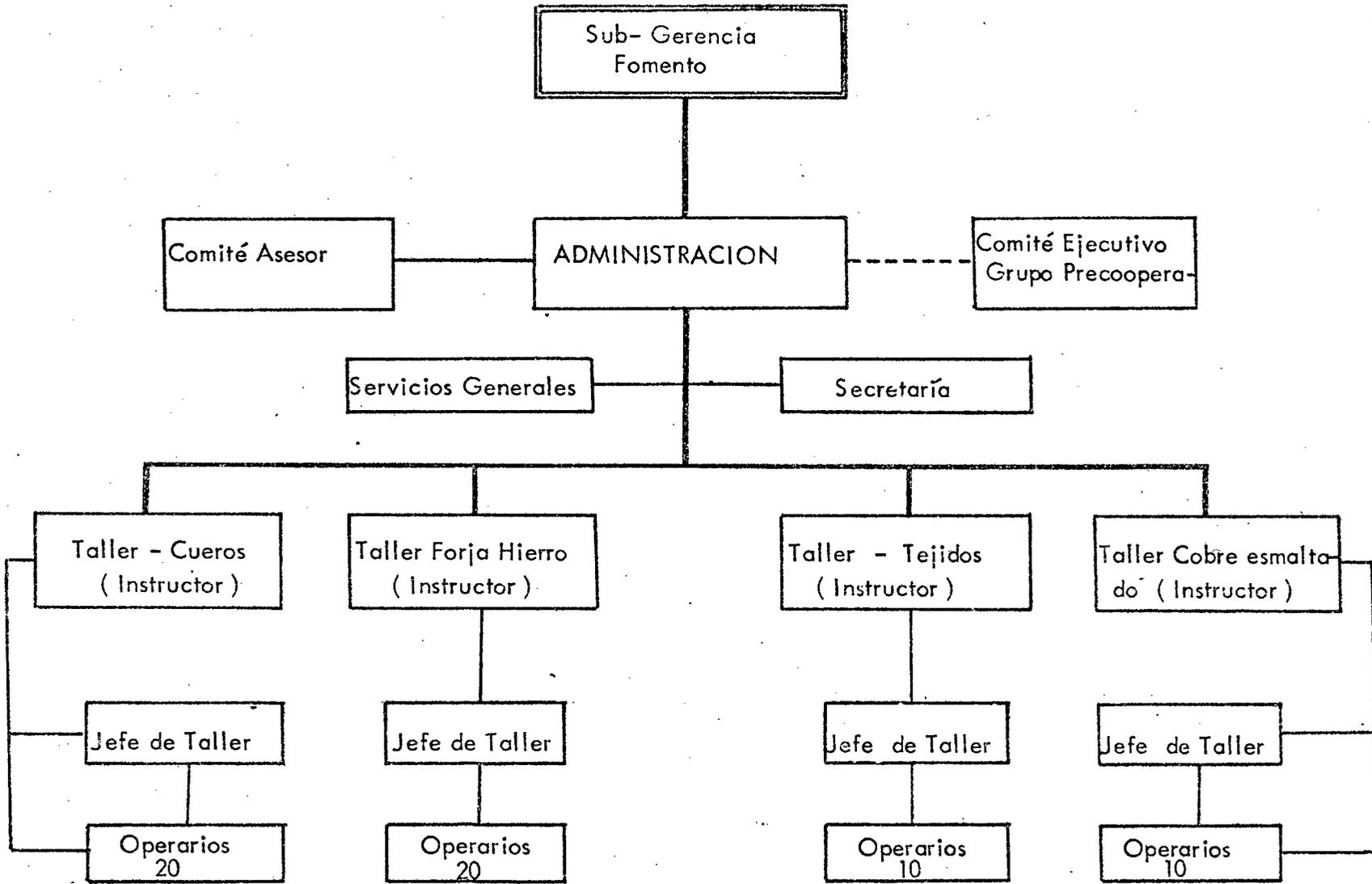


ORGANIGRAMA CENTRO ARTESANAL - PEREIRA



DI-SF.69

1 ORGANIZACION GENERAL

ESTRUCTURA ORGANICA - CENTRO ARTESANAL

La estructura orgánica quedará operando en la siguiente forma de acuerdo al Organigrama expuesto, y cumpliendo con las siguientes funciones :

1 - I ADMINISTRADOR : Tiene como funciones prioritarias las siguientes :

- 1o.- Planear - organizar - dirigir y controlar todas las actividades del Centro.
- 2o.- Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto del Centro.
- 3o.- Organizar los sistemas contables, cuando a ello hubiere lugar, manteniendo una rigurosa vigilancia sobre el buen desarrollo del sistema.
- 4o.- Mantener un adecuado registro estadístico sobre todas las actividades del Centro.
- 5o.- Expedir las respectivas Ordenes de Producción de acuerdo a las Ordenes de Compra de las Oficinas Centrales.
- 6o.- Organizar y mantener una adecuada Administración de todos los recursos con que cuenta el Centro.

1 - II COMITE EJECUTIVO GRUPO : Funcionará como organismo asesor de la Administración en lo relacionado con la parte Administrativa del Centro y como organismo ejecutor en lo relacionado con el Grupo Precooperativo.

El Comité estará integrado por los siguientes miembros: Dos socios nombrados por la Junta de Asociados y tres miembros de la Empresa asesora (Arteco - lombia). Deberá reunirse ordinariamente una vez por semana y extraordinariamente cuando se requiera.

Son funciones del Comité Ejecutivo las siguientes :
(Artículo 19 de los Estatutos)

- 1o.- Acordar los planes y programas de desarrollo del Grupo Precooperativo e informar sobre ello a la Junta de Asociados.
- 2o.- Acordar el presupuesto de ingresos y gastos.
- 3o.- Nombrar las personas que han de formar los Comités especiales.
- 4o.- Determinar la fianza que debe prestar el Secretario Ejecutivo.
- 5o.- Citar las reuniones de la Junta de Asociados y determinar el programa que debe cumplir.
- 6o.- Reglamentar las reuniones del mismo Comité Ejecutivo.
- 7o.- Reglamentar el pago del capital por parte de los asociados.
- 8o.- Reglamentar la presentación de los servicios del Grupo.
- 9o.- Reglamentar el trabajo del Grupo.
- 10o.- Reglamentar los Comités especiales
- 11o.- Autorizar los gastos de carácter extraordinario y autorizar en cada caso al Secretario Ejecutivo para celebrar operaciones cuya cuantía exceda de Un Mil Pesos M/cte. (\$ 1.000.00).

I - III EL COMITE ASESOR : Estará integrado por todos los Instructores de los diferentes Talleres y tiene como funciones las siguientes :

- 1o.- Asesorar al Administrador en la elaboración y discusión de los diferentes programas a desarrollar dentro de cada Taller.
- 2o.- Someter para discusión y aprobación planes tendientes a buscar la integración de las actividades en el Centro.
- 3o.- Analizar conjuntamente los problemas de tipo funcional, buscando minimizar el desarrollo de las actividades, dándole a cada taller el máximo de productividad.
- 4o.- Evaluar en general la marcha de las diversas actividades del Centro.

Este Comité deberá reunirse mensualmente.

I - IV TALLERES DE PRODUCCION: Este Centro funcionará con cuatro (4) talleres debidamente dotados en las siguientes especialidades:

- 1) Cueros
- 2) Hierro Forjado
- 3) Tejidos
- 4) Esmaltado en cobre y otros metales

Cada taller estará integrado en la siguiente forma :

- Un (1) Instructor
- Un (1) Jefe de Taller
- Operarios (en número variable de acuerdo al taller)

1o.- Son funciones del Instructor :

- A.- Planear y programar la producción del taller de acuerdo a las Ordenes de Producción recibidas.
- B.- Velar y controlar el uso de materia prima, buscando en todo momento rebajar los índices de desperdicio.
- C.- Analizar el proceso actual, procurando combinar al máximo los recursos del taller.
- D.- Adiestrar al personal en cada una de las técnicas previstas.
- E.- Dirigir y controlar la ejecución de las Ordenes de Producción.
- F.- Determinar los índices de producción, elaboración de nuevas muestras con sus respectivos costos de fabricación.
- G.- Las demás que les asigne el Administrador del Centro.

2o.- DE LOS JEFES DE TALLER: Son funciones de los jefes de taller las siguientes :

- A.- Vigilar y controlar el registro de entrada del personal operativo.
- B.- Velar por la buena disciplina del taller.
- C.- Mantenerle a cada operario en su sitio de trabajo el material suficiente para la ejecución de la obra.
- D.- Controlar el uso de material.
- E.- Hacer ejecutar a los operarios las órdenes de producción entregadas por el Instructor del Taller.
- F.- Mantener estrecha colaboración con el Instructor en todo lo relacionado con el funcionamiento interno del Grupo de producción.

G. - Las demás que les asigne el Instructor.

3o. - DE LOS OPERARIOS: Son funciones de los operarios :

A. - Cumplir con eficiencia y responsabilidad los trabajos encomendados por el Jefe de taller o Instructor.

B. - Cumplir con la reglamentación interna, de funcionamiento del Grupo de Producción.

C. - Las demás que les asigne el Jefe de Taller o Instructor.

I - V DE LA SECRETARIA : Son funciones de la Secretaria:

1o. - Transcribir a máquina los oficios que resultaren de la Administración.

2o. - Mantener al día el Kárdex de Almacén.

3o. - Registrar en los libros el movimiento contable y presupuestal del Centro.

4o. - Elaboración de boletines de pagaduría y almacén.

5o. - Elaboración de Balances mensualmente.

6o. - Mantener en perfecto orden el archivo de correspondencia del Centro.

7o. - Las demás que le asigne el Administrador.

DE LOS CELADORES : Son funciones de los celadores :

1o. - Velar por la conservación de las Instalaciones del Centro y de los elementos que lo integran.

2o. - Llevar un registro de la salida de elementos de los talleres, dando aviso oportuno a la Administración, la cual deberá dar el visto bueno para el retiro de el elemento.

DE LA AUXILIAR DE SERVICIOS. - Son funciones las siguientes:

1o. - Mantener en perfecto estado de aseo las instalaciones del Centro.

2o. - Las demás que le asigne el Administrador.

Con esto queda estructurada la organización general del Centro, desde luego con los ajustes y recomendaciones de rigor que haya necesidad de hacerle.

En este tipo de organización podemos observar los contactos regulares (reuniones, comités) que existen para coordinar el trabajo a todo nivel.

En la actualidad las relaciones entre los diferentes servicios no se establecen correctamente en razón a el tipo de organización existente. Este hecho conlleva una serie de irregularidades de aspectos funcionales y de un muy débil e inadecuado sistema de control.

II POLITICA GENERAL A NIVEL DE CENTRO

Los objetivos de la Empresa no se establecen claramente, pues no hay una política definida en ningún aspecto de desarrollo ni se ha establecido cuales son los objetivos que busca el Centro, falta que se trace una política lo suficientemente clara, se ha

ga una planeación conciente de los programas que se debe desarrollar, buscando combinar todos los recursos con que cuenta el Centro.

Considero que teniendo un objetivo definido, nos permite establecer una serie de programas a largo, mediano y corto plazo.

En la actualidad el Centro se dedica a prestar una asesoría deficiente a un Grupo Precooperativo mal constituido lleno de vicios. Digo que la asesoría es deficiente en razón a que el Grupo no admite ningún tipo de asesoría debido a el sistema de organización que tiene, donde son autónomos en todos los aspectos.

III ANALISIS DE LOS DIFERENTES GRUPOS

DE PRODUCCION

1o.- PRODUCTOS : El centro está organizado con tres fuentes de trabajo básicamente dedicados a la producción especializada de productos homogéneos, poco tecnificados sin ningún dato estadístico sobre volumen de ventas por categorías de productos.

Las condiciones de fabricación se efectúa por Ordenes de pedido en la mayoría de los casos cuando se trata de una producción voluminosa.

Hay un cuarto taller en vía de organización (cobre esmaltado), no hay ningún dato sobre el particular que nos muestre la efectividad en esta actividad. Además no se cuentan con los recursos necesarios para la correcta elaboración de los productos, por la carencia absoluta de los esmaltes aplicados en el acabado.

En la actualidad los Talleres vienen funcionando con el siguiente personal:

- A.- Cueros - 12 Operarios
- B.- Hierro Forjado - 10 Operarios
- C.- Tejidos - 6 Operarios
- D.-Cobre esmaltado - 10 personas en período de aprendizaje.

ALMACEN : Fundamentalmente la venta de mercancía en el Almacén la constituye los productos de cuero, registrándose un promedio mensual en ventas de Veinte Mil pesos (\$ 20.000.00) y de lo cual no se hacen los registros por concepto de materia prima a la Empresa o sea que por este aspecto se están desviando como mínimo un 65% de esta suma. Esta situación registra un endeudamiento a pasos acelerados del Grupo con la Empresa.

Fuera de lo anterior la mercancía por valor de \$ 48.000.00 entregada en consignación al Grupo, desde hace un (1) año y más, sólo se han cancelado

la suma de \$ 25.000.00

Las existencias de almacén en la actualidad están constituidas por mercancías en cuero y lana en su mayor porcentaje, siendo materia prima suministrada por la Empresa.

Sobre este particular considero dos alternativas :

La primera y más importante es de que la Empresa tome la administración del almacén en forma directa, procurando poder dar a la venta productos artesanales de todo el país, incrementando en esta forma las ventas, pues debemos tener en cuenta que si en el momento observamos un promedio de \$ 20.000.00 en ventas, más que todo en una línea (cueros) con una mayor diversificación de mercancías podemos aumentar considerablemente éstas.

La segunda posible solución es continuar bajo la dirección del Grupo ajustando los controles necesarios, para lo cual necesitamos hacer la reestructuración prevista de éste, a fin de que acepten las medidas que sean suficientes, caso contrario sería muy arriesgado porque se caería en la misma situación existente.

Para una correcta administración de el almacén recomiendo como pasos fundamentales los siguientes:

- 1o. - Organizar y actualizar control de kárdex, no existe y lo poco que hay está defectuosamente llevado.
- 2o. - Organizar y controlar el sistema contable en lo que hace relación a los siguientes conceptos:
 - a. - Ingresos y egresos
 - b. - Mercancías en consignación
 - c. - Movimiento diario de almacén (flujo de caja)
- 3o. - Llevar totalmente independiente la contabilidad del almacén incluyendo cuenta bancaria.
- 4o. - Llevar con todo rigor los respectivos índices de compras, ventas, beneficios, a fin de que a cualquier momento podamos rendir un informe exacto de la situación de almacén.

Para cumplir con los objetivos anteriores se hace necesario colocar como almacenista una persona calificada en aspectos contables (preferiblemente una niña graduada en Secretariado Comercial).

IV RECOMENDACIONES FINALES

1o. - ORGANIZACION GENERAL :

- 1-1. - Adopatar por gerencia general las funciones fundamentales que debe cumplir cada uno de los funcionarios adscritos a los programas del Centro.
- 1-2. - Establecer puntos de referencia para efectos de coordinar las actividades del Centro con las oficinas centrales.

2o. - POLITICA GENERAL.

- 2-1.- Establecer claros objetivos por parte de la Empresa (oficinas centrales) y hacerlos conocer a la administración del Centro, previo el análisis de los planes y programas a desarrollar.
- 2-2.- Establecer estadísticas sobre todas las actividades del Centro a fin de poder contar con un futuro inmediato con elementos de juicio para presentar adecuadamente una buena planeación.
- 2-3.- Una vez establecidos con toda claridad los objetivos que se buscan, - presentar los diferentes programas a corto, mediano y largo plazo.
- 2-4.- Establecer una sana política en materia de selección de personal para ocupar cualquier cargo a fin de evitarle a la Empresa el flujo constante de movimiento de personal. Hago esta observación porque he observado falta de solvencia a todo nivel de algunos instructores, lo cual traumatiza en grado sumo la buena marcha de un grupo de trabajo.

30.- ANÁLISIS DE LAS DIVERSAS FUNCIONES.

- 3-1.- PRODUCTOS : Establecer y definir concretamente la clase de productos que se elaborarán en el Centro buscando en todo momento especializar la producción organizando para cada línea de productos los siguientes aspectos :
 - A.- Referencia del producto en catálogo
 - B.- Costo real del producto
 - C.- Establecer volumen de producción por patrones bien definidos.
 - D.- Organizar las respectivas estadísticas
 - E.- Establecer las condiciones de fabricación, bien sea en serie o sobre pedido.
 - F.- Mantener en permanente superación la calidad del producto.
- 3-2.- INSTALACIONES. - Se debe procurar establecer para los talleres de cuero y forja de hierro, grupos de producción no inferior a 20 operarios por cada taller a fin de mantener utilizados los espacios previstos en estos talleres para un normal funcionamiento.
- 3-3.- EQUIPO Y UTILLAJE. - Los equipos utilizados en las diferentes fuentes del trabajo su vida útil es amplia en razón a que la maquinaria instalada no ha sido sometida a jornadas exageradas ni se ha utilizado con plenitud. De ahí la importancia de ubicar en los dos talleres mencionados en el punto anterior a 20 operarios en cada uno de ellos.

Estudiar para darle una adecuada distribución a cada uno de los puestos de trabajo.

3-4.- SERVICIO INVESTIGATIVO. - Es importante desde el punto de vista técnico a fin de ir estudiando las siguientes actividades:

- A. - Análisis de los procedimientos
- B. - Análisis de los puestos de trabajo
- C. - Estudio de tiempos
- D. - Evaluación del grado de utilización de los equipos
- E. - Controles, etc.

3-5.- PROGRAMACIÓN DEL TRABAJO : Debe estar estrictamente sujeta toda producción, a un programa de trabajo rigurosamente planificado a fin de poder combinar eficientemente todos los recursos de producción.

Hasta donde sea posible se deben hacer programaciones semestrales, divididos en ciclos trimestrales o bimensuales, buscando hacerle con oportunidad los ajustes respectivos.

3-6.- ORGANIZACION DE TALLERES; Insisto en la capacitación a todo nivel que deben tener los instructores a fin de que sean personas con la solvencia necesaria para ordenar los trabajos, controlarlos, dirigir personal y analizar de que las formas utilizadas en cada taller estén bien adaptadas y correctamente establecidas,

3-7.- MANTENIMIENTO. - Se debe establecer con regularidad y en forma periódica un riguroso mantenimiento de maquinaria, a fin de mantener en óptimo estado de funcionamiento la maquinaria y equipo instalado. La responsabilidad para esta actividad, será del respectivo instructor.

4o.- VENTAS-ANALISIS. -

4-1.- CONOCIMIENTO MERCADO: Se debe procurar profundizar en aspectos de mercadeo, analizando mercados potenciales principalmente para los productos de cuero y telares. Establecer las características de los productos como resultado de la investigación de mercado y de un análisis sistemático sobre los gustos y posibilidades del público. Investigación de precios, calidad, diseños y otros aspectos que incidan directamente en la aceptación del producto elaborado.

4-2.- SITUACION DEL PRODUCTO EN EL MERCADO. - Es de importancia ubicar el producto en la competencia, analizar potencialidad en ventas como mínimo durante un año, volúmenes de ventas, mercado Nacional e Internacional. Análisis y previsión de las ventas a largo, mediano y corto plazo.

5o. - SUMINISTROS :

5-1. - GENERALIDADES. - Analizar los costos de las materias primas secundarias, ubicando a sus proveedores- buscando que se obtenga:

- A. - Proveedores solventes
- B. - Mejores precios
- C. - Mejores materiales

5-2. - COMPRAS .- Se debe responsabilizar a el Instructor y Jefe de Taller respectivo de una adecuada planeación de la producción, orientados hasta donde sea posible por Ordenes de fabricación por lotes, a fin de poder determinar con exactitud los herrajes y demás materia prima utilizada en el proceso, y ordenar con base en esto la adquisición de estos materiales. Con ello abrevia el proceso, se obtienen mejores precios y se da mayor funcionalidad al Grupo.
Todo pedido debe ser producto de una rigurosa planeación y será el Comité Ejecutivo por intermedio del Secretario del Grupo quien determine y ordene el gasto.

5-3. - CONTROL DE STOCKS O EXISTENCIAS. - Organizar rigurosamente controles para saber o establecer la efectividad en los plazos de entrega de pedidos. Analizar los recursos - existentes para determinar tiempo de entrega.
Establecer controles cuantitativos y cualitativos de los materiales o mercancías recibidas.
Controlar correctamente los Stocks para mantenerlos evaluados permanentemente.
Organizar adecuadamente la bodega ubicando los productos debidamente calificados y referenciados.

6o. - ADMINISTRACION Y CONTABILIDAD. -

6-1. - ORGANIZACION ADMINISTRATIVA. - Mantener estricto control en el registro y pago de las facturas.
Establecer para cada salida de material un documento de fácil registro contable.
En aspecto de recibo de productos terminados para bodega efectuar con todo rigor los registros de kárdex.
Adecuar a las necesidades del Grupo, a su capacidad analítica fáciles sistemas de formularios para el registro contable de movimiento de mercancías. Considero que el sistema que se ha recomendado contablemente es de fácil trámite, pero se requiere de una persona competente para que lo ejecute.

Insisto en este punto ya tratado en apartes anteriores sobre la necesidad de nombrar para desempeñar el cargo de Almacenista una niña con grado de secretariado comercial, en razón a que tendrá bajo su cuidado la ejecución de las siguientes actividades :

- A. - Atender ventas en el Almacén
- B. - Llevar kárdex
- C. - Pasar a máquina la correspondencia que dirija el Grupo a particulares
- D. - Llevar el registro de el libro de Caja diario
- E. - Mantener en perfecto estado de funcionamiento el archivo del Grupo

6-2. - CONTABILIDAD GENERAL. - Es prioritario el de organizar y estructurar el sistema contable del Grupo para lo cual se requiere la persona competente, pues no se puede seguir improvisando personal para esta actividad que exige una solución inmediata. Con la política trazada por la Seccional de la Superintendencia Nacional de Cooperativas en esta materia, se puede actuar procurando hacer los ajustes a que haya lugar. Se debe responsabilizar de esta gestión de la administración del Centro, quien deberá contar con todos los elementos necesarios para hacer cumplir este evento.

6-3. - ANALISIS DE COSTOS. - Se debe hacer un estudio cuidadoso de costos artículo por artículo, incluyendo en este estudio todos y cada uno de los elementos que integran el costo, discriminándolo porcentualmente, sometiéndolos desde luego a revisiones periódicas de acuerdo a las fluctuaciones que se presenten en los costos de adquisición de los elementos componentes de estos costos.

La imputación de estos costos se deben hacer en una forma racional, procurando hasta donde sea posible standarizarlos.

Se deben establecer controles en el consumo de materias primas, mano de obra, elementos suministrados, piezas de repuestos, energía, etc. Controlar tiempos de utilización de equipos.

6-4. - PRESUPUESTOS : Para cada actividad se debe someter un plan presupuestal y cumplirse con todo rigor principalmente en los presupuestos de gastos y el de inversión. Establecer previsiones a corto y mediano plazo como mínimo a fin de poder hacer una combinación de recursos acordes con las necesidades prioritarias que se tengan.

Se debe igualmente controlar las desviaciones que se presenten de acuerdo a las previsiones propuestas y realizar en forma inmediata las conexiones o ajustes a que haya lugar.

7o.- PERSONAL.-

7-1.- NUMERO DE PERSONAL REQUERIDO.- Debemos partir de la base de darle al Centro la mayor utilización de la maquinaria. Para ello debemos analizar, capacidad y funcionalidad de cada taller.

A.- TALLER DE CUEROS.- Este grupo de producción deberá funcionar con veinte (20) operarios en un solo turno.

B.- TALLER DE FORJA DE HIERRO.- Igual situación al anterior.

C.- TALLER DE TEJIDOS.- Funcionaría con 10 operarios.

D.- TALLER DE COBRE ESMALTADO.- Igual que el anterior.

Con esta distribución tendríamos en actividad permanente sesenta operarios entre personal calificado y no calificado.

7-2.- SELECCION DE PERSONAL.- Se debe someter en estricto control sobre la vinculación de personal en las labores de producción con el fin de evitar :

A.- Parentescos entre operarios de una misma actividad, y

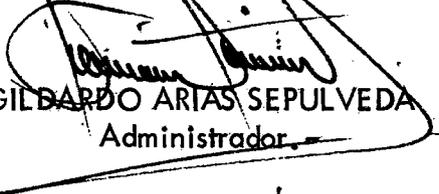
B.- Poder contar con elementos de óptimas condiciones de capacidad de trabajo.

7-3.- ADMINISTRACION DE SALARIOS.- Es de absoluta necesidad, la revisión de una escala salarial adecuada a las necesidades contractuales en la zona.

En la actualidad no se tiene ningún criterio para el pago de mano de obra de productos procesados en los talleres. No se ajusta a una política racional en la aplicación de este pago, dejándose a criterio de los mismos operarios.

En este informe creo haber dejado expuesto todas y cada una de las necesidades apremiantes con que cuenta el Centro y la forma como se deben tratar de solucionar los problemas del Grupo, desde luego con los comentarios de rigor que la Gerencia considere prudente hacer.

Atentamente,


GILBARDO ARIAS SEPULVEDA
Administrador.

cc.- Sub-Gerencia Administrativa y Financiera.
cc.- Sub-Gerencia de Fomento.
cc.- División Operativa.

