

Trabajo proyecto investigación: plan de mejoramiento en el área de servicio al cliente como estrategia competitiva, de innovación y diferenciación

Diana Neira Aponte

Universidad Santo Tomas

Facultad de ciencias y tecnologías vicerrectoria general de universidad abierta y a distancia –

vuad

Especialización en Gestión para el Desarrollo Empresarial

Bogotá D.C

2017

Innovación/investigación: modelo de desarrollo empresarial

Docente – Investigador Nubia Alegría Velásquez Rojas

Universidad Santo Tomas

Facultad de ciencias y tecnologías vicerrectora general de universidad abierta y a distancia –vuad

Especialización en Gestión para el Desarrollo Empresarial

Bogotá D.C

2017

Tabla de contenido

Introducción	10
1. Planteamiento del problema	11
2. Objetivos	13
2.1 Objetivo general	13
2.2 Objetivos específicos	13
3. Alcance de la propuesta	14
4. Análisis del Entorno	15
4.1 Sector	15
4.2 Diagnóstico del entorno macro y micro	19
4.2.1 Diagnostico demográfico	21
4.2.2 Diagnostico económico	22
4.2.3 Diagnostico político legal	31
5. Tipo de Sociedad	39
6. Análisis de mercados	43
6.1 Producto	43
6.2 Mercado Objetivo – Segmentación	50
6.3 Perfil del cliente	51
6.4 Tamaño del mercado	52
6.5 Market Share	53
6.6 Competidores	54
6.7 Análisis de precios	56

6.8 Estructura organizacional	61
6.9 Instrumentos de recolección de información	64
7. Diagnostico Organizacional	68
7.1 Matriz EFE	68
7.2 Matriz EFI	69
7.3 Matriz FODA	71
7.4 Diagrama Causa Efecto	73
7.5 Descripción del contrato del nuevo cargo	76
8. Presentación Propuesta de solución	78
8.1 Causas	78
8.2 Soluciones propuestas – Acciones a implementar	78
8.3 Propuesta de valor	81
8.4 Impactos, limitantes y beneficios	82
9. Estudio Organizacional perfiles de cargo bajo competencias	84
10. Aspectos iniciales de financiamiento del plan de mejora	108
11. Innovación y conocimiento un factor clave de competitividad de la empresa	115
12. Internacionalización	119
13. Plan de Marketing	121
14. Conclusiones y recomendaciones	127
15. Bibliografía	128
16. Anexos	133

Listado de graficas

Gráfica.1 Importaciones y exportaciones	17
Grafica. 2 Importaciones	18
Grafica. 3 Problema industria	19
Grafica. 4. Población	22
Grafica. 5 Precio dólar	23
Grafica. 6. Desempleo en Bogotá-Colombia	25
Grafica. 7 Sistema Salud Antiguo- Nuevo	34
Grafica 7b Resultado encuesta	140
Grafica. 8 Resultados encuestas	133
Grafica. 9. Periodicidad de visitas y atención	133
Grafica. 10 Nivel de atención telefónica	133
Grafica. 11. Respuesta oportuna	134
Grafica. 12 Promociones y ofertas	134
Grafica. 13 Estado de la entrega	134
Grafica. 14 Información de la demora	135
Grafica. 15 Requerimientos de la facturación	135
Grafica. 16. Apoyo para establecimiento de protocolos	135
Grafica. 17 Capacitación de uso de producto	135
Grafica. 18 Calidad de servicio	136
Grafica. 19 Comparativo 2016 vs 2016	138
Grafica. 20 Resultados 360 Radar	103
Grafica. 21 Resultados 360 barras	103

Listado de tablas

Tabla 1. Inflación mes de Diciembre	30
Tabla. 2 Salario mínimo	30
Tabla. 3 Esquema seguridad social en salud	32
Tabla. 4 Exigencias mascarillas	47
Tabla. 5 Variables del Cliente	51
Tabla. 6 Análisis competencia	54
Tabla. 7 Análisis mascarillas	55
Tabla. 8 Precios de referencia	56
Tabla 9 Tabulación y análisis entrevistas	65
Tabla 10 Ficha técnica de la encuesta de satisfacción del cliente	137
Tabla 11 Encuesta de satisfacción al cliente 2016	138
Tabla 12 Resultados de la encuesta	141
Tabla 13 Matriz EFE	68
Tabla 14 Matriz EFI	70
Tabla 15 FODA del proceso de ventas - servicio al cliente	71
Tabla 16 Presupuesto salario	77
Tabla 17 Descripción del Cargo, funciones y competencias	88
Tabla 18 Diccionario de competencias	91
Tabla 19 Fase identificación de la vacante	92
Tabla 20 Fase Preselección	92
Tabla 21 Fase Selección	93
Tabla 22 Fase toma de decisiones e ingreso	94
Tabla. 23 Evaluación 360	95
Tabla. 24 Resultados evaluación 360 grados	102
Tabla. 25 Plan de capacitación	105
Tabla. 26 presupuesto de ventas	108
Tabla. 27 Flujo neto	111
Tabla. 28 VPN	111
Tabla 29TIR	112

Tabla. 30 Costo-beneficio	112
Tabla. 31 CAUE	113
Tabla. 32 Ventas en los últimos años	122
Tabla. 33 Precios promedio de venta y proyección 2017	122
Tabla. 34 Costos implementación propuesta TPI y Plan de marketing	123
Tabla. 35 Costos implementación propuesta TPI y Plan de marketing	124
Tabla. 36 Estrategia de plaza	124
Tabla. 37 Estrategia de promoción	124
Tabla. 38 Proyecciones de venta	126

Listado de figuras

Figura. 1 Organigrama Actual	62
Figura. 2 Organigrama Propuesto	63
Figura 3. Matriz Causa Efecto	139

Listado de Anexos

Anexo 1. Resultado Encuesta de Satisfacción	133
Anexo 2. Tabla 10. Ficha técnica de la encuesta	137
Anexo 3. Tabla 11. Encuesta de satisfacción al cliente	138
Anexo 4 Grafica 7 b Resultados encuesta	140
Anexo 5. Tabla 12 Resultados de la encuesta	141
Anexo 6 Figura 3. Matriz Causa Efecto	143

Introducción

A lo largo de esta especialización se han logrado afianzar los conocimientos teóricos adquiridos en varias asignaturas complementarias, afianzamiento que se ha llevado a cabo a través de lecturas, talleres, tutorías, así mismo como logrando su implementación en el TPI (Trabajo de Proyecto Integrado). Lo más importante es que se ha pasado de lo teórico al campo práctico, a lo que tiene que ver con investigación, el estudio de una problemática, el análisis de situaciones e implementación de soluciones en un contexto real.

La empresa bajo análisis hace parte del sector de la salud, se encuentra radicada en la ciudad de Chía – Cundinamarca y ha sido principalmente fabricante, dedicada a la maquila de dispositivos médicos y a comercializar excedentes de producción con marca propia, vio la oportunidad de crecer y dejar de ser solo fabricante para entrar en el campo comercializador, con esta visión logro un crecimiento y posicionar su marca en el mercado local, lo que la lleva hoy en día a hacer parte de varias empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de dispositivos médicos de fabricación nacional.

1. Planteamiento del problema

En el sector de la salud en la que esta empresa desarrolla su objeto social los proveedores deben certificarse en sistemas de gestión de calidad, capacidad de fabricación, buenas prácticas de manufactura y almacenamiento, así como garantizar el suministro oportuno cumpliendo los requerimientos establecidos. (Resolución No. 00002003, 2003)

Para el caso de la empresa objeto de estudio, el presentar con alguna periodicidad inconvenientes por no hacer entregas completas o fuera de los tiempos convenidos, así como suministrar productos que no cumplan ocasionalmente los parámetros de calidad, generando devoluciones de producto y no dar respuesta oportuna sobre el status de los pedidos pendientes ha originado inconvenientes entre los clientes y la empresa analizada generando PQR (Peticiónes quejas y reclamos).

La empresa en búsqueda de dar solución a esta situación implemento algunas acciones en sus áreas de compras, importaciones y producción, enfocándose en dar solución a través de la perspectiva de Servicio al cliente, sin embargo, las medidas implementadas no han sido suficientes, por esta razón hoy el reto es lograr una mayor aceptación por parte de los clientes y lograr su fidelización, ya que el número de PQR continua siendo significativamente alto y se evidencia que no se resuelven de manera adecuada, generando insatisfacción, mala imagen, y no recompra.

Se hace latente la necesidad de establecer un área de Servicio al cliente como estrategia competitiva, de innovación y diferenciación, definiendo estrategias de servicio, iniciando con el conocimiento de las necesidades de los clientes, para mejorar el manejo de calidez y rapidez en la atención al cliente, lo que puede lograrse a través de la motivación y capacitación al empleado, para formar personas competitivas que presten servicio de calidad, para ello se busca

implementar encuestas de satisfacción, así como herramientas para un mejor manejo de respuestas creativas e incentivar capacidades en los empleados para la resolución de problemas, manejo oportuno de objeciones y concentrarse en los clientes Pareto, para ello se requiere implementar tecnologías de información y contar con una persona visible que de soluciones y sea el puente adecuado entre la empresa y el cliente.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta integral que busque generar una estrategia de Servicio al cliente como herramienta que dé realmente respuesta y solución a las problemáticas de la empresa en esta área y sea percibida por los clientes como un factor diferenciador que permita mejorar la competitividad.

Esta estrategia debe contribuir con una meta de participación, de generación de utilidades y crecimiento de la empresa ya establecidas.

2.2 Objetivos específicos.

- Detectar los principales problemas que se presentan y deterioran la relación comercial con los clientes.
- Revisar el proceso de ventas en el cual se incluye Servicio al cliente y PQR.
- Estructurar el área de Servicio al cliente a través de la creación de un nuevo cargo, con un funcionario que cuente con las competencias requeridas, actitud y experiencia en servicio al cliente, dotándolo de herramientas de información y empoderamiento para la resolución de situaciones fuera de los parámetros establecidos.
- Establecer mecanismos para validar los logros obtenidos y los ajustes que se deban realizar después de implementarse la propuesta planteada.

3. Alcance de la propuesta.

La propuesta inicia con el análisis de la situación actual interna y externa, de las mejoras que se han venido realizando y finaliza con la propuesta estructurada como estrategia que buscan a través de su área de servicio al cliente fidelizar, generar diferenciación y competitividad en el mercado, lograr una mayor participación, utilidades y obtener crecimiento en unidades vendidas y en valor vendido en pesos, lo cual solo es posible por medio de la satisfacción de las necesidades de los clientes, lo que mejora a su vez la imagen de la empresa y la hace ver como mejor opción para ser elegida por clientes actuales y nuevos.

4. Análisis Del Entorno.

4.1 Sector.

La Organización Mundial de la Salud (OMS), considera que uno de los sectores más importantes, relevantes y dinámicos de la economía mundial es la industria de dispositivos médicos, para el próximo año América Latina será una de las de mayor crecimiento en este campo, la tasa de crecimiento del sector ha sido continua para el periodo 2007-2010 siendo del 7.9% a pesar de la crisis económica mundial. (OMS s.f)

En el mundo existen cerca de 27.000 fabricantes de dispositivos médicos que manufacturan alrededor de 10.000 categorías diferentes de productos para uso clínico y de salud. (Ministerio de defensa Nacional.2016)

Estados Unidos lidera la industria de dispositivos médicos con más de 8.000 empresas y sucursales distribuidas en el mundo. Lo siguen China e India donde por los bajos costos de su mano de obra están fabricando a las grandes multinacionales.

México y Brasil son los mejores exponentes de la industria en los países emergentes. Su crecimiento se ha dado por los tratados de libre comercio y por ser clústeres de Estados Unidos en el caso de México. (Alcántara. 2016)

Brasil se ha convertido en gran fabricante y exportador de insumos y dispositivos médicos. Ha trabajado buscando posicionar a su Feria Hospitalar como una de las principales del sector a nivel mundial. (Alcántara. 2016)

De acuerdo con Pedisgan (s.f), Las principales ferias mundiales de medicina y equipamiento médico donde se promueven productos y servicios, tecnologías, insumos, materia prima y es el punto de encuentro de profesionales, proveedores, fabricantes, distribuidores y compradores son:

Arab Health en Dubai con más 4.000 expositores y 130.000 visitantes, Hospitar en Sao Paulo con más de 33 países asistentes como expositores, Fime en Miami, Medtec en Shanghai, Médica en Dusseldorf. (Pedisgan s.f)

En estas ferias se pueden lograr los contactos entre fabricantes y distribuidores para adquirir insumos médicos hospitalarios de la categoría productos desechables (o de único uso), como las mascarillas descartables fabricadas por la empresa bajo análisis. (Pedisgan s.f)

El sector de dispositivos médicos se caracteriza por su diversidad (cantidad, complejidad, empaque y uso), incluyendo desde jeringas, catéteres, mascarillas, esparadrapos hasta audífonos, sillas de ruedas, equipos biomédicos de última tecnología como tomógrafos, equipos de rayos X, ecógrafos, prótesis, torres de laparoscopia. Etc. (Sánchez, 2015)

En Colombia se cuenta con más 2.000 empresas que proveen insumos y dispositivos medico quirúrgicos. Todos afectados por la situación económica y financiera del sector, donde se destaca la alta cartera vencida, aumento de la tasa de cambio encareciendo los productos importados, los cuales son la gran mayoría del consumo actual. (Sánchez, 2015)

Es un sector que ha crecido en los últimos años a tasas del 7.5% anual, y en algunas líneas como el de los productos metálicos (camas, mobiliario) en un 20%, siendo el de mayor crecimiento. (Sánchez, 2015)

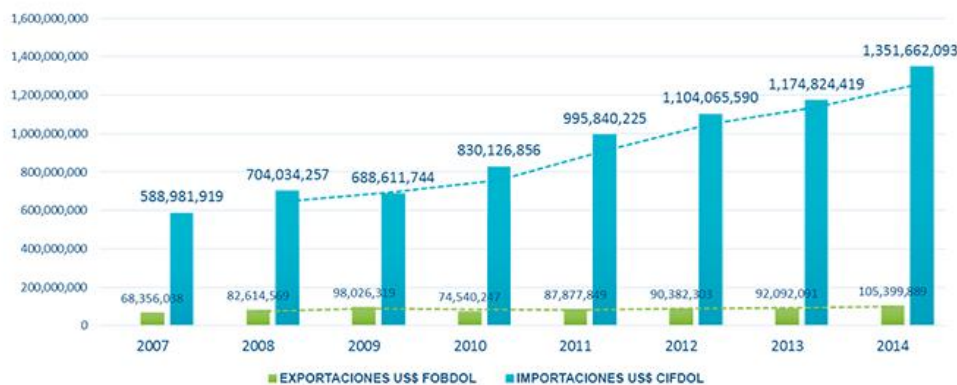
En la línea de la empresa analizada se considera que el crecimiento en cuanto a consumo ha sido acorde al crecimiento del sector. (Sánchez, 2015)

Las importaciones año a año crecen entre el 15% y 20% mientras que las exportaciones lo hacen en un 10%, pese a la devaluación que ha beneficiado a exportadores y motiva a los fabricantes a abrir sus mercados hacia el exterior. (Sánchez, 2015)

En los productos de consumo como el que fabrica la empresa analizada, el aumento del dólar ha hecho que algunos importadores frenen la traída de producto, los más importantes aprovechan esta coyuntura para seguir importando (posiblemente por haber negociado mejores precios y condiciones por los volúmenes que manejan) para abarcar más mercado, aunque con márgenes menores y con el riesgo de aumentar la edad de su cartera. (Sánchez, 2015)

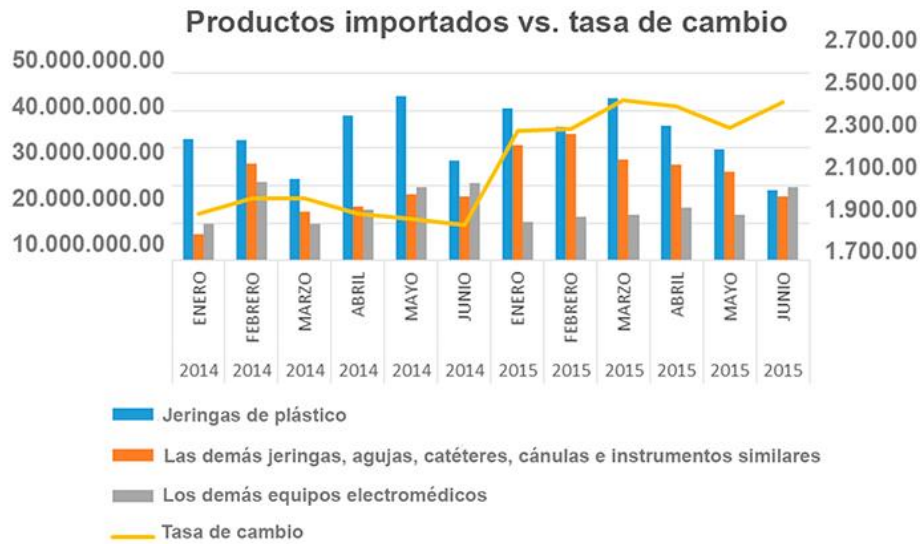
Grafica.1 Importaciones y exportaciones

VALOR/ AÑO (cifras en miles)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EXPORTACIONES US\$ FOBDOLO	68.356.038	82.614.569	98.026.319	74.540.247	87.877.849	90.382.303	92.092.091	105.399.889
IMPORTACIONES US\$ CIFDOLO	588.981.919	704.034.257	688.611.744	830.126.856	995.840.225	1.104.065.590	1.174.824.419	1.351.662.093
BALANZA COMERCIAL	-520.625.880	-621.419.688	-590.585.425	-755.586.608	-907.962.376	-1.013.683.287	-1.082.732.328	-1.246.262.203



Nota. Fuente: DIAN – Cálculos Cámara de Dispositivos Médicos e Insumos para la Salud – ANDI Recuperado de Sánchez M, Colombia. Copyright 2015 por la empresa Nihon Kohden Fighting disease with electronics

Grafica.2 *Productos importados*



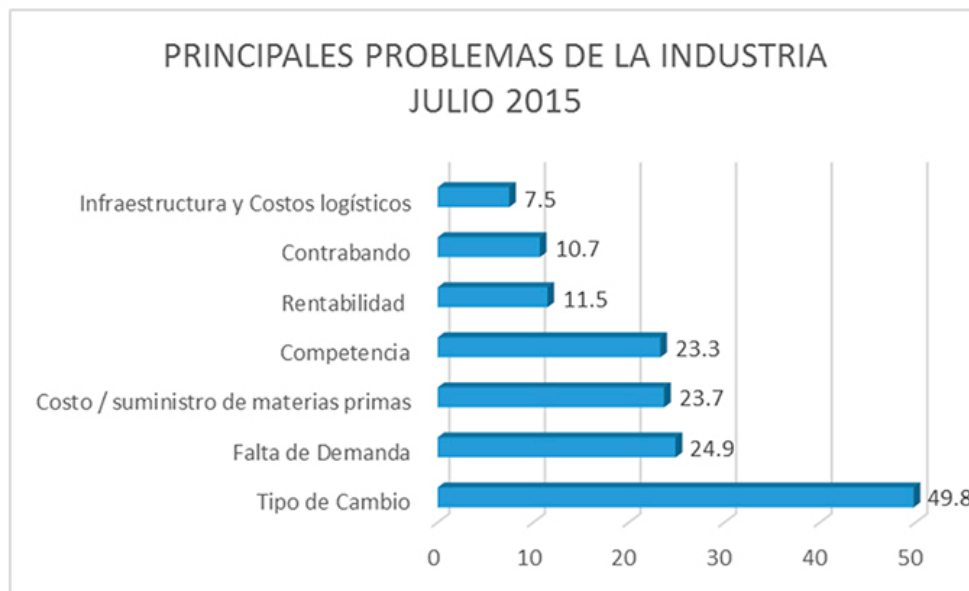
Fuente: DIAN – Cálculos Cámara de Dispositivos ANDI

Nota. Fuente: DIAN – Cálculos Cámara de Dispositivos Médicos e Insumos para la Salud – ANDI Recuperado de Sánchez M, Colombia. Copyright 2015 por la empresa Nihon Kohden Fighting disease with electronics

La Andi - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ha realizado un estudio para conocer los principales problemas que afectan al sector de dispositivos médicos, encontrando que la tasa de cambio ha encarecido la importación de materias primas y producto terminado, reduciendo su margen de utilidad. Generada por la crisis del sector salud, en ocasiones pese a que los insumos se requieren, las compras no se realizan por parte de las instituciones prestadoras de salud por no contar con recursos para ello. El contrabando comienza a darse en el sector. (Sánchez, 2015)

Debido a la actual infraestructura en carreteras, puertos.... se tienen sobrecostos logísticos y de operación que deben asumir los fabricantes y exportadores, lo que reduce la competitividad en el mercado globalizado. (Sánchez, 2015)

Grafica 3. Problema industria



Fuente: Encuesta de Opinión de la ANDI

Nota. Fuente: DIAN – Encuesta de opinión de la ANDI Recuperado de Sánchez M, Colombia. Copyright 2015 por la empresa Nihon Kohden Fighting disease with electronics

4.2 Diagnóstico del entorno Macro y Micro

En Colombia como en la mayoría de países en desarrollo, la oferta de dispositivos médicos no alcanza a cubrir la demanda, el 90 por ciento de los elementos médicos que se venden en el país son fabricados en el extranjero, de acuerdo con esta oportunidad se creó la empresa para fabricar un dispositivo medico de alto consumo y rotación. (Ministerio de defensa. 2016).

Por otro lado Colombia cuenta con cerca de 888 empresas que abastecen el mercado local e internacional, cuyas sedes son Bogotá, Barranquilla, Cali y Medellín, las cuales se han especializado en productos con bajo contenido de valor agregado. (Ministerio de defensa. 2016).

Uno de los productos principales de la empresa analizada, son las mascarillas asépticas desechables (descartables), tanto de tiras (uso quirúrgico) como de cauchos (uso odontológico e industrial) para adulto y pediátrico. Su presentación es de Caja x 50 unidades, este producto es considerado una prenda textil quirúrgica filtrante, que tiene como finalidad proteger al personal sanitario de eventuales infecciones originadas por gérmenes provenientes de las secreciones nasofaríngeas de personas que participan en áreas quirúrgicas. Por regulación del Invima el producto debe contar con Registro Sanitario vigente, ser elaborado en una empresa certificada con capacidad de fabricación, capacidad de almacenamiento y acondicionamiento y que esté inscrita al programa de Tecno vigilancia. (Decreto 4725, 2005)

Teniendo en cuenta las variables del macro y micro entorno aspectos como que la empresa analizada se encuentra en un sector de la economía que ha manejado índices de crecimiento positivos, contantes de cerca de un 7.5% durante los últimos años, que el crecimiento en las importaciones del sector es del orden del 15% al 20% anual, que el crecimiento de las exportaciones del sector es del orden del 10% anual, que se tiene un aumento de la inversión extranjera en salud en el país, que el mercado tiende a crecer por la demografía del país son positivos para el desarrollo del negocio y la implementación de la estrategia que busca dar solución al problema planteado.

Aspectos como el desempleo que sigue en sus índices de cerca al 10% de la población económicamente activa, la incertidumbre generada por la reforma tributaria, el bajo crecimiento que tendrá el PIB, las tasas de interés que de mantenerse altas afectaran la inversión en salud, la crisis del sector, la alta inflación esperada para 2017, el cierre de instituciones del sector salud, el cómo aplicar la ley estatutaria en un marco de crisis económica en salud, el proceso de paz, las

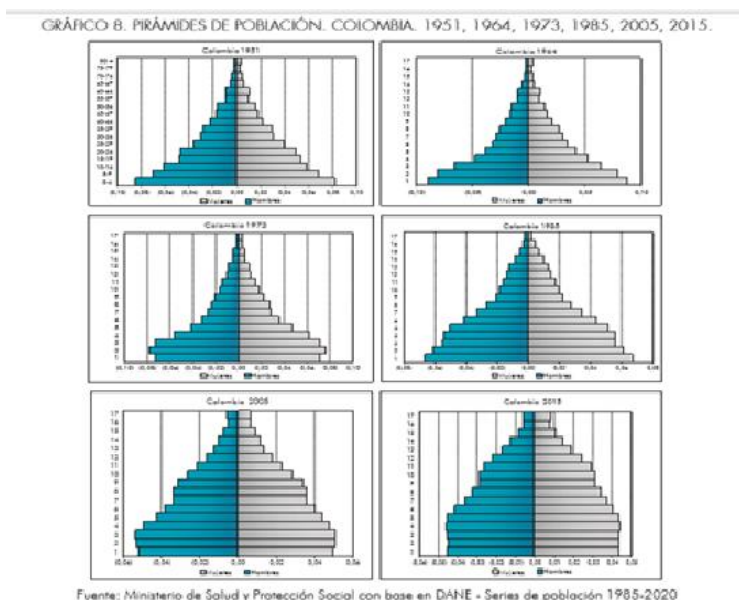
elecciones presidenciales, limitan, pero al mismo tiempo impulsan el desarrollo de nuestro plan de mejoramiento en la empresa analizada.

Los Tratados de libre comercio que el país ha venido negociando generan una oportunidad a futuro para la empresa analizada, ya que a corto plazo puede verse como mayor competencia, pero a largo plazo un mayor mercado potencial.

4.2.1 **Diagnostico demográfico.**

La población en Colombia tiende cada vez mas de acuerdo a la información suministrada por el Ministerio de Salud y Protección Social a tener una expectativa de vida más alta, se tiene un aumento en la población de la tercera edad, el tener una pirámide de población de estas característica conlleva una alta prevalencia en enfermedades crónicas, implica para el sector salud el tener que incrementar sus servicios, cirugías, contratación de personal médico y paramédico, el abrir nuevas instituciones prestadoras de salud, de atenciones domiciliarias, a incrementar sus presupuestos de adquisición de medicamentos y dispositivos médicos Etc. y la necesidad de expansión de la industria de dispositivos médicos y medicamentos. (Demografía. 2015)

Grafica. 4. Población



Nota: Recuperado de Ministerio de salud y protección social Colombia. Copyright 2015.

4.2.2. Diagnostico económico

- **Reforma tributaria**

El congreso ha dado vía libre a la nueva reforma tributaria, el Ministro de Hacienda vendió su reforma tributaria como la manera de lograr reducir en Colombia la evasión. Reconociendo la disminución grande de ingresos principalmente por la renta del petróleo. A partir de ahora los pequeños negocios pagarán IVA, los planes voluntarios de salud manejar un aumento del impuesto al valor agregado este pasara de 16% al 19% y más asalariados tendrán que declarar renta, igualmente las entidades sin ánimo de lucro. Con los ingresos adicionales obtenidos el país podrá cumplir los objetivos fiscales en los próximos tres años y esto ayudará a estabilizar su relación de deuda sobre el PIB. Para el sector Salud Acemi expresó que con la reforma tributaria "esperábamos se corregirían algunas de las fallas financieras de la salud. Lamentablemente no se quiso hacer". (Semana. 2016)

- **Política cambiaria**

La política cambiaria busca controlar el tipo de cambio ideal de una divisa, el tipo de cambio afecta variables como la inflación, exportaciones e importaciones, empleo y crecimiento económico. La tasa de cambio TRM al 30 de octubre de 2016 estuvo en 2.967,66, a noviembre 6 de 2016 estuvo en 3.070,40, al 11 de diciembre de 2016 estuvo en 3.002,80.

Para 2016 su promedio fue de 3.052, para 2017 ha sido de 2.983 y se proyecta para 2018 de 3.027.

Debido al fenómeno de la devaluación el costo de importación en el sector de los dispositivos medico quirúrgicos ha subido significativamente a lo largo de los últimos dos años, lo que hace más competitiva a la industria nacional, pese a que gran parte de sus insumos son igualmente importados. (Banco de la Republica. 2016)

Grafica. 5 *Precio dólar*



Nota: Recuperado de Dólar- Colombia gráfica del precio del dólar Colombia. Copyright 2014

- **TLC**

Con la globalización Colombia ha buscado abrir acuerdos de promoción comercial, complementación económica, cooperación económica y técnica, acuerdos de libre comercio, vigentes con México, Salvador Guatemala y Honduras, CAN, CARICOM, MERCOSUR, Chile, EFTA, Canadá, Estados Unidos, Venezuela, Cuba, Nicaragua, Unión Europea, Alianza del Pacífico, Corea, Costa Rica. Esto facilita a los productos del exterior entrar a competir en Colombia, pero a la industria nacional también le abre el panorama para un mercado más amplio, y oportunidades de negocio. (Emmerich. 2004)

- **OCDE** Organización para la cooperación y el desarrollo Económicos

El Gobierno Colombiano ha mostrado gran interés en hacer parte de esta organización, y ha dado pasos grandes adaptando la economía y buscando cumplir las recomendaciones planteadas en temas relacionados con:

- **Reforma Laboral:** Se viene manejando la idea de eliminar el salario mínimo como una norma obligatoria y volverlo un referente, el salario tendría un componente por edades, bajar las tasas de informalidad, disminuir los costos no salariales eliminando la obligatoriedad de la cotización a Cajas de Compensación y reducir los aportes a salud.
- **Reforma Pensional:** Se maneja la idea de permitir pensiones por debajo del salario mínimo, aumentar la edad de pensión haciendo que la edad sea la misma para hombres y mujeres, gravar tributariamente a las pensiones, fortalecer los fondos privados de pensiones y eliminar paulatinamente el régimen de prima media y abolir los regímenes especiales.
- **Reforma Tributaria:** Aumento del IVA, reducir excepciones, reducir la carga tributaria sobre la inversión, aumentar el impuesto a la renta personal.

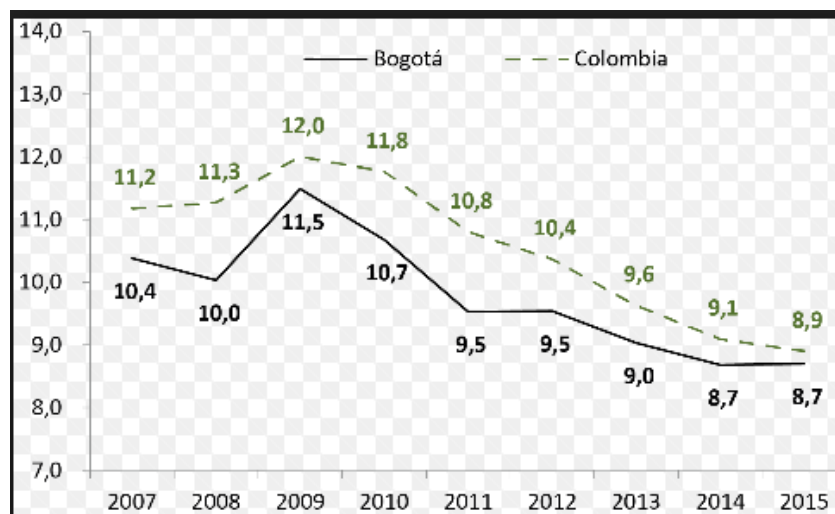
- **PIB**

El Banco Mundial ha venido bajando la proyección de crecimiento del PIB durante los últimos años, para 2016 en Colombia a 2.2% anteriormente estaba en 2.5%, en 2015 estuvo en 3.1%. Para 2017 se proyecta un crecimiento entre el 2,0 y 1.8 y para 2018 no se espera sea mayor al 3.0. Esto generado por la incertidumbre del proceso de paz, por las altas tasas de interés y el control del gasto público. Esta desaceleración afecta el crecimiento económico en todos los sectores de la economía. (Portafolio. 2016)

- **Empleo**

Quizás el principal problema de América Latina sea el desempleo, actualmente se calcula que mantendrá su índice de 9.7% en 2016 y para 2017 y 2018 de 9.6%. (Guerrero.2016)

Grafica. 6. *Desempleo en Bogotá-Colombia*



Nota: Fuente: DANE – Gran Encuesta Integrada de Hogares. Desempleo en Bogotá y Colombia (Tasa %) 2007-2015. Copyright 2015 por observatorio de desarrollo económico

- **Tasas de interés**

El Banco de la República ha mantenido en el 7.75% la tasa de intervención con el fin de presionar que la inflación no siga aumentando. Esta tasa ha repercutido en que los intereses en el sector bancario hayan subido comparado con la tasa del año anterior. Hoy en día se busca

desestimular el endeudamiento, aumentando el costo de este, esto no afecta significativamente la empresa analizada ya que tiene una política de bajo endeudamiento y uso de recursos propios para sus inversiones y capital de trabajo. (Banco de la República. 2016). Para 2018 se proyecta una disminución.

- **Inversión extranjera**

Colombia es la cuarta economía más grande de Latinoamérica después de Brasil, México, Argentina, ha logrado participar en organizaciones y comunidades internacionales que buscan la cooperación y desarrollo económico; OMC Organización Mundial del Comercio, CIVETS compuesto por países emergentes, BID Banco Interamericano de Desarrollo, Alianza del Pacífico, CAN Comunidad Andina de Naciones, UNASUR, Unión de naciones suramericanas. Esta actividad del país en organismos internacionales, los indicadores económicos del país y sus políticas han hecho que Colombia sea un país con una importante inversión extranjera y en alza. (Corrillos. 2016)

Actualmente empresas extranjeras están entrando a Colombia ya sea comprando instituciones o a través de alianzas estratégicas en el sector salud. (Corrillos. 2016)

Coomeva y la organización Christus Health (de las 10 empresas más importantes en salud en Estados Unidos) acaban de hacer alianza, Rizk Ventures Goldman Sachs ha hecho alianza con la Fundación Cardiovascular de Bucaramanga, National Clinics Colombia ha establecido alianza con la Orden Hospitalaria San Juan de Dios. La razón principal es que en Colombia faltan camas a nivel hospitalario por 1000 habitantes, un estudio de la CEPAL dice que deberían haber 2.6 camas y actualmente solo hay 1.6. Adicional a ellos por costos, hay una alta competitividad de hacer cirugías y tratamientos médicos en Latinoamérica, incluido Colombia. Todas estas alianzas implican inversión económica en nuestro país. (Corrillos. 2016)

- **Crisis sector salud**

En Colombia se habla permanentemente que el sector de la salud se encuentra en crisis, se habla que las EPS deben sumas millonarias a las IPS, que estas deben sumas igualmente importantes a proveedores, que los pacientes no son bien atendidos, que no se autoriza el tratamiento a pacientes Etc... Relaciono titulares de periódicos que muestran la gravedad del sector: “Buscan resolver crisis en servicios de urgencias”, “A través de una carta en Cali exigirán retiro de Cafesalud del Valle”, “Piden ayuda del Gobierno para salvar Sacia Salud”, “19 niños con cáncer, sin atención en Caldas”, “Hospitales de Medellín protestan para exigir mejores condiciones”, “Futuro incierto para los hospitales públicos de Antioquia”, “Supersalud sanciona a Asmet Salud por atender anciana en un motel”.

También se ve como a la crisis se le busca solución, “Ministros de Salud de Iberoamérica se comprometen con adolescentes”, “Foro sobre la acreditación en salud”, “Envejecimiento de la población desafío para el sistema de salud (En el 2020 habrá por cada dos adolescentes un adulto mayor)”.

En el presupuesto general de la nación para el 2017 ya hay una reducción pasamos del 19.2% del PIB al 18.8% del PIB. Al sector salud se le asignó 21.4 billones de pesos, de acuerdo con minsalud faltarían 4 billones para mantener el sistema funcionando como lo hace actualmente, con este presupuesto no habría como financiar la ley estatutaria. Con el actual presupuesto un 98,2% sería utilizado para gastos de funcionamiento, y un 1.8% para gastos de inversión. (Sáenz. 2016)

De acuerdo con la ACHC no se está contemplando en el presupuesto de la salud la inflación que se tuvo en 2016 (5,8) , el aspecto demográfico que aumenta la frecuencia de uso de los servicios, los gastos que implican implementar la ley estatutaria, la deuda existente en el sector de más de seis billones de pesos, los recursos necesarios para las liquidaciones de EPS como Saludcoop y Caprecom, el tener que asumir la financiación de los servicios sociales complementarios ordenada por la honorable corte constitucional, la implementación del modelo de salud en el postconflicto y acuerdo de paz. Todo lo anterior pone en peligro la viabilidad financiera del sistema general de seguridad social en salud. (Sáenz. 2016)

- **Globalización**

Actualmente la barrera de entrada para comercializar productos medico quirúrgicos y dispositivos médicos es baja, se requiere de inversión económica y que el producto tenga Registro sanitario. La obtención de este tarda en promedio 4 meses si se cuenta con toda la documentación solicitada. Una vez se tenga la aprobación del INVIMA la posibilidad de importar es inmediata. Con la globalización los diferentes insumos pueden ser traídos con facilidad de China, Brasil Estados Unidos, India a precios favorables para el mercado, aunque sus características técnicas y de calidad de acuerdo a los estándares internacionales no siempre sean las mejores. (Decreto 4725. 2005)

- **Racionalización del consumo de dispositivos médicos, reuso**

Como ciertos dispositivos médicos no son cobrados al paciente sino deben ser suministrados por las instituciones prestadoras de salud, de acuerdo a las negociaciones pactadas con la EPS, la IPS buscan reducir su precio de compra o reutilizarlas varias veces para reducir así su costo promedio. En el caso de las mascarillas se utilizan más de una vez, aunque por higiene,

bioseguridad, normatividad son de único uso. Un mismo usuario utiliza el producto por horas y no por eventos o procedimientos. (Invima. 2013)

- **Cierre instituciones del sector salud**

Debido a la crisis del sector salud y a los cambios generados con la implementación de la ley 100, son varias las instituciones que han venido cerrando a lo largo de los años en Colombia, tanto públicas como privadas, iniciando por la más importante el ISS ya hace más dos décadas. Algunas IPS cierran, cambian de razón social o son adquiridas por instituciones más importantes. Cerraron EPS como Selva Salud, Golden Group, Condor, Comfenalco Antioquia, Saludcoop, Caprecom (en proceso). (Martínez. 2013)

Actualmente por las altas deudas de las EPS hacia las instituciones prestadoras de salud han tenido que cerrar definitivamente, cerrar servicios, disminuir la atención hospitalares en Bogotá como el Hospital El Tunal y Hospital de Meissen, en Medellín como el Hospital San Vicente de Paúl e IPS Universitaria de Antioquia, en Cali como el Hospital Universitario del Valle, en Barranquilla como el Hospital Universitario Cari, en Bucaramanga como el Hospital Universitario de Santander, en Cartagena como el Hospital Universitario del Caribe, en Ibagué como la Clínica Minerva (ya cerró), en Neiva como el Hospital Universitario de Neiva, en Santa Marta como el Hospital Fernando Troconis. (Martínez. 2013)

- **Inflación**

La inflación en Colombia como se en el siguiente cuadro se mantiene en un Dígito, el DANE revelo la cifra de los ocho primeros meses de este año 5.31% con proyección de llegar al 7.6%. Finalmente, cerro para 2016 en 5.75% y la proyección para 2017 es de 4.1% y en 2018 del 3.5%

Anualmente el alza salarial es proporcional a este indicador, para 2016-2017 el aumento salarial fue cerca del 7%, este año se esperaba que fuese superior. Para la empresa analizada un 80% de sus empleados son operarios, de ahí que el incremento afecta la estructura de costos de la empresa. (IPC. 2016)

Tabla 1. *Inflación mes de Diciembre*

Serie anual de inflación para el mes de diciembre		
	Mensual	Anual
2005	0,07%	4,85%
2006	0,23%	4,48%
2007	0,49%	5,69%
2008	0,44%	7,67%
2009	0,08%	2,00%
2010	0,65%	3,17%
2011	0,42%	3,73%
2013	0,26%	1,94%
2014	0,27%	3,66%
2015	0,62%	6,77%

Nota: Fuente: Dane, construcción dinero. La inflación más alta de los últimos 7 años Colombia Copyright 2016 por Dinero

Tabla. 2 *Salario mínimo*

Incremento del salario mínimo			
Colombia			
Año	Ajuste	Ajuste en pesos	Valor establecido
2005	6,60%	\$12.716,67	\$381.500
2006	6,90%	\$13.600	\$408.000
2007	6,30%	\$14.456,67	\$433.700
2008	6,40%	\$15.383,33	\$461.500
2009	7,70%	\$16.563,33	\$496.900
2010	3,60%	\$17.166,67	\$515.000
2011	4%	\$17.853,33	\$535.600
2012	5,8%	\$18.890	\$566.700
2013	4,2%	\$19.650	\$589.500
2014	4,5%	\$20.533,33	\$616.000
2015	4,6%	\$28.350	\$644.350

Nota: Fuente: Dane, construcción dinero. La inflación más alta de los últimos 7 años Colombia Copyright 2016 por Dinero

- **Crisis del Petróleo**

Debido a que en Colombia con el dinero de las regalías provenientes del Petróleo se fomenta la inversión social y la salud, y como este rubro se ha visto disminuido, la inversión en los departamentos petroleros ha sido mínima, afectando salud, obras públicas, empleo, educación. (Ahumada. 2015)

4.2.3. Diagnostico político legal

- **Ley 100**

La Ley 100 de 1993 por la cual se crea el sistema de Seguridad Social establece una legislación nueva sobre Seguridad Social para Colombia, con énfasis en el Sistema General de Pensiones, el Sistema General de Seguridad Social en Salud, el Sistema General de Riesgos Profesionales, y en Servicios Sociales Complementarios.

En cuanto al Sistema General de Seguridad Social en Salud, se buscó la desmonopolización de la seguridad social en salud para los trabajadores del sector privado al brindarle a todos los asalariados la opción de elegir la entidad que les preste el servicio de salud; la presencia del sector privado como opción adicional al Instituto de Seguros Sociales (ISS) y la aparición de un sector subsidiado que se sustenta en la creación de un Fondo de Solidaridad y Garantía, y que brinda aseguramiento a la población pobre del país.(Ley 100 de 1993)

Este esquema busca que el cubrimiento de la salud sea más amplio, generando impacto directo en el aumento del consumo de dispositivos médicos, medicamentos, cirugías realizadas Etc. (Ley 100 de 1993)

El esquema del sistema es el siguiente de acuerdo con la Ley 100 de 1993:

Tabla. 3 *Esquema seguridad social en salud*

Régimen	Contributivo	Subsidiado	Vinculados
Características	Asalariados y trabajadores independientes	Población pobre y vulnerable, identificada por el SISBEN Estratos 1 y 2	Pobres y no pertenecientes a alguno de los regímenes. Estratos 0, 3 y 4.
Población estimada (% del total) a 1996	25% incluyendo la familia del trabajador	20%-25%	50%-55%
Entidades afiliadoras	EPS	EPS-S, ESS, CCF	? Se trasladan al subsidiado según existencia de recursos.
Entidades prestadoras de servicios	IPS públicas o privadas	IPS, ESE	ESE
Aportes	12% del salario, cuotas moderado-ras y copagos	Cuota de participación	Pago de tarifas según capacidad económica
Financiación	Aportes del empleador y trabajador	Fondo SYGA 1% régimen contributivo	Recursos estatales de subsidio a la oferta
Posibilidad de crecimiento en cobertura	Incremento en fuentes de empleo	Incremento en recursos fiscales	Disminución por traslado a régimen subsidiado

Nota: Fuente: Elaboración propia

- **Ley Estatutaria de salud**

Es un tipo de leyes especiales que regulan derechos y deberes fundamentales de las personas y la administración de justicia en nuestro país. Supone que ese derecho ha adquirido el carácter de fundamental y autónomo; por eso tiene que ser garantizado prioritariamente por el Estado, y debe ser responsabilidad de toda la sociedad. (Ley 1751 de 2015)

La Ley Estatutaria facilitará que se mejore el acceso a los servicios de salud, se eliminen las autorizaciones para las atenciones de urgencias, se fortalezca el control de precios a los medicamentos y se avance más rápido en la incorporación de nuevas tecnologías. (Ley 1751 de 2015).

Los médicos tendrán la capacidad para decidir qué tratamientos requieren los pacientes para restablecer su estado de salud, deben hacer su trabajo con autorregulación, ética, racionalidad y evidencia científica. (Ley 1751 de 2015)

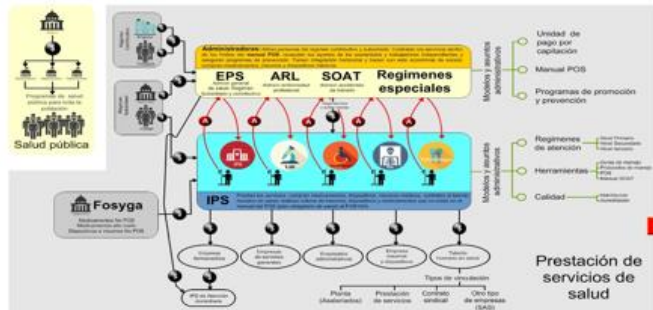
Sin embargo, debido al déficit del sector salud que es más de 6.8 billones de pesos a Diciembre de 2015, implementar esta ley no se ve viable a corto plazo, el Ministro de Salud Dr. Alejandro Gaviria reconoce que estamos en una crisis financiera, los ciudadanos en un 80% creen que la calidad y el cubrimiento de la salud está empeorando. (Ley 1751 de 2015)

- **Entrada en funcionamiento de la Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud - ADRES**

A partir del 1 de agosto de 2017 entro en funcionamiento un nuevo esquema de Salud en Colombia a través del ADRES. Tiene como objetivo garantizar el adecuado flujo de los recursos del sistema general de seguridad social en salud (SGSSS) e implementar los respectivos controles.

Este nuevo sistema de Salud busca la integración horizontal de los operadores, generando redes integrales de prestación de servicios de salud que son auditadas por gestores y quien paga por los servicios prestados a los pacientes es un ente único centralizado.

Funcionamiento Antigo Sistema de Salud



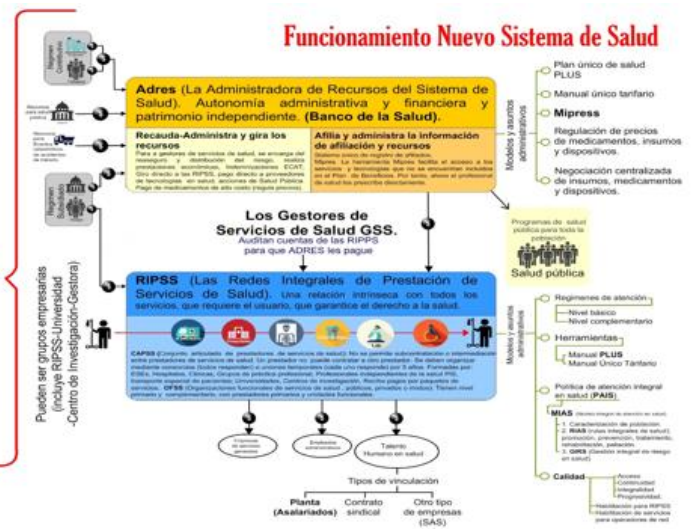
Convenciones

- Ruta o flujo de dinero en el sistema.
- Ruta del paciente.
- Modelos y asuntos administrativos



- Nueva regulación en Salud**
1. Ley 1751 de 2015 o Ley Estatutaria en Salud: El nuevo sistema de salud público Colombiano.
 2. Ley 1753 de 2015 o Ley del Plan de Desarrollo (Adres).
 3. Ley 1797 de 2016: medidas de carácter financiero y saneamiento del sistema para la transición.
 4. Decreto 780 de 2016.
 5. Decreto 1429 de 2016.
 6. Decreto 1431 de 2016.
 7. Decreto 546 de 2017.
 8. Decreto 547 de 2017.

Funcionamiento Nuevo Sistema de Salud



Algunas Características nuevas

1. Hay una tendencia fuerte a la laborización del talento humano.
2. La responsabilidad la tiene quien presta el servicio y los pacientes.
3. Se consolida la autonomía médica.
4. Se permite la integración horizontal de los operadores.
5. Las alianzas entre operadores puede incluir actores como instituciones de educación y centros de investigación.
6. Se sigue con la habilitación de servicios en los operadores ante el departamento, distrito o Ministerio por periodos de 4 años y se habilita la RIPSS por el GSS ante el departamento, distrito, Superintendencia Nacional de Salud y se renueva cada 5 años.
7. Las GSS (gestoras de servicios de salud) se enfocan en la gestión de riesgo financiero, la capacidad técnica para la gestión de riesgo en salud de los afiliados y la interacción con los demás integrantes del sistema, dentro de cada ámbito territorial definido para el MIAS, la capacidad de gestión de las redes integrales de prestación de servicios de salud y la capacidad de gestión para representar al usuario.
8. Con respecto a los pacientes: Debe propender por su auto-cuidado, el de su familia y el de su comunidad; atender oportunamente las recomendaciones formuladas en los programas de promoción y prevención; actuar de manera solidaria ante las situaciones que pongan en peligro la vida o la salud de las personas; respetar al personal responsable de la prestación y administración de los servicios salud; usar adecuada y racionalmente las prestaciones ofrecidas; así como los recursos del sistema; cumplir las normas del sistema de salud; actuar de buena fe frente al sistema de salud; suministrar de manera oportuna y suficiente la información que se requiere para efectos del servicio.

Grafica 7 Sistema de Salud Antiguo – Nuevo Fuente: S.C.A.R.E.

- **Ley 1429 de 2010**

Permite a este tipo de pymes acceder a beneficios fiscales.

- **Ley 23 de 1982**

Se busca proteger la propiedad intelectual y los secretos industriales de la empresa.

- **Ley 1581 de 2012**

Corresponde al manejo de la información personal de sus clientes con estricta reserva y si se va a dar uso comercial a la misma se necesita autorización de su titular. Se conoce como la ley habeas data.

- **Ley 1429 del 2010**

Creada con el objetivo de incentivar el empleo por medio de beneficios tributarios.

- **Normatividad contable**

Por ser la empresa analizada una Sociedad Ltda, debe llevar contabilidad en:

- Impuesto de Renta: Es un impuesto nacional que se paga anual, por las utilidades generadas por la empresa, corresponde al 25%. (DIAN. 2006)
- Impuesto al valor agregado IVA: Es un impuesto nacional que se paga cada dos meses, este impuesto lo paga la empresa por ser productora, comercializadora y su circulación, corresponde al 16%. (DIAN. 2006)
- Impuesto de industria, avisos y tableros ICA, es un impuesto municipal que grava toda la actividad industrial, comercial y de servicios. Su base para el pago de este impuesto es de acuerdo a sus ingresos y a la actividad económica de la empresa. (DIAN. 2006)
- Retención en la fuente: Es un pago anticipado al impuesto de renta. (DIAN. 2006)
- Impuesto al patrimonio es un impuesto que grava la riqueza como patrimonio líquido de una empresa, al 1 de enero de cada año. (DIAN. 2006)
- Gravamen a los movimientos financieros GMF, es un impuesto que grava las transacciones financieras realizadas en las cuentas bancarias, para el 2018 será eliminado, corresponde al 4 x 1.000. (DIAN. 2006)
- CREE es un impuesto que grava la utilidad fiscal y se paga anualmente, si la empresa da donaciones no aplica y corresponde al 9% de la utilidad fiscal. (DIAN. 2006)
- Aportes parafiscales: La empresa paga el 4% que corresponde a la Caja de Compensación Familiar a todos los empleados, el 2% por el SENA, el 3% por ICBF, en el caso de empleados que ganen más de 10 SMLV los paga la empresa. (DIAN. 2006)

- **Factores políticos - Proceso de paz**

Nos encontramos actualmente en una coyuntura política compleja, en la que se siente incertidumbre, el país vive un proceso de paz que termino en un plebiscito, el cual no fue refrendado en las urnas. El apoyo internacional al presidente para llevar a cabo este proceso ha sido alto, se ha valorado su esfuerzo otorgándole el premio Nobel de Paz, la incertidumbre política crea incertidumbre y preguntas sobre temas como para dónde va el país, la seguridad, la economía, que están haciendo los políticos y dirigentes, habrá equidad en Colombia, algún día saldremos de la pobreza, habrá justicia, que pasa con nuestros valores, cuanto dejaremos de abusar de nuestros recursos naturales, hasta cuando corrupción. (El tiempo. 2016)

Se concretó la paz lo que podría en un mediano plazo mejorar la imagen del país, contar con mayor inversión extranjera, fortalecer el peso, generar empleo y riqueza. El gobierno está buscando que los empresarios sean los primeros gestores del acercamiento entre partes. Se especula que puede llegar a haber un estímulo económico para aquellas empresas que contraten reinsertados. Para esta empresa no hay actualmente ninguna razón para no hacerlo.

- **Incertidumbre Post conflicto**

Uno de los factores de incertidumbre es el postconflicto, que unido al ambiente político nacional en el que se tendrán elecciones presidenciales con una primera vuelta el 27 de mayo y una segunda vuelta si se presenta el 17 de junio con una alta polarización. En las elecciones legislativas del 2018 la organización política de las Farc tendrá aseguradas cinco curules al Senado y cinco en Cámara.

- **Regulaciones Invima**

El sector salud maneja regulaciones por parte de autoridades del orden nacional y local, por el Ministerio de Salud, INVIMA, Secretarías departamentales, distritales y locales de salud. Para fabricantes, importadores, distribuidores de dispositivos médicos quien rige la normatividad es el INVIMA – Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. Actualmente la empresa analizada debe contar con certificado de fabricación, buenas prácticas de almacenamiento, registros sanitarios por producto, contar en su planta con un químico farmacéutico permanente y tener un programa de tecno vigilancia registrado. (INVIMA. 2013)

- **Regulaciones o autorizaciones requeridas**

A nivel de normatividad ambiental se debe tener en cuenta la siguiente reglamentación:

- ✓ Decreto 948 de 1995, contiene el Reglamento de Protección y Control de la Calidad del Aire
- ✓ Decreto 1697 del 27 de junio De 1997, contiene el Reglamento de Protección y Control de la Calidad del Aire.
- ✓ Decreto 2 del 11 de enero de 1982, por el cual se reglamentan parcialmente el Título I de la Ley 09 de 1979 y el Decreto Ley 2811 de 1974, en cuanto a emisiones atmosféricas.
- ✓ Ley 697 de 2001, mediante la cual se fomenta el uso racional y eficiente de la energía, se promueve la utilización de energías alternativas y se dictan otras disposiciones.
- ✓ Ley 430 de 1998, dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones.
- ✓ Decreto 1562 del 22 de Junio de 1984, por el cual se reglamentan parcialmente los Títulos VII y XI de la Ley 9 de 1979, en cuanto a vigilancia y control epidemiológico y medidas de seguridad.

- **Batalla contra la corrupción**

En Colombia debido a que diariamente se conocen en todos los sectores problemas de corrupción se presentó en la Registraduría Nacional la consulta popular Anticorrupción, cuyo objetivo es poner a consideración de la ciudadanía temas para prevenir y castigar a políticos y contratistas corruptos. En Colombia la Contraloría estimo que para el 2013 se perdieron más de 14 billones de pesos por corrupción, para 2014 más del 50% de las licitaciones tuvieron un solo proponente. (López. 2016)

A nivel de los organismos de control Fiscalía, Contraloría y procuraduría ha habido cambios en sus cabezas, ahora busaran en conjunto hacer una cruzada firme contra la corrupción. (López. 2016)

Los casos más conocidos de corrupción (sobornos, sobrecostos) últimamente son:

Odebrecht (soborno por 11 millones de dólares), Agro ingreso Seguro (12.700 millones), Transmilenio CI 26 (156.600 millones), Vía Bogotá Girardot (170.800 millones), Recolección basuras Bogotá (348.000 millones), Reficar (4.023 millones de dólares).

En el sector de la salud son: Coomeva EPS (146.900 millones), Recursos parafiscales de la salud (224.000 millones), Caprecom (559.500 millones), IPS no habilitadas (943.900 millones), Saludcoop (1.7 billones).

A nivel de compra de dispositivos médicos en instituciones públicas y privadas también se ve esta situación, la empresa analizada por política no comparte este tipo de prácticas deshonestas.

5. Tipo de Sociedad.

La empresa bajo análisis corresponde a una Sociedad de Responsabilidad limitada, esta sociedad la forma una persona distinta de los socios individualmente, se crea por escritura pública y registro en cámara de comercio, se formaliza con el original del documento de identidad, formulario de registro único tributario, formularios de cámara de comercio, formulario de registro único empresarial y social y formulario de registro con otras entidades. (ANDI. s.f)

La personería jurídica es LTDA. La administración está a cargo de sus órganos sociales, el capital social debe pagarse totalmente para iniciar y se divide en cuotas de igual valor. Entre las obligaciones de los accionistas está el pagar los aportes y si a algún socio se le asignó la representación debe cumplirla, igualmente la responsabilidad de los socios va hasta el monto de sus aportes y la cantidad de accionistas o socios puede ser hasta 25. La razón social está definida por los socios de acuerdo a la actividad seguida de la sigla Ltda. La distribución de utilidades será de acuerdo a lo estipulado en los estatutos. Puede disolverse por expiración del término, voluntad de los socios, quiebra o liquidación judicial solicitada por un socio. (ANDI. s.f)

Entre las ventajas más relevantes esta que la responsabilidad de los socios es limitada y por otro lado respecto a sus desventajas se encuentra que hay menos garantías para los capitales que invierten los socios que no intervienen activamente en la administración y para los créditos de terceros. La duración está determinada por la que se defina en la escritura de constitución. (ANDI. s.f)

De acuerdo con el certificado de cámara de comercio:

OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TENDRA COMO OBJETO SOCIAL LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES: 1) IMPORTACION, EXPORTACION, FABRICACION, DISTRIBUCION Y VENTA EN COLOMBIA O CUALQUIER OTRO PAIS DE PRODUCTOS RELACIONADOS CON ARTICULOS HIGIENICOS ESECHABLES TALES COMO TOALLAS SANITARIAS, PRODUCTOS PARA INCONTINENCIA URINARIA, COMO TAMBIEN PRODUCTOS SIMILARES ENTRE ELLOS PAÑALES PARA NIÑOS Y ADULTOS, TOALLAS HIGIENICAS, ROPA DESECHABLE Y TODOS LOS PRODUCTOS PARA LA HIGIENE PERSONAL COMO TAMBIEN EL MANEJO Y TRATAMIENTO DE DESECHOS CORPORALES HOSPITALARIOS Y AFINES. 2) LA FABRICACION, DISTRIBUCION, COMERCIALIZACION, EXPORTACION DE MATERIAS PRIMAS NECESARIAS PARA LA FABRICACION DE LOS PRODUCTOS ANTERIORES 3) LA REPRESENTACION DE EMPRESAS NACIONALES Y EXTRANJERAS QUE COMERCIALICEN LOS MISMOS PRODUCTOS. 4) LA INVERSION DE SUS DINEROS A TITULO ONEROSO EN TODA CLASE DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES, ASI COMO SU PARTICIPACION EN SOCIEDADES MERCANTILES CUALQUIERA QUE FUEREN SU OBJETO PARA EL DESARROLLO DEL OBJETO Y EN CUANTO SE RELACIONEN DIRECTAMENTE CON LOS NEGOCIOS QUE FORMAN PARTE DEL MISMO. LA SOCIEDAD PODRA A) ADQUIRIR ENAJENAR, GRAVAR CON HIPOTECA O PRENDA, ADMINISTRAR, RECIBIR O DAR EN ARRENDAMIENTO O A

CUALQUIER OTRO TITULO, TODA CLASE DE BIENES MUEBLES O INMUEBLES. B) INTERVENIR ANTE TERCEROS O ANTE LOS SOCIOS OPERACIONES DE CREDITO, DANDO O RECIBIENDO LAS GARANTIAS DEL CASO, CUANDO HALLA LUGAR A ELLAS. C) CELEBRAR CON ESTABLECIMIENTOS DE CREDITO TODA CLASE DE OPERACIONES COMO DEPOSITOS, PRESTAMOS, DOCUMENTOS, GIROS, CONTRATOS DE CUENTAS CORRIENTES, ETC. D) CELEBRAR ASI MISMOS CON COMPAÑIAS ASEGURADORAS CUALQUIER OPERACION RELACIONADA CON LA PROTECCION DE SUS BIENES, NEGOCIOS O PERSONAS A SUS SERVICIOS. E) GIRAR, ACEPTAR, ENDOSAR, ASEGURAR Y NEGOCIAR EN GENERAL TITULOS VALORES Y RECIBIRLOS EN PAGO. F) CELEBRAR CONTRATOS DE CUENTAS EN PARTICIPACION, SEA COMO PARTICIPE ACTIVA O COMO PARTICIPE INACTIVA. G) TRANSIGIR Y DESISTIR, ASI COMO APELAR DECISIONES DE ARBITROS O DE AMIGABLES COMPONEDORES EN LAS CUESTIONES EN QUE TENGA INTERES FRENTE A TERCEROS, A LOS ASOCIADOS MISMOS O A SUS ADMINISTRADORES. H) CELEBRAR Y EJECUTAR EN GENERAL TODOS LOS ACTOS, CONTRATOS PREPARATORIOS, COMPLEMENTARIOS O ACCESORIOS DE TODOS LOS ANTERIORES, LOS QUE SE RELACIONEN CON LA EXISTENCIA Y BUEN LOGRO DE SUS FINES SOCIALES. LA SOCIEDAD PODRA CELEBRAR CONTRATOS CON CADA UNO DE LOS SOCIOS, O UN GRUPO DE ELLOS DENTRO DE LAS MATERIAS COMPRENDIDAS EN EL OBJETO

SOCIAL Y CON LOS REQUISITOS PREVISTOS EN LOS ESTATUTOS SOBRE
AUTORIZACIONES EN RAZON DE CUANTIA. (Cámara de comercio. s.f)

6. Análisis de mercados

6.1 Producto

Actualmente la mascarilla quirúrgica de uso único no tiene competencia similar significativa, varía en la calidad de sus componentes. (Quirumed. 2016)

La mascarilla ofrecida está compuesta por tres capas con una tecnología en la que los fluidos no pasan, pero sí el aire, lo que permite al usuario más comodidad y seguridad. (Quirumed. 2016)

En el mercado se encuentran mascarillas desechables con dos capas y con una capa, no dan la seguridad requerida, pero por precio algunas instituciones la utilizan. Son también descartables. (Quirumed. 2016)

Anteriormente en cirugía se utilizaba ropa de tela, por bioseguridad hoy en día se utiliza ropa desechable. Sin embargo, por precio algunas instituciones siguen utilizando ropa de tela y mascarillas, gorros y polainas descartables. No es común hoy en día encontrar instituciones que utilicen mascarillas, polainas y gorros de tela, ya que la tela no es una barrera que genere alguna protección al usuario. (Quirumed. 2016)

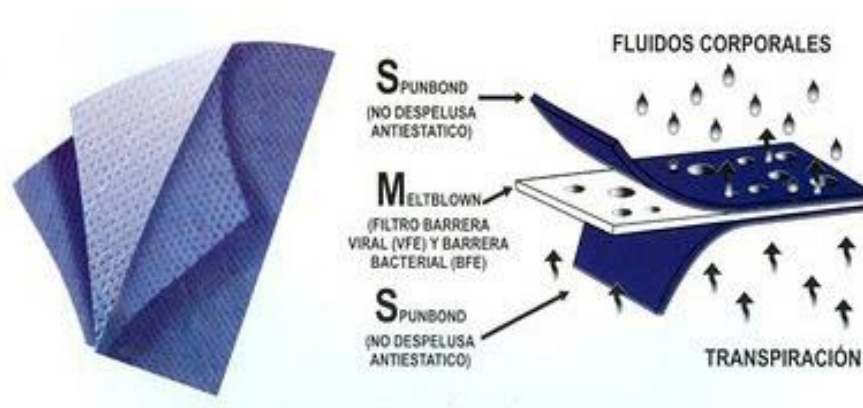


Imagen de: Quirumed 2016

Debido a que las instituciones de salud se están acreditando cada vez más, la calidad de los insumos utilizados debe cumplir normatividad internacional, lo que para la empresa analizada es una oportunidad de negocio. A futuro quienes importen deben hacerlo con productos con un estándar de calidad establecido, lo que muy seguramente repercutirá en precios más homogéneos entre el producto importado y el producto fabricado localmente.

De acuerdo con el Ministerio de Protección Social la “Acreditación en salud es un proceso voluntario y periódico de autoevaluación interna y revisión externa de los procesos y resultados que garantizan y mejoran la calidad de la atención del cliente en una organización de salud, a través de una serie de estándares óptimos y factibles de alcanzar, previamente conocidos por las entidades evaluadas. Es realizada por personal idóneo y entrenado para tal fin, y su resultado es avalado por la entidad de acreditación autorizada para dicha función (Decreto 1011-Resolución 1445 de 2006).

La acreditación en salud es una metodología de evaluación externa, establecida y reconocida desde hace casi 50 años en Norteamérica, específicamente diseñada para el sector salud, realizada generalmente por una organización no gubernamental, que permite asegurar la entrega de servicios de salud seguros y de alta calidad. Se basa en requisitos de procesos de atención en salud, orientados a resultados y se desarrolla por profesionales de salud que son pares o contrapartes del personal de las entidades que desean acreditarse y de reconocimiento público en el ámbito nacional e internacional, con efectos de mejoramiento de calidad demostrados. Esta evaluación corresponde a un proceso voluntario en el cual se reconoce públicamente a una Institución Prestadora de Servicios de Salud, (IPS), Entidad Promotora de Servicios de Salud del Régimen Contributivo y Régimen subsidiado (EPS), Entidad de Medicina Prepagada (EMP) o Entidad Adaptada, Entidades Territoriales de Salud (ETS), el cumplimiento

de estándares superiores de calidad, previo cumplimiento de los requisitos mínimos determinados por el Sistema Único de Habilitación. (Decreto 1011- Resolución 1445 de 2006)

Los estándares de acreditación han sido diseñados para fomentar el mejoramiento continuo de la calidad y, por ende, se ajustan cada cuatro años. Las organizaciones de salud que deseen mantener su certificado de acreditación, deberán renovarlo igualmente cada cuatro años.

El objetivo del Sistema Único de Acreditación, además de incentivar el manejo de las buenas prácticas, es afianzar la competitividad de las organizaciones de salud y proporcionar información clara a los usuarios, de manera que puedan tomar decisiones basadas en los resultados de la Acreditación y decidir libremente si deben permanecer o trasladarse a otras entidades del sistema que también estén acreditadas”. (Decreto 1011- Resolución 1445 de 2006)

- **Características del producto,** Las características definidas a continuación se tomaron de Quirumed (2017):

Denominación del bien: Mascarilla aséptica desechable.

Denominación técnica del bien: Mascarilla descartable.

Unidad de medida: Caja x 50 unidades.

Descripción general: Prenda textil quirúrgica filtrante, que tiene como finalidad proteger al personal sanitario de eventuales infecciones originadas por gérmenes provenientes de las secreciones nasofaríngeas de personas que participen en áreas quirúrgicas.

Características Técnicas y físicas químicas del producto

- Mascarilla aséptica descartable plana, cuatro tira o cauchos de fácil suspensión
- Capa de polipropileno
- No contiene látex

- Requisitos: Las mascarillas asépticas descartables cumplen con los requisitos que se describen a continuación:
 - La materia prima utilizada en la fabricación de las mascarillas asépticas descartables no deberá contener algodón.
 - Tendrá tres capas protectoras, no irritantes, libres de pelusas.
 - La eficiencia de filtración mínima: 96%
 - Será suave e inodora.
 - Deberá proporcionar al usuario la comodidad necesaria para uso prolongado, para lo cual deberán permitir una ventilación adecuada, no desprender fibras, ni producir irritación y deberán ser livianas.
 - El ajuste de la mascarilla en el área de la cara es un parámetro muy importante, ya que un mal ajuste de la misma al área de la cara, ocasionaría la entrada y/o salida de gérmenes, disminuyendo de esta manera la efectividad de la mascarilla en cuestión, por lo que deberá ajustar completamente, garantizando confort al usuario.
 - La cantidad de área de la cara cubierta está en relación al tamaño de la mascarilla con la protección del usuario como la del paciente, siendo las medidas siguientes:
(Medidas antes de confeccionar el producto).
 - 160 mm de largo.
 - 170 mm de ancho
 - Las mascarillas quirúrgicas planas, cuatro tiras Tie-on (fácil sujeción) deberán cumplir con un requisito de largo de la tira de 35 cm. mínimo para asegurar un amarre efectivo.

Las mascarillas asépticas descartables deberán cumplir de acuerdo con el ministerio de salud con las exigencias descritas en la siguiente tabla:

Tabla. 4 *Exigencias mascarillas*

PROPIEDADES	LIMITES	
	MIN	MAX
Contenido de humedad, % P/P	5,00	
Caída de presión, mm de agua	0,05	0,13
Índice de filtración	95	
Identificación de algodón	NEGATIVO	NEGATIVO
Contenido de fibra de vidrio	NEGATIVO	NEGATIVO

Nota: Ministerio de salud y protección social Colombia Copyrigh 2016 por minslud.gov.co

- **Normatividad**

El producto debe contar con Registro Sanitario vigente emitido por el (INVIMA. 2013), material de empaque primario y secundario:

- Grado hospitalario, tal como fue aprobado en el Registro Sanitario.
- Resistente a la manipulación, transporte y almacenaje.
- Que garantice las propiedades físicas, esterilidad e integridad del producto, es decir que evite la filtración bacteriana y que sea resistente a los fluidos corporales
- Exento de partículas extrañas.
- Identificación: En la caja, Fecha de caducidad y Numero del Registro Sanitario

Se adjunta ficha Técnica:

MASCARILLA DE ALTA FILTRACIÓN DE SUJETAR CON ELÁSTICO Y CINTAS.

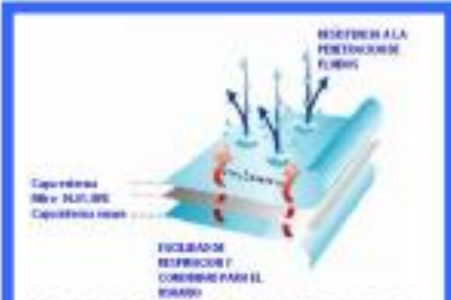
ESPECIFICACIONES TÉCNICAS



La eficiencia de filtración Bacteriana (EFB) es el porcentaje de eficiencia de la mascarilla para filtrar *microorganismos*. La eficiencia de la mascarilla es > 99.9%
 Filtración certificada por NELSON LABORATORIES TX 373145A.



- ### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES
1. La mascarilla para procedimientos FILBACTER es diseñada usando materiales livianos para facilitar su respirabilidad y proveer más comodidad y frescura.
 2. Minimiza la retención del calor de la respiración y reduce la posibilidad de irritación de la piel.
 3. La mascarilla también posee una pieza nasal recubierta la cual se ajusta perfectamente al arco nasal para prevenir un posible efecto de escape o penetración.
 4. El diseño plegado permite el cubrimiento total facial, para sujetar con elásticos resistentes suaves y confortables.
 5. Todas estas características se combinan para ofrecerle una mascarilla liviana fresca cómoda y segura.



- ### MASCARILLA CON TRES CAPAS
- 1- Capa Externa resistente a penetración de fluidos (Azul).
 - 2- Filtro que proporciona una eficacia de filtración > 99.9% Para partículas de 3.0 Micrón
 - 3- Capa Blanca) interna suave en contacto con la piel.

<u>REFERENCIA</u>	<u>DESCRIPCION</u>	<u>PRESENTACION</u>
1410	Mascarilla para procedimiento	CAJA X 50 UNID
1408	Mascarilla de cuatro tiras de amarre	CAJA X 50 UNID

Nota: Fuente: Quirumed 2016

MASCARILLA DE ALTA FILTRACIÓN DE SUJETAR CON ELÁSTICO Y CINTAS.

ESPECIFICACIONES TECNICAS DEL PRODUCTO

DESCRIPCION	MATERIAL	NOMBRE TECNICO
CAPA EXTERNA	POLIPROPILENO AZUL 15 GRS	SPUNBOND
CAPA MEDIA	FILTRO BLANCO DE 20 GRS	MELTBLOWN
CAPA INTERNA	POLIPROPILENO BLANCO 30 GRS	SPUNBOND
ALAMBRE	RECUBIERTO PLASTICO CAL 24	PLASTIC SPOOLED
ELASTICO	TEJIDO ALGODON-LYCRA	LYCRA

ESTANDARES DE CALIDAD.

REQUISITO	MINIMO	MAXIMO	CONTROL DE ANALISIS
Largo de la mascarilla	178 mm	182 mm	INTERNO
Ancho de la mascarilla	90 mm	92 mm	INTERNO
Longitud del elástico	150 mm	170 mm	INTERNO
Longitud de tiras de amarre	1850mm	1900mm	INTERNO
Longitud del alambre	100 mm	110 mm	INTERNO
Pliegues	3	3	INTERNO
Color	N/A	N/A	INTERNO
Test microbiológico	1700 cfu	2700 cfu	NELSON LABORATORIES

CALIDAD VISUAL.

La mascarilla no tendrá defectos que puedan afectar el uso normal.

1. Selle de ultrasonido completo
2. Alambre bien posicionado y sellado
3. Elástico bien sellado, uniforme en sus medidas, limpio y sin adhesivos.
4. Cuerpo sin perforaciones y limpias.
5. Pliegues bien sellados y uniformes
6. Empaque optimo.

LISTADO DE PRODUCTOS.

MASCARILLA DE ALTA FILTRACION > 99.9 % BFE DE ELASTICOS Y DE AMARRAR.	FIL BACTER PREMIUM
---	--------------------

Nota: Fuente: Quirumed 2016

6.2 Mercado Objetivo – Segmentación

La empresa ha analizado su mercado objetivo encontrando que el producto puede ser comercializado principalmente en:

- Mercado Hospitalario

Está compuesto por IPS, ESE, distribuidores de dispositivos médicos, el interés es obtener un posicionamiento en las IPS de alta complejidad en ciudades capitales, en las que el consumo supere las 500 cajas/mes, con buen hábito de pago, en las que los comités de epidemiología y de salud ocupacional sean influyentes en los procesos de compras.

- Mercado Odontológico

Compuesto por clínicas odontológicas, consultorios odontológicos, distribuidores de insumos odontológicos, el interés es obtener un posicionamiento en las clínicas odontológicas en las que la entrega se haga de manera consolidada y no en cada punto, con un buen hábito de pago y la calidad del producto adquirido sea una variable en la decisión de compra.

- Mercado Industrial

Compuesto por las plantas de fabricación, industria de alimentos, industria farmacéutica. El interés es atacar este nicho posteriormente.

- Mercado del Hogar

Compuesto por el canal de droguerías, cadenas de grandes superficies. Hay interés posterior en trabajar con las cadenas de droguerías, no lo hay con grandes superficies por sus condiciones comerciales y financieras que imponen y son desfavorables para quien fabrica y vende.

- **Mercados regulados**

Compuesto por peluquerías, salones de belleza, spa, lugares donde se expendien alimentos. No hay interés en este mercado actualmente

- **Maquila**

Compuesto por empresas que solicitan la elaboración de un producto ya posicionado y con una marca líder en el mercado, con el fin de atender este mercado inicialmente fue la empresa vio una oportunidad con la ventaja competitiva de la capacidad de fabricación y posibilidad de acceder a la tecnología para fabricar este tipo de productos. Se atenderá la maquila actual, no hay interés en maquilar a más marcas.

6.3 Perfil del cliente

Generalmente al estudiar el perfil del cliente se analizan variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales entre otras, para este caso en particular el cliente es una institución de salud, razón por la cual se estudiarán variables acordes al tipo de cliente.

Tabla.5 *Variables del cliente*

VARIABLES	DESCRIPCION
Geográficas	Se atenderá en Colombia directamente a las IPS establecidas como mercado objetivo en Bogotá, y a través de distribuidor a las IPS de las ciudades como Cali, Medellín y Bucaramanga.
Nivel de Atención de las IPS	Se atenderán instituciones hospitalarias de nivel 3 y 4 de complejidad, según la Resolución No. 5261 de 1994.
Conductuales	Se atenderán instituciones donde el pago a proveedores sea una prioridad y el pago se realice a lo sumo 60 días después de radicada la factura
Tipo de IPS	Se atenderán principalmente instituciones privadas
Motivaciones	Se atenderán instituciones donde como factor de compra prime la calidad del producto
SGC	Se atenderán principalmente empresas de salud certificadas
Conductual	Se atiende instituciones para consumo mensual superior a 500 cajas

Nota: Fuente: Elaboración propia

6.4 Tamaño del mercado.

No existe un estudio del tamaño del mercado de las mascarillas en Colombia que sea público, pero se puede calcular teniendo en cuenta el consumo individual de las instituciones y a través del dato de importación.

Existe una herramienta que se llama Centro Virtual de Negocios, en la que las empresas interesadas se pueden vincular a través del pago anual de un determinado valor y pueden consultar por partida arancelaria la información de quien importa, que montos, a qué valor, de que procedencia, con que proveedor, con información real de registros de importación de 30 días antes de la fecha de consulta.

No tenemos actualmente acceso a la información de esta herramienta, con la cual se podría estimar cual es monto de importación de mascarillas anualmente y así calcular un aproximado del mercado en cuanto a producto importado. Conociendo que el 90% de los insumos hospitalarios en Colombia son importados establecer el tamaño del mercado total sería posible.



Imagen de: <https://www.cvn.com.co/>

Colombia en su proceso de transparencia en las compras estatales ha creado el portal denominado Colombia compra eficiente, en él se pueden consultar las adjudicaciones de productos de todos los sectores de la economía que compran las empresas del estado, al hacer la

consulta en el portal, se verifica quienes ofrecen el producto de la empresa analizada, a qué valor, montos adquiridos, características solicitadas del producto entre otras cosas.



Imagen de: <https://www.colombiacompra.gov.co/colombia-compra/colombia-compra-eficiente>

Se ha calculado un estimado total del mercado nacional, en las mascarillas quirúrgicas de cinta, de 2.000.000 de cajas x 50 unidades mensuales, unos 100 millones de mascarillas. De este mercado la empresa analizada participa entre el 1.5% y el 2% que corresponde a un millón y medio de mascarillas por mes.

De acuerdo al mercado hospitalario de interés y a la segmentación planteada por la empresa bajo análisis, el potencial real es de cerca de 40 millones de unidades mes, se calculó la participación solo en el nicho de interés, no se tuvo en cuenta el 85% del mercado compuesta por instituciones con más bajo consumo.

6.5 Market Share

Este se define como el porcentaje del total de ventas de un servicio o producto de una empresa o marca particular. Para el caso de la empresa objeto de estudio se encuentra dentro del 1.5% y el 2% del cálculo del mercado en Colombia de su producto principal.

6.6 Competidores

Este producto por lo general es importado a granel y empacado localmente, o en cuyo caso se importa como producto final, los importadores principales son Alfa Trading, 3M, Medical Suplies, Protex, Mainco, como se evidencia la industria nacional es reducida siendo pocos los fabricantes, en donde el principal es Rymco.

Un tema que viene aumentando en esta industria es la falsificación y el contrabando de elementos médicos, en Colombia ya se presenta el segundo, lo que afecta al sector ya que el no pago de aranceles no solo perjudica la economía del país, sino que hace que el producto sea más económico con dudosa calidad y se promueva la competencia desleal.

A nivel de venta en el sector estatal se hace principalmente a través de distribuidores, ya que en ocasiones los pliegos licitatorios obligan al ofrecimiento de todos los productos o de grupos de productos; los distribuidores de dispositivos médicos en Colombia más grandes son Casa Higeia, CyA Ltda, Pharmaeuropea, Genéricos Esenciales, Cobo y Asociados.

Tabla. 6 *Análisis competencia*

TIPO DE EMPRESA O NEGOCIO	UBICACIÓN	PRODUCTO SERVICIO QUE ELABORA O COMERCIALIZA	TECNOLOGIA QUE USA	PRECIOS	VALOR AGREGADO	DEBILIDADES
Unión Medica	Envigado Antioquia	Ropa quirúrgica descartable, paquetes quirúrgicos descartables, guantes, tapabocas empaques para esterilización	Tela importada SMS	Competitivos, en ocasiones los mejores del mercado en fabricación local	Ofrece videos instructivos de uso de producto, en capacidad de fabricar ropa y paquetes de acuerdo a la necesidad del cliente	Se enfoca principalmente en las instituciones de Medellín
Protex	Funza Cundinamarca	Productos de aseo, medica, industrial	Fabrica e importa	Competitivos	Por contar con guantes, gasas, jeringas,	La línea no es la más importante

					mascarillas, polainas, gorros hace paquetes para bajar el precio	
Mainco	Yumbo Valle del Cauca	Ropa descartable estéril y no estéril	Fabrica	Competitivos	Fabrica ropa de acuerdo al requerimiento de las instituciones	Rupturas de inventario
Rymco	Barranquilla Atlántico	Jeringas, equipos de micro y macro goteo, ropa descartable, catéteres, recipientes de muestras	Fabrica	Competitivos	Portafolio amplio	Se enfoca en el mercado de exportación
3M	Bogotá Empresa Americana	Productos de seguridad industrial, de consumo y línea medica	Americana	Altos	Portafolio de productos amplio	La línea medica es la menos importante en Colombia
Alfa Trading	Bogotá	Guantes gasas, jeringas, ropa descartable, cintas, oral, vendas	Producto importado principalmente de China	Económicos	Fuerte en canal de droguerías	Enfocado en expansión a Suramérica.

Nota : Fuente: Elaboración propia

Tabla. 7 Análisis mascarillas

TIPO DE EMPRESA O NEGOCIO	SERVICIO	VALORES AGREGADOS	CURSOS	PROTOS	DISPENSADOS	CALIDAD	IMAGEN
Unión Medica	ALTO	Videos uso producto	SI	NO	NO	ALTA	ALTA
Protex	ALTO		NO	NO	NO	MEDIA	ALTA
Mainco	BAJO		NO	NO	NO	MEDIA	ALTA
Rymco	MEDIO		NO	NO	NO	ALTA	ALTA
3M	ALTO		NO	NO	NO	ALTA	ALTA
Alfa Trading	MEDIO		NO	NO	NO	MEDIA	ALTA


Nota: Fuente: Elaboración propia

6.7 Análisis de precios

A través del portal Colombia Compra Eficiente se ha obtenido la información del precio de venta en instituciones públicas. Estos varían de acuerdo al tipo de institución, forma de pago, cantidad de entregas, lugar de las entregas, cantidad comprada, los precios oscilan entre 150 pesos unidad y 360 pesos, en promedio se oferta a 210 pesos.

Se relacionan adjudicaciones del producto.

Tabla. 8 Precios de referencia

								
REPUBLICA DE COLOMBIA. MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL HOSPITAL MILITAR CENTRAL								
ANEXO No. 2								
PRECIOS DE REFERENCIA								
SELECCIÓN ABREVIADA PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DE CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS UNIFORMES POR SUBASTA INVERSA								
No. SI-003/20216								
GRUPO No.	51	ROPA QUIRURGICA DESECHABLE			5.315.151.600			
ITEM	CODIGO UNSPSC	CODIGO INTERNO	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	VALOR UNITARIO	VALOR IVA	VALOR UNITARIO MAS
25	42131606	1196490808	TAPABOCCA DESECHABLE	UNIDAD	1	210	34	244

Nota: Precios de referencia, selección abreviada para la adquisición de bienes y servicios Colombia Copyright 2016 por portal Colombia compra eficiente

	RED DE SALUD DEL ORIENTE EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO E.S.E MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI NIT: 805.027.337-4		CODIGO:A.GF.143.30.04-2016108		
	CONTRATO DE SUMINISTROS		Versión: 1 Fecha de Aprobación: 16/12/2015 Pagina 4 de 4		
DOC. CONSUMO No 108	DISPONIBILIDAD: 201600602	FECHA: 11 de octubre de 2016			
SEÑOR (ES): ALLERS SA	REPRESENTANTE LEGAL: JULIETTE ANNELIESE ALLERS TEJADA	CC. o NIT: 890.312.452			
DIRECCION: CRA 67 No 1B-35	OBJETO: COMPRA DE MATERIAL MEDICO QUIRURGICO	C.C: 31.953.262	TELEFONO: 3232323	VENCIMIENTO: 31 de diciembre de 2016	
<p>LUGAR DE ENTREGA: EN EL ALMACÉN DEL HOSPITAL CARLOS HOLMES TRUJILLO UBICADO EN LA CALLE 72U CRA 28E-00. VALOR Y FORMA DE PAGO: Para todos los efectos fiscales y legales el valor del presente contrato se fija en la suma de: \$301.685.550,00 TRESCIENTOS UN MILLONES SEISCIENTOS OCHENTA Y CINCO MIL QUINIENTOS CINCUENTA PESOS, la cual se cancelara según facturación presentada por el proveedor, previa constancia de recibo a satisfacción del Almacén de la Red. TERMINO: Inicia con el perfeccionamiento del contrato y termina con la ejecución total del objeto por el periodo comprendido entre el 11 de Octubre de 2016 al 31 de diciembre de 2016. OBLIGACIONES DEL CONTRATISTA: Para el debido cumplimiento del objeto del presente contrato, el CONTRATISTA se obliga a: 1) Entregar el objeto del contrato de conformidad con lo ofrecido en la propuesta la cual es parte integrante del presente contrato. 2) Cumplir con las obligaciones establecidas por el contratante (entregas parciales). 3) Cumplir los ofrecimientos hechos en su propuesta. OBLIGACIONES DE LA E.S.E ORIENTE: Corresponde a la E.S.E. Oriente: 1) Cancelar a través del presupuesto el valor del presente contrato en la forma y términos establecidos en el mismo. 2) Proporcionar al CONTRATISTA los medios e información necesaria para el desarrollo del objeto contratado. SUPERVISION: La supervisión del presente contrato sera ejercida por el Subgerente Científico de la Red de salud del Oriente E.S.E. INEXISTENCIA DE RELACIÓN LABORAL: Las partes contratantes declaran, entienden y acuerdan expresamente que entre las mismas no existe vinculación laboral alguna, en consecuencia no habrá lugar al pago de prestación social alguna. INHABILIDADES E INCOMPATIBILIDADES: El CONTRATISTA manifiesta bajo la gravedad del juramento que se entiende prestado con la firma del presente contrato, que no se halla incurso en las inhabilidades e incompatibilidades señaladas por la ley que le impiden celebrar y ejecutar este contrato. CORRECCIONES: El COMPRADOR se reserva la facultad de corregir o aclarar este contrato de suministros, en caso de incurrir en errores de transcripción o de copia, de lo cual se informara al vendedor. REGIMEN LEGAL: El presente contrato se rige por las normas del derecho privado. El Contratista conoce y acepta el Estatuto interno para la Contratación de la E.S.E. Oriente, adoptado mediante Acuerdo N°. 06 de junio 4 de 2014. CAUSALES DE TERMINACIÓN: Este contrato se dará por terminado en el caso de ocurrir cualquiera de los siguientes eventos: 1) Incumplimiento de alguna de las obligaciones contractuales. 2) Por agotamiento del objeto o vencimiento del plazo. 3) Por mutuo acuerdo de las partes, siempre que con ello no se causen perjuicios a la entidad. 4) Por fuerza mayor o caso fortuito que hagan imposible continuar su ejecución. 5) Por la imposibilidad del CONTRATANTE de cumplir su objeto social por la orden de autoridad competente. 6) Por no prorrogar sin justa causa, las garantías dentro del término que se le señale para tal efecto. CESIÓN Y SUBCONTRATACIÓN: El CONTRATISTA no podrá ceder los derechos y obligaciones emanados del presente contrato en persona natural o jurídica, nacional o extranjera, sin el consentimiento previo y expreso del CONTRATANTE pudiendo este reservarse las razones que tenga para negar la cesión. OBSERVACIÓN: El presente Contrato se entenderá cumplida una vez el vendedor o proveedor entregue el total de lo solicitado. El presente Contrato se regirá por lo dispuesto en el Acuerdo 06 de 2014 que contiene el Estatuto interno de Contratación de esta empresa y según disposiciones civiles, legales y comerciales que regulan la materia.</p>					
CODIGO	DESCRIPCION	CANT	VALOR UNITARIO	IVA	VALOR TOTAL
002323	TAPABOCA DESECHABLE PAQUETE X 50 UNDS MARCA	600	8.113,00	16	4.867.800,00
000456	TAPON IN BRAUM ALLMED	3.200	255,00	16	816.000,00
056834	TIRAS DE GLUCOMETRIA OPTIUM X 100 ABOIT	600	79.800,00	0	47.880.000,00
000469	TUBO ENDOTRAQUEAL No. 7.5	160	2.286,00	16	365.760,00
000470	TUBO ENDOTRAQUEAL No. 8.0	10	4.127,00	16	41.270,00

Nota: Precios de referencia, selección abreviada para la adquisición de bienes y servicios Colombia Copyright 2016 por portal Colombia compra eficiente



EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO BARRANCABERMEJA

SERVICIOS DE SALUD DEL PRIMER NIVEL DE ATENCION

NIT 829.001.846-6

CODIGO PRESTADOR 68-081-00707

75	PROLENE (prolipopileno monofilamento) con aguja 4-0	UNIDAD	1	\$ 6.387	0%	\$ 6.387
76	PROLENE (prolipopileno monofilamento) con aguja 5-0	UNIDAD	1	\$ 6.387	0%	\$ 6.387
77	PROLENE (prolipopileno monofilamento) con aguja 6-0	UNIDAD	1	\$ 6.387	0%	\$ 6.387
78	SEDA NEGRA TRENZADA NO ABSORBIBLE CON AGUJA 2-0 X 45 cm	UNIDAD	1	\$ 5.210	0%	\$ 5.210
79	SEDA NEGRA TRENZADA NO ABSORBIBLE CON AGUJA 3-0 X 45 cm	UNIDAD	1	\$ 5.210	0%	\$ 5.210

Nota: Precios de referencia, selección abreviada para la adquisición de bienes y servicios Colombia Copyright 2016 por portal Colombia compra eficiente

88	SONDA NASOGASTRICA N° 6	UNIDAD	1	\$ 868	0%	\$ 868
89	SONDA NASOGASTRICA N° 8	UNIDAD	1	\$ 868	0%	\$ 868
90	SONDA NASOGASTRICA N° 10	UNIDAD	1	\$ 868	0%	\$ 868
91	SONDA NASOGASTRICA N° 12	UNIDAD	1	\$ 868	0%	\$ 868
92	SONDA NASOGASTRICA N° 14	UNIDAD	1	\$ 868	0%	\$ 868
93	SONDA NASOGASTRICA N° 16	UNIDAD	1	\$ 868	0%	\$ 868
94	SONDA NASOGASTRICA N° 18	UNIDAD	1	\$ 1.050	0%	\$ 1.050
95	SONDA NELATON N° 6	UNIDAD	1	\$ 714	0%	\$ 714
96	SONDA NELATON N° 8	UNIDAD	1	\$ 714	0%	\$ 714
97	SONDA NELATON N° 10	UNIDAD	1	\$ 714	0%	\$ 714
98	SONDA NELATON N° 12	UNIDAD	1	\$ 714	0%	\$ 714
99	SONDA NELATON N° 14	UNIDAD	1	\$ 714	0%	\$ 714
100	SONDA NELATON N° 16	UNIDAD	1	\$ 714	0%	\$ 714
101	SONDA NELATON N° 18	UNIDAD	1	\$ 714	0%	\$ 714
102	TAPABOCAS CON ELASTICO	CAJA X 50 UND	1	\$ 11.345	16%	\$ 13.180
103	TAPON HEPANERIZADO	CAJA X 100 UN	1	\$ 55.500	16%	\$ 84.380
104	TERMOMETROS ORALES	UNIDAD	1	\$ 2.303	16%	\$ 2.671
105	TERMOMETROS DIGITALES	UNIDAD	1	\$ 15.000	16%	17400
106	TIRILLAS PARA GLUCOMETRIA TRUE TEST (NIPRO)	FCO X 50 TIRAS	1	\$ 54.000	0%	\$ 54.000

GA

CALLE 47 No. 22- 49 BARRIO INSUCREDIAL - TELEFONOS: 6030006 FAX: 6030006

Nota: Precios de referencia, selección abreviada para la adquisición de bienes y servicios Colombia Copyright 2016 por portal Colombia compra eficiente

ITEMS	UNIDADES							
	OTROS ELEMENTOS							415.000,00
33	ALGODON EN TORUNDAS	42141501	bolsa	8.300,00	16%	1.144,83	50	415.000,00
34	ALCOHOL ANTISEPTICO	12352104	un	2.700,00	16%	372,41	300	810.000,00
35	TAPABOCAS DESECHABLE	42131606	caja	8.700,00	16%	1.200,00	350	3.045.000,00
TOTAL								426.838.598,00

.....El detalle se encuentra en el documento adjunto en hoja de cálculo que hace parte del presente estudio de conveniencia y oportunidad.

Nota: Las cantidades aquí relacionadas en los grupos son únicamente para establecer el valor del contrato, no obliga a la seccional a adquirir dichas cantidades

Nota: Precios de referencia, selección abreviada para la adquisición de bienes y servicios Colombia Copyright 2016 por portal Colombia compra eficiente

ITEM	CODIGO DEL PRODUCTO	CODIGO CUBS	NOMBRE DEL PRODUCTO	PRESENTACION	CANTIDAD SOLICITADA APROXIMADA	EVALUACIÓN								
						7. CASA HIGIEA LTDA	10. CYA LTDA	15. PHARMA EUROPEA	18. COBO Y ASOCIADOS OCCIDENTE	21. GENERICOS ESENC	30. 3M COLOMBIA SA	33. UN INTERNATO NA L SA	35. PROTEY SA	
3	233	1.136.490.808	1,42,10	TAPABOCA DESECHABLE	UNIDAD	30.000	247	343	232	362	358	211	400	358
3														
4														
5														

Nota: Precios de referencia, selección abreviada para la adquisición de bienes y servicios Colombia Copyright 2016 por portal Colombia compra eficiente

HOSPITAL NAVAL DE CARTAGENA													
MATERIAL MEDICO QUIRURGICO													
EMPRESA													
LOTE VII: ROPA DESECHABLE			COBO & ASOCIADOS			PHARMEUROPEA			SALUD SEGURARYL			LIFE SUI	
19	TAPABOCAS	DESECHABLE, CON TIRAS PARA AMARRAR, DOBLE FILTRO, ADAPTADOR NASAL AJUSTABLE, EN ALGODÓN, CON VISOR DE PROTECCION EN ACRILICO TRASPARENTE	\$ 206,00	\$ 32,36	\$ 238,36	\$ 288,00	\$ 46,08	\$ 334,08	\$ 185,00	\$ 29,60	\$ 214,60	\$ 206,00	\$ 32
20	TAPABOCAS	DESECHABLE, CON RESORTE A LA OREJA , DOBLE FILTRO, ADAPTADOR NASAL AJUSTABLE, EN ALGODÓN	\$ 10.700,00	\$ 1.712,00	\$ 12.412,00	\$ 11.785,71	\$ 1.885,71	\$ 13.671,43	\$ 198,00	\$ 31,68	\$ 229,68	\$ 190,00	\$ 30

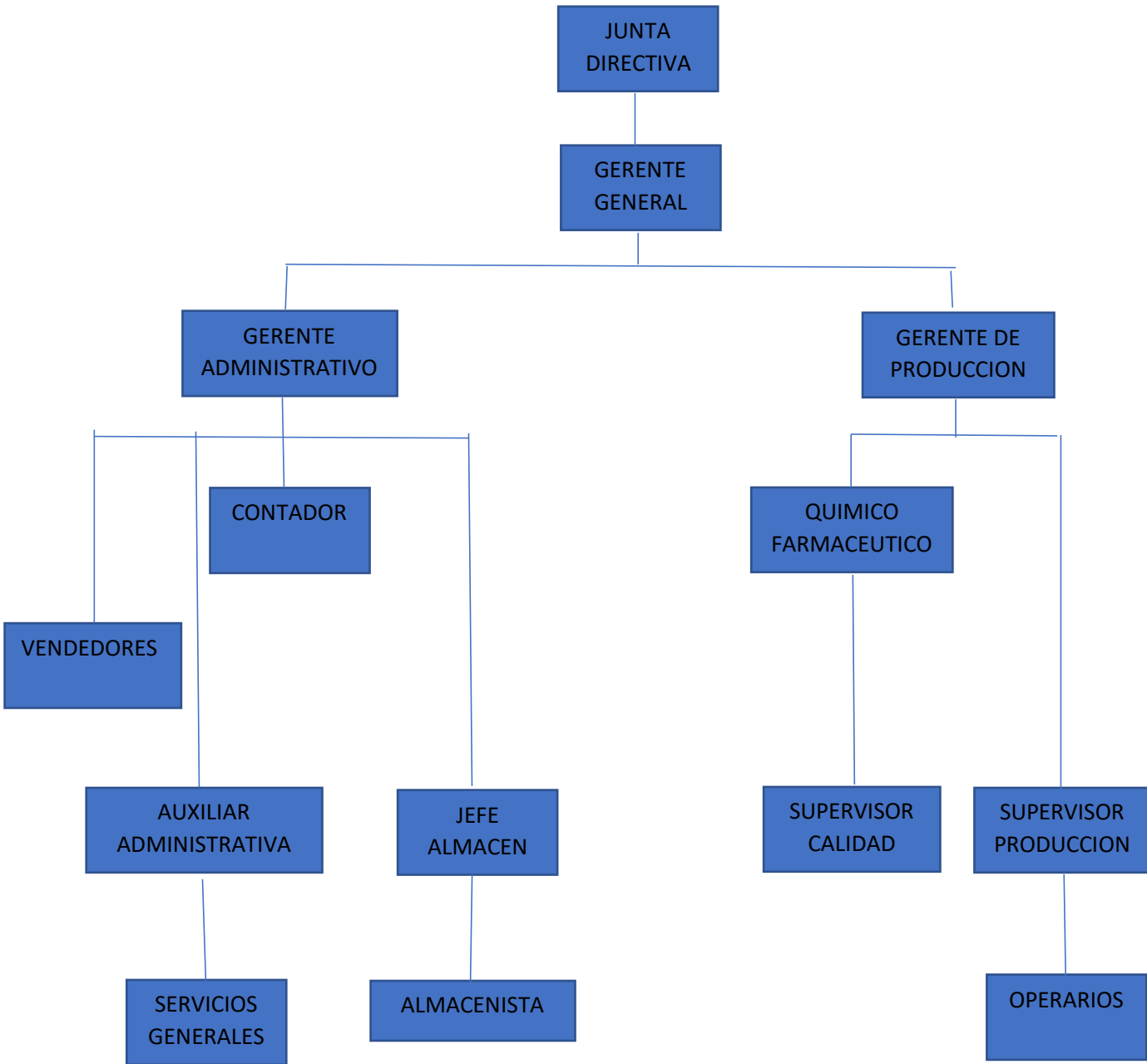
Nota: Precios de referencia, selección abreviada para la adquisición de bienes y servicios Colombia Copyright 2016 por portal Colombia compra eficiente

6.8 Estructura Organizacional

La empresa analizada es una empresa familiar, sus directivos son tres hermanos, uno maneja la Gerencia General, otro la Gerencia de Producción, y otro la Gerencia Administrativa.

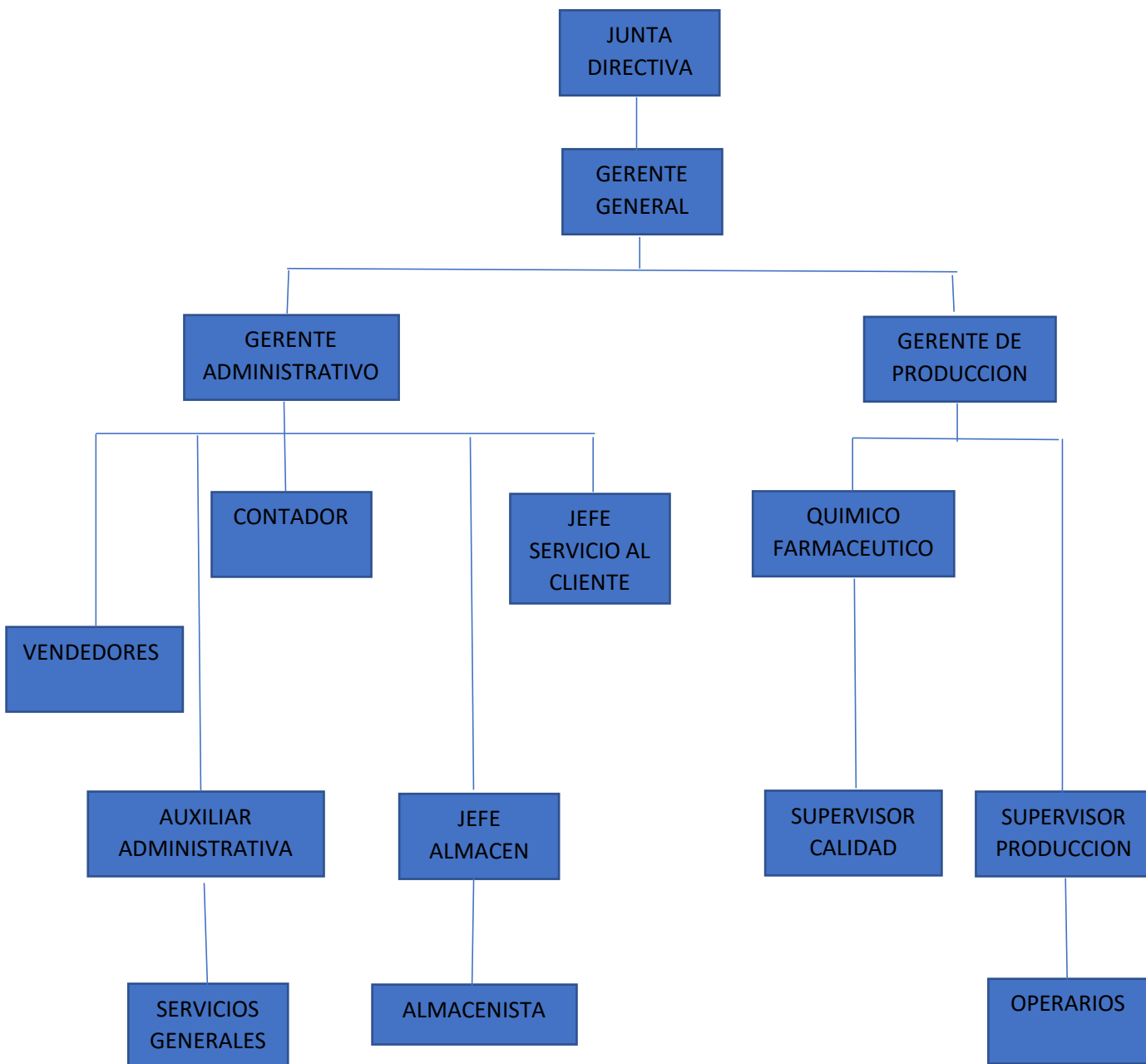
Es una empresa plana donde la toma de decisiones es muy ágil ya que generalmente los directivos hallan rápidamente consenso, su fortaleza actual es la parte de producción, descuidando de alguna manera la parte comercial y el servicio al cliente, precisamente el TPI busca retomar este tema el cual puede generar mejora de imagen, fidelización, mayores ventas y por ende utilidades para la empresa.

Figura 1. *Organigrama Actual*



El cargo propuesto se encuentra en un nivel en el cual sus pares son profesionales, tienen poder de decisión y lideran alguna área, el cargo no maneja personal directamente pero tiene alta influencia en su manejo y debe estar empoderado por la gerencia administrativa en la toma de decisiones que tenga que ver con servicio y solución de situaciones a clientes.

Figura. 2 Organigrama Propuesto



6.9 Instrumentos de recolección de información

Han sido varios los instrumentos utilizados para obtener información, conocer la empresa, explorar los problemas existentes y poder hacer un análisis y como tal una propuesta de mejora a la situación actual, se hace mención de algunas como:

- **Observación de la empresa:**

Se ha trabajado en la empresa como observador de los diferentes procesos.

- **Análisis de archivos, documentos, estadísticas PQR:**

Se ha tenido acceso a archivos, documentos relacionados con PQR, devoluciones.

- **Análisis de procesos:**

Se ha trabajado en el análisis de procesos.

- **Entrevistas:**

Se utilizó como herramienta de recopilación de información entrevistas semi estructurada dirigidas de manera personalizada al gerente general, a los socios y empleados con el fin de determinar ¿cuáles son las principales situaciones que afectan la relación empresa – clientes?, para resolver dicha interrogante se preguntó:

1. ¿De acuerdo con la Misión, Visión y Objetivos de la empresa cómo ve usted el servicio prestado por la empresa?
2. ¿Cuál es su mercado objetivo?
3. ¿Cual siente usted que es el principal problema de la empresa actualmente en este aspecto?
4. ¿De que se quejan sus clientes?
5. ¿Qué se está haciendo para darle solución a estas situaciones?
6. ¿Qué metas se han establecido para este año en este aspecto?

- 7. ¿Con que presupuesto se cuenta para esta actividad?
- 8. ¿Cómo estimulan a los funcionarios para aumentar el compromiso con los clientes?

Tabla. 9 *Tabulación y análisis entrevistas*

Pregunta	Entrevista Gerente/Socios	Entrevista Al Personal
1	Ven el Servicio prestado como satisfactorio, pero a mejorar en aspectos de solución de PQR	Ven el Servicio prestado como bueno pero no oportuno
2	IPS, empresa a la que se le maquila	Hospitales
3	Cubrimiento de la demanda actual	No entregas completas sino parciales
4	De la no entrega completa y en la fecha pactada	El no cumplimiento de los compromisos que se adquieren para entrega de producto
5	Mejora en suministro de materia prima, aumento en capacidad de producción, implementación del área de servicio al cliente	Doble turno
6	Fabricación y despacho mensual de 1.5 millones de unidades	Mejorar la calidad para contar con más producto para despacho
7	No hay presupuesto establecido, el análisis y estudio determinara el valor de la inversión	No se conoce
8	Se harán concursos, bonificaciones	No se conoce ningún plan al respecto

Nota: Fuente: Elaboración propia

- **Encuesta satisfacción del cliente**

Esta encuesta se realiza anualmente para conocer la percepción de los clientes sobre aspectos considerados importantes en la empresa, de acuerdo a los resultados que arroje se establece un plan de acción para mejorar los indicadores en la siguiente medición. En esta ocasión se realizó la encuesta a la empresa a la que se le presta el servicio de maquila, a cinco distribuidores, once IPS, dos industrias y una casa odontológica.

La encuesta refuerza la necesidad de implementar esta estrategia de competitividad, de innovación y diferenciación con la competencia planteada.

.En los anexos, anexo 1 gráficamente se presentan los resultados de la encuesta. En el anexo 2 en la Tabla 10 se presenta la ficha técnica de la encuesta, en el anexo 3 Tabla 11.la encuesta que se tomó a los clientes con el número de respuestas recibidas. En el anexo 4 grafica 7 un resumen de la encuesta en cuanto a percepción excelente, bueno, regular o malo y en el anexo 5 los resultados en porcentaje de la encuesta.

Interpretación datos obtenidos en la Encuesta:

Luego de su tabulación los resultados obtenidos se consideraron favorables. Los clientes consideraron que la periodicidad de visita y atención tiende a bien percibida, la atención telefónica tiende a ser regular y la respuesta oportuna a sus inquietudes y reclamos mala. Recordemos que un área a mejorar es el servicio y la encuesta lo reafirma. Las promociones son vistas como regulares para los clientes, posiblemente se pueda interpretar que para ellos es importante y aquí poco se maneja ese concepto. La información del estado de la entrega de acuerdo a lo pactado, y la explicación o información de la razón de demoras en entregas es percibido como malo, siendo la calificación más baja de la encuesta. Preguntas relacionadas con requerimientos de facturación, apoyo para establecer conjuntamente con los clientes protocolos de bioseguridad, capacitación en uso de producto son bien valoradas.

Se preguntó por la calidad y servicio en una misma pregunta obteniendo como respuesta una calificación alta en excelente y en regular. Se interpreta que la calidad del producto es la alta y el servicio al bajo. Para la próxima encuesta se ha recomendado preguntar por separado estas dos variables.

Haciendo un resumen numérico de la encuesta un 51% tiene buen concepto y un 49 uno regular, pese a un 90% de los encuestados recomendaría la empresa.

Los clientes del área de la salud generalmente están certificados, manejan conceptos de gestión de calidad y el no contar con proveedores certificados y que cumplan sus evaluaciones como proveedores son un argumento para su cambio, razón por la cual no responder a sus requerimientos puede implicar perder el cliente.

7 Diagnostico Organizacional

7.1 **Matriz EFE.** Matriz evaluaciones de los factores Externos, como se determina:

- 1) Lista de Factores de éxito
- 2) Ponderación según importancia
- 3) Calificación de 1 a 4 si el factor es debilidad mayor (1), debilidad menor (2), fuerza menor (3), fuerza mayor (4).
- 4) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para dada variable
- 5) Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera

Tabla. 13 *Matriz EFE*

	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	ALZA DEL DÓLAR	0,06	3	0,18
2	MAQUINARIA ADQUIRIDA	0,08	4	0,32
3	TRATADOS COMERCIALES PARA IMPORTAR MATERIA PRIMA	0,08	4	0,32
4	CONSUMO DEL PRODUCTO POR AUMENTO DE INFECCIONES BUSCANDO REDUCIRLAS	0,2	3	0,6
5	CULTURA MUNDIAL DEL DESECHABLE	0,18	3	0,54
AMENAZAS				
1	IMPORTACION PRODUCTO FINAL POR PARTE DE GRANDES IMPORTADORES	0,2	2	0,4
2	CRISIS DE PAGOS A PROVEEDORES EN EL SECTOR SALUD	0,08	2	0,16
3	DEMORA O NO SUMINISTRO DE REPUESTOS DEL EXTERIOR	0,08	1	0,08

	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
4	NO EXIGENCIA DE REGISTRO SANITARIO PARA IMPORTAR EL PRODUCTO	0,03	1	0,03
5	REDUCCION EN ARANCELES EN IMPORTACION DE DISPOSITIVOS MEDICOS	0,01	1	0,01
		1		2,64

Nota: Fuente: Elaboración propia

Analizando la matriz EFE vemos como el fenómeno mundial del manejo de desechables o productos de único uso en la industria de dispositivos médicos ha sido factor clave para que los consumos de este tipo de productos se disparara. El tema de bioseguridad, control de infecciones, no reesterilizar hace que el consumo se incremente aunque el precio que paga el sector salud sea alto. El encontrar en el mercado este nicho y este producto y tomar la iniciativa de importar maquinaria para fabricar localmente por la baja competencia de la industria en esta categoría fue factor de éxito para la empresa analizada.

Para una economía globalizada siempre la posibilidad de tener competencia importada es una amenaza real. Sea esta importada legalmente o no.

7.2 Matriz EFI Matriz evaluaciones de los factores Internos: Como se determina

- 1) Lista de Factores de éxito
- 2) Ponderación en importancia según importancia
- 3) Calificación de 1 a 4 si el factor es debilidad mayor (1), debilidad menor (2), fuerza menor (3), fuerza mayor (4)
- 4) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para dada variable

- 5) Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera

Tabla. 14 *Matriz EFI*

FACTORES CRITICOS DE EXITO		PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
FUERZAS				
1	CALIDAD DEL PRODUCTO	0,06	4	0,24
2	SISTEMA DISPENSACION PRODUCTO	0,16	4	0,64
3	CHARLAS USO PRODUCTO	0,08	4	0,32
4	EMPAQUE DEL PRODUCTO	0,18	3	0,54
5	CERTIFICADOS DE CALIDAD	0,12	3	0,36
DEBILIDADES				
1	NO ENTREGA COMPLETA DEL PRODUCTO	0,05	2	0,1
2	NO ENTREGA A TIEMPO DEL PRODUCTO	0,15	2	0,3
3	SOLO UN PRODUCTO EN EL PORTAFOLIO	0,15	1	0,15
4	PROVEEDORES LIMITADOS	0,04	1	0,04
5	CANALES DE DISTRIBUCION	0,01	1	0,01
		1		2,7

Nota: Fuente: Elaboración propia

Analizando la matriz EFI vemos como para la empresa analizada el haber sido innovadores en cuanto al sistema de dispensación del producto, el cual facilita su uso y ahorra desperdicio ha sido el principal factor interno de éxito. Este sistema se logra por el sistema de empaque que tiene el producto en la caja.

Internamente se ha considerado que la principal debilidad de la empresa analizada es basar su portafolio de producto en uno solo, situación que ha estado en estudio en varias ocasiones y se está trabajando en ampliar la línea a otros descartables hospitalarios de gran consumo.

7.3 Matriz FODA

Tabla. 15 FODA del proceso de ventas - servicio al cliente

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS (Carácter Interno)	DEBILIDADES (Carácter interno)
	Calidad del producto Producto nacional Ofrecer Valores agregados (Elaborar protocolos de bioseguridad, capacitar en uso de producto) Dar Certificados de calidad de la materia prima y poder de filtración Operar de manera más económica por no encontrarse en la ciudad Facilitar el acceso a la contratación del personal que reside principalmente en Chía Manejar dos turnos en producción Empresa familiar los socios dirigen los procesos Costos de fabricación bajos	Capacidad de producción limitada Riesgo de implementar un tercer turno por dificultad para el mantenimiento de maquinaria Espacio físico para agrandar planta, bodega, instalaciones administrativas limitado No interés y prudencia en manejar apalancamiento financiero Dependencia de un solo producto fabricado El 35% de la venta se realiza a un solo cliente El proceso de ventas se centra en lo comercial no en fidelización de clientes y respuestas oportunas a sus requerimientos, comentarios y quejas No hay criterios para ver como el mercado exportador es una alternativa a futuro para comercializar los productos fabricados. Baja capacidad asociativa
	OPORTUNIDADES (Carácter Externo)	
	Exportar a un potencial de mercado en el área de la salud, odontológico, industrial etc... Exportar por la calidad del producto ya mejorada. Ampliar el portafolio de producto. Por el valor del dólar el producto importado es más costoso actualmente Desarrollar políticas y planes de desarrollo por parte del Estado para	Enfatizar en la calidad del producto, en ser industria nacional con materia prima importada certificada. Diferenciar el producto del de los competidores a través de los valores agregados Utilizar los puntos fuertes de la organización como estrategia
		Trabajar a doble turno para aumentar la capacidad de producción. Trabajar en la obtención de nuevos clientes de haber mayor producción. Superar debilidades y aprovechar oportunidades a través del desarrollo

fomentar innovación, exportación a nivel nacional y regional	Desarrollar con Universidades programas de I&D, y suministrar personal calificado	Ampliar el conocimiento sobre políticas estatales y regionales y planes de desarrollo que ayudan a mejorar la competitividad de la empresa
Crear una infraestructura física, logística, de transporte, telecomunicaciones por parte del Estado	Importar con marca propia nuevos productos como mascarillas para cirugía para láser, mascarillas para cirugías con alto volumen de fluidos	Aprovechar la infraestructura en transporte, telecomunicaciones, logística, para abaratar costos y aumentar competitividad
Desarrollo de investigación y desarrollo		Generar alianzas estratégicas no solo con clientes y proveedores sino con otros actores del entorno de la empresa.
Inversión en CT&I (Ciencia, tecnología, innovación)		
Generar un indicador de competitividad propio		
AMENAZAS (Carácter Externo)		
Mayor número de producto importado en el mercado	Trabajar en ampliar el portafolio de productos	Cumplir la legislación vigente, y anticipar posible normatización en aspectos sanitarios, de infraestructura, personal, exportaciones .. Montar un sistema de Gestión de Calidad..
Tasa de cambio	Aprovechar la coyuntura del dólar y ofrecer un producto más económico que el importado	
Cambios en la legislación de plantas de fabricación		
Desconocimiento de planes de desarrollo y políticas gubernamentales	Usar los puntos fuertes con los que cuenta la compañía para hacer frente a las amenazas o evitarlas	Identificar las partes más susceptibles de ser atacadas por la competencia a fin de evitar quedar fuera del mercado.
Globalización que trae mayor competencia y ejerce presión sobre exigencias de desempeño	Crear proyectos de innovación en la empresa analizada, a través de ideas internas y utilizando las redes de colaboración	Lograr fabricar a costos bajos Mejorar costos logísticos..

Nota: Fuente: Elaboración propia

Con esta matriz F.O.D.A. vemos que:

Las Fortalezas principales están compuestas por la calidad del producto fabricado, los valores agregados que se han establecido como son la parte de apoyo en protocolos de bioseguridad y uso de producto, los costos de fabricación y operación.

Las Debilidades principales se deben a la limitante de capacidad de fabricación, el espacio físico limitado, la política de no apalancamiento en el sector financiero, depender de un

solo producto, la atomización de clientes, el foco comercial y no de mercadeo o de servicio, no tener en cuenta el mercado globalizado para buscar exportar.

Las Oportunidades principales las componen el amplio mercado por cubrir tanto nacional como extranjero, la capacidad de ampliar el portafolio mediante fabricación o importación, la competitividad que da la devaluación, la posibilidad de establecer convenios de investigación y desarrollo en Universidades, clientes y proveedores, explorar apoyos estatales a la importación de productos medico quirúrgicos

Las Amenazas principales las componen el que ingresen más importadores competencia, que se presente una reevaluación, que la legislación sobre plantas de fabricación de dispositivos médico quirúrgicos sea más exigente, que se implemente la obligatoriedad de la ISO para el sector de fabricantes e importadores del sector salud.

De alguna manera la propuesta de mejora hace que la empresa aproveche sus fortalezas actuales, explore nuevas oportunidades, analice a mediano plazo escenarios de amenazas y como minimizas sus debilidades.

7.4 Diagrama Causa Efecto

A través de esta herramienta se representa la relación entre un efecto (problema) y todas las posibles causas que lo ocasionan. Este diagrama también es denominado Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Espina de Pescado por ser parecido con el esqueleto de un pescado. Se utiliza para clarificar las causas de un problema.

Para este caso el planteamiento del problema es “Porque no se ha estructurado y establecido que el área de servicio al cliente sea una estrategia competitiva”.

Al buscar cuales son las causas se plantean las siguientes razones:

- El área de servicio al cliente actualmente hace parte del proceso de ventas: Aunque los procesos se manejan por área funcional Servicio al cliente haciendo parte de ventas solo recibe, tramita quejas y reclamos, no aporta estrategias de fidelización y no genera ventas por hacer parte de ese proceso.
- El enfoque de esta empresa está basado en ventas no en servicio al cliente: La empresa bajo análisis nació como productora, luego se enfocó en vender excedentes de su producción de maquila y ahora ve que su futuro es fabricar y comercializar bajo su marca. Su nicho de mercado está bien establecido, ha sido analizado y sus estrategias buscan siempre contribuir a resolver las necesidades de sus clientes, pero trabajar en el Servicio inicialmente no se ha tenido en cuenta. Considero que manejar estrategias comerciales fundamentadas en Servicio al cliente dan frutos a mediano y largo plazo, la empresa lo que hace es siempre pensando en el corto plazo.
- Aunque se manejan procesos la empresa no está certificada en algún sistema de gestión de calidad: La empresa como productora ha enfocado su inversión principalmente en maquinaria y certificaciones de calidad del producto, de su materia prima, elementos que soportar el fabricar. Un sistema de gestión de calidad en un corto plazo es vista como inversión a la que no se le sacara provecho inmediato ya que aún no tiene la capacidad para fabricar volúmenes superiores a los actuales que serían los que podrían pensar en exportar.
- Falta de personal capacitado y líder en el área: Actualmente el Servicio al cliente se presta por parte del gerente general y gerente administrativo quienes manejan la parte comercial. Ellos dan respuesta a las quejas generalmente de manera telefónica o

presencial, logrando a través de bonificaciones de producto, cambio de producto defectuoso, entrega de apoyo tecnológico resolver la queja recibida.

- Cultura de resolver los problemas rápido sin mucho análisis: Al presentarse quejas por calidad esta es resuelta rápidamente, otro tipo de quejas como puede ser no entrega completa de pedidos, demora en entregas se dejan pasar y se considera tácitamente que al cumplir con la entrega aunque sea esta parcial se está cumpliendo al cliente.
- Deficiente plataforma de información: No hay una plataforma de información como tal, se utilizan herramientas de office.
- No estadísticas de quejas y reclamos y soluciones planteadas: Las estadísticas de PQR no se analizan debidamente ya que no todas están evidenciadas y documentadas.
- No se cuenta con una línea 018000: Debido a que las PQR no se manejan según procedimientos estandarizados, no son tan numerosas, los pedidos no se reciben a través de línea telefónica no se ha implementado este mecanismo de comunicación con clientes.
- No se ha dictado capacitación al personal sobre servicio al cliente: No se han considerado capacitaciones al respecto, solo de temas de producción.
- Quejas y reclamos generados por las mismas causas repetitivas: Analizando la casuística está siempre lleva a que el incumplimiento y la calidad son fuente que molestia en los clientes.
- Valores agregados no vistos como ventaja competitiva: Ideas novedosas en cuanto a ofrecimiento de un sistema de dispensación del producto, cursos y talleres de temas afines al producto se consideran refuerzo al argumento de ventas no una manera de sacar ventaja ante la competencia.

- Falta de tiempo e intereses en invertir: La empresa es conservadora en sus inversiones, busca retorno a corto plazo sobre sus inversiones, su organigrama administrativo y comercial es limitado y por las labores del día a día planear y ejecutar actividades a largo plazo no son prioridad.

Ver Anexo 2 Matriz Causa Efecto

7.5 Descripción del Contrato del nuevo cargo

Por política de la empresa, todos los empleados de la compañía están vinculados a través de un contrato a término indefinido y directo. Según el código sustantivo del trabajo Adoptado por el Decreto de la Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 en el (art.38 y 39) este contrato puede ser o escrito o verbal, en este caso es escrito y con duración indefinida, no se pacta una fecha de finalización específica, termina el contrato laboral cuando el trabajador lo desee o el empleador así lo requiera y no necesita tener una justa causa, pero si debe en este caso pagar la indemnización al trabajador.

La compañía está interesada mediante este sistema de contratación y como compromiso social que sus funcionarios se sientan que cuentan con estabilidad laboral y haya mayor compromiso por parte de ellos, se puedan ejecutar programas de capacitación, planes a largo plazo con baja rotación de personal.

Este cargo tendrá un componente de salario fijo más un auxilio de transporte que da la empresa como beneficio para este cargo, y prestaciones de ley, relación económica del componente prestacional, SSGS y parafiscales.

Tabla. 16 *Presupuesto salario*

Concepto	Valor Mensual	Valor Anual
Ingresos	\$ 2.490.093	\$ 29.881.110
Extralegales	\$ -	\$ -
Seguridad Social	\$ 507.280	\$ 6.087.364
Aportes Parafiscales	\$ 96.524	\$ 1.158.284
Prestaciones Sociales	\$ 540.462	\$ 6.485.542
Totales	\$ 3.634.358	\$ 43.612.300

Jefe Servicio Al Cliente Salario Base Auxilio de Transporte

Trabajador 1	\$ 2.413.093	\$ 77.000
Totales por Concepto	\$ 2.413.093	\$ 77.000

Salud 8,5% Pensión 12% Riesgos Laborales 0,522%

\$ 205.113	\$ 289.571	\$ 12.596
\$ 205.113	\$ 289.571	\$ 12.596

Caja de Compensación SENA ICBF

\$ 96.524	\$ -	\$ -
\$ 96.524	\$ -	\$ -

Nota: Fuente: Elaboración propia

En este cuadro se discrimina el valor real que debe pagar la empresa por la implementación del nuevo cargo en un año, el componente de ingreso para el trabajador, el de pago por concepto de seguridad social y aporte de parafiscales.

8. Presentación Propuesta de Solución

8.1 Causas

Son varias las causas que han generado la necesidad de implementar estrategia de Servicio al cliente en la empresa analizada, Se tiene un número alto de PQR que no se manejan adecuadamente, generando insatisfacción, mala imagen y no recompra. Entre las PQR las de mayor incidencia son: quejas por entregas a destiempo o incompletas, queja por no recibir información del status de los pedidos, quejas por calidad (cada vez menores), queja por falta de inventario para entrega inmediata, queja por falta de cultura de servicio, queja porque no hay una persona visible, empoderada que los atiende en PQR y busque soluciones. Esto conlleva el perder pedidos, clientes, mala imagen, no poder aumentar precios fácilmente sin perder clientes ya que no hay la percepción de un servicio que justifique el precio superior en la compra.

8.2.Soluciones propuestas - Acciones a Implementar

Basados en el diagnostico organizacional, en el análisis de mercados y de la competencia y en la información del Trabajo Profesional Integrado se establecieron los nuevos objetivos de participación y crecimiento de la empresa, así como las estrategias a implementar para su logro.

La empresa puede mejorar su nivel de producción, su competitividad, su acercamiento con los clientes basados en la estrategia de servicio al cliente como factor diferenciador, lo cual le permitirá vender a un mejor precio mejorando su actual rentabilidad.

La innovación de su portafolio, buscar nuevos canales de comercialización, seguir con la política de alza de precios, mantener los valores agregados actuales, el culminar su proyecto de I&D con el producto polainas aportaran al objetivo final.

Como estrategias de Marketing se debe hacer un monitoreo permanentemente del mercado objetivo, ya que instituciones que pagan oportunamente hoy pueden verse afectadas y dejar de pagar como la empresa analizada lo estableció para ser su cliente, trayendo dificultades de flujo de caja y afectando la estrategia trazada. El posicionamiento se centra ahora en ser una empresa con excelente servicio y producto. El portafolio crecerá manteniendo la política de precio acorde a la calidad ofrecida, se seguirá con la distribución principalmente directa, con una fuerza de ventas motivada con espíritu de servicio.

Para desarrollar el proyecto de mejoramiento en el área de servicio al cliente, se recomienda crear y contratar una persona para un nuevo cargo, cargo que sería el de Jefe de Servicio al Cliente, quien será el responsable de recepcionar, atender, dar solución a los PQR de clientes de la empresa, mejorar las entregas de producto y el suministro de la información requerida por los clientes sobre el status de sus pedidos, debe generar fidelización que se refleje en la percepción de los clientes en la respuesta a la encuesta de satisfacción, reducción de PQR, aumento en colocación de valores agregados, aumento en pedidos despachados de acuerdo a los requerimiento de los clientes, tolerancia del cliente ante alzas de precios y aumento de utilidades, se seguirá participando en eventos científicos organizados por los principales clientes, la promoción principal será el uso y satisfacción del producto.

Es importante seguir de cerca a los competidores para ajustar el Marketing Mix de acuerdo a los objetivos y estrategias trazadas (Precio, Producto, Canales de distribución, Promoción)

Este cargo que se hará visible ante los clientes como el responsable del servicio deberá montar un sistema de información que permita conocer la información de cliente, sus pedidos, el status en el que se encuentran, facilitar el poder hacer seguimiento buscando acortar el tiempo

entre el pedido y la entrega final. El nuevo cargo es quien debe manejar las PQR buscando dar respuesta en los términos que defina la empresa para esta actividad.

Bajo su responsabilidad esta realizar encuestas de satisfacción, conocer los requerimientos y necesidades de los clientes, establecer acciones preventivas y correctivas en cuanto a servicio.

La mejora en el servicio debe facilitar y fidelizar a los clientes que la empresa defina como Pareto generando recompra permanente, facilitando implementar estrategias de posicionamiento como uso de producto, recibir capacitación de uso de producto, implementación de protocolos de bioseguridad., colocación de apoyo tecnológico (dispensadores de producto) y lograr en nuevos clientes manejar evaluación del producto a través de su uso.

Es el puente de comunicación entre los clientes y la empresa, e internamente debe ser un facilitador de procesos en beneficio del cliente, debe sensibilizar al personal sobre atención a clientes internos y externos.

El jefe de Servicio al cliente debe garantizar que las promesas de valor que se ofrecen a los clientes se cumplan.

Implementar una estrategia integral de Servicio al Cliente implica contar con:

- Conocimiento de las necesidades de los clientes.
- Un buen clima laboral en las que los empleados estén motivados ya que todos deben ser conscientes de la importancia del trato a los clientes, de cumplir las promesas de valor planteadas y de cumplir las condiciones de venta.
- Aumentar los canales de atención actualmente establecidos, creando una línea 018000 como de servicio al cliente, un canal de whatsapp, redes sociales, chat online, un email exclusivo para PQR de pronta respuesta.

- Valorar en el tiempo como nos ven los clientes a través de una encuesta de satisfacción realizada de manera periódica.
- Investigaciones de mercados para conocer mejor el entorno y no solo manejar el feeling como soporte de toma de decisiones.
- Realizar auditorías que generen acciones correctivas, preventivas y de mejora en el tema de servicio al cliente. Aunque la empresa no está certificada en sistemas de gestión de calidad se debe comenzar a crear la cultura de SGC, y prepararse para una certificación que abrirá escenarios a la exportación.
- Involucrar al área de Talento Humano ya que esto conlleva seguramente cambiar el perfil de las personas que interactúan con el cliente, realizar procesos de inducción diferentes, capacitación al personal ya existente, hacer evaluación del desempeño teniendo en cuenta la variable Servicio y vocación de Servicio.
- Crear mecanismos de resolución de problemas de manera creativa y de manejo de objeciones.

8.3 Propuesta de valor.

La propuesta de valor busca disminuir PQR, mejorar las entregas de producto y el suministro de la información requerida por los clientes sobre el status de sus pedidos, generar fidelización que se refleje en pedidos y aumento de utilidades, crecer la participación que se tiene del mercado, poder ofrecer nuevos productos requeridos por los clientes.

8.4 Impactos, limitantes y beneficios

El poner en marcha esta actividad de creación de un nuevo cargo como estrategia para la implementación de un área de servicio al cliente en la empresa analizada requiere:

Inversión económica para mejorar y adecuar la infraestructura física aprovechando mejor el espacio disponible por la creación de un nuevo cargo, inversión en tecnología y comunicaciones y lo más importante el valor de contratar un profesional con vocación de Servicio.

De implementarse esta estrategia se tendrían beneficios como un mejor conocimiento de las necesidades y requerimientos de los clientes, mayor aceptación por parte de los clientes, mayor retención de clientes, aumento en la búsqueda por cumplir las promesas de valor realizadas por la empresa, aumento en la fidelización, mayor seguimiento a pedidos, optimización de la fabricación y entrega, aumento en las ventas con satisfacción, más oportunidad de definir estrategias comerciales, mejor segmentación.

Se debe concebir el proyecto como una inversión de marketing en la que se lograría el establecimiento de una ventaja competitiva y diferenciación.

Con esta implementación se generan beneficios para los empleados, se tendrá una oportunidad laboral con mayor estabilidad, la posibilidad de mayores ingresos si estos están sujetos al comportamiento de las ventas, la posibilidad de vinculación en la empresa de relacionados, el crecimiento en conocimiento y experiencia laboral ya que cuando las empresas crecen manejan una profesionalización en las actividades.

Como beneficios Social se generarán puestos de empleo, mayor pago de Tributos directos e indirectos, generación de riqueza lo que se traduce en aumento de consumo y aumento en el nivel de vida de socios, colaboradores y proveedores.

La cliente final vera como beneficios mejores precios, el mantenimiento de los actuales o un alza mínima por manejo de economías de escala, una oferta de productos de excelente calidad, atención personalizada por parte de un funcionario dedicado de manera exclusiva a la labor de relacionamiento con clientes.

9. Estudio Organizacional perfiles de cargo bajo competencias

La estrategia planteada implica el crear un nuevo cargo como es el de Jefatura de Servicio al cliente.

Formato Descripción Del Cargo

Con el fin de elaborar el Formato de Descripción de Cargo hemos seguido la metodología vista en el encuentro presencial en la que elaboramos primero un cuestionario para recoger la información necesaria para el análisis de cargos.

Cuestionario para recoger la información utilizada en el análisis de cargos.

Identificación del cargo.

Nombre: Jefe Servicio al Cliente

Área a que pertenece: Proceso de Ventas

Cargo del Jefe inmediato: Gerente Administrativo

Objetivo básico del cargo.

Describa el resultado que se espera del ejercicio del cargo:

- Responder PQR
- Comunicación con los clientes
- Comunicación interna

Describa cual es la contribución básica del cargo al logro de los objetivos superiores de la empresa:

Mejorar comunicación interna y externa.

Funciones del cargo.

Funciones principales del cargo.

- Ser el canal de comunicación e información entre empresa y clientes

- Manejo de Peticiones Quejas y reclamos
- Realizar la encuesta anual de satisfacción del cliente, buscando tomar acciones preventivas y correctivas de acuerdo a la tabulación y análisis de resultados
- Establecer mecanismos para conocer las necesidades y requerimiento de los clientes para buscar su satisfacción
- Establecer estrategias de servicio al cliente que diferencien a la empresa de la competencia y lograr su fidelización
- Coordinar el programa de educación por medio de capacitaciones tanto a nivel de uso de producto como de implementación de protocolos de bioseguridad
- Coordinar la instalación de dispensadores de mascarillas como apoyo tecnológico a la institución por la compra del producto
- Internamente ser un facilitador del trabajo en equipo

Funciones secundarias.

- Manejo y autorización de cambios y devoluciones

Responsabilidades.

Mencione los nombres de los cargos de las personas con las cuales mantiene comunicación, frecuente:

Gerente General, Gerente Administrativo, Ejecutivos de Ventas, Jefe de Calidad, Jefe de Almacén, Transportador, Clientes

Información.

Señale los documentos (informes, estudios, libros, manuales, registros, archivos, cuentas Etc.), que tiene el titular bajo su cuidado y la naturaleza de los mismos.

Nombre de documento

Confidencial

	SI	NO
Normas de conducta	x	
Políticas de riesgo	x	
Bienes de la empresa		

Señale los elementos de la empresa que están bajo cuidado del titular del cargo

<input type="checkbox"/> Vehículos	X	Equipos de oficina	<input type="checkbox"/> Dinero o valores
X Muebles y enseres	X	Otros (Cuales) Impresora	

Condiciones del trabajo.

Señale con una X las condiciones bajo las cuales trabaja el titular del cargo

	Alto	Normal	Bajo
Ruido		X	
Iluminación		X	
Polvo	N/A	N/A	N/A

Describa los accidentes a los cuales está expuesto el ocupante del cargo en su trabajo.

Caídas y resbalones por escaleras, accidentes de oficina.

Señale con una X la opción que mejor define la complejidad del trabajo que se realiza.

Repetitivas	<input type="checkbox"/>
Variadas y Sencillas	<input type="checkbox"/>
Variadas y de alguna dificultad	<input checked="" type="checkbox"/>
Muy variadas y difíciles	<input type="checkbox"/>
Altamente complejas	<input type="checkbox"/>

Escoja la opción que mejor describe la forma como realiza el titular del cargo su trabajo.

Recibe instrucciones definidas y exactas X

Recibe algunas instrucciones generales

No recibe ningún tipo de instrucciones

Requisitos del trabajo.

Educación.

Señale la educación que debe tener una persona para desempeñarlo eficientemente en el cargo.

Primaria Bachillerato Clásico

Bachillerato Técnico Estudios Tecnológicos

Carrera Universitaria X Estudios de postgrado

Experiencia.

Señale la experiencia necesaria para que una persona desempeñe eficientemente el cargo.

Clase de experiencia Años

Cargos de nivel equivalente 3

Cargos de nivel inferior 2

Cualidades personales exigidas

Señale las principales cualidades que debe tener una persona para desempeñar adecuadamente el cargo.

Pensamiento estratégico, Proactivo, innovador, líder, don de mando, creativo, con criterios para la toma de decisiones, con tolerancia a la presión, con capacidad de adaptación al cambio, leal y con sentido de pertenencia y compromiso, con orientación al cliente, con capacidad de trabajo en equipo, dinámico, de buenas relaciones públicas.

Formato Descripción Del Cargo

Tabla. 17 *Descripción del Cargo, funciones y competencias.*

Gerencia de Gestión Humana	
Descripción de cargo	
Identificación del cargo	Jefe de Servicio al cliente
Denominación del Cargo	Jefe de Servicio al cliente
Área a que pertenece	Proceso de Ventas
Cargo del Jefe Inmediato	Gerente Administrativo
Objetivos del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender, resolver y dar respuesta a PQR • Comunicación con los clientes • Comunicación Interna 	
Contribución del cargo al logro de objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la comunicación interna y externa 	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la comunicación en doble vía, entre empresa y clientes. • Manejar las solicitudes de Peticiones Quejas y Reclamos. • Realizar la encuesta anual de satisfacción del cliente, tomando acciones preventivas y correctivas de acuerdo a la tabulación y análisis de resultados. • Establecer mecanismos para conocer las necesidades y requerimientos de los clientes para buscar su satisfacción. • Establecer estrategias de servicio al cliente que diferencien a la empresa de la competencia y lograr su fidelización. • Coordinar el programa de educación por medio de capacitaciones tanto a nivel de uso de producto como de implementación de protocolos de bioseguridad. • Coordinar la instalación de dispensadores de mascarillas como apoyo tecnológico a la institución por la compra del producto. • Ser un facilitador del trabajo en equipo. • Promover la cultura de servicio. • Contribuir al aumento en ventas y posicionamiento de producto 	

Funciones Secundarias	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar y autorizar cambios y devoluciones • Visitar clientes 	
Finalidad del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de PQR • Fidelizacion de clientes • Soporte metas comerciales 	
Responsabilidad Supervisión	NA
Responsabilidad Normas de Calidad de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto al cliente interno y externo - Cumplimiento y fomento del código de conducta establecido en el interior de la institución.
Responsabilidad documental	Normas de conducta y políticas de riesgo
Responsabilidad bienes de la empresa	Equipos de oficina, Muebles y enseres, PDA, Impresoras
Perfil de competencias	
Educación	Universitarios concluidos En Áreas administrativas, mercadeo
Experiencia	3 años
Cualidades personales	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicador • Gestionar • Pensamiento estratégico • Proactivo • Innovador • Don de mando • Creativo • Capacidad de negociación • Tolerancia a la presión • Adaptación al cambio • Lealtad, sentido de pertenencia y compromiso • Orientado al servicio • Trabajo en equipo 	

-
- Buenas relaciones publicas y personales

Conocimientos técnicos y de negocio

- Credibilidad
- Manejo de sistemas de información
- Manejo de sistema de comunicación: computador, internet, redes sociales...

Seguridad y salud ocupacional

Condiciones ambientales

Ruido e iluminación normales

Riesgos de accidentes

Caídas y resbalones por escaleras, accidentes de Viajes

Complejidad del trabajo

Variada y de alguna dificultad

Recepción de instrucciones

definidas y exactas

Relaciones Internas

- Gerente General
 - Definir estrategias de servicio
- Gerente Administrativo
 - Establecer mecanismos obtención de información
 - Concertar actividades a realizar a favor del servicio
- Ejecutivos comerciales
 - Canalizar información
 - Colocar actividades a realizar a favor del servicio
- Gerente de Producción
 - Coordinar fabricación
- Jefe de Control de Calidad
 - Coordinar tiempos de entrega
- Jefe de Almacén
 - Coordinar despachos
- Transportador
 - Coordinar entregas de producto

Relaciones Externas

- Clientes
 - Atender PQR
 - Lograr fidelización y mantener los índices de compras
-

Elaboro	Diana Neira
Reviso	Funcionario empresa analizada
Fecha de elaboración	3/08/2016

Tabla. 18 *Diccionario de competencias.*

Nombre de la Competencia	Nivel	Conductas Observables
Pensamiento Estratégico	Alto	Diseña estrategias de comercialización y promoción
	Medio	Aporta en la creación de estrategias de comercialización y promoción
	Bajo	Solo ejecuta estrategias ya definidas
Proactividad	Alto	Tiene iniciativa y capacidad para anticiparse a problemas o necesidades futuras
	Medio	En ocasiones tiene iniciativa y capacidad para anticiparse a problemas o necesidades futuras
	Bajo	No tiene iniciativa y capacidad para anticiparse a problemas o necesidades futuras, solo reacciona a ellos
Innovación	Alto	Sus contribuciones son novedosas, interesantes. Genera ideas
	Medio	Aporta pocas contribuciones e ideas de interés
	Bajo	No contribuciones con ideas al desarrollo del negocio

Nota: Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al procedimiento que maneja la empresa para selección y contratación se deben seguir los siguientes pasos:

Tabla. 19 *Fase identificación de la vacante*

TAREA	DESCRIPCION
Aprobar el nuevo cargo	Se presenta por el análisis hecho como oportunidad para la empresa, debe ser aprobado por la Gerencia General.
Solicitar selección de personal al área responsable	La Gerencia Administrativa es quien lleva los procesos de selección en la empresa. Debe dar inicio al proceso de selección de acuerdo a la descripción y perfil del cargo definido
Efectuar la revisión del descriptivo del cargo	La Gerencia Administrativa por ser quien maneja los procesos y el cargo a reclutar es de su dependencia deben liderar este punto.
Definir el perfil y las competencias del cargo que deben tener los candidatos	La Gerencia Administrativa por ser quien maneja los procesos y el cargo a reclutar es de su dependencia deben liderar este punto.

Nota: Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. *Fase Preselección*

TAREA	DESCRIPCION
Análisis sobre eventuales candidatos internos	La Gerencia Administrativa por ser quien maneja los procesos y el cargo a reclutar es de su dependencia deben liderar este punto
Definir las fuentes de reclutamiento	De acuerdo al cargo se identifica la forma más apropiada de realizar la preselección. En este caso publicación en portales de empleo y

	búsqueda en banco de profesionales de universidades.
Publicación oferta laboral	Responsable Gerencia Administrativa
Recepción de candidaturas	Realizar el análisis de hojas de vida que cumplan el perfil.
Contactar candidatos	Programar entrevista y realizar pruebas de conocimiento y aptitud de servicio.
Realización de assessment center	Realización del assessment center a través de un tercero.
Realizar entrevistas para evaluar competencias y perfil del cargo	Validar que el candidato cumple las competencias y entrevistarlo por parte de quien será el jefe inmediato, en este caso Gerencia Administrativa.
Reunión definir seleccionado	Análisis por Gerencia Administrativa
Comunicar decisión a los entrevistados no preseleccionados	Email los que no preseleccionados agradeciendo el tiempo dedicado al proceso

Nota: Fuente: Elaboración propia

Tabla. 21 Fase Selección

TAREA	DESCRIPCION
Entrevista	Segunda entrevista para verificar y contratar, realizada por Gerencia General
Verificación de datos y referencias.	Validar la veracidad de la información suministrada en la hoja de vida, así como los antecedentes legales.
Evaluación Médica Ocupacional de ingreso	Cita del candidato a la IPS que maneja las evaluaciones médicas de acuerdo al tipo de cargo.
Recepción evaluación	Verificar aprobación de la evaluación médica

Nota: Fuente: Elaboración propia

Tabla.22 *Fase toma de decisiones e ingreso*

TAREA	DESCRIPCION
Revisar y emitir concepto	Contacto con el candidato para su vinculación
Contratación	Firma contrato, afiliación a EPS, ARL, Caja de compensación
Proceso de admisión	Inducción

Nota: Fuente: Elaboración propia

Evaluación por competencias

Consiste en valorar el nivel de competencias del cargo a partir de cuestionarios elaborados basados en los criterios de desempeño.

En este caso buscare

- Detectar brechas y plantear el proceso de desarrollo
- Conocer que tan acertado estuvo el proceso de selección, de capacitación e inducción
- Realizar una evaluación de 360
- La evaluación por competencias facilita encontrar estándares de competencias por cargo (no para este caso)

La Evaluación de 360 Grados, es una herramienta que se puede adquirir por internet sin costo que se utiliza para retroalimentación, está basada en la recolección de información de varias fuentes (Jefe Inmediato, supervisor, colega y cliente interno); que nos permita apreciar el resultado del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos de nuevo cargo creado; con la finalidad de mejorar los resultados del desempeño y efectividad.

Es un proceso obligatorio a aplicar para este cargo, más aún por ser estratégico y ser nuevo. Se recomienda hacer esta evaluación inicialmente por un periodo de seis meses posteriormente anualmente. (Sánchez. 2014)

Se ha obtenido el siguiente formato de evaluación 360 grados, bajado por internet, sin costo, que se trabajará para su implementación que será a mediados del 2017, debido a que en la empresa no existe ninguna herramienta estructurada para tal fin.

Se piensa calificar como variables la comunicación, liderazgo, motivación, seguridad orden y limpieza, capacitación y desarrollo, actitud y colaboración, solución de problemas, ambiente de trabajo, capacidad personal, costos y productividad.

Tabla. 23. *Evaluación 360*

ESTA HOJA SE PROPORCIONA A CADA UNA DE LAS 3 PERSONAS QUE EVALUARAN.

APRECIACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS

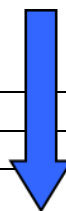
Nombre del evaluado	Puesto del evaluado			
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>			
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa			
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>			
Fecha	Sup.	Igual	Inf.	
<i>dd/mm/aaaa</i>	Indicar con una "X" el nivel organizacional			

*** De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo**

La calificación que considere más adecuada..

COMUNICACIÓN

- 5** Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.
- 4** Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos, pero no con todos.
- 3** Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.
- 2** Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.



1 Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.

LIDERAZGO

5 Ha logrado gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.

4 Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.

3 Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.

2 Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.

1 Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.

MOTIVACION

5 Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.

4 Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.

3 Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.

2 Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.

1 Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.

SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA

5 Sobresaliente apego a normas y procedimientos Lleva record sin accidentes.

4 Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo, en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.

3 Las inconsistencias han provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.

2 Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.

1 La falta de trabajo da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.

CAPACITACION Y DESARROLLO

5 Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.

4 Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.

3 Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.

2 Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.

1 Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.

ACTITUD Y COLABORACION

5 En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio.

4 Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.

- 3 Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.
- 2 En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.
- 1 Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.

SOLUCION DE PROBLEMAS

- 5 Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.
- 4 Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.
- 3 Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.
- 2 Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.
- 1 La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.

AMBIENTE DE TRABAJO

- 5 En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.
- 4 Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.
- 3 La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.
- 2 Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.
- 1 El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.

CAPACIDAD PERSONAL

- 5 Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.
- 4 Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.
- 3 En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.
- 2 Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.
- 1 Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.

COSTOS Y PRODUCTIVIDAD

- 5 El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción. de costos y productividad.
- 4 Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.
- 3 Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.
- 2 Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.
- 1 Total, falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.

Nota: Fuente: Intecsa, Evaluación Jefe de Estimaciones José Manuel Quinto (Año 2016) Colombia
Copyright 2016 por Intecsa

**ESTA HOJA ES PARA QUE SEAN
CAPTURADOS LOS RESULTADOS DE LA
EVALUACION INDIVIDUAL DE CADA UNO DE
LOS QUE CALIFICAN**

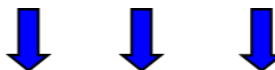
APRECIACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS

Escribir nombre y apellidos

Escribir el puesto

Evaluador nivel superior:	Puesto:	Gerente General
Evaluador nivel igual:	Puesto:	Gerente Administración
Evaluador nivel inferior:	Puesto:	Gerente Producción
	Fecha:	dd/mm/aaaa

* Anotar calificaciones asignadas por los
3 niveles que evaluaron (columnas D,E,F)



COMUNICACIÓN	CALIFICACIONES		
	SUP.	IGUAL	INF.
Su forma de comunicarse es permanente, 5 clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.			
Se comunica permanentemente, de forma 4 clara y objetiva, en ambos sentidos, pero no con todos.			
Se comunica cuando requiere, de forma 3 clara y objetiva, aunque casi no escucha.			
Se comunica muy poco, de forma clara y 2 objetiva, además no escucha.			
Comunicación prácticamente nula y es 1 difícil de entender, además de no escuchar.	5	2	3
LIDERAZGO			
Ha logrado gran influencia en su equipo, la 5 gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.			

* PARA
DESPROTEJER
CONTRA ESCRITURA
CUALQUIERA DE LAS 3

HOJAS, IR A
MENU

"HERRAMIENTAS" Y EN

LA OPCION PROTEGER

SELECCIONE LA OPCION

"DESPROTEGER HOJA".
LA CLAVE ES
APRECIACION.

4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.			
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.			
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.			
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	3	2	4
MOTIVACION				
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.			
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.			
3	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.			
2	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.			
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	3	4	5
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA				
5	La limpieza, orden y seguridad (apego a normas y procedimientos) en el las áreas de trabajo que le corresponden son sobresalientes. Lleva record sin accidentes.			
4	Hay limpieza y orden en sus áreas de trabajo, sin embargo, en seguridad se puede mejorar. Lleva buen record sin accidentes.			
3	La inconsistencia en la limpieza, orden y seguridad han provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.			
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.			
1	La falta de trabajo en este sentido da muy mala imagen de sus áreas de trabajo y de igual forma ha habido constantes y serios accidentes.	5	5	5
CAPACITACION Y DESARROLLO				

5	Mantiene permanente y adecuadamente capacitados y adiestrados a su equipo de trabajo, anticipándose además a las necesidades que haya en éste sentido.			
4	Todos en su equipo de trabajo se mantiene bien capacitados y adiestrados, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.			
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.			
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.			
1	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	3	4	4
ACTITUD Y COLABORACION				
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcionalmente plena y permanente de colaboración de servicio.			
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.			
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.			
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.			
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo. Se perciben envidias y hasta problemas internos.	5	4	2
SOLUCION DE PROBLEMAS				
5	Encuentra soluciones sorprendentemente efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.			
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.			
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.			
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.			

La mayoría de sus decisiones dejan mucho 1 que desear y generalmente cuando ya es tarde.	4	5	3
AMBIENTE DE TRABAJO			
En todo su equipo de trabajo se aprecia un 5 ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.			
Hay buen ambiente de trabajo y es 4 constante, todo el mundo parece estar contento.			
La gente trabaja a gusto, dentro de un 3 ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.			
Hay ocasiones y personas que debido a 2 diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.			
El ambiente de trabajo en su equipo de 1 trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	4	2	4
CAPACIDAD PERSONAL			
Siempre ha demostrado conocimientos, 5 habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.			
Su capacidad, experiencia y habilidad 4 personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.			
En alguna ocasión ha demostrado ciertas 3 deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.			
Ha habido varias ocasiones en que su falta 2 de conocimientos, habilidad o experiencia le ha evitado conseguir los resultados.			
Denota grandes deficiencias personales y 1 profesionales para llevar a cabo su trabajo.	5	5	4
PRODUCTIVIDAD			
El evaluado y su departamento demuestran 5 actitud y resultados excepcionales en reducción. de costos y productividad.			
Hay buena conciencia del costo y 4 productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.			
Falta ser más constantes en su esfuerzo por 3 mejorar la productividad y reducir costos.			

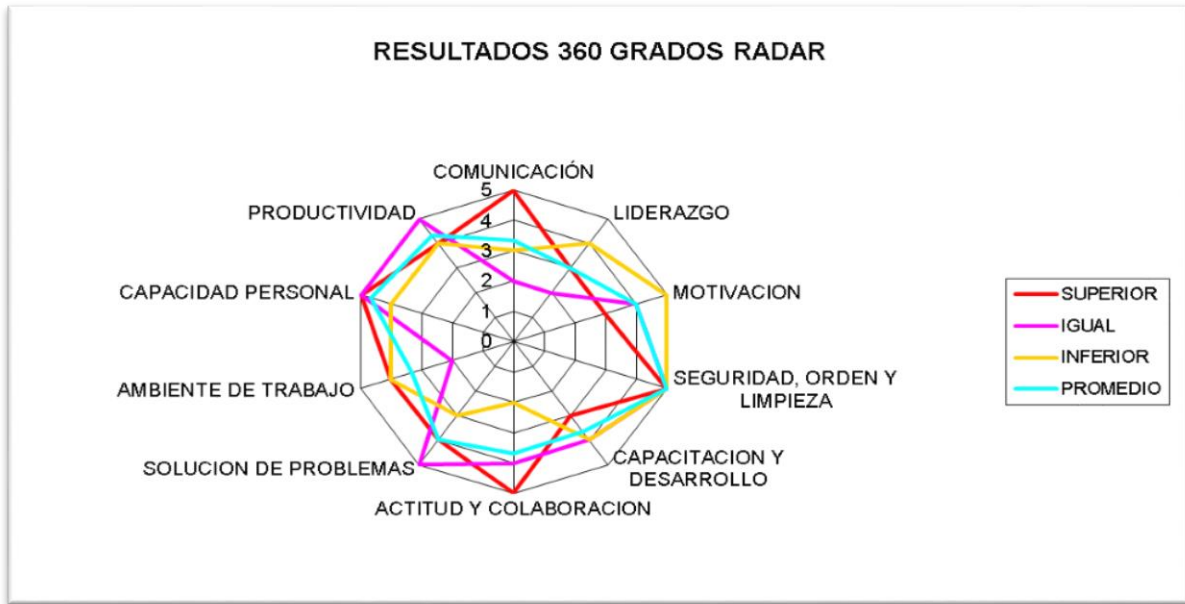
	Deficiencias notorias en el			
2	aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.			
	Total, falta de administración y			
1	aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.	4	5	4

Nota: Fuente: Intecsa, Evaluación Jefe de Estimaciones José Manuel Quinto (Año 2016) Colombia
Copyright 2016 por Intecsa

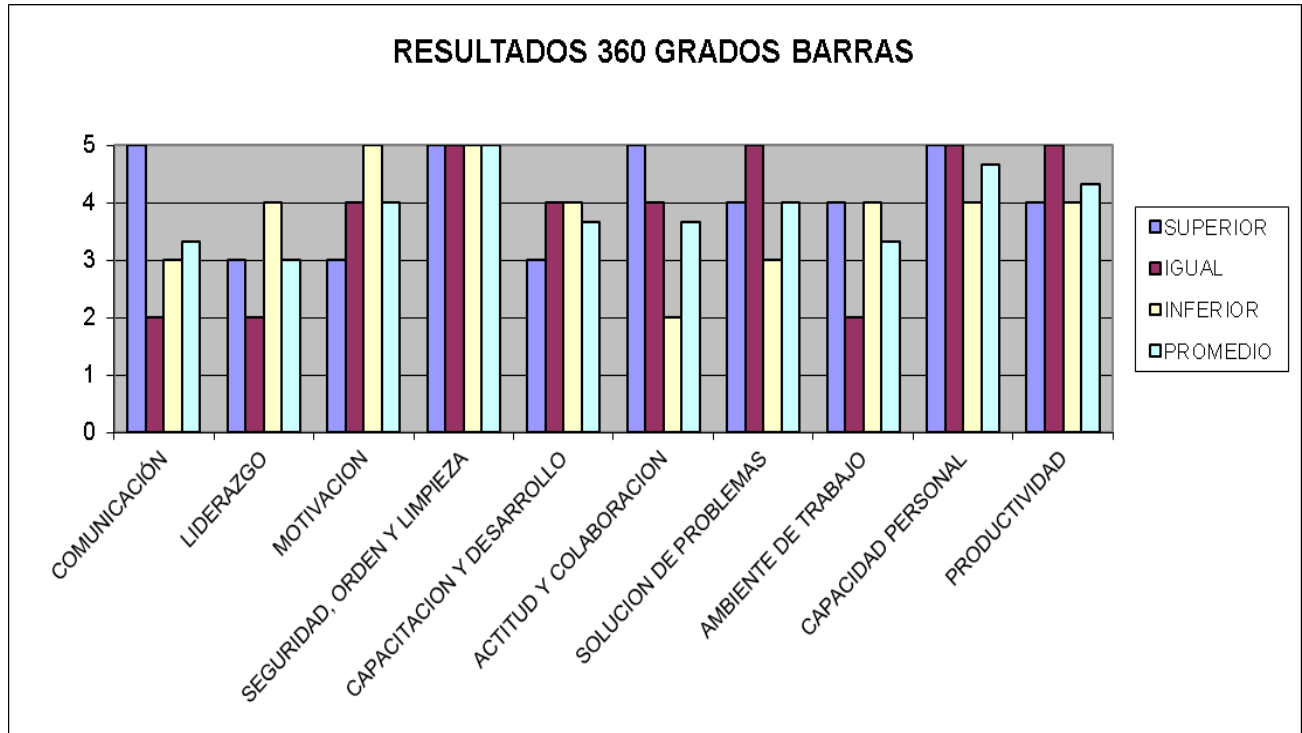
Tabla. 24 *Resultados evaluación 360 grados.*

Escribir nombre y apellidos				
Escribir el puesto				
	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	5	2	3	3,33
LIDERAZGO	3	2	4	3,00
MOTIVACION	3	4	5	4,00
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	5	5	5	5,00
CAPACITACION Y DESARROLLO	3	4	4	3,67
ACTITUD Y COLABORACION	5	4	2	3,67
SOLUCION DE PROBLEMAS	4	5	3	4,00
AMBIENTE DE TRABAJO	4	2	4	3,33
CAPACIDAD PERSONAL	5	5	4	4,67
PRODUCTIVIDAD	4	5	4	4,33
TOTALES	4,56	4,22	4,22	4,33

Grafica. 20 Resultados 360 Radar



Grafica 21.Resultados 360 barras



El cuadro anterior es un ejemplo y base de evaluación. Mediante esta evaluación se buscará balancear los puntos de vista de las personas sobre los comportamientos de Jefe de Servicio al Cliente, hacer una evaluación sistemática del desempeño, permite que los clientes atendidos se pronuncien sobre el desempeño, suministra datos objetivos y cuantificados del área de desempeño.

Gestión del desempeño

Una vez valorada la información de la evaluación, se dará retroalimentación en los puntos a mejorar y realizará conjuntamente un plan de desarrollo de competencias. La gestión de desempeño debe buscar el desarrollo de la empresa analizada y el desarrollo de la persona que ocupa el cargo bajo análisis, identificando las necesidades de mejora e informándole a la persona sobre lo que se espera de ella.

Plan de desarrollo por competencias

A partir de las brechas entre los niveles de competencias necesarios y los reales identificados se establece un plan de desarrollo, con objetivos claros para cerrar la brecha entre los niveles deseados y encontrados.

Se definen que actividades, comportamientos, políticas se harán, como se harán, donde se harán, cuando se harán, quien las hará, con qué recursos y como se verificará su desarrollo en el tiempo.

Capacitación formación y desarrollo

En el proceso comercial se ha visto la necesidad de manejar una estrategia de servicio al cliente que logre la resolución de problemas de clientes y una diferenciación con la competencia. Como necesidades definidas están:

- Tener una cultura de servicio al cliente
- Lograr que la satisfacción del cliente sea calificada como positiva
- Reconocer que se tuvo un problema de calidad ya superado
- Reconocer que se tiene un problema en las entregas
- Darles solución a los problemas de los clientes lo antes posible
- Conocer como estamos y como evolucionando a través de encuestas periódicas de satisfacción al cliente

Se propone inicialmente un plan de capacitación que será la base de la estrategia de Servicio al Cliente teniendo en cuenta las necesidades establecidas:

Tabla. 25 *Plan de capacitación*

SOPORTE ESTRATEGIA SERVICIO AL CLIENTE	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
	Programas	Acciones Inmediatas	Recursos Necesarios	Plazo Fecha de inicio y Finalización	Responsable
I	Plan de capacitación en Servicio al Cliente	Determinación de las entidades o terceros a los que se les solicitará dicha capacitación	Humano y económico	Por definir	Gestión Humana
	Capacitación en argumentos de quejas y reclamos				
	Capacitación Software información				
	Capacitación en Servicio al Cliente	Determinación de las entidades o terceros a los que se les solicitará dicha capacitación	Humano y económico	Por definir	
	Capacitación en argumentos				

	de quejas y reclamos			
Plan de capacitación formación y entrenamiento para el nuevo personal	Capacitación Software información			Gestión Humana
	Capacitación en definición perfiles de cargos, inducción y evaluación del desempeño	Determinación de las entidades o terceros a los que se les solicitará dicha capacitación	Humano y económico	Por definir
Actualización de perfiles de cargo y manuales de funciones para funcionarios que tengan contacto directo con clientes				Gestión Humana

Nota: Fuente: Elaboración propia

Sistema de reconocimiento y compensación

Las competencias son un buen marco de referencia para establecer las escalas salariales, para fijar en caso de salario variables su pago de acuerdo al desempeño realizado, se puede remunerar al trabajador en función de sus conocimientos, habilidades, cualidades siendo objetivos en la medición.

Se ha planteado para este caso colocar ya sea una remuneración variable o bonificación anual teniendo en cuenta las competencias, y apreciaciones menos medibles como la responsabilidad, liderazgo, tendencias en pagos del mercado laboral.

10. Aspectos iniciales de financiamiento del plan de mejora

Para la realización del análisis financiero de este plan buscando conocer su viabilidad financiera se consideró la siguiente información

a. Inversión inicial requerida

\$ 48.216.095

Esta cifra incluye los sueldos, prestaciones sociales, aportes parafiscales, salud, pensión, un programa de capacitación para los empleados y los costos de implementar la línea 018000.

b. Presupuesto de ventas

Tabla. 26 presupuesto de ventas

Periodos años.	1	2	3	4	5
Unidades a vender	24.000.000	24.000.000	28.800.000	33.600.000	38.400.000
Incremento estimado ventas.		4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000
Total unidades a vender.	24.000.000	28.800.000	33.600.000	38.400.000	43.200.000
Precio de venta unitario.	114	121,41	129,30	137,71	146,66
Incremento estimado prec Ventas.	6,50%				
Total ingresos por ventas.	2.736.000.000	3.496.608.000	4.344.535.440	5.287.920.278	6.335.589.484
Variación ingresos.		760.608.000	847.927.440	943.384.838	1.047.669.205
Variación porcentual ingresos.		27,80%	24,25%	21,71%	19,81%

COSTO DE VENTAS.

Se tiene estimado un costo de ventas equivalente al 64% del total de los ingresos.

Costo de ventas sobre ingresos.	64,00%	64,00%	64,00%	64,00%	64,00%
---------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------

Valor costos de ventas.	1.751.040.000	2.237.829.120	2.780.502.682	3.384.268.978	4.054.777.269
-------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

EGRESOS TOTALES DEL PROYECTO.

Incremento gastos de implementación	6,50%
-------------------------------------	-------

Costos de ventas.	1.751.040.000	2.237.829.120	2.780.502.682	3.384.268.978	4.054.777.269
-------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Gastos de implementación	48.216.096	51.350.142	54.687.901	58.242.615	62.028.385
--------------------------	------------	------------	------------	------------	------------

Total egresos del proyecto.	1.799.256.096	2.289.179.262	2.835.190.583	3.442.511.593	4.116.805.654
-----------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

GASTOS DEL PROYECTO.

ITEM		GASTO	PERIODO	TOTAL AÑO.
JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE.				
Sueldo.		2.490.092,50	Mes.	29.881.110,00
Apropiaciones.				
Prestaciones Sociales.	21,82%	543.338,18		6.520.058,20
Aportes parafiscales.	9%	224.108,33		2.689.299,90
Salud pensión	20,50%	510.468,96		6.125.627,55

PROGRAMA			
CAPACITACION			
EMPLEADOS.	280.000	Cuatrimestral	840.000
IMPLEMENTACION			
LINEA 018000	180000	Mes	2160000
Total Gastos de implementación			48.216.095,65
Cesantías	8,33%		
Primas	8,33%		
Vacaciones	4,16%		
Interese / Cesantias.	1%		
Total prestaciones.	21,82%		
Acreedores nomina			
Salud	8,50%		
Pensión	12%		
Total Salud Pensión	20,50%		

Nota: Fuente: Elaboración propia

El presupuesto se realizó basado en un escenario de 5 años, el crecimiento esperado de ventas tiene en cuenta el factor de capacidad de producción y su aumento gradual. Por política no se quiere llegar a trabajar 7x24 - Tres turnos para prevenir daño en las maquinas. El precio de venta tendrá un incremento mínimo, ya que en el sector y para este producto en los últimos años no ha habido aumento por la alta competencia y se calcula que se seguirá esa tendencia.

c. Flujo Neto del proyectoTabla. 27 *Flujo neto*

Periodos Años	1	2	3	4	5
Total Ingresos.	2.736.000.000	3.496.608.000	4.344.535.440	5.287.920.278	6.335.589.484
Total Egresos.	1.799.256.096	2.289.179.262	2.835.190.583	3.442.511.593	4.116.805.654
Flujo neto.	936.743.904	1.207.428.738	1.509.344.857	1.845.408.686	2.218.783.829

Nota: Fuente: Elaboración propia

d. VPNTabla. 28 *VPN*

Inversión inicial	(48.216.095)
Flujo neto caja 1	936.743.904
Flujo neto caja 2	1.207.428.738
Flujo neto caja 3	1.509.344.857
Flujo neto caja 4	1.845.408.686
Flujo neto caja 5	2.218.783.829

Nota: Fuente: Elaboración propia

Se aprecia un VPN por valor de 5.190 millones de pesos positivo como consecuencia de la traída a pesos de hoy el flujo de todos los ingresos menos los egresos, al ser positivo significa que la empresa al desarrollar esta actividad se estaría valorizando por este monto.

e. TIR

Tabla 29 *TIR*

Inversión inicial	(43.000.000,00)
Flujo neto caja 1	936.743.904,35
Flujo neto caja 2	1.207.428.738,13
Flujo neto caja 3	1.509.344.857,31
Flujo neto caja 4	1.845.408.685,56
Flujo neto caja 5	2.218.783.829,47

Nota: Fuente: Elaboración propia

La tasa interna de retorno que significa la tasa de rendimiento con que la inversión se regresa o devuelve, para que el proyecto se pueda considerar como viable debe estar por encima de las expectativas de rendimiento de los inversionistas, el cual está directamente relacionado con el riesgo que corre la inversión en donde a mayor riesgo se espera o exige una mayor rentabilidad. En este caso el proyecto en un horizonte de cinco años arroja una TIR de 2027% la cual es exageradamente buena.

f. Relación Costo Beneficio

Tabla. 30 *Costo-beneficio*

Periodos Años.	1	2	3	4	5
Total ingresos.	2.736.000.000	3.496.608.000	4.344.535.440	5.287.920.278	6.335.589.484
Total egresos.	1.799.256.096	2.289.179.262	2.835.190.583	3.442.511.593	4.116.805.654
RCB	1,52	1,53	1,53	1,54	1,54

Nota: Fuente: Elaboración propia

Se aprecia una relación Costo Beneficio que por ser este valor superior a uno financieramente el desarrollo del proyecto es viable.

La relación costo beneficio es igual al total de ingresos sobre el total de egresos, cuando esta operación arroja un valor de uno, significa que financieramente el proyecto es indiferente ya que en este los ingresos son iguales a los egresos. Ningún inversionista destinaria sus recursos y su tiempo para no ganar ni perder, perdería poder adquisitivo y malgastando su tiempo En este caso el proyecto es viable.

e. CAUE

Tabla. 31 *CAUE*

Inversión inicial	(48.216.095)	
CAUE Ingresos +	12.476.901.412	
CAUE Egresos -	8.147.585.394	
CAUE.		4.286.316.019

Se obtiene un CAUE positivo por valor de 4.286 millones de pesos, como consecuencia de los flujos de fondos del proyecto.

Nota: Fuente: Elaboración propia

Como conclusión con la propuesta de contratar a una persona en un horizonte de cinco años los análisis financieros son positivos y es interesante financieramente la inversión, por ende, la implementación de la estrategia planteada.

De acuerdo a los cálculos financieros y a su análisis, este proyecto es viable y muy rentable, esto se debe principalmente a que se logra un incremento en la producción y en el valor promedio de venta y la inversión es baja vs los ingresos y rentabilidad obtenida.

Con el recurso humano que se quiere contratar como Jefe de Servicio al Cliente buscando fidelización y mayor acercamiento comercial se quiere poder aumentar el precio promedio de venta para aumentar el monto de ventas, ya que la capacidad instalada esta ya casi a su máximo aprovechamiento.

11. Innovación y conocimiento un factor clave para la competitividad de la empresa

La empresa sabe que debe prever las necesidades de los mercados, detectar nuevos productos, procesos y servicios de mayor calidad, al menor costo posible, y así poder responder a los cambios generados por la globalización. Al innovar mejora la competitividad, genera más empleo y riqueza y calidad de vida.

En la nueva economía estamos en un mercado dinámico, competencia global

Para innovar la empresa quiere

- Hacer investigación para transformar Investigación y Desarrollo y desarrollos tecnológicos.
- Hacer Alianzas con empresas del área de fabricación de dispositivos médicos
- Hacer inversiones en conocimiento para incrementar la capacidad productiva, nuevos productos y procesos a través de participar en actividad en el exterior y ver know how
- Explorar el especializarse en el rubro de protección sector mascarillas. Se debería fabricar mascarillas con visor de cintas y cauchos, mascarillas para uso de tecnología láser, mascarillas anti fluidos, mascarilla para protección de partículas en industria.
- Las personas que se contraten a partir de ahora deben tener un perfil preferiblemente especializado que les permita analizar, transformar el conocimiento codificado en nuevos productos, servicios, procesos, esto genera riqueza y bienestar.
- Ver que políticas públicas de apoyo en cuanto a innovación se han desarrollado a nivel nacional, departamental, de municipios se tiene y si existen. Ej Min TIC
- Establecer nuevos modos de comercialización
- Aumentar la cooperación con Universidades donde se destaque la investigación industrial

A nivel de Innovación varias son las ideas que se están explorando e implementando gradualmente:

En Cuanto a Servicio

El servicio inicia y se conceptúa desde la empresa, razón por la cual los procesos de capacitación deben ser diferentes e involucrar a los nuevos y antiguos funcionarios, resaltando el que hacen, como lo hacen y como esto debe satisfacer las necesidades de los clientes.

Seguir promocionando el producto a través de experiencia por uso de producto y testimonio de las ventajas del producto por sus características técnicas.

En cuanto a Marketing

Actualmente en algunos hospitales se manejan máquinas dispensadoras de alimentos y bebidas. Este podría ser un nuevo sistema de distribución, un sistema utilizado para la dispensación de mascarillas empacadas de manera unitaria, esta vez no pensando en los funcionarios de las instituciones sino en los visitantes que también requieren protección. Quienes entramos a un hospital sabemos que es un lugar susceptible de tener contaminación, bacterias en el ambiente y la protección siempre es recomendada, el poder adquirir este mecanismo de protección fácilmente puede estimular su uso.

En cuanto a producto e Investigación y desarrollo

La empresa sabe que debe diversificar su portafolio, ya lo ha iniciado fabricando mascarillas para niños con motivos infantiles. Igualmente está en proceso de investigación para sacar al mercado un producto que ya se consigue en el exterior que son polainas dispensadas en

un aparato en el que el usuario introduce el pie y este le afirma la polaina. Ya se ha elaborado la maquina dispensadora que se encuentra en etapa de evaluación y costo al por mayor.

Las polainas desechables son una barrera protectora sobre los zapatos, evitando la contaminación y exposición a riesgos de derrames de líquidos, fluidos corporales y salpicaduras. Son de fácil colocación y retiro.

Como se dijo en el punto de Entorno Mundial una estrategia comercial actual es la de mandar maquilar o comprar a un fabricante grande producto suelto para empaacar con la marca que se tiene, o si los volúmenes son altos hacer que el fabricante entregue su producto con las cajas de nuestra marca. Como ventaja de utilizar esta figura están los costos bajos de adquisición de producto y la facilidad de ampliar el portafolio. La empresa considera interesante explorar el ampliar su portafolio con mascarillas especializándose utilizadas en el sector salud.

En cuanto al Capital Relacional

La empresa hace unos años busco establecer relaciones estrechas con un gran número de socios, la profundidad y la amplitud de asociaciones fue delicada y peligrosa. Luego de acercarse a un inversionista con el fin de emprender un crecimiento importante, se suscitaron dificultades ya que el inversionista quiso fue apoderarse del manejo de la empresa. Los directivos de la empresa analizada saben que en un mercado competitivo no se puede estar solo, de ahí que se sigan gestionando relaciones en la cadena de abastecimiento a través de figuras como alianzas estratégicas con proveedores de insumos, servicios, bancarios, distribuidores e IPS.

En cuanto a empaque de producto

Las mascarillas quirúrgicas visiblemente son similares entre ellas, lo que varía es su poder de filtración y lo hipo alérgicas que pueden ser. De ahí surgió que se debía tener un

factor diferencial visible para resaltar con respecto a la competencia. Se logró un factor diferenciador en la dispensación. A través de un proceso en el empaque se logra que quien quiera de la caja extraer una mascarilla pueda hacerlo sin dificultad, en todas las demás marcas al retirar una, posiblemente salgan más y se deban introducir nuevamente en la caja las que no se van a utilizar, generando riesgos de contaminación del producto. En ocasiones las mascarillas sobrantes son descartadas y sin utilizar desechadas, generando altos sobrecostos en las instituciones por desperdicio. Se ofrece a los clientes como apoyo tecnológico canastillas para colocar la caja y facilitar aún más el sistema de dispensación.

En este tema de la innovación se le suministro a los directivos el resumen del manual de Oslo sobre innovación. El manual es “una guía para la realización de mediciones y estudios de actividades científicas y tecnológicas que define conceptos y clarifica las actividades consideradas como innovadoras.”. Se les suministro para sensibilizarlos sobre planificación, proyectos de colaboración entre empresas e instituciones e innovación. Causaron gran aceptación temas como competencia, demanda y mercados; y factores vinculados con conocimiento

La empresa sabe que debe prever las necesidades de los mercados, detectar nuevos productos, procesos y servicios de mayor calidad, al menor costo posible, y así poder responder a los cambios generados por la globalización. Al innovar mejora la competitividad, genera más empleo y riqueza y calidad de vida.

12. Internacionalización

La empresa cuenta con maquinaria, herramientas, procesos idóneos para tomar y mantener una parte del mercado local. Pese a que aún se podría aumentar la capacidad de planta y el aprovechar las ventajas de la apertura económica e incursionar en nichos internacionales es considerado como un proyecto a largo plazo.

La empresa es consciente que estamos en un mercado globalizado, sin embargo, no considera actualmente internacionalizarse a nivel comercial. Su potencial nacional no está totalmente explotado, los requerimientos para exportar implican altas inversiones en aumento de maquinaria y tecnología, adecuaciones o cambio de planta, certificarse en sistemas de gestión de calidad (ISO), un mayor flujo de caja para pago de insumos y recurso humano, y cumplir la normatividad vigente sanitaria de cada país.

Se ha analizado que los países de frontera como Venezuela Ecuador y Perú son los más indicados en el inicio de un plan de internacionalización. Sin embargo, el tema no es importante para la empresa en estos momentos.

El objetivo de la internacionalización sería:

Crecimiento en Ventas

Lograr una participación similar a la que se tiene en Colombia actualmente del mercado, en el país a trabajar.

Obtener contactos para a través de alianzas importar algún producto o fabricarlo para su exportación.

Iniciar el estudio para conocer cuál es el TLC que de acuerdo a la empresa y producto es el más conveniente

Para que Colombia sea un participante más activo en el contexto mundial y latinoamericano se requiere una mayor inversión en Investigación y Desarrollo, una reforma a la salud, un mayor apoyo del gobierno en materia de fortalecimiento empresarial, y seguir con el desarrollo del turismo médico y tratados comerciales.

13. Plan de marketing

Objetivos

El objetivo del plan de marketing es el de aumentar la participación del mercado a un 2.5% y mejorar la rentabilidad en 8%.

Como objetivos Financieros está aumentar el rendimiento a la inversión, aumentar los beneficios económicos y aumentar la valorización y crecimiento de la empresa

Los objetivos de marketing son llegar a los niveles de venta para lograr el objetivo financiero, definir el número de unidades a vender de acuerdo al precio establecido, lograr la penetración requerida, mejorar la recordación en los usuarios, aumentar el número de clientes atendidos en los cuales la empresa puede vender con mejores márgenes.

Situación de mercado

- Público objetivo: IPS Nivel III y IV que pagan a entre 30 y 60 días fecha factura
- Tamaño del mercado: 40 millones de unidades mes y 5 mil millones pesos valor promedio
- Crecimiento del mercado x segmento: Crece 7.5% anual

Necesidades del mercado: El mercado está exigiendo productos que garanticen la seguridad del usuario, que los filtro contra bacterias estén certificados. Esto se debe a que las áreas de salud ocupacional están teniendo cada vez más injerencia en la compra de estos productos.

Percepciones del mercado: El producto nacional es bien recibido, mientras que el importado puede ser de alta calidad o por el contrario no cumplir los requerimientos. El reuso de este producto ya no es permitido.

Tendencias comportamiento del mercado: Aunque las barreras de entrada no son tan grandes, los fabricantes e importadores son los mismos en los últimos tres años.

Situación del producto

Tabla. 32 Ventas en los últimos años

EMPRESA TPI	2012	2013	2014	2015	2016	2017
FABRICACION MASCARILLAS UNIDADES AÑO	12.000.000	10.800.000	12.600.000	15.000.000	19.200.000	24.000.000
INCREMENTO ANUAL		-10,00%	16,67%	19,05%	28,00%	25,00%

Nota: Fuente: Quirumed

Tabla. 33 Precios promedio de venta y proyección 2017

EMPRESA TPI	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PRECIOS DE VENTA PROMEDIO UNITARIO	90	95	95	100	105	114
INCREMENTO ANUAL		5,56%	0,00%	5,26%	5,00%	8,57%

Nota: Fuente: Quirumed

Objetivos: Mantener y aumentar la participación actual del mercado atendido.

- Cuota de mercado: 3%
- Calidad del producto: Alto
- Estrategias de marketing
- Niveles de precios: Se desea que aumenten al menos un 8% ya que la competencia ha subido precios, principalmente por la devaluación. Debido a que se vende a instituciones donde no se licita la guerra de precios no se tiene y el factor calidad y valores agregados es tenido en cuenta.

- Canales de venta: Principalmente venta directa, más del 90 % de producto fabricado y del total de ventas se hace directamente por la empresa.
- Inversión en publicidad: Debido a que en el sector salud no se permite publicidad masiva y la publicidad existente es muy controlada, se maneja promoción de producto en congresos médicos o eventos científicos organizados por las instituciones. También mediante el uso de producto (se obsequian cajas para valoración de producto) y el testimonio de otras instituciones que lo utilizan con éxito.
- Descuentos: La empresa maneja una lista de precios por volumen, no hay otros descuentos contemplados.

Análisis de la distribución

Número de unidades vendidas en cada canal de distribución: El 10% se comercializa a través de distribuidores y el 90% de manera directa.

No hay poder de los distribuidores para negociar precio buscando mejorar su margen de intermediación, los términos comerciales los impone la empresa analizada. Los distribuidores ven en el producto una opción más a ofrecer a sus clientes sabiendo que la calidad del producto ofrecida es buena. Los distribuidores actuales no son grandes, no licitan en las instituciones del estado, están motivados por la línea sabiendo que a futuro la empresa contara con más productos.

Tabla. 34 *Costos implementación propuesta TPI y Plan de marketing*

ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO	INDICADOR
NUEVO PRODUCTO POLAINAS	HUMANO, TECNICO, ECONOMICO	PRODUCCION	10.000.000	6 MESES	PRODUCTOS NUEVOS
MASCARILLAS ESPECIALIZADAS PARA SECTOR SALUD	HUMANO TECNICO ECONOMICO	COMPRAS	5.000.000	12 MESES	PRODUCTOS NUEVOS

AUMENTO EN EL USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA	HUMANO TECNICO ECONOMICO	PRODUCCION	13.500.000	3 MESES	UNIDADES FABRICADAS
---	--------------------------	------------	------------	---------	---------------------

Nota: Fuente: Elaboración propia

Tabla. 35 Costos implementación propuesta TPI y Plan de marketing

ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO
INVESTIGACION PERMANENTE SOBRE PRECIOS OFRECIDOS POR LA COMPETENCIA SEGÚN TIPO DE CLIENTE	HUMANO	VENTAS	500.000	PERMANENTE
SEGUIMIENTO A NUEVOS ACTORES EN EL MERCADO	HUMANO	VENTAS		PERMANENTE
BUSQUEDA PROVEEDORES PARA MEJORAR PRECIO DE MATERIAS PRIMAS	HUMANO	COMPRAS	500.000	PERMANENTE

Nota: Fuente: Elaboración propia

Tabla. 36 Estrategia de plaza

ESTRATEGIA DE PLAZA (Distribución)						
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO	INDICADOR	OBSERVACIONES
AUMENTO EN LA VENTA DIRECTA	HUMANO ECONOMIC	VENTAS SERVICIO AL CLIENTE		6 MESES	VENTAS UNIDADES Y VALORES	
VENTA A NUEVOS CANALES	HUMANO ECONOMIC	VENTAS SERVICIO AL CLIENTE		6 MESES	VENTAS UNIDADES Y VALORES	
EXPLORACION DE VENTA AL EXTERIOR	HUMANO TECNICO ECONOMICO	GERENCIA GENERAL	5.000.000			PARTICIPACION EN FERIAS INTERNACIONALES CON EL APOYO DE PROCOLOMBIA

Nota: Fuente: Elaboración propia

Tabla. 37 Estrategia de promoción

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN						
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO	INDICADOR	OBSERVACIONES
CREACION DEL CARGO EN SERVICIO AL CLIENTE	HUMANO ECONOMICO	GERENCIA ADMINISTRATIVA	45.000.000	1 AÑO	PQR, VENTAS	

USO DE PRODUCTO	HUMANO TECNICO ECONOM ICO	VENTAS SERVICIO AL CLIENTE	5.000.0 00
REFORZAR VALORES AGREGADOS COMO DISPENSADORES, EDUCACION Y APOYO EN PROTOCOLOS DE BIOSEGURIDAD	HUMANO TECNICO ECONOM ICO	VENTAS SERVICIO AL CLIENTE	5.000.0 00
PARTICIPACION EN EVENTOS EN INSTITUCIONES	HUMANO ECONOM ICO	VENTAS SERVICIO AL CLIENTE	5.000.0 00
IMPLEMENTACIONSI STEMA DE INFORMACION	HUMANO TECNICO ECONOM ICO	GERENCIA ADMINISTRA TIVA	3.000.0 00
TOTAL PLAN DE MARKETING			97.500.000

Nota: Fuente: Elaboración propia

El implementar estas actividades requiere de una inversión económica para mejorar y adecuar la infraestructura física, inversión en tecnología y comunicaciones y lo más importante contratar un profesional con vocación de Servicio.

Como beneficios esperados al implementarse esta estrategia se tendría un mejor conocimiento de las necesidades y requerimientos de los clientes, mayor aceptación por parte de los clientes, mayor retención de clientes, aumento en la búsqueda por cumplir las promesas de valor realizadas por la empresa, aumento en la fidelización, mayor seguimiento a pedidos, optimización de la fabricación y entrega, aumento en las ventas con satisfacción, más oportunidad de definir estrategias comerciales, mejor segmentación.

Tabla. 38 *Proyecciones de venta*

	2015	2016	2017	2018
FABRICACION MASCARILLAS UNIDADES AÑO	15.000.000	19.200.000	24.000.000	28.000.000
INCREMENTO ANUAL	19,05%	28,00%	25,00%	16,67%

Nota: Fuente: Elaboración propia

14. Conclusiones y recomendaciones

A través de este TPI se han podido detectar los principales problemas de la empresa bajo análisis, resaltando la situación de deterioro de la relación comercial con clientes por mal servicio. Se revisó el actual proceso de ventas y se planteó como efectuar la implementación del plan de mejoramiento en el área de servicio al cliente como estrategia competitiva, de innovación y diferenciación, logrando beneficios altos comparados con la inversión a realizar.

La empresa está dispuesta a realizar la inversión, efectuar los cambios, buscar un cambio de cultura y acercarse más a su razón de ser como son sus clientes.

Una vez implementado el plan de mejoramiento se tendrá estructurada el área de Servicio a la cliente dotada de herramientas de información, personal capacitado, empoderamiento para la resolución de situaciones fuera de los parámetros establecidos, se debe hacer un seguimiento para establecer los logros obtenidos y ajustes recomendados por realizar este plan de mejoramiento.

Mi participación y aportes a la empresa bajo análisis a lo largo de la especialización fue enriquecedora para mí como profesional y para la empresa por la detección de problemas, el análisis de situaciones de la empresa en su entorno e internamente, por las propuestas y estrategias planteadas que fueron tenidas en cuenta e implementadas o en proceso de implementación.

15. Bibliografía

- Ahumada, O. (2015). Regiones comienzan a sentir el desplome de las regalías petroleras, entre el 30 y el 40 % habría bajado el recaudo por el menor precio del crudo, Febrero 20 de 2015. Colombia: El Tiempo. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15274976>
- Alcántara, V. (2016). Industria de dispositivos médicos crece a 15% anual, Agosto 4 de 2016. México. Disponible en: <https://www.vanguardia-industrial.net/industria-de-dispositivos-medicos-crece-a-15-anual/>
- Andi. (s.f). Constitución de Sociedades y Tipos de Sociedades. Disponible en: <http://www.andi.com.co/es/GAI/GuiInv/CrEmp/ConsSoc/Paginas/default.aspx>
- Banco de la Republica. (2016). Series Estadísticas. Colombia. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/contingencia-series-estadisticas>
- Barragán, J, Martínez, R & Velásquez, A. (s.f). Dispositivos Médicos. Colombia. OMS. Disponible en: http://www.who.int/medical_devices/es/
- Corrillos. (2016). Paradójicamente la crisis de la salud atrae las más grandes inversiones privadas. Julio 24 de 2016. Disponible en: <http://corrillos.com.co/paradojicamente-la-tesis-de-la-salud-atrae-las-mas-grandes-inversiones-privadas/>
- Decreto No. 2663. Régimen legal de Bogotá. Código sustantivo del trabajo. 5 de Agosto de 1950. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>
- Decreto No. 4725. INVIMA. Diciembre 26 de 2005. Disponible en: https://www.invima.gov.co/images/stories/normatividad/decreto_4725_2005.pdf

- Demografía. (2015). La expectativa de vida aumentó en los últimos 25 años. Revista Semana, Agosto 28 de 2015. Colombia. Disponible en: <http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/la-expectativa-de-vida-aumento-en-los-ultimos-25-anos/440348-3>
- Dian. (2006). Generalidades del impuesto sobre la renta y complementarios, ventas, timbre, generalidades sobre Impuestos Internos. Colombia. Disponible en: <http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Impuestosinternos>
- Dinero. (2016). La inflación más alta de los últimos 7 años, Enero 5 de 2016. Colombia. Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/la-inflacion-alta-ultimos-anos/217685>
- Dinero. (2016). La inflación más alta de los últimos 7 años, Enero 5 2016 [Tablas]. Recuperado de [dinero.com](http://www.dinero.com)
- Dólar Colombia. (2014). Gráfica del precio del dólar [Grafica]. Recuperado de [dolar-colombia.com](http://www.dolar-colombia.com)
- El Tiempo. (2016). El sol de la paz brilla, por fin, en el cielo de Colombia: Santos, 10 de Diciembre de 2016. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/juan-manuel-santos-recibe-premio-nobel-de-paz-57172>
- Emmerich, G. (2004). Tratados de libre comercio y acuerdos de complementación o integración económica vigentes y en negociación en América. Revista Araucaria. Vol (5), pp 1-3. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/282/28211518.pdf>
- Guerrero, A. (2016). La tasa de desempleo en Bogotá fue 8,7%. Observatorio de desarrollo económico, Enero 29 de 2016. Colombia: Observatorio de desarrollo económico. Disponible en: <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/lectorpublic.php?id=808#sthash.JdpDmZ3J.iyTpx3G2.dpbs>
- Guerrero, A. (2016). La tasa de desempleo en Bogotá fue 8,7%., Enero 29 2016 [Grafica]. Recuperado de [observatorio de desarrollo económico](http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co)

Intecsa. (2016). Evaluación Jefe de Estimaciones José Manuel Quinto (Año 2016) [Tablas]. Recuperado de: <http://www.intecsaindustrial.com/evaluacion-jefe-estimaciones-jose-manuel-quinto-ano-2016/>

Invima. (2013). ABC de dispositivos médicos. Bogotá. Disponible en: <https://www.invima.gov.co/images/pdf/tecnovigilancia/ABC%20Dispositivos%20Medicos%20INVIMA.pdf>

Ley 100 de 1993. Régimen legal de Bogotá D.C, Diciembre 23 de 1993. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>

Ley Estatutaria 1751. Régimen legal de Bogotá D.C, 16 de febrero de 2015. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=60733>

López, C. (2016). Consulta popular anticorrupción. Bogotá. Disponible en: <http://www.vencealcorrupto.com/>

Ministerio de defensa nacional. (2016). Hospital Militar Central. Grupo gestión de contratos, estudios, documentos previos y análisis de mercado, para adelantar proceso de contratación de mínima cuantía 098 de 2016. Disponible en: http://www.hospitalmilitar.gov.co/sites/default/files/contratacion/archivos/Estudio_3.PDF

Ministerio de defensa nacional. (2016). Hospital Militar Central, Estudio, documentos previos y análisis del sector para adelantar proceso de licitación pública no. 011 de 2016, cuyo objeto es: adquisición, instalación y puesta en funcionamiento de equipos biomédicos para el servicio de las unidades de cuidado intensivo del hospital militar central. Disponible en: <http://www.hospitalmilitar.gov.co/sites/default/files/contratacion/archivos/ESTUDIO%20PREVI%20%20EQUIPOS%20BIOM%20C3%29DICOS.pdf>

Ministerio de protección social. (2015). Series de población con base en Dane, Octubre 2015 [Graficas]. Recuperado de minsalud.gov.co

Ministerio de Salud y protección social. 2016. Disponible en: <http://msps.minsalud.gov.co/ayuda/>

Pegisdan. (s.f). Las principales feriales mundiales de medicina y equipamiento médico. Blog Disponible en: <http://www.pegisdan.com/tecnologia/las-principales-feriales-mundiales-de-medicina-y-equipamiento-medico>

Portada. (2016). Estos son los cambios que trae la reforma tributaria. Revista Semana. Octubre 22 de 2016, Colombia. Disponible en: <http://www.semana.com/nacion/articulo/los-cambios-que-trae-a-reforma-tributaria/499829>

Portafolio. (2016). Las cuentas no alcanzan: meta del PIB para 2016 está cuesta arriba. El portafolio, Agosto 29 de 2016. Colombia. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/gobierno-bajo-u-proyeccion-del-pib-para-2016-499955>

Portal Colombia compra eficiente. (2016). Precios de referencia, selección abreviada para la adquisición de bienes y servicios de características técnicas, 20 Febrero 2016 [Tablas]. Recuperado de Colombiacompra.gov.co

Resolución 1445. Diario oficial No. 46.271 de 2006 de 17 de Mayo de 2006, Ministerio de la protección social. Mayo 8 de 2006. Disponible en: https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/OtraNormativa/R_MPS_1445_2006.pdf

Sáenz, J. (2016). Gobierno presenta presupuesto general para 2017 con menor inversión. El Espectador 29 Julio de 2016. Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/gobierno-presenta-presupuesto-general-2017-menor-invers-articulo-646238>

Sánchez, M. (2015). Una difícil situación para el sector de dispositivos médicos en Colombia, Octubre de 2015. Colombia: ANDI. Disponible en: <http://www.elhospital.com/temas/Una-dificil-situacion-para-el-sector-de-dispositivos-medicos-en-Colombia+108238>

Sánchez. M. (2015). Una difícil situación para el sector de dispositivos médicos en Colombia, Octubre 2015 [Graficas]. Recuperado de Nihon Kohden Fighting disease with electronics Colombia.

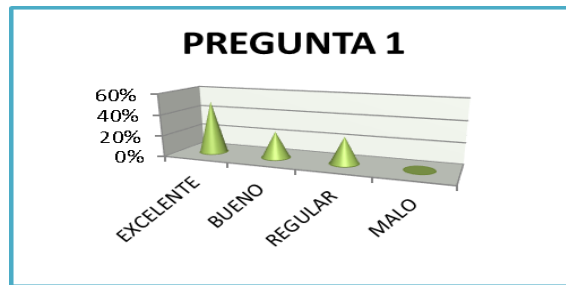
Sánchez, Y. (2014). Evaluación 360 grados y sus beneficios. Bogotá. Disponible en: <https://www.gerencie.com/evaluacion-360-grados-y-sus-beneficios.html>

Quirumed. (2016). Mascarillas quirúrgicas de 3 capas con cintas caja 50 uds – Disponible en: <http://www.quirumed.com/es/mascarillas-quirurgicas-de-3-capas-con-cintas.html#sthash.DSOL5S5b.dpuf>

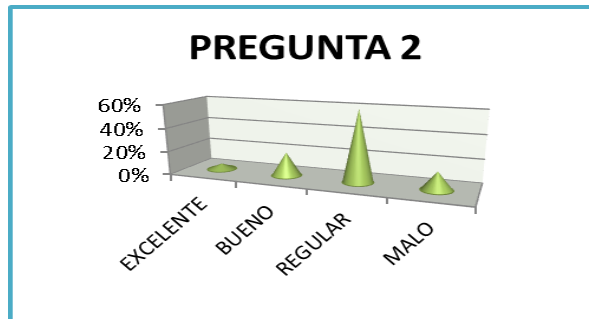
16. Anexos

Anexo 1 Resultado encuesta de satisfacción comparativo

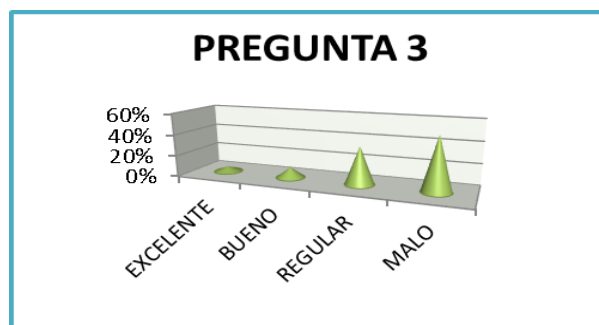
Grafica. 8. *Periodicidad de visitas y atención*



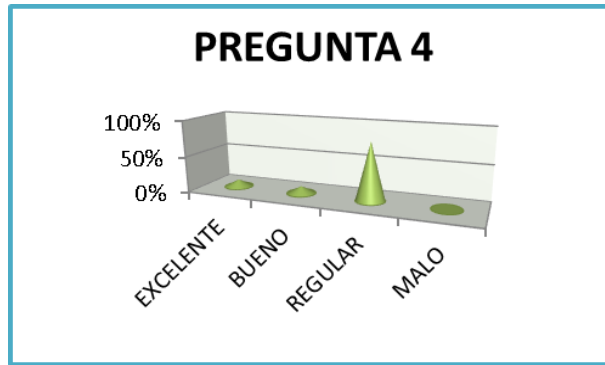
Grafica. 9 *Nivel de atención telefónica*



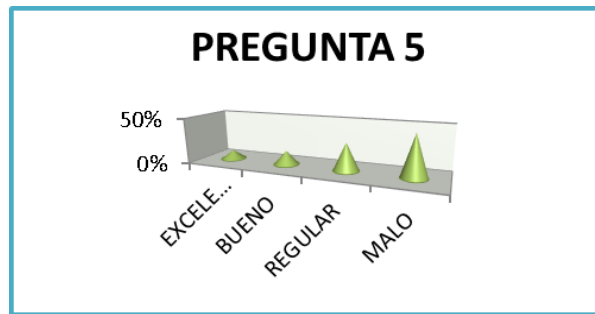
Grafica. 10. *Respuesta oportuna*



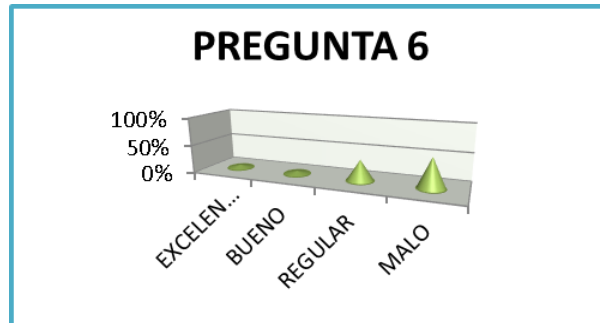
Grafica. 11 *Promociones y ofertas*



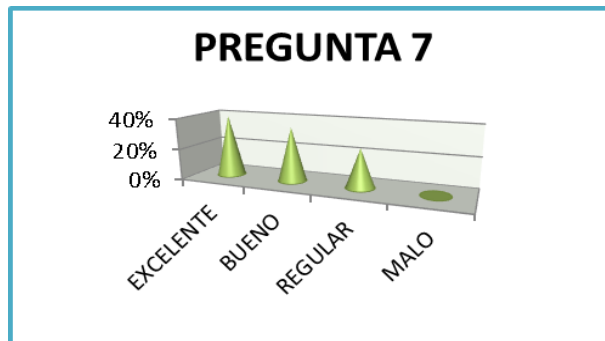
Grafica. 12 *Estado de la entrega*



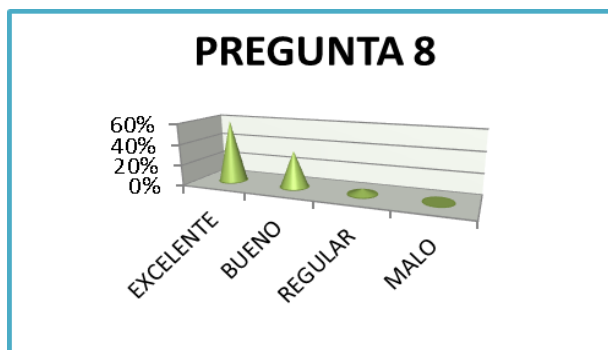
Grafica. 13 *Información de la demora*



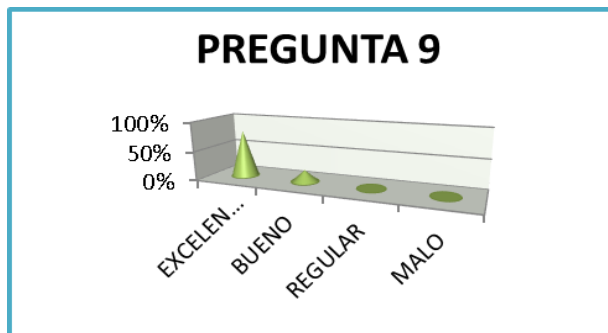
Grafica. 14 *Requerimientos de la facturación*



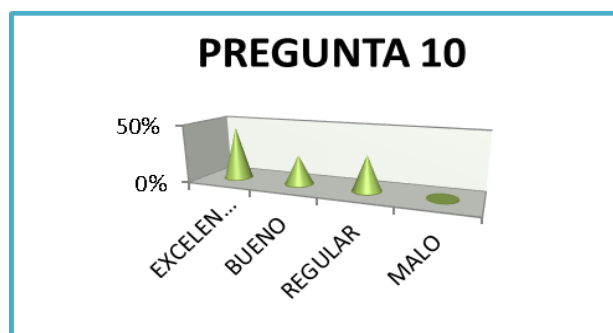
Grafica. 15. *Apoyo para establecimiento de protocolos*



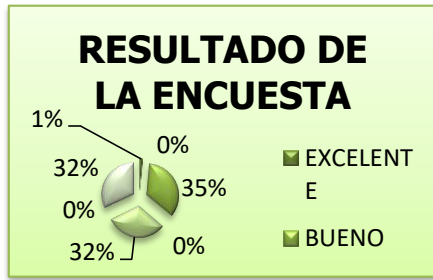
Grafica. 16 *Capacitación de uso de producto*



Grafica. 17 *Calidad de servicio*



Grafica. 18 *Comparativo 2016 vs 2016*



Anexo 2

Tabla. 10 *Ficha técnica de la encuesta*

EMPRESA TPI	FABRICANTE Y COMERCIANTE DISPOSITIVOS MEDICOS
1. Propósito de la encuesta	Conocer la percepción que tienen los clientes de la empresa sobre el servicio al cliente que se les brinda y si ese servicio lo catalogan como ventaja competitiva
2. Encuesta aplicada por	Diana Neira
3. UNIVERSO (Mercado potencial, contexto del mercado).	Clientes actuales de la empresa. Compuesta por IPS, EPS, Distribuidores de dispositivos médicos, clínicas odontológicas, contratante de maquila
4. UNIDAD DE MUESTREO: (Hogares, empresas, personas)	Jefes de compras, de área de epidemiología y educación, de almacén de actuales clientes
5. Fecha aplicación encuestas	Segundo semestre 2016
6. Área de cobertura	BOGOTA
7. TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS:(Grupos foco, encuesta, entrevista personal, entrevista telefónica, encuesta correo electrónico, encuesta correo tradicional.)	Encuestas aplicadas presencialmente, por correo electrónico, telefónicamente
8. Tamaño de la muestra	30
9. Encuestas aplicadas en trabajo de campo	20
10. Número de preguntas de la encuesta	11

Nota: Fuente: Quirumed

Anexo 3

Tabla 11. Encuesta de satisfacción al cliente 2016

1. Las Visitas y atención son periódicas y acorde a su necesidad						20	
EXCELENTE	10	BUENO	5	REGULAR	5	MALO	0
2. La atención telefónica es adecuada y cumple sus requerimientos						20	
EXCELENTE	1	BUENO	4	REGULAR	12	MALO	3
3. Recibe respuesta oportuna a sus inquietudes y reclamos						20	
EXCELENTE	1	BUENO	2	REGULAR	7	MALO	10
4. Nuestras promociones y ofertas son de interés para usted						20	
EXCELENTE	2	BUENO	2	REGULAR	16	MALO	0
5. La entrega se efectúa de acuerdo a lo pactado						20	
EXCELENTE	2	BUENO	3	REGULAR	6	MALO	9
6. En caso de demora en la entrega es informado del hecho oportunamente						19	
EXCELENTE	1	BUENO	1	REGULAR	7	MALO	10
7. Nuestra Facturación cumple sus requerimientos al momento de la entrega						20	
EXCELENTE	8		7	REGULAR	5	MALO	0
8. Como califica usted nuestro apoyo en establecer protocolos						20	
EXCELENTE	12	BUENO	7	REGULAR	1	MALO	0
9. Como califica nuestra capacitación en cuanto a uso de producto						20	
EXCELENTE	16	BUENO	4	REGULAR		MALO	
10. Como considera la calidad y servicio de nuestros productos						20	
EXCELENTE	9		5		6	MALO	0

RECOMENDARIA NUESTRA COMPANIA 18 SI NO

PARAMETROS DE CALIFICACION: EXCELENTE 5; BUENO 4; REGULAR 3; MALO 1.

<input type="text" value="62"/>	<input type="text" value="40"/>	<input type="text" value="65"/>	<input type="text" value="32"/>
EXCELENTE 31%	BUENO 20%	REGULAR 33%	MALO 16%

Anexo 4

Grafica. 7 b Resultados encuesta



Anexo 5

Tabla. 12 *Resultados de la encuesta*

1. Las Visitas y atención son periódicas y acorde a su necesidad
EXCELENTE BUENO REGULAR MALO Tendencia + Tendencia -

50%	25%	25%	0%	75%	25%
-----	-----	-----	----	-----	-----

2. La atención telefónica es adecuada y cumple sus requerimientos
EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

5%	20%	60%	15%	25%	75%
----	-----	-----	-----	-----	-----

3. Recibe respuesta oportuna a sus inquietudes y reclamos
EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

5%	10%	35%	50%	15%	85%
----	-----	-----	-----	-----	-----

4. Nuestras promociones y ofertas son de interés para usted
EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

10%	10%	80%	0%	20%	80%
-----	-----	-----	----	-----	-----

5. La entrega se efectúa de acuerdo a lo pactado
EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

10%	15%	30%	45%	25%	75%
-----	-----	-----	-----	-----	-----

6. En caso de demora en la entrega es informado del hecho oportunamente
EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

5%	5%	37%	53%	11%	89%
----	----	-----	-----	-----	-----

7. Nuestra Facturación cumple sus requerimientos al momento de la entrega
EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

40%	35%	25%	0%	75%	25%
-----	-----	-----	----	-----	-----

8. Como califica usted nuestro apoyo en establecer protocolos
EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

60%	35%	5%	0%	95%	5%
-----	-----	----	----	-----	----

9. Como califica nuestra capacitación en cuanto a uso de producto
EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

80%	20%	0%	0%	100%	0%
-----	-----	----	----	------	----

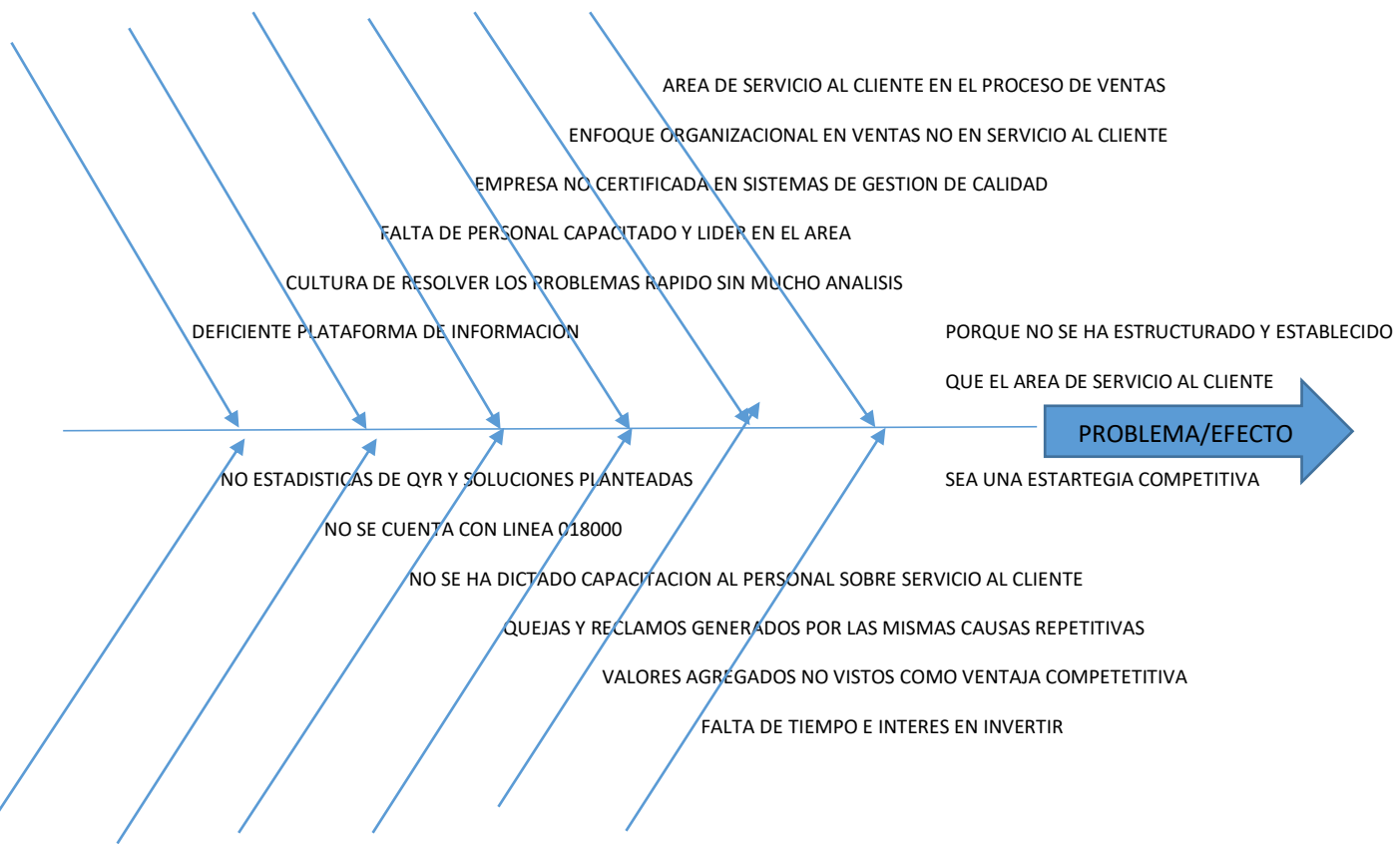
10. Como considera la calidad y servicio de nuestros productos
EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

45%	25%	30%	0%	70%	30%
-----	-----	-----	----	-----	-----

RECOMENDARIA NUESTRA COMPANIA

67%	7%
-----	----

Anexo 6 Figura 3. Matriz Causa Efecto – Diagrama espina de pescado



Nota: Fuente: Elaboración propia