil empleos, cifras del 2010.

### **1.5.2 TENDENCIAS DEL MAERCADO DE ARTES GRÁFICAS**

Los resultados que arrojó el estudio de Andigraf y McKinsey indican que las tendencias globales dominantes son el auge de la impresión por demanda, la

---

1 [www.revistadelogistica.com/](http://www.revistadelogistica.com/) Legis, Luis Daniel Vargas. Octubre 13 de 2011

2 [www.revistadelogistica.com/](http://www.revistadelogistica.com/) Legis, Luis Daniel Vargas. Octubre 13 de 2011

3 [www.portafolio.com](http://www.portafolio.com/) /Artículo, El trabajo tercerizado imprime seguridad y ahorro. Julio 2012

digitalización de contenidos, la conciencia ambiental, las plataformas tecnológicas y los servicios adicionales a la impresión.<sup>4</sup>

Alejandro Ortiz, estudioso del tema y gerente de soluciones de producción de Xerox, alude a la realidad del mercado nacional. “En Colombia, hay dos tendencias marcadas: por un lado, las empresas de impresión tradicional y por otro, las empresas que se están abriendo al mundo digital. Lo que hay que entender aquí es que el documento debe tener un valor agregado y que ni lo digital es un reemplazo de las impresiones tradicionales, ni los impresores tradicionales se pueden marginar del mundo digital pues es un complemento de la actividad gráfica. Basta visitar Drupa, la mayor feria de impresión del mundo. El 40% de la muestra del evento es en digital”.<sup>5</sup>

Otras actividades que empiezan a despuntar en el mercado nacional de la comunicación gráfica son el transpromo (documento transaccional que se convierte en promocional), el libro digital, los fotobooks (impresión de fotos desde un sitio web que se entregan en forma de álbum) y las aplicaciones de seguridad (inclusión de microtexto para comprobar que un objeto es original, como un billete o la boleta de un concierto).

Esteban Guerrero, gerente de mercadeo de Publicar da una mirada crítica al panorama nacional.

“La industria gráfica en Colombia ha sido lenta al asimilar cambios estructurales. El impresor aquí sigue pensando en tinta sobre papel y deja pasar oportunidades en las áreas de servicios logísticos y anexos. Mientras que en países desarrollados la industria gráfica tiene un componente de servicios del 30% de la facturación, en Colombia seguimos siendo procesadores de papel. Por otro lado, la industria gráfica no ha logrado diversificarse hacia la producción por demanda, con lo cual queda inmersa en una posición competitiva muy complicada en el mundo del Offset y de los procesos tradicionales”.<sup>6</sup>

La proyección que maneja el gremio es que para 2032, el país tendrá relevancia en la exportación en el continente americano. Para lograr esta meta, la industria deberá aumentar la oferta de valor agregado, incentivar la cultura de la

---

4 Colombia es Gráfica/ La transformación y el mejoramiento productivo de la industria de la comunicación gráfica se mueven con dinamismo.

5 [www.etifraf.com/](http://www.etifraf.com/) Tomado de Especial Industria Gráfica Revista P&M

6 [www.revistapym.com.co/](http://www.revistapym.com.co/) Septiembre 30 de 2011

exportación, reducir la informalidad y tener una alta cooperación entre las diferentes empresas que hacen parte del gremio.

La producción de papel y cartón, la elaboración de libros ecológicos y la tercerización de servicios son fortalezas que pueden identificar al gremio de la comunicación gráfica del país como un fuerte competidor mundial.

María Reina Andrade describe algunas estrategias importantes para robustecer el mercado: “Crear inteligencia de mercados para identificar nichos y oportunidades, investigar las necesidades de los clientes, desarrollar herramientas de comercio exterior como páginas web bilingües y mecanismos para presentar cotizaciones, reducir costos de inventario y medir el desempeño de los empleados y la producción son puntos que, aplicados con juicio, pueden hacer que evolucionemos como sector”<sup>7</sup>

### **1.5.3 OPORTUNIDADES**

- Tendencia de las empresas de manufactura a tercerizar sus procesos logísticos
- Tendencia del sector de las Artes Graficas a ofrecer valor agregado extendiendo la cadena a servicios logísticos
- Tendencia a la personalización de documentos
- Crecimiento de exportaciones de libros
- Tendencia a la comunicación gráfica de Transpromo
- Beneficios Tributarios para emprendedores Ley 1429

### **1.5.4 AMENAZAS**

- Tendencia a la comunicación vía internet, disminuyen así otros medios como el medio impreso
- Tendencia de la industria a Automatizar los procesos
- Falta de habito de lectura en Colombia
- Fuerte piratería en el sector editorial

---

7 [www.revistapym.com.co/](http://www.revistapym.com.co/) Septiembre 30 de 2011

**CAPÍTULO 2**  
**ESTUDIO DE MERCADO**

## **2. ESTUDIO DE MERCADO**

### **2.1 Análisis del tipo de demanda y del tipo de compradores**

Partiendo del hecho que “La Impresión” es el eje principal de la producción en la industria de las Artes Gráficas, se podría hacer relación a tres (3) líneas de productos principales dentro del negocio general del Sector de Artes Gráficas:

#### **2.1.1 Productos Editoriales:**

- Productos impresos de producción masiva
  - Revistas
  - Libros
  - Periódicos
  - Álbumes
  - Cuadernos
  - Obras editoriales

- Publicaciones empresariales

Este segmento del sector tiene alta demanda de actividades que A&F puede satisfacer con sus capacidades y Servicios. La cadena productiva de los productos de este segmento se caracteriza por finalizar en un proceso de acabado especializado:

- Embolsado
- Portadas con solapa
- Insertos publicitarios
- Encuadernación
- Desintercales
- Interciales
- Pegue de pliegos

#### 2.1.2 **Productos destinados a la publicidad de productos y Servicios:**

- Catálogos
- Postales
- Calendarios
- Propaganda
- Folletos

La cadena productiva de los productos de este segmento se caracteriza por tener un subproceso de:

- Embolsado
- Desintercales
- Interciales
- Pliegues
- Sacar hojas

#### 2.1.3 **Productos transaccionales**

- Extractos bancarios
- Formularios de afiliación
- Cartas de informativas
- Cartas de cobro
- Comunicaciones comerciales o promocionales personalizadas

La cadena productiva de los productos de este segmento se caracteriza por finalizar en un proceso de acabado especializado:

- Ensobrado
- Embolsado
- Etiquetado
- Separación para distribución
- Zonificación
- Pegue de guías
- Control código de barras
- Insertos publicitarios genéricos
- Insertos publicitarios con marca

Las empresas del Sector Grafico han decidido tercerizar el proceso de acabados de impresión por varias razones:

- Altos costos operativos de mantener una operación que se caracteriza por no mantener una frecuencia estable en periodos de tiempo.
- Costos relacionados a la carga prestacional del personal que ejecuta estas labores
- Costos Capacitación
- Costos de Administración de turnos y alto número de empleados
- Costos de control de altos volúmenes de información
- Diversidad en acabados, lo que dificulta el desarrollo de procesos automatizados haciendo necesario el proceso manual

## **2.2 Empresas Representativas del Sector Artes Gráficas en Colombia (Impresión)**



<b>Segmento</b>	<b>Clientes</b>
<b>Productos Impresos de Produccion Masiva y Productos destinados a la Publicidad</b>	Carvajal Soluciones de Comunicacion
	Panamericana
	Quad Graphics
	Legis
	OP Graficas
	Divinni
	Printer de Colombia
	El tiempo
<b>Prodctos Transaccionales</b>	Cadena
	Carvajal Soluciones de Comunicacion
	Computec
	Aexpres
	Mande
	Servientrega

### 2.2.1 Descripción de la Competencia

<b>Proveedor</b>	<b>Segmento</b>			<b># de empleados aprox</b>
	<b>Masivos</b>	<b>Publicitarios</b>	<b>Transaccionales</b>	
EMPAQUES Y SERVICIOS	X	X	X	250
ACTISERVICIOS	X	X	X	200
CEDRO IMPRESORES	X			80
GES LOGISTICS	X			80
SERVIGRAF	X			50
SERTEGRAF	X			20
EMPACANDO			X	100

### 2.2.2 Evaluación de precios en el mercado

El sector ha desarrollado un sistema para la definición del precio, relacionado al rendimiento de la operación este se define a través de los rendimientos registrados por cada proveedor así:

Descripcion	%	Valor		
Salario minimo legal Vigente		\$ 589.500,00		
Auxilio Transporte		\$ 70.500,00		
Carga prestacional	52%	\$ 306.540,00		
Dotacion	7%	\$ 41.265,00		
Margen	20%	\$ <b>201.561,00</b>	<i>Valor promedio porcentual cada proveedor estima costos dijios de</i>	
Valor Hora		\$ 1.209.366,00		
Valor Segundo		\$ 1,75		
<b>Valor de Actividad =</b>		<b>Segundos por actividad * Valor Segundo</b>		

La tabla a continuación es un análisis de Rendimientos según datos históricos de los siguientes proveedores

- Empaques y Servicios
- Sertegraf
- Actiservicios
- A&f
- Cedro Impresores

Este trabajo fue realizado por Carvajal Soluciones de Comunicación con el propósito de estandarizar rendimientos y tarifas

ACTIVIDAD	RENDIMIENTO PROMEDIO POR HORA
ABRIR PLIEGO	1200
ABRIR REVISTA	985
ALCE PLIEGOS	1900
ALCE PUBLICIDAD	2300
ALCE REVISTAS	1800
ARMADO DE CUPONERA	190
ARMADO DE LIBRETA	190
ARMAR KITS	50
CORTAR	900
DESEMPACAR	635
DESINTERCALE DOBLE PARARLELO	1050
DESINTERCALE SENCILLO	1200

DOBLAR SEPARADORES	318
DOBLAR SOLAPA	270
EMBOLSADO	700
EMBUCHAR	220
EMPACAR	940
EMPALME	600
ENSOBRADO	3600
ESTIKAR	707
GRAPADO	900
INSERTAR	900
INSERTAR TABLOIDE	560
INSERTO EN PAG ESPECIAL	600
INTERCALADO	800
INTERCALE ALCE	479
INTERCALE ALCE PLIEGOS	318
INTERCALE ALCE PUBLICIDAD	256
INTERCALE ALCE REVISTAS	284
PEGAR CON CINTA DOBLE FAZ	235
PEGAR CON COLBON	135
PEGAR CON SILICONA	154
PEGAR INSERTO	216
PLEGAR	520
PLEGAR PESTAÑA MAKRO	450
PUNTEO	1200
QUITAR HOJA	800
REVISION	1200
REVISION Y EMBALADO	720
SELLAR PEGANTE	400
SELLAR AL CALOR CON PEDAZO	450
SELLAR AL CALOR SIN PEDAZO	200
SELLAR CINTA	405
COMPAGINAR	150
SEPARAR PLIEGO	720
SEPARAR POR	568

DISTRIBUCION	
ZUNCHAR	70

### 2.2.3. Esquema de mercadeo del producto – canales marca

En este punto presentamos la forma como vamos a mercadear o a comercializar nuestro producto: Empresa Prestadora de Servicios Logísticos para procesos de artes graficas

La manera de mercadear nuestra propuesta de servicio, se ha realizado de forma directa y apoyándonos en el esquema de clientes referidos. Para los productos involucrados en nuestra oferta de servicio, es importante establecer los en la medida en que se manejen volúmenes considerables de producto.

Para ello hemos establecido que nuestro canal más efectivo de comercialización y distribución es a través de la **venta directa** apoyándonos en clientes referidos. Sobre esa premisa buscamos la forma de prospectar a nuestros posibles clientes, independientemente de que ya sean compradores o no dado que, nuestro negocio, nos permite ampliar y profundizarla oferta de servicio.

El desarrollo del canal de distribución de nuestro producto lo hacemos con fuerza de ventas propia quienes ejecutan la siguiente estrategia de comercialización.

## 2.2.4 Fases del proceso de mercadeo

ESQUEMA DE MERCADEO DE PRODUCTO	
FASES DE COMERCIALIZACION	ESTRATEGIA / ACCION
CONTACTO A CLIENTE REFERIDO	<p>"Un cliente bien atendido y satisfecho con tu servicio sencillamente referirá a sus amigos y contactos quienes son potenciales nuevos clientes para nuestra idea de negocio"</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Solicitar a nuestros clientes que nos refieran nuevos clientes</b> Esto es un tema muy simple y directo: Se debe solicitar en un momento oportuno y acertado en donde tengamos la seguridad gracias al servicio prestado el cliente actual nos referirá con otros posibles clientes.</li> <li><b>2. Establecer un sistema de incentivos para que nuestros clientes nos recomienden:</b> Manejar algún tipo de descuento o tarifa especial en el siguiente pedido del cliente actual como consecuencia de que su referida haya adquirido algún servicio con nosotros.</li> <li><b>3. Hacer un seguimiento post venta para captar referidos.</b> La relación con nuestro cliente no debe de terminar con la venta del producto o cumplimiento del servicio que le hemos prestado. Es recomendable hacer un servicio de atención al cliente post venta.</li> </ol>

<p>CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE</p>	<p>La mejor forma de saber que al momento de la entrega vamos a obtener un cliente satisfecho con la calidad del producto, conociendo la necesidad puntal y la expectativa que tiene sobre oferta de servicio. Para ello hemos diseñado la siguiente estrategia para el mercado:</p> <p><b>CLASIFICACION DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE:</b></p> <p>1. La Calidad Requerida. Corresponde a los atributos indispensables que el cliente pide al expresar sus necesidades y que la empresa puede conocer para satisfacerlos.</p> <p>2. La Calidad Esperada. Esta calidad se refiere a los atributos que posiblemente el cliente no están explícitos pero que son indispensables. Son expectativas adicionales que van más allá del pedido puntal. Ejemplo: Forma de entrega ágil, bajar costos administrativos del cliente y asumirla nosotros.</p> <p>3. La Calidad Potencial: Es la capacidad de detectar elementos que el cliente desconoce de su empresa, pero que si se las hacemos ver el cliente valorará de forma positiva y nos permite abrir mayor mercado.</p> <p><b>Esta clasificación la obtenemos a través de la aplicación de una encuesta o cuestionario que hemos diseñado para conocer con mayor profundidad el perfil del cliente.</b></p>
<p>DESARROLLO DEL PRODUCTO / OFERTA DE SERVICIO</p>	<p>Una vez identificadas las necesidades del cliente, debemos iniciar el desarrollo del mismo. Para esto realizamos las siguientes acciones:</p> <p>Se selecciona un líder de proyecto o ejecutivo de cuenta que lidera el desarrollo de la propuesta incluyendo costos, tiempos de entrega, materiales a utilizar, tiempos de diseño y producción, revisión de inventario, capacidad de producción y finalmente el recurso humano requerido.</p> <p>Como la intención de nuestra propuesta está basada en la reducción o disminución de un costo fijo de la empresa; la estrategia de producción para el desarrollo del producto está concentrada en la optimización de tiempo y costos como valor agregado para el cliente.</p>
<p>ENVIO DE COTIZACION / PROPUESTA</p>	<p>Una vez diseñada la propuesta se hace la presentación de la misma al cliente</p>

**CAPÍTULO 3**  
**ESTUDIO TÉCNICO**

### 3. ESTUDIO TECNICO

#### 3.1 Unidad de medida.

Segundos hombre

#### 3.2 Macrolocalización:

Bogota

#### 3.3 Inversiones:

Descripcion	Cantidad	Precio unitario	Total
Lector Codigo de Barras	2	\$ 125.000,00	\$ 250.000,00
Selladoras	5	\$ 540.000,00	\$ 2.700.000,00
Dotacion			\$ -
Botas	20	\$ 30.000,00	\$ 600.000,00
Camisetas	20	\$ 4.500,00	\$ 90.000,00
Tapaidos	20	\$ 2.500,00	\$ 50.000,00
Guantes	20	\$ 4.200,00	\$ 84.000,00
Punzon	20	\$ 1.000,00	\$ 20.000,00
Tetero	20	\$ 1.200,00	\$ 24.000,00
Grapadoras	20	\$ 5.400,00	\$ 108.000,00
			\$ 3.926.000,00

#### 3.4 Estudio de tiempos

La Metodología para analizar los tiempos se realiza a través de código de Barras de las actividades por persona de la siguiente forma:

En primera instancia se pactan unos objetivos:

##### 3.4.1 Objetivos:

1. Registrar actividades por operador
2. Obtener información de cantidades en tiempo real
3. Generar informes que generen valor a la operación específica
  - Por actividad
  - Por Operador



- Por tipo de Producto
- Rendimientos
- Generar información para la toma de decisiones de entrenamiento en tiempo real

### **3.4.2 ¿Cómo Funciona?**

1. Cada operador tiene un código de barras(cédula)
2. Tabla de Actividades codificada
3. Desarrollo de Programa para la operación específica
4. Diseño de Posiciones
5. Supervisor y Ayudante
6. Definición de Unidad de empaque para la actividad
7. Puntea el Código de barras de cada operador cada vez que ha terminado una unidad de empaque
8. Generación de reportes acordados

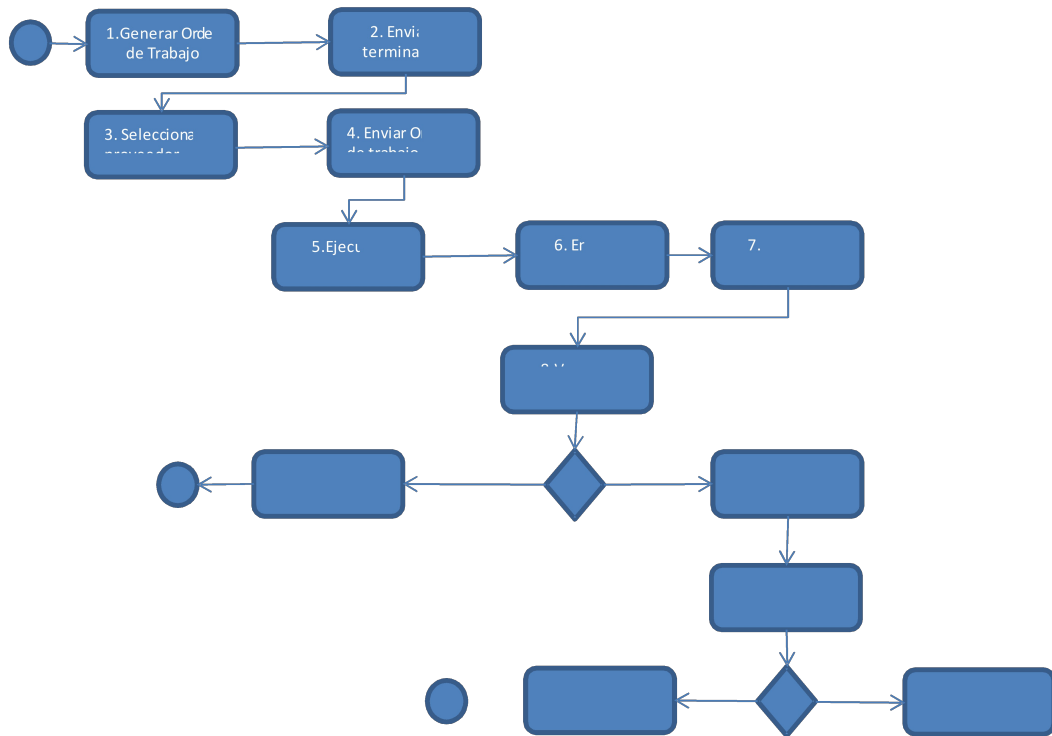
### **3.5 Tamaño de la Operación**

El tamaño de la empresa está determinado por los negocios cerrados, es decir no existe una capacidad ociosa. Los aspectos a cubrir en capacidad son ejecutados en cortos tiempos y la capacidad se va ampliando de acuerdo a las ventas

Por otro lado, es importante tener en cuenta que la estacionalidad de nuestro negocio, es decir para este tipo de servicios se presenta de forma fuerte en las siguientes épocas del año:

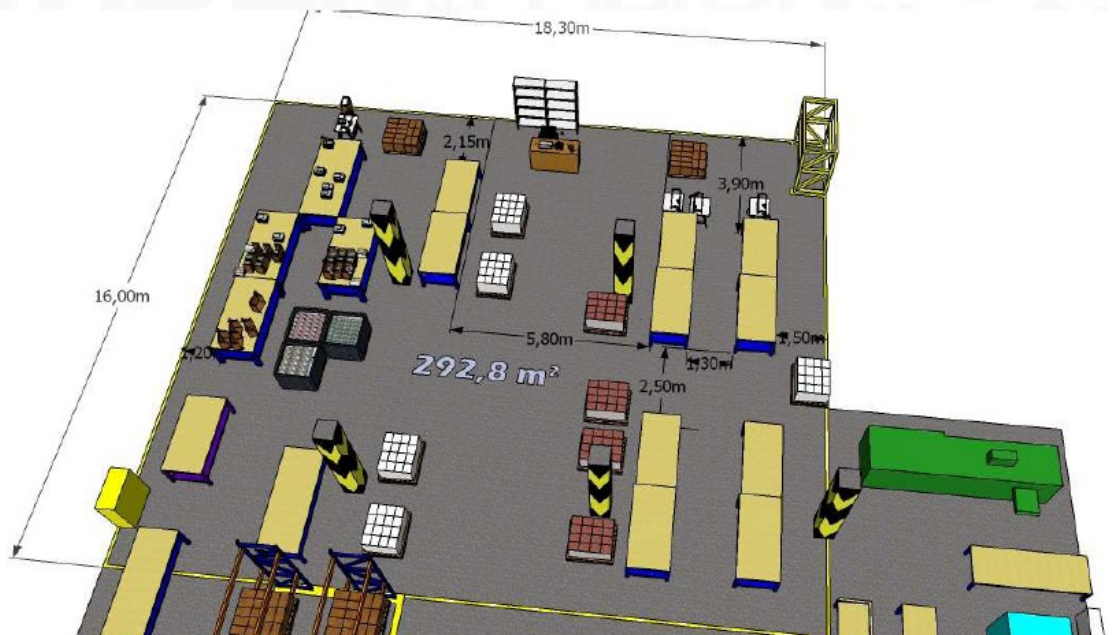
- Pruebas del saber
- Pruebas Icfes
- Censos
- Registraduría (elecciones)

### 3.6 Flujograma de los procesos

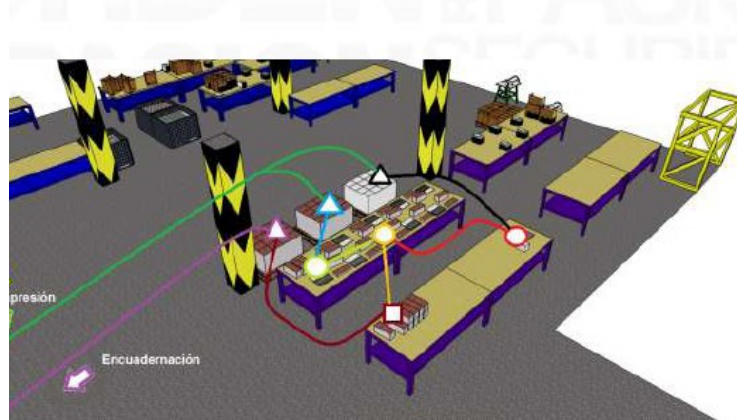


### 3.7 Lay out ideal

## Dimensiones del área y Layout



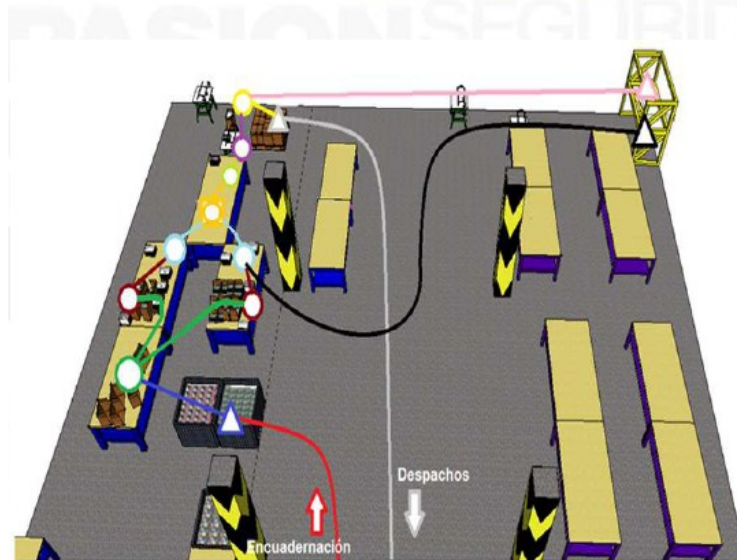
## Pegue de inserto al pliego



1	Transporte impresión
2	Almacenaje insertos
3	Almacenaje pliegos
4	Engomar insertos
5	Conteo de pliegos
6	Pegar inserto
7	Inspección
8	Almacenaje temporal

[Ver descripción](#)

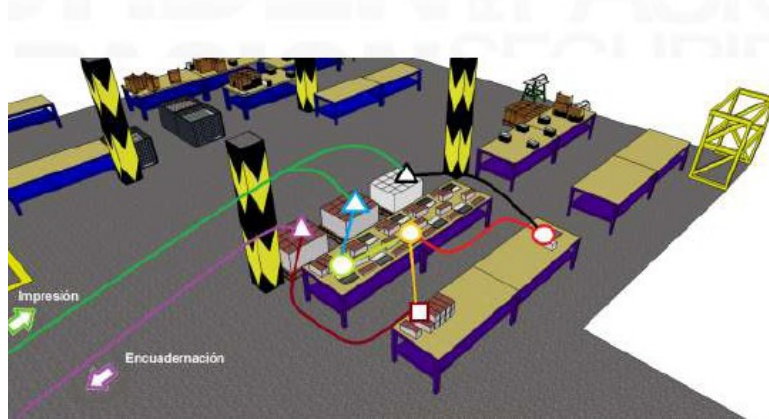
## Alice 4 piezas embolse x1 embolse x5 sellar



1	Transporte encuadernación
2	Almacenaje temporal
3	Alimentación
4	Alice
5	Embolsado x1
6	
7	Conteo
8	Embolsado x5
9	Sellado
10	Amar base
11	Almacenaje cajas
12	Almacenaje temporal

[Ver descripción](#)

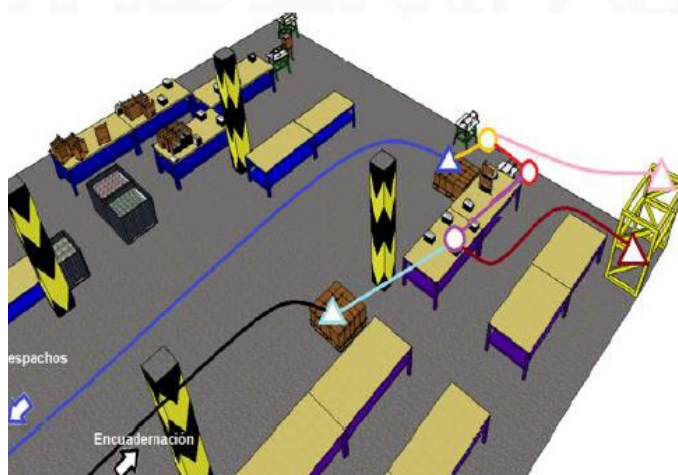
## Pegue de inserto al pliego



1	Transporte impresión
2	Almacenaje insertos
3	Almacenaje pliegos
4	Engomar insertos
5	Conteo de pliegos
6	Pegar inserto
7	Inspección
8	Almacenaje temporal

[Ver descripción](#)

## Embolsar y sellar



1	Transporte encuadernación
2	Almacenaje temporal
3	Embolsado 3 piezas
4	Almacenaje de bolsas
5	Sellado
6	Armar base
7	Almacenaje de cajas
8	Transporte despachos

[Ver descripción](#)

### 3.8 Especialización de la mano de obra

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>PROCESO SIMPLE</b>	<b>PROCESO ESPECIALIZADO</b>
DEMANDA DEL MERCADO	Alta	Media
NIVEL DE CALIDAD	Alta	Muy Alta
COSTO UNITARIO	Medio	Alto
PRECIO	Bajo	Medio
MANO DE OBRA	Baja especialización	Alta especialización
MAQUINARIA	Baja especialización	Baja especialización
TIEMPO DE ENTREGA	Muy determinante	Muy determinante

### 3.9 Materia prima e insumos

A&F es una empresa que presta un servicio no tiene materia prima e insumos

**CAPÍTULO 4**  
**ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

## **4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

### **4.1 PROCESO DE RECURSOS HUMANOS**

AYF Soluciones de impresión, se encargará de la dirección y control de sus empleados asignados a la prestación de los servicios, asumiendo a título exclusivo su carácter de empresario respecto del personal que emplee para la prestación del Servicio, sin que exista vinculación alguna, laboral, mercantil, contractual o de cualquier tipo de dicho personal con los clientes a los que les realice labores, independiente si estas se realizan en las instalaciones propias de AYF soluciones de impresión o en las del cliente.

Se diseñará un Plan de Recursos Humanos específico a fin de poner a disposición del Servicio los perfiles más adecuados en términos de experiencia y conocimiento.

El Plan de Recursos Humanos se basará en:

#### **4.1.1 Plan de Selección**

AYF soluciones de impresión, será responsable único y exclusivo, del reclutamiento tanto para la selección como para la contratación. AYF soluciones de impresión, buscará seleccionar los perfiles óptimos y en el menor tiempo posible.

La metodología a utilizar será a través de fuentes de reclutamiento externo y fuentes de reclutamiento básicas.

Estas fuentes serán:

- Empleados anteriores (reintegros)
- Anuncios impresos
- Anuncios en Internet y en páginas Web especializadas
- Páginas sociales, Facebook y Twitter
- Agencias temporales

#### **4.1.2 Herramientas de Selección**



## **Selección y contratación:**

- Vinculación Directa con la Empresa, fortalecer el sentido de pertenencia en el personal.
- Reclutamiento y entrenamiento basado en las necesidades del cliente
- Descripción de las habilidades mínimas y requisitos mínimos, acorde con el servicio prestado.
- Compensación salarial, soportada en la consecución de Objetivos. (Composición Fijo + Variable).
- Formación y entrenamiento continuo.
- Desarrollo de talleres para aumentar la productividad.

En el momento de reclutar las hojas de vida, se procede a la aplicación de las herramientas de selección mínimas:

- Contacto Inicial

Con el fin de hacer el primer filtro para los posibles candidatos, se evalúa

- El nivel educativo del candidato, que es corroborado con la información de su hoja de vida
- La experiencia laboral que haya tenido
- La disponibilidad horaria que maneje
- La aspiración salarial.

Por otro lado la comunicación vía telefónica también permite hacer un análisis con respecto al interés que el candidato manifieste en la oferta.

### **4.1.3 Pruebas Psicotécnicas:**

#### **4.1.3.1 WARTEGG**

- Aplicación: individual o colectiva
- Duración: entre 20 y 30 minutos
- Descripción: esta es una prueba GRÁFICA - PROYECTIVA, simple, breve y de cómoda aplicación.
- Interpretación y ejecución.
- El tipo de trabajo propuesto es agradable y descompilado para todas las edades y para ambos sexos.

- Ofrece la posibilidad de conocer el rendimiento individual, el comportamiento, la situación y la toma de posición del individuo frente a aspectos determinados como: - Estructura del yo. - Posición frente al mundo
- Manejo de relaciones interpersonales.

#### 4.1.3.2 **OTIS**

El Test de Otis permite la Evaluación de la inteligencia general. Es una prueba de aplicación sencilla que se puede utilizar en el campo escolar o en selección de personal (en niveles de cultura bajos o medios). Está formada por una serie de elementos de diversas características y proporciona una apreciación del desarrollo mental del sujeto y de su capacidad para adaptar conscientemente su pensamiento a nuevas exigencias. Tiempo de aplicación 30 minutos.

#### 4.1.3.3 **JUEGO DE ROLES**

Después de realizadas las anteriores pruebas, se procede a realizar el Rol Play, este facilita la medición de las habilidades que debe poseer el candidato con respecto a la Escucha Activa, Disposición para atender la necesidad del cliente, Comprensión del a necesidad, capacidad empática, tolerancia a la frustración, desempeño bajo presión y la resolutiveidad.

Las Ventajas de esta metodología serán:

- Identificación y evaluación de personal con potencial.
- Evaluación de la conducta actual de la persona y su comportamiento esperado.
- Análisis e identificación de las diferentes habilidades individuales.
- Niveles de desarrollo.

## 4.2 **Métricas de Selección**

El proceso de selección se llevará a cabo de la siguiente manera:

Ingresa a la compañía

		Capacitación	Incubadora	operación
Día 1	día 8	día 10	día 15	día 20

#### 4.3 Mantenimiento de Bolsa de Trabajo

A medida que se vaya adquiriendo conocimiento y especialidad en las diferentes labores, AYF soluciones de impresión buscará a mantener una bolsa disponible de trabajadores. Este hecho dotará al Servicio de gran rapidez de respuesta para hacer frente a la rotación de personal, garantizando incorporaciones al puesto en plazos muy reducidos.

#### 4.4 Medidas contra la rotación

Una excelente gestión del equipo de trabajo, un clima laboral bueno y una alta motivación de los empleados, son elementos claves para mantener la estabilidad de la plantilla que redundará en mejorar los niveles de servicio.

Con el fin de alcanzar el mejor equilibrio posible en cuanto a calidad, resultados y estabilidad del servicio se va a elaborar las siguientes actividades:

- Encuestas de Clima Laboral
- Entrevistas de salida

Una vez que se obtienen los resultados se realizan los siguientes análisis

- Posibilidad de Desarrollo
- Recursos y ambiente físico
- Salario
- Sentido de Pertenencia
- La Motivación y Compromiso
- Las Relaciones Humanas

#### 4.5 **Plan de acción**

Una vez que se analizan todos los factores de rotación se toman las medidas y se define las acciones.

En primer lugar se realiza una revisión y análisis de los puestos de trabajo actuales y las labores realizadas.

Luego se buscara incentivar el desarrollo de las competencias profesionales de las personas y se tratara de aumentar la satisfacción de los trabajadores, a través de elementos motivadores para el trabajador, tanto a nivel personal como a nivel profesional.

Se trabajará en incrementar los niveles de calidad y eficacia en la prestación del servicio.

Y lo más importante para AYF soluciones de impresión es que se buscará ante todo lograr un equilibrio entre la Vida Laboral con la Personal, dando preferencia en el turno para personal con hijos menores, estudiantes y personas que tengan familiares dependientes a su cargo, concediendo permisos y realizando actividades lúdicas.

#### 4.6 **Plan motivacional**

El Plan Motivacional de AYF soluciones de impresión, buscará desarrollar una Cultura de Servicio al Cliente, generando incentivos y motivación para lograr impacto en la satisfacción a los clientes. Este Plan tendrá un enfoque dual, desde el punto de vista de la productividad y calidad.

- Medición individual de los resultados operativos así como aquellos de calidad. De la misma forma se efectuará una medición por área o grupo.
- El Plan de Incentivos se implantará orientado a fomentar una mejora continua dentro del servicio, así como la excelencia operativa, logrando en paralelo una fidelización del personal identificada con logros de objetivos comunes.

#### 4.7 **Jornadas de Comunicación**

Para fortalecer el objetivo del proceso, se han establecido las Jornadas Comunicacionales, donde participarán funcionarios del cliente, formadores, supervisores, y directivos de AyF soluciones de impresión. El objetivo de dichas jornadas es el de reforzar conocimientos y habilidades considerados necesarias para lograr buenos rendimientos.

#### **4.8 Tipos de Formación**

Los siguientes serán los servicios de formación que utilizaremos:

##### **4.8.1 Formación Inicial Previa a Contratación**

Esta inducción tiene como objetivo brindar a los candidatos, la información básica y necesaria del proceso.

##### **4.8.2 Formación Inicial**

Cuando se ha seleccionado la persona se realiza la formación de las labores inherentes a las necesidades de la empresa que atendemos. También se presenta en los casos que es necesario capacitar personal de un PCRC a otro.

##### **4.8.3 Formación Continua**

Esta se realiza cuando los clientes realicen cambios en sus procesos o productos y nos lleven a realizar un entrenamiento adicional.

##### **4.8.4 Formación Proactiva**

Se realiza cuando detectamos que hay fallas en el proceso o hay problemas de productividad. Se considera esto como un repaso a una labor ya enseñada. Para detectar esta falencias se establecerán unos tableros de seguimiento y se realizarán acompañamientos en terreno.

#### **4.8.5 Formación específica para mandos medios**

Los mandos intermedios recibirán la misma formación que los operadores además de lo que tiene que ver directamente con su puesto de trabajo:

##### **4.8.5.1 Supervisores**

El supervisor, adicionalmente, recibirá formación entre otras materias sobre:

- Liderazgo.
- Gestión de equipos.

Parámetros de calidad del servicio.  
Control de ausencias y bajas de los asesores

#### **4.8.5.2 Programadores**

Elaboración de los cuadrantes, informes y estadísticas

#### **4.8.5.3 Gestor de Calidad**

Los auditores recibirán también formación en:

Parámetros de calidad del servicio y objetivos del servicio  
Planificación de escuchas  
Procedimientos de comunicación  
Realización de escuchas conforme a los parámetros establecidos en el servicio

#### **4.8.5.4 Jefe de operación**

Las funciones del jefe de operación son muy importantes no sólo como facilitador de aprendizajes sino como consultor e innovador de soluciones tanto para el trabajador como para el servicio.

Se apoya al formador en el desarrollo de habilidades generales y específicas que le permitan establecer en cualquier curso o situación un buen clima, motivar a los participantes y mantener el esfuerzo en el cumplimiento de objetivos. Asimismo, se dota al formador de las técnicas y herramientas necesarias para la búsqueda de la eficacia en cada una de las acciones formativas.

Adicionalmente recibirán formación en:

- Gestión de equipos
- Formador de formadores
- Técnicas pedagógicas
- Programación y preparación de los cursos iniciales, de formación continua y de formación reactiva

Dispondrán igualmente de formación en materias específicas del servicio con los cambios, actualizaciones para que posteriormente puedan trasladarlas al resto del equipo

### **4.9 Técnicas Pedagógicas**

Las principales técnicas pedagógicas utilizadas son:

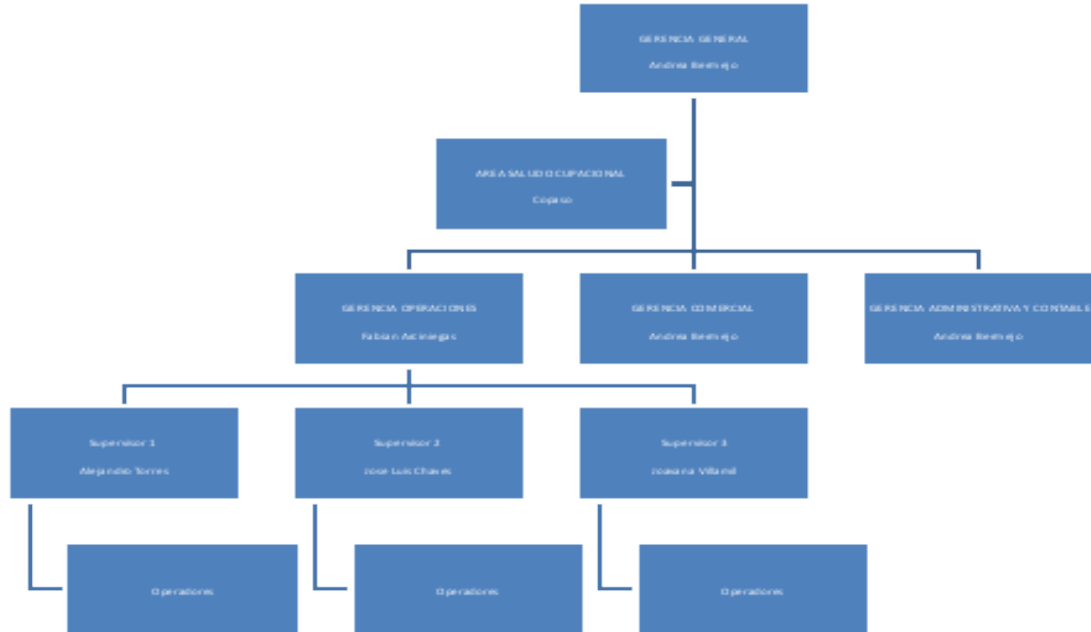
#### 4.9.1 **Lección teórica y práctica**

Presentación por parte del jefe de operación de los contenidos de las diferentes materias apoyado por material de soporte (pizarra, power point, herramientas del propio servicio tales como muestras etc) En dicha presentación, se buscará la interacción de todos los participantes y se realizará de manera teórica y práctica.

#### 4.9.2 **Juego de roles**

El objetivo es que se comprenda mejor la actuación de quién o quiénes deben intervenir en ella en la vida real.

## 4.10 ORGANIGRAMA Y PERFILES



### 4.10.1 Jefe Administrativo:

#### Funciones:

Es el responsable de la operación global. El objetivo principal de esta persona es estructurar las mejores estrategias, velar por el cumplimiento de los presupuestos, dirigir el jefe de operación.

**Titulación:** Profesional del área administrativa

#### Experiencia:

Mínimo un año jefe administrativo. Debe tener la disposición y las habilidades necesarias para desempeñar su labor de la mejor manera.

#### Competencias:

- Empatía: Saber escuchar y personalizar la comunicación.
- Comunicación oral fluida y correcta.
- Ser Integral; como valor primordial para garantizar la calidad de su gestión.
- Fiabilidad; lograr generar confianza en el cliente.



- Seguridad y Autoestima.
- Capacidad de superar la presión
- Capacidad de liderar grupos de trabajo

#### 4.10.2 **Jefe de operación:**

##### **Funciones:**

Desarrollar actividades enfocadas en el Cumplimiento de los Acuerdos de Servicio, bajo un Liderazgo fundamentado en la motivación, monitoreo y medición, con un acompañamiento total, fortalecimiento las competencias de su grupo y garantizando la efectiva ejecución de los procesos. También es el encargado de Notificar al cliente los factores externos a la gestión de la operación que impiden la prestación oportuna de los servicios según los estándares establecidos., será responsable de efectuar el seguimiento a la gestión de los diferentes Supervisores. El objetivo principal de esta persona es asegurar que se implemente de manera adecuada todos los proyectos, cumplir con el presupuesto asignado para el proyecto, asegurar la calidad de los procesos y velar por el cumplimiento de los objetivos.

**Titulación:** Técnico – Tecnólogo.

##### **Experiencia:**

Mínimo un año como jefe o supervisor de planta. Debe tener la disposición y las habilidades necesarias para desempeñar su labor de la mejor manera.

##### **Competencias:**

- Empatía: Saber escuchar y personalizar la comunicación.
- Comunicación oral fluida y correcta.
- Ser Integral; como valor primordial para garantizar la calidad de su gestión.
- Fiabilidad; lograr generar confianza en el cliente.
- Seguridad y Autoestima.
- Capacidad de superar la presión

#### 4.10.3 **Supervisor:**

##### **Funciones:**

Definir y documentar los planes de mejoramiento. Debe adicionalmente llevar las carpetas de desempeño por asesor, apoyar y supervisar al grupo de operarios asignados, Coordinación de solicitudes, asegurar el cumplimiento de los Indicadores, Identificar y solucionar las irregularidades evidenciadas en la prestación oportuna de los servicios, Identificar las irregularidades evidenciadas en la prestación oportuna de los servicios, detecta necesidades formativas con el fin de establecer medidas correctivas pertinentes y o retroalimentar al equipo de trabajo en las desviaciones operativas.

**Titulación:** Técnico – Tecnólogo, Estudiantes de primeros semestres Universidad.

**Competencias:**

- Empatía: Saber escuchar y personalizar la comunicación.
- Saber acatar direccionamientos.
- Aprendizaje: Afán de ampliar y poner en práctica conocimientos técnicos.
- Comunicación oral fluida y correcta.
- Ser Integral; como valor primordial para garantizar la calidad de su gestión.
- Fiabilidad; lograr generar confianza en el cliente.

**4.10.4 Operarios:**

**Funciones:**

Realizar las labores de ensamble inherentes a la necesidad del cliente Utilizar todos los recursos brindados para poder suplir las necesidades de los clientes.

**Titulación:** Formación Mínima: Bachiller completo – Estudiantes de primeros semestres Universidad – Técnico – Tecnólogo.

**Experiencia:**

No se requiere experiencia. Debe tener la disposición y las habilidades necesarias para desempeñar su labor de la mejor manera (habilidades manuales).

**4.10.5 Gestor de calidad:**

**Funciones:**

Asegurar el cumplimiento de los Indicadores, Garantizar el adecuado registro de la información en los cuadros definidos de control,. Es el responsable de diseñar,

garantizar y ejecutar los programas de auditoría de calidad, proponer planes de acción correctiva y preventiva frente a las oportunidades de mejora y o desviaciones de los estándares de calidad definidos para el servicio. Informa los hallazgos encontrados por medio de análisis a las áreas pertinentes con el objetivo de regular, controlar e identificar desviaciones, con el fin de mejorar la atención y la calidad del servicio

### **Competencias:**

- Empatía: Saber escuchar y personalizar la comunicación.
- Saber acatar direccionamientos.
- Aprendizaje: Afán de ampliar y poner en práctica conocimientos técnicos.
- Comunicación oral fluida y correcta.
- Ser Integral; como valor primordial para garantizar la calidad de su gestión.
- Seguridad y Autoestima.
- Capacidad de superar la presión.
- Argumentación clara y sólida.

#### **4.11 Calidad**

AyF Soluciones de Impresión, prestará un Servicio de Calidad, comprometido con el cumplimiento de los parámetros a aplicar, buscando alcanzar los objetivos planteados en cada uno de los proyectos.

En este Plan de Calidad se especifican las actividades que se realizan en el Servicio para cumplir con los Objetivos de calidad, así como para asegurar que los productos entregables son conformes con los requisitos establecidos. Además, el Plan está enfocado a servir de base en un proceso de mejora continua de las prácticas del servicio.

Lo que se pretende lograr es llevar a la compañía al logro de los siguientes objetivos:

- Lograr la satisfacción del cliente
- Disminuir los costos
- Incorporar la calidad en todos los procesos.
- Posibilitar la mejora continua en el Servicio

#### **4.12 Plan de monitoreo**

La calidad de un servicio es el máximo objetivo.; tan importante como alcanzar los niveles de servicio cuantitativos es lograr que la calidad cualitativa sea máxima. En

este punto se definen los parámetros que deben valorarse para establecer el nivel de servicio cualitativo del servicio para los clientes.

Debe llevarse a cabo en dos niveles:

1. A nivel de operarios, para mejorar y evaluar el desempeño individual.
2. A nivel de proceso con el fin de identificar y corregir problemas de eficiencia.

El método de evaluación es el monitoreo Interno y contempla, dependiendo de las vías de comunicación del servicio, las clínicas individuales de operadores elegidos al azar y la revisión de los registros escritos en las plantillas.

Este monitoreo no será engañoso, es decir todos los operadores sabrán que lo estaremos realizando y se tendrá en cuenta toda la información que se obtenga de ellos.

Los monitores incluyen métricas y los puntajes suministrados por los gestores de calidad a los operadores se revisan continuamente.

Los objetivos principales que se buscan con este monitoreo son:

- Detectar carencias formativas
- Detectar fallos en los procedimientos de actuación
- Obtener elementos de juicio suficientes para evaluar la calidad del servicio, de forma individual y colectiva.

**CAPÍTULO 5**  
**ESTUDIO ECONÓMICO**

5.1 COSTOS FIJOS Y VARIABLE AL AÑO		Dotacion	55.000,00	semestral
		SMLV	589.500,00	
<b>Costos Fijos</b>		<b>Cantidad Operado</b>	17	
Carga Prestacional	\$ 5.211.180,00			
Dotacion	\$ 155.833,33			
<b>TOTAL COSTO FIJO MES</b>	\$ 5.367.013,33			
<b>TOTAL COSTO FIJO AÑO</b>	\$ 64.404.160,00			
ACTIVIDAD	CANTIDA AÑO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL VERIABLE AÑO	
DESINTERCALE DOBLE PARALELO	17.672.584,60	6	106.035.507,60	
EMBOLSADO	4.566.166,00	9	41.095.494,00	
SELLADO	3.555.101,00	5	17.775.505,00	
ALCE X 3	3.530.901,00	9	31.778.109,00	
PEGUE CINTA	1.507.000,00	11	16.577.000,00	
EMBUCHE	1.343.100,00	11	14.774.100,00	
REPLEGAR	732.600,00	7	5.128.200,00	
PEGUE STIKER	501.780,00	6	3.010.680,00	
INTERCALE	193.179,60	5	965.898,00	
CAJA ALISTADA (EMPAQUE Y SELLADO DE CAJA)	67.149,50	170,00	11.415.415,00	
ESTIMADO	21.255.284,60	1	21.255.284,60	
			269.811.193,20	
<b>Costo Total Año</b>	<b>\$ 334.215.353,20</b>			

<b>5.2 INGRESOS</b>				
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CANTIDA AÑO</b>	<b>PRECIO DE V. UNI</b>	<b>INGRESOS</b>	
DESINTERCALE DOBLE PARALELO	17.672.584,60	9,6	169.656.812,16	17.672.584,60
EMBOLSADO	4.566.166,00	19	86.757.154,00	4.566.166,00
SELLADO	3.555.101,00	12	42.661.212,00	3.555.101,00
ALCE X 3	3.530.901,00	16	56.494.416,00	3.530.901,00
PEGUE CINTA	1.507.000,00	25	37.675.000,00	1.507.000,00
EMBUCHE	1.343.100,00	16	21.489.600,00	1.343.100,00
REPLEGAR	732.600,00	14	10.256.400,00	732.600,00
PEGUE STIKER	501.780,00	12	6.021.360,00	501.780,00
INTERCALE	193.179,60	12,5	2.414.745,00	193.179,60
CAJA ALISTADA (EMPAQUE Y SELLADO DE CAJA)	67.149,50	350,00	23.502.325,00	830.000,00
ESTIBADO	21.255.284,60	2	42.510.569,20	21.255.284,60
			499.439.593,36	
			499.439.593,36	
			41.619.966,11	

### 5.3 COSTOS

<b>COSTOS DE PRODUCCION</b>			
<b>EQUIPO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PREC UNI</b>	<b>TOTAL AÑO</b>
SELLADORA	5	55000	275000
BASCULA	1	250000	250000
<b>HERRAMIENTA</b>			
DESTORNILLADORES	3	35.000	105.000
BISTURI	25	5.000	125.000
RECIPIENTES	50	3.000	150.000
PUNZONES	25	1.500	37.500
Lectores de Codigos de Barras	4	250.000	1.000.000
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCION</b>			<b>\$ 1.942.500,00</b>
<b>COSTOS DE VENTAS</b>			
EJECUTIVA DE VENTAS	1	2000000	\$ 24.000.000,00
ADMINISTRATIVOS	16		\$ 12.000.000,00
<b>TOTAL COSTOS DE VENTAS Y ADM</b>			<b>\$ 36.000.000,00</b>







**ANEXO 1**  
REGALAMENTO INTERNO DEL TRABAJO A & F SOLUCIONES ALISTAMIENTO  
E IMPRESIÓN

## **ANEXO 1 - REGALAMENTO INTERNO DEL TRABAJO A & F SOLUCIONES ALISTAMIENTO E IMPRESION**

De acuerdo con los art.104 y siguientes del Código sustantivo del trabajo, están obligados a tener un reglamento interno de trabajo todos los empleadores (personas naturales o jurídicas) que ocupen a más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente, si la empresa es comercial; o las que ocupen a más de diez (10), si la empresa es industrial; o las que ocupen a más de 20, si la empresa está dedicada a actividades agrícolas, ganaderas o forestales.

Así mismo, si la empresa es de economía mixta (es decir, aquellas cuyo patrimonio lo componen aportes de capital privado y aportes de empresas del Estado), la obligación de tener un reglamento de trabajo existirá si tal empresa (sin importar su actividad) ocupa a más de diez (10) trabajadores

Por consiguiente, a continuación se muestra un modelo de “Reglamento interno de Trabajo” en el que se incluyen las cláusulas más comunes con las cuales se cumplan los requisitos mínimos exigidos para dichos reglamentos según la norma del art.108 del Código Sustantivo del Trabajo

## **CAPÍTULO I**

ART. 1º—El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la empresa A&F SOLUCIONES DE ALISTAMIENTO E IMPRESIÓN SAS domiciliada CALLE 12 B NO 71 D 31 de la ciudad de ..BOGOTA.. y a sus disposiciones quedan sometidas tanto la empresa como todos sus trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, que sin embargo sólo pueden ser favorables al trabajador.

## **CAPÍTULO II**

### **Condiciones de admisión**

ART. 2º—Quien aspire a desempeñar un cargo en la empresa A&F SOLUCIONES DE ALISTAMIENTO E IMPRESIÓN SAS debe hacer la solicitud por escrito para su registro como aspirante y acompañar los siguientes documentos:

- a) Cédula de ciudadanía o tarjeta de identidad según sea el caso.
  
- b) Autorización escrita del Ministerio de la Protección Social o en su defecto la primera autoridad local, a solicitud de los padres y, a falta de estos, el defensor de familia, cuando el aspirante sea menor de diecicho (18) años.
  
- c) Certificado del último empleador con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado.
  
- d) Certificado de personas honorables sobre su conducta y capacidad y en su caso del plantel de educación donde hubiere estudiado.

PAR.—El empleador podrá establecer en el reglamento, además de los documentos mencionados, todos aquellos que considere necesarios para admitir o no admitir al aspirante sin embargo, tales exigencias no deben incluir documentos, certificaciones o datos prohibidos expresamente por las normas jurídicas para tal efecto así, es prohibida la exigencia de la inclusión en formatos o cartas de solicitud de empleo “datos acerca del estado civil de las personas, número de hijos que tenga, la religión que profesan o el partido político al cual pertenezca” (L. 13/72, art. 1º); lo mismo que la exigencia de la prueba de gravidez para las mujeres, solo que se trate de actividades catalogadas como de alto riesgo (art. 43,

C.N., arts. 1º y 2º, Convenio N° 111 de la OIT, Res. 3941/94 del Mintrabajo), el examen de sida (D.R. 559/91, art. 22), ni la libreta militar (D. 2150/95, art. 111).

### **Período de prueba**

ART. 3º—La empresa una vez admitido el aspirante podrá estipular con él un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo (CST, art. 76).

ART. 4º—El período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo (CST, art. 77, num. 1º).

ART. 5º—El período de prueba no puede exceder de dos (2) meses. En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior a 1 año, el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos meses.

Cuando entre un mismo empleador y trabajador se celebren contratos de trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del período de prueba, salvo para el primer contrato (L. 50/90, art. 7º).

ART. 6º—Durante el período de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el período de prueba y el trabajador continuare al servicio del empleador, con consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a este, se considerarán regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho período de prueba. Los trabajadores en período de prueba gozan de todas las prestaciones (CST, art. 80).

## **CAPÍTULO III**

### **Trabajadores accidentales o transitorios**

ART. 7º—Son meros trabajadores accidentales o transitorios, los que se ocupen en labores de corta duración no mayor de un mes y de índole distinta a las actividades normales de la empresa. Estos trabajadores tienen derecho, además del salario, al descanso remunerado en dominicales y festivos (CST, art. 6º).

## **CAPÍTULO IV**

### **Horario de trabajo**

ART. 8º—Las horas de entrada y salida de los trabajadores son las que a continuación se expresan así:

Días laborables. (Ejemplo: los días laborables para el personal administrativo son de lunes a sábado medio día y para el personal operativo de lunes a domingo).

Ejemplos:

Personal administrativo

Lunes a viernes

Mañana:

8:00 a.m. a 12:00 m.

Hora de almuerzo:

12:00 m. a 1:00 p.m.

Tarde:

1:00 p.m. a 5:00 p.m.

Sábado

Hora de entrada:

Hora de salida:

Con períodos de descanso de diez minutos en cada turno de tales a tales horas.

Personal operativo: por turnos rotativos

Primer turno:

6:00 a.m. a 2:00 p.m.

Segundo turno:

2:00 p.m. a 10:00 p.m.

Tercer turno:

10:00 p.m. a 6:00 a.m.

Con períodos de descanso de diez minutos.

PAR.—Para las empresas que laboran el día domingo. Por cada domingo o festivo trabajado se reconocerá un día compensatorio remunerado a la semana siguiente.

PAR. 1º—Cuando la empresa tenga más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, estos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación (L. 50/90, art. 21).

PAR. 2º—Jornada laboral flexible. (L. 789/2002, art. 51) Modificó el inciso primero del literal C), incluyó el d) artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo.

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

d) El empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. En este, el número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser de mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la jornada ordinaria de 6 a.m. a 10 p.m. (L. 789/2002, art. 51).

## **CAPÍTULO V**

### **Las horas extras y trabajo nocturno**

ART. 9º—Trabajo ordinario y nocturno. Artículo 25 Ley 789 de 2002 que modificó el artículo 160 del Código Sustantivo del Trabajo quedará así:

1. Trabajo ordinario es el que se realiza entre las seis horas (6:00 a.m.) y las veintidós horas (10:00 p.m.).

2. Trabajo nocturno es el comprendido entre las veintidós horas (10:00 p.m.) y las seis horas (6:00 a.m.).

ART. 10.—Trabajo suplementario o de horas extras es el que se excede de la jornada ordinaria y en todo caso el que excede la máxima legal (CST, art. 159).

ART. 11.—El trabajo suplementario o de horas extras, a excepción de los casos señalados en el artículo 163 del Código Sustantivo del Trabajo, sólo podrá efectuarse en dos (2) horas diarias y mediante autorización expresa del Ministerio de la Protección Social o de una autoridad delegada por este (D. 13/67, art. 1°).

ART. 12.—Tasas y liquidación de recargos.

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

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

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

4. Cada uno de los recargos antedichos se produce de manera exclusiva, es decir, sin acumularlo con alguno otro (L. 50/90, art. 24).

PAR.—La empresa podrá implantar turnos especiales de trabajo nocturno, de acuerdo con lo previsto por el Decreto 2352 de 1965.

ART. 13.—La empresa no reconocerá trabajo suplementario o de horas extras sino cuando expresamente lo autorice a sus trabajadores de acuerdo con lo establecido para tal efecto en el artículo 11 de este reglamento.

PAR. 1°—En ningún caso las horas extras de trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de dos (2) horas diarias y doce (12) semanales.

PAR. 2°—Descanso en día sábado. Pueden repartirse las cuarenta y ocho (48) horas semanales de trabajo ampliando la jornada ordinaria hasta por dos horas, por acuerdo entre las partes, pero con el fin exclusivo de permitir a los trabajadores el descanso durante todo el sábado. Esta ampliación no constituye trabajo suplementario o de horas extras.



## **CAPÍTULO VI**

### **Días de descanso legalmente obligatorios**

ART. 14.—Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días de fiesta que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral.

1. Todo trabajador, tiene derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso: 1º de enero, 6 de enero, 19 de marzo, 1º de mayo, 29 de junio, 20 de julio, 7 de agosto, 15 de agosto, 12 de octubre, 1º de noviembre, 11 de noviembre, 8 y 25 de diciembre, además de los días jueves y viernes santos, Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús.

2. Pero el descanso remunerado del seis de enero, diecinueve de marzo, veintinueve de junio, quince de agosto, doce de octubre, primero de noviembre, once de noviembre, Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús, cuando no caigan en día lunes se trasladarán al lunes siguiente a dicho día. Cuando las mencionadas festividades caigan en domingo, el descanso remunerado, igualmente se trasladará al lunes.

3. Las prestaciones y derechos que para el trabajador originen el trabajo en los días festivos, se reconocerá en relación al día de descanso remunerado establecido en el inciso anterior (L. 51, art. 1º, dic. 22/83).

PAR. 1º—Cuando la jornada de trabajo convenida por las partes, en días u horas, no implique la prestación de servicios en todos los días laborables de la semana, el trabajador tendrá derecho a la remuneración del descanso dominical en proporción al tiempo laborado (L. 50/90, art. 26, num. 5º).

PAR. 2º—Labores agropecuarias. Los trabajadores de empresas agrícolas, forestales y ganaderas que ejecuten actividades no susceptibles de interrupción, deben trabajar los domingos y días de fiesta remunerándose su trabajo en la forma prevista en el artículo 25 de la Ley 789 de 2002 y con derecho al descanso compensatorio (L. 50/90, art. 28).

PAR. 3º—Trabajo dominical y festivo. (L. 789/2002, art. 26) modificó artículo 179 del Código Sustantivo del Trabajo.

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

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

3. Se exceptúa el caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales previstas en el artículo 20 literal c) de la Ley 50 de 1990 (L. 789/2002, art. 26).

PAR. 3.1.—El trabajador podrá convenir con el empleador su día de descanso obligatorio el día sábado o domingo, que será reconocido en todos sus aspectos como descanso dominical obligatorio institucionalizado.

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

Las disposiciones contenidas en los artículos 25 y 26 de la Ley 789 del 2002 se aplazarán en su aplicación frente a los contratos celebrados antes de la vigencia de la presente ley hasta el 1º de abril del año 2003.

Aviso sobre trabajo dominical. Cuando se tratare de trabajos habituales o permanentes en domingo, el empleador debe fijar en lugar público del establecimiento, con anticipación de 12 horas lo menos, la relación del personal de trabajadores que por razones del servicio no pueden disponer el descanso dominical. En esta relación se incluirán también el día y las horas de descanso compensatorio (CST, art. 185).

ART. 15.—El descanso en los días domingos y los demás días expresados en el artículo 21 de este reglamento, tiene una duración mínima de 24 horas, salvo la excepción consagrada en el literal c) del artículo 20 de la Ley 50 de 1990 (L. 50/90, art. 25).

ART. 16.—Cuando por motivo de fiesta no determinada en la Ley 51 del 22 de diciembre de 1983, la empresa suspendiere el trabajo, está obligada a pagarlo como si se hubiere realizado. No está obligada a pagarlo cuando hubiere mediado convenio expreso para la suspensión o compensación o estuviere prevista en el

reglamento, pacto, convención colectiva o fallo arbitral. Este trabajo compensatorio se remunerará sin que se entienda como trabajo suplementario o de horas extras (CST, art. 178).

#### Vacaciones remuneradas

ART. 17.—Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas (CST, art. 186, num. 1º).

ART. 18.—La época de vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año subsiguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso.

El empleador tiene que dar a conocer al trabajador con 15 días de anticipación la fecha en que le concederán las vacaciones (CST, art. 187).

ART. 19.—Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas (CST, art. 188).

ART. 20.—Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero, pero el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social puede autorizar que se pague en dinero hasta la mitad de ellas en casos especiales de perjuicio para la economía nacional o la industria; cuando el contrato termina sin que el trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de estas en dinero procederá por un año cumplido de servicios y proporcionalmente por fracción de año. En todo caso para la compensación de vacaciones, se tendrá como base el último salario devengado por el trabajador (CST, art. 189).

ART. 21.—En todo caso, el trabajador gozará anualmente, por lo menos de seis (6) días hábiles continuos de vacaciones, los que no son acumulables. Las partes pueden convenir en acumular los días restantes de vacaciones hasta por 2 años.

La acumulación puede ser hasta por 4 años, cuando se trate de trabajadores técnicos, especializados, y de confianza (CST, art. 190).

ART. 22.—Durante el período de vacaciones el trabajador recibirá el salario ordinario que esté devengando el día que comience a disfrutar de ellas. En consecuencia, sólo se excluirán para la liquidación de las vacaciones el valor del trabajo en días de descanso obligatorio y el valor del trabajo suplementario o de horas extras. Cuando el salario sea variable, las vacaciones se liquidarán con el promedio de lo devengado por el trabajador en el año inmediatamente anterior a la fecha en que se concedan.

ART. 23.—Todo empleador llevará un registro de vacaciones en el que se anotará la fecha de ingreso de cada trabajador, fecha en que toma sus vacaciones, en que las termina y la remuneración de las mismas (D. 13/67, art. 5º).

PAR.—En los contratos a término fijo inferior a un (1) año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones en proporción al tiempo laborado cualquiera que este sea (L. 50/90, art. 3º, par.).

## **Permisos**

ART. 24.—La empresa concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente, para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización y para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la empresa y a sus representantes y que en los dos últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento del establecimiento. La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

- En caso de grave calamidad doméstica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir este, según lo permitan las circunstancias.
- En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser hasta con un día de anticipación y el permiso se concederá hasta el 10% de los trabajadores.
- En los demás casos (sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación y concurrencia al servicio médico correspondiente) el aviso se hará

con la anticipación que las circunstancias lo permitan. Salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, el tiempo empleado en estos permisos puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria, a opción de la empresa (CST, art. 57, num. 6°).

## **CAPÍTULO VII**

### **Salario mínimo, convencional, lugar, días, horas de pagos y períodos que lo regulan**

ART. 25.—Formas y libertad de estipulación:

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

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

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

3. Este salario no estará exento de las cotizaciones a la seguridad social, ni de los aportes al SENA, ICBF, y cajas de compensación familiar, pero la base para efectuar los aportes parafiscales es el setenta por ciento (70%).

4. El trabajador que desee acogerse a esta estipulación, recibirá la liquidación definitiva de su auxilio de cesantía y demás prestaciones sociales causadas hasta

esa fecha, sin que por ello se entienda terminado su contrato de trabajo (L. 50/90, art. 18).

ART. 26.—Se denomina jornal el salario estipulado por días y sueldo, el estipulado con períodos mayores (CST, art. 133).

ART. 27.—Salvo convenio por escrito, el pago de los salarios se efectuará en el lugar en donde el trabajador presta sus servicios durante el trabajo, o inmediatamente después del cese (CST, art. 138, num. 1º).

Períodos de pago:

Ejemplo: quincenales mensuales (uno de los dos o los dos).

ART. 28.—El salario se pagará al trabajador directamente o a la persona que él autorice por escrito así:

1. El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos. El período de pago para los jornales no puede ser mayores de una semana, y para sueldos no mayor de un mes.

2. El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado o a más tardar con el salario del período siguiente (CST, art. 134).

Sujeto al cumplimiento de promedios de rendimiento el salario estará directamente establecido por la tabla de actividades

## **CAPÍTULO VIII**

### **Servicio médico, medidas de seguridad, riesgos profesionales, primeros auxilios en caso de accidentes de trabajo, normas sobre labores en orden a la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo**

ART. 29.—Es obligación del empleador velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo. Igualmente, es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo, y en higiene y seguridad industrial, de conformidad al programa de salud ocupacional, y con el objeto de velar por la protección integral del trabajador.

ART. 30.—Los servicios médicos que requieran los trabajadores se prestarán por el Instituto de Seguros Sociales o EPS, ARP, a través de la IPS a la cual se encuentren asignados. En caso de no afiliación estará a cargo del empleador sin perjuicio de las acciones legales pertinentes.

ART. 31.—Todo trabajador dentro del mismo día en que se sienta enfermo deberá comunicarlo al empleador, su representante o a quien haga sus veces el cual hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo y en su caso determine la incapacidad y el tratamiento a que el trabajador debe someterse. Si este no diere aviso dentro del término indicado o no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificada para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar el aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

ART. 32.—Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamiento que ordena el médico que los haya examinado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordena la empresa en determinados casos. El trabajador que sin justa causa se negare a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa.

ART. 33.—Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que prescriban las autoridades del ramo en general, y en particular a las que ordene la empresa para prevención de las enfermedades y de los riesgos en el manejo de las máquinas y demás elementos de trabajo especialmente para evitar los accidentes de trabajo.

PAR.—El grave incumplimiento por parte del trabajador de las instrucciones, reglamentos y determinaciones de prevención de riesgos, adoptados en forma general o específica, y que se encuentren dentro del programa de salud ocupacional de la respectiva empresa, que la hayan comunicado por escrito, facultan al empleador para la terminación del vínculo o relación laboral por justa causa, tanto para los trabajadores privados como los servidores públicos, previa autorización del Ministerio de la Protección Social, respetando el derecho de defensa (D. 1295/94, art. 91).

ART. 34.—En caso de accidente de trabajo, el jefe de la respectiva dependencia, o su representante, ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la remisión al médico y tomará todas las medidas que se consideren necesarias y suficientes para reducir al mínimo, las consecuencias del accidente, denunciando el mismo en los términos establecidos en el Decreto 1295 de 1994 ante la EPS y la ARP.

ART. 35.—En caso de accidente no mortal, aun el más leve o de apariencia insignificante, el trabajador lo comunicará inmediatamente al empleador, a su representante o a quien haga sus veces, para que se provea la asistencia médica y tratamiento oportuno según las disposiciones legales vigentes, indicará, las consecuencias del accidente y la fecha en que cese la incapacidad.

ART. 36.—Todas las empresas y las entidades administradoras de riesgos profesionales deberán llevar estadísticas de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales para lo cual deberán en cada caso determinar la gravedad y la frecuencia de los accidentes de trabajo o de las enfermedades profesionales de conformidad con el reglamento que se expida.

Todo accidente de trabajo o enfermedad profesional que ocurra en una empresa o actividad económica, deberá ser informado por el empleador a la entidad administradora de riesgos profesionales y a la entidad promotora de salud, en forma simultánea, dentro de los dos días hábiles siguientes de ocurrido el accidente o diagnosticada la enfermedad.

ART. 37.—En todo caso, en lo referente a los puntos de que trata este capítulo, tanto la empresa como los trabajadores, se someterán a las normas de riesgos profesionales del Código Sustantivo del Trabajo, a la Resolución 1016 de 1989 expedida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y las demás que con tal fin se establezcan. De la misma manera ambas partes están obligadas a sujetarse al Decreto-Ley 1295 de 1994, y la Ley 776 del 17 de diciembre de 2002, del sistema general de riesgos profesionales, de conformidad con los términos estipulados en los preceptos legales pertinentes y demás normas concordantes y reglamentarias antes mencionadas.

## **CAPÍTULO IX**

### **Prescripciones de orden**

ART. 38.—Los trabajadores tienen como deberes los siguientes:



- a) Respeto y subordinación a los superiores.
- b) Respeto a sus compañeros de trabajo.
- c) Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- d) Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.
- e) Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- f) Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
- g) Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.
- h) Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo jefe para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo.
- i) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar las labores siendo prohibido salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.

## **CAPÍTULO X**

### **Orden jerárquico**

ART. 39.—El orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la empresa, es el siguiente: Ejemplo: gerente general, subgerente, director financiero, director talento humano director de operaciones, director comercial y director de calidad.

PAR.—De los cargos mencionados, tienen facultades para imponer sanciones disciplinarias a los trabajadores de la empresa: Ejemplo: el gerente y el director de talento humano.

## **CAPÍTULO XI**

### **Labores prohibidas para mujeres y menores**

ART. 40.—Queda prohibido emplear a los menores de dieciocho (18) años y a las mujeres en trabajo de pintura industrial, que entrañen el empleo de la cerusa, del sulfato de plomo o de cualquier otro producto que contenga dichos pigmentos. Las mujeres sin distinción de edad y los menores de dieciocho (18) años no pueden ser empleados en trabajos subterráneos de las minas ni en general trabajar en labores peligrosas, insalubres o que requieran grandes esfuerzos (CST, art. 242, ords. 2º y 3º).

ART. 41.—Los menores no podrán ser empleados en los trabajos que a continuación se enumeran, por cuanto suponen exposición severa a riesgos para su salud o integridad física:

1. Trabajos que tengan que ver con sustancias tóxicas o nocivas para la salud.
2. Trabajos a temperaturas anormales o en ambientes contaminados o con insuficiente ventilación.
3. Trabajos subterráneos de minería de toda índole y en los que confluyen agentes nocivos, tales como contaminantes, desequilibrios térmicos, deficiencia de oxígeno a consecuencia de la oxidación o la gasificación.
4. Trabajos donde el menor de edad está expuesto a ruidos que sobrepasen ochenta (80) decibeles.
5. Trabajos donde se tenga que manipular con sustancias radiactivas, pinturas luminiscentes, rayos X, o que impliquen exposición a radiaciones ultravioletas, infrarrojas y emisiones de radiofrecuencia.
6. Todo tipo de labores que impliquen exposición a corrientes eléctricas de alto voltaje.
7. Trabajos submarinos.
8. Trabajo en basurero o en cualquier otro tipo de actividades donde se generen agentes biológicos patógenos.
9. Actividades que impliquen el manejo de sustancias explosivas, inflamables o cáusticas.
10. Trabajos en pañoleros o fogoneros, en los buques de transporte marítimo.
11. Trabajos en pintura industrial que entrañen el empleo de la cerusa, del sulfato de plomo o de cualquier otro producto que contenga dichos elementos.
12. Trabajos en máquinas esmeriladoras, afilado de herramientas, en muelas abrasivas de alta velocidad y en ocupaciones similares.
13. Trabajos en altos hornos, horno de fundición de metales, fábrica de acero, talleres de laminación, trabajos de forja, y en prensa pesada de metales.
14. Trabajos y operaciones que involucren la manipulación de cargas pesadas.
15. Trabajos relacionados con cambios de correas de transmisión, aceite, engrasado y otros trabajos próximos a transmisiones pesadas o de alta velocidad.
16. Trabajos en cizalladoras, cortadoras, laminadoras, tornos, fresadoras, troqueladoras, otras máquinas particularmente peligrosas.
17. Trabajos de vidrio y alfarería, trituración y mezclado de materia prima, trabajo de hornos, pulido y esmerilado en seco de vidriería, operaciones de limpieza por chorro de arena, trabajo en locales de vidriado y grabado, trabajos en la industria cerámica.
18. Trabajo de soldadura de gas y arco, corte con oxígeno en tanques o lugares confinados, en andamios o en molduras precalentadas.
19. Trabajos en fábricas de ladrillos, tubos y similares, moldeado de ladrillos a mano, trabajo en las prensas y hornos de ladrillos.
20. Trabajo en aquellas operaciones y/o procesos en donde se presenten altas temperaturas y humedad.

21. Trabajo en la industria metalúrgica de hierro y demás metales, en las operaciones y/o procesos donde se desprenden vapores o polvos tóxicos y en plantas de cemento.
22. Actividades agrícolas o agroindustriales que impliquen alto riesgo para la salud.
23. Las demás que señalen en forma específica los reglamentos del Ministerio de la Protección Social.

PAR.—Los trabajadores menores de 18 años y mayores de catorce 14, que cursen estudios técnicos en el Servicio Nacional de Aprendizaje o en un instituto técnico especializado reconocido por el Ministerio de Educación Nacional o en una institución del sistema nacional de bienestar familiar autorizada para el efecto por el Ministerio de la Protección Social, o que obtenga el certificado de aptitud profesional expedido por el Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA”, podrán ser empleados en aquellas operaciones, ocupaciones o procedimientos señalados en este artículo, que a juicio del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pueden ser desempeñados sin grave riesgo para la salud o la integridad física del menor mediante un adecuado entrenamiento y la aplicación de medidas de seguridad que garanticen plenamente la prevención de los riesgos anotados. Quedan prohibidos a los trabajadores menores de 18 años todo trabajo que afecte su moralidad. En especial le está prohibido el trabajo en casas de lenocinio y demás lugares de diversión donde se consuman bebidas alcohólicas. De igual modo se prohíbe su contratación para la reproducción de escenas pornográficas, muertes violentas, apología del delito u otros semejantes (D. 2737/89, arts. 245 y 246).

Queda prohibido el trabajo nocturno para los trabajadores menores, no obstante los mayores de dieciséis (16) años y menores de dieciocho (18) años podrán ser autorizados para trabajar hasta las ocho (8) de la noche siempre que no se afecte su asistencia regular en un centro docente, ni implique perjuicio para su salud física o moral (D. 2737/89, art. 243) .

## **CAPÍTULO XII**

### **Obligaciones especiales para la empresa y los trabajadores**

ART. 42.—Son obligaciones especiales del empleador:

1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
2. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.

3. Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad. Para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.
4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador y sus creencias y sentimientos.
6. Conceder al trabajador las licencias necesarias para los fines y en los términos indicados en el artículo 24 de este reglamento.
7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio, índole de la labor y salario devengado, e igualmente si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considerará que el trabajador por su culpa elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurridos 5 días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para las prácticas del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.
8. Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y regreso, si para prestar su servicio lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador.  
Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el empleador le debe costear su traslado hasta concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador se entienden comprendidos los familiares que con él convivieren.
9. Abrir y llevar al día los registros de horas extras.
10. Conceder a las trabajadoras que estén en período de lactancia los descansos ordenados por el artículo 238 del Código Sustantivo del Trabajo.
11. Conservar el puesto a los trabajadores que estén disfrutando de los descansos remunerados, a que se refiere el numeral anterior, o de licencia de enfermedad motivada por el embarazo o parto. No producirá efecto alguno el despido que el empleador comunique a la trabajadora en tales períodos o que si acude a un preaviso, este expire durante los descansos o licencias mencionadas.
12. Llevar un registro de inscripción de todas las personas menores de edad que emplee, con indicación de la fecha de nacimiento de las mismas.
13. Cumplir este reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.
14. Además de las obligaciones especiales a cargo del empleador, este garantizará el acceso del trabajador menor de edad a la capacitación laboral y concederá licencia no remunerada cuando la actividad escolar así lo requiera. Será también obligación de su parte, afiliarlo al Sistema de Seguridad Social Integral, suministrarles cada 4 meses en forma gratuita, un par de zapatos y un vestido de labor, teniendo en cuenta que la remuneración mensual sea hasta dos veces el salario mínimo vigente en la empresa (CST, art. 57).

ART. 43.—Son obligaciones especiales del trabajador:

1. Realizar personalmente la labor en los términos estipulados; observar los preceptos de este reglamento, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta la empresa o sus representantes según el orden jerárquico establecido.
2. No comunicar a terceros salvo autorización expresa las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la empresa, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.
3. Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que les hayan facilitado y las materias primas sobrantes.
4. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.
5. Comunicar oportunamente a la empresa las observaciones que estimen conducentes a evitarle daño y perjuicios.
6. Prestar la colaboración posible en caso de siniestro o riesgo inminentes que afecten o amenacen las personas o las cosas de la empresa.
7. Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el médico de la empresa o por las autoridades del ramo y observar con suma diligencia y cuidados las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.
8. Registrar en las oficinas de la empresa su domicilio y dirección y dar aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra (CST, art. 58).

ART. 44.—Se prohíbe a la empresa:

1. Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores sin autorización previa escrita de estos, para cada caso y sin mandamiento judicial, con excepción de los siguientes:
  - a) Respecto de salarios pueden hacerse deducciones, retenciones o compensaciones en los casos autorizados por los artículos 113, 150, 151, 152 y 400 del Código Sustantivo de Trabajo.
  - b) Las cooperativas pueden ordenar retenciones hasta del cincuenta por ciento (50%) de salarios y prestaciones, para cubrir sus créditos, en la forma y en los casos en que la ley los autorice.
  - c) El Banco Popular, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 24 de 1952, puede igualmente ordenar retenciones hasta de un cincuenta por ciento (50%) de salario y prestaciones, para cubrir sus créditos en la forma y en los casos en que la ley lo autoriza, y d) En cuanto a la cesantía y las pensiones de jubilación, la empresa puede retener el valor respectivo en los casos del artículo 250 del Código Sustantivo de Trabajo.

2. Obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercancías o víveres en almacenes que establezca la empresa.
3. Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación para que se admita en el trabajo o por motivo cualquiera que se refiera a las condiciones de este.
4. Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores el ejercicio de su derecho de asociación.
5. Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso o político o dificultarles o impedirles el ejercicio del derecho al sufragio.
6. Hacer o autorizar propaganda política en los sitios de trabajo.
7. Hacer o permitir todo género de rifas, colectas o suscripciones en los mismos sitios.
8. Emplear en las certificaciones de que trata el ordinal 7º del artículo 57 del Código Sustantivo del Trabajo signos convencionales que tiendan a perjudicar a los interesados o adoptar el sistema de “lista negra”, cualquiera que sea la modalidad que se utilice para que no se ocupe en otras empresas a los trabajadores que se separen o sean separados del servicio.
9. Cerrar intempestivamente la empresa. Si lo hiciera además de incurrir en sanciones legales deberá pagar a los trabajadores los salarios, prestaciones, o indemnizaciones por el lapso que dure cerrada la empresa. Así mismo cuando se compruebe que el empleador en forma ilegal ha retenido o disminuido colectivamente los salarios a los trabajadores, la cesación de actividades de estos, será imputable a aquél y les dará derecho a reclamar los salarios correspondientes al tiempo de suspensión de labores.
10. Despedir sin justa causa comprobada a los trabajadores que les hubieren presentado pliego de peticiones desde la fecha de presentación del pliego y durante los términos legales de las etapas establecidas para el arreglo del conflicto.
11. Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad (CST, art. 59).

ART. 45.—Se prohíbe a los trabajadores:

1. Sustraer de la fábrica, taller o establecimiento los útiles de trabajo, las materias primas o productos elaborados sin permiso de la empresa.
2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcótico o de drogas enervantes.
3. Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los celadores.
4. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de la empresa, excepto en los casos de huelga, en los cuales deben abandonar el lugar de trabajo.

5. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo e incitar a su declaración o mantenimiento, sea que se participe o no en ellas.
6. Hacer colectas, rifas o suscripciones o cualquier otra clase de propaganda en los lugares de trabajo.
7. Coartar la libertad para trabajar o no trabajar o para afiliarse o no a un sindicato o permanecer en él o retirarse.
8. Usar los útiles o herramientas suministradas por la empresa en objetivos distintos del trabajo contratado (CST, art. 60).

### **CAPÍTULO XIII**

#### **Escala de faltas y sanciones disciplinarias**

ART. 46.—La empresa no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales o en el contrato de trabajo (CST, art. 114).

ART. 47—Se establecen las siguientes clases de faltas leves, y sus sanciones disciplinarias, así:

- a) El retardo hasta de quince (15) minutos en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez, multa de la décima parte del salario de un día; por la segunda vez, multa de la quinta parte del salario de un día; por tercera vez suspensión en el trabajo en la mañana o en la tarde según el turno en que ocurra, y por cuarta vez suspensión en el trabajo por tres días.
- b) La falta en el trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente cuando no causa perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por tres días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por ocho días.
- c) La falta total al trabajo durante el día sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica, por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez, suspensión en el trabajo hasta por dos meses.
- d) La violación leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias implica por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por 2 meses.

La imposición de multas no impide que la empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas se consignará

en cuenta especial para dedicarse exclusivamente a premios o regalos para los trabajadores del establecimiento que más puntual y eficientemente, cumplan sus obligaciones.

ART. 48.—Constituyen faltas graves:

- a) El retardo hasta de 15 minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente, por quinta vez.
- b) La falta total del trabajador en la mañana o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente, por tercera vez.
- c) La falta total del trabajador a sus labores durante el día sin excusa suficiente, por tercera vez.
- d) Violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

Procedimientos para comprobación de faltas y formas de aplicación de las sanciones disciplinarias

ART. 49.—Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el empleador deberá oír al trabajador inculpado directamente y si este es sindicalizado deberá estar asistido por dos representantes de la organización sindical a que pertenezca. En todo caso se dejará constancia escrita de los hechos y de la decisión de la empresa de imponer o no, la sanción definitiva (CST, art. 115).

ART. 50.—No producirá efecto alguno la sanción disciplinaria impuesta con violación del trámite señalado en el anterior artículo (CST, art. 115).

## **CAPÍTULO XIV**

### **Reclamos: personas ante quienes deben presentarse y su tramitación**

ART. 51.—Los reclamos de los trabajadores se harán ante la persona que ocupe en la empresa el cargo de: Ejemplo: gerente, subgerente, quien los oirá y resolverá en justicia y equidad (diferente del que aplica las sanciones).

ART. 52.—Se deja claramente establecido que para efectos de los reclamos a que se refieren los artículos anteriores, el trabajador o trabajadores pueden asesorarse del sindicato respectivo.

PAR.—En la empresa ..... no existen prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias.



## **CAPÍTULO XV**

### **Publicaciones**

ART. 53.—Dentro de los quince (15) días siguientes al de la notificación de la resolución aprobatoria del presente reglamento, el empleador debe publicarlo en el lugar de trabajo, mediante la fijación de dos (2) copias de caracteres legibles, en dos (2) sitios distintos. Si hubiere varios lugares de trabajo separados, la fijación debe hacerse en cada uno de ellos. Con el reglamento debe fijarse la resolución aprobatoria (CST, art. 120).

## **CAPÍTULO XVI**

### **Vigencia**

ART. 54.—El presente reglamento entrará a regir 8 días después de su publicación hecha en la forma prescrita en el artículo anterior de este reglamento (CST, art. 121).

## **CAPÍTULO XVII**

### **Disposiciones finales**

ART. 55.—Desde la fecha que entra en vigencia este reglamento, quedan sin efecto las disposiciones del reglamento que antes de esta fecha haya tenido la empresa.

## **CAPÍTULO XVIII**

### **Cláusulas ineficaces**

ART. 56.—No producirán ningún efecto las cláusulas del reglamento que desmejoren las condiciones del trabajador en relación con lo establecido en las leyes, contratos individuales, pactos, convenciones colectivas o fallos arbitrales los cuales sustituyen las disposiciones del reglamento en cuanto fueren más favorables al trabajador (CST, art. 109).

## **CAPÍTULO XIX**

## **Mecanismos de prevención del abuso laboral y procedimiento interno de solución**

ART. 57.—Los mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral previstos por la empresa constituyen actividades tendientes a generar una conciencia colectiva convivente, que promueva el trabajo en condiciones dignas y justas, la armonía entre quienes comparten vida laboral empresarial y el buen ambiente en la empresa y proteja la intimidad, la honra, la salud mental y la libertad de las personas en el trabajo.

ART. 58.—En desarrollo del propósito a que se refiere el artículo anterior, la empresa ha previsto los siguientes mecanismos (a título de ejemplo):

1. Información a los trabajadores sobre la Ley 1010 de 2006, que incluya campañas de divulgación preventiva, conversatorios y capacitaciones sobre el contenido de dicha ley, particularmente en relación con las conductas que constituyen acoso laboral, las que no, las circunstancias agravantes, las conductas atenuantes y el tratamiento sancionatorio.
2. Espacios para el diálogo, círculos de participación o grupos de similar naturaleza para la evaluación periódica de vida laboral, con el fin de promover coherencia operativa y armonía funcional que faciliten y fomenten el buen trato al interior de la empresa.
3. Diseño y aplicación de actividades con la participación de los trabajadores, a fin de:
  - a) Establecer, mediante la construcción conjunta, valores y hábitos que promuevan vida laboral convivente;
  - b) Formular las recomendaciones constructivas a que hubiere lugar en relación con situaciones empresariales que pudieren afectar el cumplimiento de tales valores y hábitos y
  - c) Examinar conductas específicas que pudieren configurar acoso laboral u otros hostigamientos en la empresa, que afecten la dignidad de las personas, señalando las recomendaciones correspondientes.
4. Las demás actividades que en cualquier tiempo estableciere la empresa para desarrollar el propósito previsto en el artículo anterior.

ART. 59.—Para los efectos relacionados con la búsqueda de solución de las conductas de acoso laboral, se establece el siguiente procedimiento interno con el cual se pretende desarrollar las características de confidencialidad, efectividad y naturaleza conciliatoria señaladas por la ley para este procedimiento (a título de ejemplo):

1. La empresa tendrá un comité (u órgano de similar tenor), integrado en forma bipartita, por un representante de los trabajadores y un representante del empleador o su delegado. Este comité se denominará "comité de convivencia laboral".
2. El comité de convivencia laboral realizará las siguientes actividades:

a) Evaluar en cualquier tiempo la vida laboral de la empresa en relación con el buen ambiente y la armonía en las relaciones de trabajo, formulando a las áreas responsables o involucradas, las sugerencias y consideraciones que estimare necesarias.

b) Promover el desarrollo efectivo de los mecanismos de prevención a que se refieren los artículos anteriores.

c) Examinar de manera confidencial, cuando a ello hubiere lugar, los casos específicos o puntuales en los que se planteen situaciones que pudieren tipificar conductas o circunstancias de acoso laboral.

d) Formular las recomendaciones que se estimaren pertinentes para reconstruir, renovar y mantener vida laboral convivente en las situaciones presentadas, manteniendo el principio de la confidencialidad en los casos que así lo ameritaren.

e) Hacer las sugerencias que considerare necesarias para la realización y desarrollo de los mecanismos de prevención, con énfasis en aquellas actividades que promuevan de manera más efectiva la eliminación de situaciones de acoso laboral, especialmente aquellas que tuvieren mayor ocurrencia al interior de la vida laboral de la empresa.

f) Atender las conminaciones preventivas que formularen los inspectores de trabajo en desarrollo de lo previsto en el numeral 2º del artículo 9º de la Ley 1010 de 2006 y disponer las medidas que se estimaren pertinentes.

g) Las demás actividades inherentes o conexas con las funciones anteriores.

3. Este comité se reunirá por lo menos,..... designará de su seno un coordinador ante quien podrán presentarse las solicitudes de evaluación de situaciones eventualmente configurantes de acoso laboral con destino al análisis que debe hacer el comité, así como las sugerencias que a través del comité realizaren los miembros de la comunidad empresarial para el mejoramiento de la vida laboral.

4. Recibidas las solicitudes para evaluar posibles situaciones de acoso laboral, el comité en la sesión respectiva las examinará, escuchando, si a ello hubiere lugar, a las personas involucradas; construirá con tales personas la recuperación de tejido convivente, si fuere necesario; formulará las recomendaciones que estime indispensables y, en casos especiales, promoverá entre los involucrados compromisos de convivencia.

5. Si como resultado de la actuación del comité, este considerare prudente adoptar medidas disciplinarias, dará traslado de las recomendaciones y sugerencias a los funcionarios o trabajadores competentes de la empresa, para que adelanten los procedimientos que correspondan de acuerdo con lo establecido para estos casos en la ley y en el presente reglamento.

6. En todo caso, el procedimiento preventivo interno consagrado en este artículo, no impide o afecta el derecho de quien se considere víctima de acoso laboral para adelantar las acciones administrativas y judiciales establecidas para el efecto en la Ley 1010 de 2006.

Representante legal: \_\_\_\_\_  
ANDREA BERMEJO CAMACHO

**ANEXO 2**  
**PLAN DE SALUD OCUPACIONAL - A&FSOLUCIONES ALISTAMIENTO E**  
**IMPRESION**

## **ANEXO 2 - Plan Salud Ocupacional - A&F Soluciones de Alistamiento e Impresión**

### **1.OBJETIVOS**

#### **1.1 Objetivo general.**

Es proveer un servicio preventivo de salud, higiene y seguridad industrial, para todos los trabajadores de A&F SOLUCIONES DEALISTAMIENTO en general en su sitio de labor; para ello fundamenta sus acciones en evaluaciones médicas de ingreso, periódicas y retiro de personal, inspecciones a puestos y áreas de trabajo, participación en comités, actividades educativas de promoción a la salud.

El Servicio Médico y el Programa de Salud Ocupacional deben contar con la infraestructura y los elementos básicos para cumplir con estos objetivos, los cuales incluyen datos generales sobre prevención de enfermedades profesionales y accidentes industriales, la evaluación médica de los trabajadores, la investigación de los accidentes que ocurran y un programa de entrenamiento y divulgación de las normas para evitarlos.

#### **1..2. Objetivos Específicos**

1. Identificar Riesgos
2. Analizar Riesgos y Priorizar
3. Desarrollar y ejecutar plan de acción Salud Ocupacional
4. Desarrollar y Ejecutar Plan de mejoramiento continuo
5. Desarrollar e Implementar plan de capacitación

## **2. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL**

### **2.1 MARCO TEORICO**

### 2.1.1 INFORMACION BASICA DE LA EMPRESA

NIT: 900440847-3  
Razón Social: A&F SOLUCIONES DE ALISTAMIENTO E IMPRESION  
Dirección: CRA 71 B BIS NO 12-30  
Teléfonos: 4874849/ 3163000747-3  
Departamento: CUNDINAMARCA Ciudad: BOGOTA  
Proceso Productivo: ARTES GRAFICAS  
Jornada Laboral: 3 TURNOS 8 Y 10 HORAS  
Distribución de Personal:  
Hombres: 25 Mujeres: 16 Menores: 0

### 2.1.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA. (Organigrama) Anexo 2

### 2.1.3. POLITICA DE SALUD OCUPACIONAL Anexo 3

Queremos mejorar la calidad de vida del personal, las condiciones de trabajo y el entorno donde realizan su actividad. Para lograrlo, brindamos el servicio de Seguridad e Higiene en el Trabajo, a través del desarrollo del programa, definiendo su organización, responsables, proceso de gestión y la designación de recursos humanos, físicos y financieros que deben apoyarlo.

### 2.1.3. RESPONSABILIDADES:

#### 2.1.3.1. Del empleador.

- Pagar la totalidad de las cotizaciones de los trabajadores a su servicio a la Administradora de Riesgos Profesionales (A.R.P.).
- Procurar el cuidado integral de la salud de los trabajadores y de los ambientes de trabajo.
- Programar, ejecutar y controlar el cumplimiento del programa de Salud Ocupacional en la empresa y procurar su financiación.
- Facilitar la capacitación de los trabajadores en materia de Salud Ocupacional.

- Notificar a la A.R.P, los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.
- Conformación del Comité Paritario de Salud Ocupacional.

#### 2.1.3.2. De los trabajadores.

- Observar las normas y reglamentos de Salud Ocupacional.
- Seguir procedimientos seguros para su protección la de sus compañeros y la de la empresa en general.
- Informar toda condición peligrosa o prácticas inseguras y hacer sugerencias para prevenir o controlar los factores riesgo.
- Tomar parte activa del comité, comisiones y programas de inspección que se asignen.

#### 2.1.3.3. Del Comité Paritario:

- Proponer y participar en actividades de Salud Ocupacional dirigidas a trabajadores y directivos.
- Vigilar el desarrollo de las actividades dirigidas al ambiente y al trabajador que debe realizar la empresa de acuerdo con los factores de riesgo prioritarios.
- Visitar periódicamente los lugares de trabajo, e inspeccionar los ambientes , máquinas, equipos y operaciones realizadas por los trabajadores en cada área o sección, e informar al empleador sobre la existencia de factores de riesgo y sugerir las medidas correctivas y de control.
- Servir como organismo de coordinación entre el empleador y los trabajadores en la solución de los problemas relativos a la salud ocupacional.
- Colaborar en el análisis de las causas de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Proponer al empleador las medidas correctivas a que haya lugar para evitar su ocurrencia.



### 2.1.5 MARCO LEGAL.

La Ley colombiana se refiere y legisla de manera específica la Salud Ocupacional en los siguientes Decretos y Resoluciones:

La Ley 9ª de 1.979, objeto: Establecer normas para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones. Establece medidas sanitarias sobre protección del medio ambiente, suministro de agua, saneamiento, edificaciones, alimentos, drogas, medicamentos, vigilancia y control epidemiológico.

Resolución 2400 de 1.979, por la cual se establecen disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.

Decreto 614 de 1.984, determina las bases de la administración de Salud Ocupacional en el país, establece niveles de competencia, determina responsabilidades y crea los Comités Seccionales de Salud Ocupacional.

Resolución 2013 de 1.986, la cual crea y determina las funciones de los comités de medicina, higiene y seguridad industrial. El Decreto 1295 de 1.994 reforma el nombre al Comité, ahora Comité Paritario de Salud Ocupacional y su vigencia en dos años.

Resolución 1016 de 1.989. Reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores del país. Establece pautas para el desarrollo de los subprogramas de:

Medicina preventiva y del trabajo.

Higiene y seguridad Industrial.

Comité Paritario de Salud Ocupacional.

Establece cronograma de actividades como elemento de planeación y verificación de su realización. Plantea la obligación de registrar los Comités ante el Ministerio de trabajo y Seguridad Social.

Acuerdo 496 de 1.990, de la junta administradora del ISS, por el cual se adiciona y modifica el reglamento de Prevención de Riesgos Profesionales del Instituto de Seguros Sociales y se dictan otras disposiciones.

Resolución 0132 de 1.984, de la dirección general del ISS, por la cual se dictan normas sobre la presentación de informes de accidentes de trabajo.

Decreto 3169 de 1964, por el cual se aprueba el reglamento de inscripciones, clasificación de empresas y aportes para el Seguro Social obligatorio de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Decreto Ley 1295 de 1.994, el cual determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.

Decreto 1832 de 1.994, por la cual se adopta la tabla de Enfermedades Profesionales.

Decreto 1294 de 1994, por el cual, se dictan normas para la autorización de las sociedades sin ánimo de lucro que puedan asumir los riesgos derivados de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.

Decreto 1335 de 1987, Mediante el cual, se expide el reglamento de seguridad en las labores subterráneas.

Decreto 1772 de 1994, por el cual, se reglamenta la afiliación y las cotizaciones al sistema General de riesgos profesionales.

Decreto 1831 de 1994, por el cual, se expide la tabla de clasificación de actividades económicas para el sistema general de riesgos profesionales y se dictan otras disposiciones.

Decreto 1832 de 1994, por el cual, se determina la organización y administración del sistema General de riesgos profesionales.

Decreto 2100 de 1994 por el cual se clasifican las actividades económicas

## 2.1.6 DEFINICIONES DE TERMINOS (GLOSARIO)

- Riesgos Profesionales.

Son riesgos profesionales el accidente que se produce como consecuencia directa del trabajo o labor desempeñada y la enfermedad que haya sido catalogada como profesional por el Gobierno Nacional.

- Accidente de Trabajo.

Es accidente de trabajo todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador una lesión orgánica una perturbación funcional una invalidez o la muerte. Es también accidente de trabajo aquel que se produce durante la ejecución de órdenes del empleador, o durante la ejecución de una labor bajo su autoridad, aún fuera del lugar y horas de trabajo. Igualmente el que se produzca durante el traslado de los trabajadores desde su residencia a los lugares de trabajo o viceversa, cuando el transporte lo suministre el empleador.

- Enfermedad Profesional.

Se considera enfermedad profesional todo estado patológico permanente o temporal que sobrevenga como consecuencia obligada y directa de la clase de trabajo que desempeña el trabajador, o del medio en que se ha visto obligado a trabajar, y que haya sido determinada como enfermedad profesional por el gobierno nacional.

- Salud Ocupacional.

Conjunto de disciplinas que tienen como finalidad la promoción de la salud en el trabajo a través del fomento y mantenimiento del más elevado nivel de bienestar en los trabajadores de todas las profesiones, previniendo alteraciones de la salud por las condiciones de trabajo, protegiéndolos contra los riesgos resultantes de la presencia de agentes nocivos y colocándolos en un cargo acorde con sus aptitudes físicas y psicológicas.

- Condiciones de trabajo y salud.

Componentes materiales y no materiales que pueden ser generadas por el ambiente, la organización o las personas y que contribuyen a determinar el proceso de salud -enfermedad.

- **Panorama de Factores de Riesgo.**

Metodología dinámica que permite la identificación, valoración y análisis de los factores de riesgo presentes en el ambiente laboral, facilitando la intervención sobre los mismos.

- **Comité Paritario.**

Organismo de promoción y vigilancia de las normas y reglamentos de salud ocupacional dentro de la empresa.

- **Factor de Riesgo.**

Todo aquello que puede provocar algún daño a la salud o a los bienes.

- **Riesgo.**

La probabilidad de que ocurra un daño a los bienes o a la salud de las personas.

- **Priorización de factores de Riesgos.**

Es la valoración objetiva de los factores de riesgo, con el fin de desarrollar acciones de control, corrección y prevención en orden prioritario.

### 3.0 RECURSOS DE LA EMPRESA

Para desarrollar las actividades de salud ocupacional, la empresa cuenta con los siguientes recursos:

Humanos:

Representantes Copaso:

**Andrea Bermejo Gerente**

**Jose Luis Chavez Supervisor**

Físicos y tecnológicos:

- Computadores acceso Internet interacción plataforma ARL POSITIVA SEGUROS
- Consultor asesor ARL POSITIVA SEGUROS

- Videos Charlas 5 minutos
- Instalaciones salón de reuniones A&F Soluciones de Alistamiento

Financieros:

El recurso financiero es variable corresponde al 0,7 % del ingreso mensual.

Distribuido:

- Actividades Riesgo psicosocial
- Charlas contratadas

Nota: El presupuesto no se utiliza en su totalidad en el mismo periodo, en caso de no ser utilizado se aporta al presupuesto del periodo siguiente.

#### 4. PROCESO

##### 4.1 DIAGNOSTICO INTEGRAL DE CONDICIONES DE TRABAJO Y DE SALUD

###### 4.1.1. DIAGNÓSTICO DE CONDICIONES DE TRABAJO:

###### 4.1.1.1 Diagnóstico Subjetivo:

Se obtiene a través de la participación directa de los trabajadores mediante la aplicación de instrumentos como el CONDICIONES DE SALUD Y TRABAJO

Actividad planeada y programada dentro del Cronograma

###### 5.1.2 DIAGNÓSTICO DE CONDICIONES DE SALUD

5.1.2.3 Diagnóstico objetivo: Para obtener este diagnóstico se debe tener en cuenta:

5.1.2.3.1. La información sobre los perfiles sociodemográficos de acuerdo con las variables como sexo, grupos de edad, estado civil, escolaridad, tipo de vinculación, antigüedad en años, oficio, sección, residencia, estrato de la vivienda y de los servicios públicos con que cuenta.

5.1.2.3.2. El análisis de las variables de morbimortalidad de la población trabajadora como es el resultado de analizar los listados de enfermedades de origen común o profesional, accidentes, muertes, causas de ausentismo ocurridas en un periodo de tiempo de tiempo.

## 5.2. ACTIVIDADES DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y SALUD.

### 5.2.1 ACTIVIDADES DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO:

Se organizaran de acuerdo al panorama de factores de riesgo.

6.1.1 Monitoreo ambiental de los factores de riesgo presentes en el ambiente laboral como ruido, iluminación, material particulado etc.

6.1.2 Inspecciones de Seguridad: Se recomienda hacerlas mensualmente, las realizará la persona encargada del desarrollo del Programa de salud Ocupacional o por el Comité Paritario para lo cual se utilizará un formato específico.

6.1.3. Programa de Mantenimiento Preventivo y Correctivo: Toda máquina, herramienta o equipo debe tener una ficha técnica con la información detallada en la que se consignan las condiciones actuales, los peligros potenciales y los sistemas de prevención y protección.

6.1.4. Programa de Equipos de Protección Personal: Con base en los factores de riesgo existentes para cada trabajo, se suministrarán los E.P.P. correspondientes, llevando un control de suministro, utilización y reposición.

6.1.5. Demarcación y Señalización de áreas: Esta actividad evita el desorden y a su vez se logra mantener un espacio mínimo para desarrollar las operaciones requeridas en el trabajo; debe incluir todas las áreas de almacenamiento, circulación y operación. Además se deben señalar áreas, equipos, materia prima, conducciones, extintores, vías de salida, etc. según lo establece la resolución 2400 de 1979 y la norma 1462 de Icontec.

La demarcación de las áreas de trabajo y circulación se harán sobre el piso con pintura amarilla, en línea de 5 cm. de ancho.

#### 7.1.6. Plan de Emergencias

7.1.7 Elaboración de Fichas Técnicas de Sustancias Químicas: Se deben elaborar las fichas técnicas de las sustancias químicas que se manipulen, la cual debe contener información relacionada con: Nombre del producto y sinónimos, propiedades físico - químicas, control de emergencias, atención de urgencias, rotulación, efectos sobre el organismo, almacenamiento y prevención.

7.1.8. Elaboración del Manual de Normas de Seguridad. Con el fin de operar correctamente máquinas, herramientas y equipos. Adicionalmente se deben tener en cuenta las Normas de Seguridad establecidas para el tránsito de personas, vehículos, etc.

#### 7.1.9. Implementación Programas especiales

7.1.10. Programa de Saneamiento Básico: En el cual es importante que se incluyan los siguientes aspectos: Suministro de agua potable, instalaciones sanitarias,, tratamiento y evacuación de desechos, disposición de basuras y sitios de consumos de alimentos.

7.1.12. Programa de Orden y Aseo: Fomentar cambios de actitud frente al orden y aseo en el puesto de trabajo para disminuir los accidentes de trabajo.

7.1.13. Reglamento de higiene y seguridad industrial. Se organiza de acuerdo a los lineamientos del ministerio del trabajo

#### 7.2.2 ACTIVIDADES DE LAS CONDICIONES DE SALUD:

Se organizaran de acuerdo al diagnóstico de las condiciones de salud

##### 7.2.1. Perfil sicofisiológico (Profesiograma)

##### 7.2.2. Elaboración de Historia Clínica Ocupacional

7.2.3. Evaluación de las condiciones de Salud. Se deben realizar por lo menos una vez cada año los exámenes médicos ocupacionales.

7.2.4. Investigación de Enfermedades Profesionales.

7.2.5. Análisis de Enfermedades Profesionales.

7.2.6. Exámenes para Ubicación y Reubicación Laboral.

7.2.7. Ausentismo Laboral. (Registro de incapacidades y consulta médica)

## 8. ACCIONES CONJUNTAS SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y SALUD:

8.1. Protocolo de los Programas de Vigilancia Epidemiológica. De acuerdo a los riesgos encontrados se definirán con el asesor de la A.R.P. los programas a desarrollar.

8.2. Programa Educativo. Según el diagnóstico de las condiciones de salud y trabajo se organizarán las actividades a desarrollar

- Inducción y Reinducción

8.3.

- Uso de elementos de protección personal (E.P.P) y aplicación de Normas de Seguridad.

8.4.

- Capacitación del comité paritario

• Conceptos básicos de salud ocupacional

• Estilos de vida y Trabajo Saludables:

• Higiene Postural.



- Normas de almacenamiento y manipulación de cargas.
- Factores de riesgos psicosociales
- Salud mental y trabajo

Actividades de Bienestar Social: Son las actividades que aquellas que tienen como fin mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias a través de actividades deportivas, culturales, planes de adquisición de vivienda, préstamos y becas para educación formal, la educación continua para la familia, y en general todas aquellas actividades que tiendan a promover la salud, mejorando sus condiciones extralaborales.

8.5 Brigada de emergencia (capacitación y entrenamiento)

8.6 Comité paritario. Se organiza de acuerdo a la resolución 2013 de 1986

## 9. RESULTADOS:

Los resultados muestran el grado de efectividad o impacto que las acciones del programa de salud ocupacional ha tenido en las condiciones de salud y trabajo de la comunidad, en un periodo dado. El comportamiento de las condiciones de trabajo y salud se muestran mediante un sistema de registro de datos básicos.

### 9.1 INDICADORES DEL PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL

9.1.1 Programa de ausentismo laboral: La empresa llevará un registro de las incapacidades por accidente de trabajo, enfermedades comunes, maternidad y enfermedades profesionales

9.2. Indicadores.

9.3 Índice de frecuencia por accidente de trabajo (I.F.A.T)

## 10. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL

Está encaminada a medir los cambios sucedidos en las condiciones de salud y

trabajo, como resultado de las acciones desarrolladas durante un periodo de tiempo, con base en las prioridades determinadas en el diagnóstico integral. Los aspectos a evaluar son los siguientes:

#### 10.1 Indicadores de estructura

Se analizan los indicadores relacionados con la política de Salud Ocupacional el recurso humano, el recurso financiero, los recursos técnicos; Estos indicadores permiten evaluar si los recursos asignados al programa fueron suficientes para atender las necesidades y demandas de la población trabajadora.

#### 10.2 Indicadores de proceso

El proceso o ejecución, se evalúa a través de indicadores y criterios que muestren el grado de desarrollo alcanzado en el programa así como la proporción de cumplimiento de las actividades respecto a lo programado al inicio del periodo. Se analizan los relacionados con la integralidad de las acciones para el diagnóstico de las condiciones de salud y trabajo, la (planeación) así como el grado de intervención. Los indicadores de cobertura están íntimamente relacionados con el grado de ejecución y muestran el resultado

Se evalúa el grado de desarrollo y cumplimiento del programa: Diagnóstico de las condiciones de trabajo y salud, planeación (metas y cronograma de actividades), grado de intervención sobre condiciones de trabajo y salud, % de cumplimiento de las actividades.

#### 10.3. Indicadores de Resultados

Evalúan los resultados de las condiciones de trabajo y salud en un periodo determinado. Se utilizan los indicadores de impacto (Proporción de expuestos a un factor de riesgo, indicadores de accidentalidad, enfermedad profesional y ausentismo, grado de satisfacción del usuario y del proveedor.)

La evaluación del P.S,O.E. puede ser realizada por la empresa ( Auto evaluación ) o por el ministerio del trabajo para evaluación oficial del programa.

## **Conclusiones**

En el desarrollo del PLAN DE NEGOCIOS que ha dado lugar a la presente tesis se han alcanzado los objetivos planteados, así:

- Demostrar la viabilidad económica y financiera de A&F Soluciones de Alistamiento e Impresión SAS
- Determinar cómo se deben optimizar los recursos.
- Minimizar riesgos
- Facilitar decisiones de inversión
- Establecer metas
- Evaluar la probabilidad de la creación de una compañía de servicios logísticos.

El presente plan de negocios nos permite concluir que la Compañía A&F es viable y atractiva para los inversionistas, siempre y cuando la economía se mantenga estable en cuanto a salarios, utilidades y precios de la materia prima según los estudios del MACRO y MICROECONOMICO, de mercados, técnico financieros que se llevaron a cabo.

- Se ha encontrado que hay una tendencia global que apunta a la tercerización de procesos, especialmente aquellos relacionados con tercerización de mano de obra. Lo anterior, debido a múltiples factores como la apertura de los mercados y la cerrada competencia entre las diferentes marcas y productos, cada vez es más importante contar con procesos logísticos de calidad que ayuden a cumplir los diferentes objetivos de las empresas. Sin embargo, y de acuerdo a la tendencia mundial, la tercerización de estos procesos es una de las opciones más viables para aquellas empresas que no cuentan con dicha infraestructura o que desean disminuir costos de operación a la vez que mejoran la calidad de esta. (Lo anterior está soportado en argumentos de empresarios del sector, la

ampliación de esta información se encuentra en el artículo del Entorno Económico)

- Si bien la actividad de impresión en general para productos comerciales presenta pocas oportunidades de crecimiento, el deseo que tienen las compañías generadoras de impresos de diferenciarse supone una mayor sofisticación continua en el aspecto final de los productos impresos, es decir, en sus acabados. Esto está generando necesidades en cuanto a la versatilidad y tipos de acabado que se incluyen en los productos impresos y, por tanto, supone nuevas oportunidades. Para aquéllos que deseen innovarse y realizar pequeñas inversiones con resultados buenos, se ha de plantear la incorporación de operaciones de acabado. ( revista Graphics of Américas)
- Los precios son competitivos como se observa en el cuadro del Análisis Económico, en el capítulo de INGRESOS en donde se señala el valor unitario por cada uno de los servicios que ofrece la empresa. Por otro lado, haciendo una evaluación de los precios del mercado y teniendo en cuenta que el sector ha desarrollado un sistema para la definición del precio, relacionado al rendimiento de la operación este se define a través de los rendimientos registrados, nuestra operación es rentable basados en el análisis económico en el capítulo de Costo Fijo y Costo de Venta.
- Hay oportunidades de diferenciarse de la competencia en temas como la especialización o personalización y la capacitación porque la empresa ha diseñado un plan de capacitación y especialización a los empleados haciendo cursos y un plan de carrera, esto nos permitirá un mayor rendimiento del personal y una disminución de la rotación. El benchmark que hemos encontrado en compañías que ofrecen servicios de tercerización es del 30%, por lo tanto la compañía se enfocará en planes para lograr especialización y retención como factor diferenciador del servicio.
- De acuerdo al modelo planteado la compañía tiene alto contenido de responsabilidad social por lo tanto el aseguramiento de la calidad y los contenidos tendrán una orientación hacia el empleado.
- Se cumple con el objetivo financiero que era determinar si la empresa era rentable en el largo plazo: Para Evaluar este plan de negocios, hemos

utilizado el método de Valor presente neto. El valor nos dio positivo la conclusión de los socios es que el proyecto debe ejecutarse.

Finalmente, y como un elemento muy positivo, concluimos que el proyecto no requiere una inversión inicial por ser un servicio de outsourcing. Lo anterior está soportado en que el modelo de servicio ofrecido está direccionado a satisfacer la necesidad del cliente de tener acabados incluidos dentro de su cadena productiva, el modelo insourcing es el ideal por la inmediatez para la alimentación de los procesos. Teniendo en cuenta este modelo, la inversión inicial en instalaciones, muebles y maquinaria es secundaria dado que el servicio se presta dentro de las instalaciones del cliente y él mismo es quien

## **BIBLIOGRAFIA:**

1. [www.revistadelogistica.com/](http://www.revistadelogistica.com/) Legis, Luis Daniel Vargas. Octubre 13 de 2011
2. [www.portafolio.com/](http://www.portafolio.com/) /Artículo, El trabajo tercerizado imprime seguridad y ahorro. Julio 2012
3. [www.etifraf.com/](http://www.etifraf.com/) Tomado de Especial Industria Gráfica Revista P&M
4. [www.revistapym.com.co/](http://www.revistapym.com.co/) Septiembre 30 de 2011
5. Estudios Carvajal Soluciones de Comunicación
6. A&F Soluciones de Alistamiento en Impresión S.A.S