

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA CADENA DE ABASTECIMIENTO DE  
DOTACIÓN EN LA EMPRESA EXFICIA LTDA**

**PERIODO 2014-2016**

**JOHN EDWARD ROMAN CALLE**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CALI**

**2014**

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA CADENA DE ABASTECIMIENTO DE  
DOTACIÓN EN LA EMPRESA EXFICIA LTDA**

**PERIODO 2014-2016**

**JOHN EDWARD ROMAN CALLE**

**Trabajo de Grado en la modalidad de Asesoría para optar por el título de  
Administrador de Empresas**

**Director: Henry Alberto Mosquera Abadía**

**Profesor Nombrado de la Universidad del Valle**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CALI**

**2014**

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	5
1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	7
2. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	9
3. JUSTIFICACIÓN.....	12
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
5. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	16
5.1 Objetivo General.....	16
5.2 Objetivos específicos.....	16
6. MARCO REFERENCIAL.....	17
6.1 MARCO CONCEPTUAL.....	17
Historia del trabajo.....	17
El Trabajo.....	20
Teoría de la agencia.....	21
Outsourcing.....	24
Logística.....	25
Cadena de suministro.....	28
Administración de la Cadena De Abastecimiento.....	32
Diagnóstico.....	33
Plan de acción.....	34
6.2 MARCO LEGAL.....	36
6.2.1 Legislación Comercial.....	36
6.2.2 Legislación Laboral.....	45
7. METODOLOGÍA.....	79
8. DIAGNÓSTICO.....	83
8.1. PROVEEDORES - INSUMOS.....	84
8.1.1 Caracterización de proveedores.....	84
8.1.2 Bienes objeto de compra.....	88
8.2. TRANSPORTADORES.....	91
8.2.1 Transporte proveedor - Exficia.....	91

8.2.2 Transporte Exficia – Usuario final .....	93
8.3. PRODUCCIÓN - EXFICIA .....	95
8.3.1 Organigrama General EXFICIA LTDA.....	95
8.3.2 Organigrama - Áreas involucradas en el abastecimiento .....	99
8.3.3 Políticas .....	100
8.3.4 Normas .....	101
8.3.5 Funciones .....	106
8.3.6 Procedimientos .....	125
8.3.7 Caracterización del servicio .....	143
8.3.7.1 Estructura del Servicio .....	143
8.3.7.2 Servicios ofrecidos .....	145
8.3.8 Caracterización de la venta.....	148
8.3.8.1 Estructura de la venta .....	148
8.3.8.2 Proceso de la venta .....	150
8.4 CLIENTES .....	152
8.5 FORALEZAS Y DEBILIDADES .....	156
8.5.1. FORTALEZAS .....	156
8.5.2 DEBILIDADES .....	158
9. PLAN DE MEJORA .....	161
9.1 DEFINICIÓN .....	161
9.2 FALENCIAS.....	161
9.3 OBJETIVOS TACTICOS.....	162
9.3.1 OBJETIVO No. 1.....	162
9.3.2 OBJETIVO No. 2.....	186
9.3.3 OBJETIVO No. 3.....	191
9.3.4 OBJETIVO No. 4.....	195
9.3.5 OBJETIVO No. 5.....	202
9.3.6 OBJETIVO No. 6.....	205
10. CONCLUSIONES .....	209
11. RECOMENDACIONES .....	211
BIBLIOGRAFIA.....	218

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cantidad proveedores por categoría y Valor de la compra 2013. ....	85
Tabla 2 Proveedores con mayor valor de compra en 2013. ....	86
Tabla 3. Valor de la compra por productos en 2013 - Pareto. ....	88
Tabla 4. Empresas transportadoras más utilizadas por los proveedores en 2013. ....	92
Tabla 5. Detalle de Novedades del transporte presentadas en 2013. ....	93
Tabla 6. Descripción áreas de la compañía .....	96
Tabla 7. Servicios ofrecidos por Exficia Ltda. 2014.....	146
Tabla 8. Clientes (Principales) con mayor compras registradas en el 2013 Pareto .....	153
Tabla 9. Clientes (Principales) con mayor personal activo en misión julio 2014 .....	154
Tabla 10. Programa de operaciones Cadena de abastecimiento Exficia.....	182
Tabla 11. Plantilla de almacenamiento de datos de los destinos más frecuentes .....	187
Tabla 12. Planilla de formalización de fletes .....	190
Tabla 13. Resumen Plan de Acción Exficia 2014 - 2016.....	208

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. componentes de la cadena de abastecimiento.....	83
Gráfico 2. organigrama general.....	95
Gráfico 3. organigrama áreas involucradas en el abastecimiento.....	99
Gráfico 4. estructura regional que soporta el servicio .....	144
Gráfico 5. estructura básica de servicio .....	144
Gráfico 6. representación de las ventas por líneas de servicio en 2013 .....	147
Gráfico 7. organigrama proceso de negociación y ventas.....	148
Gráfico 8. proceso: adquisición y entrega de la dotación .....	181

## INTRODUCCIÓN

Las empresas colombianas en general, enfrentan día a día el reto de elevar los niveles de eficiencia de sus procesos en un contexto de constantes cambios en las necesidades y expectativas de los consumidores. Problemas logísticos complejos en los que se deben tomar decisiones entre numerosas alternativas posibles y un mundo globalizado cada día más competitivo, hacen que las empresas tengan que estar reinventándose y e implementado mejores prácticas en sus métodos administrativos. Dentro de los aspectos más relevantes de este desafío se encuentra el de optimizar los costos de producción, y lograr un manejo eficiente de los bienes y servicios.

El reto permanente que tienen todas las organizaciones con ánimo de lucro en las economías mundiales actuales, generar rentabilidad e incrementar las ventas, exige no solo mejorar las actividades operativas. Ya no es suficiente con coordinar las funciones dentro de la empresa, hace falta exteriorizar la gestión sobre el intercambio de recursos con proveedores y clientes, y viabilizar las relaciones de retroalimentación con los mismos. Esto es, beneficiar conjunta e integralmente la cadena de suministro.

La cadena de suministro es toda una forma de ver y pensar los negocios haciendo énfasis en el servicio y la satisfacción de los clientes, siempre procurando la coordinación y colaboración de los elementos que la constituyen para ofrecer un resultado adecuado a los requerimientos del mercado.

A lo largo de este trabajo se profundizará en los conceptos y principios de la logística, cadenas de suministro y la administración de las cadenas de abastecimiento. Se determinarán sus características y se revelará la importancia de la implementación de una buena gestión de abastecimiento en las organizaciones y específicamente en Exficia Ltda., una compañía dedicada a la prestación de servicios de outsourcing. Un trabajo orientado a entregar un plan de mejoramiento que tenga la finalidad de optimizar los resultados y operación de Exficia.

Para adentrarse en el concepto de “administración de la cadena de abastecimiento” es necesario primero entender que la logística es la ciencia que le permite a las empresas ser más eficientes en su operación del día a día. La logística principalmente está orientada e reducir los costos de la empresa y a satisfacer las necesidades de los clientes. Ahora bien, las cadenas de abastecimiento o Supply Chain en inglés, incluyen todas las actividades relacionadas con la

transformación de un bien o servicio, desde las materias primas e insumos requeridos para su producción hasta la entrega al consumidor final. Un producto o servicio en sí mismo es el resultado de todo un proceso que involucra proveedores, fabricantes, transportadores o distribuidores, vendedores detallistas, clientes y mecanismos de comunicación. En esencia, una cadena de abastecimiento tiene como objetivo abastecer de los materiales necesarios, en las cantidades necesarias, con la calidad requerida, en el tiempo requerido y al menor costo posible. En este sentido, las empresas tanto productoras como de servicios, deben desarrollar un modelo logístico que se ajuste a sus necesidades y que pueda alcanzar el objetivo mencionado.

Las cadenas de abastecimiento pueden funcionar bien o funcionar mal dependiendo de la gestión que los involucrados destinen para optimizar todo el proceso. Es aquí donde surge el concepto de la administración de la cadena de abastecimiento o SCM (Supply Chain Management). La administración de la cadena de abastecimiento es todo un campo laboral en el que participan muchas disciplinas tales como la administración de inventarios, la administración de operaciones, planeación, distribución, producción, el uso de los recursos tecnológicos, la administración organizacional, el almacenamiento, las compras, las negociaciones, la toma de decisiones, etc.

Este trabajo tiene la finalidad de realizar un análisis a la cadena de abastecimiento de dotación de la empresa Exficia Ltda. Y construir un plan de mejoramiento adecuado a su operación, permitiéndole desarrollar un modelo logístico de gerencia de abastecimiento que sea eficiente y le permita alcanzar un mejor desempeño. Exficia Ltda. Debe suministrarle la dotación e implementos requeridos para la labor a más de 35.000 trabajadores distribuidos en todo el país, un arduo trabajo que involucra a muchos agentes y que requiere de una correcta y sofisticada operación que favorezca y garantice el cumplimiento de la promesa de servicio a sus clientes. Sin embargo, en la práctica este propósito es difícil de alcanzar y es donde el desempeño de la cadena de abastecimiento deja de ser una fuente de valor agregado, y se convierte en un factor determinante en la consecución, permanencia o pérdida de los clientes.

## **1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

Exficia Ltda. Es una empresa vallecaucana que desempeña sus labores en el sector del outsourcing y el suministro de personal a otras compañías. Es una organización de cubrimiento nacional y que emplea actualmente cerca de 35.000 trabajadores, de los cuales aproximadamente de 600 colaboradores son administrativos de planta, y el resto son personal en misión. Cuenta con 18 oficinas a nivel nacional y 2 oficinas en Ecuador; Posee cerca de 300 clientes al 2013. Cuenta con 7 oficinas principales en: Cali, Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Medellín, Pereira, y Quito (Ecuador). Y oficinas satélites en: Armenia, Buenaventura, Cartagena, Cúcuta, Ibagué; Manizales, Montería, Neiva, Pasto, Santa Marta, Guayaquil (Ecuador).

Exficia Ltda. Ofrece principalmente dos diferentes tipos de servicio: el primero, es el servicio de outsourcing, en el que se emplea personal calificado y entrenado en realización de determinadas tareas y servicios especializados; y el segundo servicio, corresponde únicamente al suministro de talento humano para atender necesidades temporales con personal en misión. En ambos casos, es necesario que Exficia asegure la entrega de la dotación al personal en misión con que se prestan los servicios.

### **1.1 Misión**

Contribuir con la competitividad de nuestros clientes a través de la prestación de servicios de outsourcing facilitando con calidad y oportunidad personas competentes y comprometidas

### **1.2 Visión**

Ser reconocidos en el 2015 como aliados estratégicos de nuestros clientes, creando valor a partir del conocimiento y la experiencia y ser la organización de servicios temporales más rentable y preferida en Colombia.

### **1.3 Valores**

Exficia Ltda. Reconoce como suyos los siguientes 5 valores:

**Confianza:** Es la credibilidad que inspiramos, porque nuestras conductas y comportamientos se fundamentan en la verdad y en la coherencia de lo que decimos, pensamos y hacemos por el bien común en los grupos de interés de nuestra Organización.

Respeto: Es el reconocimiento del otro como un ser humano único, integral y distinto, valorando y aceptando sus pensamientos, opiniones y actuaciones, para construir en la diferencia.

Lealtad: Es la reciprocidad gana-gana entre los grupos de interés de la Organización, representada en acciones de fidelidad, compromiso, cumplimiento del deber, disposición y gratitud.

Honestidad: Es actuar siempre con honradez, justicia y rectitud, manifestada en la coherencia entre el sentimiento, pensamiento y acción.

Integridad: Es la actuación correcta, congruente y consistente a la luz de los propósitos y fundamentos de la Organización.

## 2. HISTORIA DE LA EMPRESA

En **1984** nace Exficia Ltda. En la reconocida avenida sexta de la ciudad de Cali. Nace como una compañía dedicada al suministro de personal temporal fundada por dos mujeres vallecaucanas quienes junto con un grupo de trabajo conformado por personas polifacéticas que realizaban múltiples labores lograron prontamente alcanzar metas y resultados en un marco de desarrollo económico soportado por una creciente industria regional. En ese entonces se contaba sólo con 6 trabajadores de planta: una psicóloga, un mensajero y otras tres personas más que se encargaban de las labores administrativas como el pago de la nómina, la facturación, las compras, la contabilidad, etc.

Entre **1986 y 1988** Exficia Ltda. Logró expandirse paulatinamente a la capital del país por lo que durante este periodo ya contaba con dos oficinas, una en Cali y otra en Bogotá.

En **1989** Exficia Ltda. Se expande a las ciudades de Pereira, Medellín y Barranquilla.

Entre los años **1988 y 1990** los trabajadores en misión de ese entonces no llegaban a ser más de 2000 personas, sin embargo, como el pago de la nómina se procesaba manualmente en hojas verdes al igual que la facturación, esta era una labor supremamente difícil y dispendiosa. Poco a poco e pasó de la máquina de escribir eléctrica al computador compartido, sin embargo, los arrumes de cheques y los pagos en efectivo hacían que el trabajo de Exficia fuera titánico

En el año **1991** Exficia logra iniciar un proyecto que la llevará a evolucionar y a trascender del mero suministro de personal en misión, logrando ofrecer servicios integrales y especializados, con contenido de talento humano, tecnología de vanguardia y cubrimiento nacional. Se forjó entonces una gran compañía que proveía talento humano a las principales empresas del país, ubicándose un escalón arriba en la escalera de los servicios de outsourcing.

Entre los años **1993 y 1996** las sedes de Cali y Bogotá se complementaron con la apertura de las oficinas en Pereira, Barranquilla y Medellín. Luego vendría Bucaramanga. En muy corto tiempos Exficia se multiplicó se vio empleando a miles de personas en toda Colombia. Se estima que un millón de personas han pasado por Exficia.

Entre los años **1997 y 1998** Exficia Ltda. Encaminó todos sus esfuerzos en lograr certificarse las categorías ISO 9000 y 9001, para eso realizó todo un proceso de estructuración de sus áreas y de desarrollo de un sistema de gestión integral de calidad.

En **1998** Exficia logró el reconocimiento de uno de sus clientes más importantes. Almacenes Éxito certificó a la empresa, y esta certificación los impulsó a buscar y prepararse para la certificación de Icontec.

En **1999** Exficia Ltda. Fue la primera compañía en Colombia y América Latina en certificarse en este tipo de industria (el sector el outsourcing), obteniendo la certificación de calidad de ICONTEC ISO 9001

Para el año **2000**, el Core del negocio de Exficia Ltda. Está claramente fundamentado en el talento humano. Los colaboradores administrativos, en misión o servicio, trabajando en equipo, posicionan a Exficia entre clientes y el sector en general, como grupo líder del sector. También en el año **2000** reciben la actualización ISO 9000 versión 2000.

Entre los años **2003 y 2004** inicia la apertura hacia nuevos mercados internacionales, abriendo las ciudades de Quito y Guayaquil en Ecuador. En el 2003 se abrieron oficinas en el Ecuador, en Quito (noviembre 1 del 2003) y en Guayaquil (marzo 1 de 2004). A estas alturas ya contaba con 7 oficinas principales y 8 oficinas satélites repartidas en todo el país.

Entre el **2004 y el 2006** Exficia Ltda. Recibió el reconocimiento del programa Jóvenes en acción, de la Presidencia de la República. Se realizó la extensión de los servicios a Villavicencio, Tunja y Cúcuta. Renovó la Certificación ISO 9001:2000.

En **2006**, el eslogan corporativo de Exficia Ltda. Cambia y es reemplazado por una frase que encierra un trascendental compromiso con los grupos de interés. Llevar bienestar y mejorar las condiciones de vida de miles de colombianos, a través de la generación de empleo, brindando calidad de vida para las familias. “Gente Exficia Ltda.; Gente que Crece y Hace Crecer”

En el **2008** La compañía ocupó el puesto treinta y dos de las empresas con mayores ventas en el Valle del Cauca, ciento noventa y ocho entre las empresas más grandes de Colombia (Revista Semana Edición 1304), líder en el sector de suministro de personal (Revista Dinero Edición especial de las 5000 empresas en Junio 6 de 2008, N° 303).

En el **2009** fueron pioneros en recibir la recertificación del ICONTEC en la categoría ISO 9001:2008

En el **2010** Exficia Ltda. Recibe un reconocimiento de la Consejería Presidencial por la Equidad de la Mujer a la Gerente General como una de las 100 mujeres destacadas en el Valle del Cauca. Cabe resaltar que Exficia Ltda. Es una empresa cuyos propietarios son mujeres y que es administrada por mujeres.

Entre los años **2011 y 2012** Exficia Ltda. Lograron el mejor desempeño de su historia. Crecieron sustancialmente sus indicadores a nivel general, sobrepasaron ampliamente las metas de sus resultados financieros, se presentaron incrementos considerables en las ventas, y lograron aumentar el número de trabajadores contratados en misión a más de 40.000.

En **2012** Rediseñan su planeación estratégica, cambian su misión y visión y determinan como su objetivo más próximo convertirse en una BPO (Business Process Outsourcing) la primera de Colombia. BPO es la subcontratación de funciones del proceso (procesos enteros) de negocio en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la empresa, usualmente menos costosos o más eficientes y eficaces. Un paso más en la evolución del Outsourcing.

El **2013** no fue un buen año para Exficia Ltda., no logró cumplir con su presupuesto de ventas en el año. Cerró sus instalaciones en El Salvador y disminuyó en cerca de 5000 trabajadores su personal en misión a nivel Nacional. En el 2013, en una actividad de correctiva ordenada por la dirección de la compañía, se realizó una depuración de los centros de almacenamiento de mercancía (dotación), y se detectó que existía alrededor de 2000 unidades de mercancía obsoleta que se encontraba en muy estado, cuyo valor se estimó en 400 millones de pesos aproximadamente.

### 3. JUSTIFICACIÓN

La importancia que tiene una buena gestión de la cadena de abastecimiento se centra en la responsabilidad que tienen las empresas de ofrecer un buen servicio al cliente. Todos los que constituyen la cadena tienen el compromiso unos con otros de realizar su trabajo de manera óptima para todos, de reducir los mayores costos posibles y de que en cada fase del proceso se agregue valor al producto. Esto permite tener un producto final competitivo y un servicio adaptable a las demandas cambiantes y diversas de los clientes finales.

La logística de las cadenas de abastecimiento gira entorno en crear valor para los clientes, proveedores y accionistas. Una buena gerencia de cadena de abastecimiento expresa sus beneficios principalmente en tiempo y calidad. Los productos o servicios solo tienen valor cuando están en manos del cliente final en el tiempo y lugar cuando y donde se necesiten. Desde este punto de vista la buena gerencia de una cadena de abastecimiento se traduce una fidelización de los clientes existentes y una diferenciación en el mercado para captar clientes nuevos.

La administración de la cadena de abastecimiento implica una coordinación sistémica de los procesos de la empresa y de integrar eficientemente a todos los actores que componen la cadena. Incluye un conjunto de herramientas y métodos cuyo propósito es mejorar y automatizar el suministro a través de la reducción al mínimo de las existencias en inventario y del tiempo de entrega. Es todo un proceso de optimización que requiere de la eliminación de todas las tareas que no agreguen valor al producto. Si una parte de la cadena de abastecimiento no genera valor, debe ser suprimida, pues el producto debe adquirir valor en cada etapa de la cadena en lo que se conoce como proceso de valor agregado.

Gerenciar eficientemente la cadena de abastecimiento permite incrementar la competitividad de las compañías y poder así enfrentar mercados saturados de competencia. Inclusive permite coordinar de manera óptima todos los factores que influyen en la decisión de compra, es decir la calidad del producto, el precio, distribución, servicio, etc.

La administración de la cadena de abastecimiento impacta positivamente en diferentes áreas de la empresa. A continuación algunos ejemplos:

Para la administración de los inventarios en una compañía, es fundamental una correcta administración de la cadena de abastecimiento, así se permitirá a la

organización reducir al mínimo los niveles de inventario teniendo siempre en cuenta la demanda de los mismos, logrando mantener siempre existencias, pero sin llegar a momentos de sobre stock. Esto a partir del control sobre el abastecimiento oportuno, garantizando que nunca se van a tener agotados y que tampoco habrá necesidad de mantener altos niveles de inventario. Por lo tanto la empresa va a tener más liquidez (al liberar capital de trabajo); va a diferir el pago a los proveedores (al realizar desembolsos más regularmente en menores cantidades); evitará perder ingresos por dejar de vender a causa de faltantes de mercancía; y por lo tanto va a incrementar la rentabilidad de la compañía. La gestión de abastecimiento le permite a la empresa mantener siempre las cantidades ideales para satisfacer la demanda de sus clientes, también permitirá mantener niveles adecuados de inventario para soportar ventas de temporada o promocionales y alistar a tiempo los abastecimientos de acuerdo con el comportamiento de la demanda en esos períodos.

Para el área del mercadeo, la administración de la cadena de abastecimiento es una herramienta que le permite identificar y caracterizar el consumo de cada uno de los productos que ofrece la organización. Bajo esta gestión es posible analizar el comportamiento de la venta del producto en diferentes periodos de tiempo: diario, semanal quincenal o mensual y así impactar más asertivamente en la planeación y ejecución de la mezcla de mercadeo.

Para el área de servicio al cliente y la generación de valor agregado, una buena administración del abastecimiento permite prestar un excelente servicio al poder entregar a tiempo los pedidos que solicitan los clientes, por tener siempre inventario disponible, sin necesidad de mantener grandes cantidades almacenadas y sin dejar de vender.

Para el área de la producción, permite administrar la operación, no solo basado en criterios de tiempo, sino también en función de limitantes y en capacidades de uso de máquinas, recurso humano, transporte o de almacenamiento.

En definitiva, las empresas que aprenden a mejorar la gestión de su cadena de abastecimiento sin duda alcanzarán niveles de eficiencia muy altos, y demostrarán con el tiempo sus factores de diferenciación frente a la competencia.

#### 4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Exficia es una organización que cuenta con cerca de 35.000 trabajadores a los que por ley está obligada a suministrarles la dotación y los implementos requeridos para realizar la labor. Elementos fundamentales para el trabajo del personal en misión y por lo tanto esenciales para la prestación de los servicios de outsourcing que ofrece.

Los trabajadores están repartidos por todo país, lo que requiere de un proceso de abastecimiento que involucra a varios agentes y que demanda de una operación que favorezca y garantice el cumplimiento de estrictos acuerdos de servicio con sus clientes.

En Exficia se pueden observar regularmente ciertas entregas inoportunas, de mala calidad e incompletas de la dotación e implementos que debe facilitar a sus trabajadores en misión. El proceso de abastecimiento de dotación desde el inicio hasta el final, presenta dificultades que son determinantes en el resultado final.

La consecución de materias primas es en ocasiones es muy dispendiosa. En este sector, el tiempo de ciclo de la extracción y el procesamiento de las materias primas es largo y requiere de bastante anticipación para atender las necesidades. Esto se traduce en extensos tiempos de respuesta a las empresas de manufactura, quienes pueden llegar a programar pedidos hasta con 2 o 3 meses de antelación para iniciar su proceso de producción.

Por su parte, la manufactura presenta demasiada variación en la calidad de los productos y en los tiempos de respuesta. La escasa homogeneidad de las materias primas y la falta de estandarización de los procesos de producción y confección, da como resultado productos poco uniformes y tiempos de entrega inciertos. Es frecuente que la capacidad instalada de las empresas de manufactura se vea rebosada ante pedidos de gran volumen de unidades en poco tiempo.

La distribución nacional de los productos se ve afectada directamente por factores exógenos y endógenos que influyen en el tiempo y el éxito del transporte de los bienes. Elementos climáticos, el orden público, problemáticas sociales, aduanas, cuestiones legales, entre otras, hacen que la variación en los tiempos de transporte de los productos sea muy alta. Esto acompañado situaciones eventuales en las que se transporta mercancía en malas condiciones en que se transporte que deterioran los artículos y los hurtos de mercancía durante los envíos, que son también frecuentes en la operación de distribución.

El almacenamiento de la mercancía presenta algunas dificultades, especialmente en algunos periodos del año en los que crecen los niveles de inventario, En momentos de acumulación excesiva de mercancía, la capacidad de las instalaciones se ve desbordada y las condiciones de almacenamiento no son muy buenas. Lo que propicia las pérdidas de mercancía y pone en riesgo la calidad y el bienestar del producto.

La distribución local y final del producto se caracteriza por ser un servicio poco confiable en el cumplimiento de los acuerdos y desordenado en la operación. Es un servicio altamente informal generalmente prestado por pequeñas empresas de transportadores o personas naturales. Es frecuente el incumplimiento en horarios de recogida e entrega, además se generan reprocesos en temas de facturación y servicio postventa.

En el consumo o en la entrega del producto al usuario final, es donde se evidencian todas las debilidades del abastecimiento. El usuario del producto se ve impactado en primera instancia por la calidad del producto (es quien detecta los problemas calidad y lo descubre en el uso), y segundo, la oportunidad con que se lo entregan. Por lo tanto, la labor del trabajador se ve afectada directamente por el resultado del abastecimiento. Ya sea por no poder ejecutar sus funciones en condiciones normales (por la ausencia de las herramientas necesarias), o por la imposibilidad de prestar el servicio en esas condiciones (no tener la dotación obligatoria). Claramente, si el servicio se afecta, esto repercute en la satisfacción del cliente (quejas y reclamos) y puede provocar sanciones económicas y legales (penalidades contractuales, multas, indemnizaciones, etc.)

De acuerdo lo anterior, se puede observar que en varias las etapas del abastecimiento se presentan inconvenientes, y que son diversas las dificultades que enfrenta la cadena de suministro de Exficia, lo que genera algunas entregas inoportunas, incompletas o de mala calidad, de la dotación requerida por los trabajadores en misión. Originando inconformidades de muchos de sus clientes, incumplimientos de ley, sobrecostos y retrasos en la operación de la compañía.

Basado en las situaciones anteriormente mencionadas, en este trabajo se darán respuesta los siguientes interrogantes:

¿Cómo disminuir el producto no conforme de la cadena de abastecimiento de la empresa Exficia Ltda en la ciudad de Cali?

¿Qué características debería tener un plan de acción de mejoramiento para la gestión de la cadena de abastecimiento en la empresa Exficia Ltda en la ciudad de Cali?

## **5. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS**

### **5.1 Objetivo General**

Formular un plan para el mejoramiento de la cadena de abastecimiento de Exficia Ltda en la ciudad de Cali, en el periodo 2014 – 2016.

### **5.2 Objetivos específicos**

- Caracterizar el estado de la cadena de abastecimiento de dotación de Exficia Ltda.
- Determinar Fortalezas y debilidades de la cadena de abastecimiento de Exficia Ltda.
- Establecer el plan de acción.

## 6. MARCO REFERENCIAL

### 6.1 MARCO CONCEPTUAL

Los siguientes componentes teóricos orientan el fundamento del presente trabajo:

#### **Historia del trabajo**

Para entender la relación actual que se presenta entre los empleadores y los empleados en las empresas de suministro de personal, es necesario revisar y entender la evolución histórica del trabajo desde sus inicios.

**El trabajo primitivo.** En la prehistoria, en las primitivas sociedades tribales, se puede identificar como las actividades más antiguas asociadas al trabajo del hombre a la recolección o apoderamiento de fuentes alimenticias vegetales o animales necesarias para la subsistencia humana, es decir, actividades como la recolección de frutos, la pesca y la caza. Más adelante, a medida que se fueron desarrollando los conocimientos del hombre, se incorporaron herramientas y armas de cacería, pasando de recolector a cazador. En este momento es cuando se produce una importante división social del trabajo: la asignación de funciones según las capacidades físicas y necesidades del grupo. Mientras los hombres salían a cazar, las mujeres y los impedidos físicamente quedaban a cargo de los niños y el fuego. Autores como Friedrich Engels reconocen en este tiempo la presencia de grupos de personas que en forma de tribus o comunidades practicaban el “comunismo primitivo”<sup>1</sup> como primer modo social de producción. Denominado así debido a que recolectores y cazadores conformaban sociedades sin estructuras de “clases sociales” ni “acumulación de capital”, características que son fundamentales del Modo producción comunista formulada por Karl Marx y Friedrich Engels. En una sociedad comunista primitiva, todas las personas se involucraban en la obtención de los alimentos, y todos participaban en lo que se lograba por la caza y la recolección. Por lo que el trabajo es necesario para el funcionamiento de la tribu.

**La esclavitud.** La antigüedad (siglo V a. C. hasta el siglo II d. C.) Es un periodo de guerras y de expansión de los grandes imperios, quienes al vencer a pueblos vecinos aprisionaban a las personas, obteniendo así mano de obra esclava. Son los tiempos del auge del modo de producción esclavista, donde las actividades más duras y difíciles eran ejecutadas por los esclavos que sostenían el imperio, y que a su vez detentaban una posición social denigrante para los que eran hombres libres.

---

<sup>1</sup> Engels, Friedrich. (1971). El origen de la familia, la propiedad privada y el estado. Colombia: Génesis.

En términos generales, las actividades necesarias para la subsistencia no gozaban de un buen aprecio en la antigüedad, por el contrario las actividades asociadas a la libertad del hombre y que se realizaban por agrado, tenían mayor reconocimiento, como por ejemplo la práctica de las artes y el ejercicio de la política. Tan así es, que la actividad más exaltada en la antigüedad era la práctica del ocio. Los esclavos dedicaban su vida a mantener y forjar el poderío del imperio, para que los hombres libres y distinguidos pudieran dedicarse a tareas realmente estimadas.

**La servidumbre.** Con el advenimiento del cristianismo como la religión más influyente en occidente, la idea de igualdad de los hombres y la posterior caída del imperio romano a manos de pueblos guerreros que no practicaban la esclavitud, se implanta en Occidente el modo de producción feudal en un periodo conocido como la edad Media. El feudalismo como lo define Maurice Dobb es “una obligación impuesta al productor por la fuerza y sin tener en cuenta su propia voluntad, de satisfacer ciertas exigencias económicas de un señor, exigencias que pueden adoptar la forma de prestación de servicios o de pago de cantidades en dinero o en producto”.<sup>2</sup> Luego, El trabajo arduo era realizado por siervos generalmente campesinos que trabajaban para un señor feudal que le protegía en caso de guerra, y que a su vez ayudaba al rey en la defensa del territorio en caso de una invasión.

En la edad media el trabajo no ganó mucho reconocimiento en comparación con la antigüedad, y eso se debe principalmente a que eran pueblos cristianos teocéntricos. La iglesia de ese entonces detentaba un poder supremo y profesaba una ideología que consistía en señalar al trabajo como un castigo, o cuando menos un deber al que dios condenó a la humanidad a causa del pecado original.

**El Capitalismo y el trabajo asalariado.** Un floreciente comercio entre pueblos y la consolidación de la primeros estados nacionales, acompañaron la aparición del mercantilismo (etapa inicial del capitalismo), su idea principal consistía en tener un Estado poderoso que ejerciera un gran control sobre la industria y el comercio, para lograr así que las exportaciones superen a las importaciones<sup>3</sup>. En este contexto, se fue generando una separación entre el trabajo y los medios de producción (capital), los trabajadores artesanos de la edad media se convierten entonces en obreros que venden su mano de obra a mercaderes capitalistas a cambio de un salario.

---

<sup>2</sup> Dobb, Maurice Herbert. (1978). Estudios sobre el desarrollo del capitalismo (10 ed.). México. Pag.-35

<sup>3</sup> Ekelund, R., & Hebert, R. (1992). Historia de la teoría económica y de su método. España: McGraw-Hill Book Company. Págs. 43-49

El afianzamiento de la religión protestante en varios países de Occidente, dio al trabajo una significación más positiva y adquirió aún más relevancia para cada individuo. El trabajo se convierte en la glorificación de Dios en la Tierra, y se permite la austeridad y a la acumulación de capital. Es lo que Max Weber denominó, el “espíritu del capitalismo... aquella mentalidad que aspira a obtener un lucro ejerciendo sistemáticamente una profesión, una ganancia racionalmente legítima”<sup>4</sup> Algo que en la edad media habría sido visto como indigno y claramente avaro. Por lo que Weber sustenta, la religión protestante fue determinante en la formación e instauración del capitalismo a través de una ideología que le proporcionaba las bases morales para su éxito y funcionamiento. Adam Smith por ejemplo, aseguraba que el trabajo era la fuente de toda riqueza. Para Smith, el trabajo motivado por el interés individual favorece el progreso de la sociedad, y así lo demuestra en su metáfora de “la mano invisible” “Cada individuo intenta (mediante el empleo de su capital) hace que el ingreso anual de la sociedad sea tan grande como pueda... dirigiendo esa actividad de forma que consiga el mayor valor, sólo busca su propia ganancia... persiguiendo su propio interés promueve el de la sociedad de forma más efectiva que si realmente intentase promoverlo”<sup>5</sup>.

**Industrialización y el trabajo moderno.** A finales del siglo XVIII y principalmente en Europa, empieza a fortalecerse la producción industrial concentrada en fábricas. El trabajo que antes se realizaba en una gran cantidad de talleres y casas, se empezó a hacer en un solo lugar, las grandes fábricas industriales. Para competir, las fábricas debían ser capaces de realizar la mayor cantidad de productos en el menor tiempo posible y al precio más bajo lo requería que mediante la combinación de máquinas y trabajadores se estableciera una cadena de trabajo organizado. El trabajo entonces se convirtió en un eslabón de una cadena para la producción en masa empleada por empresarios en el marco de la llamada "organización científica del trabajo" planteada por Frederick Taylor. La "organización científica del trabajo" consistía principalmente en involucrar la ciencia en la ejecución de las tareas.<sup>6</sup> El uso de cronómetros para calcular el tiempo promedio de realización de una tarea; la presión sobre el obrero para acelerar el ritmo de trabajo; el pago por producción (en relación a la cantidad de piezas producidas) la eliminación de movimientos inútiles y tiempos muertos; y el remplazo de trabajadores por otros con mejor capacidad; son elementos que constituyeron esta tendencia administrativa. En este contexto el hombre fue adquiriendo un perfil similar al de la máquina o sección de la misma, ya que la máquina era la que

---

<sup>4</sup> Max, Weber. (2001). La ética protestante y el espíritu del capitalismo. España: Alianza. Pág. 64

<sup>5</sup> Smith, Adam. (1776). Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. Pág. 503-504

<sup>6</sup> Chiavenato, I. (1990). Introducción a la teoría general de la administración (3 ed.). México DF: McGraw-Hill. Págs. 44-25

establecía la intensidad del trabajo y, los obreros lo único que hacían era realizar una tarea mecánica y rutinaria.

Posteriormente, con la aparición de la teoría de las relaciones humanas, se da un enfoque humanístico a las teorías administrativas y se rompe el paradigma Taylorista de la “administración científica”. Elton Mayo, descubre que por encima de los datos estadísticos, hay otros factores que afectaban a la motivación de los trabajadores y su productividad, tales como la integración social con sus compañeros, el reconocimiento y conciencia de pertenecer al grupo, aspectos sociales internos y externos a las compañías, el estilo de dirección participativo, los grupos informales, etc.

Por ser Exficia una empresa de empleo temporal en la que se envía personal en misión a trabajar al servicio de otras organizaciones, es necesario profundizar en el concepto de trabajo.

## **El Trabajo**

De acuerdo al código sustantivo de trabajo Colombiano, el trabajo es

“toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo”<sup>7</sup>

Para el profesor Mexicano Enrique de la Garza, el trabajo en su aspecto más básico,

“puede entenderse como la transformación de un objeto a partir de la actividad humana, utilizando determinados medios de producción para generar un producto con valor de uso y, en ciertas condiciones, con valor de cambio. Esta actividad no es aislada sino que implica cierta interacción con otros hombres y, como resultado de ella, el hombre genera productos y él mismo se transforma”<sup>8</sup>

Sin embargo, de la garza entiende que el trabajo es un concepto heterogéneo que en las sociedades modernas ha sido limitado por dos concepciones teóricas.

---

<sup>7</sup> Código sustantivo del trabajo (4 de Marzo de 2014). <http://www.alcaldiabogota.gov.co>. Recuperado el 4 de Marzo de 2014, de Principios generales, Art. 5.

<sup>8</sup> De la Garza Toledo, E. (2010). Hacia un concepto ampliado de trabajo: del concepto clásico al no clásico. España: Anthropolos. Pág. 117

“Una fue la neoclásica, para la cual no hay otro trabajo a considerar sino el asalariado, el que se compra y se vende por un salario. La otra fue la marxista clásica, donde el concepto de trabajo no queda restringido al asalariado, y se reconoce como trabajo a toda actividad relacionada con la riqueza material de la sociedad, no sólo con la generación de valores de cambio.”<sup>9</sup>

Para la socióloga Francés Dominique Méda, el trabajo es el fundamento del orden social

"desde no hace mucho tiempo (escasamente dos siglos) nuestras sociedades se basan en el trabajo. Esto significa que en ellas el trabajo reconocido como tal, es decir, remunerado, se ha convertido en el principal medio para costear la subsistencia individual, pero también se ha constituido en una relación social de carácter fundamental".<sup>10</sup>

Finalmente, después de hacer esta breve revisión del concepto de trabajo desarrollado por los 3 autores anteriores y tratando de recoger sus principales elementos, se entiende el trabajo como una actividad humana que requiere de un esfuerzo físico y/o mental, que se realiza con el fin de lograr unos objetivos y a través del cual se pueden conseguir resultados económicos, psicológicos o sociales.

Al revisar la interacción que se presenta entre la empresa Exficia con otras compañías, se puede observar que existen relaciones de agencia derivadas de la presentación de servicios de outsourcing (la cual es su objeto de negocio), por lo tanto es necesario profundizar y describir el enfoque económico de la Teoría de la agencia.

## **Teoría de la agencia**

Para Jensen y Meckling (pioneros de la teoría de la agencia de agencia), la relación de agencia

“Es una relación contractual mediante la cual una persona, a quien se le denomina principal, designa a otra, denominada agente para que realice un

---

<sup>9</sup> Ibíd. Pág. 113

<sup>10</sup> Méda, Dominique. (1995). El trabajo. Un valor en peligro de extinción. Barcelona: Editorial Gedisa. Pág. 10

servicio en su beneficio, incluyendo delegación de autoridad, en el agente y, lógicamente, a cambio de una contraprestación”<sup>11</sup>.

De esta manera el principal puede delegar al agente cierta autoridad y capacidad de decisión.<sup>12</sup>

La teoría de la agencia permite evaluar aspectos relativos a la delegación de la autoridad, la toma de decisiones, el empoderamiento, la contraposición de intereses y demás situaciones que deban ser superadas para el logro del objetivo común. Bajo este enfoque, la empresa se considera como una ficción legal que sirve como conexión para un conjunto de contratos (escritos o no) entre individuos, conjugándose aspectos tanto económicos como jurídicos.<sup>13</sup>

**Actores de la relación de agencia.** La relación de agencia está compuesta al menos por dos actores que tienen cada uno sus propios intereses, el Agente y el principal.

El agente, es el encargado de llevar a cabo la tarea o actividad encargada por el principal por lo cual percibe una compensación. Sus intereses están relacionados con la destinación de su esfuerzo para conseguir sus intereses individuales llegando incluso a una falta de honestidad en la información; y prefiriendo invertir menos esfuerzo en la realización de la tarea encomendada,

El principal, es el que encarga la realización de la tarea o actividad en beneficio propio. Se caracteriza por: tratar de alcanzar el mayor beneficio posible que se pueda derivar de la relación de agencia, asumiendo los respectivos riesgos y tratando de asegurar el cumplimiento de sus intereses por vía contractual.

**Costes involucrados en la relación de agencia.** Jensen y Meckling, también hicieron claridad acerca de los costes que están involucrados en la relación de agencia, costes que van asociados a cada una de las partes. Agrupan los costos en tres capítulos:

Costes del control: estos son los costes que el principal destina a la regulación y dirección de la conducta del agente. Esto con el fin de que las diferencias entre lo que realice el agente y lo que el principal desee, sean las menores posibles.

Costes de fianza: estos son los costes (extras) que debe asumir el agente para responderle al principal por sus actuaciones y asegurar el cumplimiento de lo

---

<sup>11</sup> Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Teoría de la firma: el comportamiento administrativo, costos de la agencia y estructura de propiedad. *Journal of Financial Economics*, Págs. 305-307

<sup>12</sup> *Ibíd.* Pág. 308

<sup>13</sup> *Ibíd.* Pág. 310.

acordado, y estar apegado al compromiso realizado previamente con el principal. Los incumplimientos pueden generar consecuencias económicas y legales importantes.

**Pérdida residual:** Es la pérdida que el principal puede tener cuando el agente toma decisiones que él no tomaría en su lugar.

**El dilema de la relación Agente – Principal.** En la relación de agencia se produce la delegación de autoridad necesaria para que el agente pueda realizar la tarea en beneficio del principal, posibilitando la materialización de las acciones y con ello la consecución de los objetivos perseguidos con tal relación. En este sentido, la delegación de autoridad que se hace desde el principal hacia el agente puede generar problemas debido a que los objetivos del principal y del agente pueden diferir. La autoridad delegada al agente no siempre favorecerá los intereses del principal pues la relación de agencia implica la existencia del problema del riesgo moral, que se entiende como la posibilidad de que el agente busque objetivos personales en detrimento de los del principal. Es por ello que la teoría de la agencia trata principalmente de resolver el dilema que existe cuando en la relación, no coinciden los intereses entre el principal y el agente, y adicionalmente el principal no tiene perfecta información al respecto. En otras palabras, este asunto concierne a las dificultades que se presentan bajo condiciones de información asimétrica cuando el principal contrata a un agente y por lo tanto, trata de asegurar la lealtad al principal por parte del agente a través de un sistema de compensaciones justo. En la práctica, son varios los mecanismos que se utilizan para intentar alinear los intereses del agente con los del principal. Por ejemplo, comisiones, pagos por producción o eficiencias, multas, cláusulas, etc.

De acuerdo a todo lo anterior, la relación de agencia para este trabajo se entiende como un modelo en el que se realizan unos acuerdos empresariales o laborales, para conseguir un objetivo común que beneficie a ambas partes (principal – agente) aunque tengan intereses diferentes. Por lo que la teoría de la agencia trata de explicar las relaciones y demás elementos que caracterizan aquellas situaciones que evidencian conflictos, generados básicamente por la separación entre propiedad y control y las asimetrías de información en las relaciones.

Una aplicación que representa la relación de agencia, es el modelo de negocios de Outsourcing. En él se evidencia claramente la interacción de Agente- Principal y por lo tanto, en lo que concierne a este trabajo, Exficia, como una empresa prestadora de servicios de outsourcing y que suministra personal a otras compañías, está comprendida en el análisis de la relación de agencia. Su relación con otras organizaciones, se da bajo sistemas de subcontratación de tareas u

operaciones, con empresas que buscan optimizar su operación. Por lo tanto es necesario profundizar en el concepto de Outsourcing.

### **Outsourcing**

Para Tomas Espino, el outsourcing es “la contratación con un proveedor externo de una actividad que anteriormente se realizaba en el interior de la empresa, o incluso de nuevas actividades”<sup>14</sup>

Por su parte, Ben Schneider, define el outsourcing como la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado. “El outsourcing es una herramienta de gestión que facilita a las empresas o instituciones centrar sus esfuerzos en sus actividades distintivas, es decir aquellas que conforman su Core Business”.<sup>15</sup>

Brian Rothery en su libro Outsourcing, trae la definición de Ferry de Kraker, según la cual:

“Outsourcing significa realmente encontrar nuevos proveedores, y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría”<sup>16</sup>

Adicionalmente, Rothery profundiza en la definición aclarando las diferencias entre las palabras en inglés outsourcing y outsource, diciendo que la primera corresponde a:

“la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente realizaba dentro de la compañía y que la segunda corresponde a la definición de servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma pero que es responsable de toda administración.”<sup>17</sup>

Por lo tanto, para este trabajo el outsourcing se entiende como una figura económica en la cual una organización, destina recursos orientados a cumplir con ciertas tareas que no constituyen su foco, a una empresa externa especializada en dicha actividad, a través de un contrato comercial en el que se delega la operación que antes asumía

---

<sup>14</sup> Rodríguez, Tomás Fco. (2003) Espino. El outsourcing y su influencia en los objetivos de la estrategia de operaciones. Una aplicación empírica. Cuadernos de gestión. Vol. 3. Universidad de las palmas de Gran Canaria. Canarias. Pág. 83-89

<sup>15</sup> Schneider, BEN. (2004). Outsourcing: la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Norma. Pág. 47

<sup>16</sup> Rothery, Brian. Outsourcing. México, Editorial Limusa. 2008, Pag. 4

<sup>17</sup> Ibid., Pag 4

directamente organización usando su propio personal. Básicamente se busca que la organización se concentre en su objeto principal dejando a otras empresas especializadas la ejecución de una serie de actividades que no son su fuerte y que le generan mayores costos por su improductividad.

La cadena de abastecimiento de Exficia que debe suministrar la dotación a los trabajadores en misión, involucra la interacción de varios actores que en cada etapa afectan positiva o negativamente el resultado final. Es por eso necesaria una gestión logística que armonice todos los elementos que componen la cadena y así lograr un resultado satisfactorio para la compañía. Por lo tanto es preciso introducir el concepto de logística.

## **Logística**

Douglas Lambert define la logística como:

“La parte de la Cadena de Suministro que planea, implementa y controla el eficiente, efectivo flujo y almacenamiento de bienes, servicios, y la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el propósito de satisfacer los requerimientos de los clientes.”<sup>18</sup>

Para el CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals), citado por Lambert y Stock, la logística:

“Es aquella parte de la gestión de la cadena de abastecimiento, que planifica, implementa y controla el flujo –hacia atrás y hacia adelante- el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores”<sup>19</sup>

Para Donald Bowersox (1996), “la logística se refiere a la responsabilidad de diseñar, y administrar sistemas de control de movimiento y posicionamiento geográfico de materias primas, producto en proceso y producto terminado al mínimo costo total”<sup>20</sup>

Por su parte Ronald Ballou en su libro “Administración logística de los negocios” indica que la logística:

---

<sup>18</sup> Lambert, D. M., Stock, J. R., & Ellram, L. M. (1998). Fundamentos de la gestión de la logística. Estados Unidos: McGraw-Hill Book Company. Pág. 57

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2007). Administración y logística en la cadena de suministros (2 ed.). México, D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores. Pág. 22

“se refiere a crear valor para los clientes y para los miembros de la cadena logística. El valor de la logística puede ser explicado en términos de tiempo y lugar, ya que los productos o servicios no tienen valor si los clientes no los encuentran en el tiempo y lugar exacto en que quieren consumirlos”.<sup>21</sup>

#### Elementos de la logística según el CSCMP (2005)

- 1) Administración de transporte interno y externo.
- 2) Administración de fletes.
- 3) Manejo de materiales.
- 4) Almacenamiento.
- 5) Completamiento de órdenes.
- 6) Diseño de redes logísticas.
- 7) Manejo de inventarios.
- 8) Planeación oferta/demanda.
- 9) Administración de proveedores de servicios logísticos.

#### Elementos de la logística según Bowersox:

- 1) Transportes.
- 2) Inventarios.
- 3) Soportes de manufactura.
- 4) Distribución.

#### Elementos de la logística según Ronald Ballou.

Actividades Clave. Son las actividades que impactan mayormente en los costos logísticos y que son esenciales para obtener una coordinación efectiva.

- 1) Transporte. Se refiere a los distintos métodos para mover el producto de un punto a otro
- 2) Administración del inventario. Se refiere a la necesidad de mantener la disponibilidad del producto en inventario.
- 3) Procesamiento de órdenes. Es la actividad que une el movimiento del producto con la entrega, su operación es la de entregar el producto al cliente en el lugar y el tiempo adecuado.

---

<sup>21</sup> Ballou, Ronald H. (1999). Administración logística de los negocios (4 ed.). Estados Unidos: Prentice Hall. Pág. 11

Actividades de soporte. Son las actividades que respaldan a las principales en todo el proceso logístico.

- 1) Almacenamiento. El manejo del espacio para el acopio del producto. Esto incluye la selección del espacio, su conformación y adecuación.
- 2) Manejo de materiales. Actividad ligada al mantenimiento del inventario.
- 3) Empaque protector. Actividad encargada de la protección del producto durante todos los movimientos de que sea objeto.
- 4) Adquisición. Actividad encargada del suministro de los insumos.
- 5) Programación del producto. Actividad encargada de planear las cantidades de producto que van a ser elaboradas, incluyendo el lugar y el tiempo de la producción
- 6) Mantenimiento de la información. Actividad encargada del manejo eficiente de la información necesaria y relevante para la planeación logística y su control.<sup>22</sup>

Para este trabajo, la Logística se entiende como la parte del proceso de la cadena de abastecimiento que planea, implementa y controla el flujo de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo, para satisfacer las necesidades del cliente. Su esencia es la de proveer los productos o servicios a los consumidores de acuerdo a sus necesidades y requerimientos, de la manera más eficiente posible. Esto es, poner el producto correcto en el lugar indicado, en el momento adecuado y en las condiciones deseadas.

En este trabajo se reconocen los siguientes componentes de la logística:

Servicio al cliente. Comprende actividades como, negociación y establecimiento de acuerdos con clientes, productos solicitados, políticas de servicio, procesamiento de órdenes, facturación y cobro, entre otras.

Inventarios. Comprende actividades como la planeación y estimación de la demanda de los productos, la definición de máximos y mínimos de inventario, políticas y modelos para el control de inventarios, puntos de reabastecimiento, entre otras.

Abastecimiento. Comprende actividades tales como la adquisición o compra, administración de proveedores, integración de productos, entre otras

Transporte. Comprende actividades como selección de medios y condiciones de transporte, diseño de redes de distribución, entre otras.

---

<sup>22</sup> Ballou, R. H. (2004). Logística: administración de la cadena de suministro. México: Pearson Educación. Pág. 7

Almacenamiento. Comprende actividades como recepción de mercancía, ubicación, almacenamiento, separación (picking), rotulación, empaque, despacho o entrega, entre otras.

A pesar de que la logística ayuda a generar valor a los procesos de las organizaciones y a reducir los costos, Exficia es una organización que requiere adicionalmente de un trabajo conjunto, con fabricantes, proveedores, transportistas, distribuidores y clientes, para el logro de sus objetivos. En este sentido, es imprescindible una gestión alrededor de aquellos actores para alinear toda su operación de abastecimiento. Es decir aplicar los conceptos de la gestión logística a toda la cadena de suministro. Es por esto que autores como Bowersox, entienden que la Cadena de Suministro “es la Logística, pero extendida más allá de las fronteras de la empresa”<sup>23</sup>. Desde esta perspectiva, entonces, se puede decir que la Logística queda comprendida dentro de la Cadena de Suministro formando parte de la misma. Por lo tanto es necesario introducir el concepto de Cadena de suministro.

### **Cadena de suministro**

Para Ballou la cadena de suministro

“son todas las actividades asociadas con la transformación y el flujo de bienes y servicios, incluidos el flujo de información, desde las fuentes de materia prima hasta los consumidores.”<sup>24</sup>

Para David Kammissky y Philip Simchi, La cadena de suministro es

“el conjunto de empresas eficientemente integradas por los proveedores, los fabricantes, distribuidores y vendedores mayoristas o detallistas coordinados, que busca ubicar uno o más productos en las cantidades correctas, en los lugares correctos y en el tiempo preciso, buscando el menor costo de las actividades de valor de los integrantes de la cadena y satisfacer los requerimientos de los consumidores.”<sup>25</sup>

Por otro lado, para Lalonde y Masters.

---

<sup>23</sup> Bowersox, Donald J.; Closs, David J. y Cooper, M. Bixby (2007). Administración y logística en la cadena de suministros (Vol. 2). México: McGraw-Hill Interamericana.

<sup>24</sup> Ballou, Ronald H. (1999). Logística, administración de la cadena de suministro - organizing, and controlling the supply chain (4 ed.). Estados Unidos: Prentice Hall. Pág. 7

<sup>25</sup> David, Kandinsky, Philip, Simchi levi, Edith. (2003). Diseño y Gestión de la Cadena de Suministro: conceptos, estrategias y casos prácticos. Estados Unidos: McGraw-Hill Book Company. Capítulo 2

“La Cadena de Suministro es la entrega al cliente de valor económico por medio de la administración sincronizada del flujo físico de bienes con información asociada de las fuentes de consumo.”<sup>26</sup>

Para Chopra y Meindl la cadena de abastecimiento se define como

“la compleja serie de procesos de intercambio o flujo de materiales y de información que se establece tanto dentro de cada organización o empresa como fuera de ella, con sus respectivos proveedores y clientes”.<sup>27</sup>

El CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals), define "Cadena de Abasto" Como:

“La Cadena de Abasto eslabona a muchas compañías, iniciando con materias primas no procesadas y terminando con el consumidor final utilizando los productos terminados.”

“Todos los proveedores de bienes y servicios y todos los clientes están eslabonados por la demanda de los consumidores de productos terminados al igual que los intercambios materiales e informáticos en el proceso logístico, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de productos terminados al usuario final.”<sup>28</sup> (CSCMP)

**Elementos de la cadena de abastecimiento según el CSCMP.** De acuerdo con el CSCMP, los miembros primarios de una cadena de abastecimiento son todas esas compañías autónomas o unidades comerciales estratégicas que llevan a cabo actividades de valor agregado, operativas o de gestión, en los procesos comerciales produciendo un rendimiento específico para un cliente en particular o mercado. A diferencia de los elementos de apoyo, que son las compañías que simplemente proveen los recursos, conocimientos y utilidades para los miembros primarios de la Cadena de Suministro.

Los miembros de las compañías de apoyo incluyen a los transportistas, los bancos que prestan dinero, el dueño del edificio que proporciona el espacio del almacén, compañías que proporcionan equipo de producción, impresos de comercialización, de impresión, etc.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> LaLonde, Bernard J. y James M. Masters (1994). Estrategias de Logística Emergentes: Modelos para el próximo siglo (Vol. 24). International Journal of Physical. Pág. 35 -47

<sup>27</sup> Chopra, S., & Meindl, P. (2008). Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación (3 ed.). México: Pearson Educación. Págs. 22 -23

<sup>28</sup> CSCMP. (s.f.). <http://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions>. Recuperado el 25 de Febrero de 2014, de <http://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions>

<sup>29</sup> Management, Council of Logistics (1998). <http://www.clm1.org>. Conferencia Anual.

La distinción entre los miembros primarios y de apoyo de la Cadena de suministro se puede apoyar en la propuesta de Michael Porter donde distingue entre actividades primarias y de apoyo en su “cadena de valor”.<sup>30</sup>Cadena de valor es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor, esta ventaja se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su Cadena de Valor en forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales (Porter, 2002). La cadena está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y en términos generales, es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva.

**Elementos de la cadena de abastecimiento según Chopra y Miendl.** Para Chopra y Miendl, las cadenas de suministros son una secuencia de procesos y flujos que tienen lugar dentro y fuera de la empresa y entre diferentes etapas que se combinan para satisfacer las necesidades de los clientes. Los miembros de una Cadena de Suministro incluyen todas las compañías u organizaciones con quienes la compañía central actúa recíproca, directa o indirectamente a través de sus proveedores o clientes, desde el punto de origen al punto de consumo.

Los siguientes son los actores que integran la cadena de abastecimiento según Chopra y Miendl:

1. Proveedores
2. Fabricantes
3. Distribuidores
4. Detallistas
5. Clientes

“La cadena de suministros... está conformada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes”<sup>31</sup>

**Elementos de la cadena de abastecimiento según Chase, Jacobs, & Aquilano.** Los actores que componen la cadena de suministro típica de una empresa de manufactura son:

---

<sup>30</sup> Porter, Michael E. (2002). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria

<sup>31</sup> Chopra, S., & Meindl, P. (2008). Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación (3 ed.). México: Pearson Educación. Pág. 23

1. Proveedores. Quienes suministran los insumos
2. Empresa de Manufactura. Quienes realizan la transformación
3. Distribuidores. Quienes transportan y localizan los productos
4. Clientes. Quienes consumen el producto

**Elementos de la cadena de abastecimiento según Ronad H Ballou.** Ballou detalla más minuciosamente los componentes que integran la cadena de abastecimiento desde el principio hasta el final.

1. Vendedores/fabricas/puertos
2. Transporte
3. Almacenamiento
4. Transporte
5. Fabrica
6. Transporte
7. Almacenamiento
8. Transporte
9. Clientes

Para este trabajo se define la cadena de abastecimiento, como el proceso mediante el cual se integran las funciones de los proveedores, los productores, los distribuidores, los detallistas y los clientes para llevar a cabo la transformación de un producto o la prestación de un servicio, empleando un movimiento físico de recursos y/o bienes.

De todos los anteriores autores, se recogen 4 elementos fundamentales que constituyen toda cadena de Suministro:

**Proveedores.** Quienes suministran las materias primas o productos intermedios

**Productores.** Quienes realizan la transformación de esos bienes y ofrecen un producto final

**Transportadores.** Quienes trasladan las materias primas, bienes intermedios o productos finales, entre los diferentes agentes de la cadena

**Detallistas.** Quienes comercializan los productos.

**Clientes.** Quienes consumen el producto

Para lograr un mejoramiento en la operación de la cadena de abastecimiento de Exficia, es necesario involucrar herramientas de gestión que permitan optimizar los recursos disponibles, que beneficie la fluidez de los bienes que se ofrecen y que hagan más eficientes los procesos o actividades clave que se presentan dentro de toda la cadena. En este sentido, es necesario introducir el concepto de administración de la cadena de abastecimiento.

## **Administración de la Cadena De Abastecimiento**

Para Chase, Jacobs, & Aquilano, la gerencia de la cadena de abastecimiento es una estrategia, en la que la idea principal consiste en aplicar un enfoque de sistemas para manejar todo el flujo de información, materiales y servicios de los proveedores de materia prima a través de fábricas y bodegas al usuario final. El diseño de una estrategia debe estar encaminado al cumplimiento del objetivo de la cadena de abastecimiento, y ese objetivo debe ser “maximizar el valor total generado. Desde el punto de vista de Chase, Jacobs, & Aquilano, la clave para la correcta gerencia de abastecimiento, es el diseño de una estrategia adecuada para su gestión. Por lo tanto es necesario un proceso de retroalimentación del resultado final. En este aspecto, Chase, Jacobs, & Aquilano mencionan que existen dos distinciones fundamentales entre las cadenas de abastecimiento entre las cadenas de abastecimiento de servicios y las cadenas de abastecimiento de manufacturas. Estos dos aspectos son “la función del cliente y la dirección del flujo del proceso de entrega”.<sup>32</sup>

Para Chopra & Meindl, la Gerencia de la cadena de abastecimiento consiste en “una eficaz administración que comprende la administración de los activos y de los flujos de productos y fondos de la cadena para maximizar la rentabilidad de la misma.”<sup>33</sup>. En este sentido, todas las decisiones que se deben tomar relacionadas con el flujo de información, productos y fondos, para el incremento de la rentabilidad de la cadena de suministro, se dividen en tres fases, diseño, planeación y operación, dependiendo del periodo en el cual se apliquen las decisiones. “el Valor total que una cadena de suministro genera, es la diferencia entre lo que vale el producto final para el cliente y los costos en que la cadena incurre para cumplir con la petición de este”<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). Administración de operaciones: producción y cadena de suministros (12 ed.). México: McGraw-Hill. Págs. 365

<sup>33</sup> Chopra, S., & Meindl, P. (2008). Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación (3 ed.). México: Pearson Educación. Págs.

<sup>34</sup> *Ibid.* Págs. 22 -23

Para este trabajo se define la administración de la Cadena de Suministro o Supply Chain Management (SCM) como la integración eficiente de los procesos claves desde el usuario final hasta el proveedor original que surte los productos, servicios e información que agregan valor para el cliente. Desde este enfoque se debe reconocer que las empresas que hacen parte de la cadena se influyen mutuamente y que la integración de los procesos es clave para pasar de ser una relación proveedor-cliente, a socios comerciales, permitiendo formar un sistema mucho más grande, en donde los proveedores y clientes ya no son parte de su entorno, sino parte de su sistema, lo que es la Cadena de Suministro.

Como este trabajo realiza un diagnóstico sobre el estado de la cadena de abastecimiento de Exficia, es necesario introducir el concepto de diagnóstico.

## Diagnóstico

Para Scarón de Quintero "el diagnóstico es un juicio comparativo de una situación dada con otra situación dada" ya que lo que se busca es llegar a la definición de una situación actual que se quiere transformar. La que se compara, valorativamente. Con otra situación que sirve de norma o pauta."<sup>35</sup>

En este sentido, Scarón explica que el diagnóstico "implica expresar, acerca de una realidad dada, un juicio mediante el cual esa realidad es comparada con un modelo de la misma".<sup>36</sup>

Por su parte, Espinoza considera que "el diagnóstico consiste en reconocer sobre el terreno donde se pretende realizar la acción, los síntomas o signos reales y concretos de una situación problemática, lo que supone la elaboración de un inventario de necesidades y recursos".<sup>37</sup>

Andrade de Souza (1968) lo define como "Un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa o institución, interna y externamente, de modo que pueda facilitar la toma de decisiones".<sup>38</sup>

Para este trabajo se define el diagnóstico como el resultado de un estudio o análisis sobre determinado tema (en este caso específico una organización) en el que se

---

<sup>35</sup> Scaron de Quintero, M. T. (1977). El diagnóstico social. Argentina: Editorial Hvmánitas. Pág. 26

<sup>36</sup> *Ibíd.* Pág. 60

<sup>37</sup> Espinoza Vergara, M. (1987). Programación: Manual Para Trabajadores Sociales. Buenos Aires: Humanitas. Pág. 55

<sup>38</sup> Souza, A. d. (1968). *Diccionario profesional de Relaciones Públicas y comunicación y glosario de términos angloamericanos.* Sau Paulo. Pag. 28

realiza un proceso mediante el cual se identifican las debilidades, las fortalezas, las amenazas y las oportunidades que tiene una organización.

Como en este trabajo se elabora un plan de acción que pretende mejorar la cadena de abastecimiento de Exficia, por lo tanto es necesario introducir el concepto de plan de acción.

## **Plan de acción**

De acuerdo al Ministerio de salud, “Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado”<sup>39</sup>

Para Ezequiel Arder Egg (1988), el Plan de acción son los parámetros dentro del cual se enmarcan los programas o proyectos. Y menciona que un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan: Lineamientos, Prioridades, Estrategias de acción, Asignación de recursos, Conjunto de medios o instrumentos (técnicas) que se han de utilizar para alcanzar metas y objetivos propuestos.<sup>40</sup>

El profesor Henry Mintzberg definía la planeación como “un procedimiento formal para formular resultados articulados, en la forma de un sistema articulado de decisiones”.<sup>41</sup> Mintzberg expresa que para comprometerse con la planeación, una organización requiere ser capaz de controlar su ambiente, de predecir su curso y de asumir su estabilidad.

Para este trabajo se define el plan de acción como el conjunto de procedimientos mediante los cuales se definen actividades y acciones, que tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable.

## **Elementos del plan de acción según el Ministerio de Salud**

**Objetivos.** Lo que se quiere lograr

---

<sup>39</sup>

<http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>. Anexo 8. Consultada el 20 marzo.

<sup>40</sup> Ander-Egg, Ezequiel (1988) Introducción a la planificación. Buenos Aires, Editorial El Cid editor. Pag. 25

<sup>41</sup> Mintzberg, Henry (1994). Repensando la planeación estratégica parte 1: riesgos y falacias. En Long Range Planning, (27) (3), Gran Bretaña, Pág. 12-21

**Metas.** Lo que se va a lograr en un tiempo determinado, respondiendo a cuánto se desea alcanzar

**Indicadores.** Parámetros de medida por medio de los cuales se determina el logro de la meta y por consiguiente el cumplimiento de los objetivos específicos

**Actividades.** Aquellas tareas o eventos destinados al cumplimiento de las metas previstas

**Responsable.** Quién concretamente es responsable de realizar la actividad. <sup>42</sup>

Conocer la evolución histórica del trabajo desde sus inicios y entender el concepto de trabajo en sí mismo, proporciona las bases necesarias para coordinar el plan de acción efectivo en la empresa Exficia Ltda. Un plan de acción que comprende más adecuadamente la relación actual que se presenta entre los empleadores y los empleados en las empresas modernas, especialmente en una empresa en la que sus relaciones con otras empresas e individuos (proveedores, clientes y personal en misión), se ejerce claramente bajo los principios de la relación de agencia. Una relación de agencia derivada del objeto de negocio de Exficia, el suministro de personal y los servicios de outsourcing.

La puesta en marcha de un plan de acción que intervenga y mejore la cadena de abastecimiento de Exficia, implica un diagnóstico detallado de cada una de las etapas que la componen y de los procesos internos de la organización. En las organizaciones, el Diagnóstico Empresarial permite a las compañías identificar y analizar las fallas existentes dentro de cada uno de los niveles en la empresa, con el objetivo de obtener diversas alternativas de solución a través de un plan de acción acorde con las necesidades de la misma.

Adicionalmente, al plan de mejoramiento que se plantea se deben integrar herramientas y conceptos propios de la gestión logística y de cada uno de sus componentes, obteniendo así las bases teóricas fundamentales para intervenir en la cadena de abastecimiento de esta compañía y permitiéndole a Exficia decantar las dificultades que soporta cada de cada agente que compone su cadena de abastecimiento.

En la siguiente página se relaciona el Marco legal en que se enmarca el desarrollo del presente trabajo

---

<sup>42</sup> Ibíd. Pág. 26

## 6.2 MARCO LEGAL

Como este trabajo tiene la particularidad de que la Empresa Exficia se dedica al suministro de personal en misión y el outsourcing, actuando como agente en representación de otras organizaciones mediante el empleo de personas, es necesario intervenir dos tipos de legislación, la legislación comercial y la legislación laboral. La legislación comercial porque se trata de la organización y sus relaciones comerciales con otras empresas, y la legislación laboral porque concierne a la administración de los trabajadores en misión, que son la esencia de la organización.

### 6.2.1 Legislación Comercial

A continuación se relaciona la legislación relacionada con el comercio para las empresas de suministro de personal.

#### **Constitución política de Colombia**

Los siguientes artículos de la constitución enmarcan la libertad económica, la libertad de empresa, la libre competencia y todas sus regulaciones.

**Artículo 333.** La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

**Artículo 334.** La dirección general de la economía estará a cargo del Estado. Este intervendrá, por mandato de la ley, en la explotación de los recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes, y en los servicios públicos y privados, para racionalizar la economía con el fin de conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo y la preservación de un ambiente sano. El Estado, de manera especial, intervendrá para dar pleno empleo a los recursos

humanos y asegurar que todas las personas, en particular las de menores ingresos, tengan acceso efectivo a los bienes y servicios básicos. También para promover la productividad y la competitividad y el desarrollo armónico de las regiones.

**Artículo 335.** Las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación a las que se refiere el literal d) del numeral 19 del artículo 150 son de interés público y sólo pueden ser ejercidas previa autorización del Estado, conforme a la ley, la cual regulará la forma de intervención del Gobierno en estas materias y promoverá la democratización del crédito.

**Artículo 336.** Ningún monopolio podrá establecerse sino como arbitrio rentístico, con una finalidad de interés público o social y en virtud de la ley. La ley que establezca un monopolio no podrá aplicarse antes de que hayan sido plenamente indemnizados los individuos que en virtud de ella deban quedar privados del ejercicio de una actividad económica lícita. La organización, administración, control y explotación de los monopolios rentísticos estarán sometidos a un régimen propio, fijado por la ley de iniciativa gubernamental. Las rentas obtenidas en el ejercicio de los monopolios de suerte y azar estarán destinadas exclusivamente a los servicios de salud. Las rentas obtenidas en el ejercicio del monopolio de licores, estarán destinadas preferentemente a los servicios de salud y educación. La evasión fiscal en materia de rentas provenientes de monopolios rentísticos será sancionada penalmente en los términos que establezca la ley. El Gobierno enajenará o liquidará las empresas monopolísticas del Estado y otorgará a terceros el desarrollo de su actividad cuando no cumplan los requisitos de eficiencia, en los términos que determine la ley. En cualquier caso se respetarán los derechos adquiridos por los trabajadores.

**Artículo 78.** La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios. El Estado garantizará la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen. Para gozar de este derecho las organizaciones deben ser representativas y observar procedimientos democráticos internos.

## **Leyes que regulan la actividad comercial**

**Ley 222 de 1995**, Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones sobre aspectos societarios y concurso de acreedores.

**Artículo 1.** Sociedad comercial y ámbito de aplicación de esta ley. El artículo 100 del Código de Comercio quedará así:

**Artículo 100.** Se tendrán como comerciales, para todos los efectos legales, las sociedades que se formen para la ejecución de actos o empresas mercantiles. Si la empresa social comprende actos mercantiles y actos que no tengan esa calidad, la sociedad será comercial. Las sociedades que no contemplen en su objeto social actos mercantiles, serán civiles.

**Artículo 26.** Subordinación. El artículo 260 del Código de Comercio quedará así:

**Artículo 260.** Una sociedad será subordinada o controlada cuando su poder de decisión se encuentre sometido a la voluntad de otra u otras personas que serán su matriz o control ante, bien sea directamente, caso en el cual aquélla se denominará filial o con el concurso o por intermedio de las subordinadas de la matriz, en cuyo caso se llamará subsidiaria.

**Artículo 28.** Grupo Empresarial. Habrá grupo empresarial cuando además del vínculo de subordinación, exista entre las entidades unidad de propósito y dirección. Se entenderá que existe unidad de propósito y dirección cuando la existencia y actividades de todas las entidades persigan la consecución de un objetivo determinado por la matriz o controlante en virtud de la dirección que ejerce sobre el conjunto, sin perjuicio del desarrollo individual del objeto social o actividad de cada una de ellas.

**Artículo 34.** Obligación de preparar y difundir estados financieros. A fin de cada ejercicio social y por lo menos una vez al año, el 31 de diciembre, las sociedades deberán cortar sus cuentas y preparar y difundir estados financieros de propósito general, debidamente certificados. Tales estados se difundirán junto con la opinión profesional correspondiente, si ésta existiere.

**Ley 256 de 1996** por la cual se dictan normas sobre competencia desleal.

**Artículo 7.** Prohibición general. Quedan prohibidos los actos de competencia desleal. Los participantes en el mercado deben respetar en todas sus actuaciones el principio de la buena fe comercial. Se considera que constituye competencia desleal, todo acto o hecho que se realice en el mercado con fines concurrenciales, cuando resulte contrario a las sanas costumbres mercantiles, al principio de la

buena fe comercial, a los usos honestos en materia industrial o comercial, o bien cuando esté encaminado a afectar o afecte la libertad de decisión del comprador o consumidor, o el funcionamiento concurrencial del mercado.

**Artículo 11.** Actos de engaño. Se considera desleal toda conducta que tenga por objeto o como efecto inducir al público a error sobre la actividad, las prestaciones mercantiles o el establecimiento ajenos.

**Artículo 12.** Actos de descrédito. Se considera desleal la utilización o difusión de indicaciones o aseveraciones incorrectas o falsas, la omisión de las verdaderas y cualquier otro tipo de práctica que tenga por objeto o como efecto desacreditarla actividad, las prestaciones, el establecimiento o las relaciones mercantiles de un tercero, a no ser que sean exactas, verdaderas y pertinentes.

**Artículo 16.** Violación de secretos. Se considera desleal la divulgación o explotación, sin autorización de su titular, de secretos industriales o de cualquiera otra clase de secretos empresariales a los que se haya tenido acceso legítimamente pero con deber de reserva, o ilegítimamente, a consecuencia de algunas de las conductas previstas en el inciso siguiente o en el artículo 18 de esta Ley.

**Artículo 17.** Inducción a la ruptura contractual. Se considera desleal la inducción a trabajadores, proveedores, clientes y demás obligados, a infringir los deberes contractuales básicos que han contraído con los competidores. La inducción a la terminación regular de un contrato o el aprovechamiento en beneficio propio o ajeno de una infracción contractual ajena solo se califica desleal cuando, siendo conocida, tenga por objeto la expansión de un sector industrial o empresarial o vaya acompañada de circunstancias tales como el engaño, la intención de eliminar a un competidor del mercado u otros análogos.

**Artículo 18.** Violación de normas. Se considera desleal la efectiva realización en el mercado de una ventaja competitiva adquirida frente a los competidores mediante la infracción de una norma jurídica.

**Artículo 19.** Pactos desleales de exclusividad. Se considera desleal pactar en los contratos de suministro cláusulas de exclusividad, cuando dichas cláusulas tengan por objeto o como efecto, restringir el acceso de los competidores al mercado, o monopolizar la distribución de productos o servicios, excepto las industrias licoreras mientras éstas sean de propiedad de los entes territoriales.

## **Decretos que regulan el comercio**

**Decreto Ley 410 del 27 1971.** Por el cual se expide el Código de Comercio

**Artículo 266.** Presidente de la República ejercerá por medio de la Superintendencia de Sociedades la inspección y vigilancia de las sociedades comerciales no sometidas al control de la Superintendencia Bancaria, con el fin de que en su formación y funcionamiento se ajusten a las leyes y decretos y de que se cumplan normalmente sus propios estatutos, según lo previsto en este Código o en leyes posteriores

**Artículo 826.** Contratos escritos. Cuando la ley exija que un acto o contrato conste por escrito bastará el instrumento privado con las firmas autógrafas de los suscriptores. Por firma se entiende la expresión del nombre del suscriptor o de alguno de los elementos que la integren o de un signo o símbolo empleado como medio de identificación personal.

**Artículo 832.** Representación Voluntaria. Habrá representación voluntaria cuando una persona faculta a otra para celebrar en su nombre uno o varios negocios jurídicos. El acto por medio del cual se otorga dicha facultad se llama apoderar y puede ir acompañado de otros negocios jurídicos.

**Artículo 864.** Definición de contrato. El contrato es un acuerdo de dos o más partes para constituir, regular o extinguir entre ellas una relación jurídica patrimonial, y salvo estipulación en contrario, se entenderá celebrado en el lugar de residencia del proponente y en el momento en que éste reciba la aceptación de la propuesta.

**Artículo 865.** Negocios jurídicos plurilaterales. En los negocios jurídicos plurilaterales, el incumplimiento de alguno o algunos de los contratantes no liberará de sus obligaciones a los otros, a menos que aparezca que el negocio se ha celebrado en consideración a tales contratantes o que sin ellos no sea posible alcanzar el fin propuesto.

**Artículo 870.** Resolución o terminación por mora. En los contratos bilaterales, en caso de mora de una de las partes, podrá la otra pedir su resolución o terminación, con indemnización de perjuicios compensatorios, o hacer efectiva la obligación, con indemnización de los perjuicios moratorios.

**Artículo 871.** Principio de buena fe. Los contratos deberán celebrarse y ejecutarse de buena fe y, en consecuencia, obligarán no sólo a lo pactado expresamente en ellos, sino a todo lo que corresponda a la naturaleza de los mismos, según la ley, la costumbre o la equidad natural.

**Artículo 920.** Precio. No habrá compraventa si los contratantes no convienen en el precio o en la manera de determinarlo. Pero si el comprador recibe la cosa, se presumirá que las partes aceptan el precio medio que tenga en el día y lugar de la entrega. El precio irrisorio se tendrá por no pactado.

**Artículo 924.** Plazo de la entrega. El vendedor deberá hacer la entrega de la cosa dentro del plazo estipulado. A falta de estipulación deberá entregarla dentro de las veinticuatro horas siguientes al perfeccionamiento del contrato, salvo que de la naturaleza del mismo o de la forma como deba hacerse la entrega se desprenda que para verificarla se requiere un plazo mayor.

**Artículo 927.** Entregas parciales. En los contratos en que se pacte la entrega de una cantidad determinada de mercaderías a un plazo fijo, no estará obligado el comprador a recibir una parte, ni aún en el caso de que el vendedor le prometa entregar el resto; pero si acepta la entrega parcial, quedará consumada la venta en cuanto a los géneros recibidos, salvo el derecho del comprador a exigir el cumplimiento del resto del contrato o la resolución de la parte de éste no cumplida, previo requerimiento al deudor.

**Artículo 928.** Obligación de entregar. El vendedor estará obligado a entregar lo que reza el contrato, con todos sus accesorios, en las mismas condiciones que tenía al momento de perfeccionarse; y si la cosa vendida es un cuerpo cierto, estará obligado a conservarla hasta su entrega so pena de indemnizar los perjuicios al comprador, salvo que la pérdida o deterioro se deban a fuerza mayor o caso fortuito, cuya prueba corresponderá al vendedor.

**Artículo 929.** Riesgo de pérdida en ventas de cuerpo cierto. En la venta de un "cuerpo cierto", el riesgo de la pérdida por fuerza mayor o caso fortuito ocurrido antes de su entrega, corresponderá al vendedor, salvo que el comprador se constituya en mora de recibirlo y que la fuerza mayor o el caso fortuito no lo hubiera destruido sin la mora del comprador. En este último caso, deberá el comprador el precio íntegro de la cosa.

**Artículo 930.** Pérdida fortuita de mercaderías vendidas no imputable al vendedor. Si la falta de entrega procediere de la pérdida fortuita de las mercaderías vendidas, por causa no imputable al vendedor, el contrato quedará resuelto de derecho y el vendedor libre de toda responsabilidad.

**Artículo 931.** Objeciones del comprador. Salvo prueba en contrario, se presumirá que el comprador quiere adquirir la cosa sana, completa y libre de gravámenes, desmembraciones y limitaciones del dominio.

Si el comprador, dentro de los cuatro días siguientes a la entrega o dentro del plazo estipulado en el contrato, alega que la cosa presenta defectos de calidad o cantidad, la controversia se someterá a la decisión de peritos; éstos dictaminarán sobre si los defectos de la cosa afectan notablemente su calidad o la hacen desmerecer en forma tal que no sea de recibo o lo sea a un precio inferior. En este caso, el comprador tendrá derecho a la devolución del precio que haya pagado y el vendedor se hará de nuevo cargo de la cosa, sin perjuicio de la indemnización a que esté obligado por el incumplimiento. El juez, por procedimiento verbal proveerá sobre estos extremos.

Pero si el comprador lo quiere, podrá perseverar en el contrato al precio fijado por los peritos.

**Artículo 932.** Venta con garantía de buen funcionamiento. Si el vendedor garantiza por tiempo determinado el buen funcionamiento de la cosa vendida, el comprador deberá reclamar al vendedor por cualquier defecto de funcionamiento que se presente durante el término de la garantía, dentro de los treinta días siguientes a aquel en que lo haya descubierto, so pena de caducidad.

El vendedor deberá indemnizar los perjuicios causados por cualquier defecto de funcionamiento que sea reclamado oportunamente por el comprador.

La garantía sin determinación de plazo expirará al término de dos años, contados a partir de la fecha del contrato.

**Artículo 939.** Objeciones posteriores a la entrega y recibo de entrega. Entregadas las mercaderías vendidas, el comprador no será oído sobre defectos de calidad o faltas de cantidad toda vez que las haya examinado al tiempo de la entrega y recibido sin previa protesta.

El vendedor tendrá derecho a exigir del comprador el inmediato reconocimiento o el recibo que acredite la entrega de la cosa a satisfacción, y si el comprador no hace reserva de su facultad de protestar o de examinar posteriormente la cosa, se estará a lo dispuesto en el inciso primero de este artículo.

**Artículo 940.** Acciones por evicción. Cuando el comprador, al recibir la cosa, alega no ser ésta de la especie o calidad convenida, o no ser de recibo, la diferencia se someterá a la decisión de expertos como se previene en el artículo 913

Cuando sin culpa de su parte y por causa anterior a la venta sea el comprador evicto totalmente de la cosa, tendrá derecho a la restitución del precio pagado y a la plena indemnización de perjuicios.

Si la evicción fuere parcial y de tanta importancia que pueda deducirse que en tales condiciones no habría comprado, podrá a su arbitrio el comprador ejercer la acción que le concede el inciso anterior o perseverar en el contrato mediante rebaja de la parte proporcional del precio o de indemnización de los perjuicios que la evicción parcial le hubiere causado.

**Artículo 942.** Resolución de contrato por incumplimiento del vendedor - derechos del comprador. En caso de resolución de una compraventa por incumplimiento del vendedor, el comprador tendrá derecho a que se le pague el interés legal comercial sobre la parte pagada del precio o a retener los frutos de la cosa en proporción a dicha parte, sin menoscabo de la correspondiente indemnización de perjuicios.

**Artículo 943.** Obligación de recibir. El comprador estará obligado a recibir la cosa en el lugar y el tiempo estipulado y, en su defecto, en el lugar y en el tiempo fijado por la ley para la entrega, so pena de indemnizar al vendedor los perjuicios causados por la mora.

**Artículo 944.** Derecho de exigir factura. El comprador tiene derecho a exigir del vendedor la formación y entrega de una factura de las mercaderías vendidas con indicación del precio y de su pago total o de la parte que hubiere sido cancelada. No reclamándose contra el contenido de la factura, dentro de los tres días siguientes a la entrega de ella, se tendrá por irrevocablemente aceptada.

**Artículo 945.** Negativa a recibir y reclamos. Si el comprador se niega a recibir la cosa vendida alegando que ella presenta defectos o vicios ignorados al momento del contrato, o que dicha cosa ha sufrido con posterioridad, pérdidas, averías o daños, de que sea responsable el vendedor, el asunto se decidirá como lo previene el artículo.

**Artículo 946.** Demanda de restitución e indemnización de perjuicios. Cuando el vendedor demande la restitución de la cosa y la indemnización de perjuicios, tendrá derecho a la reparación de todos los que se le hayan causado y no sólo al interés moratorio del precio no pagado.

**Artículo 950.** Derechos del vendedor por incumplimiento del comprador. En caso de incumplimiento del comprador, el vendedor tendrá derecho a una justa retribución por el uso que el comprador haya hecho de la cosa y a la restitución de

los frutos en proporción a la parte no pagada del precio, sin menoscabo de la correspondiente indemnización de perjuicios.

**Artículo 968.** Contrato de suministro definición. El suministro es el contrato por el cual una parte se obliga, a cambio de una contraprestación, a cumplir en favor de otra, en forma independiente, prestaciones periódicas o continuadas de cosas o servicios.

**Artículo 972.** Fijación del plazo para cada prestación. Si las partes fijan el plazo para cada prestación no podrá ser variado por voluntad de una sola.

**Artículo 973.** Incumplimiento y consecuencias. El incumplimiento de una de las partes relativo a alguna de las prestaciones, conferirá derecho a la otra para dar por terminado el contrato, cuando ese incumplimiento le haya ocasionado perjuicios graves o tenga cierta importancia, capaz por sí solo de mermar la confianza de esa parte en la exactitud de la otra para hacer los suministros sucesivos.

En ningún caso el que efectúa el suministro podrá poner fin al mismo, sin dar aviso al consumidor como se prevé en el artículo precedente.

Lo dispuesto en este artículo no priva al contratante perjudicado por incumplimiento del otro de su derecho a pedir la indemnización de perjuicios a justa tasación.

**Artículo 977.** Terminación del contrato de suministro. Si no se hubiere estipulado la duración del suministro, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato, dando a la otra preaviso en el término pactado o en el establecido por la costumbre o, en su defecto, con una anticipación acorde con la naturaleza del suministro.

### **Decreto 1433 de 1983**

El decreto 1433 de 1983 define así las empresas de servicios temporales en su articulado. Y asignaba al Ministerio de Trabajo la vigilancia y control de su actividad

**Artículo 1.** Empresa de servicios temporales es aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios, para el desarrollo de sus actividades ordinarias, inherentes o conexas, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, la cual asume con respecto de éstas el carácter de empleador o patrono.

## 6.2.2 Legislación Laboral

A continuación se presentará la normatividad laboral que rige las empresas de suministro de personal.

### Constitución política de Colombia

**Artículo 25.** El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

**Artículo 39.** Los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del Estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución.

La estructura interna y el funcionamiento de los sindicatos y organizaciones sociales y gremiales se sujetarán al orden legal y a los principios democráticos.

Se reconoce a los representantes sindicales el fuero y las demás garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión.

**Artículo 53.** El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales:

Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.

**Artículo 54.** Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud.

**Artículo 55.** Se garantiza el derecho de negociación colectiva para regular las relaciones laborales, con las excepciones que señale la ley. Es deber del Estado promover la concertación y los demás medios para la solución pacífica de los conflictos colectivos de trabajo.

**Artículo 56.** Se garantiza el derecho de huelga, salvo en los servicios públicos esenciales definidos por el legislador.

**Artículo 57.** La ley podrá establecer los estímulos y los medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas.

### **Leyes laborales que regulan las empresas de Servicios temporales**

**Ley 6 de 1945.** Por la cual se dictan algunas disposiciones sobre convenciones de trabajo, asociaciones profesionales, conflictos colectivos y jurisdicción especial de trabajo.

**Artículo 3.** Las horas de trabajo no podrán exceder de ocho (8) al día, ni de cuarenta y ocho (48) a la semana, salvo las excepciones legales.

**Artículo 5.** La diferencia de salarios para trabajadores dependientes de una misma empresa en una misma región económica y por trabajos equivalentes, solo podrá fundarse en razones de capacidad profesional o técnica, de antigüedad, de experiencia en la labor, de cargas familiares o de rendimiento en la obra, y en ningún caso en diferencias de nacionalidad, sexo, edad, religión, opinión política o actividades sindicales. Queda absolutamente prohibido a los patronos imponer a los trabajadores obligación alguna de carácter religioso, político o electoral; impedirles o dificultarles en cualquier forma el ejercicio del derecho de sufragio; retenerles, conservarles o custodiarles cédulas de ciudadanía; y hacer, autorizar o tolerar cualquier propaganda de las indicadas en los sitios y durante las horas de trabajo, y todo género de rifas y colectas en los mismos.

Parágrafo 1. Queda prohibido el pago de salarios en mercancías, fichas u otros medios semejantes, a menos que se trate de una remuneración parcialmente suministrada en alojamiento o alimentación al asalariado que viva dentro del radio de la empresa.

**Artículo 7.** El descanso dominical obligatorio será remunerado por el patrono a los asalariados que, habiéndose obligado a prestar sus servicios en todos los días laborables de la semana, no falten al trabajo. Con todo, si la falta no excediere de dos días, y, además, ocurriere por justa causa comprobada o por culpa o disposición del patrono, este deberá también al asalariado la remuneración dominical.

**Artículo 12.** Mientras se organiza el seguro social obligatorio, corresponderán al patrono las siguientes indemnizaciones o prestaciones para con sus trabajadores, ya sean empleados u obreros:

b) Las indemnizaciones por enfermedad profesional, en proporción al daño sufrido y hasta por el equivalente del salario en dos años; además de la asistencia médica, terapéutica, quirúrgica y hospitalaria, a que hubiere lugar, y las dos terceras partes del salario mientras tal asistencia sea obligatoria, sin pasar de seis meses. Para estos efectos, se entiende por enfermedad profesional un estado patológico que sobreviene como consecuencia obligada de la clase de trabajo que ha desempeñado el individuo, o del medio en que se haya visto obligado a trabajar, bien sea determinado por agentes físicos, químicos o biológicos.

c) El auxilio por enfermedad no profesional, hasta por ciento ochenta (180) días de incapacidad comprobada para trabajar, así: las dos terceras partes del salario, durante los primeros noventa (90) días, y la mitad del salario por el tiempo restante.

e) Quince días continuos de vacaciones remuneradas, por cada año de servicio que se preste a partir del diez y seis (16) de octubre de mil novecientos cuarenta y cuatro (1944).

f) Un mes de salario por cada año de trabajo, y proporcionalmente por las fracciones de año, en caso de despido que no sea originado por mala conducta o por incumplimiento del contrato.

**Ley 141 de 1961.** Estableció como legislación permanente se establece en 1950, la adopción del Código Sustantivo del Trabajo que se expidió mediante los Decretos 2663 y 3743 de 1950, decretos de Estado de Sitio.

**Artículo 1.** Adóptense como leyes los decretos legislativos dictados con invocación del artículo 121 de la Constitución, desde el nueve (9) de noviembre de mil novecientos cuarenta y nueve (1949) hasta el veinte (20) de julio de mil novecientos cincuenta y ocho (1958), en cuanto sus normas no hayan sido abolidas o modificadas por leyes posteriores.

**Ley 50 de 1990.** Que reforma el código sustantivo de trabajo. La cual acaba con la retroactividad de la cesantía, modifica lo relativo al pago de indemnizaciones por despido injusto y modifica las condiciones de la contratación. En ella se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones alrededor de las relaciones laborales y la seguridad social en Colombia.

**Artículo 71.** Es empresa de servicios temporales aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el

desarrollo de sus actividades, mediante la labor prestada por personas naturales, contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, la cual tiene con respecto de éstas el carácter de empleador

**Artículo 72.** Las empresas de servicios temporales deben constituirse como personas jurídicas y tendrán como único objeto el previsto en el artículo anterior.

**Artículo 73.** Se denomina usuario, toda persona natural o jurídica que contrate los servicios de las empresas de servicios temporales.

**Artículo 74.** Los trabajadores. Vinculados a las empresas de servicios temporales son de dos (2) categorías: Trabajadores de planta y trabajadores en misión. Los trabajadores de planta son los que desarrollan su actividad en las dependencias propias de las empresas de servicios temporales. Trabajadores en misión son aquellos que la empresa de servicios temporales envía a las dependencias de sus usuarios a cumplir la tarea o servicio contratado por estos.

**Artículo 75.** A los trabajadores en misión se les aplicará, en lo pertinente, lo dispuesto en el código Sustantivo del Trabajo y demás normas del régimen laboral. Así como lo establecido en la presente Ley.

**Artículo 76.** Los trabajadores en misión tienen derecho a la compensación monetaria por vacaciones y primas de servicios proporcional al tiempo laborado, cualquiera que este sea.

**Artículo 77.** Los usuarios de las empresas de servicios temporales sólo podrán contratar con estas en los siguientes casos:

1. Cuando se trate de la labores ocasionales, accidentales o transitorias a que se refiere el artículo 60 del Código Sustantivo del Trabajo.
2. Cuando se requiere reemplazar personal en vacaciones, en uso de licencia, en incapacidad por enfermedad o maternidad.
3. Para atender incrementos en la producción, el transporte, las ventas de productos o mercancías, los periodos estacionales de cosechas y en la prestación de servicios, por un término de seis (6) meses prorrogable hasta por seis (6) meses.

**Artículo 78.** La empresa de servicios temporales es responsable de la salud ocupacional de los trabajadores en misión, en los términos de las leyes que rigen la materia para los trabajadores permanentes. Cuando el servicio se preste en oficios o actividades particularmente riesgosas, o los trabajadores requieran de un adiestramiento particular en cuanto a prevención de riesgos, o sea necesario el suministro de elementos de protección especial, en el contrato que se celebre entre

la empresa de servicios temporales y el usuario se debe determinar expresamente la forma como se deben atender estas obligaciones. No obstante, este acuerdo no libera a la empresa de servicios temporales de la responsabilidad laboral frente al trabajador en misión.

**Artículo 79.** Los trabajadores en misión tendrán derecho a un salario ordinario equivalente al de los trabajadores de la empresa usuaria que desempeñen la misma actividad, aplicando para el efecto las escalas de antigüedad vigentes en la empresa. Igualmente, tendrán derecho a gozar de los beneficios que el usuario tenga establecidos para sus trabajadores en el lugar de trabajo, en materia de transporte, alimentación y recreación.

**Artículo 80.** Las empresas de servicios temporales no podrán prestar sus servicios a usuarias con las que tenga vinculación económica en los términos de que trata el Capítulo XI del Libro Segundo del Código de Comercio.

**Artículo 81.** Los contratos celebrados entre las empresas de servicios temporales y los usuarios, deben:

1. Constar por escrito.
2. Hacer constar que la empresa de servicio temporal se sujeta a lo dispuesto por la Ley para efectos del pago de salarios, prestaciones sociales, horas extras, recargos diurnos y nocturnos, dominicales y festivos.
3. Especificar la compañía aseguradora, el número de la póliza, vigencia y monto con la cual se garantiza el cumplimiento de las obligaciones laborales de las empresas de servicios temporales con los trabajadores en misión.
4. Determinar la forma de atención de las obligaciones que en materia de salud ocupacional se tiene para con los trabajadores en misión, cuando se trate de las circunstancias establecidas en el artículo 78 de la presente Ley.

**Artículo 82.** El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social aprobará las solicitudes de autorización de funcionamiento a las empresas de servicios temporales que cumplan con los requisitos exigidos en esta Ley.

**Artículo 83.** Para efectos de la autorización contemplada en el artículo anterior, a las solicitudes se deben acompañar los siguientes requisitos:

1. Escritura pública de constitución y certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio.

2. Acreditar un capital social pagado igual o superior a trescientas (300) veces el salario mínimo legal mensual vigente en el momento de la constitución.
3. El reglamento interno de trabajo de que trata el artículo 85 de esta Ley.
4. Allegar a los formatos de los contratos de trabajo que celebren con sus trabajadores y con los usuarios del servicio.
5. Constituir una garantía con una compañía de seguros legalmente establecida en Colombia, en favor de los trabajadores de la respectiva empresa, en cuantía no inferior a quinientas (500) veces el salario mínimo mensual vigente, para asegurar salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones laborales de los trabajadores, en caso de liquidez de la empresa. La póliza correspondiente debe depositarse en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el cual podrá hacerla efectiva por solicitud de los trabajadores beneficiarios de la garantía. La cuantía de esta garantía debe actualizarse anualmente, tomando como base las modificaciones al salario mínimo legal vigente.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social podrá exigir una cuantía mayor cuando así lo amerite el número de trabajadores en misión vinculados a la empresa de servicios temporales.

Una vez cumplidos los anteriores requisitos, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social autorizar el funcionamiento de la respectiva empresa de servicios temporales, mediante resolución motivada.

**Artículo 84.** Toda reforma estatutaria de las empresas de servicios temporales ser comunicada al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social dentro de los treinta (30) días siguientes a su protocolización, para los fines de inspección y vigilancia que sean del caso.

**Artículo 85.** Las empresas de servicios temporales deben presentar, para la aprobación del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, un reglamento interno de trabajo que contendrá disposiciones especiales, relativas a los derechos y obligaciones de los trabajadores en misión.

**Artículo 86.** Para otorgar licencias de funcionamiento del establecimiento, las alcaldías de todo el territorio nacional, además de los requisitos comunes a todos los establecimientos comerciales, exigir a las empresas de servicios temporales, la resolución de aprobación expedida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, debidamente ejecutoriada.

**Artículo 87.** Las alcaldías, para renovar la licencia de funcionamiento a que se refiere el artículo anterior, exige a las empresas de servicios temporales la

presentación de la aprobación vigente expedida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

**Artículo 88.** Las empresas de servicios temporales quedan obligadas a presentar ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, los informes estadísticos que este le solicite relacionados con su oferta y demanda de mano de obra, frecuencia de colocación, ocupación, sectores de actividad económica atendidos, cuantías y escalas de remuneración. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social reglamentar la manera de presentar dichos informes.

**Artículo 89.** Las empresas de servicios temporales no podrán prestar sus servicios a usuarios cuyos trabajadores se encuentren en huelga.

**Artículo 90.** El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social no podrán autorizar el funcionamiento de empresas de servicios temporales cuando algunos de los socios, el representante legal, o el administrador hayan pertenecido, en cualquiera de estas calidades, a otra empresa de servicios temporales sancionada con suspensión o cancelación de la autorización de funcionamiento, dentro de los últimos cinco (5) años.

**Artículo 91.** Además de sus funciones ordinarias, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, ejerce el control y la vigilancia de las empresas de servicios temporales, a efectos de garantizar el cumplimiento de las normas contenidas en el Código Sustantivo del Trabajo y la presente Ley.

**Artículo 92.** El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social suspender o cancelar las autorizaciones de funcionamiento otorgadas a las empresas de servicios temporales, de acuerdo con el reglamento que para los efectos de la presente Ley expida el Gobierno Nacional.

**Artículo 93.** El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social investigará e impondrá multa sucesivas hasta de cien (100) salarios mínimos legales mensuales a las personas que desarrollen la actividad de las empresas de servicios temporales sin la respectiva autorización, mientras subsista la infracción. La misma sanción será impuesta al usuario que contrate con personas que se encuentren en la circunstancia del inciso anterior.

**Artículo 94.** De la reglamentación sobre empresas de servicios temporales, están excluidas las empresas que prestan servicios diferentes al envío de trabajadores en misión, como las de suministro de alimentación y las que realizan labores de aseo. Las empresas de servicios temporales existentes al momento de entrar en vigencia la presente Ley, deben acreditar los requisitos exigidos en esta disposición, dentro de los seis (6) meses siguientes.

**Ley 100 de 1993.** Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.

**Artículo 1.** Sistema de seguridad social integral. El sistema de seguridad social integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.

El sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro.

**Artículo 3.** Del Derecho a la Seguridad Social. El Estado garantiza a todos los habitantes del territorio nacional, el derecho irrenunciable a la seguridad social.

Este servicio será prestado por el Sistema de Seguridad Social Integral, en orden a la ampliación progresiva de la cobertura a todos los sectores de la población, en los términos establecidos por la presente Ley.

Sistema General de Pensiones

**Artículo 10.** Objeto del Sistema General de Pensiones. El Sistema General de Pensiones tiene por objeto garantizar a la población, el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, la invalidez y la muerte, mediante el reconocimiento de las pensiones y prestaciones que se determinan en la presente Ley, así como propender por la ampliación progresiva de cobertura a los segmentos de población no cubiertos con un sistema de pensiones.

**Artículo 12.** Regímenes del Sistema General de Pensiones. El Sistema General de Pensiones está compuesto por dos regímenes solidarios excluyentes pero que coexisten, a saber:

- a. Régimen Solidario de Prima Media con Prestación Definida;
- b. Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad.

**Artículo 15.** Afiliados. Serán afiliados al Sistema General de Pensiones:

1. En forma obligatoria: Todas aquellas personas vinculadas mediante contrato de trabajo o como servidores públicos, salvo las excepciones previstas en esta Ley. Así mismo, los grupos de población que por sus características o condiciones socioeconómicas sean elegibles para ser beneficiarios de subsidios a través del

Fondo de Solidaridad Pensional, de acuerdo con las disponibilidades presupuestales.

2. En forma voluntaria: Los trabajadores independientes y en general todas las personas naturales residentes en el país y los colombianos domiciliados en el exterior, que no tengan la calidad de afiliados obligatorios y que no se encuentren expresamente excluidos por la presente Ley. Los extranjeros que en virtud de un contrato de trabajo permanezcan en el país y no estén cubiertos por algún régimen de su país de origen o de cualquier otro.

PARAGRAFO. Las personas a que se refiere el numeral 2 del presente artículo podrán afiliarse al régimen por intermedio de sus agremiaciones o asociaciones, de acuerdo con la reglamentación que para tal efecto se expida dentro de los 3 meses siguientes a la vigencia de esta Ley.

**Artículo 17.** Obligatoriedad de las Cotizaciones. Durante la vigencia de la relación laboral deberán efectuarse cotizaciones obligatorias a los Regímenes del Sistema General de Pensiones por parte de los afiliados y empleadores, con base en el salario que aquéllos devenguen.

**Artículo 22.** Obligaciones del Empleador. El empleador será responsable del pago de su aporte y del aporte de los trabajadores a su servicio. Para tal efecto, descontará del salario de cada afiliado, al momento de su pago, el monto de las cotizaciones obligatorias y el de las voluntarias que expresamente haya autorizado por escrito el afiliado, y trasladará estas sumas a la entidad elegida por el trabajador, junto con las correspondientes a su aporte, dentro de los plazos que para el efecto determine el Gobierno.

**Artículo 20.** Monto de las Cotizaciones. La tasa de cotización para la pensión de vejez, será del 8 % en 1994, 9 % en 1995 y del 10 % a partir de 1996, calculado sobre el ingreso base y se abonarán en las cuentas de ahorro pensional en el caso de los fondos de pensiones. En el caso del ISS, dichos porcentajes se utilizarán para el pago de pensiones de vejez y capitalización de reservas, mediante la constitución de un patrimonio autónomo destinado exclusivamente a dichos efectos

Para pagar la pensión de invalidez, la pensión de sobrevivientes y los gastos de administración del sistema, incluida la prima del reaseguro con el fondo de garantías, la tasa será, tanto en el ISS como en los fondos de pensiones, del 3.5 %.

Sin embargo, en la medida en que los costos de administración y las primas de los seguros se disminuyan, dichas reducciones deberán abonarse como un mayor valor en las cuentas de ahorro de los trabajadores o de las reservas en el ISS, según el caso.

La cotización total será el equivalente a la suma del porcentaje de cotización para pensión de vejez y la tasa de que trata el inciso anterior.

Los empleadores pagarán el 75 % de la cotización total y los trabajadores, el 25 % restante.

**Artículo 33.** Requisitos para Obtener la Pensión de Vejez. Para tener derecho a la pensión de vejez, el afiliado deberá reunir las siguientes condiciones:

1. Haber cumplido cincuenta y cinco (55) años de edad si es mujer, o sesenta 62 años de edad si es hombre.
2. Haber cotizado un mínimo de 1.300 semanas en cualquier tiempo

Sistema general de seguridad social en Salud

**Artículo 152.** Objeto. La presente ley establece el sistema general de seguridad social en salud, desarrolla los fundamentos que lo rigen, determina su dirección, organización y funcionamiento, sus normas administrativas, financieras y de control y las obligaciones que se derivan de su aplicación.

Los objetivos del sistema general de seguridad social en salud son regular el servicio público esencial de salud y crear condiciones de acceso de toda la población al servicio en todos los niveles de atención

**Artículo 160.** Deberes de los afiliados y beneficiarios. Son deberes de los afiliados y beneficiarios del sistema general de seguridad social en salud los siguientes:

1. Procurar el cuidado integral de su salud y la de su comunidad.
2. Afiliarse con su familia al sistema general de seguridad social en salud.
3. Facilitar el pago, y pagar cuando le corresponda, las cotizaciones y pagos obligatorios a que haya lugar.
4. Suministrar información veraz, clara y completa sobre su estado de salud y los ingresos base de cotización.
5. Vigilar el cumplimiento de las obligaciones contraídas por los empleadores a las que se refiere la presente ley.
6. Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones de las instituciones y profesionales que le prestan atención en salud.
7. Cuidar y hacer uso racional de los recursos, las instalaciones, la dotación, así como de los servicios y prestaciones sociales y laborales.

8. Tratar con dignidad el personal humano que lo atiende y respetar la intimidad de los demás pacientes.

**Artículo 161.** Deberes de los empleadores. Como integrantes del sistema general de seguridad social en salud, los empleadores, cualquiera que sea la entidad o institución en nombre de la cual vinculen a los trabajadores, deberán:

1. Inscribir en alguna entidad promotora de salud a todas las personas que tengan alguna vinculación laboral, sea ésta, verbal o escrita, temporal o permanente. La afiliación colectiva en ningún caso podrá coartar la libertad de elección del trabajador sobre la entidad promotora de salud a la cual prefiera afiliarse, de conformidad con el reglamento.

2. En consonancia con el artículo 22 de esta ley, contribuir al financiamiento del sistema general de seguridad social en salud, mediante acciones como las siguientes:

a) Pagar cumplidamente los aportes que le corresponden, de acuerdo con el artículo 204;

b) Descontar de los ingresos laborales las cotizaciones que corresponden a los trabajadores a su servicio, y

c) Girar oportunamente los aportes y las cotizaciones a la entidad promotora de salud, de acuerdo a la reglamentación que expida el gobierno.

3. Informar las novedades laborales de sus trabajadores a la entidad a la cual están afiliados, en materias tales como el nivel de ingresos y sus cambios, las vinculaciones y retiros de trabajadores. Así mismo, informar a los trabajadores sobre las garantías y las obligaciones que les asisten en el sistema general de seguridad social en salud.

4. Garantizar un medio ambiente laboral sano, que permita prevenir los riesgos de trabajo y enfermedad profesional, mediante la adopción de los sistemas de seguridad industrial y la observancia de las normas de salud ocupacional y seguridad social.

**Ley 789 de 2002.** Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. Modifica la jornada ordinaria de trabajo y reduce los pagos por trabajo nocturno y dominical, entre otras medidas.

**Artículo 25.** Trabajo ordinario y nocturno. El artículo 160 del Código Sustantivo del Trabajo quedará así:

**Artículo 160.** Trabajo ordinario y nocturno:

1. Trabajo ordinario es el que se realiza entre las seis h 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.).Ley 1438 de 2011.

Artículo 26. Trabajo dominical y festivo. El artículo 179 del Código Sustantivo del Trabajo, subrogado por el artículo 29 de la Ley 50 de 1990, quedará así:

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 solo 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.

**Artículo 64.** Terminación unilateral del contrato de trabajo sin justa causa. En todo contrato de trabajo va envuelta la condición resolutoria por incumplimiento de lo pactado, con indemnización de perjuicios a cargo de la parte responsable. Esta indemnización comprende el lucro cesante y el daño emergente.

En caso de terminación unilateral del contrato de trabajo sin justa causa comprobada, por parte del empleador o si éste da lugar a la terminación unilateral por parte del trabajador por alguna de las justas causas contempladas en la ley, el primero deberá al segundo una indemnización en los términos que a continuación se señalan:

En los contratos a término fijo, el valor de los salarios correspondientes al tiempo que faltare para cumplir el plazo estipulado del contrato; o el del lapso determinado por la duración de la obra o la labor contratada, caso en el cual la indemnización no será inferior a quince (15) días.

En los contratos a término indefinido la indemnización se pagará así:

a) Para trabajadores que devenguen un salario inferior a diez (10) salarios mínimos mensuales legales:

1. Treinta (30) días de salario cuando el trabajador tuviere un tiempo de servicio no mayor de un (1) año.

2. Si el trabajador tuviere más de un (1) año de servicio continuo se le pagarán veinte (20) días adicionales de salario sobre los treinta (30) básicos del numeral 1, por cada uno de los años de servicio subsiguientes al primero y proporcionalmente por fracción;

b) Para trabajadores que devenguen un salario igual o superior a diez (10), salarios mínimos legales mensuales.

1. Veinte (20) días de salario cuando el trabajador tuviere un tiempo de servicio no mayor de un (1) año.

2. Si el trabajador tuviere más de un (1) año de servicio continuo, se le pagarán quince (15) días adicionales de salario sobre los veinte (20) días básicos del numeral 1 anterior, por cada uno de los años de servicio subsiguientes al primero y proporcionalmente por fracción.

**Ley Estatutaria 1618 de 2013.** Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad.

**Artículo 13.** Derecho al trabajo. Todas las personas con discapacidad tienen derecho al trabajo. Para garantizar el ejercicio efectivo del derecho al trabajo de las personas con discapacidad, en términos de igualdad de oportunidades, equidad e inclusión, en concordancia con el artículo 27 de la Ley 1346 de 2009, el Ministerio de Trabajo o quien haga sus veces y demás entidades competentes establecerán entre otras, las siguientes medidas

**Decretos que regulan las relaciones laborales en empresas de servicios temporales.**

**Decreto reglamentario 2127 de 1945**

Por el cual se reglamenta la ley 6a. de 1945, en lo relativo al contrato individual de trabajo, en general.

**Artículo 1.** Se entiende por contrato de trabajo la relación jurídica entre el trabajador y el patrono, en razón de la cual quedan obligados recíprocamente, el primero, a ejecutar una o varias obras o labores, o a prestar personalmente un servicio intelectual o material, en beneficio del segundo y bajo su continuada dependencia y este último a pagar a aquel cierta remuneración.

**Artículo 2.** En consecuencia para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos:

a. La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;

b. La dependencia del trabajador respecto del patrono, que otorga a éste la facultad de imponerle un reglamento, darle órdenes y vigilar su cumplimiento, la cual debe ser prolongada, y no instantánea ni simplemente ocasional,

c. El salario como retribución del servicio.

**Artículo 3.** Por el contrario, una vez reunidos los tres elementos de que trata el artículo anterior, el contrato de trabajo no deja de serlo por virtud del nombre que se le dé, ni de las condiciones peculiares del patrono, ya sea persona jurídica o natural; ni de las modalidades de la labor; ni del tiempo que en su ejecución se invierta; ni del sitio en donde se realice, así sea el domicilio del trabajador; ni de la naturaleza de la remuneración, ya en dinero, ya en especie o ya en simple enseñanza; ni del sistema de pago; ni de otras circunstancias cualesquiera.

**Artículo 4.** No obstante lo dispuesto en los artículos anteriores, las relaciones entre los empleados públicos y la administración Nacional, Departamental o Municipal no constituyen contratos de trabajo, y se rigen por leyes especiales, a menos que se trate de la construcción o sostenimiento de las obras públicas, o de empresas industriales, comerciales, agrícolas o ganaderas que se exploten con fines de lucro, o de instituciones idénticas a las de los particulares o susceptibles de ser fundadas y manejadas por estos en la misma forma.

**Artículo 5.** Se consideran representantes del patrono, y en tal carácter obligan a este en sus relaciones con los demás trabajadores, los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco, mayordomos de haciendas y, en general las personas que en nombre de él ejerzan funciones de dirección o administración, así como los puros intermediarios que contratan los servicios de otras personas para ejecutar algún trabajo en beneficio del patrono, y por cuenta exclusivamente de éste.

**Artículo 6.** No son simples intermediarios ni representantes, sino contratistas independientes, y como tales, verdaderos patronos de sus trabajadores, los que contraten la ejecución de una o varias obras o labores en beneficio ajeno, por un precio determinado, para realizarlas con sus propios medios y con autonomía técnica y directiva. Pero el beneficiario del trabajo, dueño de la obra o base industrial a menos que se trate de labores extrañas a las actividades normales de su empresa o negocio, será solidariamente responsable con el contratista por el valor de los salarios y de las prestaciones e indemnizaciones a que tengan derecho los trabajadores, solidaridad que no obsta para que el beneficio estipule con el contratista las garantías del caso o para que repita contra él lo pagado a estos trabajadores.

**Artículo 7.** Son también solidariamente responsables, en los términos del artículo anterior, las sociedades de personas y sus miembros y éstos entre sí en relación con el objeto social y sólo hasta el límite de la responsabilidad de cada socio, de acuerdo con la ley; las cooperativas de patronos, y cada uno de sus afiliados, respecto de la actividad que aquellas coordinen o de la elaboración de los productos que unas u otros distribuyan; y los condueños o comuneros de una misma empresa, entre sí, mientras permanezcan en indivisión.

**Artículo 8.** Cuando en la ejecución de la obra o labor, o en la prestación del servicio, predomina el esfuerzo intelectual sobre el material, el trabajador asalariado toma el nombre de empleado y el de obrero en caso contrario.

**Artículo 9.** Nadie podrá impedir el trabajo a los demás, ni que se dediquen a la profesión, industria o comercio que les plazca, siendo lícito su ejercicio, sino mediante resolución de las autoridades competentes encaminadas a tutelar los derechos de tercero o los de la sociedad.

**Artículo 10.** Se violan los derechos de tercero cuando se trata de sustituir definitivamente a un trabajador cuyo contrato esté solamente suspendido y no extinguido, conforme a la ley, o que se haya separado temporalmente de sus labores por causa de enfermedad, de vacaciones, de fuerza mayor o con permiso, o cuando al regresar al trabajo en esos casos, se le niega o dilata su restablecimiento en el mismo puesto. Se violan los derechos de la sociedad cuando se trata de sustituir o se sustituye a un trabajador amparado por el fuero sindical, sin la debida autorización de la justicia del trabajo, o cuando, declarada y mantenida una huelga con sujeción a las normas de la ley, se trata de sustituir o se sustituye a los huelguistas en las labores suspendidas, mientras no se resuelva el conflicto, salvo en aquellas dependencias cuyo funcionamiento sea indispensable, a juicio del Gobierno, para evitar graves perjuicios a la seguridad y conservación de los talleres y elementos básicos. Esta enumeración no es exhaustiva.

**Artículo 11.** Los derechos consagrados por las leyes en favor de los trabajadores, no son renunciables. Sin embargo, los mayores de cincuenta años y los inválidos o enfermos podrán renunciar, en todo o en parte, sus derechos eventuales al seguro de vida, al auxilio por enfermedad, a la asistencia médica, a la indemnización por accidentes de trabajo o enfermedades profesionales y a la cuota funeraria, mediante manifestación escrita, autenticada por el correspondiente funcionario del Trabajo o, en su defecto, por la primera autoridad política del lugar, en la cual especifiquen el objeto de su renuncia, que no podrá exceder de los riesgos provenientes precisamente de su estado de vejez, invalidez o enfermedad peculiar, o agravados por éste y siempre que la renuncia sea anterior a la prestación del servicio

## **Decreto Ley 2663 de 1950. Código sustantivo de trabajo.**

Artículos relevantes.

De acuerdo al código sustantivo de trabajo, los elementos esenciales del Contrato de Trabajo plasmados en el artículo 23, son: la prestación personal del servicio, la subordinación, y la remuneración.

### **Artículo 23. Elementos esenciales.**

1. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales:

- a. La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;
- b. La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país; y
- c. Un salario como retribución del servicio

2. Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras con términos o modalidades que se le agreguen.

### **Artículo 34. Contratistas independientes.**

1) Son contratistas independientes y, por tanto, verdaderos patronos y no representantes ni intermediarios, las personas naturales o jurídicas que contraten la ejecución de una o varias obras o la prestación de servicios en beneficios de terceros, por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos, para realizarlos con sus propios medios y con libertad y autonomía técnica y directiva. Pero el beneficiario del trabajo o dueño de la obra, a menos que se trate de labores extrañas a las actividades normales de su empresa o negocio, será solidariamente responsable con el contratista por el valor de los salarios y de las prestaciones e indemnizaciones a que tengan derecho los trabajadores, solidaridad que no obsta para que el beneficiario estipule con el contratista las garantías del caso o para que repita contra él lo pagado a esos trabajadores.

2) El beneficiario del trabajo o dueño de la obra, también será solidariamente responsable, en las condiciones fijadas en el inciso anterior, de las obligaciones de los subcontratistas frente a sus trabajadores, aún en el caso de que los contratistas no estén autorizados para contratar los servicios de subcontratistas.

### **Suministro de dotación al trabajador**

Da cuerdo al código sustantivo del trabajo en su capítulo IV “Calzado y overoles para trabajadores”. Los siguientes artículos constituyen el marco jurídico respecto a la entrega de la dotación y los implementos de trabajo a los trabajadores:

**Artículo 230. Suministro de calzado y vestido de labor.** <Artículo modificado por el artículo 7o. de la Ley 11 de 1984. El nuevo texto es el siguiente:> Todo (empleador) que habitualmente ocupe uno (1) o más trabajadores permanentes, deberá suministrar cada cuatro (4) meses, en forma gratuita, un (1) par de zapatos y un (1) vestido de labor al trabajador, cuya remuneración mensual sea hasta dos (2) meses el salario mínimo más alto vigente. Tiene derecho a esta prestación el trabajador que en las fechas de entrega de calzado y vestido haya cumplido más de tres (3) meses al servicio del empleador.

**Artículo 232. Fecha de entrega.** <Artículo modificado por el artículo 8o. de la Ley 11 de 1984. El nuevo texto es el siguiente:> Los (empleadores) obligados a suministrar permanente calzado y vestido de labor a sus trabajadores harán entrega de dichos elementos en las siguientes fechas del calendario: 30 de abril, 31 de agosto y 20 de diciembre.

**Artículo 233. Uso del calzado y vestido de labor.** <Artículo modificado por el artículo 10 de la Ley 11 de 1984. El nuevo texto es el siguiente:> El trabajador queda obligado a destinar a su uso en las labores contratadas el calzado y vestido que le suministre el (empleador), y en el caso de que así no lo hiciere éste quedara eximido de hacerle el suministro en el período siguiente.

**Artículo 234. Prohibición de la compensación en dinero.** Queda prohibido a los (empleadores) pagar en dinero las prestaciones establecidas en este capítulo.

**Decreto 24 de 1998.** Por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las empresas de servicios temporales.

**Artículo 1.** Denominase empresa de servicios temporales, aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, la cual tiene con respecto de ésta el carácter de empleador.

Los trabajadores de la empresa de servicios temporales son de dos categorías: de planta y en misión.

Los trabajadores de planta son los que desarrollan su actividad en las dependencias propias de las empresas de servicios temporales y trabajadores en misión aquellos que envía la empresa de servicios temporales a las dependencias de sus usuarios a cumplir la tarea o servicio contratados por éstos. La empresa de servicios temporales tendrá siempre el carácter de empleador con respecto tanto a los de planta y en misión.

**Artículo 2.** Aplicación: ámbito y sujetos. Las disposiciones contempladas en el presente decreto, se aplicarán en el territorio nacional, a todas las personas jurídicas de que trata el artículo 72 de la Ley 50 de 1990, ya sean nacionales o extranjeras.

**Artículo 3.** Generalidades. Los trabajadores en misión tendrán derecho:

- a) A un salario ordinario equivalente al de los trabajadores de la usuaria que desempeñen la misma actividad, aplicando para el efecto las escalas de antigüedad vigente en la empresa;
- b) Compensación monetaria por vacaciones y prima de servicios proporcional al tiempo laborado cualquiera que éste sea;
- d) En lo pertinente se les aplicará lo dispuesto en el Código Sustantivo del Trabajo y demás normas del Régimen Laboral.

**Artículo 4.** Responsabilidad de la seguridad social integral de los trabajadores en misión. La seguridad social integral (salud, pensiones y riesgos profesionales) respecto de los trabajadores en misión, es responsabilidad de la empresa de servicios temporales, sin perjuicio de las obligaciones que por ley y otras disposiciones legales complementarias le están asignadas a las empresas usuarias en esta misma materia.

**Artículo 5.** De la reglamentación legal sobre empresas de servicios temporales están excluidas las empresas que prestan servicios diferentes al envío de trabajadores en misión, como las de suministro de alimentación y las que realizan labores de aseo.

**Artículo 6.** De conformidad con lo dispuesto en el artículo 72 de la ley 50 de 1990 las empresas de servicios temporales deberán constituirse como personas jurídicas, con el único objeto de colaborar temporalmente en el desarrollo de las actividades de la usuaria.

**Artículo 7.** Para efectos de la autorización contemplada en el artículo 82 de la ley 50 de 1990, a la solicitud se debe acompañar:

1) escritura pública de constitución, certificado de existencia y representación legal expedida por la cámara de comercio.

2) acreditar un capital social pagado igual o superior a trescientas (300) veces el salario mínimo legal vigente al momento de la constitución, mediante el balance inicial suscrito por el representante legal y el contador público titulado, el cual debe anexar su respectiva matrícula.

3) el reglamento interno de trabajo de que trata el artículo 85 de la ley 50 de 1990, aprobado por la dirección regional de trabajo y seguridad social del domicilio principal de la empresa.

4) constituir una póliza de garantía con una compañía de seguros legalmente establecida en Colombia a favor de los trabajadores de la respectiva empresa, en cuantía no inferior a quinientas (500) veces el salario mínimo mensual legal vigente, para asegurar salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones laborales de los trabajadores, en caso de iliquidez de la empresa, la que se hará efectiva por parte del ministerio de trabajo y seguridad social, a solicitud de los trabajadores beneficiarios de la garantía. La póliza correspondiente debe depositarse en el ministerio de trabajo y seguridad social en la subdirección técnica de servicios y gestión de empleo. La cuantía de esta garantía debe actualizarse anualmente, tomando como base las modificaciones al salario mínimo legal vigente.

5) allegar los modelos de contrato de trabajo que celebren con sus trabajadores.

6) allegar los modelos de contrato de prestación de servicios con la usuaria, los cuales:

a) deben constar por escrito;

b) la empresa de servicios temporales se sujetará a lo dispuesto por la ley para efectos de salarios, prestaciones sociales, horas extras diurnas y nocturnas, dominicales y festivas;

c) especificar la compañía aseguradora, el número de la póliza, vigencia, monto, derechos amparados con el cual se garantiza el cumplimiento de las obligaciones laborales con la empresa de servicios temporales, en caso de iliquidez de ésta;

d) determinar la forma de atención de las obligaciones que en materia de salud ocupacional se tiene para con los trabajadores en misión, cuando se trate de las circunstancias establecidas en el artículo 78 de la ley 50 de 1990.

**Artículo 8.** Las empresas de servicios temporales deben actualizar anualmente la cuantía de la póliza de garantía (entendiéndose como tal, el lapso comprendido de enero a enero de cada año), tomando como base las modificaciones al salario mínimo legal vigente. No obstante lo anterior, el ministerio de trabajo y seguridad social, podrá exigir una cuantía mayor cuando así lo amerite el número de trabajadores en misión vinculados a la empresa en el año inmediatamente anterior.

**Artículo 9.** Los informes estadísticos a que hace alusión el artículo 88 de la ley 50 de 1990, deberán ser presentados en el ministerio de trabajo y seguridad social -en la dirección regional- correspondiente al domicilio principal de la empresa de servicios temporales en original y copia, quedando ésta en la obligación de remitir el original al nivel central -subdirección técnica de servicios y gestión de empleo- a más tardar al tercer día hábil siguiente a su recibo.

Las empresas de servicios temporales quedan obligadas a presentar trimestralmente ante el ministerio de trabajo y seguridad social - subdirección técnica de servicios y gestión de empleo – de la dirección técnica de empleo, los informes estadísticos que éste le solicite relacionados con su oferta y demanda de mano de obra, frecuencia de colocación y ocupación, sectores de actividad económica atendidos, cuantías y escalas de remuneración. Tales informes se deben presentar en los respectivos formatos elaborados por el ministerio de trabajo y seguridad social, dentro de los primeros quince (15) días de los meses de enero, abril, julio y octubre.

**Artículo 10.** Toda reforma estatutaria de la empresa de servicios temporales, deberá ser comunicada al ministerio de trabajo y seguridad social -subdirección técnica de servicios y gestión de empleo- dentro de los treinta (30) días siguientes

a su protocolización. Cuando se trate de reforma de cambio de razón social, de domicilio principal o transformación de tipo de sociedad, se anexará a la comunicación el certificado de existencia y representación legal expedido por la cámara de comercio. El ministerio de trabajo y seguridad social - subdirección técnica de servicios y gestión de empleo- impartirá su aprobación mediante acto administrativo para efectos de vigilancia y control.

**Artículo 11.** Para la aprobación de constitución de sucursales o agencias, la empresa de servicios temporales queda en la obligación de presentar al ministerio de trabajo y seguridad social -subdirección técnica de servicios y gestión de empleo - dentro del mes siguiente a su inscripción en el registro mercantil el certificado de existencia y representación legal de la sucursal constituida. El ministerio de trabajo y seguridad social -subdirección técnica de servicios y gestión de empleo- se pronunciará al respecto mediante acto administrativo para efectos de vigilancia y control.

**Artículo 12.** El ministerio de trabajo y seguridad social -subdirección técnica de servicios y gestión de empleo- ordenará mediante acto administrativo, el reajuste del valor de la garantía constituida por la empresa de servicios temporales a favor de sus trabajadores de acuerdo con la siguiente tabla:

- hasta 200 trabajadores 500 salarios mínimos legales vigentes.
- de 201 a 400 trabajadores 600 salarios mínimos legales vigentes.
- de 401 a 600 trabajadores 700 salarios mínimos legales vigentes.

Cuando el número de trabajadores supere la tabla anterior, el ministerio de trabajo y seguridad social -subdirección técnica de servicios y gestión de empleo- ordenará el reajuste de la cuantía, guardando la debida proporción con respecto al total de los trabajadores.

**Artículo 13.** Los usuarios de las empresas de servicios temporales sólo podrán contratar con éstas en los siguientes casos:

1. cuando se trate de las labores ocasionales, accidentales o transitorias a que se refiere el artículo 6o. del código sustantivo del trabajo.
2. cuando se requiera reemplazar personal en vacaciones, en uso de licencia, en incapacidad por enfermedad o maternidad.

3. para atender incrementos en la producción, el transporte, las ventas de productos o mercancías, los períodos estacionales de cosechas y en la prestación de servicios, por un término de seis (6) meses prorrogables hasta por seis (6) meses más. Si cumplido el plazo de seis (6) meses más la prórroga a que se refiere el presente artículo, la necesidad originaria del servicio específico objeto del contrato subsiste en la empresa usuaria, ésta no podrá prorrogar el contrato ni celebrar uno nuevo con la misma o con diferente empresa de servicios temporales para la prestación de dicho servicio.

**Artículo 17.** El ministerio de trabajo y seguridad social a través de la subdirección técnica de servicios y gestión de empleo, mediante resolución motivada, autorizará el funcionamiento de las empresas de servicios temporales que cumplan con los requisitos exigidos en la ley 50 de 1990 y sus reglamentos, para lo cual tendrá un término de treinta (30) días calendario, contados a partir de la fecha de radicación de la solicitud correspondiente en la dependencia citada.

**Artículo 19.** El ministerio de trabajo y seguridad social a través de los funcionarios competentes de las direcciones regionales, impondrá multas sucesivas hasta de cien (100) salarios mínimos mensuales vigentes a las personas o empresas:

- a) que desarrollen la actividad de empresa de servicios temporales sin la correspondiente autorización;
- b) que contraten servicios temporales con empresas no autorizadas para desarrollar esta actividad;
- c) cuando incumpla con cualquiera de las obligaciones contenidas en el presente decreto y en la ley, siempre y cuando no sean causal de suspensión o cancelación de la autorización de funcionamiento.

**Artículo 20.** La subdirección de servicios y gestión de empleo de la dirección técnica de empleo del ministerio de trabajo y seguridad social, sancionará con suspensión de la autorización de funcionamiento a la empresa de servicios temporales y sus sucursales o agencias en los siguientes casos:

- 1) cuando no actualice y envíe la póliza de garantía, dentro del mes siguiente a la fijación del salario mínimo legal o a la ejecutoria de la resolución del ministerio de trabajo y seguridad social que ordene su ampliación.
- 2) cuando no envíe los informes estadísticos en la forma y términos establecidos en el presente decreto.

3) cuando haya sido sancionada con multas por infracciones a las disposiciones legales y dichas violaciones persistan.

4) cuando habiendo reformado sus estatutos, no informe al ministerio de trabajo y seguridad social, en el término de treinta (30) días siguientes a su protocolización.

5) cuando no informe sobre la constitución de sucursales o agencias dentro del mes siguiente a su inscripción en la cámara de comercio respectiva.

6) cuando no se dé cumplimiento al artículo 77 de la ley 50 de 1990, numeral 3.

7) Cuando incumpla con la obligación de efectuar los aportes legales correspondientes a la seguridad social integral (salud, pensiones y riesgos profesionales), SENA, ICBF y cajas de compensación familiar.

**Artículo 21.** La subdirección de servicios y gestión de empleo de la dirección técnica de empleo del ministerio de trabajo y seguridad social, cancelará la autorización de funcionamiento de la empresa de servicios temporales en los siguientes casos:

1) cuando haya reincidencia en los casos de suspensión establecidos en el artículo anterior.

2) por disolución y liquidación de la sociedad, de acuerdo al certificado expedido por la cámara de comercio respectiva.

3) por cambio de objeto social de acuerdo al certificado de existencia y representación legal expedido por la cámara de comercio.

4) cuando estando suspendida por medio de resolución por más de seis (6) meses consecutivos, el representante legal o quien haga sus veces no demuestre interés jurídico en reactivar la prestación de servicios temporales.

5) cuando el resultado del estudio económico realizado por la subdirección técnica de relaciones individuales de la dirección técnica de trabajo arroje como resultado la iliquidez de la empresa de servicios temporales, sin perjuicio de hacer efectiva la póliza de garantía a que se refiere el artículo 83, numeral 5 de la ley 50 de 1990.

6) cuando contrate la prestación de servicios con empresas usuarias en las que tenga vinculación económica de acuerdo con lo establecido en el artículo 80 de la ley 50 de 1990.

7) cuando celebre contratos de prestación de servicios con usuarios cuyos trabajadores se encuentran en huelga, salvo en el evento a que se refiere el artículo 449 del código sustantivo del trabajo,

8) cuando alguno de los socios, el representante legal o el administrador, se encuentre dentro de las circunstancias previstas en el artículo 90 de la ley 50 de 1990.

**Decreto 2351 de 1965.** Registra los avances sobre la retroactividad del auxilio de cesantía, los contratos indefinidos, el monto de las tablas de indemnización, etc.

**Artículo 5.** Duración Indefinida. <Modifica el artículo 47 del Código Sustantivo del Trabajo. Ver texto vigente en el Código>

1o) El contrato de trabajo no estipulado a término fijo, o cuya duración no esté determinada por la de la obra, o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio, será contrato a término indefinido.

2o) El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen, y la materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito con antelación no inferior a treinta (30) días, para que el {empleador} lo reemplace. En caso de no dar aviso oportunamente o de cumplirlo solo parcialmente, se aplicará lo dispuesto en el artículo 8o., numeral 7o., para todo el tiempo, o para el lapso dejado de cumplir.

Artículo 6. <Modifica el artículo 61 del Código Sustantivo del Trabajo. Ver texto vigente en el Código>

1. El contrato de trabajo termina:

a). Por muerte del trabajador;

b). Por mutuo consentimiento;

C. Por expiración del plazo fijo pactado;

d). Por terminación de la obra o labor contratada;

e). Por liquidación o clausura definitiva de la empresa o establecimiento;

f). Por suspensión de actividades por parte del empleador durante más de ciento veinte (120) días;

g). Por sentencia ejecutoriada;

h). Por decisión unilateral en los casos de los artículos 7o., del Decreto Ley 2351/65, y 6o. de esta Ley;

i). Por no regresar el trabajador a su empleo, al desaparecer las causas de la suspensión del contrato.

2. En los casos contemplados en los literales e) y f) de este artículo, el empleador deberá solicitar el correspondiente permiso al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social e informar por escrito a sus trabajadores de este hecho. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social resolverá lo relacionado con el permiso en un plazo de dos (2) meses. El cumplimiento injustificado de este término hará incurrir al funcionario responsable en causal de mala conducta sancionable con arreglo al régimen disciplinario vigente.

**Artículo 17.** Salario Base Para La Liquidación De La Cesantía. <Modifica el artículo 253 del Código Sustantivo del Trabajo. Ver texto vigente en el Código>

1. Para liquidar el auxilio de Cesantía se toma como base el último salario mensual devengado por el trabajador, siempre que no haya tenido variación en los tres (3) últimos meses. En el caso contrario y en el de los salarios variables, se tomará como base el promedio de lo devengado en el último año de servicios o en todo el tiempo servido si fuere menor de un año.

2. Para el tiempo de servicios anterior al treinta y uno (31) de diciembre de mil novecientos sesenta y dos (1962) se aplicarán las normas vigentes hasta esta fecha.

**Artículo 14.** Compensación en dinero de las vacaciones. <Modifica el artículo 189 del Código Sustantivo del Trabajo. Ver texto vigente en el Código>

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

**Artículo 17.** Salario base para la liquidación de la cesantía. <Modifica el artículo 253 del Código Sustantivo del Trabajo. Ver texto vigente en el Código>

1. Para liquidar el auxilio de Cesantía se toma como base el último salario mensual devengado por el trabajador, siempre que no haya tenido variación en los tres (3)

últimos meses. En el caso contrario y en el de los salarios variables, se tomará como base el promedio de lo devengado en el último año de servicios o en todo el tiempo servido si fuere menor de un año.

2. Para el tiempo de servicios anterior al treinta y uno (31) de diciembre de mil novecientos sesenta y dos (1962) se aplicarán las normas vigentes hasta esta fecha.

**Decreto 1530 de 1996.** Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 100 de 1993 y el Decreto Ley 1295 de 1994

**Artículo 10.** Los trabajadores permanentes y en misión de las empresas de servicios temporales deberán ser afiliados por éstas a una administradora de riesgos profesionales.

**Artículo 11.** Las empresas usuarias que utilicen los servicios de empresas de servicios temporales, deberán incluir los trabajadores en misión dentro de sus programas de salud ocupacional, para lo cual deberán suministrarles:

Una inducción completa e información permanente para la prevención de los riesgos a que están expuestos dentro de la empresa usuaria.

Los elementos de protección personal que requieran el puesto de trabajo.

Las condiciones de seguridad e higiene industrial y medicina del trabajo que contiene el Programa de salud ocupacional de la empresa usuaria.

**Artículo 12.** Las empresas de servicios temporales tendrán a su cargo el pago de las cotizaciones para el sistema general de riesgos profesionales de sus trabajadores a la correspondiente ARP donde los hayan afiliado.

**Artículo 13.** El valor de la cotización para el sistema general de riesgos profesionales de las empresas de servicios temporales, será de la siguiente manera:

Para los trabajadores de planta según la clase de riesgo en que se encuentre clasificada la Empresa de servicios temporales.

Para los trabajadores en misión, según la clase de riesgo en que se encuentre clasificada la empresa usuaria o centro de trabajo.

**Artículo 14.** Reporte de accidente de trabajo y enfermedad profesional. Para los efectos del cómputo del índice de lesiones incapacitantes, y la evaluación del programa de salud ocupacional, las empresas usuarias están obligadas a reportar

a la ARP a la cual se encuentran afiliados el número y la actividad de los trabajadores en misión que sufran accidentes de trabajo o enfermedad profesional.

**Decreto 503 de 1998.** Por la cual Las Empresas de Servicios Temporales quedan obligadas a presentar trimestralmente ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social - Subdirección Técnica de Servicios y Gestión de Empleo – de la Dirección Técnica de Empleo, los informes estadísticos que éste le solicite relacionados con su oferta y demanda de mano de obra, frecuencia de colocación y ocupación, sectores de actividad económica atendidos, cuantías y escalas de remuneración. Tales informes se deben presentar en los respectivos formatos elaborados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad social, dentro de los primeros quince (15) días de los meses de enero, abril, julio y octubre.

**Artículo 3.** Las Empresas de Servicios Temporales quedan obligadas a presentar trimestralmente ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social - Subdirección Técnica de Servicios y Gestión de Empleo – de la Dirección Técnica de Empleo, los informes estadísticos que éste le solicite relacionados con su oferta y demanda de mano de obra, frecuencia de colocación y ocupación, sectores de actividad económica atendidos, cuantías y escalas de remuneración.

**Artículo 4.** Para definir la cuota de aprendices de que trata el artículo 1o. del Decreto número 2838 de 1960, respecto de las Empresas de Servicios Temporales, se deberá tomar como base el número de trabajadores de planta de tales empresas.

**Decreto 024 de 1998.** Por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las empresas de servicios temporales.

**Artículo 1.** Denominase empresa de servicios temporales, aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, la cual tiene con respecto de ésta el carácter de empleador.

Los trabajadores de la empresa de servicios temporales son de dos categorías: de planta y en misión.

Los trabajadores de planta son los que desarrollan su actividad en las dependencias propias de las empresas de servicios temporales y trabajadores en misión aquellos que envía la empresa de servicios temporales a las dependencias de sus usuarios a cumplir la tarea o servicio contratados por éstos. La empresa de servicios temporales tendrá siempre el carácter de empleador con respecto tanto a los de planta y en misión.

**Artículo 2.** Las disposiciones contempladas en el presente decreto, se aplicarán en el territorio nacional, a todas las personas jurídicas de que trata el artículo 72 de la Ley 50 de 1.990, ya sean nacionales o extranjeras.

**Artículo 3.** GENERALIDADES. Los trabajadores en misión tendrán derecho:

- a) A un salario ordinario equivalente al de los trabajadores de la usuaria que desempeñen la misma actividad, aplicando para el efecto las escalas de antigüedad vigente en la empresa;
- b) A ser beneficiario de todas aquellas prerrogativas que la empresa usuaria tenga respecto de sus propios trabajadores tales como: transporte, alimentación y recreación;
- c) Compensación monetaria por vacaciones y prima de servicios proporcional al tiempo laborado cualquiera que éste sea;
- d) En lo pertinente se les aplicará lo dispuesto en el Código Sustantivo del Trabajo y demás normas del Régimen Laboral.

**Artículo 4.** La seguridad social integral (salud, pensiones y riesgos profesionales) respecto de los trabajadores en misión, es responsabilidad de la empresa de servicios temporales, sin perjuicio de las obligaciones que por ley y otras disposiciones legales complementarias le están asignadas a las empresas usuarias en esta misma materia.

**Decreto 3769 De 2004.** Por el cual se adiciona el Decreto 933 de 2003.

**Artículo 11-1.** Para efecto de la determinación de la cuota de aprendices de que trata el artículo 33 de la Ley 789 de 2003, en las empresas de servicios temporales solo se tendrá en cuenta el número de trabajadores de planta, esto es, aquellos que se dedican al suministro temporal de personal.

Los trabajadores en misión, por no desarrollar la actividad económica propia de la empresa de servicios temporales, no se tienen en cuenta para determinar la cuota de aprendices.

**Decreto 4369 De 2006.** Por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las Empresas de Servicios Temporales y se dictan otras disposiciones.

**Artículo 2.** Definición de Empresa de Servicios Temporales. Empresa de Servicios Temporales "EST" es aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente

por la Empresa de Servicios Temporales, la cual tiene con respecto de estas el carácter de empleador.

**Artículo 3.** Razón social. Ninguna Empresa de Servicios Temporales puede usar una razón social que induzca a error o confusión con otra ya existente; cuando ello ocurra, el funcionario competente del Ministerio de la Protección Social procederá de oficio o a petición de parte, a ordenar la modificación del nombre mediante acto administrativo contra el cual proceden los recursos de reposición y apelación.

**Artículo 4.** Trabajadores de planta y en misión. Los trabajadores vinculados a las Empresas de Servicios Temporales son de dos (2) categorías: Trabajadores de planta y trabajadores en misión. Los trabajadores de planta son los que desarrollan su actividad en las dependencias propias de las Empresas de Servicios Temporales.

Trabajadores en misión son aquellos que la Empresa de Servicios Temporales envía a las dependencias de sus usuarios a cumplir la tarea o servicio contratado por estos. Se entiende por dependencias propias, aquellas en las cuales se ejerce la actividad económica por parte de la Empresa de Servicios Temporales.

**Artículo 5.** Derechos de los trabajadores en misión. Los trabajadores en misión tendrán derecho a un salario ordinario equivalente al de los trabajadores de la empresa usuaria que desempeñen la misma actividad, aplicando para el efecto las escalas de antigüedad vigentes en la empresa. Igualmente, tendrán derecho a gozar de los beneficios que el usuario tenga establecidos para sus trabajadores en el lugar de trabajo, en materia de transporte, alimentación y recreación.

Se entiende por lugar de trabajo, el sitio donde el trabajador en misión desarrolla sus labores, junto con trabajadores propios de la empresa usuaria.

**Artículo 6.** Casos en los cuales las empresas usuarias pueden contratar servicios con las Empresas de Servicios Temporales. Los usuarios de las Empresas de Servicios Temporales sólo podrán contratar con estas en los siguientes casos:

1. Cuando se trate de las labores ocasionales, accidentales o transitorias a que se refiere el artículo 6° del Código Sustantivo del Trabajo.
2. Cuando se requiere reemplazar personal en vacaciones, en uso de licencia, en incapacidad por enfermedad o maternidad.
3. Para atender incrementos en la producción, el transporte, las ventas de productos o mercancías, los períodos estacionales de cosechas y en la prestación de servicios, por un término de seis (6) meses prorrogable hasta por seis (6) meses más.

**Artículo 7.** Trámite de autorización. La solicitud de autorización de funcionamiento de la Empresa de Servicios Temporales deberá ser presentada por su representante legal, ante el funcionario competente de la Dirección Territorial del Ministerio de la Protección Social del domicilio principal, acompañada de los siguientes documentos:

1. Escritura pública de constitución y certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio, en los que conste que su único objeto social, es contratar la prestación del servicio con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de las actividades de la empresa usuaria.
2. Balances suscritos por el Contador Público y/o el Revisor Fiscal, según sea el caso, y copia de los extractos bancarios correspondientes, a través de los cuales se acredite el capital social pagado, que debe ser igual o superior a trescientas veces el salario mínimo legal mensual vigente al momento de la constitución.
3. El reglamento de trabajo de que trata el artículo 85 de la Ley 50 de 1990.
4. Formatos de los contratos de trabajo que celebrarán con los trabajadores en misión y de los contratos que se suscribirán con los usuarios del servicio.
5. Póliza de garantía, conforme se establece en el artículo 17 del presente decreto.

**Artículo 8.** Contratos entre la Empresa de Servicios Temporales y la empresa usuaria. Los contratos que celebren la Empresa de Servicios Temporales y la usuaria deben suscribirse siempre por escrito y en ellos se hará constar que la Empresa de Servicios Temporales se sujetará a lo establecido en el Código Sustantivo de Trabajo para efecto del pago de salarios, prestaciones sociales y demás derechos de los trabajadores. Igualmente, deberá indicar el nombre de la compañía aseguradora, número de la póliza, vigencia y monto de la misma, con la cual se garantizan las obligaciones laborales de los trabajadores en misión.

La relación entre la empresa usuaria y la Empresa de Servicios Temporales puede ser regulada por uno o varios contratos, de acuerdo con el servicio específico a contratar.

Cuando se celebre un solo contrato, este regulará el marco de la relación, la cual se desarrollará a través de las órdenes correspondientes a cada servicio específico.

**Artículo 9.** Sucursales. El funcionamiento de sucursales de las Empresas de Servicios Temporales será autorizado por el funcionario competente de la Dirección Territorial del Ministerio de la Protección Social donde tenga su domicilio principal, presentando para el efecto, copia del certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio del lugar donde esté situada la sucursal.

**Artículo 10.** Prohibiciones. No podrán ejercer la actividad propia de las Empresas de Servicios Temporales, aquellas que tengan objeto social diverso al previsto en el artículo 71 de la Ley 50 de 1990; las que no estén debidamente autorizadas por el Ministerio de la Protección Social para el desempeño de esa labor, tales como las dedicadas al suministro de alimentación, realización de labores de aseo, servicio de vigilancia y mantenimiento; tampoco la podrán realizar las Cooperativas y Pre cooperativas de Trabajo Asociado, las Empresas Asociativas de Trabajo y los Fondos Mutuales o similares.

**Artículo 11.** Constitución de póliza de garantía. Las Empresas de Servicios Temporales están obligadas a constituir una póliza de garantía con una compañía de seguros legalmente establecida en Colombia, a favor de los trabajadores en misión, para asegurar el pago de sus salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones, en caso de iliquidez de la Empresa de Servicios Temporales, la cual deberá depositarse en el Ministerio de la Protección Social.

**Artículo 12.** Afiliación de trabajadores al Sistema de Seguridad Social Integral. Las Empresas de Servicios Temporales están obligadas a afiliar y a pagar los aportes parafiscales y los aportes a los Sistemas de Seguridad Social en Salud, Pensiones y Riesgos Profesionales, de acuerdo con las disposiciones legales que regulan la materia.

**Artículo 13.** Información sobre afiliación y pago de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral de trabajadores en misión. Dentro de los diez (10) primeros días de cada mes, las Empresas de Servicios Temporales deberán informar a la correspondiente usuaria del servicio, sobre la afiliación y el pago de cotizaciones al Sistema de Seguridad Social Integral, del personal en misión que le ha prestado sus servicios durante el mes inmediatamente anterior.

**Artículo 14.** Salud ocupacional. La Empresa de Servicios Temporales es responsable de la salud ocupacional de los trabajadores de planta y en misión, en los términos previstos en el Decreto 1530 de 1996 y demás normas que lo modifiquen, adicionen o sustituyan.

**Artículo 15.** Informes estadísticos. Los informes estadísticos a que se refiere el artículo 88 de la Ley 50 de 1990, deberán presentarse durante los meses de enero, abril, julio y octubre de cada año, ante la Dirección Territorial del domicilio principal de la Empresa de Servicios Temporales, en los formatos elaborados para el efecto por el Ministerio de la Protección Social y deberán contener la información correspondiente a vacantes, colocados y trabajadores en misión, tanto del domicilio principal como de las sucursales. Copia de dicho informe deberá ser remitido a las Direcciones Territoriales en las que funcionen sus sucursales.

**Artículo 16.** Informe de reformas estatutarias. Las Empresas de Servicios Temporales deberán comunicar las reformas estatutarias a la Dirección Territorial del Ministerio de la Protección Social del domicilio principal, dentro de los treinta (30) días siguientes a su protocolización, anexando el certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio.

**Artículo 17.** Póliza de garantía. La póliza de garantía deberá constituirse en cuantía no inferior a quinientas (500) veces el salario mínimo legal mensual vigente, para asegurar el pago de salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones de los trabajadores en misión, en caso de iliquidez de la Empresa de Servicios Temporales.

Dicha póliza deberá actualizarse anualmente, tomando como base las modificaciones al salario mínimo legal mensual vigente.

El funcionario competente de la Dirección Territorial del Ministerio de la Protección Social, ordenará a la Empresa de Servicios Temporales, mediante acto administrativo debidamente motivado, reajustar el valor de la póliza de garantía, aplicando la tabla de valores que elabora el Ministerio de la Protección Social, a través del Viceministerio de Relaciones Laborales, con base en los siguientes parámetros:

Hasta 150 trabajadores 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

De 151 a 200 trabajadores 600 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

De 201 a 250 trabajadores 700 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

De 251 a 500 trabajadores 1.100 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

De 501 a 750 trabajadores 1.600 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

De 751 a 1.000 trabajadores 2.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Decreto 722 de 2013.** Por el cual se reglamenta la prestación del Servicio Público de Empleo, se conforma la red de operadores del Servicio Público de Empleo y se reglamenta la actividad de intermediación laboral.

**Artículo 31.** De las Agencias de Gestión y Colocación. Se entiende por agencias de gestión y colocación de empleo las personas jurídicas que ejercen las actividades de que tratan los artículos 8° y 9° del presente decreto. Para ello, las agencias de gestión y colocación analizarán los perfiles, aptitudes, conocimientos y cualificación profesionales de los trabajadores que requieran sus servicios para la búsqueda de empleo y los requerimientos y características de los puestos de trabajo ofertados.

Estas agencias de colocación podrán desarrollar también actuaciones relacionadas con la búsqueda de empleo, tales como orientación e información profesional, y con la selección de personal.

**Artículo 32.** Clases de agencias. Las agencias de gestión y colocación de empleo pueden ser:

a). Agencias privadas lucrativas de gestión y colocación de empleo: Personas jurídicas que tienen entre sus objetivos la prestación de servicios de colocación percibiendo una utilidad;

b). Agencias privadas no lucrativas de gestión y colocación de empleo: Personas jurídicas que tienen entre sus objetivos la prestación de servicios de colocación sin percibir utilidades por dicha actividad.

C. Agencias públicas de gestión y colocación de empleo: Entidades de derecho público que prestan servicios de colocación sin percibir utilidades por dicha actividad.

**Artículo 41.** Bolsas de empleo. Se entiende por bolsa de empleo, la persona jurídica sin ánimo de lucro que realiza la actividad de inscripción de oferentes y remisión de inscritos a empleadores demandantes, para un grupo específico de oferentes con los cuales tiene una relación particular, tal como: estudiantes, egresados, afiliados u otras de similar naturaleza. La prestación de los servicios de bolsa de empleo, siempre será gratuita para oferentes de empleo.

**Artículo 42.** Requisitos para la obtención de la autorización. Las personas jurídicas interesadas en prestar servicios como bolsa de empleo deberán presentar solicitud, en la que se indique el lugar o lugares en que se ejercerá esta actividad. La solicitud será presentada ante la Subdirección de Promoción y Generación de Empleo del Ministerio del Trabajo, acompañada de los siguientes documentos:

a). Copia del acto de constitución para personas de derecho privado o la disposición legal o reglamentaria, por la cual se establece como función de la persona de derecho público para prestar los servicios de bolsa de empleo;

b). Certificado de existencia y representación legal, y

C. Reglamento de prestación del servicio.

**Artículo 47.** Prohibiciones. Queda prohibido a las bolsas de empleo el cobro de suma alguna por cualquier concepto a los oferentes usuarios de los servicios de la bolsa de empleo.

## **Resoluciones del Ministerio de trabajo que regulan las empresas de servicios temporales**

**Resolución 00005598 del 05 de diciembre de 2011.** Por la cual se crea, organiza y conforma el observatorio de los conflictos laborales/sociales en el Ministerio del Trabajo y su grupo de trabajo.

**Artículo 1.** Creación observatorio de conflictos laborales sociales adscrito al despacho del ministerio de trabajo.

**Artículo 2.** Objetivos del observatorio. Generar un sistema de información que permita conocer, ente otros, el mapa de convenciones de trabajo de todo el país...quejas de los trabajadores, acciones tomadas por empresarios y gobernantes... y demás eventos que puedan afectar las relaciones entre trabajadores y empleadores...

**Artículo 3.** Funciones del observatorio. 1) recolectar la información...3) diagnosticar situaciones y prevenir nuevos eventos...4) analizar las causas... 5) promover soluciones...

## 7. METODOLOGÍA

### 7.1 TIPO DE ESTUDIO

Para alcanzar los propósitos de este trabajo, se consideró el tipo de estudio descriptivo. Según Mario Tamayo, un estudio descriptivo es aquel que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque que se hace sobre conclusiones es dominante, o como una persona, grupo o cosa, conduce a funciones en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de los hechos y sus características fundamentales es de presentarnos una interpretación correcta.<sup>43</sup>

Según Ana Bavaresco, la investigación descriptiva es aquella que va más allá de la búsqueda de los aspectos que desean conocer y de los que se pretende obtener respuesta. Consiste en describir y analizar sistemáticamente características homogéneas de los fenómenos estudiados sobre la realidad, utilizando técnicas especiales como la observación directa y simple, y técnicas de la observación mediante la encuesta, apoyándose en los cuestionarios, entrevistas y escala de actitudes, así como la bibliografía o documental.<sup>44</sup>

Según Rivas la investigación descriptiva es aquella que trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones.<sup>45</sup>

Este modelo fue usado para este trabajo, porque permite identificar las conductas de los trabajadores, su comportamiento y desempeño en su labor, y observar las situaciones a las que se enfrentan a diario. El estudio descriptivo permitió caracterizar la cadena de abastecimiento de Exficia buscando únicamente describir las situaciones que en ella se presentaban, definiendo claramente las características de la cadena de abastecimiento sin comprobar las explicaciones dadas ni probar determinadas hipótesis, y partiendo de la observación de los sujetos objeto de estudio.

---

<sup>43</sup> (Tamayo y Tamayo, 1994) Pág. 54

<sup>44</sup> (Bavaresco de Prieto, 2001) Pág. 28

<sup>45</sup> (Rivas, 1995) Pág. 54

## 7.2 TÉCNICAS

En este trabajo se utilizaron técnicas para recoger información primaria y secundaria, las cuales se desarrollarán a continuación.

### 7.2.1 INFORMACION PRIMARIA

Según Fernando Peña, son las que transmiten información esencialmente original<sup>46</sup>

Según Judith Arenas, Los documentos primarios son aquellos que registran los resultados inmediatos de la investigación o nuevas orientaciones de hechos ya conocidos.<sup>47</sup>

Por lo tanto, se recoge de esta definición, que las fuentes primarias son directas, y que suministran de primera mano la información, ya sea porque son los protagonistas de los hechos o porque estuvieron presentes en los acontecimientos.

El presente trabajo utilizó como técnicas la observación participativa y la entrevista verbal a través de preguntas planificadas con anterioridad con un formato que combinó preguntas abiertas y cerradas (ANEXO A).

#### **Observación participativa.**

Según Arias (1999), la observación directa consiste “en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación pre-establecidos”.<sup>48</sup>

El autor como asesor en el periodo Enero – Diciembre de 2014 tuvo acceso a la información corporativa de Exficia de los procesos que intervienen en la cadena de abastecimiento de dotación, estos son: Gerenciamiento al cliente, Gestión de Compras y abastecimientos; y Negociación y ventas. Conoció de primera mano los subprocesos que los componen, tales como: la negociación, inventarios, selección de proveedores, planificación comercial, la compra de insumos y suministros, la definición de estructuras de servicio, entre otros; y adicionalmente tuvo acceso al personal de cada uno de los cargos involucrados en estos procesos.

---

<sup>46</sup> Fuentes de información bibliográfica para la investigación en historia moderna y contemporánea. Pág. 566.

[http://www.ehu.es/contenidos/boletin\\_revista/00021\\_revista\\_hc21/es\\_revista/adjuntos/21\\_11.pdf](http://www.ehu.es/contenidos/boletin_revista/00021_revista_hc21/es_revista/adjuntos/21_11.pdf)

<sup>47</sup> Arenas, Judith. (1980). Fuentes primarias de información. Mexico: Universidad Autónoma metropolitana Pag.5

<sup>48</sup> Arias, Fernando (1999). El proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración. Caracas, Venezuela. Pág. 67

Esta técnica, permitió descubrir la realidad de la cadena de abastecimiento de Exficia, de cada uno de sus procesos y de sus subprocesos. Se observó la empresa en sus condiciones normales de operación, identificando las causas reales del problema, para así poder plantear las correcciones y mejoras a cada uno de las debilidades encontradas.

### **Entrevista.**

Para Acebedo y Lopez (2006) la entrevista es una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información relacionada con un objetivo. Es una reunión para intercambiar información entre una persona y otra(s)<sup>49</sup>

Esta técnica se utilizó durante el periodo Enero – Junio de 2014 y se aplicó a los cargos que impactaban más directamente el funcionamiento de la cadena de abastecimiento. Cargos de tipo operativo (auxiliares), de soporte (Analistas), y de liderazgo (líderes, coordinadores y directores). Esto permitió conocer al detalle las características del funcionamiento de Exficia como organización, la ejecución de sus procesos, la interacción con proveedores, transportadores y clientes en el día a día; y demás aspectos tratados en este trabajo. Los ocupantes de los cargos entrevistados se encuentran relacionados en el Anexo B de este trabajo.

Adicionalmente se aplicó entrevistas a algunos proveedores y transportadores con el objetivo de identificar falencias de cada uno y conocer aspectos determinantes en la relación de Exficia con los demás agentes de la cadena de abastecimiento (proveedores, transportadores y clientes), la distribución de las funciones, las políticas y normas de la compañía, las herramientas con las que cuenta la organización y demás aspectos administrativos relevantes.

Las personas con las que se aplicó el instrumento de la entrevista se relaciona en el ANEXO A de este trabajo.

### **7.2.2 INFORMACION SECUNDARIA**

Las fuentes secundarias según Sabino (1986). "son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos y muchas veces procesados por otros investigadores"<sup>50</sup>

En este trabajo los datos secundarios están representados por todo el material bibliográfico en textos, revistas, documentos, artículos de prensa o tesis de grado que fueron consultados para alimentar el conocimiento respecto al objeto de estudio. Donde se estudiaron conceptos de diferentes autores, y opiniones

---

<sup>49</sup> Acebedo y Lopez (2006), El proceso de la entrevista. Conceptos y modelos. Editorial Limusa y grupo Noriega editores, México. Pág. 10

<sup>50</sup> Sabino, C (1990). Introducción a la Metodología de la Investigación. Caracas Venezuela.

relacionadas con la materia, las teorías que sustentan los procesos aquí descritos y todo apoyo teórico presente en este trabajo.

Además de la bibliografía consultada, durante el periodo Enero – diciembre de 2014 se tuvo acceso a información corporativa de Exficia, donde revisó los antecedentes y documentación de la compañía. Se estudiaron y analizaron datos provenientes de materiales impresos y electrónicos internos, tales como instructivos de tareas específicas, perfiles de cargos, indicadores de los procesos, sistemas de información y bases de datos (contables, de compras, de ventas, listados de personal activo), e información tomada de internet sobre la normatividad legal del sector.

## 8. DIAGNÓSTICO

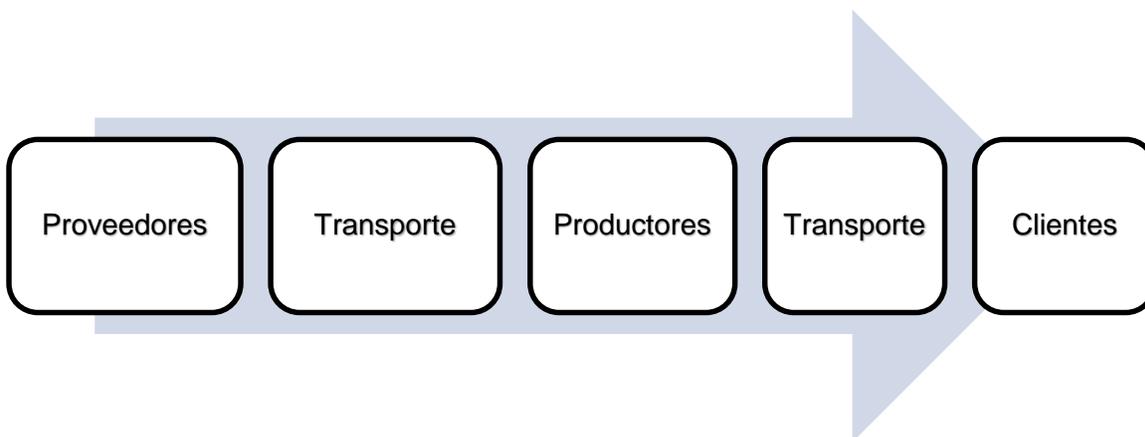
Según Espinoza (1997) el diagnóstico consiste en un proceso a través del cual se reconoce sobre el terreno donde se pretende realizar la acción, los síntomas o signos reales y concretos de una situación problemática, lo que supone la elaboración de un inventario de necesidades y recursos.<sup>51</sup>

En las próximas páginas se realizará el diagnóstico de la cadena de suministro de Exficia. Para hacer el diagnóstico, se utiliza como técnica el análisis de la cadena de suministro.

La cadena de suministro según David Kammisnky y Philip Simchi (2003), es el conjunto de empresas eficientemente integradas, conformado por los proveedores, los fabricantes, distribuidores y vendedores mayoristas o detallistas coordinados, que busca ubicar uno o más productos en las cantidades correctas, en los lugares correctos y en el tiempo preciso, buscando el menor costo de las actividades de valor de los integrantes de la cadena y satisfacer los requerimientos de los consumidores.<sup>52</sup>

En este trabajo se recogen el que se recogen 4 elementos fundamentales que componen la cadena de suministro de Exficia. En el siguiente gráfico se presentan cada uno de sus componentes:

**Gráfico 1. Componentes de la cadena de abastecimiento**



Fuente: información de Exficia. Procesó: John Roman. Asesor. Año 2014.

<sup>51</sup> Espinoza Vergara, M. (1987). Programación: Manual Para Trabajadores Sociales. Buenos Aires: Humanitas. Pág. 55

<sup>52</sup> David, Kandinsky, Philip, Simchi levi, Edith. (2003). Diseño y Gestión de la Cadena de Suministro: conceptos, estrategias y casos prácticos. Estados Unidos: McGraw-Hill Book Company. Capítulo 2

**Proveedores – Insumos.** Quienes suministran los insumos necesarios para la presentación del servicio, es decir, la dotación, papelería, herramientas, etc.

**Transportadores.** Quienes transportan los productos.

**Productores - producción.** Es este caso, el eslabón de producción es representado por la empresa de prestación de servicios Exficia. Quien procesa la compra; coordina el abastecimiento entre los agentes; vende y opera la prestación del servicio y es el núcleo del análisis de este trabajo. Se caracterizan cada uno de los siguientes puntos que la componen:

El organigrama general de la empresa;  
Las áreas involucradas en el abastecimiento;  
Normas y políticas de las áreas;  
Cargos y funciones que componen cada área;  
Procedimientos de cada área;  
Estructura del servicio; y  
Venta de los servicios.

**Clientes - consumo.** Quienes son los usuarios del servicio prestado incluyendo los bienes utilizados en ese ejercicio.

En las próximas páginas se caracterizará de cada uno de los componentes de la cadena de abastecimiento de dotación desde el punto vista de la empresa Exficia que es objeto de intervención.

## **8.1. PROVEEDORES - INSUMOS**

### **8.1.1 Caracterización de proveedores**

En Exficia Ltda. Se tiene una base de aproximadamente 257 proveedores de bienes y servicios con compras registradas en el 2013. Los proveedores son clasificados en Exficia por categorías de compra (familia de bienes que suministran).

A través de la siguiente matriz, se explicará la relación entre la cantidad de proveedores que existen por cada una de las categorías de compra más importantes de la cadena de abastecimiento.

**Tabla 1. Cantidad proveedores por categoría y Valor de la compra 2013.**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>VALOR DE LA COMPRA 2013</b>	<b>% DEL TOTAL DE LA COMPRA</b>	<b>CANTIDAD DE PROVEEDORES</b>	<b>% DEL TOTAL DE PROVEEDORES</b>
<b>DOTACIÓN</b>	\$ 5.976.678.023	54,0%	38	15%
<b>BONOS</b>	\$ 2.918.300.044	26,4%	8	3%
<b>MENSAJERÍA</b>	\$ 729.543.625	6,6%	2	1%
<b>PAPELERÍA</b>	\$ 719.197.223	6,5%	20	8%
<b>IMPLEMENTOS DE ASEO</b>	\$ 333.673.479	3,0%	9	4%
<b>SERV. TALENTO HUMANO</b>	\$ 84.233.244	0,8%	8	3%
<b>HERRAMIENTAS Y FERRETERÍA</b>	\$ 66.389.175	0,6%	2	1%
<b>MUEBLES Y EQUIPOS</b>	\$ 51.097.421	0,5%	7	3%
<b>ALQUILERES</b>	\$ 46.587.983	0,4%	2	1%
<b>OBSEQUIOS</b>	\$ 29.728.846	0,3%	2	1%
<b>TELEFONÍA CELULAR</b>	\$ 26.727.658	0,2%	2	1%
<b>INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA</b>	\$ 26.134.475	0,2%	1	0%
<b>OTROS</b>	\$ 54.037.323	0,5%	156	61%
<b>TOTAL</b>	\$ 11.062.328.519	100,0%	257	100%

Fuente: información Compras de Exficia 2013. Procesó: John Roman. Asesor.

Como se observa en la tabla anterior, el 15% de los proveedores de bienes de la compañía, son proveedores de dotación, una categoría de compra que representa el 54% del valor de la compra. La dotación incluye todos aquellos elementos que conforman los uniformes del trabajador (camisas, pantalones, calzado, chaquetas, etc.).

Sólo 8 proveedores representan la segunda compra más importante de la compañía y son aquellos que le suministran \$ 2.918.300.044 en bonos. Los bonos que constituyen el 26,4% de la compra, no son más que un título valor usado como mecanismo a través del cual se remunera, recompensa o sustituye la entrega de la dotación, a los trabajadores, y que son redimibles en algunos establecimientos (dependiendo del tipo de bono, o la empresa que los emite) por bienes y servicios específicos.

La mensajería corresponde al 6,6% de la compra, esta es el servicio de transporte que contrata Exficia, y que concierne al traslado de documentos (facturas, cartas, correspondencia, etc.) y mercancía (dotación, implementos, muebles, equipos, etc.). El servicio lo prestan 2 compañías, ENVIA COLVANES (documentos y bienes tangibles) Y SERVIENTREGA (títulos valores, artículos de alto valor).

La papelería representa el 6,5 % del total de la compra de insumos, es la cuarta categoría más importante de la cadena y está constituida por todos aquellos elementos de oficina que permiten escribir documentos, modificarlos, transcribirlos, resaltarles, etc. Es un tipo de compra que es atendida por el 8 % de los proveedores.

Los Implementos de aseo representan una compra por valor de 303 millones de pesos al año, los cuales se reparten en 9 proveedores. Los implementos de aseo son todos aquellos insumos requeridos para la limpieza y mantenimiento de las instalaciones físicas y lugares de trabajo ya sea en las propias instalaciones de Exficia o en las instalaciones de las empresas principales (clientes) donde labora el personal en misión.

Para una mejor descripción de los proveedores más importantes de Exficia, En la siguiente página se relacionan los nombres de los proveedores con mayor volumen de compra en el año 2013, su representación frente al valor total de la compra de la compañía, los respectivos bienes que ofrece cada uno de los proveedores y su ubicación geográfica.

**Tabla 2 Proveedores con mayor valor de compra en 2013.**

PROVEEDOR	BIENES OFRECIDOS	VALOR DE LA COMPRA	% DEL TOTAL DE LA COMPRA	UBICACIÓN
SODEXHO SOLUCIONES	BONOS	\$ 2.513.317.424	22%	BOGOTÁ
CONFECCIONES Y PROMOCIONES	UNIFORMES	\$ 1.233.435.786	11%	CALI
DOTAEXPERTOS S A S C I	UNIFORMES	\$ 1.093.748.973	10%	BOGOTÁ
MELISSA ESTELA MODA	UNIFORMES	\$ 963.387.437	9%	CALI
COLVANES LTDA	TRANSPORTE	\$ 693.215.804	6%	BOGOTÁ
COMERCIALIZADORA RIABA	PAPELERÍA	\$ 625.150.361	6%	CALI
UNIROCA S A	CALZADO	\$ 598.027.396	5%	MEDELLÍN
FATEXAS Y CIA LTDA	UNIFORMES	\$ 572.812.673	5%	BARRANQUILLA
CONSORCIO ABUCHAIBE	UNIFORMES	\$ 438.364.026	4%	BOGOTÁ
DOTAKONDOR S A S	CALZADO	\$ 246.384.800	2%	MEDELLÍN

Fuente: información Compras de Exficia 2013. Procesó: John Roman. Asesor.

El 22% del valor total de la compra del 2013 se efectuó al proveedor SODEXHO SOLUCIONES DE MOTIVACION, equivalente a \$ 2.513.317.424 en Bonos de papel. Estos bonos son redimibles en almacenes de cadena ya sea por productos de dotación (Bono tipo dotación) cuando la empresa los entrega como sustituto de la dotación que obliga la ley, o por cualquier otro bien (Bono tipo premio) cuando se entreguen a los trabajadores como premio o gratificación por el cumplimiento de logros.

El 11% de la compra corresponde al proveedor CONFECCIONES Y PROMOCIONES S A S con el que se transó \$ 1.233.435.786 en el 2013. Este proveedor ofrece uniformes especialmente para cargos que desempeñan trabajos pesados, de permanente movimiento, de contacto con superficies, etc.

DOTAEXPERTOS S A S C I ofrece productos similares a los del proveedor anterior, está ubicado en la ciudad de Bogotá y abastece un sector geográfico diferente al anterior. Sus productos representan el 10% de la compra de Exficia en el 2013.

El proveedor MELISSA ESTELA MODA EMPRESARIAL ofrece uniformes de tipo administrativo y de oficina. Está especializado en el diseño de prendas y hace especialmente en la estética del producto. Este proveedor atiende el 9 % de la compra de la cadena de Abastecimiento por un valor de \$ 963.387.437

El 25% del total de la compra se concentra en proveedores ubicados en Cali. En Santiago de Cali, es donde se fundó la empresa y donde se ubica la sede principal de Exficia. Por lo tanto, desarrolló a través de los años relaciones y negociaciones con proveedores de la región.

### **Análisis**

Se observa que los proveedores de dotación tienen fuerte dependencia de los tiempos de respuesta de escasas fabricas textileras que existen en el país (COLTEGER, FABRICATO, TEXTILIA, LAFAYET; entre otras.) las Textileras son quienes les suministran la principal materia prima de las confecciones (las telas), y que sólo trabajan sobre pedidos específicos que pueden tardar hasta 60 días en entregarse.

En ocasiones, cuando hay altos volúmenes de pedidos la capacidad de los proveedores se ve desbordada; sus estructuras operativas no son suficientes para atender todos los pedidos en los tiempos pactados; y la entrega de los productos se retrasa.

El sector de las confecciones es un sector que está compuesto por labores supremamente manuales, que es muy susceptible a retrasos por diferentes

razones, como por ejemplo incapacidades de trabajadores, días festivos, ausentismos, etc. Afectando los tiempos de entrega de la mercancía.

En el siguiente punto se describe con mayor detalle precisión los bienes que son objeto de compra de parte de Exficia y que son abastecidos por su cadena de suministro.

### 8.1.2 Bienes objeto de compra

El valor de la compra a proveedores de Exficia en el 2013 equivale a: \$ 11.062.328.519 <sup>53</sup> En las cuales se incluyen todos los bienes y servicios que adquiere la compañía para su funcionamiento administrativo (gastos) y los costos involucrados en la prestación del servicio (costo).

En la siguiente tabla se muestra el detalle de los productos más importantes que adquiere Exficia, el valor de la compra de esos productos en 2013 y su representación frente al total de la compra.

**Tabla 3. Valor de la compra por productos en 2013 - Pareto.**

GRUPO DE PRODUCTOS	VALOR TOTAL	% DEL TOTAL COMPRA
CAMISAS, BLUSAS Y CAMISETAS	\$ 3.448.347.980	31,2%
BONOS DOTACION	\$ 2.591.778.124	23,4%
PANTALONES Y FALDAS	\$ 1.367.540.483	12,4%
MENSAJERIA	\$ 729.493.553	6,6%
CALZADO	\$ 715.234.764	6,5%
UTILES Y PAPELERIA	\$ 455.672.424	4,1%
IMPLEMENTOS DE ASEO	\$ 408.131.066	3,7%
CHAQUETAS	\$ 248.310.340	2,2%
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	\$ 242.074.816	2,2%
GORRAS	\$ 178.932.801	1,6%
MARCADORAS, RODILLOS Y BANDAS	\$ 103.411.395	0,9%
BATAS Y DELANTALES	\$ 86.987.173	0,8%
HERRAMIENTAS	\$ 63.510.043	0,6%
MALETINES, MORRALES Y CANGUROS	\$ 40.907.595	0,4%
ESTUDIOS DE SEGURIDAD	\$ 40.363.882	0,4%
BAYETILLAS Y TOALLAS	\$ 37.368.832	0,3%
CHALECOS Y CORBATAS	\$ 32.501.130	0,3%

<sup>53</sup> (suite, 2013) suite, Oracle business. Detalle total de compras

<b>GRUPO DE PRODUCTOS</b>	<b>VALOR TOTAL</b>	<b>% DEL TOTAL COMPRA</b>
TAPABOCAS, COFIAS Y REDECILLAS	\$ 29.838.141	0,3%
OBSEQUIOS	\$ 29.728.846	0,3%
AUXILIOS DE CELULAR	\$ 26.727.658	0,2%
ELECTRODOMESTICOS	\$ 25.967.383	0,2%
PAPELERIA PREIMPRESA	\$ 25.096.250	0,2%
FORMACION Y DESARROLLO	\$ 20.865.000	0,2%
REFRIGERIOS	\$ 20.651.720	0,2%
GUANTES	\$ 17.191.448	0,2%
OTROS	\$ 75.695.673	0,7%

Fuente: información de Exficia (detalle total de compras). Procesó: John Edward Roman. Asesor. Año 2014.

Como se observa en la tabla superior, los productos más comprados por Exficia son las camisas o camisetas (de hombre y mujer) que representan el 31,2% de la compra. Camisetas tipo polo, Batas, Camisas manga larga y manga corta en todo tipo de telas y diseños.

El segundo rubro con más valor comprado en el 2013 es el BONO TIPO DOTACION. Por este concepto se compró \$ 2.591.778.124, consolidándose como un sustituto de la entrega física de las prendas al trabajador. El bono tipo dotación le da al trabajador la autonomía de elegir las características de las prendas que desee adquirir y el lugar donde quiera comprarlas. Generalmente el bono de dotación se usa como sustituto del calzado, un elemento que no es muy determinante en la imagen corporativa de las empresas.

El tercer elemento más comprado son los PANTATALONES con un 12,4% del total de las compras. Son prendas complementarias a las ropas del torso y que en su gran mayoría corresponden a Jeans para trabajos duros; pantalones en dril o lino para trabajos de oficina; y pantalones en dacrón para trabajos de alta movilidad, comodidad y conservación de la imagen.

### **Análisis**

Las confecciones son un producto de manufactura que generalmente es personalizado a la necesidad del cliente. Involucra toda una gestión alrededor del diseño, colores, accesorios, etc. Por tal motivo, en este sector se trabaja sólo bajo pedidos específicos y no se generan producciones en masa para la venta regular a diferentes clientes.

Se observa que frecuentemente algunos de los productos (dotación e implementos) comprados por Exficia, presentan problemas de calidad. Una de las razones, es que Exficia por lo general efectúa negociaciones con los proveedores tratando de reducir al mínimo sus costos de operación, comprando la dotación a muy bajos precios. Para ofrecer precios tan bajos, los proveedores recurren a insumos y materias primas de baja calidad.

Para entender mejor la relación de Exficia con los proveedores, en el siguiente punto se detalla la forma de pago y demás acuerdos comerciales que con ellos se establece.

### **Acuerdos comerciales y pago a proveedores**

**Entrega de la mercancía.** Los proveedores deben entregar el producto terminado en 6 lugares específicos que pertenecen a Exficia y que se les denomina Bodegas de dotación. Donde se almacena transitoriamente la mercancía para su posterior redistribución y entrega al trabajador en misión.

**Documentos obligatorios en la entrega de los pedidos.** Los proveedores deben adjuntar en cada despacho 2 documentos obligatorios, 1) la copia de la orden de compra, y 2) una remisión de entrega. Adicionalmente, las cajas deben tener rótulos donde se relacione información específica del pedido.

**Facturación.** Los proveedores no deben facturar los fletes. Exficia no paga rubros de fletes, los costos de los transportes deben estar incluidos en los precios unitarios de los productos al momento en que se negocien los montos de la transacción.

**Radicación de Facturas.** Todas las facturas de los proveedores deben ser radicadas únicamente cuando la mercancía haya sido totalmente entregada por las empresas transportadoras en los centros de almacenamiento de Exficia. La radicación de las facturas se debe hacer en las oficinas de Exficia Cali, y en un tiempo no superior a cuatro días después de la entrega de la mercancía o la prestación del servicio.

**Pago a proveedores.** El pago a proveedores se realiza a través de consignación en cuenta bancaria, en un plazo máximo de 30 días a partir de la radicación de facturas.

### **Análisis**

Se observan situaciones en las que los proveedores comenten diferentes errores en lo relacionado a la forma de facturación que requiere Exficia, la documentación en las entregas, la radicación de facturas, etc. Esto debido a que no tienen claros

los acuerdos comerciales y logísticos mencionados anteriormente. Es necesario desarrollar un instructivo a proveedores donde se explique al detalle estos acuerdos y se les divulgue.

El siguiente eslabón de la cadena de abastecimiento es el transporte. Los transportadores intervienen en dos momentos del el flujo del abastecimiento, trasladan la mercancía desde la fábrica de los proveedores hasta los centros de almacenamiento de Exficia, y redistribuyen nuevamente los productos a diferentes puntos de entrega ya sea dentro de las ciudades principales o a municipios periféricos.

## **8.2. TRANSPORTADORES**

Este eslabón corresponde a las empresas encargadas del transporte y localización de los productos en los destinos indicados para su consumo o entrega el usuario final.

En este trabajo se identifican dos momentos clave en donde intervienen los transportadores. El primero es el transporte que lleva el producto terminado desde la fábrica del proveedor hasta las instalaciones de Exficia en cada ciudad; y el segundo momento corresponde a las redistribuciones locales o Nacionales que hace Exficia cuando ya ha recibido el producto y tiene la necesidad de enviarlo a otro lugar para su entrega final al trabajador.

En el siguiente punto se analiza a las empresas de transporte usadas por los proveedores para entregar la mercancía en los centro de acopio de Exficia

### **8.2.1 Transporte proveedor - Exficia**

Los proveedores de Exficia tienen la plena libertad de escoger la forma de transporte que deseen y la empresa que se lo suministre. En este sentido, son varias las empresas de transporte y mensajería que utilizan los proveedores para enviar la mercancía a las bodegas de Exficia.

En la siguiente matriz se relacionan las empresas de transporte más usadas por los proveedores, la cantidad de entregas cumplidas por cada empresa, y la cantidad de proveedores que usan su servicio.

**Tabla 4. Empresas transportadoras más utilizadas por los proveedores en 2013.**

<b>TRANSPORTADORA</b>	<b>CANTIDAD DESPACHOS RECIBIDOS</b>	<b>% TRANSPORTES CUMPLIDOS</b>	<b>CANTIDAD PROVEEDORES QUE LA UTILIZAN</b>
SAFERBO	414	29%	6
COORDINADORA	396	28%	27
ENVIA COLVANES	382	27%	19
SERVIENTREGA	152	11%	3
TCC	45	3%	2
ENCO EXPRESS	18	1%	1
OTROS	28	2%	9

Fuente: información de Exficia. Procesó: John Edward Roman. Asesor. Año 2014.

El 28% de los envíos se hacen a través de la empresa COORDINADORA, la más usada por los proveedores (27). Una empresa que presta un servicio adecuado al tipo de mercancía que se despacha (dotación).

ENVIA COLVANES es la segunda empresa de mensajería más usada por los proveedores, sus envíos constituyen el 27 % de los despachos de proveedores recibidos por Exficia. Esta empresa se caracteriza por tener los precios más bajos del mercado, aunque presenta dificultades operativas.

SERVIENTREGA es la tercera más usada, su servicio es usado por 19 proveedores, y sus envíos constituyen el 11% de las entregas de proveedores. Es tal vez la empresa más confiable en su servicio de las relacionadas en la anterior matriz.

En términos generales, la estructura del servicio de estas empresas es muy similar, básicamente el servicio que ofrecen consiste en:

- 1) Transporte terrestre en camiones que puede tomar de 1 a 3 días para su entrega, dependiendo del destino y la distancia del origen.
- 2) Servicio de recogida en lugares específicos.
- 3) Precios del transporte que dependen del volumen y el peso de la mercancía a despachar.
- 4) Seguimiento o información en línea durante el transporte (a través de su página WEB) de cada uno de los envíos, sobre el estado, novedades, o inconvenientes con la mercancía.

Una vez las transportadoras entregan la mercancía en las denominadas “Bodegas de dotación” de Exficia ubicadas en 6 ciudades principales de Colombia (Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Pereira, Medellín, y Cali), el producto eventualmente debe ser redistribuido en diferentes puntos de la ciudad o inclusive a ciudades satélites cercanas. Por lo tanto es necesario el uso de transportes locales para movilizar la mercancía a los lugares de entrega al usuario final.

### 8.2.2 Transporte Exficia – Usuario final

Exficia maneja dos formas de transporte adecuado al tipo de distribución geográfica que necesite. Para el movimiento de mercancía entre ciudades tiene negociado un contrato anual con la empresa de mensajería ENVIA COLVANES; y para el transporte dentro de una misma ciudad o a municipios cercanos, utiliza transportadores locales que generalmente son grupos de pequeños propietarios de vehículos, asociados para la prestación del servicio.

La empresa ENVIA COLVANES maneja la misma estructura de servicio mencionada en el punto anterior: Transporte terrestre (entre uno y tres días); Precios variables (por volumen, peso, y valor de la mercancía); Recogidas en los puntos de despacho de Exficia; e información en línea de cada envío.

Los transportadores locales, son pequeños propietarios de vehículos con una estructura de servicio muy informal, funcionan a través de llamadas telefónicas, cobran de acuerdo a la distancia a recorrer, todo se maneja con planillas, etc.

Ambas modalidades de transporte suministran información a Exficia correspondiente al detalle de cada envío encomendado. Las causales más frecuentes de retraso en la entrega de la mercancía de parte del transportador se describen en la siguiente matriz.

**Tabla 5. Detalle de Novedades del transporte presentadas en 2013.**

CAUSALES	CANTIDAD DE NOVEDADES	% DE NOVEDADES
Dirección errada	73	33%
Reciben en horario específico	46	21%
No se encuentra destinatario	34	16%
No reciben los Sábados	28	13%

<b>CAUSALES</b>	<b>CANTIDAD DE NOVEDADES</b>	<b>% DE NOVEDADES</b>
Carretera bloqueada por accidente	12	6%
Revisión de aduana	9	4%
Otros	7	3%
Carretera bloqueada por derrumbe	5	2%
Carretera bloqueada por manifestación social	2	1%
Mercancía extraviada	2	1%
Robo de mercancía	0	0%
Siniestro	0	0%

Fuente: información de Exficia. Procesó: John Edward Roman. Asesor. Año 2014.

El 83% de las causales de retraso para la entrega de mercancía, se debe a errores en el suministro de la información al transportador. Ya que no se le especifica las restricciones del destinatario o no se tiene plena certeza de los datos del destino, ni las características de su funcionamiento.

El resto de novedades corresponden a eventualidades del entorno, o a situaciones que son asumidas por las empresas de transporte.

### **Análisis**

En términos generales, el transporte a través de las grandes empresas de mensajería es un servicio estable que no presenta mayores inconvenientes salvo eventuales situaciones extraordinarias del entorno político, social, económico, ambiental, etc. como: derrumbes en carretera, paros, bloqueos, manifestaciones sociales, retenes, aduanas, etc.

La mayor cantidad de retrasos en el transporte se deben a errores en el suministro de la información a las empresas de mensajería. Es necesario la creación de una base de datos confiable, que contenga todos los datos de los destinos más frecuentes y sus destinatarios.

Los proveedores locales son supremamente informales y en ocasiones pueden fallar en la prestación del servicio. Se evidencia solo unos pocos cumplen con las normas de transporte y uso de carta porte para los envíos.

En el siguiente punto se analiza el eslabón que representa la producción de la cadena de suministro.

### 8.3. PRODUCCIÓN - EXFICIA

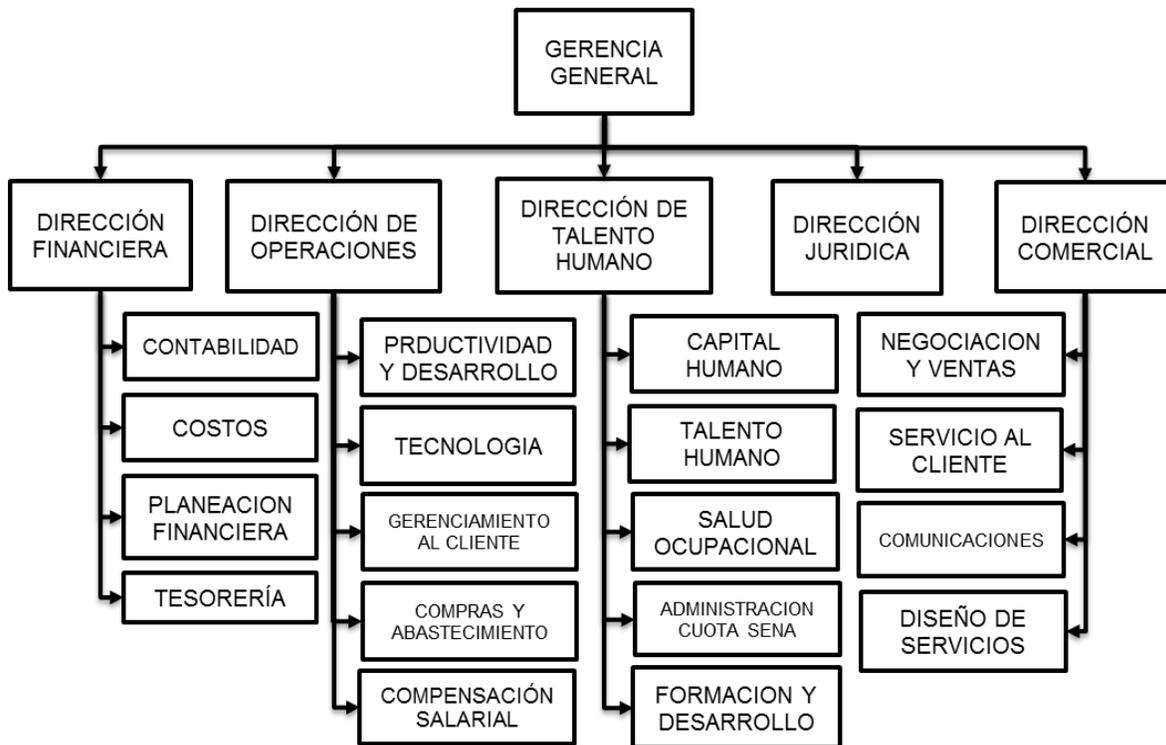
En el caso particular de esta cadena de suministro, el eslabón de producción, que usualmente es representado por empresas que procesan los insumos y fabrican bienes, es un eslabón personalizado por una empresa que presta un servicio de outsourcing, es decir, por Exficia, quien en el ejercicio de su misión, es quien toma los insumos de sus proveedores, los organiza y ofrece un servicio integral a sus clientes.

Consecuentemente, en las siguientes líneas se realiza el diagnóstico de diferentes aspectos que constituyen a Exficia, para entender su funcionamiento y caracterizar los elementos que intervienen en la cadena de abastecimiento.

Primero se realiza el análisis de su estructura organizacional, luego se hace una breve descripción de las áreas de la compañía y posteriormente el análisis se enfocará en las áreas de la organización que intervienen directamente en la cadena de abastecimiento.

#### 8.3.1 Organigrama General EXFICIA LTDA

Gráfico 2. Organigrama General



Fuente: información de Exficia 2014. Procesó: John Edward Roman. Asesor 2014.

Exficia Ltda. Está conformada por 24 procesos que se clasifican en la compañía de tres maneras: procesos de gestión, procesos estratégicos y procesos operacionales.

Los procesos operacionales, son aquellos que están directamente involucrados en la prestación del servicio; los procesos de gestión son aquellos acompañan la estructura operativa desde aspectos relacionados con la gestión administrativa de la compañía; y los procesos estratégicos, son aquellos vinculados a la planeación estratégica y su divulgación. Los 24 procesos de Exficia Ltda. Están divididos entre 4 direcciones principales:

1. Dirección Financiera
2. Dirección de operaciones
3. Dirección de talento humano
4. Dirección Jurídica

Cada dirección tiene un director designado que tiene la responsabilidad sobre el buen funcionamiento de un determinado número de procesos. A su vez, existe un líder que responde al menos por un proceso con todo el equipo humano que lo respalda.

**Tabla 6. Descripción áreas de la compañía**

<b>PROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>MERCADEO</b>	Contribuir al crecimiento de la compañía a través de la investigación, creación, comunicación e implementación de estrategias que generen valor a los clientes y al mercado, permitiendo relaciones duraderas
<b>NEGOCIACION Y VENTAS</b>	Velar por el crecimiento rentable de la compañía a través del conocimiento de las necesidades de los clientes actuales y potenciales que permitan desarrollar ofertas de negocio novedosas que cumplan los márgenes objetivo y satisfagan las expectativas del mercado
<b>GESTION DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTO</b>	Garantizar la continuidad en la cadena de abastecimiento logrando la mejor relación beneficio-costos para la organización
<b>COMPENSACIÓN SALARIAL Y OTROS PAGOS</b>	Garantizar el pago de los colaboradores de manera oportuna y con calidad con base en los ANS de los clientes y la legislación colombiana vigente.
<b>FACTURACIÓN</b>	Garantizar la rentabilidad de la compañía mediante la completa, correcta y oportuna facturación de todos los costos facturables

<b>PROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>SEGUIMIENTO AL SERVICIO</b>	Contribuir al resultado de satisfacción del cliente impactando los procesos, la cultura y la estrategia de la organización hacia ellos.
<b>ADMINISTRACIÓN CUOTA SENA</b>	Garantizar el cumplimiento de la resolución emitida por el SENA en cuanto a regulación de cuota de aprendizaje, con talento humano competente, que permita cumplir con la promesa de servicio a nuestros clientes y contribuir con la rentabilidad de la compañía
<b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE SERVICIOS</b>	Contribuir a incrementar el margen y las utilidades de la compañía con la identificación y desarrollo de negocios nuevos y actuales, que satisfagan las necesidades de los clientes y permitan una diferenciación en el mercado.
<b>GERENCIAMIENTO DEL CLIENTE</b>	Garantizar el cumplimiento de la promesa de servicio, a través del gerenciamiento integral del cliente orientado a su desarrollo y crecimiento, logrando la rentabilidad esperada de los negocios.
<b>SELECCIÓN Y VINCULACIÓN DE TALENTOS</b>	Garantizar la prestación de los servicios de Talento Humano de acuerdo a la legislación colombiana vigente, los estándares de la compañía y los ANS de los clientes, asegurando los intereses de la compañía
<b>ADMINISTRACIÓN DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL Y PARAFISCALES</b>	Contribuir a la rentabilidad de la compañía a través del pago correcto y oportuno de la seguridad social, y parafiscales a todos los colaboradores para que puedan acceder a los servicios de manera oportuna.
<b>GESTION DE RECAUDO</b>	Garantizar el flujo de caja de la organización para operar con recursos propios.
<b>FORMACIÓN, BIENESTAR Y DESARROLLO</b>	Incrementar la competitividad del personal en misión de la organización, mediante el diseño y la ejecución de planes de formación y bienestar, que fomente la productividad de los colaboradores.
<b>SALUD OCUPACIONAL</b>	Promover la prevención, reducción, control e intervención de los riesgos asociados a las labores de los colaboradores de nuestros negocios, dando cumplimiento a la normatividad vigente en seguridad, salud en el trabajo y ambiente.
<b>ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO FINANCIERO</b>	Garantizar recursos financieros necesarios para la normal operación de la compañía con la máxima optimización del costo.

<b>PROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>ADMON DE RECURSOS TECNOLÓGICOS E INFORMACIÓN</b>	Garantizar la disponibilidad de los sistemas de información de acuerdo a los ANS establecidos con proveedores
<b>JURÍDICO</b>	Garantizar el cumplimiento de la legislación vigente y minimizar riesgos mediante la prestación integral de servicios jurídicos
<b>PLANEACIÓN FINANCIERA</b>	Transformar la información financiera e recomendaciones viables, eficaces, alertas oportunas y previsiones acertadas, que contribuyan a la toma de decisiones y al mejoramiento de los indicadores de otros procesos.
<b>COSTOS</b>	Garantizar el cumplimiento del margen bruto propuesto en la planeación estratégica y comercial, gestionando oportunamente la información de costos, el análisis y la generación de alertas.
<b>PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO</b>	Contribuir al crecimiento y desarrollo productivo de la organización a través de asesoría e intervención activa, seguimiento y retroalimentación oportuna que garanticen la alineación de los procesos hacia el logro de los resultados.
<b>COMUNICACIONES</b>	Facilitar, asesorar y gestionar la comunicación de acuerdo con los lineamientos de la organización a través del direccionamiento estratégico de las comunicaciones, las imágenes y relaciones, con el fin de apoyar la movilización de los grupos de interés para generar compromiso y resultado.
<b>GESTIÓN CONTABLE Y TRIBUTARIA</b>	Racionalidad, veracidad y oportunidad de la información financiera y tributaria para diferentes entidades internas o externas, de acuerdo a las normas fiscales y a procedimientos y normas corporativas.
<b>CAPITAL HUMANO</b>	Garantizar talento humano competente y productivo en ambientes de trabajos saludables que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales

Fuente: información de la compañía 2013. Procesó: John Edward Roman. Asesor. Año 2014.

### **Análisis**

Exficia Ltda., es una empresa altamente centralizada en su toma de decisiones. Aunque tiene cubrimiento en todo el país, es desde su casa Matriz ubicada en Cali

de donde se determinan la mayoría de las directrices, orientaciones, planes estratégicos, tácticos, operativos, formas de hacer el trabajo y de prestar del servicio, etc.

La parte de la estructura de la empresa que se encarga de garantizar el continuo abastecimiento, se detalla el siguiente punto, donde se presenta el organigrama de sólo las áreas involucradas en la cadena de suministro.

### 8.3.2 Organigrama - Áreas involucradas en el abastecimiento

Gráfico 3. Organigrama áreas involucradas en el abastecimiento



Fuente: información de la compañía 2013. Procesó: John Edward Roma. Asesor. 2014

Las funciones y los cargos asociados a estas áreas que constituyen la cadena de abastecimiento y que se evalúan en este trabajo son los siguientes:

#### Cargos Involucrados

Director de Operaciones; Líder Nacional de Compras; Analista de compras y negociación; Analista de dotación GC; Analista de inventarios; Responsable administrativo; Responsable de Gerenciamiento al cliente; Ejecutivos de cuenta; Auxiliar de inventario.

En seguida se presentan las políticas y normas de la cadena de abastecimiento de Exficia, posteriormente se detallará las funciones de cada cargo anteriormente

mencionado y se describirá los procedimientos que componen los subprocesos de la cadena de abastecimiento.

### **8.3.3 Políticas**

Según Koontz y O'Donnell, Las políticas son planteamientos generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de todos los miembros de la organización.<sup>54</sup>

Por su parte, la empresa colombiana Ecopetrol en su página Web, define las políticas empresariales como decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la Sociedad en aspectos específicos.<sup>55</sup>

Para este trabajo se entiende que las políticas organizacionales son directrices o lineamientos generales, divulgadas por una empresa y cuyo propósito es ser entendida y acatada por todos los miembros de la organización y que sirven de guía para orientar la acción hacia el logro de los objetivos empresariales.

A continuación se relacionan las políticas establecidas para la cadena de abastecimiento de Exficia en lo que corresponde la función del suministro de dotación e implementos.

#### **8.6.1 Políticas cadena de abastecimiento EXFICIA**

Todas las compras, negociaciones y acuerdos con proveedores deben procurar el máximo beneficio de la compañía.

Se debe procurar mantener los mínimos niveles de inventario posibles para no afectar la rentabilidad de la compañía.

Se debe garantizar una adecuada selección y evaluación de los proveedores

Las Compras que realice la compañía deben estar respaldadas por una Orden de Compra como único documento válido para establecer un compromiso de adquisición y pago con proveedores en nombre de la compañía.

---

<sup>54</sup> Harold koontz y Heinz Weihrich "Administración una perspectiva global" Mcgraw- hill interamericana de editores, s.a 1999

<sup>55</sup> <http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catid=265&conid=38366&pagid=129886>. Capítulo I: Marco de referencia corporativo

Para ejecutar una compra, es necesario que exista una solicitud interna (pedido oficial en el sistema) de parte de alguno de los usuarios autorizados por la compañía para realizar pedidos. Los compradores designados por la compañía se encargan únicamente de tramitar la compra de esas solicitudes.

Los usuarios autorizados para realizar solicitudes para la compra de dotación son los Ejecutivos de cuenta Nacionales que administren el servicio de un determinado cliente, o la persona (apoyo) que ellos designen.

Toda compra debe ser aprobada antes de ser entregada oficialmente a un proveedor. En este sentido, dependiendo del monto la compra la aprobación corresponde a un nivel jerárquico determinado. Es decir, entre más valor, la aprobación queda a cargo de un nivel jerárquico más alto.

El plazo de pago a proveedores que ofrece la compañía es de 30 días posterior a la entrega de la mercancía o prestación del servicio y la radicación de la respectiva factura.

Los bienes tangibles adquiridos son almacenados en las 6 bodegas de dotación que tiene la compañía a nivel nacional en donde se deben administrar los inventarios de estos productos de manera adecuada y protegiendo los intereses económicos de la organización.

La entrega final de la dotación al personal en misión deberá estar respaldada por documentos que sean soporte de este ejercicio por cuestiones legales y que a su vez constituyan el respaldo las salidas de inventario de las bodegas de dotación como mecanismo de control de la gestión de inventarios.

Se debe garantizar la entrega de la dotación al personal en misión en las fechas estipuladas con los clientes y que están establecidas en los acuerdos de servicio.

No se realizara el pago a proveedores de rubros por conceptos de fletes El valor de los artículos cotizados y comprados por la compañía deberá incluir el valor de los fletes requeridos para la entrega en cada bodega.

### **8.3.4 Normas**

Según el thefreedictionary, una norma es una regla o conjunto de reglas que hay que seguir para llevar a cabo una acción, porque está establecido o ha sido ordenado de ese modo.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> <http://es.thefreedictionary.com/Norma>

Por su parte, el diccionario web ABC, define la norma como aquella ley o regla que se establece para ser cumplida por un sujeto específico en un espacio y lugar también específico. Las normas son las pautas de ordenamiento social que se establecen en una comunidad humana para organizar el comportamiento, las actitudes y las diferentes formas de actuar de modo de no entorpecer el bien común.<sup>57</sup>

Según la biblioteca de consulta Encarta, la norma es una regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas o actividades<sup>58</sup>

Recogiendo todas estas definiciones, se entiende la norma como reglas específicas que se deben seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, o actividades en una organización para poder llevar a cabo el cumplimiento de una política organizacional.

A continuación se relacionan las normas establecidas por Exficia en su cadena de abastecimiento en lo que corresponde la función del suministro de dotación e implementos.

### **8.3.4 Normas cadena de abastecimiento EXFICIA**

**Horario de trabajo.** Las horas de entrada y salida de los trabajadores, son las que a continuación se expresan:

- En la mañana de 8:00 – 12:00 p.m.
- Tiempo de Alimentación 1 hora
- En la Tarde de 1:00 – 6:00 p.m.
- Los Días Laborables: Lunes a viernes.

**Selección de proveedores.** Al momento de la selección de un proveedor es obligatorio aplicar la correspondiente metodología de selección definida por la compañía en el instructivo IP06-6.

**Evaluación de proveedores.** Es obligación de cada analista comprador garantizar la evaluación anual de sus proveedores de acuerdo a la correspondiente metodología de evaluación definida por la compañía en el instructivo IP06-7.

---

<sup>57</sup> <http://www.definicionabc.com/derecho/norma.php#ixzz3BSRJkL9w>

<sup>58</sup> Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporación. Reservados todos los derechos

**Contacto con proveedores.** Está prohibido que cualquier empleado ajeno al proceso de compras establezca compromisos de compraventa con proveedores en nombre de la compañía.

**Horarios de entrega por ventanilla en bodega.** El horario de atención (en las bodegas) para la entrega de mercancía por ventanilla al personal en misión es de 11:00 a.m. – 12:00 m y de 5:00 p.m. a 6:00 p.m.

**Tipo de mercancía almacenada.** Está prohibido el almacenamiento en las bodegas de mercancía no comprada directamente por la compañía

**Horario recibo de mercancía a proveedores.** El horario establecido para recibir en bodega, mercancía enviada por los proveedores es de 8:00 am a 12:30 pm.

### **Faltas al reglamento de los centros de almacenamiento de la dotación.**

Categorización de las faltas

#### **Faltas de impacto leve:**

Error en alistamiento, despacho, conteo o recepción de mercancía  
Diferencias de inventarios inferiores al 5% del total de la mercancía  
Incumplimiento de los horarios de trabajo  
Uso inadecuado de la dotación  
Ausencia de rotulación de la mercancía

#### **Faltas de impacto medio:**

Salidas manuales no autorizadas  
Malas prácticas documentales (tachones, enmendaduras, pérdida de documentos, etc.)  
Diferencias de inventario entre el 5% y el 10% del total de la mercancía

#### **Faltas de impacto alto:**

Despachos de mercancía sin previa autorización ni solicitud oficial a través de módulo de “solicitudes internas de servicio SIS”  
Irrespeto a jefe, superiores o compañeros de trabajo  
Perdidas injustificadas de mercancía

**Responsabilidad por pérdidas de mercancía.** Los Responsables Administrativos y Auxiliares de Bodega son los responsables del inventario, y por lo tanto, de las

pérdidas de mercancía que se presenten. En caso de un ajuste por inventario y no haber una causa justificada, se definirá el grado de responsabilidad entre el auxiliar de bodega regional y Responsable administrativo para asumir el valor del ajuste.

**Respaldo salidas de inventario.** Todas las unidades descargadas del inventario deberán estar soportadas por el documento de salida de inventario firmado por la persona que recibe.

**Jerarquía.** En atención a la forma como está organizada La empresa, la jerarquía de la cadena de abastecimiento será ejercida en el siguiente orden;

Junta Directiva  
Gerente General  
Directores de Área  
Gerentes regionales y de líneas de servicios

**Prohibiciones generales al trabajador.** Queda expresamente prohibido al trabajador:

Ejecutar el trabajo en estado de embriaguez o bajo influencia de narcóticos o drogas enervantes

Ejecutar cualquier acto que ponga en peligro su seguridad, la de sus compañeros de trabajo, la de sus superiores, o la de terceros

Fumar dentro de las instalaciones u otros lugares donde esté prohibido;

Sustraer sin permiso de la empresa los útiles de trabajo, las materias primas o elaboradas; los equipos y productos y cualesquiera otros bienes o implementos de propiedad de la empresa.

Ocuparse en cosa distinta de sus labores durante las horas de trabajo, sin previo permiso del supervisor respectivo;

Dormirse, adormitarse o reclinarse a descansar en horas de trabajo;

Conservar armas de cualquier clase dentro de los establecimientos de la empresa,

Amenazar, agredir, injuriar, agraviar o faltar en cualquier forma a sus superiores o compañeros de trabajo, o a quienes por razón de negocios u otra razón circunstancia o motivo estuvieren en oficinas o instalaciones de la empresa;

Incurrir en conductas que constituyan o se presuman como acoso, maltrato, persecución, discriminación, entorpecimiento, inequidad o de desprotección laboral sobre cualquier otro trabajador de la empresa.

Retirarse del turno antes de que se presente el trabajador que deba sucederle en la labor;

Rehusar sin causa justificada la realización del trabajo extraordinario o suplementario solicitado por la empresa;

Hacer colectas, rifas o suscripciones, o cualquier clase de propaganda comercial, institucional, política, u otros., dentro de la empresa; la propaganda sindical se permitirá en los lugares y condiciones que la empresa establezca;

Usar los útiles, herramientas o vehículos suministrados por la empresa para objeto distinto suministrado por la empresa;

Aprovechase en beneficio propio de los estudios, informaciones, mejoras, descubrimientos o invenciones efectuadas por el trabajador o con su intervención, durante la diligencia del contrato del trabajo, relacionado con las labores o las funciones que desempeñe.

## **Análisis**

No se está garantizando la oportunidad de la entrega, ni la calidad de la mercancía que se está entregando, y que está plasmado en las políticas de la compañía como dos objetivos que debe cumplir la cadena de abastecimiento.

Los horarios de entrega de la dotación al trabajador en las llamadas bodegas dotación es muy corto (sólo dos hora al día), lo que genera una dificultad para los trabajadores en misión porque deben esperar varias horas para reclamar su dotación.

Las políticas son confusas y no están bien discriminadas para cada área de la compañía, por lo que no hay responsabilidades claras sobre el cumplimiento de las mismas.

En el siguiente punto se describirán las funciones vinculadas a cada cargo de la cadena de abastecimiento.

### 8.3.5 Funciones

Según Marx, una función es el papel que desempeñan los trabajadores en el proceso productivo, se basa en el tipo de actividad que realiza y pueden ser directos o indirectos<sup>59</sup>

Por su parte, Fernando Portuondo, define la función como el tipo de actividad laboral que caracteriza e identifica el trabajo socialmente útil que realiza el hombre para alcanzar un objetivo determinado<sup>60</sup>

Para este trabajo se entiende el concepto de función como el papel desempeñado por una persona, grupo de personas o maquinas, representado en actividades, acciones o tareas que se llevan a cabo para cumplir un objetivo determinado

En la siguiente página, se hace la caracterización de cada uno de los cargos y se describen sus funciones. Para esto se utiliza una ficha donde se describen aspectos tales como:

Objetivo de cada cargo, funciones frecuencias de ejecución, habilidades requeridas, responsabilidad sobre activos de la compañía, y finalmente, se hace un análisis de la situación de cada uno de los cargos.

Tal como se mencionó anteriormente, los cargos que se analizarán con los siguientes:

Director de Operaciones; Líder Nacional de Compras; Analista de compras y negociación; Analista de dotación GC; Analista de inventarios; Responsable administrativo; Responsable de Gerenciamiento al cliente; Ejecutivos de cuenta; Auxiliar de inventario.

---

<sup>59</sup> Marx C. División del trabajo. El Capital.T1. La Habana: Editorial Ciencias Sociales;1973

<sup>60</sup> Portuondo F. Economía de las empresas industriales. La Habana: Editorial Pueblo y Educación;1983

## Cargos y funciones que componen la cadena de abastecimiento de Exficia

**CARGO:** Director de Operaciones

<b>CARGO</b>	DIRECTOR DE OPERACIONES	
<b>OCUPANTES</b>	Una persona	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente General	
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	Lunes - Viernes (8:00 am - 6:00 pm)	
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	Garantizar el buen funcionamiento de la estructura operativa de la compañía	
<b>FACTOR DE HABILIDAD</b>		
<b>ASPECTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	
<b>EDUCACIÓN</b>	Nivel educativo: Universitaria más especialización	
<b>EXPERIENCIA</b>	Tipo de experiencia: Relacionada al cargo que desempeña	
	Tiempo: mínimo 5 años	
<b>DESTREZAS</b>	Grado normal: verbal, visual, auditiva, memoria remota, memoria inmediata, viso motriz	
	Grado alto: manejo básico de sistemas, análisis e interpretación de información, comunicación efectiva, relaciones interpersonales, coordinación de personal a cargo	
<b>DESARROLLO DEL TRABAJO</b>	Frecuentemente: Analiza y resuelve problemas complejos, maneja situaciones bajo presión, toma decisiones estratégicas	
	Constante: Administra y coordina personal a cargo, toma decisiones de importancia alta	
<b>RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>	*Computador portátil	\$ 1.000.000
	* Muebles oficina	\$ 1.500.000
<b>PRESUPUESTO OPERACIONES</b>	* Insumos de la operación de los procesos de la dirección	\$ 50.000.000
	* Insumos de la operación del personal en misión	\$ 30.000.000.000
	* Presupuesto Planes de Acción	\$ 20.000.000
	* Desarrollos tecnológicos	\$ 500.000.000
	* Infraestructura física	\$ 500.000.000

Fuente: información de Exficia. 2014 Procesó: John Edward Roman. Asesor.

## FUNCIONES

Tipo de funciones		DESCRIPCIÓN	PERIODICIDAD					
P	S		Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	Anual
X		Realizar seguimiento líderes de procesos operativos		X				
	X	Aprobar o rechazar solicitudes internas del gasto	X					
X		Aprobar o rechazar Órdenes de Compra	X					
X		Movilizar equipos de trabajo para el logro de objetivos		X				
X		Promover planes de mejora, correctivos o preventivos		X				

Tipo de función: (P)= principal (S)= secundaria

### Análisis

Se observa una concentración de actividades de gestión estratégica y de movilización (de alta importancia) que dificultan la ejecución de una tarea operativa como las aprobaciones de solicitudes internas y órdenes de compra. Lo que se convierten en cuello de botella para el abastecimiento oportuno de los bienes. Por lo tanto es necesario que se le retire la tarea de “aprobar las solicitudes internas y las órdenes de compra” a este cargo y asignárselas a un rol que esté más involucrado en la operación del abastecimiento.

**CARGO:** Líder nacional de Compras

<b>CARGO</b>	LÍDER NACIONAL DE COMPRAS
<b>OCUPANTES</b>	Una persona
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Director de Operaciones
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	Lunes - Viernes (8:00 am - 6:00 pm)
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	Garantizar la continuidad del abastecimiento de la compañía
<b>FACTOR DE HABILIDAD</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>EDUCACIÓN</b>	Nivel educativo: Universitaria más especialización
<b>EXPERIENCIA</b>	Tipo de experiencia: manejando personal, compras y negociaciones
	Tiempo: mínimo tres años
<b>DESTREZAS</b>	Grado normal: verbal, visual, auditiva, memoria remota, memoria inmediata, viso motriz
	Grado alto: manejo básico de sistemas, análisis e interpretación de información, comunicación efectiva, coordinación de personal a cargo, capacidad de negociación
<b>DESARROLLO DEL TRABAJO</b>	Frecuentemente: Analiza y resuelve problemas complejos, gestiona soluciones rápidamente
	Constante: Administra y coordina personal a cargo, toma decisiones de importancia alta, analiza y propone alternativas de solución

<b>RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>	*Computador portátil	\$ 1.000.000
	* Muebles oficina	\$ 1.000.000
<b>PRESUPUESTO DE COMPRAS</b>	* Insumos de la operación del proceso de compras	\$ 1.000.000
	* Compras anuales a proveedores	\$ 30.000.000.000

Fuente: información de Exficia. 2014 Procesó: John Edward Roman. Asesor

## FUNCIONES

Tipo de funciones		DESCRIPCIÓN	PERIODICIDAD					
P	S		Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	Anual
X		Realizar seguimiento a equipo de trabajo		X				
X		Aprobar o rechazar Órdenes de Compra	X					
X		Movilizar el cumplimiento de indicadores de proceso				X		
X		Movilizar equipos de trabajo para el logro de objetivos		X				
	X	Hacer seguimiento a proveedores críticos					X	
	X	Acompañar negociaciones de alto impacto					X	
X		Estructurar y establecer indicadores, procedimientos, metodologías de trabajo y mecanismos de medición						X
	X	Participar en reuniones en representación del proceso de compras				X		

Tipo de función: (P)= principal (S)= secundaria

### Análisis

El cargo está bien definido, las tareas y actividades encargadas son adecuadas para garantizar la efectividad de la cadena de abastecimiento.

Este cargo debería asumir la tarea que está siendo cuello de botella para la cadena de abastecimiento y que actualmente está asignada al cargo anterior

**CARGO:** Analista de compras y negociación

<b>CARGO</b>	Analista de compras y negociación
<b>OCUPANTES</b>	3 personas
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Líder Nacional de Compras
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	Lunes - Viernes (8:00 am - 6:00 pm)
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	Operar las compras y ejecutar negociaciones y acuerdos logísticos que beneficien a la compañía.
<b>FACTOR DE HABILIDAD</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>EDUCACIÓN</b>	Nivel educativo: Universitaria más especialización
<b>EXPERIENCIA</b>	Tipo de experiencia: Relacionada al cargo que desempeña
	Tiempo: mínimo tres años
<b>DESTREZAS</b>	Grado normal: verbal, visual, auditiva, memoria remota, memoria inmediata, viso motriz
	Grado alto: manejo básico de sistemas, análisis e interpretación de información, comunicación efectiva, relaciones interpersonales, coordinación de personal a cargo
<b>DESARROLLO DEL TRABAJO</b>	Frecuentemente: Analiza y resuelve problemas complejos, maneja situaciones bajo presión
	Constante: Administra y coordina personal a cargo, toma decisiones de importancia alta

<b>RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>	*Computador portátil	\$ 1.000.000
<b>PRESUPUESTO DE COMPRAS</b>	* Compras anuales a proveedores	\$ 10.000.000.000

Fuente: información de Exficia. 2014 Procesó: John Edward Roman. Asesor

## FUNCIONES

Tipo de funciones		DESCRIPCIÓN	PERIODICIDAD					
P	S		Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	Anual
X		Realizar seguimiento a proveedores				X		
X		Adjudicar solicitudes internas, hacer órdenes de compra y enviarlas a los proveedores	X					
X		Negociar con proveedores el precio de los artículos comprados de acuerdo al plan de negociaciones						X
	X	Realizar acuerdos logísticos con los proveedores, adecuados a las necesidades de la compañía						X
X		Realizar la selección de proveedores de acuerdo al instructivo de selección definido por la compañía						X
X		Realizar la Evaluación de proveedores de acuerdo al instructivo de evaluación definido por la compañía						X
X		Realizar cotizaciones y participar en la definición de nuevas necesidades con proveedores y usuarios	X					
X		Procesar las facturas de los proveedores y enviarlas al proceso de contabilidad		X				

Tipo de función: (P)= principal (S)= secundaria

### Análisis

Este cargo no presenta mayores inconvenientes, las funciones designadas a este rol son adecuadas y fluye de manera correcta. La mayor parte de su tiempo se dedica a la adjudicación de órdenes de compra, la recepción y procesamiento de las facturas y actividades de seguimiento a proveedores y negociación.

**Cargo Analista de dotación GC**

<b>CARGO</b>	Analista de dotación GC
<b>OCUPANTES</b>	1 persona
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Líder Nacional de gerenciamiento al cliente
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	Lunes - Viernes (8:00 am - 6:00 pm)
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	Consolidar los pedidos a nivel nacional, revisarlos, validarlos y generar solicitudes internas
<b>FACTOR DE HABILIDAD</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>EDUCACIÓN</b>	Nivel educativo: Universitaria
<b>EXPERIENCIA</b>	Tipo de experiencia: Cargos administrativos y elaboración de informes
	Tiempo: mínimo un año
<b>DESTREZAS</b>	Grado normal: verbal, visual, auditiva, memoria remota, memoria inmediata, relaciones interpersonales
	Grado alto: manejo avanzado de sistemas, análisis e interpretación de información
<b>DESARROLLO DEL TRABAJO</b>	Frecuentemente: Toma decisiones de importancia media y soluciona pequeños problemas
	Constante: ejecuta mecanismos de seguimiento, y analiza e interpreta información y resuelve problemas pequeños

<b>RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>	*Computador portátil	\$ 1.000.000
<b>PRESUPUESTO DE DOTACION</b>	*Solicitudes anuales por concepto de dotación	\$ 10.000.000.000

Fuente: información de Exficia. 2014 Procesó: John Edward Roman. Asesor

## FUNCIONES

Tipo de funciones		DESCRIPCIÓN	PERIODICIDAD					
P	S		Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	Anual
X		Realizar seguimiento a los ejecutivos de cuenta para que envíen los pedidos programados		X				
X		Consolidar los pedidos de todos los ejecutivos de cuenta a nivel nacional, revisarlos, analizarlos y calcular las cantidades a pedir	X					
X		Generar solicitudes internas	X					
	X	Orientar a equipo de ejecutivos en el proceso solicitud y abastecimiento de los pedidos	X					

Tipo de función: (P)= principal (S)= secundaria

### Análisis

Se observa que en este cargo, la actividad de “generación de solicitudes internas” representa por lo menos el 90% de la ocupación de este cargo, siendo esta una tarea de supremo cuidado y que determina el éxito o fracaso del resultado de la cadena de abastecimiento. En este sentido, existen algunos meses del año en los que el volumen de trabajo en este aspecto (Solicitudes internas) se incrementa y por lo tanto, como el recurso es limitado, se presentan retrasos considerables en esta parte de la cadena. Es necesario identificar los periodos en los que se concentra el volumen de trabajo en esta tarea para definir apoyos temporales en su ejecución, buscando que fluya la generación de las solicitudes internas en momentos donde se presente congestión.

**Cargo Analista de inventarios**

<b>CARGO</b>	Analista de inventarios
<b>OCUPANTES</b>	1 persona
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Líder Nacional de Compras
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	Lunes - Viernes (8:00 am - 6:00 pm)
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	Garantizar la debida administración y control de inventarios de dotación y implementos
<b>FACTOR DE HABILIDAD</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>EDUCACIÓN</b>	Nivel educativo: Universitaria
<b>EXPERIENCIA</b>	Tipo de experiencia: Relacionada al cargo que desempeña
	Tiempo: mínimo un año
<b>DESTREZAS</b>	Grado normal: verbal, visual, auditiva, memoria remota, memoria inmediata, visomotriz
	Grado alto: relaciones interpersonales, coordinación de personal a cargo, manejo avanzado de sistemas
<b>DESARROLLO DEL TRABAJO</b>	Frecuentemente: Analiza y resuelve problemas complejos, gestiona soluciones rápidamente, toma decisiones de importancia media
	Constante: Administra y coordina personal a cargo, ejecuta mecanismos de seguimiento, y analiza problemas y propones soluciones

<b>RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>	*Computador portátil	\$ 1.000.000
<b>INVENTARIO NACIONAL</b>	*Valor del inventario de dotación e implementos	\$ 1.500.000.000

Fuente: información de Exficia. 2014 Procesó: John Edward Roman. Asesor

## FUNCIONES

Tipo de funciones		DESCRIPCIÓN	PERIODICIDAD					
P	S		Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	Anual
X		Realizar seguimiento a auxiliares de bodega y movilizarlos para el cumplimiento de indicadores		X				
X		Planear y ejecutar inventario cíclicos		X				
X		Programar entregas masivas de mercancía y coordinar logísticas acordes a las necesidades de cada negocio				X		
	X	Realizar ajustes de inventario previa autorización						X
X		Calcular indicadores de inventario y realizar informes				X		
X		Descargar reporte y enviar inventario a todos los usuarios a nivel nacional		X				

Tipo de función: (P)= principal (S)= secundaria

### Análisis

Se observa que este cargo es todavía reciente ya que no lleva más de dos años en la compañía, por tal motivo existen vacíos en la documentación o formalización de actividades claves de la administración de inventarios. No existen actividades claramente definidas para este cargo y falta estandarizar su labor. Es necesario realizar una delimitación de sus tareas y funciones, para levantar un proceso de administración de inventarios más eficiente para las necesidades de la cadena de abastecimiento, y apoyar otras actividades que se pueden alinear de una mejor manera con sus aportes.

**Cargo Responsable administrativo**

<b>CARGO</b>	Responsable administrativo
<b>OCUPANTES</b>	6 personas
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Líder Nacional de Compras
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	Lunes - Viernes (8:00 am - 6:00 pm)
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	Velar por el control presupuestal y garantizar el funcionamiento administrativo de la sede regional
<b>FACTOR DE HABILIDAD</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>EDUCACIÓN</b>	Nivel educativo: Universitaria más especialización
<b>EXPERIENCIA</b>	Tipo de experiencia: Relacionada al cargo que desempeña
	Tiempo: mínimo dos años
<b>DESTREZAS</b>	Grado normal: verbal, visual, auditiva, manejo de sistemas básicos
	Grado alto: comunicación efectiva, relaciones interpersonales, coordinación de personal a cargo, capacidad de negociación
<b>DESARROLLO DEL TRABAJO</b>	Frecuentemente: Analiza y resuelve problemas complejos, gestiona soluciones rápidamente
	Constante: Administra y coordina personal a cargo, toma decisiones de importancia media, controla presupuestos

<b>RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>	*Computador portátil	\$ 1.000.000
	* Muebles oficina	\$ 1.000.000
<b>PRESUPUESTO DE COMPRA REGIONAL</b>	* Presupuesto para arreglos locativos	\$ 30.000.000
	* Compras regionales anuales a proveedores	\$ 10.000.000
<b>INVENTARIO REGIONAL</b>	*Valor del inventario de dotación e implementos Regional	\$ 300.000.000

Fuente: información de Exficia. 2014 Procesó: John Edward Roman. Asesor

## FUNCIONES

Tipo de funciones		DESCRIPCIÓN	PERIODICIDAD					
P	S		Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	Anual
X		Supervisar el trabajo de los auxiliares de inventario y brindar acompañamiento a su labor		X				
X		Velar por el cumplimiento de los procedimientos y políticas de compras e inventarios definidas por el líder del proceso		X				
X		Realizar inspección al almacenamiento a las bodegas de dotación e implementos				X		
	X	Realizar seguimiento a proveedores regionales					X	
X		Adjudicar solicitudes internas, hacer órdenes de compra y enviarlas a los proveedores regionales	X					
X		Negociar con proveedores el precio de los artículos comprados de acuerdo al plan de negociaciones						X
X		Procesar las facturas de los proveedores y enviarlas al proceso de contabilidad			X			

Tipo de función: (P)= principal (S)= secundaria

### Análisis

Se observa que las actividades y funciones de este rol están orientadas principalmente hacia el tema de las compras regionales de la sede donde está ubicado, la supervisión de los auxiliares de bodega donde se almacena la mercancía, y el apoyo en la solución de cuestiones administrativas regionales. Su impacto en la cadena de abastecimiento es mínimo en comparación con el resto de cargos.

**Cargo** Responsable de gerenciamiento al cliente

<b>CARGO</b>	Responsable de Gerenciamiento al cliente
<b>OCUPANTES</b>	6 personas
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Líder Nacional de gerenciamiento al cliente
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	Lunes - Viernes (8:00 am - 6:00 pm)
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	Coordinar, movilizar y guiar al equipo de ejecutivos regional en el cumplimiento de los acuerdos nacionales de servicio
<b>FACTOR DE HABILIDAD</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>EDUCACIÓN</b>	Nivel educativo: Universitaria más especialización
<b>EXPERIENCIA</b>	Tipo de experiencia: Relacionada al cargo que desempeña
	Tiempo: mínimo dos años
<b>DESTREZAS</b>	Grado normal: verbal, visual, auditiva, manejo de sistemas básicos
	Grado alto: comunicación efectiva, relaciones interpersonales, coordinación de personal a cargo
<b>DESARROLLO DEL TRABAJO</b>	Frecuentemente: Analiza y resuelve problemas complejos, maneja situaciones bajo presión
	Constante: Administra y coordina personal a cargo, toma decisiones de importancia media

<b>RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>	*Computador portátil	\$ 1.000.000
<b>INVENTARIO NACIONAL</b>	*Valor del inventario de dotación e implementos	\$ 1.500.000.000

Fuente: información de Exficia. 2014 Procesó: John Edward Roman. Asesor

## FUNCIONES

Tipo de funciones		DESCRIPCIÓN	PERIODICIDAD					
P	S		Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	Anual
X		Coordinar y apoyar el trabajo de los ejecutivos de cuenta		X				
X		Velar por el cumplimiento de los procedimientos y políticas del proceso gerenciamiento al cliente y de los acuerdos nacionales de servicio		X				
X		Movilizar el cumplimiento de los indicadores del proceso de Gerenciamiento al cliente	X					
X		Administrar la relación de agencia con el principal	X					

Tipo de función: (P)= principal (S)= secundaria

### Análisis

Se observa que la relación de este cargo con la cadena de abastecimiento de la compañía se limita a la movilización de su equipo de trabajo en función de las tareas fundamentales que impactan el abastecimiento, Su función principal se centra en la comunicación y administración de la relación de agencia con los principales.

## Cargo Ejecutivo de cuenta

<b>CARGO</b>	Ejecutivos de cuenta
<b>OCUPANTES</b>	100 personas aprox.
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Responsable de Gerenciamiento al cliente
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	Lunes - Viernes (8:00 am - 6:00 pm)
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	Administrar eficientemente el acuerdo de servicio con la respectiva empresa principal
<b>FACTOR DE HABILIDAD</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>EDUCACIÓN</b>	Nivel educativo: Universitaria
<b>EXPERIENCIA</b>	Tipo de experiencia: Relacionada al cargo que desempeña
	Tiempo: mínimo un año
<b>DESTREZAS</b>	Grado normal: verbal, visual, auditiva, manejo de sistemas básicos
	Grado alto: comunicación efectiva, relaciones interpersonales
<b>DESARROLLO DEL TRABAJO</b>	Frecuentemente: Analiza y resuelve problemas complejos, maneja situaciones bajo presión
	Constante: gestiona y coordina soluciones con otros roles

<b>RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>	*Computador portátil	\$ 1.000.000
<b>TARIFA</b>	*Cuentas por cobrar al año	depende del negocio
<b>PRESUPUESTO DE DOTACION</b>	*Solicitudes anuales por concepto de dotación e insumos	depende del negocio

Fuente: información de Exficia. 2014 Procesó: John Edward Roman. Asesor

## FUNCIONES

Tipo de funciones		DESCRIPCIÓN	PERIODICIDAD					
P	S		Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	Anual
X		Administrar la relación de agencia con el principal	X					
X		Reportar las novedades de nómina del personal en misión			X			
X		Generar las requisiciones de personal necesarias		X				
X		Recolectar tallas del personal y solicitar su dotación					X	
X		Solicitar la compra de todos los elementos necesarios para el personal en misión contemplados en los acuerdos de servicio				X		
X		Realizar visitas a las instalaciones de trabajo del personal en misión e identificar necesidades			X			
X		Administrar al personal en misión (en todo lo que ello implica) de su respectiva cuenta	X					

Tipo de función: (P)= principal (S)= secundaria

### Análisis

Este rol recibe todas las quejas sobre el abastecimiento de la dotación (calidad, oportunidad, etc.) y los canaliza a las demás áreas de la compañía. Es quien finalmente debe garantizar que el personal en misión esté uniformado y que reciba su dotación de acuerdo a la ley.

Durante este diagnóstico, no se identifica en este cargo aspectos a mejorar, por lo tanto se propone que se deje tal como está definido.

**Cargo Auxiliares de inventario**

<b>CARGO</b>	Auxiliares de inventario
<b>OCUPANTES</b>	7 personas
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Responsable administrativo
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	Lunes - Viernes (8:00 am - 6:00 pm)
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	Hacer un buen manejo del inventario y cumplir con los pedidos
<b>FACTOR DE HABILIDAD</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>EDUCACIÓN</b>	Nivel educativo: Básica secundaria
<b>EXPERIENCIA</b>	Tipo de experiencia: Relacionada al cargo que desempeña
	Tiempo: mínimo un año
<b>DESTREZAS</b>	Grado normal: verbal, visual, auditiva, manejo de sistemas básicos
	Grado alto: memoria remota y memoria inmediata
<b>DESARROLLO DEL TRABAJO</b>	Frecuentemente: Analiza y resuelve problemas
	Constante: Sigue instrucciones definidas y exactas, y presenta su trabajo para revisión

<b>RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>	*Computador de escritorio	\$ 1.500.000
	*Impresora de punto	
	*Teléfono celular	
	*Cámara digital	
<b>INVENTARIO REGIONAL</b>	*Valor del inventario de dotación e implementos Regional	\$ 300.000.000

Fuente: información de Exficia. 2014 Procesó: John Edward Roman. Asesor

## FUNCIONES

Tipo de funciones		DESCRIPCIÓN	PERIODICIDAD					
P	S		Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	Anual
X		Recibir, verificar y contar mercancía	X					
X		Recepcionar órdenes de compra en el sistema	X					
X		Realizar inventarios cíclicos		X				
	X	Almacenar adecuadamente la mercancía	X					
X		Resolver solicitudes y alistamientos (pedidos)	X					
X		Entregar mercancía y hacer salidas de inventario	X					
X		Generar guías y realizar despachos		X				

Tipo de función: (P)= principal (S)= secundaria

### Análisis

Se observa que el cargo de auxiliar de inventarios presenta un exceso de funciones y tareas designadas en una sola persona que dificultan la ejecución de los mismos, adicionalmente, este cargo también presenta el inconveniente de la estacionalidad del trabajo, es decir, se concentra el mayor volumen de trabajo en determinados meses del año, por lo que en estos meses el cumplimiento de las tareas y los indicadores del proceso se hace muy difícil de lograr. Afectando algunos pedidos y en ocasiones afectando el servicio de la empresa.

Todas las tareas que ejecuta son indispensables para una buena administración del inventario, sin embargo es necesario involucrar más recurso humano a este rol, ya que a veces es insuficiente para cumplir con ellas. Es necesario apoyos temporales que viabilicen el cumplimiento de la totalidad de sus funciones.

Seguidamente se relacionan los procedimientos que componen la cadena de abastecimiento, se presentan los diagramas de flujo que las describe y se detalla los pasos y actividades que se deben surtir en cada procedimiento.

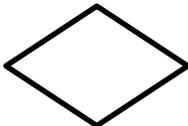
### 8.3.6 Procedimientos

Según Blank (1992) un procedimiento es una serie detallada de instrucciones para ejecutar un conjunto de acciones que suelen ocurrir con frecuencia o con regularidad. Un procedimiento especifica los pasos que deben seguirse y el orden en que deben realizarse para resolver una situación específica o lograr una acción determinada con el fin de poder implementar la estrategia seleccionada. Los procedimientos son necesarios para poder implementar las estrategias<sup>61</sup>

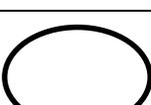
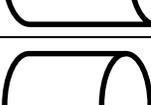
#### Diagrama de procedimiento

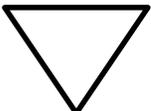
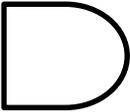
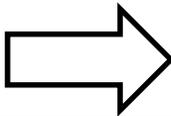
Los diagramas de procedimiento representan esquemáticamente por medio de un conjunto de símbolos convencionales y de reglas de construcción, las principales características de la realidad, con una simplificación que permite realizar sobre aquellos el análisis que lleva a concluir sobre su funcionamiento, detectando errores o fallas que afecte su efectividad. (Volpentesta 2007)

Símbolos básicos del diagrama de procedimiento

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	COMIENZO - FIN: Representa el inicio y el fin de un conjunto relacionado de procesos
	ALTERNATIVA: Se usa para indicar que pueden originarse distintos cursos de acción y opciones, es decir, cuando se da la necesidad de optar por dos o más caminos
	PROCESO U OPERACIÓN: Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información o decisión.
	PROCESO PREDEFINIDO: Representa una operación identificada ya con un nombre
	DOCUMENTO: Representa cualquier soporte que contiene datos legibles, independiente de su forma base (realizado con impresora, impreso en caracteres magnéticos, microfilm, etc.)

<sup>61</sup> Jorge Roberto Volpentesta, (2007) Organizaciones, procedimientos y estructuras, Editorial: Intermilenio

<b>SÍMBOLO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	MULTIDOCUMENTO: Representa cualquier soporte que contiene datos legibles al igual que el anterior, pero con varias copias o dos o más documentos.
	PREPARACION: Representa modificación de una instrucción o grupo de instrucciones con el fin de afectar alguna actividad subsiguiente.
	DATOS: Representa datos sin especificar el medio que lo contiene.
	ENTRADA MANUAL: Representa datos que constituyen información.
	OPERACIÓN MANUAL: Representa cualquier operación realizada por una persona.
	MEMORIA INTERNA: Representa datos cuyo medio de conservación es la memoria interna.
	PANTALLA: Representa datos contenidos en un medio de cualquier tipo que permita la lectura por el ojo humano (monitor, pantalla de video, etc.).
	CONECTOR: Representa nexo entre un procedimiento, procesos y entre páginas en un mismo procedimiento.
	CONECTOR DE PÁGINA: Representa la conexión en los cambios de página
	MEMORIA DE ACCESO SECUENCIAL: Representa datos a los que sólo puede accederse secuencialmente por encontrarse en medios como cinta magnética, rollo o cassette.
	DATOS DE MEMORIA: Representa datos guardados en una forma adecuada para ser procesados sin especificar el medio con los contiene.
	MEMORIA DE ACCESO DIRECTO: Representa datos accesibles directamente por encontrarse en un medio de tipo disco duro o memoria flexible.

<b>SÍMBOLO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	ARCHIVO DEFINIDO: Representa el almacenamiento sistemático en forma permanente de elementos portadores de información.
	ARCHIVO PROVISORIO: representa el almacenamiento sistemático en forma transitoria de elementos portadores de información.
	DEMORA: Representa toda detención transitorio del proceso de espera de un acontecimiento demorado.
	INFORMACIÓN: Representa todo manejo de información sea físico, virtual, magnético, etc.
	SENTIDO DE CIRCULACION: Representa el orden en que se ejecutan los pasos del procedimiento.
	TRANSPORTE: Representa la entrega de documentos, materiales, o cualquier elemento que se haga de forma física.

Fuente: Volpentesta (2007)

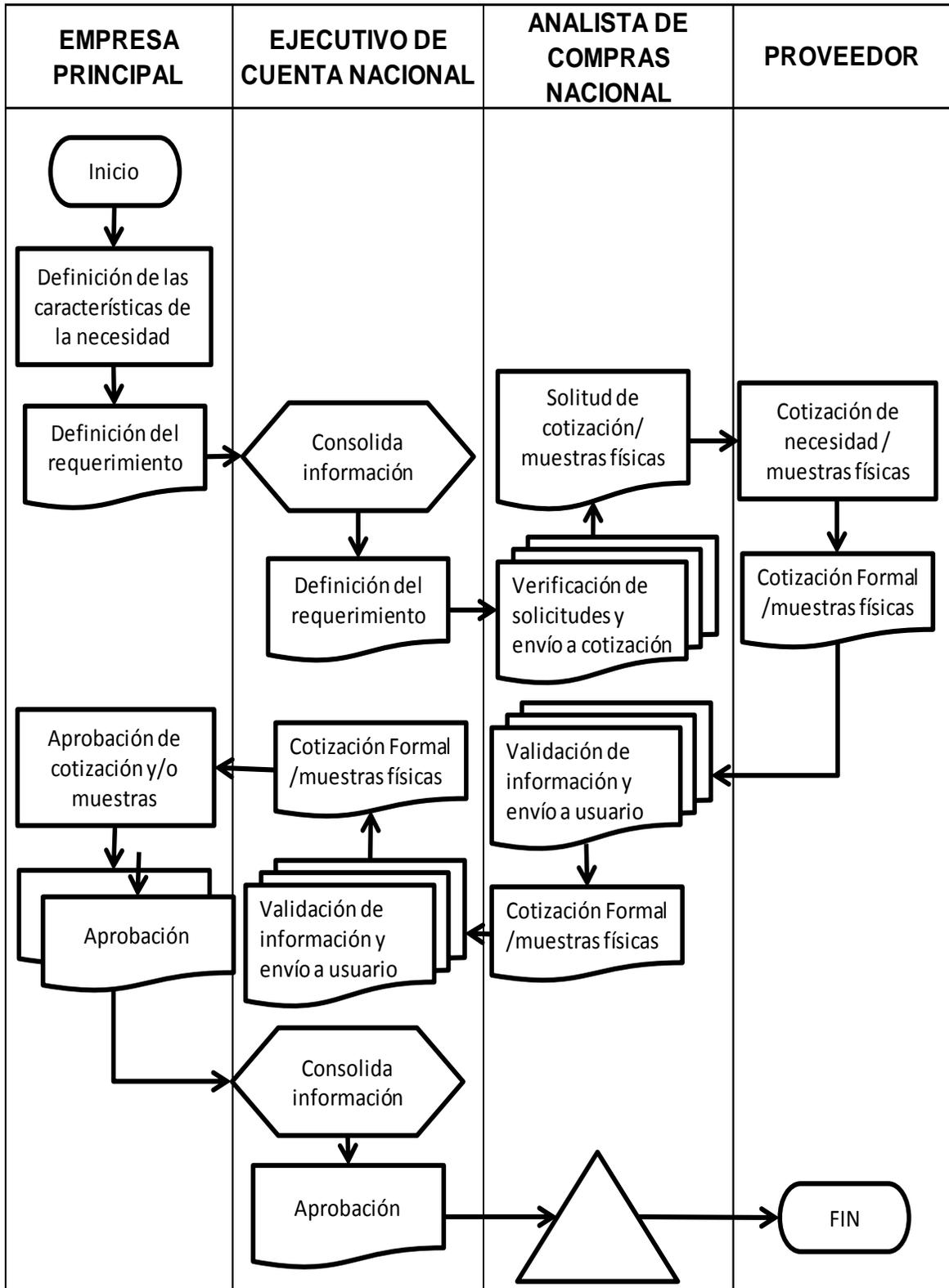
A continuación se representan los procedimientos que componen la cadena de abastecimiento, los cuales serán descritos en tablas donde se relaciona el paso a paso de las actividades que su respectivo responsable, descripción de las actividades que componen los procedimientos.

- Procedimiento Definición de la necesidad
- Procedimiento Creación y asociación de conceptos
- Procedimiento Consolidación del pedido y Generación de Solicitud interna
- Procedimiento Adjudicación y envío de la Orden de compra
- Procedimiento Producción y despacho de la Orden de Compra
- Procedimiento Recepción mercancía en bodega
- Procedimiento entrega de mercancía al colaborador

**Procedimiento:** Definición de la necesidad

<b>SEC.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ELEMENTOS UTILIZADOS</b>
<b>1</b>	Empresa Principal	Establece las características y propiedades de la dotación o los implementos que requieren los colaboradores. Define Colores, Modelos, materiales, tamaños, logos, etc.	Correo electrónico con la descripción de los requerimientos
<b>2</b>	Ejecutivo de Cuenta Nacional	Recibe la información del Cliente y la presenta al analista nacional de compras. Detallando las necesidades del cliente en cuanto a dotación o implementos	SIS con la descripción de los requerimientos
<b>3</b>	Analista de compras Nacional	Toma la información y realiza la respectiva búsqueda y cotización de los artículos con los proveedores del proceso de compras (Teniendo en cuenta la tarifa o los valores pactados con el cliente).	Correo electrónico con solicitud de cotización
<b>4</b>	Proveedor	Recibe la información valora el costo del requerimiento y envía cotización formal al Analista Nacional de Compras. Si es necesario, envía muestras físicas del producto.	Correo electrónico con documento cotización / Muestra física
<b>5</b>	Analista de compras Nacional	Recibe y revisa la información del proveedor, después, le confirma al ejecutivo de cuenta el costo y los modelos encontrados.	Correo electrónico con documento cotización / Muestra física
<b>6</b>	Ejecutivo de cuenta Nacional	Presenta la cotización y los modelos al cliente (en caso de que requiera de su aprobación).	Cotización formal/muestras físicas
<b>7</b>	Empresa principal	Aprueba por escrito la cotización y las muestras y se lo comunica el ejecutivo de cuenta.	Correo electrónico
<b>8</b>	Ejecutivo de cuenta Nacional	Confirma al analista de compras por escrito la decisión tomada.	Correo electrónico

**Diagrama Procedimiento: Definición de la necesidad**



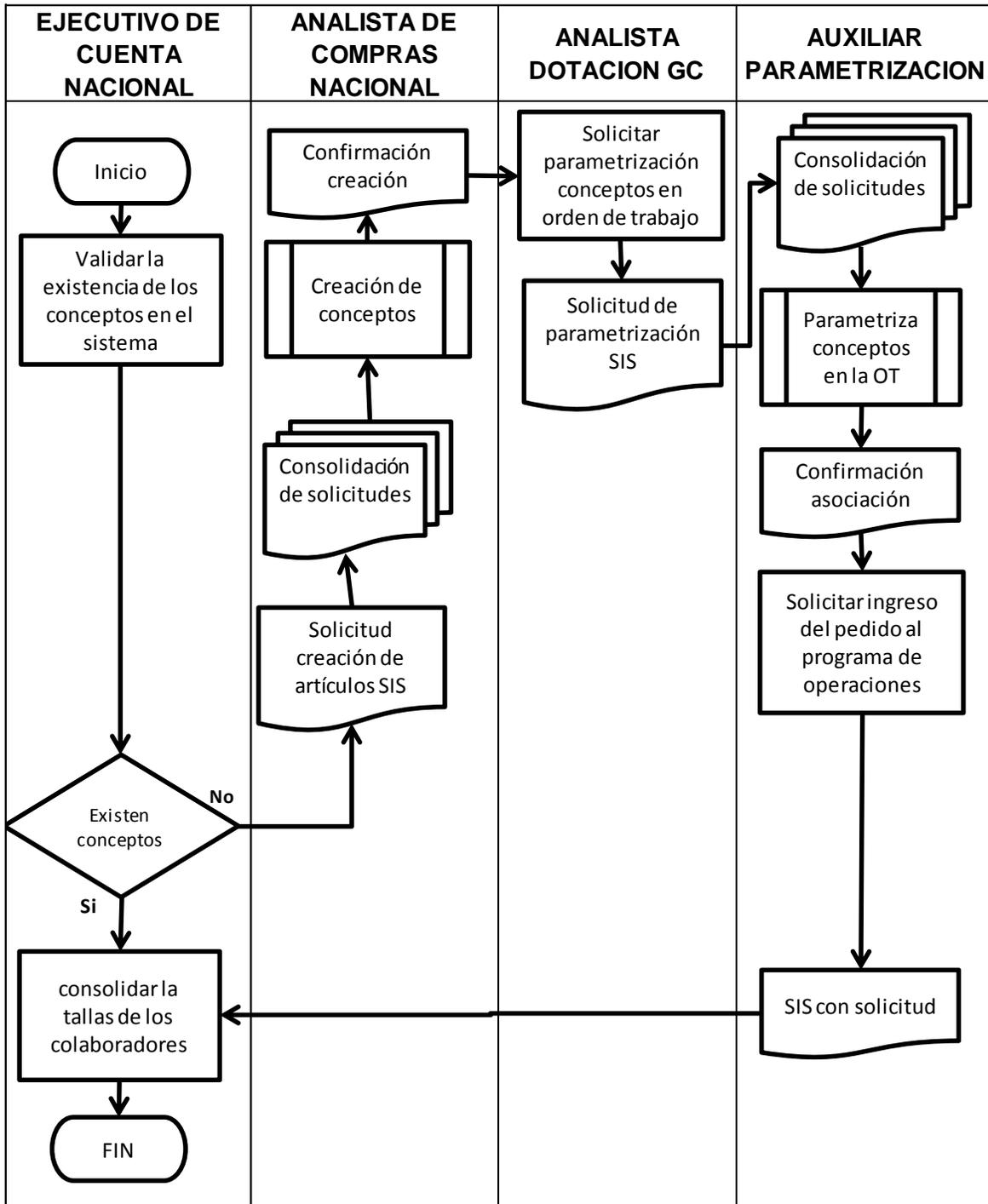
## Análisis

Se observa que el procedimiento de definición de la necesidad es un poco lento debido a que la información debe ser canalizada a través de los cargos Analistas de compras y ejecutivos de cuenta, quienes son los autorizados para el contacto con los mismos. La actividad como tal es sencilla ya que el objetivo real es una definición de se hace entre la empresa principal y los proveedores, sin embargo la información no fluye de un lado a otro de manera adecuada. Es necesario de la eliminación de los agentes que intermedian la comunicación entre clientes y proveedores, para que la definición se haga de manera fluida y de primera mano.

**Procedimiento:** Creación y asociación de conceptos

SEC.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	ELEMENTOS UTILIZADOS
1	Ejecutivo de Cuenta Nacional	Valida si están creados los conceptos de compra en el maestro de artículos. Si los conceptos NO están creados en el sistema, entonces solicita al analista de compras la creación de los conceptos. Si los conceptos se encuentra Creados, entonces pasa al paso 7	Maestro de artículos (archivo Excel) y SIS con la solicitud de creación
2	Analista de compras Nacional	Recibe la solicitud, crea los conceptos en el sistema y confirma la creación al Ejecutivo de cuenta y al Analista de dotación GC.	SIS con la solicitud, Sistema ORACLE y correo electrónico con la confirmación.
3	Analista de Dotación GC	Solicita la asociación de los conceptos en la orden de trabajo y a los cargos correspondientes. Definiendo la frecuencia de entrega, cantidades a entregar por persona de cada artículo; % Administración y amortización.	SIS con la solicitud, Formato de parametrización de conceptos
4	Auxiliar de Parametrización	Parametriza y confirma la asociación de los conceptos en la OT al Analista de dotación GC.	Sistema Ordenes de trabajo ORACLE, y respuesta al SIS
5	Ejecutivo de Cuenta Nacional	Con los conceptos ya parametrizados, consolida la información con sus ejecutivos regionales de las tallas de los colaboradores (en caso de solicitar dotación), lo que se entrega por cargo, cantidades a entregar, y distribución del pedido por ciudad de destino.	Formato de solicitud (Excel) y SIS con la solicitud

**Diagrama Procedimiento: Creación y asociación de conceptos**



**Análisis**

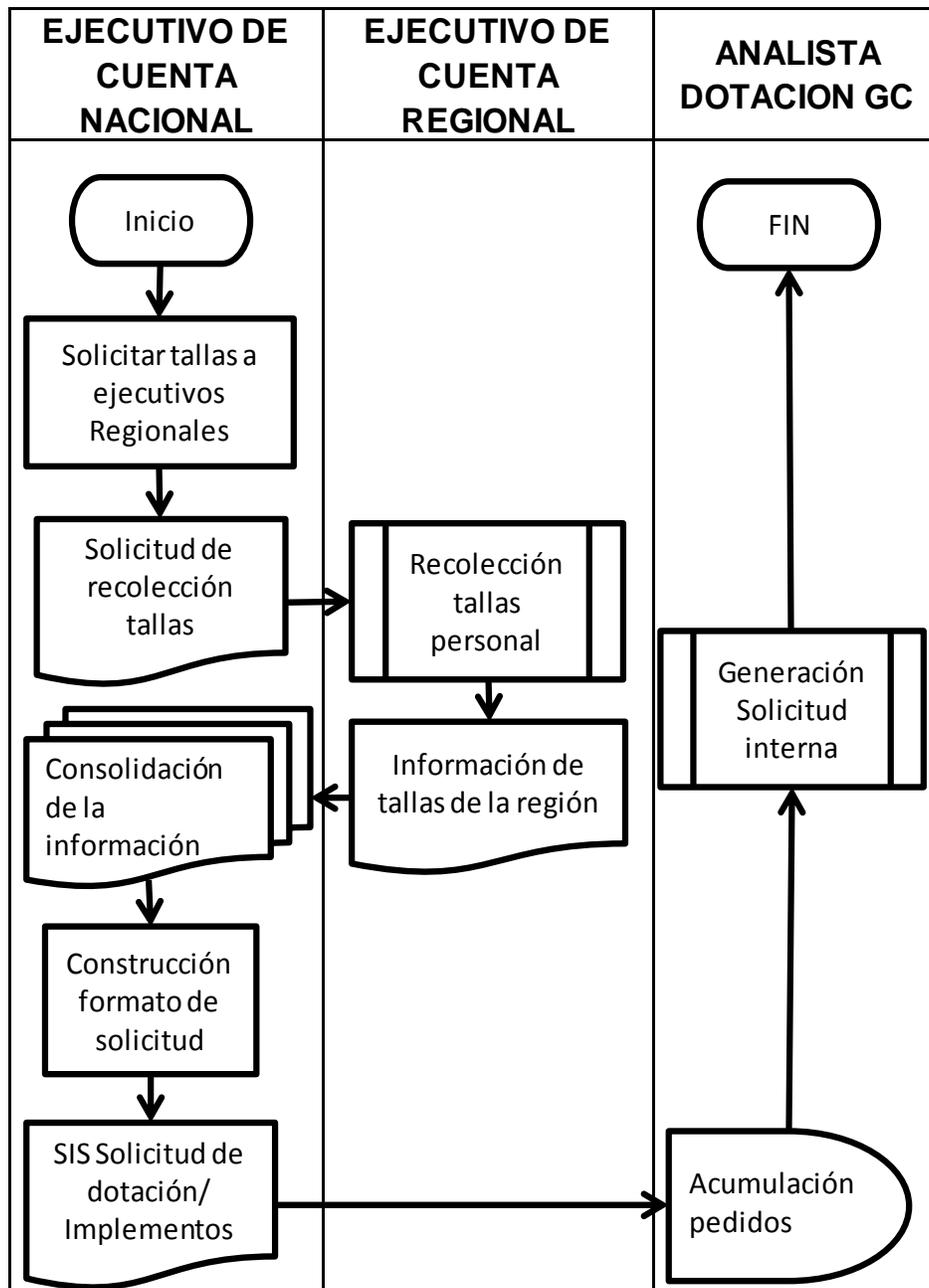
Se observa que este procedimiento comprende actividades que no agregan valor al servicio de la cadena de abastecimiento y más bien son actividades que funcionan atrás del servicio y que se encargan de garantizar el almacenamiento de datos y

registros para cuestiones informativas. Sin embargo, estas tareas generan restricciones para continuar con el proceso, es decir, son un eslabón fundamental para que continúe el proceso de abastecimiento y hace más lento todo el ciclo de la cadena. Se debería considerar la posibilidad de realizar este procedimiento de manera paralela a la solicitud y compra de la dotación, para que no interrumpa ni obstaculice el resultado de la cadena.

**Procedimiento:** Consolidación del pedido y Generación de Solicitud interna

<b>SEC.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ELEMENTOS UTILIZADOS</b>
<b>1</b>	Ejecutivo de Cuenta Nacional	Solicita a ejecutivos Regionales la recolección de las tallas del personal en misión en su respectiva región del país.	Formato de solicitud (Excel) y SIS con la solicitud
<b>2</b>	Ejecutivo de Cuenta Regional	Recoge las tallas del personal en misión en cada uno de los puntos de trabajo y los envían al ejecutivo Nacional	Formatos Excel
<b>3</b>	Ejecutivo de Cuenta Nacional	Diligencia completamente el formato (Excel) de la solicitud de para dotación o para implementos. Y envía el pedido al Analista de Dotación GC	Formatos solicitud dotación o implementos (Excel) y SIS con la solicitud
<b>4</b>	Analista de Dotación GC	Valida la información registrada en el formato contra la tarifa y contra el personal activo y demás acuerdos registrados en la OT.	SIS con la solicitud
<b>5</b>	Analista de Dotación GC	Genera la solicitud interna en ORACLE por la OT del cliente. Realizando la distribución del costo por las distintas regionales.	Sistema ORACLE OT

**Diagrama Procedimiento:** Consolidación del pedido y Generación de Solicitud interna.



**Análisis**

Se observa que en estas actividades (recolección de tallas y generación de solicitudes internas) es donde se concentran los retrasos más importantes que impiden el cumplimiento de la entrega oportuna de la mercancía. La recolección de tallas puede tomar varias semanas, pues se requiere que los ejecutivos de cuenta

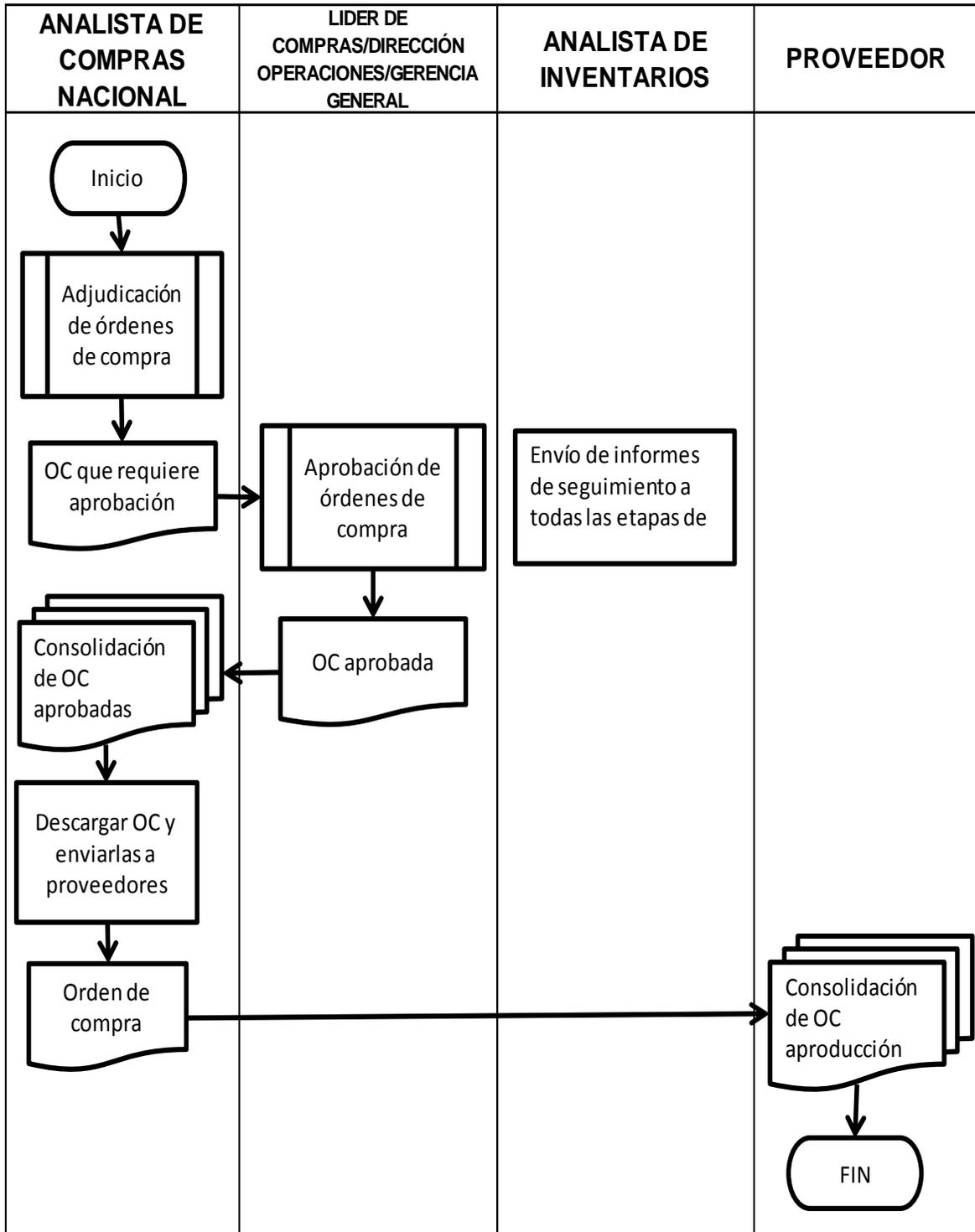
realicen la visita a cada lugar de trabajo donde está distribuido el personal en misión y uno a uno llenar los datos de cada persona.

Por otra parte la generación de solicitudes internas es un proceso dispendioso que se ve agravado por la concentración de pedidos que se presenta en algunos periodos de año. En este sentido, la tarea de la generación de las solicitudes internas, requieren de un apoyo temporal en periodos del año donde se concentren la mayor cantidad de los pedidos.

**Procedimiento:** Adjudicación y envío de la Orden de compra

<b>SEC.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ELEMENTOS UTILIZADOS</b>
<b>1</b>	Analista de compras Nacional	Toma la solicitud Interna en el sistema y la adjudica a los proveedores previamente seleccionados por el proceso de compras. Las órdenes de compra caen automáticamente en jerarquía de aprobación dependiendo del valor de la misma	Sistema ORACLE
<b>2</b>	Líder Nacional Gestión de Compras y/o Directora de Operaciones y/o Gerente General	Aprueba la orden de compra en ORACLE	Sistema ORACLE
<b>3</b>	Analista de compras Nacional	Descarga las órdenes de compra aprobadas y las envía a los proveedores	Sistema ORACLE y correo electrónico
<b>4</b>	Analista de inventarios	Envía informe de avance del Programa de Operaciones de Compras semanalmente a todos los usuarios y a todos los implicados en la cadena de abastecimiento.	Informe Excel, correo electrónico

**Diagrama Procedimiento: Adjudicación y envío de la Orden de compra**



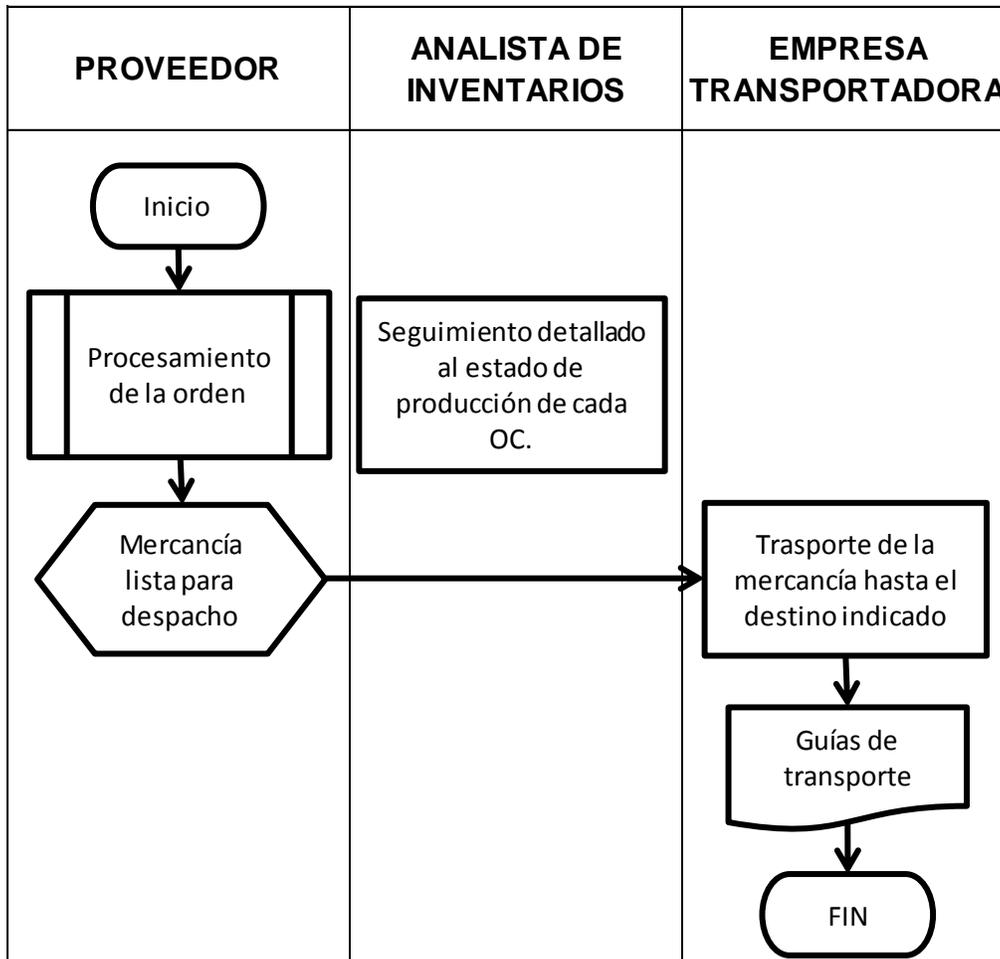
## Análisis

Se observa que este procedimiento está claramente definido y delimitado en sus actividades. Las tareas están bien distribuidas y adecuadas al volumen de trabajo, adicionalmente contiene controles que garantizan la seguridad financiera de la compañía ante cualquier acontecimiento no deseado como hurtos o posibles errores.

**Procedimiento:** Producción y despacho de la Orden de Compra

SEC.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	ELEMENTOS UTILIZADOS
1	Proveedor	Recibe la orden de compra y realiza la confección de las prendas y/o alistamiento de bienes o servicios requeridos.	OC en formato PDF, Sistemas y herramientas del proveedor
2	Analista de inventarios	Realiza seguimiento a los proveedores para verificar el estado de la producción de las OC y detectar cualquier inconveniente que pueda presentarse. Envía informe semanal a ejecutivos de cuenta.	Correos electrónicos, llamadas por celular, informes Excel
3	Proveedor	Realiza el despacho de la Dotación o los implementos a cada bodega de cada regional a través de la transportadora de su elección.	Guías de transporte
4	Empresa transportadora	Transporta la mercancía a cada uno de los destinos, custodiando las cajas y protegiéndolas de cualquier imprevisto	Flota de camiones y sistemas internos

**Diagrama Procedimiento:** Producción y despacho de la Orden de Compra



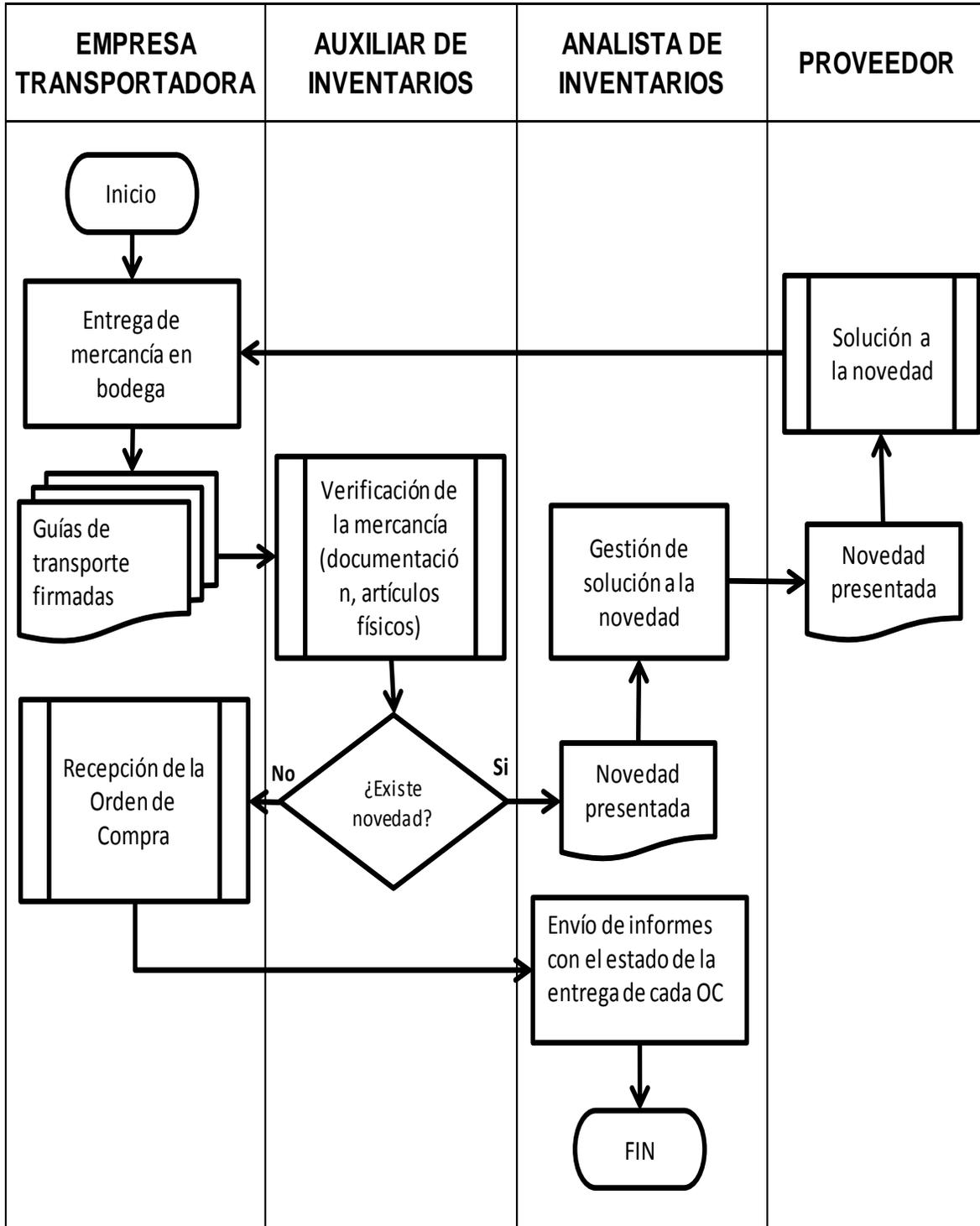
**Análisis**

Se observa que los tiempos de respuesta de los proveedores son adecuados y que su servicio se encuentran en un grado de desarrollo satisfactorio. Sin embargo, existen retrasos que se presentan por la concentración de los pedidos que se requieren en algunos periodos del año, que son solicitados de manera imprevista. Donde la actividad de adjudicación de las órdenes de compra y la producción del proveedor se ve desbordada en su capacidad e inevitablemente se generan retrasos.

**Procedimiento:** Recepción mercancía en bodega

SEC.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	ELEMENTOS UTILIZADOS
1	Transportadora	La transportadora entrega el pedido en las Bodegas Regionales y hace firmar la remisión y la guía de despacho con nombre legible de quien recibe.	Guías de transporte
2	Auxiliar de inventarios	Recibe el pedido, verifica la documentación de la mercancía, y realiza el conteo físico de la mercancía para garantizar que llegue completa. <b>SI</b> la cantidad de mercancía coincide con la OC; almacena la documentación y siga al paso 3. Si la cantidad de mercancía <b>NO</b> coincide con la OC, Reporta la novedad (faltante, sobrante, mercancía en mal estado) al Analista de inventarios. siga al paso 5	Remisión, copia de la OC y formato de reporte de novedades, correo electrónico
3	Auxiliar de inventarios	Rotula y almacena la mercancía en la zona asignada; y realiza la recepción el sistema de la orden de compra	Implementos de papelería
4	Analista de inventarios	Envía informe del estatus de las entregas de dotación e implementos a todos los usuarios, y también envía los inventarios de las bodegas de dotación	Informe Excel
5	Analista de inventarios	Recibe la novedad y gestiona con el proveedor la corrección del inconveniente	Formato Novedades, correo electrónico
6	Proveedor	En caso de ser un faltante realiza el despacho de la mercancía a la bodega regional debidamente rotulada. Si es un sobrante debe realizar la recogida de la misma en la bodega. Siga al paso 3	Sistemas y recursos internos del proveedor

**Diagrama Procedimiento:** Recepción mercancía en bodega



## Análisis

Las llamadas bodegas de dotación de Exficia (que son 6), en realidad son casas o cuartos acondicionados para el almacenamiento de la mercancía, algunas inclusive están ubicadas en zonas residenciales o en los edificios de las mismas oficinas de la compañía. 5 de ellas no cumplen con las normas de los planes de ordenamiento territorial de las respectivas ciudades.

Es un proceso bien estructurado, un proceso de recepción bien definido, etapas claras de verificación de la mercancía y reporte de las novedades. Sin embargo, estas tareas representan un trabajo supremamente manual para el auxiliar de inventarios y este es un recurso muy limitado para cumplir estrictamente con esta labor. Por consiguiente, en ocasiones no es posible cumplir con esta tarea a ese nivel de detalle

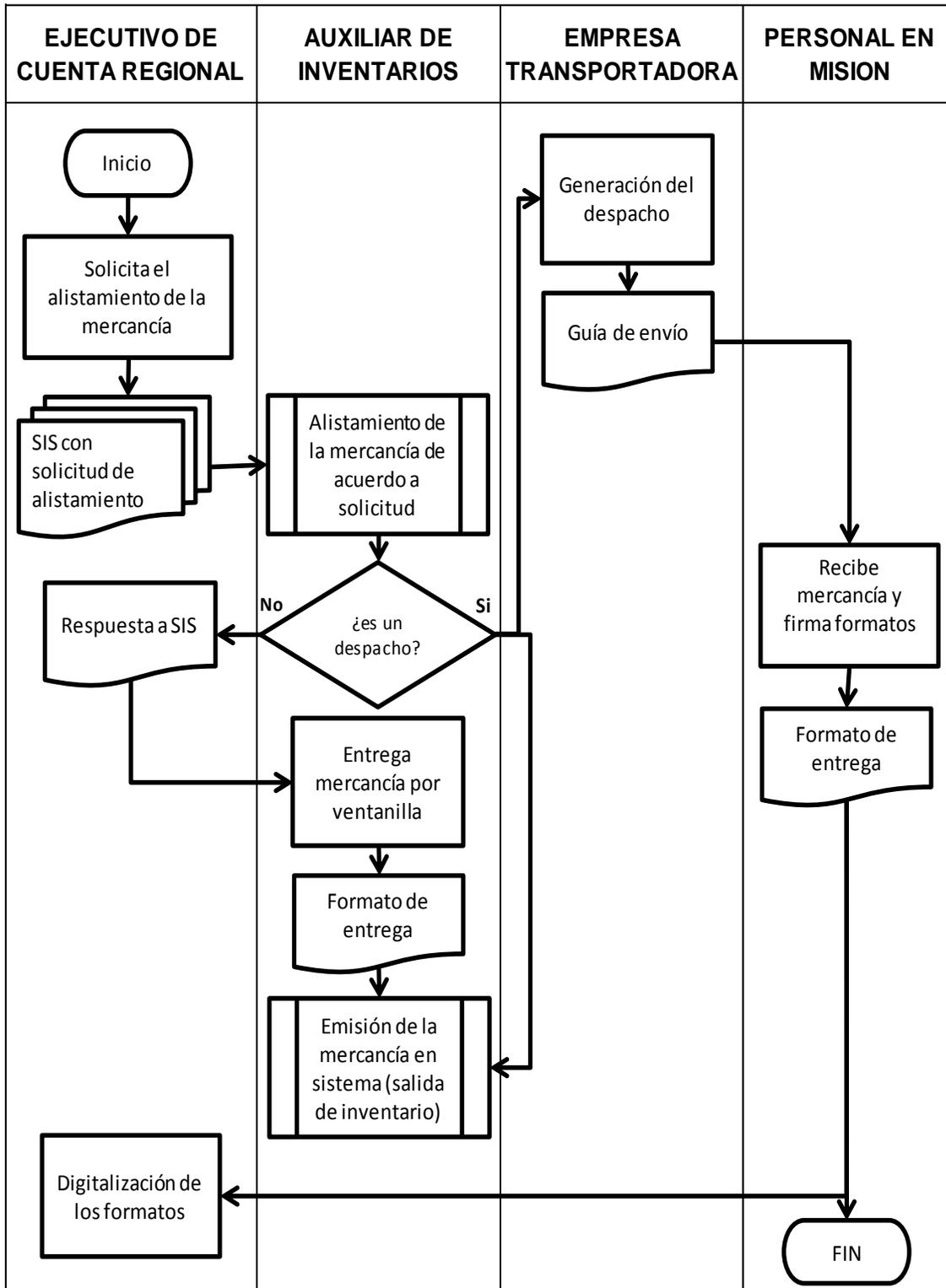
Es necesario la definición de apoyos temporales al auxiliar de bodega, que permitan el cumplimiento de las tareas y el procedimiento descritos en el diagrama anterior.

**Procedimiento:** Entrega de mercancía al colaborador

SEC.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	ELEMENTOS UTILIZADOS
1	Ejecutivo de Cuenta Regional	Solicita al auxiliar de dotación la entrega de la mercancía a través de SIS y usando los formatos definidos. Si lo que se necesita es una entrega por ventanilla, siga al paso 2. Si lo que se necesita es un despacho, siga al paso 6	Sistema SIS, y formatos de alistamiento y despacho
2	Auxiliar de inventarios	Recibe la solicitud, alista y realiza el Picking (Recolección) de los ítems solicitados, embala el producto de acuerdo al requerimiento y contesta el SIS con la confirmación del alistamiento cumplido	Papelería bodega, Sistema SIS, formatos de alistamiento y despachos
3	Ejecutivo de Cuenta Regional	Recibe la respuesta y procede a recoger la mercancía personalmente o enviando al personal en misión recogerla	Sistema SIS
4	Auxiliar de inventarios	Entrega la mercancía al ejecutivo de cuenta regional o al personal que	Formato de entrega al

<b>SEC.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ELEMENTOS UTILIZADOS</b>
		acuda a recogerla, y hace firmar el documento respaldo de la entrega.	colaborador o SIS impreso
<b>5</b>	Trabajador en misión	Recibe la dotación/implementos y firma el formato de entrega al colaborador. Siga al paso 10	Formato entrega al colaborador
<b>6</b>	Auxiliar de inventarios	Recibe la solicitud, alista y realiza el Picking (Recolección) de los ítems solicitados, embala el producto de acuerdo al requerimiento, elabora la guía de envío, genera el despacho a través de la empresa transportadora y contesta el SIS con la confirmación del despacho cumplido y el número de guía.	Sistema web transportadora, guías del envío, Sistema SIS, papelería bodega, formato despacho
<b>7</b>	Empresa Transportadora	Realiza el transporte de la mercancía hasta el punto de destino, entrega y hace firmar la guía de envío de la persona que recibe.	Guías de envío
<b>8</b>	Ejecutivo de Cuenta Regional	Recibe la mercancía y procede a distribuir la mercancía al personal en misión	Formato de entrega al colaborador, guías de envío
<b>9</b>	Trabajador en misión	Recibe la dotación/implementos y firma el formato de entrega al colaborador.	Formato de entrega al colaborador
<b>10</b>	Auxiliar de inventarios	Realiza el descargo de la mercancía en el inventario en el sistema (salida de inventario) y almacena los soportes de entrega	Formato de entrega al colaborador, guías de envío, SIS impresos
<b>11</b>	Ejecutivo de Cuenta Regional	Consolida los formatos de entrega al colaborador y los envía digitalización.	Formato entrega al colaborador

**Diagrama Procedimiento: Entrega de mercancía al colaborador**



## **Análisis**

Se encuentra que las actividades de este procedimiento se encuentran bien definidas y delimitadas en su responsabilidad para cada rol. Sin embargo se es evidente que nuevamente el recurso humano de la bodega de dotación es muy escaso para el tamaño de la operación que tienen que enfrentar. Por lo tanto, por no afectar el servicio de la compañía, en ocasiones los auxiliares de inventario deben omitir o saltarse actividades del procedimiento para cumplir con las entregas y despachos en el menor tiempo posible.

Es necesario la definición de apoyos temporales al auxiliar de bodega, que permitan el cumplimiento de las tareas y el procedimiento descritos en el diagrama anterior.

Siguiendo con el análisis, se caracterizará la estructura del servicio que presta la empresa Exficia en cumplimiento de su misión, el outsourcing.

### **8.3.7 Caracterización del servicio**

#### **8.3.7.1 Estructura del Servicio**

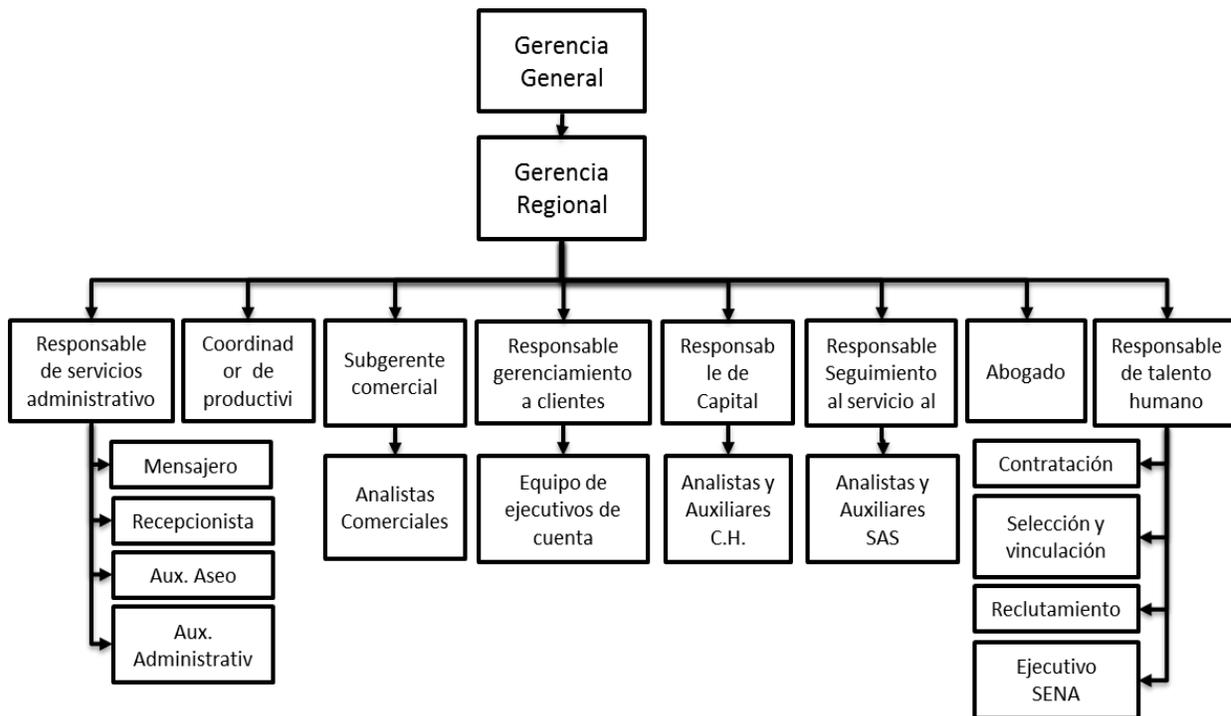
En la definición de una estructura para la atención de un servicio, Exficia considera diferentes variables para ajustar la mejor disposición de su personal administrativo, todo depende de la magnitud del negocio soportar, de la cantidad de personal en misión requerido, de la dispersión geográfica y del tipo de servicio a prestar. Por lo tanto no existe una sino muchas estructuras de servicio diferentes casi que personalizadas para cada negocio.

#### **Estructura Regional**

Todos los negocios de Exficia son manejados directamente por cada una de sus 6 regionales. Cada regional es responsable por administrar el servicio, y son el enlace con la estructura nacional y los procesos nacionales para gestionar todas soluciones requeridas para administrar eficientemente el negocio.

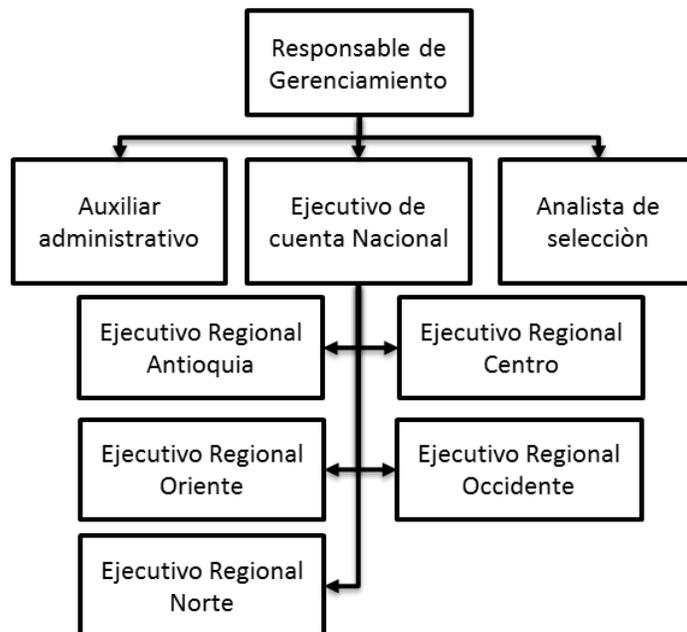
La estructura regional está compuesta de una gerencia que reporta directamente a la gerencia general; y varios grupos de “responsabilidades” sobre tareas específicas en la prestación de servicio.

**Gráfico 4. Estructura Regional que soporta el servicio**



Fuente: información de Exficia. Procesó: John Edward Roman. Asesor. Año 2014.

**Gráfico 5. Estructura básica de Servicio**



Fuente: Información de Exficia. John Edward Roma. Asesor. 2014

## **Análisis**

Como se puede observar la estructura básica que dispone Exficia se compone principalmente de un responsable de la interacción con el cliente que en Exficia se denomina “Ejecutivo de cuenta Nacional”, quien es el jefe directo del personal en misión. El ejecutivo de cuenta nacional estará ubicado siempre en la ciudad donde el cliente (principal) tiene su casa matriz. Si el negocio tiene presencia en diferentes lugares de la geografía nacional, el ejecutivo de cuenta tendrá el apoyo en cada región, de un “ejecutivo de cuenta regional”. Esto para los casos en que el personal en misión esté distribuido a nivel nacional.

Tanto los ejecutivos de cuenta Nacionales como los regionales, son los jefes directos del personal en misión. Y tienen la función de administrar el personal, reportar novedades de nómina, solicitar dotación e implementos, coordinar vacaciones, incapacidades, licencias y demás temas que se puedan presentar.

Para el proceso de reclutamiento del personal, cada regional de Exficia dispone de un “analista de selección y vinculación” que se encarga de garantizar el talento humano permanentemente para la operación del negocio. Hacen los procesos de Reclutamiento, Evaluación de personal, selección, contratación, inducción y entrenamientos.

Los analistas de vinculación son coordinados por un “Responsable de Gerenciamiento al cliente” quien reporta directamente a la gerencia regional.

Existe toda una serie de procesos nacionales (compras, gerenciamiento a clientes, Nomina y facturación, etc.) que apoyan la operación desde la casa matriz bajo el mando de la dirección de operaciones.

### **8.3.7.2 Servicios ofrecidos**

Exficia ofrece varias alternativas de servicios de outsourcing en los que se especializa en las diferentes áreas de una organización; y en diversos sectores de la economía.

En la siguiente tabla se relacionan los servicios que ofrece Exficia:

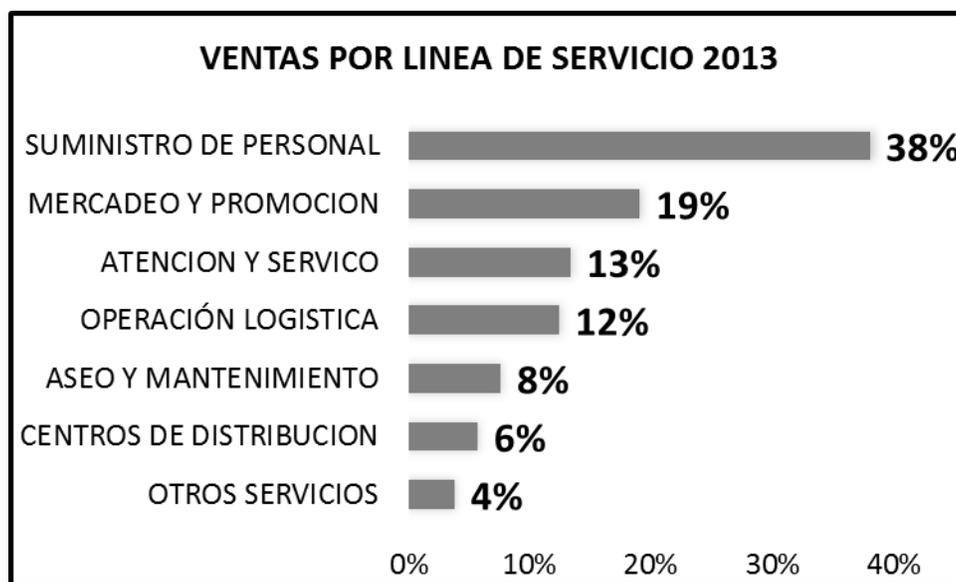
**Tabla 7. Servicios ofrecidos por Exficia Ltda. 2014**

<b>SERVICIOS OFRECIDOS</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>ASEO Y MANTENIMIENTO</b>	Servicio de Aseo de instalaciones, limpieza de oficinas, zonas comunes, plantas de producción, bodegas y parqueaderos. Tratamientos especiales para pisos
<b>ATENCIÓN Y SERVICIO</b>	Servicio de coordinación y dirección de procesos relacionados con la gestión de atención al cliente, administración de procesos y solución de peticiones, quejas y reclamos, controlando los procesos a cargo, tiempos de respuesta y resultados.
<b>CENTROS DE DISTRIBUCION</b>	Servicio de Bodegaje, programación, administración, manejo, mantenimiento y transporte de material POP.
<b>MERCADEO Y PROMOCIÓN</b>	Servicio especializado en mercadeo y promoción de canales especializados
<b>MERCHANDISING</b>	Servicio de asesoría en estrategias de mercadeo y exhibición agilizando la rotación y venta de productos.
<b>OPERACIÓN LOGISTICA</b>	Servicio de operación de abastecimiento, surtido, y merchandising desde la hora de apertura hasta el cierre de cada almacén.
<b>PRODUCCION Y LOGISTICA</b>	Servicio de coordinación y dirección de procesos relacionados con la gestión productiva y logística. A través de indicadores y estándares de productividad. Movilización de carga, procesos Inbound y Outbound
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	Servicio de apoyo temporal a picos de en la operación industrial, a través de la administración de los procesos productivos.
<b>PROMOCION Y VENTAS</b>	Servicio de desarrollo de eventos promocionales en el punto de venta
<b>SUMINISTRO DE PERSONAL</b>	Servicio de reclutamiento, selección, y contratación de personal temporal.
<b>TALENTO HUMANO</b>	Servicios para garantizar talento humano competente: Administración de nómina (Payroll) -Selección de personal - Evaluación de personal - Visitas domiciliarias
<b>VENTA Y SERVICIO</b>	Servicio de soporte a la preventa, venta y postventa, tanto en la ejecución, como en los resultados, por medio de indicadores y estándares de servicio.

Fuente: Información de Exficia. Procesó John Edward Roman. Asesor. 2014.

De los servicios anteriormente mencionados, en la siguiente gráfica se relaciona su representación en las ventas del año 2013.

**Gráfico 6. Representación de las ventas por líneas de servicio en 2013**



Fuente: información de Exficia. Procesó John Edward Roman. Asesor. 2014.

El 38% de las ventas corresponde al servicio de suministro del personal que es el más importante de la compañía. Consiste básicamente en enviar el personal para trabajar en determinadas tareas y cuya responsabilidad se limita al pago de la nómina del personal.

El servicio de mercadeo y la promoción corresponden al 19% del ingreso de Exficia.

### **Análisis**

Los servicios prestados por Exficia, pueden parecer a simple vista muy parecidos en algunos casos, sin embargo los servicios se caracterizan por tener enfoques diferentes en lo relacionado a 3 aspectos:

- El nivel de empoderamiento o gobernabilidad de Exficia sobre el trabajo realizado.
- Responsabilidad sobre los resultados del servicio prestado
- El grado de subordinación del personal.

El servicio de suministro de personal es el más básico de todos, consiste simplemente contratar los trabajadores y administrar la nómina. Mientras que el personal en misión realiza directamente el trabajo en las instalaciones de la empresa contratante.

El servicio BPO (Business Process Outsourcing) o en español Subcontratación de Procesos de Negocios, es el máximo nivel de evolución del outsourcing. En el servicio BPO se subcontratan las funciones de un proceso de negocio completo en proveedores de servicios, entregando a la empresa contratista no solo la realización de la tarea, sino también la responsabilidad sobre los resultados y cumplimiento de indicadores. Algo que ocurre en menor medida en los servicios de outsourcing integral, y casi inexistente en el sólo servicio de suministro de personal.

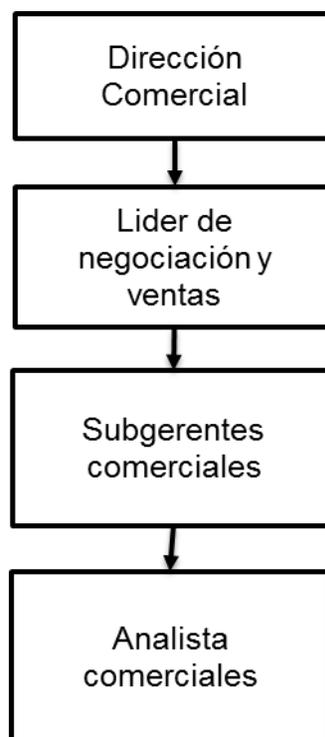
### 8.3.8 Caracterización de la venta

A continuación se relaciona la forma como Exficia ofrece los servicios a otras empresas.

#### 8.3.8.1 Estructura de la venta

El proceso de las ventas estas soportado por la siguiente estructura

**Gráfico 7. Organigrama proceso de Negociación y Ventas**



Fuente: información de Exficia. Procesó: John Edward Roman. Asesor. 2014

### Cargo Director Comercial

<b>CARGO</b>	<b>DIRECTOR COMERCIAL</b>
<b>OCUPANTES</b>	Una persona
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente General
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	Lunes - Viernes (8:00 am - 6:00 pm)
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	Contribuir al crecimiento de la compañía a través de la investigación, creación, comunicación e implementación de estrategias de venta

### Cargo Líder de negociación y ventas

<b>CARGO</b>	<b>LIDER DE NEGOCIACION Y VENTAS</b>
<b>OCUPANTES</b>	Una persona
<b>JEFE INMEDIATO</b>	DIRECTOR COMERCIAL
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	Lunes - Viernes (8:00 am - 6:00 pm)
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	Velar por el crecimiento de las ventas desarrollando ofertas de negocio novedosas que satisfagan las expectativas del mercado

### Cargo Subgerente Comercial

<b>CARGO</b>	<b>SUBGERENTE COMERCIAL</b>
<b>OCUPANTES</b>	15
<b>JEFE INMEDIATO</b>	LIDER DE NEGOCIACION Y VENTAS
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	Lunes - Viernes (8:00 am - 6:00 pm)
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	Garantizar el crecimiento rentable y sostenible a través de la implementación de estrategias de mercadeo.

### Cargo Analista Comercial

<b>CARGO</b>	<b>ANALISTA COMERCIAL</b>
<b>OCUPANTES</b>	25
<b>JEFE INMEDIATO</b>	SUBGERENTE COMERCIAL
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	Lunes - Viernes (8:00 am - 6:00 pm)
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	Contribuir al crecimiento de la compañía a través de la investigación, creación, comunicación e implementación de estrategias de venta

Esta estructura tiene cargo todas las funciones relacionadas a la venta de los servicios. Está compuesta por un equipo de analistas comerciales que dependen de un subgerente comercial en cada una de las sedes regionales de la compañía, y que son coordinados por la dirección comercial desde la casa matriz. Dentro los aspectos que soporta esta estructura, se puede mencionar las siguientes funciones:

Diseñar estrategias de penetración de clientes regionales

Revisar y analizar la rentabilidad de los clientes ingresados a través de su gestión comercial

Tomar acciones para rentabilizar los clientes que no cumplen el margen estimado

Desarrollar las estrategias de ventas definidas por la Gerente de la Regional

Realizar la Planeación Comercial Mensual: Prospección de Clientes, Plan de Llamadas y visitas que permitan cumplir con la meta de ventas

Presentar informes de su gestión semanalmente: No. Visitas, Llamadas, Contactos Realizados y Negocios con oportunidad

Mantener contacto permanente con agremiaciones que faciliten contactos con clientes potenciales como: Cámaras de Comercio, Foros

Realizar las simulaciones que permitan evidenciar el cumplimiento de las políticas de rentabilidad establecidas para aprobación de los negocios

Consultar periódico y páginas de licitaciones para aprovechar estas oportunidades

Diseñar y estructurar ofertas comerciales rentables para la compañía

Identificar de manera proactiva los cambios que se suceden en el mercado con el fin de que la Organización pueda alinear sus estrategias, aprovechar las oportunidades, potencializar las fortalezas y mitigar las debilidades y amenazas.

#### **8.3.8.2 Proceso de la venta**

El proceso de la venta funciona bajo las siguientes etapas

##### **Pronostico de ventas**

Al inicio de año se establece un pronóstico de ventas Nacional y Regional de acuerdo al historial del último año y las proyecciones teniendo en cuenta variables exógenas y endógenas.

Se diseñan estrategias comerciales que permitan alcanzar las metas mensuales del pronóstico y se elabora un plan de ventas

Se realiza un seguimiento mensual al plan de ventas para garantizar la información en el momento oportuno e identificar correcciones para poder cumplir con el pronóstico.

### **Análisis de prospectos**

Proceso a través del cual se identifican clientes prospectos de acuerdo a investigaciones de mercado. Posterior se realiza la programación en cronogramas para su contacto (llamadas, visitas) de acuerdo al perfil del posible cliente.

### **Preventa - licitaciones**

Proceso a través del cual se analizan los pliegos, se planean actividades, se consolida la información y requerimientos del licitante y se entrega la licitación.

Se realiza una investigación profunda del posible cliente, sector económico, pagina web, necesidades, riesgos, condiciones, etc.; posteriormente se elabora una presentación y se programan citas con los contactos para la presentación de la propuesta comercial.

### **Negociación**

Se presenta la propuesta comercial al cliente y se negocian los alcances del negocio, tiempos, precios, acuerdos de servicio, etc. Luego se estructura una guía operacional del negocio para que este sea adaptado luego a la operación de la compañía.

### **Acuerdos De Niveles De Servicio**

La metodología contempla la definición de una matriz de Acuerdos de Niveles de Servicio. Estos consisten en establecer con las empresas principales todos los compromisos que se adquieren a través del contrato y la oferta de servicio que se presenta en las licitaciones.

### **Plan De Instalación**

El plan de instalación es un detalle de actividades que tiene el objetivo de entregar un nuevo negocio a la estructura operativa que soporta el servicio. El plan de instalación se desarrolla en 4 fases: gestión comercial, del cambio, de personal y tecnológica. El plan es propuesto por EXFICIA y se valida con el cliente para acordar entregables y fechas de cumplimiento de las actividades que son conjuntas. El plan

está diseñado para lograr la instalación del servicio en la fecha esperada el inicio de servicio y facilitar que fluya las actividades post-ingreso que se ejecutan durante los dos primeros meses del servicio de manera satisfactoria. Al finalizar este proceso se aplica al cliente una encuesta de satisfacción de la instalación con el servicio.

## **Venta**

Se realiza la entrega formal a los responsables regionales de soportar el servicio del negocio, en donde se definen los roles que intervienen, se designan los responsables de la cuenta, y se entregan los manuales del negocio donde se explica al detalle los acuerdos.

## **Análisis**

Se evidencia que durante el proceso de la venta, no se contempla la incidencia que tiene el no tener claro los elementos que se deben entregar al personal en misión; ni cuándo se deberá entregar la dotación o implementos; y mucho menos esta información se comparte a los procesos operativos que soportan la compra y el servicio. Esto genera que a los clientes que ingresan recientemente a la compañía no se les entregue oportunamente los elementos que necesitan, empezando a generar problemas de servicio desde el principio de la venta.

Se debería crear un comité donde se informe y socialice a los procesos involucrados en el abastecimiento de la dotación, el ingreso de nuevos negocios, donde se comparta las necesidades de compra que se aproximen, y las fechas y expectativas de entrega.

## **8.4 CLIENTES**

Este eslabón está conformado por las empresas principales en relación de agencia con Exficia, que son las entidades usuarias del servicio de outsourcing, y que delega a Exficia la ejecución de una labor en su nombre.

A continuación se relacionan los negocios más importantes con los que la empresa Exficia maneja su relación de agencia. Para ellos se presentan dos matrices que relacionan: 1) los clientes que representaron mayores ingresos por ventas en el 2013, y 2) los clientes que mantuvieron los niveles más altos de personal activo en misión con corte diciembre de 2013.

**Tabla 8. Clientes (Principales) con mayor compras registradas en el 2013 Pareto**

<b>EMPRESAS PRINCIPALES</b>	<b>\$ COMPRA 2013</b>	<b>% DEL TOTAL GENERAL</b>
TCT MOBILE INTERNATIONAL	\$ 1.863.284.122	16,5%
OPERACIONES Y SERVICIOS COMBUSTIBLE	\$ 1.539.481.118	13,7%
COLGATE PALMOLIVE COMPAÑÍA	\$ 1.149.847.224	10,2%
COLOMBIA TELECOMUNICACIONES S A ESP	\$ 834.945.907	7,4%
COMERCIAL NUTRESA S A S	\$ 704.168.734	6,2%
COLOMBIA MOVIL S A E S P	\$ 507.216.946	4,5%
SUPERTIENDAS OLIMPICA S A	\$ 459.012.125	4,1%
COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S A	\$ 420.481.920	3,7%
ALMACENES EXITO S A	\$ 321.452.932	2,9%
ACONDESA	\$ 277.133.713	2,5%
PREBEL S A	\$ 244.237.677	2,2%
BOHERINGER INGELHEIM S A	\$ 234.861.937	2,1%
RECAUDOS Y TRIBUTOS S A	\$ 214.752.942	1,9%
CADBURY ADAMS COLOMBIA S A	\$ 209.402.978	1,9%
RECKITT BENCKISER COLOMBIA S A	\$ 185.081.982	1,6%

Fuente: información de Exficia. Procesó: John Edward Roman. Asesor. 2014

TCT MOBILE, es la empresa que más ingresos le reportó a Exficia en el 2013, con más de 1800 millones de pesos.

OPERACIONES Y SERVICIOS DE COMBUSTIBLE, le representó a la empresa una compra por valor de \$ 1.539.481.118, es decir un 13,7% del total de la compra en 2013.

COLGATE PALMOLIVE COMPAÑÍA, representó una compra del 10,2% en 2013, que es el equivalente al \$ 1.539.481.118. El negocio de Colgate está conformado sólo por dos servicios específicos: Mercadeo y Promoción.

**Tabla 9. Clientes (Principales) con mayor personal activo en misión julio 2014**

<b>EMPRESAS PRINCIPALES</b>	<b>CANT ACTIVOS</b>	<b>% DEL TOTAL ACTIVOS</b>
SUPERTIENDAS Y DROGUERIAS OLIMPICA S A	3075	9,5%
OPERACIONES Y SERVICIOS DE COMBUSTIBLE	2235	7,5%
COMERCIAL NUTRESA S A S	1747	5,2%
COLOMBIA TELECOMUNICACIONES S A ESP	1649	4,3%
ALIMENTOS CARNICOS S A S	1562	4,4%
COLGATE PALMOLIVE COMPAÑIA	1545	4,7%
ALMACENES EXITO S A	1538	4,8%
EFICACIA S A	1507	4,6%
COLOMBIA MOVIL S A E S P	1362	4,2%
COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S A	863	2,5%
JOHNSON Y JOHNSON DE COLOMBIA S A	793	2,4%
MONDELEZ COLOMBIA S A S	783	2,4%
JGB S A	718	2,1%
ACONDESA S A	606	1,6%
DISTRIBUIDORA RAYCO S A S	577	1,7%

Fuente: información de Exficia. Procesó: John Edward Roman. Asesor. 2014

OLIMPICA es el cliente de Exficia que más personal activo en misión tiene trabajando en sus instalaciones, con un total de 3075 trabajadores, el 9,5% del total de trabajadores activos de la empresa.

OPERACIONES Y SERVICIOS DE COMBUSTIBLE, tiene el segundo lugar con 2235 trabajadores activos en misión. Estos trabajadores corresponden principalmente a promotores (isleros) de las estaciones de servicio de TERPEL – GAZEL.

La información de las dos tablas anteriores señala a aquellos clientes a los que Exficia debería darle prioridad en el servicio, pues representan sus mayores ingresos por ventas, su mayor volumen de facturación, y son negocios que mantienen altos niveles de personal en misión. Por lo tanto, sus necesidades deberían ser solucionadas de manera inmediata.

## **Análisis**

Se observa que hay relaciones de agencia con empresas de diferentes sectores de la economía, empresas del sector alimenticio, telecomunicaciones, servicios públicos, hidrocarburos, de productos de aseo y papelería, etc.

La variedad de empresas en relación de agencia con Exficia, implica también una gran variedad marcas que deben representarse en los uniformes del personal en misión, es decir diferentes colores, logos, estampados, diseños, etc. Que aumentan la complejidad del abastecimiento de productos tan diferenciados.

Existe una gran proporción de empresas (en relación de agencia) que solicitan cambios frecuentemente en los uniformes de dotación que se les entrega al personal en misión, ya sea por cambios en la imagen de marca, o por simples cuestiones de innovación.

Algunos negocios por sus características y acuerdos contractuales, provocan una rotación alta del personal en misión por diferentes razones. Limitaciones salariales, selección de perfiles inadecuados; condiciones laborales difíciles, etc.

## **8.5 FORALEZAS Y DEBILIDADES**

Para proponer un plan de acción asertivo, se identifican y precisan, las fortalezas y debilidades de la cadena de abastecimiento en cada uno de los puntos caracterizados en el capítulo anterior.

### **8.5.1. FORTALEZAS**

#### **Proveedores**

Ofrecen muy buenos servicios pre y post venta (tipos de empaque, catálogos, elaboración los diseños personalizados, asesorías en telas, colores, etc.)

Se muestran flexibles a cualquier requerimiento de la compañía en lo relacionado a proyectos, nuevas maneras de hacer la cosas, facturación, agilizar entregas, etc.

Están distribuidos por toda la geografía nacional, por lo que facilita la atención inmediata a determinadas necesidades en las ciudades principales del país.

Ofrecen precios bajos en comparación con los del mercado.

#### **Transportadores**

En general, el servicio de transporte de las empresas de mensajería (ENVIA, SEVIENTREGA, COORDINADORA, ETC) es estable y confiable.

El servicio permite realizar seguimiento en línea del estado de los envíos.

#### **Producción**

El eslabón de producción es representado por el procesamiento que hace Exficia en el ejercicio de la prestación del servicio. En este capítulo se describen las fortalezas en los siguientes aspectos que la componen.

#### **Funciones**

Los perfiles definidos (nivel educativo, experiencia, habilidades, etc.) para cada cargo son adecuados a las responsabilidades y funciones que desempeñan en la cadena.

Los altos cargos directivos desempeñan un rol de movilización y seguimiento que promueve la innovación y la evolución de las prácticas y técnicas de la cadena de abastecimiento

### **Procedimientos**

Buenos sistemas de bases de datos que registran la operación de manera confiable y de fácil consulta.

Controles adecuados en los procedimientos, que evitan operaciones fraudulentas, comportamientos prohibidos, extralimitaciones de los cargos o actividades ilegales.

Negociaciones beneficiosas con los proveedores a nivel de precios y acuerdos logísticos, que son muy lucrativos para la compañía

### **Normas y políticas**

Delimitación clara de las relaciones con proveedores, clientes, y organismos del estado.

Delimitación clara de comportamientos que debe tener cada persona dentro de la organización y sus deberes frente al desempeño de la cadena de abastecimiento.

### **Estructura del Servicio**

Son estructuras especializadas a cada línea de negocio, facilitando la comprensión de las necesidades y características propias del sector donde se ubica la empresa.

Para cada negocio existe una persona que responde y representa a la compañía ante la empresa principal y que se encarga de gestionar el cumplimiento del contrato y los acuerdos de servicio.

### **Estructura de la Venta**

Existe una buena planeación previa a la venta, pronósticos, cronogramas de contacto prospectos, etc.

Las metas de ventas son crecientes, lo que indica una propensión incrementar permanentemente la base de clientes y aumentar los ingresos de la compañía.

### **Empresas (principales)**

Son empresas legalmente constituidas y con toda su documentación al día.

Son empresas que comprenden muy bien cómo se da la relación de agencia y las implicaciones legales del contrato de suministro de personal.

## **8.5.2 DEBILIDADES**

### **Proveedores**

Dependencia de los largos tiempos de entrega de los insumos que proveen las textileras (Suministran las telas).

Los productos del sector de las confecciones se caracterizan por ser muy poco homogéneos, es decir, el mismo producto presenta diferencias entre proveedores e inclusive entre lotes de producción de un mismo proveedor.

El sector de las confecciones se caracteriza por ser aún una labor demasiado manual y que se desarrolla en pequeños talleres, por lo que es muy susceptible al error humano o infinidad de vicisitudes en la producción, que pueden retrasar la entrega de la mercancía.

Eventualmente se presentan defectos de calidad en los productos que ofrecen, ya sea por razones de los insumos y materias primas utilizadas o por las deficiencias en la manufactura.

En los despachos de algunos proveedores se observan empaquetaduras y embalajes muy deficientes

### **Transportadores**

La mayor cantidad de retrasos en el transporte se deben a errores en el suministro de la información a las empresas de mensajería.

Los proveedores locales son supremamente informales y en ocasiones pueden fallar en la prestación del servicio, no cumplir con la entrega, retrasarse en las recogidas, etc.

### **Producción**

El eslabón de producción es representado por el procesamiento que hace Exficia en el ejercicio de la prestación del servicio. En este capítulo se describen las debilidades en los siguientes aspectos que la componen.

### **Funciones**

Existen funciones en algunos cargos que no están bien delimitadas, ni tienen un procedimiento claro.

Existen actividades en las que en determinados periodos del año se concentran volúmenes de trabajo muy altos, convirtiéndose en cuellos de botella para el flujo de la cadena abastecimiento.

Los altos cargos directivos concentran sus funciones en actividades de movilización y seguimiento, dejando de lado el cumplimiento de las tareas operativas que les atañen y que intervienen directamente en el flujo de la cadena. (Aprobación de solicitudes internas y aprobación de órdenes de compra).

Se observa que en las bodegas, el recurso es muy limitado para la cantidad de actividades que deben desarrollar, y que en periodos del año, esto se convierte en en cuellos de botella para la operación.

### **Procedimientos**

Falta delimitación y documentación de algunos procedimientos de la cadena que no son muy claros, especialmente en el tema de inventarios.

Al momento de la definición de la necesidad de compra (qué es lo que se quiere comprar) se observa gran lentitud, los canales de comunicación fluyen poco debido a que hay muchos intermediarios.

Se observa que hay demasiados eslabones en la cadena de abastecimiento que no agregan valor al servicio y que representan un ciclo bastante lento para la entrega final del producto.

El Sistema de información que posee la compañía contiene módulos que son de manejo complejo y de funcionalidad escasa, que hace lento el desarrollo de algunas tareas, como las solicitudes internas o las salidas de inventario.

Existen Cuellos de botella en algunas tareas durante periodos del año en los que la actividad de abastecimiento crece y se congestionan los pedidos y las entregas. Esto sucede principalmente en procedimientos como la creación y asociación de conceptos, en la generación de las solicitudes internas, y en las entregas al personal en misión en las bodegas

### **Normas y políticas**

Las políticas no están bien orientadas hacia las responsabilidades que tiene cada área sobre procesos clave de la cadena de abastecimiento.

No existe claridad, difusión o interiorización en el personal de la compañía de las normas vinculadas a su labor en lo relacionado a la cadena de abastecimiento, ni de sus castigos.

### **Estructura del servicio**

Se presenta altos niveles de rotación del personal que mantienen la estructura del servicio, por diferentes razones, entre ellas cuestiones salariales, y el estrés que genera el rol.

Se evidencia que hay debilidades de capacitación en los cargos que se manejan la relación con los principales, no hay claridad respecto a las funciones que desempeñan frente a la cadena de abastecimiento.

En algunas ciudades el personal en misión rota en muy altos niveles, lo que implica una labor constante de liquidación, selección, contratación, etc.

### **Estructura de la Venta**

Existen problemas cuando ingresan clientes nuevos, pues la dotación se necesita de manera inmediata para que el personal en misión empiece a laborar, y la información respecto a la necesidad no llega oportunamente a todos los agentes de la cadena de abastecimiento.

No fluye la información de manera adecuada entre la estructura que vende los servicios y los procesos operativos que generan el abastecimiento de los implementos, lo que genera retrasos en la entrega de la mercancía.

### **Empresas (principales)**

Algunos negocios por sus características y acuerdos contractuales, provocan una rotación alta del personal en misión por diferentes razones. Limitaciones salariales, selección de perfiles inadecuados; condiciones laborales difíciles, etc.

Algunas empresas son muy estrictas en el cumplimiento de especificaciones técnicas de la dotación y en el cumplimiento de acuerdos de servicio, hasta el punto de tomar acciones tales como: obligar a la devolución de la dotación ya entregada o la ejecución de cláusulas contractuales y penalizaciones económicas antes aquellos incumplimientos.

## **9. PLAN DE MEJORA**

### **9.1 DEFINICIÓN**

Para Ezequiel Arder Egg (1988), el Plan de acción son los parámetros dentro del cual se enmarcan los programas o proyectos. Y menciona que un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan: Lineamientos, Prioridades, Estrategias de acción, Asignación de recursos, Conjunto de medios o instrumentos (técnicas) que se han de utilizar para alcanzar metas y objetivos propuestos.<sup>62</sup>

### **9.2 FALENCIAS**

En el capítulo anterior se relacionaron las debilidades que presenta la organización Exficia. Como se evidenció existen varias falencias tanto en los proveedores; en los transportadores, como también en la organización misma; y situaciones a mejorar en el servicio que perciben los clientes. Básicamente las falencias más significativas que se encontraron se pueden resumir de la siguiente manera: 1) los proveedores ofrecen productos con tiempos de entrega muy largos por la dependencia frente a la materia prima, tienen retrasos en su operación y sus productos presentan defectos de calidad; 2) Por otra parte, la principal dolencia de los transportadores es la falta de información certera frente a los datos suministrados en los envíos, y la informalidad del servicio de los transportes locales; 3) Subsiguientemente, en Exficia existen funciones y procedimientos demasiado robustos que no agregan valor al servicio y que se convierten en cuellos de botella para la cadena de abastecimiento en algunos periodos del año, y otros cargos que tienen funciones muy insipientes y que podrían aportar más al resultado final, adicionalmente la comunicación no es efectiva entre los que venden y los que soportan el servicio al momento en que ingresan nuevos clientes; 4) Finalmente, la relación de agencia con los clientes es bastante crítica debido a las constantes fallas del servicio y sus rigurosas especificaciones técnicas y los acuerdos contractuales.

---

<sup>62</sup> Ander-Egg, Ezequiel (1988) Introducción a la planificación. Buenos Aires, Editorial El Cid editor. Pag. 25

Para solucionar las situaciones encontradas en el capítulo anterior, se plantean los siguientes objetivos tácticos acompañados de sus estrategias de acción, las actividades a desempeñar, y sus respectivos responsables.

### **9.3 OBJETIVOS TACTICOS**

Según Adolfo León Delgado (2004), son aquellos que se plantean como guía o método a seguir por las áreas o departamentos de la organización. Son específicos, concretos, y con resultados esperados a mediano plazo.<sup>63</sup>

#### **9.3.1 OBJETIVO No. 1**

Establecer estándares con los proveedores para el periodo 2014 - 2016

**Estrategia:** Desarrollando estándares de calidad y de entrega

**Actividad No. 1:** Identificación de los requerimientos de dotación de cada sector económico que atiende la compañía.

Después de hacer el estudio de las situaciones que aquejan a la cadena de abastecimiento, se encontró que la heterogeneidad de los productos de los proveedores y la inconsistente calidad de los mismos, es una de las causas principales de las inconformidades de los clientes con el servicio y es una situación generadora de retrasos en la operación de Exficia. En este sentido se le propone a la empresa Exficia, que se delimiten las especificaciones técnicas que debe tener cada uno de las prendas y artículos que compone la dotación de sus trabajadores en misión, teniendo en cuenta el cargo, las funciones que desempeñan y el sector económico donde desempeñan su labor.

Las especificaciones técnicas de la dotación servirán como un parámetro para medir y controlar la calidad de los productos que ofrecen los proveedores. Permitiendo solucionar el problema de calidad y heterogeneidad de la dotación, y estandarizando los productos que se compran y consumen en la cadena de abastecimiento. Para esta clasificación se contemplan aspectos de salud ocupacional asociados a las tareas que desempeña cada grupo de cargos, características propias del sector económico, y demás requerimientos comunes basados en la experiencia de la compañía con los clientes en su historia.

---

<sup>63</sup> Adolfo León Delgado, documento: elaboración de objetivos e indicadores, 2004.  
[http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/ciudade/comunidadacademica/Biblioteca%20de%20Documentos/Elaboracion\\_objetivos\\_indicadores.pdf](http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/ciudade/comunidadacademica/Biblioteca%20de%20Documentos/Elaboracion_objetivos_indicadores.pdf)

Para una mejor descripción y entendimiento de las especificaciones técnicas de la dotación, se construyeron fichas técnicas donde se recogen las especificaciones que debería tener la dotación por cada familia de cargos y por sector económico.

Los cargos a los que se les analizan las especificaciones de la dotación, se clasifican por cada sector en los que Exficia actualmente mantiene negocios, y se relacionan a continuación:

Sector Agropecuario: Operarios de cultivo y Operarios de Ganado

Sector Forestal: Jardineros

Sector Minero: Operarios de Minas y Promotores de hidrocarburos

Sector Industrial: Operarios de bodega y Operarios de planta

Sector Energético: Operarios de Energía y Operarios de Acueducto

Sector Transporte: Conductores y Mensajeros

Sector Sanitario: Aseadores

Sector Comercial: Mercaderistas, Promotores Y Mercaderistas de Cuartos Fríos

Sector Telecomunicaciones: Operarios de Redes

Sector Alimenticio: Cocineros y Meseros

Todos los sectores: Administrativos, Supervisores, Coordinadores, Vendedores y Asesores

Las fichas, donde se recogen las especificaciones de los anteriores cargos se presentan en la siguiente página.

**Responsable de la actividad No. 1:** Asesor en la formulación del plan de mejoramiento: John Edward Roman.

**SECTOR:** AGROPECUARIO - **CARGO:** OPERARIOS CULTIVOS

PRENDAS SUPERIORES		PRENDAS INFERIORES	
<b>TIPO:</b>	CAMISA	<b>TIPO:</b>	JEAN
<b>MATERIAL:</b>	DRIL	<b>MATERIAL:</b>	ÍNDIGO
<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	100% ALGODÓN	<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	14 ONZAS
<b>COLOR:</b>	CAQUI (ESPECÍFICO)	<b>COLOR:</b>	AZUL OSCURO
<b>CUELLO:</b>	DOWN	<b>TIPO CORTE BOTA:</b>	RECTA CON DOBLADILLO SENCILLO
<b>MANGA:</b>	MANGA LARGA	<b>TIPO DE COSTURA:</b>	TRIPLE
<b>PUÑOS:</b>	ESTILO PRETINA CON BOTON		
<b>TIPO DE COSTURA:</b>	TRIPLE		
<b>TIPO DE CIERRE:</b>	BOTONES PLASTICOS FRONTALES CENTRALES	<b>TIPO DE CIERRE:</b>	CREMALLERA CENTRAL Y UN BOTON
<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y XS a XXXL para hombre	<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y 28 a 46 para hombre
<b>BOLSILLOS:</b>	DOS (2) TIPO PARCHE. CON TAPA Y BOTON. OPCIONAL DIVISION EN BOLSILLO PORTAESFERO.	<b>BOLSILLOS:</b>	CUATRO (4) TIPO PARCHE. DOS EN LA PARTE DE ADELANTE, DOS EN LA PARTE DE ATRÁS.
<b>ADICIONAL:</b>	N/A	<b>ADICIONAL:</b>	CON PASADORES
CALZADO		ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	
<b>CALZADO:</b>	BOTA PANTANERA	Capucha tipo chavo para el sol en Dril (mezcla de 75% algodón y 25% de fibras de Kevlar), diseñada para proteger el cuello y cabeza	
<b>CAÑA:</b>	ALTA		
<b>COLOR:</b>	NEGRO		
<b>LENGÜETA:</b>	N/A		
<b>PUNTERA:</b>	TERMO FORMADA, EN MATERIAL P.V.C	Guante industrial negro en látex centrifugado calibre 35. Longitud de manga 50 cm	
<b>CAPELLADA:</b>	PVC		
<b>PLANTILLA:</b>	TRANSPIRANTE, EN AGLOMERADO DE POLIÉSTER ALGODÓN	El delantal plástico color blanco, extra largo de Artel, con ojales cromados, cordón blanco en el cuello y cintura (rematado). Tamaño: 105 cm de largo x 65 cm de ancho.	
<b>OJALETES:</b>	N/A		
<b>SUELA:</b>	CAUCHO CEMENTADO	Tapaboca dacrón blanco, 50% poliéster - 50% algodón, ajuste en la parte trasera por medio de cordón movable	
<b>FORROS:</b>	EN TELA NO TEJIDA. MEZCLA DE POLIÉSTER Y RESINAS ACRÍLICAS		
<b>PROPIEDADES:</b>	ANTIBACTERIAL	Gafas transparentes industriales en policarbonato con rejilla de ventilación interna. Largo 7", peso 50 gr	
<b>PROPIEDADES:</b>	ANTIDESLIZANTE NORMA ASTM F 2413-05, NTC ISO 20344 Y NTC ISO 20345.		

Fuente: información de Exficia. 2014 Procesó: John Edward Roman. Asesor

**SECTOR:** AGROPECUARIO - **CARGO:** OPERARIOS GANADO

PRENDAS SUPERIORES		PRENDAS INFERIORES	
<b>TIPO:</b>	CAMISA	<b>TIPO:</b>	JEAN
<b>MATERIAL:</b>	DRIL	<b>MATERIAL:</b>	ÍNDIGO
<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	100% ALGODÓN	<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	14 ONZAS
<b>COLOR:</b>	CAQUI (ESPECÍFICO)	<b>COLOR:</b>	AZUL OSCURO
<b>CUELLO:</b>	DOWN	<b>TIPO CORTE BOTA:</b>	RECTA CON DOBLADILLO SENCILLO
<b>MANGA:</b>	MANGA LARGA	<b>TIPO DE COSTURA:</b>	TRIPLE
<b>PUÑOS:</b>	ESTILO PRETINA CON BOTON		
<b>TIPO DE COSTURA:</b>	TRIPLE		
<b>TIPO DE CIERRE:</b>	BOTONES PLASTICOS FRONTALES CENTRALES	<b>TIPO DE CIERRE:</b>	CREMALLERA CENTRAL Y UN BOTON
<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y XS a XXXL para hombre	<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y 28 a 46 para hombre
<b>BOLSILLOS:</b>	DOS (2) TIPO PARCHE. CON TAPA Y BOTON. OPCIONAL DIVISION EN BOLSILLO PORTAESFERO.	<b>BOLSILLOS:</b>	CUATRO (4) TIPO PARCHE. DOS EN LA PARTE DE ADELANTE, DOS EN LA PARTE DE ATRÁS.
<b>ADICIONAL:</b>	N/A	<b>ADICIONAL:</b>	CON PASADORES
CALZADO		ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	
<b>CALZADO:</b>	BOTA PANTANERA	Guante industrial negro en látex centrifugado calibre 35. Longitud de manga 50 cm	
<b>CAÑA:</b>	ALTA		
<b>COLOR:</b>	AMARILLO		
<b>LENGÜETA:</b>	N/A		
<b>PUNTERA:</b>	TERMO FORMADA, EN MATERIAL P.V.C	El delantal plástico color blanco, extra largo de Artel, con ojales cromados, cordón blanco en el cuello y cintura (rematado). Tamaño: 105 cm de largo x 65 cm de ancho.	
<b>CAPELLADA:</b>	PVC		
<b>PLANTILLA:</b>	TRANSPIRANTE, EN AGLOMERADO DE POLIÉSTER ALGODÓN		
<b>OJALETES:</b>	N/A	Tapaboca dacrón blanco, 50% poliéster - 50% algodón, ajuste en la parte trasera por medio de cordón movable	
<b>SUELA:</b>	CAUCHO CEMENTADO		
<b>FORROS:</b>	EN TELA NO TEJIDA. MEZCLA DE POLIÉSTER Y RESINAS ACRÍLICAS		
<b>PROPIEDADES:</b>	ANTIBACTERIAL	Gafas transparentes industriales en policarbonato con rejilla de ventilación interna. Largo 7", peso 50 gr	
<b>PROPIEDADES:</b>	ANTIDESLIZANTE NORMA ASTM F 2413-05, NTC ISO 20344 Y NTC ISO 20345.		

Fuente: información de Exficia. 2014 Procesó: John Edward Roman. Asesor

**SECTOR: MINERO - CARGO: OPERARIOS MINAS**

<b>PRENDAS SUPERIORES</b>		<b>PRENDAS INFERIORES</b>	
<b>TIPO:</b>	OVEROL	<b>TIPO:</b>	N/A
<b>MATERIAL:</b>	DRIL	<b>MATERIAL:</b>	N/A
<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	100% ALGODÓN	<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	N/A
<b>COLOR:</b>	DE ACUERDO A IMAGEN CORPORATIVA DEL CLIENTE	<b>COLOR:</b>	N/A
<b>CUELLO:</b>	SPORT	<b>TIPO CORTE BOTA:</b>	N/A
<b>MANGA:</b>	MANGA LARGA	<b>TIPO DE COSTURA:</b>	N/A
<b>PUÑOS:</b>	DOBLE BOTON		
<b>TIPO DE COSTURA:</b>	TRIPLE		
<b>TIPO DE CIERRE:</b>	CIERRE EN NYLON OCULTO AL FRENTE.	<b>TIPO DE CIERRE:</b>	N/A
<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y XS a XXXL para hombre	<b>TALLAJE:</b>	N/A
<b>BOLSILLOS:</b>	CUATRO (4) TIPO PARCHE. DOS EN LA PARTE DE ADELANTE, DOS EN LA PARTE DE ATRÁS.	<b>BOLSILLOS:</b>	N/A
<b>ADICIONAL:</b>	CINTAS REFLECTIVAS DE 2" DE ANCHO ALREDEDOR DEL TRONCO Y BRAZOS	<b>ADICIONAL:</b>	N/A
<b>CALZADO</b>		<b>ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL</b>	
<b>CALZADO:</b>	BOTA SEGURIDAD	Casco de seguridad fabricado en polipropileno liviano, con visera y suspensión en nylon con correa aseguradora de mandíbula. Dieléctrico resistencia descargas de 20.000 voltios. (color de acuerdo a la imagen del cliente)	
<b>CAÑA:</b>	BAJA		
<b>COLOR:</b>	NEGRO		
<b>LENGÜETA:</b>	CARNAZA		
<b>PUNTERA:</b>	COMPOSITE	Protector auditivo tipo copa para ensamblar en casco, con diadema de soporte a la cabeza elaborada en plástico. Orejetas forradas en espuma y cuero. Copas elaboradas en polipropileno, con desplazamiento vertical y giros de 360°. Peso Max. 170 gr	
<b>CAPELLADA:</b>	CUERO GRASO CALIBRE 20 - 22		
<b>PLANTILLA:</b>	POLIPROPILENO		
<b>OJALETES:</b>	PLÁSTICO, DIÁMETRO INTERNO 3/16"		
<b>SUELA:</b>	BIDENSIDAD PU-PU-BICOLOR.	Guante en Nitrilo con manga de seguridad en lona, resistentes a la abrasión, corte por impacto, desgarre o tensión. Largo 25 cm, peso Max 15 gramos	
<b>FORROS:</b>	TELA NO TEJIDA EN FIBRAS DE POLIESTER 2 MM.		
<b>PROPIEDADES:</b>	DIELECTRICA 14.000 VOLTIOS. ASTM F 2412-5 Y ASTM F 2313-05	Gafas transparentes industriales en policarbonato con rejilla de ventilación interna. Largo 7", peso 50 gr	
<b>PROPIEDADES:</b>	RESISTENTE A HIDROCARBUROS		
<b>PROPIEDADES:</b>	RESISTENTE A LA ABRASIÓN NORMA DIN 53516		

**SECTOR: MINERO - CARGO: PROMOTORES HIDROCARBUROS**

PRENDAS SUPERIORES		PRENDAS INFERIORES	
<b>TIPO:</b>	POLO	<b>TIPO:</b>	PANTALON
<b>MATERIAL:</b>	PIQUE	<b>MATERIAL:</b>	DRIL VULCANO
<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	65% POLIESTER - 35% ALGODÓN	<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	100% ALGODÓN
<b>COLOR:</b>	DE ACUERDO A IMAGEN CORPORATIVA DEL CLIENTE	<b>COLOR:</b>	GRIS CENIZA
<b>CUELLO:</b>	T- SHIRT	<b>TIPO CORTE BOTA:</b>	RECTA CON DOBLADILLO SENCILLO
<b>MANGA:</b>	MANGA LARGA	<b>TIPO DE COSTURA:</b>	TRIPLE
<b>PUÑOS:</b>	RECTO		
<b>TIPO DE COSTURA:</b>	DOBLE		
<b>TIPO DE CIERRE:</b>	N/A	<b>TIPO DE CIERRE:</b>	CREMALLERA METÁLICA CENTRAL Y UN BOTON
<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y XS a XXXL para hombre	<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y 28 a 46 para hombre
<b>BOLSILLOS:</b>	N/A	<b>BOLSILLOS:</b>	CUATRO (4) TIPO PARCHE. DOS EN LA PARTE DE ADELANTE, DOS EN LA PARTE DE ATRÁS.
<b>ADICIONAL:</b>	CINTAS DE COLOR EN HOMBROS Y BRAZOS	<b>ADICIONAL:</b>	CINTAS REFLECTIVAS DE 2" DE ANCHO EN PIERNAS
CALZADO		ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	
<b>CALZADO:</b>	BOTA SEGURIDAD	Gorra Beisbolista tipo militar, en microfibra gamuzada. Visera ensanduchada y vivo amarillo y naranja en contorno, cierre con hebilla metálica. Color de acuerdo a imagen corporativa de cliente	
<b>CAÑA:</b>	BAJA		
<b>COLOR:</b>	NEGRO		
<b>LENGÜETA:</b>	CUERO CALIBRE 18 - 20		
<b>PUNTERA:</b>	COMPOSITE		
<b>CAPELLADA:</b>	CUERO GRASO CALIBRE 20 - 22		
<b>PLANTILLA:</b>	EVAPLANTEX		
<b>OJALETES:</b>	PLÁSTICO, DIÁMETRO INTERNO 3/16"		
<b>SUELA:</b>	INYECTADA EN POLIURETANO	Reata multicolor, ancho de 1,5" (3.8 cm). Cierre con argolla Latón Pavonado. Color de acuerdo a imagen corporativa del cliente	
<b>FORROS:</b>	EN TELA NO TEJIDA. MEZCLA DE POLIÉSTER Y RESINAS ACRÍLICAS		
<b>PROPIEDADES:</b>	DIELECTRICA 14.000 VOLTIOS. ASTM F 2412-5 Y ASTM F 2313-05		
<b>PROPIEDADES:</b>	RESISTENTE A HIDROCARBUROS		
<b>PROPIEDADES:</b>	IMPERMEABLE	Canguro en Lona Codra con dos bolsillos y cremallera central. Color de acuerdo a imagen corporativa del cliente.	
<b>PROPIEDADES:</b>	ANTIDESLIZANTE NORMA ASTM F 2413-05, NTC ISO 20344 Y NTC ISO 20345.		

Fuente: información de Exficia. 2014 Procesó: John Edward Roman. Asesor

**SECTOR: FORESTAL - CARGO: JARDINEROS**

PRENDAS SUPERIORES		PRENDAS INFERIORES	
<b>TIPO</b>	OVEROL	<b>TIPO:</b>	PANTALON
<b>MATERIAL:</b>	DRIL	<b>MATERIAL:</b>	DRIL VULCANO
<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	100% ALGODÓN	<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	100% ALGODÓN
<b>COLOR:</b>	VERDE OLIVA	<b>COLOR:</b>	VERDE OLIVA
<b>CUELLO:</b>	SPORT	<b>TIPO CORTE BOTA:</b>	RECTA SIN DOBLADILLO
<b>MANGA:</b>	MANGA LARGA	<b>TIPO DE COSTURA:</b>	TRIPLE
<b>PUÑOS:</b>	RECTO		
<b>TIPO DE COSTURA:</b>	TRIPLE		
<b>TIPO DE CIERRE:</b>	CREMALLERA METÁLICA CENTRAL	<b>TIPO DE CIERRE:</b>	CREMALLERA METÁLICA CENTRAL Y UN BOTON
<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y XS a XXXL para hombre	<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y 28 a 46 para hombre
<b>BOLSILLOS:</b>	CINCO (5) TIPO PARCHE. DOS EN LA PARTE DE ADELANTE, UN BOLSILLO RELOJERO Y DOS EN LA PARTE DE ATRÁS.	<b>BOLSILLOS:</b>	CUATRO (4) TIPO PARCHE. DOS EN LA PARTE DE ADELANTE, DOS EN LA PARTE DE ATRÁS.
<b>ADICIONAL:</b>	ELASTICO TRASERO OCULTO	<b>ADICIONAL:</b>	CON PASADORES. HORMA PARA CADA GÉNERO
CALZADO		ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	
<b>CALZADO:</b>	BOTA PANTANERA	Mascarilla doble Cartucho con filtro para labores de fumigación. Soporte hecho en caucho ajustable	
<b>CAÑA:</b>	ALTA		
<b>COLOR:</b>	NEGRO		
<b>LENGÜETA:</b>	N/A		
<b>PUNTERA:</b>	N/A		
<b>CAPELLADA:</b>	PVC	Gorra básica del Sol regulada mediante velcro trasero con entretela en la parte delantera. Visera rígida con refuerzo interior	
<b>PLANTILLA:</b>	TRANSPIRANTE, EN AGLOMERADO DE POLIÉSTER ALGODÓN	Caretta fumigación cabezal graduable, visor en acetato de celulosa calibre 40 de 25 por 30 cm. Cabezal en polipropileno de baja densidad, capucha en PVC impermeable que cubra cabeza, nuca y orejas	
<b>OJALETES:</b>	N/A	Gafas transparentes industriales en policarbonato con rejilla de ventilación interna. Largo 7", peso 50 gr	
<b>SUELA:</b>	CAUCHO CEMENTADO	Polainas flexibles en carnaza, 3 habillas para ajuste ubicadas en la parte posterior e inferior, costura en hilo poliéster - algodón. Calibre 25.	
<b>FORROS:</b>	EN TELA NO TEJIDA. MEZCLA DE POLIÉSTER Y RESINAS ACRÍLICAS		
<b>PROPIEDADES:</b>	ADHERENCIA SUELA NORMA NTC 2396-1 NUMERAL 4.8.7	Protector auditivo tipo tapón de tres anillos de agarre, triple borde con cordón para utilizarse detrás del cuello	
<b>PROPIEDADES:</b>	ANTIBACTERIAL		

Fuente: información de Exficia. 2014 Proceso: John Edward Roman. Asesor

**SECTOR: INDUSTRIAL - CARGO: OPERARIOS BODEGA Y PLANTA**

PRENDAS SUPERIORES		PRENDAS INFERIORES	
<b>TIPO:</b>	POLO	<b>TIPO:</b>	JEAN
<b>MATERIAL:</b>	PIQUE	<b>MATERIAL:</b>	ÍNDIGO
<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	65% POLIESTER - 35% ALGODÓN	<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	14 ONZAS
<b>COLOR:</b>	AZUL REY	<b>COLOR:</b>	AZUL OSCURO
<b>CUELLO:</b>	SPORT	<b>TIPO CORTE BOTA:</b>	RECTA CON DOBLADILLO SENCILLO
<b>MANGA:</b>	MANGA CORTA	<b>TIPO DE COSTURA:</b>	TRIPLE
<b>PUÑOS:</b>	REDONDO		
<b>TIPO DE COSTURA:</b>	DOBLE		
<b>TIPO DE CIERRE:</b>	BOTONES PLASTICOS FRONTALES CENTRALES	<b>TIPO DE CIERRE:</b>	CREMALLERA METÁLICA CENTRAL Y UN BOTON
<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y XS a XXXL para hombre	<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y 28 a 46 para hombre
<b>BOLSILLOS:</b>	UNO (1) TIPO PARCHE. SUPERIOR LADO IZQUIERDO.	<b>BOLSILLOS:</b>	CUATRO (4) TIPO PARCHE. DOS EN LA PARTE DE ADELANTE, DOS EN LA PARTE DE ATRÁS.
<b>ADICIONAL:</b>	N/A	<b>ADICIONAL:</b>	CON PASADORES. HORMA PARA CADA GÉNERO
CALZADO		ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	
<b>CALZADO:</b>	BOTA SEGURIDAD	Guante en hilaza con palma cubierta en látex, resistentes al desgarro y al corte por impacto. largo 26 cm, peso 92 gramos	
<b>CAÑA:</b>	BAJA		
<b>COLOR:</b>	NEGRO		
<b>LENGÜETA:</b>	SINTETICA		
<b>PUNTERA:</b>	ACERO NORMA ANZI Z41, EN 12568 NTC 2257 TIPO 2. RESISTENCIA A LA COMPRESIÓN. 2270 KG	Casco de seguridad fabricado en polipropileno liviano, con visera y suspensión en nylon con correa aseguradora de mandíbula. Dieléctrico resistencia descargas de 20.000 voltios. (color de acuerdo a la imagen del cliente)	
<b>CAPELLADA:</b>	CUERO CALIBRE 18 - 20 ASTM F 2413-05 NTC ISO 20345		
<b>PLANTILLA:</b>	TRANSPIRANTE, EN AGLOMERADO DE POLIÉSTER ALGODÓN		
<b>OJALETES:</b>	ACERO 0,55 MM		
<b>SUELA:</b>	CAUCHO CEMENTADO		
<b>FORROS:</b>	MATERIAL SINTÉTICO REF. CUERO PIG		
<b>PROPIEDADES:</b>	FLEXIÓN DE SUELA NORMA NTC 2396-1 NUMERAL 4.8.5 Y 5.17	Arnés arce multipropósito fabricado en reata en poliéster de 45 mm de ancho. Con argollas de resistencia a 3600 libras. Costura en nylon.	
<b>PROPIEDADES:</b>	CORDONES EN FIBRAS DE POLIPROPILENO, TELAR AMERICANO CON PUNTERAS DE ACETATO. LONGITUD 90 CMS		

Fuente: información de Exficia. 2014 Procesó: John Edward Roman. Asesor

**SECTOR: ENERGÉTICO - CARGO: OPERARIOS ENERGIA**

PRENDAS SUPERIORES		PRENDAS INFERIORES	
<b>TIPO:</b>	CAMISA	<b>TIPO:</b>	PANTALON
<b>MATERIAL:</b>	DRIL	<b>MATERIAL:</b>	DRIL VULCANO
<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	100% ALGODÓN	<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	100% ALGODÓN
<b>COLOR:</b>	DE ACUERDO A IMAGEN CORPORATIVA DEL CLIENTE	<b>COLOR:</b>	DE ACUERDO A IMAGEN CORPORATIVA DEL CLIENTE
<b>CUELLO:</b>	SPORT	<b>TIPO CORTE BOTA:</b>	RECTA CON DOBLADILLO SENCILLO
<b>MANGA:</b>	MANGA LARGA	<b>TIPO DE COSTURA:</b>	TRIPLE
<b>PUÑOS:</b>	ESTILO PRETINA CON BOTON	<b>TIPO DE CIERRE:</b>	CIERRE EN NYLON OCULTO AL FRENTE.
<b>TIPO DE COSTURA:</b>	DOBLE		
<b>TIPO DE CIERRE:</b>	BOTONES PLASTICOS FRONTALES CENTRALES	<b>ADICIONAL:</b>	CON PASADORES. HORMA PARA CADA GÉNERO
<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y XS a XXXL para hombre	<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y 28 a 46 para hombre
<b>BOLSILLOS:</b>	UNO (1) TIPO PARCHÉ. SUPERIOR LADO IZQUIERDO.	<b>BOLSILLOS:</b>	CUATRO (4) TIPO PARCHÉ. DOS EN LA PARTE DE ADELANTE, DOS EN LA PARTE DE ATRÁS.
<b>ADICIONAL:</b>	N/A		
CALZADO		ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	
<b>CALZADO:</b>	BOTA SEGURIDAD	Las gafas de seguridad V35GN Lente Oscuro con protección frontal y lateral contra golpes leves, polvo, chispas, impacto de partículas y radiación ultravioleta.	
<b>CAÑA:</b>	BAJA		
<b>COLOR:</b>	AMARILLO		
<b>LENGÜETA:</b>	SINTETICA		
<b>PUNTERA:</b>	TERMO FORMADA, EN MATERIAL P.V.C	Casco de seguridad fabricado en polipropileno liviano, con visera y suspensión en nylon con correa aseguradora de mandíbula. Dieléctrico resistencia descargas de 20.000 voltios. (color de acuerdo a la imagen del cliente)	
<b>CAPELLADA:</b>	CUERO CALIBRE 18 - 20 ASTM F 2413-05 NTC ISO 20345		
<b>PLANTILLA:</b>	TRANSPIRANTE, EN AGLOMERADO DE POLIÉSTER ALGODÓN		
<b>OJALETES:</b>	PLÁSTICO, DIÁMETRO INTERNO 3/16"		
<b>SUELA:</b>	CAUCHO CEMENTADO	Arnés arseg multipropósito fabricado en reata en poliéster de 45 mm de ancho. Con argollas de resistencia a 3600 libras. Costura en nylon.	
<b>FORROS:</b>	TELA NO TEJIDA EN FIBRAS DE POLIESTER 2 MM.		
<b>PROPIEDADES:</b>	FLEXIÓN DE SUELA NORMA NTC 2396-1 NUMERAL 4.8.5 Y 5.17		
<b>PROPIEDADES:</b>	CORDONES EN POLIÉSTER ALGODÓN PLANOS		
<b>PROPIEDADES:</b>	DIELECTRICA 14.000 VOLTIOS. ASTM F 2412-5 Y ASTM F 2313-05	Barbuquejo de 4 Apoyos	

**SECTOR: ENERGÉTICO - CARGO: OPERARIOS ACUEDUCTO**

PRENDAS SUPERIORES		PRENDAS INFERIORES	
<b>TIPO:</b>	CAMISA	<b>TIPO:</b>	JEAN
<b>MATERIAL:</b>	DRIL	<b>MATERIAL:</b>	ÍNDIGO
<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	100% ALGODÓN	<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	100% ALGODÓN
<b>COLOR:</b>	DE ACUERDO A IMAGEN CORPORATIVA DEL CLIENTE	<b>COLOR:</b>	AZUL OSCURO
<b>CUELLO:</b>	SPORT	<b>TIPO CORTE BOTA:</b>	RECTA CON DOBLADILLO SENCILLO
<b>MANGA:</b>	MANGA LARGA	<b>TIPO DE COSTURA:</b>	TRIPLE
<b>PUÑOS:</b>	ESTILO PRETINA CON BOTON	<b>TIPO DE CIERRE:</b>	CIERRE EN NYLON OCULTO AL FRENTE.
<b>TIPO DE COSTURA:</b>	DOBLE		
<b>TIPO DE CIERRE:</b>	BOTONES PLASTICOS FRONTALES CENTRALES	<b>ADICIONAL:</b>	CON PASADORES. HORMA PARA CADA GÉNERO
<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y XS a XXXL para hombre	<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y 28 a 46 para hombre
<b>BOLSILLOS:</b>	UNO (1) TIPO PARCHE. SUPERIOR LADO IZQUIERDO.	<b>BOLSILLOS:</b>	CUATRO (4) TIPO PARCHE. DOS EN LA PARTE DE ADELANTE, DOS EN LA PARTE DE ATRÁS.
<b>ADICIONAL:</b>	N/A		
CALZADO		ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	
<b>CALZADO:</b>	BOTA SEGURIDAD	Mascarilla en polipropileno gris 3 capas. filtro retenedor antibacterial, barrera contra partículas	
<b>CAÑA:</b>	BAJA		
<b>COLOR:</b>	AMARILLO		
<b>LENGÜETA:</b>	SINTETICA		
<b>PUNTERA:</b>	TERMO FORMADA, EN MATERIAL P.V.C	Casco de seguridad fabricado en polipropileno liviano, con visera y suspensión en nylon con correa aseguradora de mandíbula. Dieléctrico resistencia descargas de 20.000 voltios. (color de acuerdo a la imagen del cliente)	
<b>CAPELLADA:</b>	CUERO CALIBRE 18 - 20 ASTM F 2413-05 NTC ISO 20345		
<b>PLANTILLA:</b>	TRANSPIRANTE, EN AGLOMERADO DE POLIÉSTER ALGODÓN		
<b>OJALETES:</b>	PLÁSTICO, DIÁMETRO INTERNO 3/16"		
<b>SUELA:</b>	CAUCHO CEMENTADO	Gafas transparentes industriales en policarbonato con rejilla de ventilación interna. Largo 7", peso 50 gr	
<b>FORROS:</b>	TELA NO TEJIDA EN FIBRAS DE POLIÉSTER 2 MM.		
<b>PROPIEDADES:</b>	IMPERMEABLE		
<b>PROPIEDADES:</b>	CORDONES EN POLIÉSTER ALGODÓN PLANOS	Guante industrial negro en látex centrifugado calibre 35. Longitud de manga 50 cm	
<b>PROPIEDADES:</b>	DIELECTRICA 14.000 VOLTIOS. ASTM F 2412-5 Y ASTM F 2313-05		

**SECTOR: TRANSPORTES - CARGO: MENSAJEROS**

PRENDAS SUPERIORES		PRENDAS INFERIORES	
<b>TIPO:</b>	CAMISA	<b>TIPO:</b>	PANTALON
<b>MATERIAL:</b>	OXFORD	<b>MATERIAL:</b>	LINO
<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	100% ALGODÓN	<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	100% ALGODÓN
<b>COLOR:</b>	AZUL CELESTE	<b>COLOR:</b>	DE ACUERDO A IMAGEN CORPORATIVA DEL CLIENTE
<b>CUELLO:</b>	CORBATA	<b>TIPO CORTE BOTA:</b>	RECTA CON DOBLADILLO SENCILLO
<b>MANGA:</b>	MANGA LARGA	<b>TIPO DE COSTURA:</b>	TRIPLE
<b>PUÑOS:</b>	ESTILO PRETINA CON BOTON	<b>TIPO DE CIERRE:</b>	CREMALLERA METÁLICA CENTRAL Y UN BOTON
<b>TIPO DE COSTURA:</b>	DOBLE		
<b>TIPO DE CIERRE:</b>	BOTONES PLASTICOS FRONTALES CENTRALES	<b>ADICIONAL:</b>	CON PASADORES. HORMA PARA CADA GÉNERO
<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y XS a XXXL para hombre	<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y 28 a 46 para hombre
<b>BOLSILLOS:</b>	UNO (1) TIPO PARCHE. SUPERIOR LADO IZQUIERDO.	<b>BOLSILLOS:</b>	CUATRO (4) INTERIORES. DOS EN LA PARTE DE ADELANTE, DOS EN LA PARTE DE ATRÁS.
<b>ADICIONAL:</b>	ALMILLA EN LA ESPALDA SIN PRENSE		
CALZADO		ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	
<b>CALZADO:</b>	ZAPATO MOCASIN	<p>Conjunto impermeable de calibre 13 de cuerpo completo, con botas, de color amarillo y con cintas reflectivas en la espalda y pantorrillas. Laminado en PVC flexible con dobladillo en costuras</p>	
<b>CAÑA:</b>	N/A		
<b>COLOR:</b>	NEGRO		
<b>LENGÜETA:</b>	CUERO CALIBRE 18 - 20		
<b>PUNTERA:</b>	N/A		
<b>CAPELLADA:</b>	CUERO CALIBRE 18 - 20 ASTM F 2413-05 NTC ISO 20345		
<b>PLANTILLA:</b>	TEXTIL		
<b>OJALETES:</b>	PLÁSTICO, DIÁMETRO INTERNO 3/16"		
<b>SUELA:</b>	VULCANIZADA DE CAUCHO		
<b>FORROS:</b>	EN TELA NO TEJIDA. MEZCLA DE POLIÉSTER Y RESINAS ACRÍLICAS		
<b>PROPIEDADES:</b>	FLEXIÓN DE SUELA NORMA NTC 2396-1 NUMERAL 4.8.5 Y 5.17		
<b>PROPIEDADES:</b>	CORDONES EN POLIÉSTER ALGODÓN REDONDOS		

Fuente: información de Exficia. 2014 Procesó: John Edward Roman. Asesor.

**SECTOR: SANITARIO - CARGO: ASEADORES**

PRENDAS SUPERIORES		PRENDAS INFERIORES	
<b>TIPO:</b>	CAMISA	<b>TIPO:</b>	PANTALON
<b>MATERIAL:</b>	OXFORD	<b>MATERIAL:</b>	GABARDINA
<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	100% ALGODÓN	<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	100% ALGODÓN
<b>COLOR:</b>	AZUL CELESTE	<b>COLOR:</b>	AZUL OSCURO
<b>CUELLO:</b>	DOWN	<b>TIPO CORTE BOTA:</b>	RECTA CON DOBLADILLO SENCILLO
<b>MANGA:</b>	MANGA CORTA	<b>TIPO DE COSTURA:</b>	DOBLE
<b>PUÑOS:</b>	N/A	<b>TIPO DE CIERRE:</b>	BOTONES PLASTICOS FRONTALES CENTRALES
<b>TIPO DE COSTURA:</b>	DOBLE		
<b>TIPO DE CIERRE:</b>	BOTONES PLASTICOS FRONTALES CENTRALES	<b>ADICIONAL:</b>	CON PASADORES. HORMA PARA CADA GÉNERO
<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y XS a XXXL para hombre	<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y 28 a 46 para hombre
<b>BOLSILLOS:</b>	DOS (2) TIPO PARCHE. CON TAPA Y BOTON. OPCIONAL DIVISION EN BOLSILLO PORTAESFERO.	<b>BOLSILLOS:</b>	N/A
<b>ADICIONAL:</b>			
CALZADO		ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	
<b>CALZADO:</b>	ZAPATO MOCASIN	Guantes industriales de caucho calibre 35	
<b>CAÑA:</b>	N/A		
<b>COLOR:</b>	NEGRO		
<b>LENGÜETA:</b>	CUERO CALIBRE 18 - 20	Gafas transparentes (policarbonato, ventilación lateral, incoloro).	
<b>PUNTERA:</b>	N/A		
<b>CAPELLADA:</b>	CUERO CALIBRE 18 - 20 ASTM F 2413-05 NTC ISO 20345	Respirador o tapabocas, eficiencia mínima 95% (N-95)	
<b>PLANTILLA:</b>	TEXTIL		
<b>OJALETES:</b>	N/A		
<b>SUELA:</b>	VULCANIZADA DE CAUCHO	Bota blanca de PVC caña baja, Sanitizada, antibacterial, suela antideslizante. Forro en poliéster y tejido tubular. Cumplimiento de normar ISO en 20344.	
<b>FORROS:</b>	EN TELA NO TEJIDA. MEZCLA DE POLIÉSTER Y RESINAS ACRÍLICAS		
<b>PROPIEDADES:</b>	FLEXIÓN DE SUELA NORMA NTC 2396-1 NUMERAL 4.8.5 Y 5.17		
<b>PROPIEDADES:</b>	IMPERMEABLE		
<b>PROPIEDADES:</b>	ADHERENCIA SUELA NORMA NTC 2396-1 NUMERAL 4.8.7		

Fuente: información de Exficia. 2014 Procesó: e John Edward Roman. Asesor

**SECTOR: COMERCIAL - CARGO: MERCADERISTAS CUARTOS FRIOS**

<b>PRENDAS SUPERIORES</b>		<b>PRENDAS INFERIORES</b>	
<b>TIPO:</b>	CHAQUETA	<b>TIPO:</b>	PANTALON
<b>MATERIAL:</b>	MICROFIBRA GAMUZADA	<b>MATERIAL:</b>	DRIL VULCANO
<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	100% ALGODÓN	<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	100% ALGODÓN
<b>COLOR:</b>	DE ACUERDO A IMAGEN CORPORATIVA DEL CLIENTE	<b>COLOR:</b>	AZUL OSCURO
<b>CUELLO:</b>	SPORT	<b>TIPO CORTE BOTA:</b>	RECTA CON DOBLADILLO SENCILLO
<b>MANGA:</b>	MANGA LARGA	<b>TIPO DE COSTURA:</b>	DOBLE
<b>PUÑOS:</b>	RECTO	<b>TIPO DE CIERRE:</b>	CREMALLERA METÁLICA CENTRAL Y UN BOTON
<b>TIPO DE COSTURA:</b>	TRIPLE		
<b>TIPO DE CIERRE:</b>	CREMALLERA METÁLICA CENTRAL Y UN BOTON	<b>ADICIONAL:</b>	CON PASADORES. HORMA PARA CADA GÉNERO
<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y XS a XXXL para hombre	<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y 28 a 46 para hombre
<b>BOLSILLOS:</b>	CUATRO (4) INTERIORES. DOS EN LA PARTE DE ADELANTE, DOS EN LA PARTE DE ATRÁS.	<b>BOLSILLOS:</b>	CUATRO (4) INTERIORES. DOS EN LA PARTE DE ADELANTE, DOS EN LA PARTE DE ATRÁS.
<b>ADICIONAL:</b>	ACOLCHADA CON ESPUMA Y ROMPEVIENTOS		
<b>CALZADO</b>		<b>ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL</b>	
<b>CALZADO:</b>	ZAPATO MOCASIN	GUANTE DE HILAZA CON PUNTOS NEGROS DE PVC EN LA PALMA PARA UN BUEN AGARRE	
<b>CAÑA:</b>	N/A		
<b>COLOR:</b>	BLANCO		
<b>LENGÜETA:</b>	CUERO CALIBRE 18 - 20		
<b>PUNTERA:</b>	N/A		
<b>CAPELLADA:</b>	CUERO CALIBRE 18 - 20 ASTM F 2413-05 NTC ISO 20345	MORRAL EN LONA 600 CON RODACHINES. PESO MAX 2 KG. CAPACIDAD DE 31 L. DIMENSIONES 46.5 X 32 X 21 CM	
<b>PLANTILLA:</b>	TEXTIL		
<b>OJALETES:</b>	N/A		
<b>SUELA:</b>	VULCANIZADA DE CAUCHO		
<b>FORROS:</b>	EN TELA NO TEJIDA. MEZCLA DE POLIÉSTER Y RESINAS ACRÍLICAS	GUANTES DE LANA	
<b>PROPIEDADES:</b>	FLEXIÓN DE SUELA NORMA NTC 2396-1 NUMERAL 4.8.5 Y 5.17		
<b>PROPIEDADES:</b>	IMPERMEABLE		
<b>PROPIEDADES:</b>	ADHERENCIA SUELA NORMA NTC 2396-1 NUMERAL 4.8.7		
<b>PROPIEDADES:</b>			

Fuente: información de Exficia. 2014 Procesó: John Edward Roman. Asesor

**SECTOR: COMERCIAL - CARGO: MERCADERISTAS – PROMOTORES**

PRENDAS SUPERIORES		PRENDAS INFERIORES	
<b>TIPO:</b>	CAMISA	<b>TIPO:</b>	PANTALON
<b>MATERIAL:</b>	LYON	<b>MATERIAL:</b>	LYON
<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	65% POLIESTER - 35% ALGODÓN	<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	65% POLIESTER - 35% ALGODÓN
<b>COLOR:</b>	DE ACUERDO A IMAGEN CORPORATIVA DEL CLIENTE	<b>COLOR:</b>	DE ACUERDO A IMAGEN CORPORATIVA DEL CLIENTE
<b>CUELLO:</b>	DOWN CON BOTONES PLASTICOS	<b>TIPO CORTE BOTA:</b>	RECTA CON DOBLADILLO SENCILLO
<b>MANGA:</b>	MANGA 3/4	<b>TIPO DE COSTURA:</b>	DOBLE
<b>PUÑOS:</b>	N/A	<b>TIPO DE CIERRE:</b>	BOTONES PLASTICOS FRONTALES CENTRALES
<b>TIPO DE COSTURA:</b>	UNICA		
<b>TIPO DE CIERRE:</b>	BOTONES PLASTICOS FRONTALES CENTRALES	<b>ADICIONAL:</b>	N/A
<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y XS a XXXL para hombre	<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y 28 a 46 para hombre
<b>BOLSILLOS:</b>	DOS (2) TIPO PARCHE. CON TAPA Y BOTON. OPCIONAL DIVISION EN BOLSILLO PORTAESFERO.	<b>BOLSILLOS:</b>	N/A
<b>ADICIONAL:</b>	N/A		

CALZADO		ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL
<b>CALZADO:</b>	ZAPATO MOCASIN	GUANTE DE HILAZA CON PUNTOS NEGROS DE PVC EN LA PALMA PARA UN BUEN AGARRE
<b>CAÑA:</b>	N/A	
<b>COLOR:</b>	BLANCO	
<b>LENGÜETA:</b>	CUERO CALIBRE 18 - 20	
<b>PUNTERA:</b>	N/A	
<b>CAPELLADA:</b>	CUERO CALIBRE 18 - 20 ASTM F 2413-05 NTC ISO 20345	MORRAL EN LONA 600 CON RODACHINES. PESO MAX 2 KG. CAPACIDAD DE 31 L. DIMENSIONES 46.5 X 32 X 21 CM
<b>PLANTILLA:</b>	POLIPROPILENO	
<b>OJALETES:</b>	N/A	
<b>SUELA:</b>	LIVIANA EN POLIURETANO	
<b>FORROS:</b>	MATERIAL SINTÉTICO REF. CUERO PIG	
<b>PROPIEDADES:</b>	FLEXIÓN DE SUELA NORMA NTC 2396-1 NUMERAL 4.8.5 Y 5.17	
<b>PROPIEDADES:</b>	ANTIDESLIZANTE NORMA ASTM F 2413-05, NTC ISO 20344 Y NTC ISO 20345.	

Fuente: información de Exficia. 2014 Procesó: John Edward Roman. Asesor

**SECTOR: TODOS - CARGO: ADMINISTRATIVOS – VENEDORES – ASESORES – SUPERVISORES – COORDINADORES**

<b>PRENDAS SUPERIORES</b>		<b>PRENDAS INFERIORES</b>	
<b>TIPO:</b>	CAMISA	<b>TIPO:</b>	PANTALON
<b>MATERIAL:</b>	OXFORD	<b>MATERIAL:</b>	LINO
<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	100% ALGODÓN	<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	100% ALGODÓN
<b>COLOR:</b>	DE ACUERDO A IMAGEN CORPORATIVA DEL CLIENTE	<b>COLOR:</b>	DE ACUERDO A IMAGEN CORPORATIVA DEL CLIENTE
<b>CUELLO:</b>	CORBATA	<b>TIPO CORTE BOTA:</b>	RECTA SIN DOBLADILLO
<b>MANGA:</b>	MANGA LARGA	<b>TIPO DE COSTURA:</b>	DOBLE
<b>PUÑOS:</b>	ESTILO PRETINA CON BOTON	<b>TIPO DE CIERRE:</b>	CREMALLERA METÁLICA CENTRAL Y UN BOTON
<b>TIPO DE COSTURA:</b>	DOBLE		
<b>TIPO DE CIERRE:</b>	BOTONES PLASTICOS FRONTALES CENTRALES	<b>ADICIONAL:</b>	CON PASADORES. HORMA PARA CADA GÉNERO
<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y XS a XXXL para hombre	<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y 28 a 46 para hombre
<b>BOLSILLOS:</b>	UNO (1) TIPO PARCHE. SUPERIOR LADO IZQUIERDO.	<b>BOLSILLOS:</b>	CUATRO (4) INTERIORES. DOS EN LA PARTE DE ADELANTE, DOS EN LA PARTE DE ATRÁS.
<b>ADICIONAL:</b>	N/A		
<b>CALZADO</b>		<b>ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL</b>	
<b>CALZADO:</b>	ZAPATO CORDON	CORBATAS EN COLORES, DISEÑOS Y ESTILOS. DE ACUERDO A IMAGEN CORPORATIVA DEL CLIENTE	
<b>CAÑA:</b>	N/A		
<b>COLOR:</b>	NEGRO		
<b>LENGÜETA:</b>	CUERO CALIBRE 18 - 20		
<b>PUNTERA:</b>	N/A		
<b>CAPELLADA:</b>	CUERO CALIBRE 18 - 20 ASTM F 2413-05 NTC ISO 20345	CORREA NEGRA O CAFÉ EN CUERO Y CON HEBILLA FORMAL	
<b>PLANTILLA:</b>	TEXTIL		
<b>OJALETES:</b>	ACERO 0,55 MM		
<b>SUELA:</b>	VULCANIZADA DE CAUCHO		
<b>FORROS:</b>	MATERIAL SINTÉTICO REF. CUERO PIG	CAMISETA T-SHIRT MANGA CORTA BLANCA EN ALGODÓN 100%	
<b>PROPIEDADES:</b>	FLEXIÓN DE SUELA NORMA NTC 2396-1 NUMERAL 4.8.5 Y 5.17		
<b>PROPIEDADES:</b>	ANTIDESLIZANTE NORMA ASTM F 2413-05, NTC ISO 20344 Y NTC ISO 20345.		
<b>PROPIEDADES:</b>	CORDONES EN POLIÉSTER ALGODÓN REDONDOS		

Fuente: información de Exficia. 2014 Procesó: John Edward Roman. Asesor

**SECTOR: TELECOMUNICACIONES - CARGO: OPERARIOS**

PRENDAS SUPERIORES		PRENDAS INFERIORES	
<b>TIPO:</b>	OVEROL	<b>TIPO:</b>	JEAN
<b>MATERIAL:</b>	DRIL VULCANO	<b>MATERIAL:</b>	ÍNDIGO
<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	100% ALGODÓN	<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	8 ONZAS
<b>COLOR:</b>	GRIS DE DAVY	<b>COLOR:</b>	AZUL (ESTÁNDAR)
<b>CUELLO:</b>	SPORT	<b>TIPO CORTE BOTA:</b>	RECTA CON DOBLADILLO SENCILLO
<b>MANGA:</b>	MANGA LARGA	<b>TIPO DE COSTURA:</b>	DOBLE
<b>PUÑOS:</b>	ESTILO PRETINA CON BOTON	<b>TIPO DE CIERRE:</b>	CREMALLERA METÁLICA CENTRAL Y UN BOTON
<b>TIPO DE COSTURA:</b>	TRIPLE		
<b>TIPO DE CIERRE:</b>	CIERRE EN NYLON OCULTO AL FRENTE.	<b>ADICIONAL:</b>	CON PASADORES. HORMA PARA CADA GÉNERO
<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y XS a XXXL para hombre	<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y 28 a 46 para hombre
<b>BOLSILLOS:</b>	CINCO (5) TIPO PARCHE. DOS EN LA PARTE DE ADELANTE, UN BOLSILLO RELOJERO Y DOS EN LA PARTE DE ATRÁS.	<b>BOLSILLOS:</b>	CUATRO (4) INTERIORES. DOS EN LA PARTE DE ADELANTE, DOS EN LA PARTE DE ATRÁS.
<b>ADICIONAL:</b>	ELASTICO TRASERO OCULTO		
CALZADO		ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	
<b>CALZADO:</b>	BOTA SEGURIDAD	Las gafas de seguridad V35GN Lente Oscuro con protección frontal y lateral contra golpes leves, polvo, chispas, impacto de partículas y radiación ultravioleta.	
<b>CAÑA:</b>	BAJA		
<b>COLOR:</b>	CAKI		
<b>LENGÜETA:</b>	CUERO CALIBRE 18 - 20	Casco de seguridad fabricado en polipropileno liviano, con visera y suspensión en nylon con correa aseguradora de mandíbula. Dieléctrico resistencia descargas de 20.000 voltios. (color de acuerdo a la imagen del cliente)	
<b>PUNTERA:</b>	COMPOSITE		
<b>CAPELLADA:</b>	CUERO CALIBRE 14,6		
<b>PLANTILLA:</b>	TELA PVC CON BASE DE POLIÉSTER, CAL. 2.00 MM	Arnés arseg multipropósito fabricado en reata en poliéster de 45 mm de ancho. Con argollas de resistencia a 3600 libras. Costura en nylon.	
<b>OJALETES:</b>	PLÁSTICO, DIÁMETRO INTERNO 3/16"		
<b>SUELA:</b>	INYECTADA EN POLIURETANO		
<b>FORROS:</b>	MATERIAL SINTÉTICO REF. CUERO PIG		
<b>PROPIEDADES:</b>	DIELECTRICA 14.000 VOLTIOS. ASTM F 2412-5 Y ASTM F 2313-05	Barbuquejo de 4 Apoyos	
<b>PROPIEDADES:</b>	TÉRMICA PLANTILLA DE TELA DE ASBESTO 1/8 DE PULGADA.		

Fuente: información de Exficia. 2014 Procesó: John Edward Roman. Asesor

**SECTOR: ALIMENTICIO - CARGO: COCINEROS – MESEROS**

PRENDAS SUPERIORES		PRENDAS INFERIORES	
<b>TIPO:</b>	CAMISA	<b>TIPO:</b>	PANTALON
<b>MATERIAL:</b>	DRIL	<b>MATERIAL:</b>	DRIL
<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	100% ALGODÓN	<b>COMPOSICIÓN MATERIAL:</b>	100% ALGODÓN
<b>COLOR:</b>	BLANCO	<b>COLOR:</b>	BLANCO
<b>CUELLO:</b>	CORBATA	<b>TIPO CORTE BOTA:</b>	RECTA CON DOBLADILLO SENCILLO
<b>MANGA:</b>	MANGA 3/4	<b>TIPO DE COSTURA:</b>	DOBLE
<b>PUÑOS:</b>	DOBLE BOTON	<b>TIPO DE CIERRE:</b>	CREMALLERA METÁLICA CENTRAL Y UN BOTON
<b>TIPO DE COSTURA:</b>	DOBLE		
<b>TIPO DE CIERRE:</b>	BOTONES PLASTICOS FRONTALES CENTRALES	<b>ADICIONAL:</b>	CON PASADORES. HORMA PARA CADA GÉNERO
<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y XS a XXXL para hombre	<b>TALLAJE:</b>	6 a 22 para mujer y 28 a 46 para hombre
<b>BOLSILLOS:</b>	N/A	<b>BOLSILLOS:</b>	CUATRO (4) INTERIORES. DOS EN LA PARTE DE ADELANTE, DOS EN LA PARTE DE ATRÁS.
<b>ADICIONAL:</b>	CINTURON EN LA PARTE POSTERIOR PARA AJUSTE. ABERTURA EN LA PARTE INFERIOR.		
CALZADO		ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	
<b>CALZADO:</b>	ZAPATILLA	Guante industrial negro en látex centrifugado calibre 35. Longitud de manga 30 cm	
<b>CAÑA:</b>	N/A		
<b>COLOR:</b>	BLANCO		
<b>LENGÜETA:</b>	SINTETICA	El delantal plástico color blanco, extra largo de Artel, con ojales cromados, cordón blanco en el cuello y cintura (rematado). Tamaño: 105 cm de largo x 65 cm de ancho.	
<b>PUNTERA:</b>	N/A		
<b>CAPELLADA:</b>	CUERO GRASO CALIBRE 20 - 22		
<b>PLANTILLA:</b>	MATERIAL ESPUMADO DE 2.5 MM. Y RECUBIERTO EN POLIESTAR DE ALGODÓN		
<b>OJALETES:</b>	ACERO 0,55 MM	Tapaboca dacrón blanco, 50% poliéster - 50% algodón, ajuste en la parte trasera por medio de cordón movable	
<b>SUELA:</b>	VULCANIZADA DE CAUCHO		
<b>FORROS:</b>	TELA NO TEJIDA EN FIBRAS DE POLIESTER 2 MM.	Cofia blanca en Dacrón, con tiras para amarrar en la parte posterior de la cabeza	
<b>PROPIEDADES:</b>	RESISTENTE A LA ABRASIÓN NORMA DIN 53516		
<b>PROPIEDADES:</b>	ANTIDESLIZANTE NORMA ASTM F 2413-05, NTC ISO 20344 Y NTC ISO 20345.	Bata manga corta en dacrón blanca 1/2 pierna logo estampado pecho izquierdo	
<b>PROPIEDADES:</b>	FLEXIÓN DE SUELA NORMA NTC 2396-1 NUMERAL 4.8.5 Y 5.17		

Fuente: información de Exficia. 2014 Procesó: John Edward Roman. Asesor

## **Actividad No. 2: Administración de la materia prima**

Ya que la razón fundamental por la que los proveedores explican los extensos tiempos de entrega es precisamente fuerte dependencia del suministro de las telas de parte de las Fabricas Textileras, y teniendo en cuenta que el 54% de los productos que adquiere Exficia son textiles, se propone la siguiente alternativa como solución a este problema:

Implementar una nueva metodología de compra, donde Exficia sea quien realice la compra de la materia prima (las telas) y se la suministre a los proveedores para la manufactura. Es una estrategia que le permitirá a Exficia, controlar más efectivamente la calidad de los productos y le garantizará un resultado mucho más homogéneo.

Exficia podría comprar la materia prima de manera anticipada (hasta de un año de antelación) basándose en los pronósticos de consumo de la dotación y en los datos que son conocidos por la organización ( periodos contractuales, cantidades a entregar, frecuencias de entrega, cantidad de trabajadores activos, rotación del personal, etc.). El aprovisionamiento anual de la tela, le permitiría a Exficia mejorar los tiempos de entrega de los proveedores ya que estos sólo se tomarán el tiempo de la confección.

La estrategia no le generaría a Exficia ningún coste adicional, pues se descontaría de la factura del proveedor el valor de la materia prima y demás costes logísticos inicialmente asumidos por la organización, pagando únicamente el costo de la manufactura de las prendas y otros insumos de menos complejidad.

Buscando posibilitar una adecuada relación entre los proveedores y Exficia para la adquisición y administración de la materia prima, se propone asignar la responsabilidad a un cargo específico de la compañía que sería el encargado de administrar esa relación. La delimitación de este nuevo cargo se relacionará en el objetivo No. 3 del presente capítulo

El procedimiento que se diseñó para la aplicación de esta actividad, se relaciona en el objetivo No. 4 del presente capítulo.

**Responsable de la actividad No. 2:** Gerencia General de Exficia

### **Actividad No 3.** Planeación anual de la producción

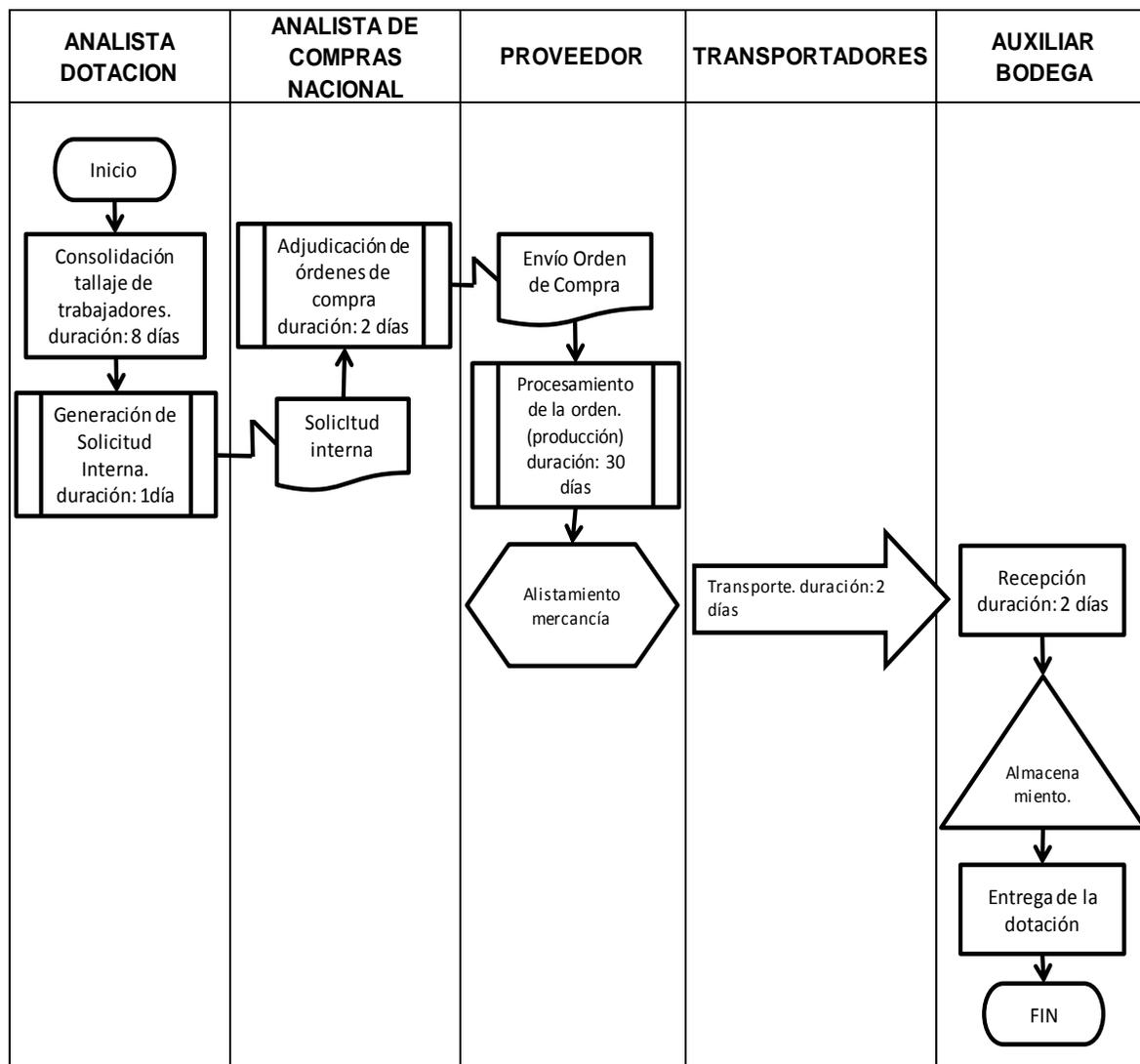
Para atacar el problema de estacionalidad de los pedidos de dotación que en determinados periodos del año desbordan tanto la capacidad instalada de los proveedores (en su producción), como el cumplimiento de las funciones de algunos cargos y procesos internos de Exficia, se propone la creación de un programa de operaciones en el que se planeen las entregas de dotación al personal en misión basado en las fechas específicas de expectativa de cada entrega, y donde se emplee la metodología de planeación hacia atrás para cada una de las etapas y actividades que anteceden esa entrega.

Un modelo básico que ilustra la “planeación hacia atrás” anteriormente mencionada, y que se plasmaría en un programa de operaciones, se construiría de la siguiente manera:

1. Primero se identifica claramente las actividades que intervienen en el proceso de la adquisición y la entrega de la dotación, sus duraciones y responsables.
2. Se establecen las fechas de entrega de la dotación al personal en misión durante el todo el año. Las fechas debe ser reales y específicas, y la planeación se hace clasificando las entregas por cada uno de los clientes en donde están prestando el servicio los trabajadores.
3. Partiendo de la fecha de expectativa de entrega, se empieza a descontar la duración de cada actividad, delimitando las fechas en que se debe iniciar y/o finalizar cada una de las actividades que se ejecutan previo a la entrega.

En la siguiente página, se ilustra el diagrama de procedimiento donde se relacionan las actividades, la duración de cada una y sus respectivos responsables. Actividades que constituyen el proceso de la adquisición y entrega de la dotación.

**Gráfico 8. Proceso: Adquisición y entrega de la dotación**



Fuente: información de Exficia. Procesó: John Roman. Asesor. 2014

Tomando como base el diagrama de procedimiento de adquisición y entrega de la dotación, se elabora el programa de operaciones. La plantilla propuesta para la elaboración del programa de operaciones de la cadena de abastecimiento se relaciona en la siguiente página.

La siguiente tabla tiene la finalidad de mostrar la estructura que debería tener el programa de operaciones de la cadena de abastecimiento que se propuso en la Actividad No. 3, del objetivo No. 1. La tabla (programa de operaciones) está compuesta por las diferentes fechas programadas en las que se prevé ejecutar cada una de las tareas relacionadas en el diagrama de procedimiento anterior. Tareas que componen la adquisición y la entrega del producto. Las fechas de cada una de las actividades se programan basándose en la fecha de finalización de todo el ciclo del proceso, es decir, basándose en la fecha programada de entrega de la dotación al personal en misión. De ahí se descuenta la duración de cada una de las etapas que preceden la actividad final, y cuyo tiempo se relacionó en la diagrama de procedimiento anterior.

**Tabla 10. Programa de operaciones Cadena de abastecimiento Exficia**

<b>EMPRESAS PRINCIPALES</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>Cantidad Personas Activas</b>	<b>Fecha programada inicio de consolidación del tallaje del personal</b>	<b>Fecha programada de elaboración de la solicitud</b>	<b>Fecha programada de envío de la orden de compra</b>	<b>Fecha programada de inicio de la producción</b>	<b>Fecha programada de despacho de la mercancía</b>	<b>Fecha programada de entrega de mercancía en bodega</b>	<b>Fecha programada entrega dotación al personal en misión</b>
OLIMPICA	DOTACION	3075	28-feb-15	08-mar-15	10-mar-15	12-mar-15	11-abr-15	13-abr-15	15-abr-15
TERPEL - GAZEL	DOTACION	2235	05-mar-15	13-mar-15	15-mar-15	17-mar-15	16-abr-15	18-abr-15	20-abr-15
NUTRESA	DOTACION	1747	15-mar-15	23-mar-15	25-mar-15	27-mar-15	26-abr-15	28-abr-15	30-abr-15
MOVISTAR	PAPELERIA	1649	25-mar-15	02-abr-15	04-abr-15	06-abr-15	06-may-15	08-may-15	10-may-15
ALIMENTOS CARNICOS	IMPLEMENTOS	1562	04-abr-15	12-abr-15	14-abr-15	16-abr-15	16-may-15	18-may-15	20-may-15
COLGATE PALMOLIVE	DOTACION	1545	14-abr-15	22-abr-15	24-abr-15	26-abr-15	26-may-15	28-may-15	30-may-15
ALMACENES ÉXITO	PAPELERIA	1538	24-abr-15	02-may-15	04-may-15	06-may-15	05-jun-15	07-jun-15	09-jun-15
TIGO	DOTACION	1362	04-may-15	12-may-15	14-may-15	16-may-15	15-jun-15	17-jun-15	19-jun-15
KIMBERLY	DOTACION	863	14-may-15	22-may-15	24-may-15	26-may-15	25-jun-15	27-jun-15	29-jun-15
JOHNSON Y JOHNSON	DOTACION	793	24-may-15	01-jun-15	03-jun-15	05-jun-15	05-jul-15	07-jul-15	09-jul-15
MONDELEZ	PAPELERIA	783	03-jun-15	11-jun-15	13-jun-15	15-jun-15	15-jul-15	17-jul-15	19-jul-15

Fuente: información de las empresa. Procesó: John Edward Roman Calle. Asesor en formulación del plan de mejora

## **Análisis**

El programa de operaciones de la cadena de abastecimiento proveerá a la empresa un herramienta de medición, anticipación y alerta, sobre el funcionamiento y operación de la cadena de abastecimiento. Basándose en esta planeación, tanto los proveedores, como todos los demás actores de la cadena, podrán tener acceso al detalle de las fechas en que deberán actuar y así prepararse operativamente y en su capacidad para enfrentar la operación futura sin sobresaltos. Con esto queda solventado el tema de estacionalidad de la operación, y se mitigarán los retrasos que se presentan en esos periodos.

**Responsable de la actividad No. 4:** Gerencia General

**Actividad No. 4:** Diseño de instructivo para proveedores

Como se pudo observar en el capítulo 8 (diagnostico), otra de las dificultades con los proveedores fue el desconocimiento de las necesidades logísticas que exige Exficia en su operación. Como mecanismo para facilitar la comprensión y la divulgación de aquellas necesidades, se plantea el desarrollo de un breve instructivo para proveedores, donde se explique cada uno de los aspectos que más impactan negativamente el flujo de la cadena.

El instructivo enfatiza en temas de facturación, empaque, transportes, y documentación. Que son elementos que no son claros y que necesitan reforzarse para mejorar el desempeño de la cadena de abastecimiento.

**Responsable de la actividad No. 4:** Asesor en la formulación del plan de mejoramiento: John Edward Roman.

El Instructivo dirigido a proveedores se presenta en la siguiente página.

## **INSTRUCTIVO: REQUERIMIENTOS LOGISTICOS A PROVEEDORES**

### **1. OBJETIVO**

Garantizar la administración correcta del inventario y la entrega oportuna de la mercancía a los colaboradores de EXFICIA a través de la estandarización de los acuerdos logísticos con proveedores.

### **2. ALCANCE**

Este instructivo aplica a todos los proveedores de Exficia que suministran bienes tangibles, e inicia desde el momento del despacho de la mercancía hasta la radicación de las facturas las instalaciones de Exficia.

### **3. NORMAS DEL PROCESO**

- a) Los proveedores deben entregar la mercancía únicamente en las 6 bodegas de dotación de Exficia. Por ningún motivo se debe entregar en otro lugar sin la autorización de los Analistas de compras Nacionales.
- b) El horario establecido para el recibo en Bodega de Mercancía enviada por los proveedores es de 8:00 am a 12:30 pm. No se recibe mercancía en las bodegas los días sábados
- c) El contacto con los proveedores es exclusivo del proceso de compras. Por lo tanto, los cambios de mercancía por calidad o devoluciones, las compras, las cotizaciones, solicitudes de muestras físicas, etc. Son solicitados únicamente por los analistas de compras de Exficia.
- d) El único documento válido para establecer un compromiso de compra en nombre de Exficia es la orden de compra debidamente autorizada; compromisos verbales o por mecanismos distintos deben ser asumidos a título personal por el colaborador que lo realice.

### **4. DOCUMENTOS OBLIGATORIOS PARA DESPACHOS A BODEGAS**

Existen 2 documentos obligatorios que deben adjuntarse en todos los despachos de mercancía a cada una de las bodegas. Estos documentos son:

- a) Remisión de la mercancía despachada: la remisión debe tener un número o consecutivo que la identifique de las demás, y debe tener la descripción, tallas y cantidades de los artículos despachados.
- b) Copia de la OC (orden de compra)

## **5. EMPAQUE Y ROTULACIÓN DE LA MERCANCÍA**

La mercancía debe empacarse únicamente en cajas que se encuentren en perfecto estado y que tengan un peso y tamaño adecuado: Peso Max. 50 kg.

- a) Sin excepción, todas las cajas deben estar rotuladas mínimo con la siguiente información:
- b) Remitente: Nombre del proveedor
- c) Cliente: Nombre del cliente final (descrito en la OC)
- d) Orden de Compra: El número de OC
- e) Contenido: Descripción de artículos, tallas y cantidades que contiene cada caja
- f) Numeración de cajas: cantidad de cajas y numeración de cada una.

## **6. MANEJO DE NOVEDADES:**

Después de recibir la mercancía en las bodegas de EXFICIA, esta es sometida a una verificación de parte de un auxiliar de bodega, quien hace una revisión del despacho frente a lo solicitado en la orden de compra (que debe coincidir), y quien puede detectar alguna novedad (faltantes, sobrantes, mercancía en mal estado, documentación incompleta, incoherencias, etc.).

Si existe alguna novedad, el auxiliar la reporta al analista de compras a través de un formato de novedades que se envía por correo electrónico y que a su vez es re direccionado al proveedor para que gestione la novedad o enmiende el error.

## **7. FACTURACIÓN:**

Antes de entregar la factura, el proveedor debe tener en cuenta lo siguiente:

- a) La factura debe ser exactamente igual a la Orden de Compra. Es decir, el proveedor debe facturar las mismas cantidades, conceptos y precios que le fueron solicitados en la orden de compra.
- b) Si la Orden de compra contiene algún error de precios, cantidades o conceptos, debe ser comunicado inmediatamente al analista comprador para que haga la modificación de la OC y la envíe de nuevo.
- c) No se deben facturar los fletes de la mercancía. Exficia no paga por rubros de fletes, los transportes deben estar incluidos en los precios unitarios de los productos.
- d) El pago a proveedores se realiza a través de consignación en cuenta bancaria, en un plazo máximo de 30 días a partir de la radicación de facturas.
- e) Radicación de facturas:

- I. Sólo se deben radicar las facturas cuando la mercancía haya sido entregada en su totalidad. (Entregada en todas las bodegas).
- II. La radicación de Facturas se hace en la siguiente dirección: Av. 5N # 23AN – 35 San Vicente, Cali/Colombia
- III. Junto a la factura se deben relacionar las copias de las remisiones, o en su defecto las copias de las guías con que se despachó la mercancía en cada ciudad.

### **9.3.2 OBJETIVO No. 2**

Reestructurar el transporte de la mercancía para periodo 2014 -2016

#### **Estrategia**

Gestionando los despachos

#### **Actividad No. 1:** Construcción de plantilla de despachos

Como se evidenció una de las falencias más grandes que tiene el eslabón del transporte, es la baja asertividad de la información se les suministra para los envíos. Para enfrentar esta debilidad, se plantea la implementación de una plantilla que permita la administración de una base de datos de los destinos más frecuentes para la entrega de la mercancía, donde se relacione claramente los aspectos más comunes que generan los retrasos en las entregas, como los horarios y los días de recibo, los datos del destinatario, etc.

La existencia de una base de datos con la información correcta de los destinos, minimizará el error humano que se presenta al hacer todo de manera manual e informal, y permitirá almacenar y modificar información dependiendo de la evolución de las novedades que se presenten a partir de su implementación.

Para una administración eficiente de la base de datos de los destinos, se propone incorporar nuevas funciones al cargo de Analista de inventarios donde se le responsabilice por la gestión de los despachos. Este punto se desarrollará en el objetivo No. 3 del presente capítulo.

En este propósito, se recoge la información detallada de los destinos más frecuentes y las características de su funcionamiento en la plantilla que se establece en la siguiente página

**Responsable de la actividad No. 1:** Director de Operaciones.

La siguiente tabla tiene la finalidad de mostrar la estructura de una plantilla adecuada para la recolección de datos de los destinos más frecuentes de Exficia. Una plantilla que permita alimentar una base de datos confiable que mitigue los retrasos provocados por la desinformación en los envíos. La tabla está compuesta por: el nombre del destinatario; la descripción del destinatario (entidad, sede, organización, etc.); la dirección del destino; el teléfono del contacto; la ciudad; el horario en que reciben; y la restricción al recibo los días sábados.

**Tabla 11. Plantilla de almacenamiento de datos de los destinos más frecuentes**

DATOS DEL DESTINO						
DESTINATARIO	DESCRIPCIÓN	DIRECCION	TELEFONO	CIUDAD	HORARIO DE RECIBO	RECIBEN LOS SABADOS
Eider Adolfo Orozco Gonzales	Bodega Dotación	Av. 5a Norte # 20 N 38 B/Versalles	3165289007	Cali	8 am a 12 m	No
Jose Omar Bermudez	Bodega Dotación	Calle 4 No 15-03 Avenida Circunvalar	3176596245	Pereira	8 am a 12 m	No
Fernando Lozada	Bodega Dotación	Vía 40 N. 69-58 bodega A6 Parque industrial Vía 40	3173712131	Barranquilla	8 am a 12 m	No
Camilo Merchán	Bodega Dotación	Carrera 42 bis No 17-A 53 oficina 402	3174351703	Bogotá	8 am a 12 m	No
Juan Fernando Lopez Ríos	Bodega Dotación	Calle 50 No 40-02 (Itagüí)	3183569615	Medellín	8 am a 12 m	No
John Martinez Ramírez	Bodega Dotación	Calle 34 No 27 - 75 Barrio la Aurora	3174401119	Bucaramanga	8 am a 12 m	No
Jhon Wainner Solarte	Sede Regional	Av. 5N # 23AN – 35 San Vicente	317 4366576	Cali	8 am a 12 m y 2 pm a 6 pm	No
Martha Lucia Salazar	Sede Regional	Cl.4 N.15-03	315 5311410	Pereira	8 am a 12 m y 2 pm a 6 pm	No
Ileana de Castro	Sede Regional	Vía 40 N. 73-290 local 24	315 7253178	Barranquilla	7:30 am a 5:30 pm	No
Maria angélica Cortés	Sede Regional	Diagonal 75 Bis N° 20-37	315 2933102	Bogotá	7:30 am a 5:30 pm	No

DATOS DEL DESTINO						
DESTINATARIO	DESCRIPCIÓN	DIRECCION	TELEFONO	CIUDAD	HORARIO DE RECIBO	RECIBEN LOS SABADOS
Monica Hurtado	Sede Regional	Calle 50 40 - 02,	315 589 13 32	Medellín	8 am a 12 m y 2 pm a 6 pm	No
Jhon Heli Hillon	Sede Regional	Calle 34 No 27 - 75 La Aurora	315 3762466	Bucaramanga	7:30 am a 5:30 pm	No
Marlyn Cardenas	Sedes Satélites	Cra 8 # 15 – 48 Barrio Tierra Grata	3115513642	Montería	7:30 am a 5:30 pm	No
Mireya Charry	Sedes Satélites	CARRERA 11 18 - 56 BARRIO GALAN	3118227669	Cartagena	7:30 am a 5:30 pm	No
Jose Manuel Camargo	Sedes Satélites	CALLE 54 # 21-26 BARRIO LA CONCORDIA	3174334900	Ibagué	8 am a 12 m y 2 pm a 6 pm	No
Oswaldo Ríos	Sedes Satélites	CARRERA 6-A NO 26B-09 BARRIO GRANJAS	3144547391	Manizales	8 am a 12 m y 2 pm a 6 pm	No
Tatiana Cuevas	Sedes Satélites	CALLE 34 # 27-75	3165256142	Cúcuta	7:30 am a 5:30 pm	No
Bernardo Moscoso	CEDIS	Cra 36 # 10 – 549 Bodega 7 Centro Empresarial El Cortijo	3175011790	Yumbo	8 am a 12 m y 2 pm a 6 pm	SI
Harold Herrera	CEDIS	Vía 40 # 69 - 58, Bodega A6	317 5102375	Barranquilla	7:30 am a 5:30 pm	SI
Esteban Torres	CEDIS	Carrera 43 No 15 -A 21	316 453 9814	Bogotá	7:30 am a 5:30 pm	SI

Fuente: información de las empresa. Procesó: John Edward Roman Calle. Asesor en formulación del plan de mejora

## **Análisis**

La administración de una base de datos de los destinos, ofrece una mayor precisión en los transportes que genere Exficia. Mitigando los errores que se presentan por el suministro de información errada a los transportadores. La planilla contempla, los horarios para recibir en cada destino, los días en que se recibe y no se recibe mercancía y demás restricciones posibles.

### **Actividad No. 2: Sistematización de los fletes**

Para atacar la informalidad de los fletes que se presenta en la prestación del servicio de transporte local, se plantea un mecanismo de formalización de los despachos a través del registro diario en una Planilla donde se programen los fletes previstos en el día y se defina la mejor ruta a seguir para optimizar el recurso de los camiones y minimizar los costos de transporte. Esto posibilitará la asignación de la responsabilidad sobre un flete a determinado transportador, y al final se podrá evaluar los resultados de cada entrega e identificar cuáles de los transportadores están siendo más eficientes en la presentación del servicio y cuales definitivamente no están funcionando de manera adecuada.

El registro de los despachos programados en el día estará a cargo del Analista de inventarios, que programará los transportadores por solicitud previa de los auxiliares de bodega, y llenará la planilla con la ruta de los despachos que debe ejecutar cada transportador. Una vez el transportador entregue la mercancía, deberá presentar junto con la factura el documento carta porte con la firma del destinatario para que se pueda proceder con el pago de la factura.

El formato de planilla donde se registra la información de los envíos programados en el día, se relaciona en la siguiente página.

**Responsable de la actividad No. 2:** Director de Operaciones



### 9.3.3 OBJETIVO No. 3

Rediseñar manual de funciones de la empresa Exficia Ltda. En el periodo 2014 - 2016

#### Estrategia

Ajustando las funciones actuales y redistribuyendo las tareas.

#### Actividad No. 1: Diseño del manual de funciones

Se busca incrementar la productividad y eficiencia de las áreas administrativas de Exficia que intervienen en la cadena de abastecimiento de la dotación. Para ello se suprimirán funciones en algunos cargos y se añadirán a otros.

#### Cargo Director de operaciones

<b>CARGO</b>	Director de Operaciones
<b>OCUPANTES</b>	Una persona
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente General
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	Lunes - Viernes (8:00 am - 6:00 pm)
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	Garantizar el buen funcionamiento de la estructura operativa de la compañía

#### Funciones

Tipo de funciones		DESCRIPCIÓN	PERIODICIDAD					
P	S		Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	Anual
X		Realizar seguimiento líderes de procesos operativos		X				
	X	Aprobar o rechazar solicitudes internas del gasto	X					
X		Liderar comité de ingreso de clientes		X				
X		Promover planes de mejora, correctivos o preventivos		X				

Tipo de función: (P)= principal (S)= secundaria

## Análisis

Para el cargo de Director de operaciones se suprimirá la función de la aprobación de las solicitudes internas y las órdenes de compra, ya que esta función era un cuello de botella en el procedimiento de compra que da inicio al flujo de la cadena de abastecimiento. Y se incorporará la función de liderar la implementación del comité de ingreso de clientes y la movilización de las tareas designadas en ese comité. La implementación del comité de ingreso de clientes será desarrollado en el objetivo No. 6 del presente capítulo

## Cargo Líder de Compras

<b>CARGO</b>	Líder Nacional de Compras
<b>OCUPANTES</b>	Una persona
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Director de Operaciones
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	Lunes - Viernes (8:00 am - 6:00 pm)
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	Garantizar la continuidad del abastecimiento de la compañía

## Funciones

Tipo de funciones		DESCRIPCIÓN	PERIODICIDAD					
P	S		Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	Anual
X		Realizar seguimiento a equipo de trabajo		X				
X		Aprobación de solicitudes internas y órdenes de compra	X					
X		Movilizar el cumplimiento de indicadores de proceso				X		
X		Movilizar equipos de trabajo para el logro de objetivos		X				
	X	Hacer seguimiento a proveedores críticos					X	
	X	Acompañar negociaciones de alto impacto					X	
X		Estructurar y establecer indicadores, procedimientos y metodologías de trabajo						X
	X	Participar en reuniones en representación del proceso de compras				X		

## Análisis

E este cargo se le adiciona la función de la aprobación de las solicitudes internas y las órdenes de compra que antes tenía el Director de operaciones y que fue suprimido en la anterior propuesta.

### Cargo Analista de inventarios

<b>CARGO</b>	Analista de inventarios
<b>OCUPANTES</b>	1 persona
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Líder Nacional de Compras
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	Lunes - Viernes (8:00 am - 6:00 pm)
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	Garantizar la debida administración y control de inventarios de dotación e implementos

### Funciones

Tipo de funciones		DESCRIPCIÓN	PERIODICIDAD					
P	S		Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	Anual
X		Realizar seguimiento a auxiliares de bodega		X				
X		Planear y ejecutar inventario cíclicos		X				
	X	Realizar ajustes de inventario previa autorización						X
X		Calcular indicadores de inventario y realizar informes				X		
X		Descargar reporte y enviar inventario a todos los usuarios a nivel nacional		X				
X		Administrar el programa de operaciones		X				

Tipo de funciones		DESCRIPCIÓN	PERIODICIDAD					
P	S		Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	Anual
X		Programar los transportes locales de cada ciudad	x					
X		Gestionar la información de la base de datos de los destinos	x					

Tipo de función: (P)= principal (S)= secundaria

### Análisis

Para el cargo de analista de inventarios se incorporan funciones asociadas a la gestión de los despachos descritos en el objetivo No. 2 del presente capítulo. La programación diaria de los transportes locales y la gestión sobre la base de datos de los destinos. Adicionalmente se le incorpora a este cargo la función de administrar el programa de operaciones que se propuso en el objetivo No.1 actividad No. 3

### Cargo Analista de Compras

<b>CARGO</b>	Analista de compras y negociación
<b>OCUPANTES</b>	3 personas
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Líder Nacional de Compras
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	Lunes - Viernes (8:00 am - 6:00 pm)
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	Operar las compras y ejecutar negociaciones y acuerdos logísticos que beneficien a la compañía.

## Funciones

Tipo de funciones		DESCRIPCIÓN	PERIODICIDAD					
P	S		Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	Anual
X		Realizar seguimiento a proveedores				X		
X		Adjudicar solicitudes internas, hacer órdenes de compra y enviarlas a los proveedores	X					
X		Negociar con proveedores el precio de los artículos comprados de acuerdo al plan de negociaciones						X
	X	Realizar acuerdos logísticos con los proveedores, adecuados a las necesidades de la compañía						X
X		Realizar la selección de proveedores de acuerdo al instructivo de selección definido por la compañía						X
X		Realizar cotizaciones y participar en la definición de nuevas necesidades con proveedores y usuarios	X					
X		Procesar las facturas de los proveedores y enviarlas al proceso de contabilidad		X				
X		Administrar la relación con el proveedor en la adquisición de la materia prima.		X				

Tipo de función: (P)= principal (S)= secundaria

## Análisis

Se adiciona al cargo de analista de compra, la función descrita en el Objetivo No.1, Actividad No. 2, del presente capítulo. En el que se plantea la administración de la materia prima para la homogenización del producto final.

El procedimiento que se diseñó para la aplicación de esta función, se relaciona en el objetivo No. 4 del presente capítulo.

### 9.3.4 OBJETIVO No. 4

Rediseñar los procedimientos de la cadena de abastecimiento de Exficia en el periodo 2014 – 2016

## Estrategia

Ajustando los procedimientos internos y optimizando el flujo de los procesos.

### Actividad No. 1: Ajuste de los procesos actuales

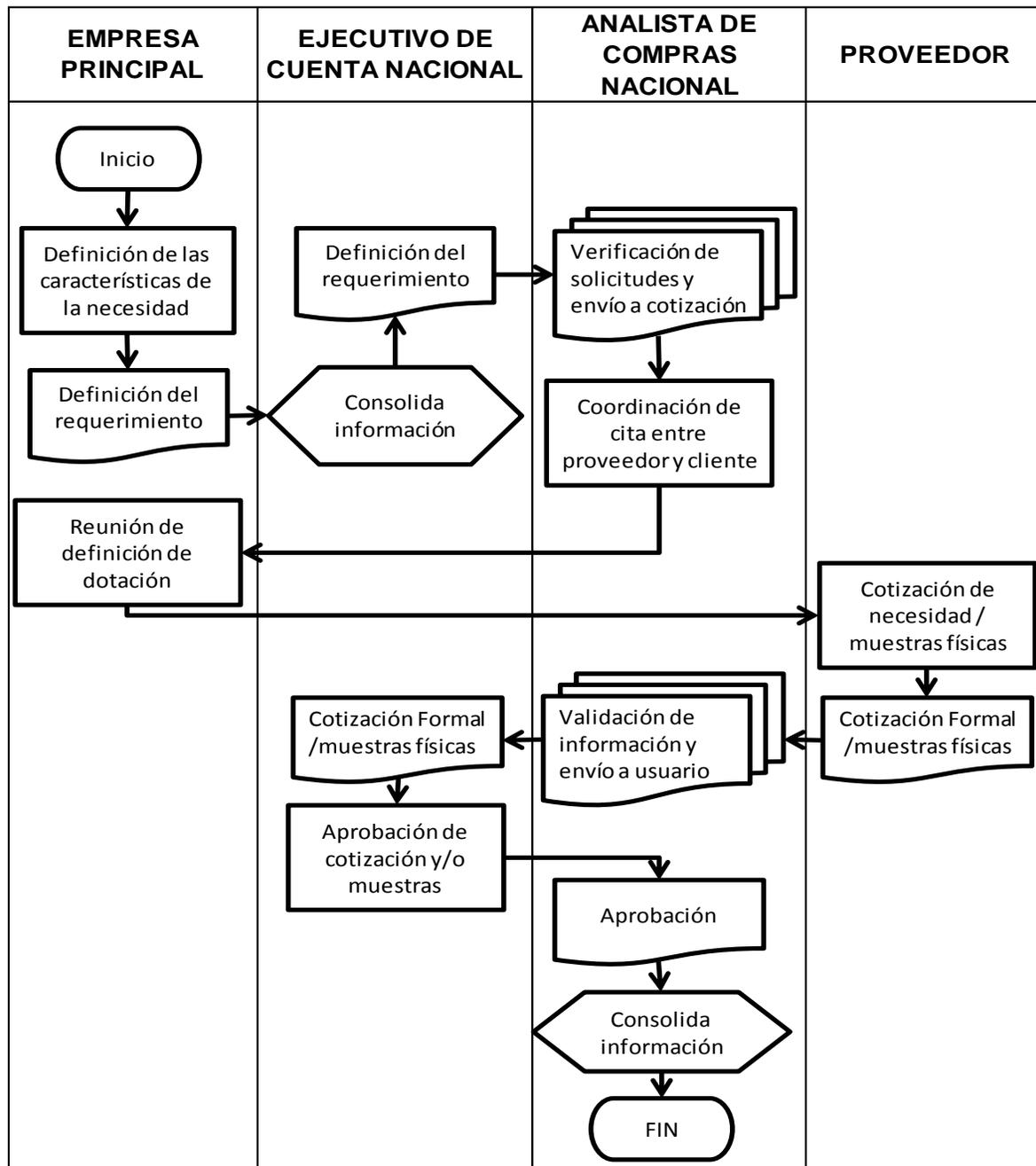
Por ser un trabajo sobre la cadena de abastecimiento de Exficia, sólo se intervienen los procedimientos directamente vinculados con ella. En este sentido se corrigen las fallas detectadas en los procedimientos vigentes, y se crea un procedimiento nuevo: Gestión de abastecimiento de materias primas.

A continuación se muestran los procedimientos ajustados basados en el análisis realizado en el capítulo 8.

#### Procedimiento: Definición de la necesidad

SEC.	RESPON SABLE	ACTIVIDADES	ELEMENTOS UTILIZADOS
1	Empresa Principal	Establece las características y propiedades de la dotación o los implementos que requieren los colaboradores. Define Colores, Modelos, materiales, tamaños, logos, etc.	Correo electrónico con la descripción de los requerimientos
2	Ejecutivo de Cuenta Nacional	Recibe la información del Cliente y la presenta al analista nacional de compras. Detallando las necesidades del cliente en cuanto a dotación o implementos	SIS con la descripción de los requerimientos
3	Analista de compras Nacional	Coordina con el ejecutivo de cuenta una reunión entre el proveedor y el cliente. Donde se presente muestras físicas de las necesidades descritas inicialmente.	Correo electrónico con solicitud de cotización
4	Empresa Principal/ Proveedor	Precisan los detalles de la dotación y dejan el acuerdo por escrito.	Correo electrónico con documento cotización / Muestra física
5	Analista de compras Nacional	Recibe y revisa la información del proveedor, después, le confirma al ejecutivo de cuenta el costo y los modelos encontrados.	Correo electrónico con documento cotización / Muestra física
6	Ejecutivo de cuenta Nacional	Confirma al analista de compras por escrito la decisión tomada.	Correo electrónico

### Diagrama Procedimiento: Definición de la necesidad



### Análisis

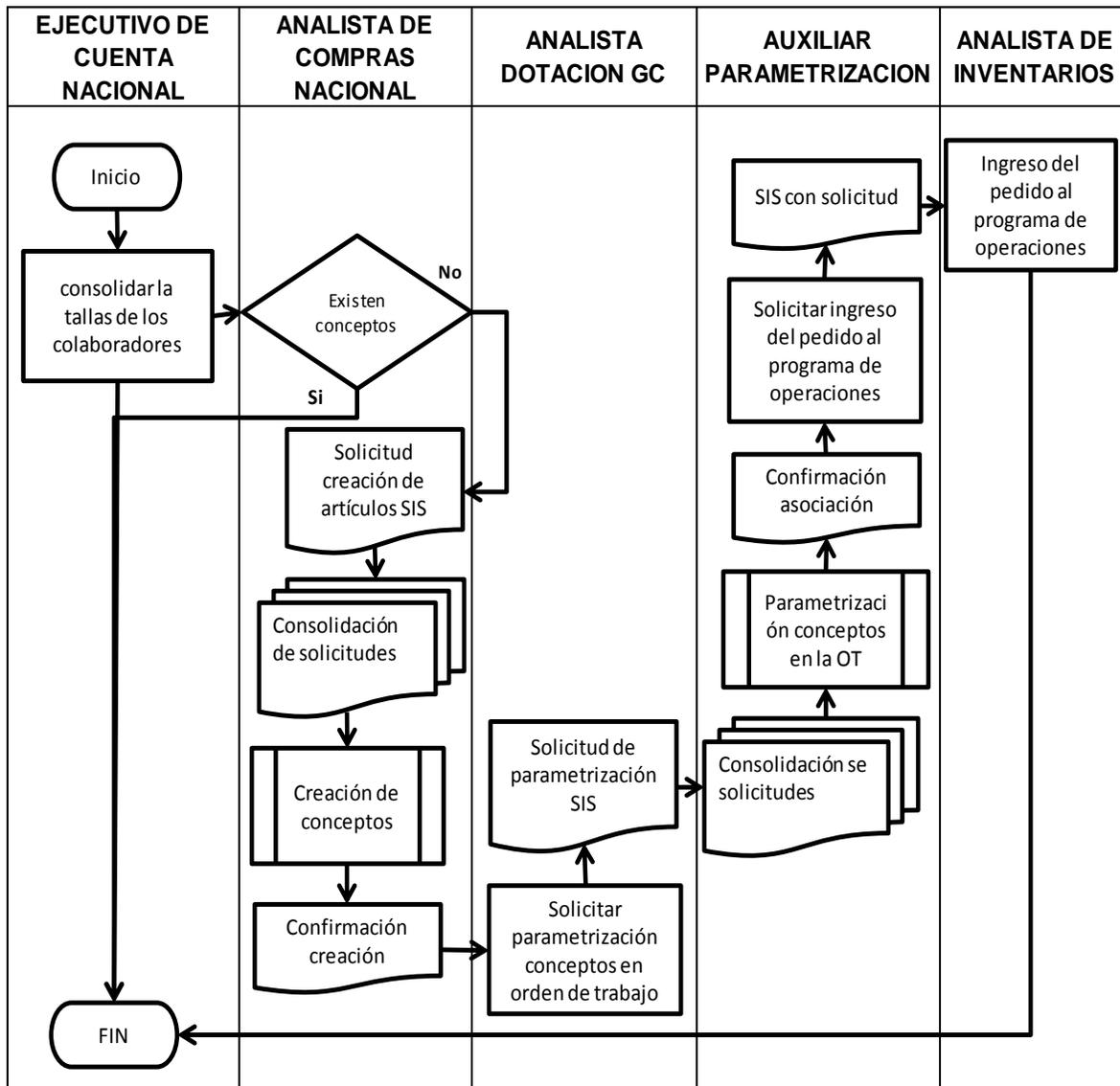
Se suprimieron actividades de intermediación realizadas por el ejecutivo de cuenta y el analista de compras. Dejando el proceso de definición concreto en una cita entre el cliente y el proveedor, donde se precisen todos los detalles y las características de la dotación. Adicionalmente se ahorra el tiempo que se tomaba el transporte de

ida y vuelta de las muestras físicas (Que se ejecutaba las veces que fuera necesario).

**Procedimiento:** Creación y asociación de conceptos

<b>SEC .</b>	<b>RESPONS ABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ELEMENTOS UTILIZADOS</b>
<b>1</b>	Ejecutivo de Cuenta Nacional	Valida si están creados los conceptos de compra en el maestro de artículos. Si los conceptos NO están creados en el sistema, entonces solicita al analista de compras la creación de los conceptos.	Maestro de artículos (archivo Excel) y SIS con la solicitud de creación
<b>2</b>	Ejecutivo de Cuenta Nacional	Consolida las tallas de los colaboradores (en caso de solicitar dotación), lo que se entrega por cargo, cantidades a entregar, y distribución del pedido por ciudad de destino.	Formato de solicitud (Excel) y SIS con la solicitud
<b>3</b>	Analista de compras Nacional	Recibe la solicitud, crea los conceptos en el sistema y confirma la creación al Ejecutivo de cuenta y al Analista de dotación GC.	SIS con la solicitud, Sistema ORACLE y correo electrónico con la confirmación.
<b>4</b>	Analista de Dotación GC	Solicita la asociación de los conceptos en la orden de trabajo y a los cargos correspondientes. Definiendo la frecuencia de entrega, cantidades a entregar por persona de cada artículo; % Administración y amortización.	SIS con la solicitud, Formato de parametrización de conceptos
<b>5</b>	Auxiliar de Parametrización	Parametriza y confirma la asociación de los conceptos en la OT al Analista de dotación GC.	Sistema Ordenes de trabajo ORACLE, y respuesta al SIS
<b>6</b>	Analista de Dotación GC	Solicita al Analista de inventarios el ingreso del pedido en la programación regular del programa de operaciones, detallando la frecuencia y las fechas de entrega.	SIS con la solicitud.
<b>7</b>	Analista de Inventarios	Registra la información en el programa de operaciones, y divulga la información del PO a todos los involucrados en la cadena de abastecimiento a través de informes.	Programa de operaciones, estatus de entregas.

## Diagrama Procedimiento: Creación y asociación de conceptos



### Análisis

Básicamente la modificación a este procedimiento consiste en la ubicación en paralelo de algunas actividades que antes se ejecutaban de manera secuencial. Es decir, la ejecución simultánea de actividades que son propias del ciclo del pedido y actividades que son de soporte informativo.

La actividad de “consolidación de las tallas del personal en misión”, se realiza sin importar si se ejecutan o no, el resto de las tareas del procedimiento, e inmediatamente se finalice la consolidación de las tallas, se pasa al procedimiento de la realización del pedido. Este cambio, genera que este procedimiento deje de

ser un cuello de botella, y que las tareas anteriormente designadas como secuenciales, pasen a ser paralelas al pedido. Ejecutándose solo como un procedimiento de soporte informativo para los datos financieros.

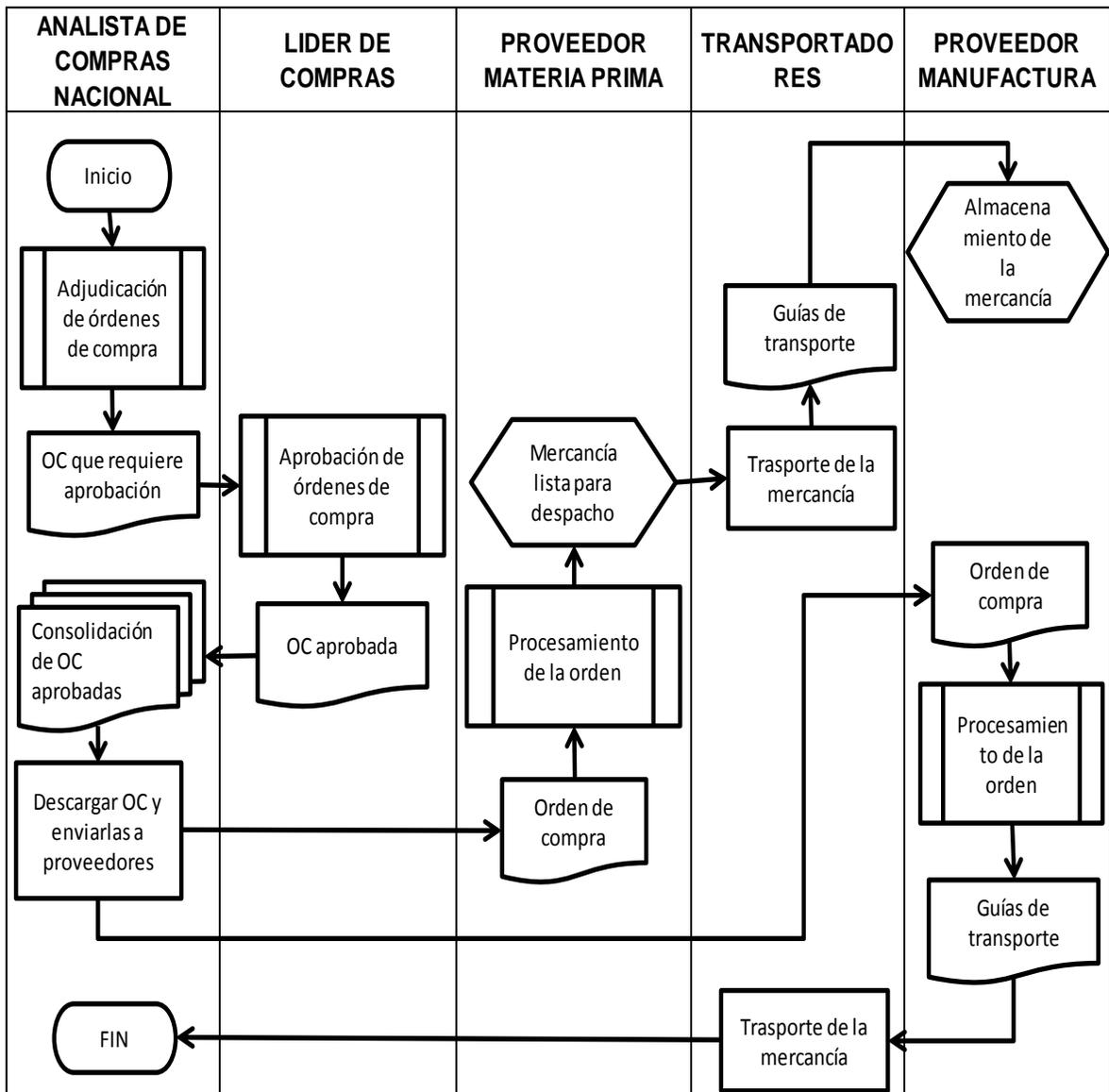
Adicionalmente, en este procedimiento se introducen las actividades propias de la administración del programa de operaciones, cuya idea se desarrolló en el objetivo No. 1, actividad No.3. Del presente capítulo. La actividad queda relacionada en la última columna del diagrama de procedimiento asignada a la responsabilidad del analista de inventarios.

**Procedimiento:** Administración de la materia prima

SEC.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	ELEMENTOS UTILIZADOS
1	Analista de Compras	Calcula la cantidad de telas e insumos requeridos para todo el año, basado en el historial y pronósticos de consumo. (Rotación del personal, cantidades a entregar, frecuencias de entrega, proyecciones de los negocios, etc.).	Excel
2	Analista de Compras	Envía Orden de compra a los proveedores (Textileras y otros)	PDF de Orden de compra, correo electrónico
3	proveedores materia prima	Recibe la orden e inicia la producción de las telas u otros insumos	Infraestructura
4	proveedores materia prima	Genera despacho de la mercancía	Guías, remisiones de entrega
5	Transportadores	Transportan la mercancía	Guías, remisiones de entrega
6	Proveedores de manufactura	Reciben los insumos y lo almacenan en sus bodegas propias	Guías, remisiones de entrega, infraestructura interna
7	Analista de Compras	Envía Orden de compra a los proveedores de manufactura	Orden de compra, correo electrónico
8	Proveedores de manufactura	Recibe la orden de compra y realiza la confección de las prendas y/o alistamiento de bienes o servicios requeridos.	Orden de compra, Infraestructura

SEC.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	ELEMENTOS UTILIZADOS
9	Proveedores de manufactura	Realiza el despacho de la Dotación o los implementos a cada bodega de cada regional a través de la transportadora de su elección.	Guías de transporte
10	Empresa transportadora	Transporta la mercancía a cada uno de los destinos, custodiando las cajas y protegiéndolas de cualquier imprevisto	Flota de camiones y sistemas internos

**Diagrama de procedimiento:** Administración de la materia prima



## **Análisis**

Nuevo procedimiento a través del cual se da ejecución al objetivo propuesto de la administración de la materia prima que se planteó en el objetivo No. 1, Actividad No. 1, del presente capítulo.

El procedimiento fue asignado a cargo del Analista de Compras y negociación, quien asumirá la administración de esta relación basado en el mismo procedimiento de compra regular que se ejecuta con los proveedores de manufactura actuales.

### **9.3.5 OBJETIVO No. 5**

Ajustar las normas y políticas de la cadena de abastecimiento de Exficia en el periodo 2014 – 2016

#### **Estrategia**

Suprimiendo, modificando o adicionando normas y políticas cuando sea necesario

#### **Actividad No. 1: Reajustar políticas y normas**

La propuesta de nuevas políticas pretende hacer más eficiente el funcionamiento de algunas áreas y sus procedimientos; y reducir la cantidad de obstáculos que en algunos casos representan algunas de las normas mencionadas en el diagnóstico.

Basándose en las normas y políticas actualmente vigentes, se plantean nuevas políticas ajustadas a las necesidades de servicio de la cadena de abastecimiento; y se clasifican por departamentos para una mejor asimilación de las mismas.

#### **Reajuste a las normas y clasificación por departamentos**

##### **Políticas de inventario**

Los bienes tangibles adquiridos son almacenados en las 6 bodegas de dotación que tiene la compañía a nivel nacional.

Debe haber una administración óptima de los productos almacenados en las bodegas de dotación.

En las bodegas de dotación se deben realizar tanto despachos como entregas por ventanilla los trabajadores en misión siempre procurando ofrecer un buen servicio hacia sus clientes internos

## **Políticas de Compras**

El proceso de “Gestión de Compras y Abastecimiento” es el responsable por las compras, negociaciones, control de inventarios, y la administración de proveedores; de la compañía. Por lo tanto, es su compromiso garantizar una buena relación costo/beneficio, calidad, y la oportunidad de lo que se compra y se entrega al personal en misión.

Los compradores deben garantizar la calidad y la oportunidad de la entrega de los productos que se adquieren.

Se deben ejecutar procesos transparentes e imparciales de selección de proveedores que permitan optimizar los recursos de la compañía

Se deben ejecutar procesos de evaluación efectiva de proveedores que permitan identificar debilidades de cada uno y desarrollar acciones de mejora para mitigarlas.

El plazo de pago a proveedores que ofrece la compañía es de 30 días posterior a la entrega de la mercancía o prestación del servicio y la radicación de la respectiva factura.

## **Políticas del servicio a clientes**

Se debe garantizar la entrega de la dotación a los trabajadores de manera que siempre estén bien presentados, demostrando una imagen corporativa impecable y dotados con los insumos necesarios para que pueda realizar su labor de una manera eficiente.

Las definiciones y negociaciones con el cliente sobre las cantidades, los tipos de prenda a entregar, y el valor de los artículos, deben estar enmarcados en las disposiciones de la ley, y en la política de servicio anterior.

## **Reajuste a las normas y clasificación por departamentos.**

### **Normas de inventario**

**Horarios de entrega por ventanilla en bodega.** El horario de atención (en las bodegas) para la entrega de mercancía por ventanilla al personal en misión será durante todo el día en el horario laboral, de 8:00 am a 12:00 m y de 2:00 pm a 6:00 pm.

**Horario recibo de mercancía a proveedores.** El horario establecido para recibir en bodega, mercancía enviada por los proveedores es de 8:00 am a 12:30 pm.

## **Faltas al reglamento - Categorización**

### **Faltas de impacto leve:**

Error en alistamiento, despacho, conteo o recepción de mercancía  
Diferencias de inventarios inferiores al 5% del total de la mercancía  
Incumplimiento de los horarios de trabajo  
Uso inadecuado de la dotación  
Ausencia de rotulación de la mercancía

### **Faltas de impacto medio:**

Salidas manuales no autorizadas  
Malas prácticas documentales (tachones, enmendaduras, pérdida de documentos, etc.)  
Diferencias de inventario entre el 5% y el 10% del total de la mercancía

### **Faltas de impacto alto:**

Despachos de mercancía sin previa autorización ni solicitud oficial a través de módulo de "solicitudes internas de servicio SIS"  
Irrespeto a jefe, superiores o compañeros de trabajo  
Perdidas injustificadas de mercancía

## **Normas de compras**

**Contacto con proveedores.** Está prohibido que cualquier empleado ajeno al proceso de compras establezca compromisos de compraventa con proveedores en nombre de la compañía.

**Selección de proveedores.** Al momento de la selección de un proveedor es obligatorio aplicar la correspondiente metodología de selección definida por la compañía en el instructivo IP06-6.

**Evaluación de proveedores.** Es obligación de cada analista comprador garantizar la evaluación anual de sus proveedores de acuerdo a la correspondiente metodología de evaluación definida por la compañía.

**Autorizaciones de compra.** Cada compra debe ser autorizada por el líder del área de compras y abastecimientos, quien responderá por la administración del presupuesto de los costos.

## **Normas de servicio a clientes**

Las entregas de la dotación al trabajador deben estar respaldadas en un documento firmado por él.

Los cuerdos contractuales con los proveedores tienen que ceñirse a la ley en cuanto a la entrega de la dotación, cantidades y meses de entrega.

## **Responsable de la actividad No. 1: Gerente General**

### **9.3.6 OBJETIVO No. 6**

Crear un comité de ingreso de clientes para Exficia en el periodo 2014 – 2016

#### **Estrategia**

Estableciendo sus estatutos, funciones, composición y frecuencia de reunión.

#### **Actividad No. 1: Estructurar los estatutos del comité**

Para coordinar todos los eslabones de la cadena de abastecimiento cada vez que ingresen clientes nuevos a Exficia, se propone la creación de un comité de ingreso de clientes, que tenga como propósito principal la coordinación operacional de las áreas que deben intervenir en la instalación de un nuevo negocio.

El comité de ingreso debe estar compuesto por representantes de las áreas de Negociación y Ventas; Gerenciamiento al cliente; y Compras y abastecimientos. Que deben trabajar mancomunadamente en el desarrollo de la venta, el soporte del servicio, y la compra de los insumos que se requiera para la operación.

Ahora se presenta en el modelo de los estatutos que debe contener el comité de ingreso de clientes:

### **COMITÉ DE INGRESO DE CLIENTES – EXFICIA LTDA.**

#### **CAPITULO I**

Nombre, duración, domicilio y objeto

ARTÍCULO 1. La entidad que por medio de estos estatutos se reglamenta se denominará **Comité de ingreso de clientes**, tiene por domicilio la ciudad de **Cali**.

Se constituye como una entidad estratégica de la empresa Exficia y cuya frecuencia de reunión es semanal, cada viernes de 8:00 am a 12:00 m.

ARTICULO 2. El objeto principal de la entidad es: Garantizar el ingreso y la instalación de nuevos clientes; de manera exitosa.

Para el logro de sus objetivos podrá realizar los siguientes fines específicos o actividades:

- a) Toma de decisiones sobre las dinámicas de negocio (negociación, compra, servicio)
- b) Designar responsabilidades sobre tareas específicas
- c) Desarrollar estrategias de intervención ante los desafíos que presente el negocio.

## CAPITULO II

Composición, deberes y prohibiciones

ARTICULO 3. Son miembros del comité las personas titulares de los siguientes cargos de la compañía.

- a) Director de operaciones
- b) Líder del proceso de compras
- c) Líder del proceso de Gerenciamiento al cliente
- d) Líder del proceso de capital humano
- e) Líder de proceso de Negociación y ventas
- f) Analistas de Gerenciamiento a clientes
- g) Subgerentes comerciales
- h) Analistas de compras

ARTICULO 4. Son deberes de los miembros:

- a) Asistir continuamente a las reuniones del comité, y en caso de inasistencia enviar alguna persona en su representación.
- b) Cumplir a cabalidad con las tareas que se designan durante la sesión de este comité.
- c) Ofrecer alternativas y soluciones a las situaciones que se presenten ante el ingreso de un nuevo negocio en lo que corresponde a sus funciones o área de trabajo.

ARTÍCULO 5. Prohibiciones a los miembros:

- a) Divulgar información confidencial ya sea de los clientes, de la compañía o demás informaciones que puedan poner en riesgo la competitividad de Exficia y sus clientes.

b) Las demás que están plasmadas en el reglamento de trabajo de Exficia

### CAPITULO III

Estructura y funciones de los miembros

ARTÍCULO 6. El comité será administrado y dirigido por el Director de operaciones de Exficia.

ARTICULO 7. El comité tendrá dos clases de reuniones: Ordinarias y Extraordinarias, siendo necesario un quórum como mínimo de la mitad más uno para decidir y deliberar en cualquiera de ellas.

ARTICULO 8. El comité está constituido por todos los miembros activos y será la máxima autoridad y sus decisiones son obligatorias siempre y cuando se hayan tomado de acuerdo a lo previsto en los presentes estatutos.

ARTICULO 9. Las reuniones serán presididas por Director de y un Secretario que puede ser elegido en la reunión correspondiente, quienes suscribirán las actas que se levanten de la sesión.

ARTÍCULO 10. La convocatoria a las reuniones ordinarias o extraordinarias se hará a través de comunicación escrita, a través de correo electrónico, con 2 días de anticipación, el escrito que debe contener la fecha, hora y asuntos a tratar.

ARTÍCULO 11. Son funciones del comité las siguientes:

- a) Velar por la correcta instalación de los clientes nuevos
- b) Garantizar el abastecimiento oportuno de la dotación requerida por los trabajadores.
- c) Garantizar el proceso de selección y reclutamiento de manera oportuna para atender el inicio de operaciones del negocio.
- e) Determinar y asignar la estructura de servicio que atenderá el negocio.
- d) Estudiar el presupuesto de gastos y darle su aprobación
- f) Determinar la orientación general del servicio.

### CAPITULO IV

Implementación

ARTÍCULO 12. El comité debe empezar su funcionamiento a partir del mes de Enero del año 2014

**Responsable de la actividad No. 1:** Director de Operaciones

Para mejor comprensión del plan de acción, en la siguiente tabla se sintetiza la propuesta del plan que se construye en este trabajo y se resumen cada uno de los objetivos con sus respectivas estrategias, actividades y responsables.

**Tabla 13. Resumen Plan de Acción Exficia 2014 - 2016**

<b>Nro.</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	Establecer estándares con los proveedores para el periodo 2014 - 2016	Desarrollando estándares de calidad y de entrega	Identificación de los requerimientos de dotación de cada sector económico que atiende la compañía.	Asesor en el plan: John Roman
			Administración de la materia prima	Gerencia General de Exficia
			Planeación anual de la producción	Gerencia General de Exficia
			Diseño de instructivo para proveedores	Asesor en el plan: John Roman
<b>2</b>	Reestructurar el transporte de la mercancía para periodo 2014 -2016	Gestionando los despachos	Construcción de plantilla de despachos	Director de Operaciones
			Sistematización de los fletes	Director de Operaciones
<b>3</b>	Rediseñar manual de funciones de la empresa Exficia Ltda. En el periodo 2014 - 2016	Ajustando las funciones actuales y redistribuyendo las tareas.	Diseño del manual de funciones	Asesor en el plan: John Roman
<b>4</b>	Rediseñar los procedimientos de la cadena de abastecimiento de Exficia en el periodo 2014 – 2016	Ajustando los procedimientos internos y optimizando el flujo de los procesos.	Ajuste de los procesos actuales	Asesor en el plan: John Roman
<b>5</b>	Ajustar las normas y políticas de la cadena de abastecimiento de Exficia en el periodo 2014 – 2016	Suprimiendo, modificando o adicionando normas y políticas cuando sea necesario	Reajustar políticas y normas	Gerencia General de Exficia
<b>6</b>	Crear un comité de ingreso de clientes para Exficia en el periodo 2014 – 2016	Estableciendo sus estatutos, funciones, composición y frecuencia de reunión.	Estructurar los estatutos del comité	Director de Operaciones

## 10. CONCLUSIONES

La caracterización de la cadena de abastecimiento a través del diagnóstico de cada uno de sus eslabones, permitió conocer la situación actual que aqueja a la empresa Exficia en relación con los demás agentes que impactan su servicio.

Conocer la realidad de los proveedores favoreció el entendimiento de las causas raíces de los retrasos y problemas de calidad que se presentan en los productos. Y fue posible que de manera empática se abordara la problemática de tal manera que las partes quedaran satisfechas con la solución. Se propusieron estrategias de estandarización de los productos y acuerdos de servicio que minimizaran la variación que se presenta en las entregas de la dotación. Se pusieron en marcha mecanismos de previsión y anticipación a las necesidades.

Aunque en menor medida, se encontró que la situación que más aquejaba al transporte de la mercancía era la informalidad del servicio de los transportadores urbanos y desinformación de los datos suministrados en los despachos por desconocimiento de los propios usuarios. Se propuso entonces la asignación de funciones sobre la gestión de despachos a un cargo de la compañía, quien respondería por la formalización del servicio del transporte urbano a través del control de planillas y administración de una base de datos de los destinos más frecuentes.

Con el análisis de las funciones y los procedimientos de los cargos involucrados en la cadena de abastecimiento, pudo identificarse algunas actividades que son en cuellos de botella y que retrasan la entrega de la mercancía; otras actividades que no agregan valor al resultado final del abastecimiento; y una concentración de tareas estacionalmente que no se había percibido antes. Por lo tanto, era necesario replantear las funciones de algunos cargos para que se alinearan con el objetivo general de la cadena de abastecimiento. Para ello se requería contar con el apoyo y la participación de cada una de las personas involucradas directamente con el flujo de la cadena de abastecimiento y que Exficia puso a disposición para este trabajo. Dado que sus aportes fueron determinantes para el diagnóstico, la redefinición y la redistribución de las tareas en el nuevo manual de funciones. Se orientó el trabajo de cada una de las personas en la consecución de un resultado exitoso, teniendo en cuenta las aptitudes, perfiles, similitud de tareas y el nivel de responsabilidad de cada trabajador. Adicionalmente se propuso la modificación de

algunos procedimientos con el propósito de viabilizar el flujo de la información y simplificar el entramado de interacciones que confundía y trababa el proceso.

En cuanto a las políticas y normas, se encontró que eran confusas y que no estaban bien orientadas hacia las personas a las que debían llegar, y por consiguiente no se aplicaban a cabalidad o eran desconocidas para muchos. Esta situación exigía un replanteamiento que involucrara a los altos directivos de la compañía en la aclaración conceptual de las normas y políticas vigentes y en la posterior redefinición de las nuevas.

Identificar las fortalezas y debilidades de cada uno de los aspectos caracterizados, permitió precisar los problemas y proponer soluciones efectivas enfocadas en situaciones puntuales por mejorar. Fue posible determinar el estado de cada eslabón de la cadena, identificando los aspectos que estaban funcionando bien y fortaleciendo aquellos que estaban funcionando mal. Desde el uso de del recurso humano en el ejercicio de sus funciones; la práctica de la compra de los insumos, la administración de los inventarios, la venta y soporte del servicio; hasta las relaciones de dependencia con los proveedores, transportadores y clientes. Fue posible clasificar fortalezas y debilidades propias de cada agente, y que los impactaban a todos.

El plan de acción propuesto facilita la implementación de las actividades que corrijan las debilidades inidentificadas. Pues está basado en las necesidades actuales y particulares de la organización. Proponiendo alternativas coherentes con las debilidades encontradas y planteando soluciones de bajo o ningún costo. Desarrollando nuevas estrategias de estandarización de la relación con proveedores y transportadores; reajustando políticas, normas, funciones y procedimientos, y proponiendo estrategias de anticipación a las necesidades de los clientes.

## **11. RECOMENDACIONES**

### **Dirigidas a las normas**

Se deben actualizar las normas existentes de acuerdo al replanteamiento propuesto en el plan de acción. Los líderes de cada proceso deben encargarse de su divulgación y dar a conocer a sus equipos de trabajo las nuevas normas trazadas. Adicionalmente se deben hacer un seguimiento periódico que permita verificar y garantizar, el cumplimiento y aplicación de las nuevas normas.

### **Dirigidas a las políticas**

Es indispensable que se hagan respetar las nuevas políticas planteadas y darles una orientación clara hacia los responsables directos de su cumplimiento. Es necesario que el personal interiorice las políticas para que estas no se queden en el papel, y más bien sean guías de la acción diaria de la compañía.

Se recomienda que se revise las metodologías de selección y evaluación de proveedores, pues aunque son instructivos ya definidos y bien orientados son muy robustos y complejos para su aplicación. Generalmente aplicándose como un trámite que es obligatorio, pero que en realidad se hace sin cumplir su verdadero objetivo de garantizar una base de proveedores adecuado a las necesidades de la empresa.

### **Dirigidas a los procesos**

Es necesario que se divulguen todos los cambios realizados en los procedimientos a los empleados, y que tengan conocimiento de los mismos para que las mejoras sean efectivas.

Se deben aplicar los procedimientos replanteados

### **Dirigidas a las funciones**

Con la redefinición de las funciones en el plan de acción es adecuado que se ejecute la distribución de aquellos planteamientos, y que se garantice que las nuevas funciones sean asimiladas y cumplidas a cabalidad por cada uno de los cargos, desprendiéndose además de aquellas viejas funciones que fueron depuradas en este trabajo.

### **Dirigidas a los proveedores**

Se aconseja a Exficia que, se divulguen las fichas con las especificaciones técnicas de la dotación a los proveedores, y que en la medida de lo posible su cumplimiento quede ligado a nivel contractual.

Se recomienda igualmente, la divulgación masiva del instructivo dirigido a proveedores que se construyó en el plan de acción. Esto es vital para mejorar la comunicación entre los proveedores y Exficia, y mitigar los reprocesos y malentendidos que se presentan actualmente.

### **Dirigidas al almacenamiento de la mercancía**

Se aconseja que se revise la localización y la infraestructura de los centros de almacenamiento que Exficia denomina Bodegas de dotación. Aunque en su funcionamiento no se encontró ningún motivo que afectará negativamente el abastecimiento, se evidenció que al menos 4 de las 6 bodegas no cumplen con las características propias de una bodega (son casas o edificios acondicionados) y que no cumplen con los normas de los planes de ordenamiento territorial de cada ciudad. Esto representa un riesgo legal para la organización además de vulnerabilidad antes siniestros y demás contingencias.

## ANEXO A - PERSONAS ENTREVISTADAS

En la siguiente tabla se relacionan los nombres, cargos, áreas y ubicación geográfica de las personas que fueron entrevistadas y que suministraron información primaria para el desarrollo de este trabajo.

### Trabajadores de Exficia

NOMBRE	CARGO	DEPENDENCIA	UBICACIÓN
David Castillo	Analista de compras	Compras	Cali
Fernanda Ávila	Analista de compras	Compras	Cali
Jorge Gonzalez	Analista de compras	Compras	Cali
Mayra Benitez	Analista de Dotación	Gerenciamiento a Clientes	Cali
Eider Orozco	Auxiliar de bodega	Inventarios	Cali
Fernando Lozada	Auxiliar de bodega	Inventarios	Barranquilla
Juan Lopez	Auxiliar de bodega	Inventarios	Medellín
Camilo Merchán	Auxiliar de bodega	Inventarios	Bogotá
Jose Bermudez	Auxiliar de bodega	Inventarios	Pereira
Jhon Martinez	Auxiliar de bodega	Inventarios	Bucaramanga
Niyima Mustafa	Directora de Operaciones	Dirección de Operaciones	Cali
Hernan Bastidas	Líder de Compras	Compras	Cali
Sara Huertas	Líder de GC	Gerenciamiento a Clientes	Cali
Liliana Falla	Analista Comercial	Negociación y Ventas	Cali
Jhon Solarte	Responsable Administrativo	Gerencia Regional	Cali
Monica Hurtado	Responsable Administrativo	Gerencia Regional	Medellín
Ileana de Castro	Responsable Administrativo	Gerencia Regional	Barranquilla
Angélica Cortés	Responsable Administrativo	Gerencia Regional	Bogotá
Martha Salazar	Responsable Administrativo	Gerencia Regional	Pereira
John Heli Hillón	Responsable Administrativo	Gerencia Regional	Bucaramanga

### Proveedores

NOMBRE	CARGO	EMPRESA	BIENES OFRECIDOS
Carlos Perez	Ejecutivo Inhouse	Envía Colvanes	Transporte
Iván Jimenez	Ejecutivo de Ventas	Uniroca	Calzado
Álvaro Reyes	Gerente General	Confecciones y promociones	Uniformes
Melissa Estella	Gerente General	Melissa Estella	Uniformes
Jose García	Ejecutivo de Ventas	Habadía	Papelería

## **ANEXO B – PREGUNTAS DE ENTREVISTAS**

A continuación se relaciona el esquema de preguntas predefinido que se ejecutó para este trabajo. Las preguntas aquí mencionadas sólo fueron la base de la estructura de la entrevista, en algunos casos fue necesario indagar con más profundidad.

### **Dirigidas a los trabajadores de Exficia – Altos cargos directivos**

¿Cuáles son las áreas de la empresa que intervienen en la cadena de abastecimiento?

¿Cuál son las estructuras, objetivos y subprocesos de esas áreas?

¿Cuáles son sus funciones frente a la cadena de suministro?

¿Cuáles son las políticas de la compañía respecto a la cadena de abastecimiento?

¿Cuáles son las normas?

¿Cuál cree usted que es el principal problema de la cadena de abastecimiento?

### **Dirigidas a los trabajadores de Exficia – Cargos operativos y de gestión**

¿Cuáles son sus funciones?

¿Conoce usted las normas de la compañía? ¿Cuáles?

¿Cuáles y cómo son los procesos en los que usted actúa?

¿Qué debilidades usted identifica en sus funciones y procedimientos?

¿Cómo mejoraría usted esas situaciones?

¿Qué características y propiedades debería tener la dotación del personal en misión?

### **Dirigidas a Proveedores**

¿Qué dificultades enfrenta usted en el día a día?

¿Cuál es la principal dolencia o debilidad de su empresa?

¿Por qué cree usted que se presentan retrasos e informidades con el producto?

¿Conoce usted las normas y las políticas de Exficia respecto a los proveedores?  
¿Cuáles?

¿Cuál cree usted que es el principal problema de la cadena de abastecimiento?

¿Cómo mejoraría usted esas situaciones?

¿Qué características y propiedades debería tener la dotación del personal en misión?

### **Dirigidas a transportadores**

¿Qué dificultades enfrenta usted en el día a día?

¿Cuál es la principal dolencia o debilidad de su empresa?

¿Por qué cree usted que se presentan retrasos en el transporte de la mercancía?

¿Cómo mejoraría usted esas situaciones?

**ANEXO C – FORMATO ANALISIS DE FUNCIONES Y CARGOS**

<b>CARGO</b>	
<b>OCUPANTES</b>	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	

<b>FACTOR DE HABILIDAD</b>								
<b>ASPECTO</b>		<b>DESCRIPCION</b>						
<b>EDUCACIÓN</b>								
<b>EXPERIENCIA</b>								
<b>DESTREZAS</b>								
<b>DESARROLLO DEL TRABAJO</b>								
<b>RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS</b>								
<b>ACTIVOS</b>		<b>DESCRIPCIÓN</b>			<b>VALOR</b>			
<b>Tipo de funciones</b>		<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PERIODICIDAD</b>					
<b>P</b>	<b>S</b>		<b>Diaria</b>	<b>Semanal</b>	<b>Quincenal</b>	<b>Mensual</b>	<b>Semestral</b>	<b>Anual</b>

## ANEXO D – PLATILLA DEFINICIÓN ESPECIFICACIONES

**SECTOR:**

**CARGO:**

PRENDAS SUPERIORES		PRENDAS INFERIORES	
TIPO:		TIPO:	
MATERIAL:		MATERIAL:	í
COMPOSICIÓN MATERIAL:		COMPOSICIÓN MATERIAL:	
COLOR:		COLOR:	
CUELLO:		TIPO CORTE BOTA:	
MANGA:		TIPO DE COSTURA:	
PUÑOS:			
TIPO DE COSTURA:			
TIPO DE CIERRE:		TIPO DE CIERRE:	
TALLAJE:		TALLAJE:	
BOLSILLOS:		BOLSILLOS:	
ADICIONAL:		ADICIONAL:	
<b>CALZADO</b>		<b>ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL</b>	
CALZADO:		Gafas transparentes industriales en policarbonato con rejilla de ventilación interna. Largo 7", peso 50 gr	
CAÑA:			
COLOR:			
LENGÜETA:			
PUNTERA:			
CAPELLADA:			
PLANTILLA:			
OJALETES:			
SUELA:			
FORROS:			
PROPIEDADES:			
PROPIEDADES:	ANTIDESLIZANTE NORMA ASTM F 2413-05, NTC ISO 20344 Y NTC ISO 20345.		

## BIBLIOGRAFIA

- Acebedo, A. F., & Lopez, M. (2006). *El proceso de la entrevista. Conceptos y modelos*. México: Limusa y grupo Noriega editores.
- Ander Egg, E. (1998). *Introducción a la planificación*. Buenos Aires: El Cid.
- Arenas, J. (1980). *Fuentes primarias de información*. México: Universidad Autónoma metropolitana .
- Arias, F. (1999). *El proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Aristoteles. (1988). *Política*. Madrid: Gredos.
- Ballou, R. H. (1999). *Business logistics management: planning, organizing, and controlling the supply chain* (4 ed.). Estados Unidos: Prentice Hall.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. Mexico: Pearson Educación.
- Bavaresco de Prieto, A. (2001). *Proceso Metodológico de la Investigación. Cómo hacer un .* Maracaibo: Editorial de La Universidad del Zulia.
- Botero Marino, C. (Ed.). (2001). *Constitución política de Colombia 1991*. Legis.
- Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros* (Vol. 2). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros* (2 ed.). México, D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de operaciones: producción y cadena de suministros* (12 ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiabonato, I. (1990). *Introducción a la teoría general de la administración* (3 ed.). México DF: McGRAW-HILL.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación* (3 ed.). México: Pearson Educación.

- corporativos, D. (2013). *INTEGRAL, EFIGENIA > PROCESOS > DOCUMENTOS GENERALES SISTEMA DE GESTIÓN*. Recuperado el 2014
- CSCMP. (s.f.). <http://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions>. Recuperado el 25 de Febrero de 2014, de <http://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions>
- David, K. P. (2003). *Diseño y Gestión de la Cadena de Suministro: conceptos, estrategias y casos prácticos*. Estados unidos: McGraw-Hill Book Company.
- De la Garza Toledo, E. (2010). *Hacia un concepto ampliado de trabajo: del concepto clásico al no clásico*. España: Anthropos.
- De la Garza, E. (1991). *El futuro del trabajo el trabajo del futuro*. Argentina: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. CLACSO.
- Delgado, A. L. (2004). <http://www.culturaemedellin.gov.co>. Obtenido de [http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/ciudade/comunidadacademica/Biblioteca%20de%20Documentos/Elaboracion\\_objetivos\\_indicadores.pdf](http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/ciudade/comunidadacademica/Biblioteca%20de%20Documentos/Elaboracion_objetivos_indicadores.pdf)
- Dobb, M. H. (1978). *Estudios sobre el desarrollo del capitalismo* (10 ed.). México.
- Ekelund, R., & Hebert, R. (1992). *Historia de la teoría económica y de su método*. España: McGraw-Hill Book Company.
- Engels, F. (1971). *El origen de la familia, la propiedad privada y el estado*. Colombia: Genesis.
- Espinoza vergara, M. (1987). *Progmación: Manual Para Trabajadores Sociales*. Buenos Aires: Hurnanitas.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Teoría de la firma: el comportamiento administrativo, costos de la agencia y estructura de propiedad. *Journal of Financial Economics*, págs. 305-360.
- LaLonde, B. J. (1994). *Estrategias de Logística Emergentes: Modelos para el próximo siglo* (Vol. 24). International Journal of Physical.
- Lambert, D. M., Stock, J. R., & Ellram, L. M. (1998). *Fundamentos de la gestión de la logística*. Estados unidos: McGraw-Hill Book Company.
- Management, C. o. (1998). <http://www.clm1.org>. Obtenido de Conferencia Annual.
- Marx, K. (1844). *Manuscritos Económicos y filosóficos*.

- Max, W. (2001). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. España: Alianza.
- Méda, D. (1995). *El trabajo. Un valor en peligro de extinción*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Mintzberg, H. (1994). *Repensando la planeación estratégica parte 1: riesgos y falacias*. Gran Bretaña: Long Range Planning.
- Peña, F. (2014). *Fuentes de información bibliográfica para la investigación en historia moderna y contemporánea*. . Obtenido de <http://www.ehu.es>: [http://www.ehu.es/contenidos/boletin\\_revista/00021\\_revista\\_hc21/es\\_revista/adjuntos/21\\_11.pdf](http://www.ehu.es/contenidos/boletin_revista/00021_revista_hc21/es_revista/adjuntos/21_11.pdf)
- Pérez, B. Á., López, P. A., & Cantó, C. F. (2000). Las cooperativas en el marco de la teoría de la agencia. *CIREC, España - N° 34*, 174.
- Porter, M. E. (2002). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2 ed.). Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Rivas, I. (1995). *Técnicas de Documentación Investigación*. Caracas: UNA.
- Rodríguez, T. F. (2003). *El outsourcing y su influencia en los objetivos de la estrategia de operaciones. Una aplicación empírica*. Canarias.
- Ross, S. A. (1973). *The Economic Theory of Agency*.
- Rothery, B. (2008). *Outsourcing*. Mexico: Limusa, Noriega.
- Sabino, C. (1990). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Caracas Venezuela: División de Publicaciones, Universidad Central de Venezuela, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Saucedo, J. A. (2007). *Coordinación de la Cadena de Suministro por Descomposición Dantzig- Wolfe*. Mexico D.F.: Tesis.
- Scaron de Quintero, M. T. (1977). *El diagnóstico social*. Argentina: Editorial Hvmánitas.
- Schneider, B. (2004). *Outsourcing: la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Norma.
- Simchi-Levi, D. K. (2003). *Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies*. Estados Unidos: McGraw-Hill Book Company.

Smith, A. (1776). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*.

Souza, A. d. (1968). *Diccionario profesional de Relaciones Públicas y comunicación y glosario de términos angloamericanos*. Sau Paulo.

suite, O. b. (2013). *Detalle total de compras*. Cali.

Tamayo y Tamayo, M. (1994). *El proceso de la Investigación científica*. 3a. edición.

Trabaj, C. S. (4 de Marzo de 2014). <http://www.alcaldiabogota.gov.co>. Recuperado el 4 de Marzo de 2014, de oPrincipios generales, Art. 5.

Volpentesta, J. R. (2007). *Organizaciones, procedimientos y estructuras*. Intermilenio.

Yuva, J. (2002). *Logistics: Building a United Network* (Vol. 13 Núm. 5). Inside Supply Management.