

**DISEÑO DEL MARCO ESTRATÉGICO Y CARACTERIZACIÓN DE LOS
PROCESOS MISIONALES DE KAMEX INTERNATIONAL S.A DISTRIBUIDORA
DE DISPOSITIVOS MÉDICOS**

SANDRA MILENA MORENO MORENO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE SALUD
DEPARTAMENTO DE SALUD PÚBLICA
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD
BUCARAMANGA
2009**

**DISEÑO DEL MARCO ESTRATÉGICO Y CARACTERIZACIÓN DE LOS
PROCESOS MISIONALES DE KAMEX INTERNATIONAL S.A DISTRIBUIDORA
DE DISPOSITIVOS MÉDICOS**

SANDRA MILENA MORENO MORENO

**Trabajo de grado para optar al título de especialista en
Administración de servicios de salud**

**Directora:
CLAUDIA PATRICIA APONTE HERNÁNDEZ
Ingeniera de Sistemas
Especialista en Gerencia Pública**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE SALUD
DEPARTAMENTO DE SALUD PÚBLICA
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD
BUCARAMANGA
2009**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. JUSTIFICACIÓN	14
2. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO	16
2.1 OBJETIVO GENERAL	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
2.3 ALCANCE	16
3. ESTADO DEL ARTE	17
3.1 TERMINOLOGÍA	17
3.2 MARCO TEÓRICO	19
3.2.1 Planeación Estratégica	19
3.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	23
3.3.1 ¿Que es un sistema de gestión de calidad?	23
3.3.2 Principios de Gestión de la Calidad	26
3.3.2.1 Organización enfocada a los clientes	26
3.3.2.2 Liderazgo	26
3.3.2.3 Compromiso del personal	26
3.3.2.4 Enfoque de procesos	26
3.3.2.5 Enfoque de sistemas para la gestión	26
3.3.2.6 Mejora continua	26
3.3.2.7 Decisiones basadas en hechos	26
3.3.2.8 Relaciones de mutuo beneficio con los proveedores	27
3.3.3 ¿Que es la Gestión por Procesos?	27
3.3.4 Agentes de un Proceso	27
3.3.5 Elementos de un Proceso	28
3.3.6 Los Procesos se Representan Gráficamente por Medio de Flujogramas.	29

	Pág.	
3.3.7	Clasificación de los Procesos	32
3.3.8	La Gestión por Procesos: Una Necesidad en la Administración Local Frente a los Retos del Futuro	33
3.3.9	El Ciclo de DEMING – PHVA	36
3.4	MARCO NORMATIVO Y LEGAL	38
3.5	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	39
3.6	RESEÑA HISTÓRICA	40
3.7	ORGANIGRAMA	41
3.8	MISIÓN	42
3.9	VISIÓN	43
3.10	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	43
3.11	POLÍTICAS DE CALIDAD	44
3.12	PRODUCTOS	44
3.13	CLIENTES	45
3.14	PROVEEDORES	45
4.	METODOLOGÍA	46
4.1	PRIMERA FASE	46
4.2	SEGUNDA FASE	46
4.3	TERCERA FASE	46
5.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA KAMEX INTERNATIONAL S.A.	47
5.1	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DOFA	50
6.	VALIDACIÓN, AJUSTE Y ACTUALIZACIÓN DE MARCO ESTRATÉGICO	54
6.1	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	55
6.2	POLÍTICAS INSTITUCIONALES	56
6.2.1	Política de Calidad.	56

	Pág.
6.2.2	Política de Mejoramiento de la Gestión en la Prestación del Servicio 57
6.2.3	Política de Mercadeo del Servicio 57
6.2.4	Política para el Fortalecimiento del Talento Humano 57
6.2.5	Política Financiera 57
6.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 57
6.4	LÍNEAS ESTRATÉGICAS 58
6.5	ORGANIGRAMA 60
7.	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS 62
7.1	PROCESOS ESTRATÉGICOS 62
7.2	PROCESOS MISIONALES 62
7.3	PROCESOS DE APOYO 62
7.4	PROCESOS DE EVALUACIÓN Y MEJORA 63
8.	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS 65
9.	CONCLUSIONES 71
10.	RECOMENDACIONES 73
11.	BIBLIOGRAFÍA 74
	ANEXO

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Formato Análisis DOFA	48
Cuadro 2. Debilidades Vs. Control/Solución	50
Cuadro 3. Amenazas Vs. Control/Solución	51
Cuadro 4. Fortalezas Vs. Minimización de Debilidades	52
Cuadro 5. Oportunidades Vs. Minimización de Amenazas	53
Cuadro 6. Componentes de Marco Estratégico	54
Cuadro 7. Codificación de los Procesos	63

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Los Sistemas de Gestión de la Calidad	24
Figura 2. Símbolos para elaborar diagrama de flujo	31
Figura 3. Clasificación de Procesos	32
Figura 4. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos	34
Figura 5. Ciclo de DEMING – PHVA	37
Figura 6. Organigrama de Kamex International S.A	42
Figura 7. Estructura Organizacional propuesta	61
Figura 8. MAPA DE PROCESOS	64
Figura 9. Caracterización de Procesos	65

RESUMEN

TÍTULO: DISEÑO DEL MARCO ESTRATÉGICO Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS MISIONALES DE KAMEX INTERNATIONAL S.A DISTRIBUIDORA DE DISPOSITIVOS MÉDICOS*

AUTOR: SANDRA MILENA MORENO MORENO**

PALABRAS CLAVES: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, GESTIÓN POR PROCESOS, CICLO DEMING PHVA, MATRIZ DOFA, CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.

Kamex International S.A es una empresa que esta ubicada en Cajicá Cundinamarca y se dedica a la fabricación y comercialización de toda la línea blanda en productos ortopédicos, órtesis y prótesis.

Este proyecto tiene como objetivo el Diseño de Marco Estratégico y la Caracterización de los Procesos Misionales de Kamex International S.A distribuidora de dispositivos médicos. Esto se desarrolla mediante la siguiente metodología: en una primera fase se realiza un diagnóstico basado en un análisis DOFA, el cual nos permite identificar a nivel interno las fortalezas y debilidades y a nivel externo las oportunidades y amenazas de la empresa para establecer planes de acción o líneas estratégicas. El método utilizado para la recolección y análisis de la información fue la aplicación de un formato de matriz DOFA a direcciones, divisiones y departamentos; y la información obtenida a través de lo observado y comentado por el gerente.

En una segunda fase se realiza la validación, ajuste y actualización del Marco Estratégico existente. Y en una tercera y última fase se elabora un Mapa de Procesos para la identificación de los Procesos Misionales para así mismo realizar la caracterización de dichos procesos.

Al finalizar la consolidación de la matriz DOFA se analizaron sus resultados obteniendo de ellos 5 líneas estratégicas, la primera de ellas fortalecimiento organizacional al servicio de los clientes, la segunda cuentas claras y positivas, la tercera optimización de la organización para la productividad, la cuarta compromiso individual para lograr la calidad en el servicio y la quinta de cara a nuestros usuarios satisfechos. Finalmente con este proyecto se busca que Kamex International S.A. de inicio al proceso para alcanzar la calidad integral buscando realizar la caracterización de los demás procesos.

* Trabajo de Grado

** Universidad Industrial de Santander. Facultad de Salud. Departamento de Salud Pública. Especialización en Administración de Servicios de Salud. Claudia Patricia Aponte Hernández. Directora

SUMMARY

TITLE: DESIGN OF THE STRATEGIC FRAME AND CHARACTERIZATION OF THE MISSIONARY PROCESSES OF DISTRIBUTING KAMEX INTERNATIONAL S.A. OF MEDICAL DEVICES*

AUTHOR: SANDRA MILENA MORENO MORENO**

KEY WORDS: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, GESTIÓN POR PROCESOS, CICLO DEMING PHVA, MATRIZ DOFA, CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.

Kamex International S.A. is a company that is located in Cajicá Cundinamarca and dedicates to the manufacture and commercialization of all the soft orthopaedic product line, órtesis and prothesis.

This project has like objective Strategic Diseño de Marco and the Characterization of Procesos Misionales de Kamex distributing International S.A. of medical devices. This is developed by means of the following methodology: in one first stage a diagnosis based on an analysis DOFA is realised, which allows us to identify at internal level the strengths and weaknesses and at external level the opportunities and threats of the company to establish plans of action or strategic lines. The method used for the harvesting and analysis of the information was the application of a format of matrix DOFA to directions, divisions and departments; and the data obtained through the observed thing and commenting by the manager.

In one second phase the validation is realised, fits and update of existing Strategic Marco. And in one third and last phase a Map of Processes for the identification of the Missionary Processes is elaborated also to realise the characterization of these processes.

When finalizing the consolidation of matrix DOFA their results were analyzed obtaining from them 5 strategic lines, the first of them organizational fortification to the service of the clear and positive clients, the second accounts, the third optimization of the organization for the productivity, the fourth individual commitment to obtain the quality in the service and the villa facing our satisfied users. Finally with this project Kamex International S.A. of beginning looks for that the process to reach the integral quality looking for to realise the characterization of the other processes.

* Work of grade

** University Industrial of Santander. Faculty of Cheers. Department of Cheers communal. Specialization at Dispensation of Toilets of Cheers. Claudia Patricia Aponte Hernández. Directora.

INTRODUCCIÓN

Los sistemas de gestión de calidad buscan facilitar el que hacer de las instituciones de salud, siempre y cuando este se vea reflejado en la satisfacción plena del cliente; de ahí que se esté en una continúa evaluación de la forma y razón de cómo y por que se hace, posteriormente se precisa de forma escrita y sencilla los registros y resultados que demuestran que efectivamente se llevaron a cabo.

La empresa Kamex International S.A. es una empresa que se dedica a la Fabricación y Comercialización de toda la línea blanda en productos ortopédicos, órtesis y prótesis; esto evidencia que su principal razón de ser, es suministrar a las personas un producto que le permita mejorar, adecuar, o rehabilitar su condición de salud o aún mejor, su calidad de vida.

Dada la condición de la empresa se hace necesario ajustarla a la normatividad del Sistema General de Seguridad Social en Salud, en lo que respecta a la Garantía de Calidad en salud, de acuerdo con la siguiente normatividad: Ley 100 de 1993: Sistema General de Seguridad Social Integral en Colombia; Art. 245; Ley 1122 de 2007: Reforma al sistema general de seguridad social en salud; Ley 9 de 1979: disposiciones sanitarias; Decreto 4725 de 2005: Reglamenta el régimen de registros sanitarios, permiso de comercialización y vigilancia sanitaria de los dispositivos médicos para uso humano; Norma técnica colombiana NTC-ISO 13485: Dispositivos médicos. Sistema de Gestión de la calidad. Requisitos para propósitos regulatorios; Informe Técnico ISO/TR 14969: informe técnico previsto para proporcionar recomendaciones sobre la aplicación de la norma ISO 13485.

Este proyecto inicia con el diseño del Marco Estratégico y la caracterización de los procesos misionales (producción y gestión comercial), para lo que se siguió la siguiente metodología: Primero, identificación de la situación actual de Kamex International S.A., basado en un análisis DOFA, segundo: definición de la estructura organizacional y Marco Estratégico general y tercero: elaboración del Mapa de Procesos para la identificación de los procesos misionales y su caracterización.

Luego de realizado este proyecto y puesto en funcionamiento los procesos misionales, se espera que la empresa Kamex International S.A. mejore la calidad en la prestación de servicios, lo que se reflejará principalmente en la satisfacción de los clientes y en la proactividad en las diferentes áreas de la misma.

1. JUSTIFICACIÓN

La reglamentación del Sistema General de Seguridad Social en Salud, que ha estado en funcionamiento en Colombia a partir de la Ley 100 de 1993, ha establecido requerimientos que las instituciones de salud deben cumplir, con miras a garantizar un servicio de calidad.

De igual forma lo ha exigido para las empresas o instituciones que suministran materiales o dispositivos médicos, dentro de las cuales cabe destacar, La norma técnica colombiana NTC-ISO 13485 de 2003 Sistemas de gestión de la calidad de dispositivos médicos, el Decreto 4725 de 2005: Reglamenta el régimen de registros sanitarios, permiso de comercialización y vigilancia sanitaria de los dispositivos médicos para uso humano, hacen parte de la reglamentación que busca estrategias con miras a prestar servicios de salud de calidad.

Con todo el andamiaje reglamentario, es un reto para el Sistema General de Seguridad Social en Salud, enfrentarse cada día a ofrecer mejores servicios y/o productos de salud que por supuesto llevan la calidad marcada para así cumplir las expectativas tanto del cliente interno, como del cliente externo más el proveedor.

La empresa Kamex International S.A. se encuentra en mejoramiento de la calidad de la fabricación y comercialización de toda la línea blanda en productos ortopédicos, órtesis y prótesis, buscando de esta forma ser reconocida por todo el sector salud, como la empresa que mejora, adecua, y rehabilita las condiciones de salud con la prestación del servicio de distribución de los dispositivos médicos acordes a las necesidades y exigencias del paciente.

Con este proyecto se pretende establecer una estrategia administrativa que permita en primera instancia identificar los procesos misionales para así facilitar el manejo de estos procesos que son claves en la rentabilidad de la organización y así mismo que se continúe siempre trabajando con una mentalidad y visión de calidad en el servicio y en el producto.

Además trabajar con calidad es una buena estrategia Gerencial que favorece la satisfacción constante del cliente interno, externo y proveedor reduciendo costos y aprovechando lo que se tiene; todo esto permite una mayor rentabilidad, mayor competitividad y un liderazgo en el mercado.

2. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el Marco Estratégico y la caracterización de los procesos misionales de Kamex International S.A Distribuidora de Dispositivos Médicos.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la situación actual de Kamex International S.A con base en la información hallada en la empresa y la comunicación directa con los empleados.
- Diseñar el Marco Estratégico de Kamex International S.A Distribuidora de Dispositivos Médicos.
- Elaborar la caracterización de los procesos misionales de Kamex International S.A Distribuidora de Dispositivos Médicos.
- Documentar el Marco Estratégico y los procesos Misionales caracterizados.

2.3 ALCANCE

Para la realización de este proyecto se tuvo en cuenta las siguientes etapas: Primero, identificación de la situación actual de Kamex International S.A segundo: Diseño del Marco Estratégico general y tercero: la elaboración del Mapa de Procesos para la caracterización de los procesos misionales.

3. ESTADO DEL ARTE

3.1 TERMINOLOGÍA

ENFOQUE BASADO EN PROCESOS: Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar sistemáticamente entradas en salidas puede considerarse como proceso.

SISTEMA: Conjunto de elementos que interactúan con un propósito.

PROCESO: Conjunto de Actividades y elementos interrelacionados, que transforman elementos de entrada en resultados.

ACTIVIDAD: Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión.

ACCIÓN CORRECTIVA: Conjunto de acciones tomadas para eliminar las causas de una no conformidad detectada.

ACCIÓN PREVENTIVA: Conjunto de acciones tomadas para eliminar las causas de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

RESPONSABILIDAD: Derecho natural u otorgado a un individuo, en función de su competencia para aceptar y reconocer las consecuencias de un hecho.

PROCEDIMIENTO: Forma detallada de llevar a cabo una actividad.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS: Documentos que describe las características generales del proceso, esto es, los rangos diferenciadores del mismo.

MAPA DE PROCESOS: El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión. En él se representan los procesos que componen el sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

EL CICLO DE DEMING – PHVA: (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). Es una serie de actividades para el mejoramiento; Inicia con un estudio de la situación actual, durante el cual se reúnen los datos que van a usarse en la formulación del plan para el mejoramiento.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos y expectativas. Las quejas y reclamos son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de estas no implica una elevada satisfacción.

COMPETENCIA: Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.

MISIÓN: Es un enunciado breve y sencillo que expresa la razón de ser de una organización en términos de los productos o servicios que genera como medios de cambio para un mercado o conjunto de clientes.

VISIÓN: Es la imagen mental que representa nuestro ideal de una visión futura deseable. Expresa un sueño futuro abarcando amplias posibilidades. Además debe ser generada, apoyada y compartida por el grupo gerencial. La visión debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS: Conductas y comportamientos organizacionales.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo. En conjunto configuran una definición operativa de la visión y cuyo logro nos permite saber si la hemos alcanzado.

3.2 MARCO TEÓRICO

3.2.1 Planeación Estratégica¹. La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

¹ LA PLANTACIÓN ESTRATÉGICA. www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

Pasos para realizar una planeación estratégica. Veamos a continuación cuál es el proceso o los pasos necesarios para realizar una planeación estratégica:

- **Declaración de la visión**

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La visión responde a la pregunta: ¿qué queremos ser?

- **Declaración de la misión y establecimiento de valores**

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa.

La misión responde a la pregunta: ¿cuál es nuestra razón de ser?

Por otro lado, los valores son cualidades positivas que posee una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc.

Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

- **Análisis externo de la empresa**

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas.

Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa.

Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

- **Análisis interno de la empresa**

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

- **Establecimiento de los objetivos generales**

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo.

Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas.

Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

- **Diseño, evaluación y selección de estrategias**

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

- se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
- se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.
- se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

- **Diseño de planes estratégicos**

Y, finalmente, una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

- cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

3.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Un Sistema es un conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo².

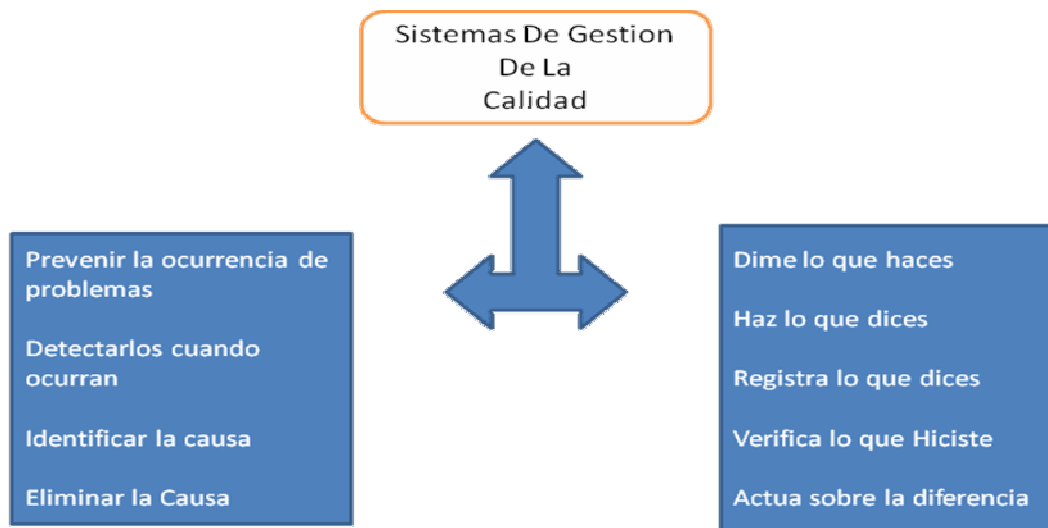
3.3.1 ¿Qué es un sistema de gestión de calidad? Es el sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad (ISO 9000:2005).

Es el conjunto de elementos interrelacionados de la organización que trabajan coordinados para establecer y lograr el cumplimiento de la política de calidad y de los objetivos de la calidad, generando consistentemente productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes³.

² GESTIÓN DE LA CALIDAD ORIENTADA A LOS PROCESOS. Madrid. Editorial Esic, 1.999 (Pérez Fernández de Velasco J.) (1)

³ INTRODUCCIÓN A LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD. ISO 9001:2000 CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DE LA NORMA; Estructura basada en procesos. Sistemas de gestión de la calidad

Figura 1. Los Sistemas de Gestión de la Calidad.



Fuente: Introducción a los Sistemas de Gestión de Calidad

También podríamos decir que un Sistema de Gestión de la Calidad es la forma como su Organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad. En términos generales, consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos que usted emplea para alcanzar sus objetivos de calidad y cumplir con los requisitos de su cliente.

Los Sistemas de Gestión de la Calidad tienen que ver con la evaluación de la forma como se hacen las cosas y de las razones por las cuales se hacen, precisando por escrito la manera como se hacen las cosas y registrando los resultados para demostrar que se hicieron.

Algunos clientes tanto en los sectores privados como públicos buscan la confianza que les puede proveer una empresa que cuente con un sistema de gestión de la calidad.

Si bien la satisfacción de estas expectativas es una razón para tener un Sistema de Gestión de la Calidad, puede haber otras, entre las cuales se incluirían:

- ✓ Mejora de desempeño, coordinación y productividad.
- ✓ Mayor orientación hacia sus objetivos empresariales y hacia las expectativas de sus clientes.
- ✓ Logro y Mantenimiento de la calidad de su producto y/o servicio a fin de satisfacer las necesidades explícitas de sus clientes.
- ✓ Logro de la satisfacción del cliente.
- ✓ Confianza por parte de la dirección en el logro y mantenimiento de la calidad deseada.
- ✓ Evidencia de las capacidades de su organización frente a los clientes fijos y potenciales.
- ✓ Apertura de nuevas oportunidades de mercadeo o mantenimiento de la participación en el mercadeo.
- ✓ Certificación/Registro.
- ✓ Oportunidad de competir sobre la misma base que las organizaciones más grandes (por ejemplo, la capacidad de presentar o someter a consideración cotizaciones).

Por otra parte los Sistemas de Gestión de la Calidad no deberían originar burocracia o papeleo excesivo o falta de flexibilidad. Recuerde que todas las empresas ya cuentan con una estructura de gestión y ésta debería ser la base sobre la cual se construya el Sistema de Gestión de la Calidad. Usted puede encontrar que ya se está cumpliendo muchos de los requisitos incluidos en un Sistema de Gestión de la Calidad, pero no se ha registrado cómo los está cumpliendo⁴.

⁴ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIONES ICONTEC ISO 9000:2000
GUÍA PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

3.3.2 Principios de Gestión de la Calidad.

3.3.2.1 Organización enfocada a los clientes. Las organizaciones dependen de los clientes, estas deberían comprender sus necesidades actuales y futuras. El éxito es superar las expectativas del cliente.

3.3.2.2 Liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Los líderes deberían crear y mantener un ambiente interno, donde el personal logre involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.

3.3.2.3 Compromiso del personal. El personal en todos los niveles es la esencia de la organización. Un personal comprometido posibilita que sus habilidades y competencia sean utilizadas en beneficio de la organización.

3.3.2.4 Enfoque de procesos. Los resultados deseados son alcanzados más eficientemente si las actividades y recursos se gestionan como procesos.

3.3.2.5 Enfoque de sistemas para la gestión. Identificar las actividades, procesos y su interrelación dentro de la organización. Cumplir con el concepto de sinergia.

3.3.2.6 Mejora continua. La mejora continua del desempeño de la organización debe ser un objetivo permanente de ésta.

3.3.2.7 Decisiones basadas en hechos. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

3.3.2.8 Relaciones de mutuo beneficio con los proveedores. Los proveedores y las organizaciones son interdependientes, se puede crear una red de mayor valor agregado⁵.

3.3.3 ¿Qué es la Gestión por Procesos? Se identifican las actividades que se relacionan o llevan una secuencia sistemática de acuerdo con las necesidades y expectativas de los clientes internos, externos y proveedores para determinar los posibles procesos existentes.

3.3.4 Agentes de un Proceso

Entradas o “inputs”: compuestas por los recursos humanos, los de índole económica y financiera, los activos fijos (terrenos, locales, edificios, infraestructura e instalaciones, equipos y materiales), la tecnología, la información y el conocimiento, precisos para llevar a cabo el proceso.

Salidas u “outputs”: los productos o servicios generados por el proceso y que se ofrece al cliente de acuerdo a unos requerimientos que éste demanda cliente con respecto a dicho output, y cuya calidad viene definida a través de unos atributos que le aportan valor.

Cliente: destinatarios del *output*. Podrán ser tanto clientes internos como externos. El proceso deberá estar orientado a satisfacer los requerimientos de dichos clientes con respecto al output que se le entrega.

Proveedor: las funciones de la organización o personas que alimentan o abastecen al proceso con sus *inputs*.

⁵ PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD [pdf] basan las normas de sistemas de gestión de la calidad de la serie de... aplicación del principio de enfoque basado en procesos conduce a lo siguiente

Propietario del proceso: responsable del proceso, de su funcionamiento, resultados (en términos de eficacia y eficiencia) y de su mejora continua.

Otros agentes implicados: todos aquellos agentes, a excepción de los clientes, proveedores y los propietarios del proceso, que tienen un interés económico o de otra índole en las actividades y en el rendimiento del proceso.

3.3.5 Elementos de un Proceso

- **Título del Proceso:** debe ser fácilmente comprensible y expresar claramente el alcance del proceso.
- **Objetivo del proceso:** recoge de forma breve y concisa la finalidad del proceso y, en especial, los beneficios para los clientes o grupos de interés a los que afecte el proceso.
- **Alcance:** representa los productos o servicios (salidas u *output*) resultado del proceso que crean valor para el cliente/destinatario.
- **Propietario o responsable:** Persona a la que se asigna la dirección o liderazgo de todas las actividades relativas a la gestión del proceso. Las tareas que asume el propietario del proceso son:
 - Comunicar y asegurar la comprensión del objetivo y alcance del proceso.
 - Asegurar el control, la eficacia y la eficiencia de forma estable.
 - Administrar correctamente la delegación de autoridad y responsabilidad asumida.
 - Mantener la interrelación con los demás procesos de la organización.
 - Asumir la responsabilidad final de la consecución de los objetivos.

- **Documentación de referencia y formatos:** Es toda aquella documentación que regula el proceso, así como los formularios tipo que requiere o genera en el inicio, desarrollo o finalización el proceso.
- **Descripción del proceso:** Recoge el contenido del proceso, sus límites (dónde empieza y dónde termina) y las actividades (o subprocesos) que lo componen. Los límites del proceso deben ser concisos y comenzar y finalizar en el cliente (a partir de la identificación de su necesidad y expectativa y la orientación del proceso a la satisfacción de sus necesidades y expectativas y hasta la satisfacción efectiva de las mismas.
- **Flujograma:** La representación gráfica de las diferentes actividades que componen un proceso. El flujograma facilita y ordena el análisis de los procesos.
- **Sistema de control:** compuesto por un conjunto de indicadores y medidas del rendimiento del proceso y del nivel de orientación del mismo a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

3.3.6 Los Procesos se Representan Gráficamente por Medio de Flujogramas.


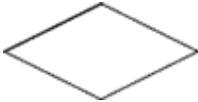

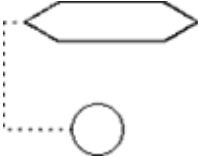






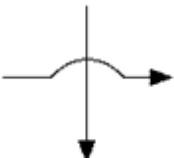

Un flujograma o diagrama de flujo es la representación gráfica y ordenada de las diferentes actividades que componen un proceso que se recogen de forma secuencial.

El flujograma facilita y ordena el análisis sistemático y riguroso de los procesos. Así mismo, permite la comprensión de la globalidad de los mismos y un lenguaje común que agiliza la comunicación y descripción de un proceso. Por tanto, la elaboración de un diagrama de flujo del proceso es una herramienta clave en la mejora de los mismos.

La estandarización de los símbolos para la elaboración de Diagramas de Flujo tardó varios años. Con el fin de evitar la utilización de símbolos diferentes para representar procesos iguales, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por su sigla en inglés) y el Instituto Nacional Americano de Estandarización (ANSI, por su sigla en inglés) estandarizaron los símbolos que mayor aceptación tenían en 1985.

Los siguientes son los principales símbolos para elaborar Diagramas de Flujo:

Figura 2. Símbolos para elaborar diagrama de flujo.

	<p>Inicio/Final Se utiliza para indicar el inicio y el final de un diagrama; del Inicio sólo puede salir una línea de flujo y al Final sólo debe llegar una línea.</p>		<p>Decisión Indica la comparación de dos datos y dependiendo del resultado lógico (falso o verdadero) se toma la decisión de seguir un camino del diagrama u otro.</p>
	<p>Entrada General Entrada/Salida de datos en General (en esta guía, solo la usaremos para la Entrada).</p>		<p>Iteración Indica que una instrucción o grupo de instrucciones deben ejecutarse varias veces.</p>
	<p>Entrada por teclado Instrucción de entrada de datos por teclado. Indica que el computador debe esperar a que el usuario teclee un dato que se guardará en una variable o constante.</p>		<p>Salida Impresa Indica la presentación de uno o varios resultados en forma impresa.</p>
	<p>Llamada a subrutina Indica la llamada a una subrutina o procedimiento determinado.</p>		<p>Salida en Pantalla Instrucción de presentación de mensajes o resultados en pantalla.</p>
	<p>Acción/Proceso General Indica una acción o instrucción general que debe realizar el computador (cambios de valores de variables, asignaciones, operaciones aritméticas, etc.).</p>		<p>Conector Indica el enlace de dos partes de un diagrama dentro de la misma página.</p>
	<p>Flujo Indica el seguimiento lógico del diagrama. También indica el sentido de ejecución de las operaciones.</p>		<p>Conector Indica el enlace de dos partes de un diagrama en páginas diferentes.</p>

Fuente: EDUTEKA Modulo aprendizaje visual – Diagrama de flujos.
www.eduteka.org/modulos.php?catx=4...116

El flujograma representa el flujo de diferentes actividades, conectadas de forma secuencial, que van adicionando valor al proceso. Se compone de un desencadenante o inicio y un final bien definidos. Dicho final puede bien ser el inicio de otro nuevo procedimiento o el resultado final. En el caso de existir posibles bifurcaciones, se acudirá al símbolo de decisión que marcará las posibilidades que harán seguir en una dirección u otra. Cada actividad viene ligada a la siguiente a través de una flecha que marcará la dirección del flujo⁶.

3.3.7 Clasificación de los Procesos. Teniendo los procesos organizados según las actividades que los conforman, se procede a clasificarlos según el papel que realizan dentro del enfoque y la mejora continua para alcanzar la satisfacción del cliente en cada caso.

Figura 3. Clasificación de Procesos.



Fuente: Manual para la Implementación del Modelo Estándar de Control Interno.

⁶ GUÍAS DE APOYO A LA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL: Guía 6 la gestión por procesos en la administración local orientación al servicio público de la ciudadanía.

3.3.8 La Gestión por Procesos: Una Necesidad en la Administración Local Frente a los Retos del Futuro. Para RAMIÓ (1999) *“el análisis de procesos implica una visión dinámica de cómo la organización añade valor en sus actividades y su estudio supone una mejora continua de cómo se hacen las cosas”*⁷.

ESTRUCTURA BASADA EN PROCESOS

- ✓ Sistema de Gestión de la Calidad: Manual de calidad, Documentación y Registros.
- ✓ Responsabilidad Directiva: Política, Objetivos, Planeación, Sistemas y Revisión.
- ✓ Recursos: Recursos Humanos, Infraestructura e Instalaciones.
- ✓ Realización de Productos y/o Servicios: Cliente, Diseño, Compras, Producción y Ajustes.
- ✓ Medición, Análisis y Mejora: Auditorías, Control de Procesos y Productos, Mejora.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”.

⁷ *Ibíd.*

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos que se muestra en la figura, nos muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

Figura 4. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos.



Fuente: Norma ISO 9000:2000

Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos

Este Modelo adopta la percepción de que todo cuanto tiene que ver con la calidad comienza y termina con el cliente.

Entonces, el modelo está determinado por el cliente. En el diagrama se muestra el cliente tanto a la izquierda como a la derecha. Muy a menudo será el mismo cliente, pero podría ser alguien diferente.

El Modelo recoge las recomendaciones y especificaciones de su cliente – lo que su cliente necesita. Esto se convierte en las ENTRADAS para su Sistema de Gestión de la Calidad (que se muestra en el diagrama como un círculo). Esta información de entrada alimenta la planificación del producto y/o servicio y su producción o la prestación del servicio.

El flujo del proceso principal que posibilita la obtención del producto y/o servicio se muestra en la parte inferior de la figura, como REALIZACION DEL PRODUCTO.

Este cuadro comprende las diferentes actividades que su empresa necesita desarrollar para elaborar su producto y/o prestar su servicio. Estas actividades se convierten en SALIDAS de su empresa en forma de producto y/o servicio.

El Modelo resalta la importancia de obtener información acerca de la satisfacción del cliente (la flecha punteada a la derecha se devuelve a la medición, análisis y mejora). Esta y otras medidas y evaluaciones se convierten en retroalimentación vital sobre el desempeño de su organización.

El resto del Modelo representa actividades que se consideran fundamentales para una operación armoniosa de su proceso de realización de producto y/o servicio. En otras palabras, estas son actividades auxiliares pero necesarias que ayudan a garantizar la elaboración del producto y/o la prestación del servicio.

Al estudiar estos conceptos y actuar con base en ellos, los resultados pueden ser buenos pero, igualmente, pueden ser pobres. De cualquier manera, después de tener esta información se puede actuar ajustando los recursos a luz de esta información, lo cual mejora entonces el desempeño del producto y/o la prestación del servicio.

Responsabilidad de la Dirección, está ahí para enfatizar la necesidad de que la dirección estudie los resultados de la retroalimentación y otra información.

La responsabilidad de la dirección también cubre la necesidad de que los directores establezcan una política, objetivos y metas. A partir de estos existe una necesidad de planificación adecuada. La planificación incluye el estudio de sus procesos y el asegurar que se encuentran documentados adecuadamente. Estos documentos deben explicar detalladamente la forma sistemática en que usted desea que se realicen sus procesos.

3.3.9 El Ciclo de DEMING – PHVA. Por otra parte de manera adicional la Norma International ISO 9000:2000 nos recomienda aplicar a todos los procesos la metodología conocida como DEMING (PHVA) “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” y que se puede describir brevemente como:

Planificar (P): Esta fase está compuesta de dos etapas. La primera tiene por objeto identificar metas (qué). La segunda tiene que ver con la definición de los medios (cómo), es decir, las maneras de alcanzar las metas.

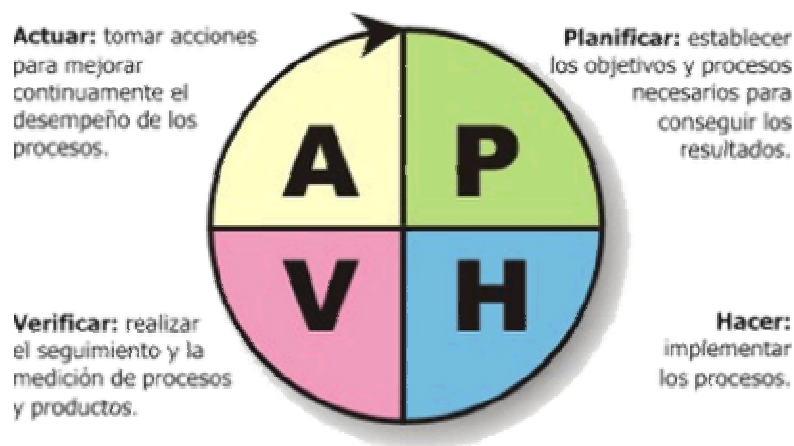
Hacer (H): Esta es la fase de ejecución de los medios establecidos en la fase inicial; a su vez, tiene dos etapas: la primera se orienta a la formación de las personas en las formas o “cómo” establecidos para cumplir la meta; la segunda se

presenta formalmente como la ejecución de lo planeado, pero tiene que ver, adicionalmente, con la recolección de datos.

Verificar (V): Esta es la fase de verificación de los resultados. Aquí, sobre la base de la evaluación del comportamiento de los indicadores que se han construido o de la aplicación de los métodos de evaluación de la calidad, incluidos aquellos que forman parte de la auditoría para el mejoramiento de la calidad, se valida la ejecución de la etapa anterior gracias a los hechos y datos recogidos.

Actuar (A): En esta cuarta fase es preciso actuar en relación con todo el proceso. Existen básicamente dos posibilidades; en el caso de que la meta haya sido conseguida, es necesario estandarizar la ejecución con el ánimo de mantener los resultados del proceso. La otra opción es que no se haya cumplido con la meta, en cuyo caso resulta necesario corregir y ajustar el proceso, para volver a girar el ciclo hasta que la meta sea alcanzada.

Figura 5. Ciclo de DEMING – PHVA.



Fuente: www.decimolibertadores.blogspot.com

La gestión por procesos busca que las organizaciones tengan estructura con mayor capacidad de adaptación al entorno cambiante, mayor flexibilidad, más capacidad de aprender, de crear valor y con mayor orientación al logro de los objetivos⁸.

3.4 MARCO NORMATIVO Y LEGAL

Para las empresas que fabrican y distribuyen dispositivos médicos se tiene la siguiente normatividad.

Ley 9 De 1979: Disposiciones Sanitarias

Constitución Política de Colombia de 1991, Asamblea Nacional Constituyente. Gaceta Constitucional. Nº 116 Bogotá. Art. 44 y 49.

Ley 100 de 1993: Sistema General de Seguridad Social Integral en Colombia.

Resolución 5261 de Agosto 5 de 1994: Por el cual se establece el manual de actividades, intervenciones y procedimientos del plan obligatorio de salud en el Sistema General de Seguridad Social en Salud. Art. 12.

Artículo 245. El Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. Crease el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos **INVIMA**, como un establecimiento público del orden nacional, adscrito al Ministerio de Salud, con personería jurídica, patrimonio independiente y autonomía administrativa, cuyo objeto es la ejecución de las políticas en materia de vigilancia sanitaria y de control de calidad de medicamentos, productos biológicos, alimentos, bebidas,

⁸ GUÍA PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD CON ORIENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS. Bogotá. Icontec, 2004. (López Carrizosa FJ ISO 9000 y la planificación de la calidad

cosméticos, dispositivos y elementos médico-quirúrgicos, odontológicos, productos naturales homeopáticos y los generados por biotecnología, reactivos de diagnóstico, y otros que puedan tener impacto en la salud individual y colectiva.

El Gobierno Nacional reglamentará el régimen de registros y licencias, así como el régimen de vigilancia sanitaria y control de calidad de los productos de que trata el objeto del Invima, dentro del cual establecerá las funciones a cargo de la nación y de las entidades territoriales, de conformidad con el régimen de competencias y recursos.

Decreto 4725 De 2005: Reglamenta El Régimen De Registros Sanitarios, Permiso De Comercialización y Vigilancia Sanitaria de los Dispositivos Médicos para Uso Humano.

Ley 1122 de 2007: Reforma al Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 13485: Dispositivos médicos. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos para propósitos regulatorios.

Informe Técnico ISO/TR 14969: Informe técnico previsto para proporcionar recomendaciones sobre la aplicación de la Norma ISO 13485.

3.5 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

RAZÓN SOCIAL: Kamex International S.A

REPRESENTANTE LEGAL: Manuel Santiago Jiménez Labrador.

UBICACIÓN DE LA EMPRESA: Kamex International S.A se encuentra ubicada en el municipio de Cajicá en el departamento de Cundinamarca, entre los municipios

de Chía y Zipaquirá, su dirección exacta es Variante Cajicá, Vereda Calahorra, Lote 2. **Teléfono:** 5932525.

3.6 RESEÑA HISTÓRICA

Kamex International S.A fue creada el 10 de Marzo de 1989 por los hermanos Helena Bermúdez y Gabriel Bermúdez en la ciudad de Bogotá.

Esta empresa en sus inicios se dedicó a la fabricación y venta de productos de línea blanda en la actualidad no solo fábrica y vende línea blanda si no que, ha aumentado su portafolio de productos suministrando también silla de ruedas, muletas, caminadores, bastones y prótesis para amputación.

A través de estos 20 años de funcionamiento Kamex International S.A ha contado con 3 gerentes empezando con el Señor y fundador Gabriel Bermúdez seguido por la Fisioterapeuta Jacqueline Vargas y en la actualidad se encuentra gerenciada por el Ingeniero Manuel Santiago Jiménez desde hace aproximadamente 2 años.

Durante su existencia Kamex ha adquirido grandes negocios, dentro de ellos esta un contrato de convenios que ha venido manejando desde hace 11 años con diferentes Entidades de Salud; pero hace aproximadamente un año cuenta con 2 contratos de convenios grandes como son con las Entidades de Salud Nueva EPS y Famisanar que se pueden definir como los contratos con mas volúmenes de pacientes que tiene Kamex International S.A

La empresa para su desempeño cuenta con diferentes Direccionamientos dentro de ellos están:

- Gerencia

- Asesores Legales.
- Dirección Administrativa y Financiera
- Dirección de Mercadeo y venta
- Dirección de Diseño y Producción

Tiene además convenios de exportación en línea blanda a los países de Venezuela, Ecuador, Honduras, México y Costa Rica.

Finalmente cabe resaltar que en 1989 la empresa empezó con 3 empleados y actualmente cuenta con 140 empleados mostrando así que es una empresa sólida que ha ido creciendo y hoy en día ha logrado el posicionamiento en el mercado de la buena calidad de sus productos de línea blanda, órtesis y prótesis a nivel Nacional e International.

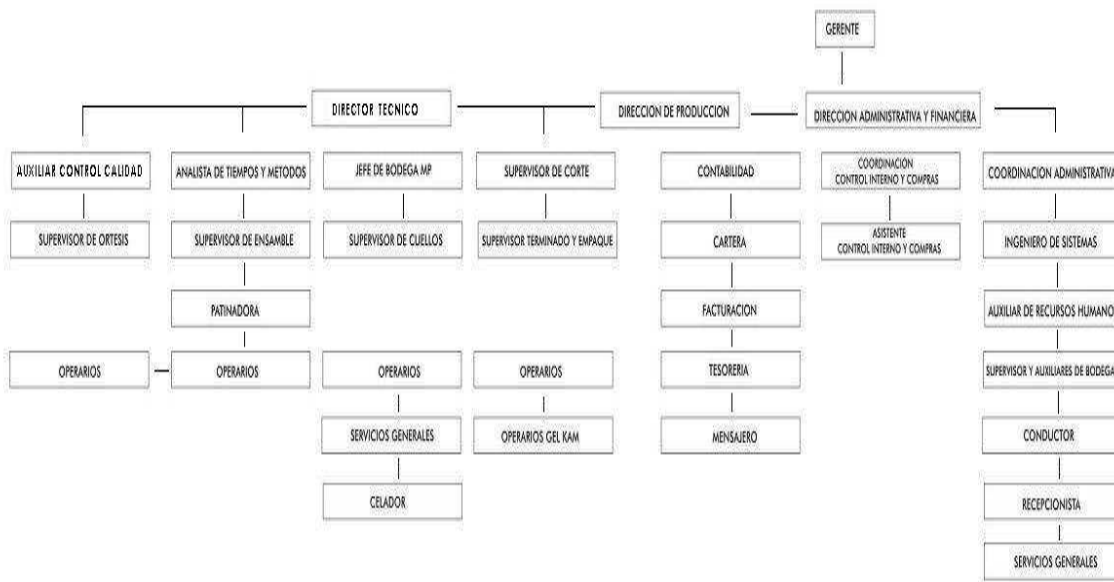
3.7 ORGANIGRAMA: Kamex International S.A esta organizada de la siguiente manera:

Figura 6. Organigrama de Kamex International S.A



ORGANIGRAMA KAMEX INTERNATIONAL S.A.

ORGANIGRAMA DESARROLLADO EN JUNIO DE 2008



Fuente: Kamex International S.A

3.8 MISIÓN

Kamex International S.A ayuda a las personas a mejorar su seguridad física y emocional, anticipándose a sus necesidades de comodidad y salud mediante el diseño, gestión de producción y comercialización de productos ortopédicos y de cuidado en casa, promoviendo el desarrollo individual y colectivo del talento humano dentro y fuera de la empresa.

3.9 VISIÓN

Ser reconocidos en el 2011 como la empresa líder en el mercado por nuestros clientes y la competencia, por la funcionalidad, comodidad, calidad y servicio de los productos ortopédicos, terapéuticos, de cuidado en casa y su red de distribución comercial, nacional e International.

3.10 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- **Trabajo en Equipo:** Es el pilar de la organización, el motor que permite su crecimiento continuo, su percepción humana y la eficiencia de los procesos en todo el sistema de calidad.
- **Cumplimiento:** Servir a nuestros clientes de una manera ágil, dinámica y eficaz, al propender por la solidez de la relación de negocios y el logro del objetivo económico y social de ambas partes.
- **Honestidad:** Como miembros de la organización ser consecuentes con los principios corporativos y con las políticas de negociación con proveedores, distribuidores y vendedores, buscando siempre la transparencia en el intercambio comercial.
- **Creatividad:** Ser originales en los procesos que realice Kamex International S.A aportando mas valor a la organización en cada una de sus actividades

buscando el posicionamiento de su imagen con concepto de vanguardia y estilo propio.

- **Servicio:** Lograr que nuestros clientes internos adquieran el sentido de pertenencia organizacional como uniforma de progreso personal, expresado en una política de servicio, orientada a la satisfacción del cliente externo en particular y de la empresa en general.
- **Lealtad:** Ser consecuentes y fieles con los principios y acuerdos establecidos entre la organización y los clientes.
- **Respeto:** Reconocer y valorar la honestidad, la creatividad, el trabajo en equipo, el cumplimiento, el servicio y la lealtad como los principios estratégicos de la organización.

3.11 POLÍTICA DE CALIDAD

Garantizar la satisfacción del cliente, apoyado en un talento humano competente, comprometido y motivado que busca la mejora continua del producto y del servicio, dando cumplimiento a las necesidades del consumidor por medio del suministro oportuno de productos reconocidos por la funcionalidad, comodidad e innovación de sus diseños, tanto en el mercado nacional e International.

3.12 PRODUCTOS

KAMEX INTERNATIONAL S.A es una empresa que se dedica a la Fabricación y Comercialización de toda la línea blanda en productos ortopédicos: órtesis y prótesis.

3.13 CLIENTES

Tiene toda clase de clientes desde particulares hasta EPS del Régimen Contributivo, ARP, Fuerzas Militares y Policía Nacional.

3.14 PROVEEDORES

Cuenta con diversidad de proveedores algunos de ellos son:

- Ortopédicos Futuro
- Impor Medical
- Praxis
- Otto Bock
- Ortopraxis
- Entis
- Galaxia Medica
- Williamson & Williamson
- Ortopédica San Carlos
- Ortopédicos Especializados

4. METODOLOGÍA

4.1 PRIMERA FASE

Un diagnóstico basado en un Análisis DOFA, el cual nos permite identificar a nivel interno las fortalezas y debilidades y a nivel externo las oportunidades y amenazas de la empresa para establecer planes de acción o líneas estratégicas.

El método utilizado para la recolección y análisis de la información es la aplicación de un formato como MATRIZ DOFA a Direcciones, Divisiones y Departamentos; y la información obtenida a través de lo observado y comentado por el gerente.

4.2 SEGUNDA FASE

Seguido de la identificación de la situación actual de Kamex International S.A se realiza la validación, ajuste y actualización del Marco Estratégico.

4.3 TERCERA FASE

Finalizando el diagnóstico de la situación actual y el Diseño del Marco Estratégico de Kamex International S.A se elabora un Mapa de Procesos para la identificación de los Procesos Misionales a caracterizar.

5. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA KAMEX INTERNATIONAL S.A

Se diseñaron unos formatos como plantillas de MATRIZ DOFA para la aplicar en cada una de las Direcciones, Divisiones y Departamentos que tiene Kamex International S.A para su funcionamiento, cuya aplicación se observa en el anexo N° 1.

La aplicación de este formato se realizó de la siguiente manera:

- Se diseño la matriz DOFA, la cual se distribuyó de manera aleatoria al personal de las diferentes direcciones, divisiones y departamentos para ser respondida de manera libre y voluntaria.
- Se tabularon los datos de forma precisa para identificar las debilidades y fortalezas a nivel interno y las amenazas y oportunidades a nivel externo.
- Finalmente se obtiene un consolidado para elabora un análisis de acuerdo a los resultados arrojados.

Cuadro 1. Formato Análisis DOFA

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
FORMATO ANÁLISIS DOFA
PARA KAMEX INTERNATIONAL S.A
DISTRIBUIDORA DE DISPOSITIVOS MÉDICOS**

A NIVEL INTERNO: FORTALEZA O DEBILIDAD DENTRO DE KAMEX INTERNATIONAL S.A

ASPECTO	SI EXITE FUNCIONALMENTE EN LA EMPRESA (Fortalezas)	NO EXISTE EN LA EMPRESA (Debilidad)
1. Mercadeo, alcance y distribución de los productos.	6 Personas	4 Personas
2. Ventajas competitivas.	7 Personas	3 Personas
3. Recursos, activos y gente capacitada, motivada y suficiente.	2 Personas	8 Personas
4. Experiencia, conocimiento y datos confidenciales.	7 Personas	3 Personas
5. Aspectos innovadores.	6 Personas	4 Personas
6. Ubicación geográfica.	6 Personas	4 Personas
7. Precio, valor y calidad de los productos.	8 Personas	2 Personas
8. Acreditaciones, calificaciones y certificaciones.	0 Personas	10 Personas
9. Procesos, sistemas, tecnologías de la información y comunicaciones.	3 Personas	7 Personas
10. Cultura actitudinal de comportamiento.	9 Personas	1 Personas
11. Control y dirección sobre las ventas al cliente final.	8 Personas	2 Personas
12. Liderazgo, acompañamiento y seguimiento de la gerencia.	6 Personas	4 Personas

A NIVEL EXTERNO: OPORTUNIDAD O AMENAZA CON RELACIÓN A LA COMPETENCIA Y SU DEMANDA

ASPECTO	SI ES VENTAJA PARA LA EMPRESA Y LA PUEDE POSICIONAR MEJOR ANTE LA DEMANDA (Oportunidad)	NO ES VENTAJA O PUEDE GENERAR PROBLEMAS PARA LA EMPRESA ANTE LA DEMANDA Y COMPETENCIA (Amenaza)
1. Influencias globales.	6 Personas	4 Personas
2. Vulnerabilidades de los competidores.	7 Personas	3 Personas
3. Tendencias de la industria.	6 Personas	4 Personas
4. Desarrollos tecnológicos e innovaciones.	4 Personas	6 Personas
5. Exportación e importación (Economía – local o extranjera)	10 Personas	0 Personas
6. Volúmenes de producción y/o distribución.	10 Personas	0 Personas
7. Nuevas propuestas de venta.	8 Personas	2 Personas
8. Nuevos mercados.	7 Personas	3 Personas
9 Alianzas estratégicas para agencias y distribución.	8 Personas	2 Personas
10. Tácticas y grandes contratos.	10 Personas	0 Personas
11. Respaldo financiero sostenible.	6 Personas	4 Personas
12. Información e investigación.	6 Personas	4 Personas
13. Efectos políticos (caso TLC).	7 Personas	3 Personas
14. Intenciones de los competidores.	2 Personas	8 Personas
15. Pérdida de personal clave.	4 Personas	6 Personas
16. Riesgo para la distribución.	3 Personas	7 Personas
17. Posible publicidad negativa.	4 Personas	6 Personas

5.1 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DOFA

Finalizado el análisis DOFA aplicado a las diferentes direcciones, divisiones y departamentos de Kamex International S.A se consolido quedando el anterior Formato de análisis DOFA.

Cuadro 2. Debilidades vs. Control/Solución

DEBILIDADES	CONTROL/SOLUCIÓN
1. Recursos, activos y gente capacitada, motivada y suficiente.	1. Implementar canales de apoyo para conseguir el material requerido y el recurso humano suficiente capacitándolo y motivándolo continuamente.
2. Acreditaciones, calificaciones y certificaciones.	2. Fomentar actividades de concientización para dar a conocer la importancia del proceso de certificación y acreditación y así mismo implementarla y fortalecerla.
3. Procesos, sistemas, tecnologías de la información y comunicaciones.	3. Concretar programas que implemente procesos y fortalezcan las tecnologías de la información y comunicación dentro de la empresa.

Cuadro 3. Amenazas vs. Control/Solución

AMENAZAS	CONTROL/SOLUCIÓN
1. Desarrollos tecnológicos e innovaciones.	1. Capacitar al personal de Kamex International S.A. en nuevas temáticas y tecnologías
2. Efectos políticos (caso TLC)	2. Crear estrategias de búsqueda actualizada en cuanto a las nuevas formas de negociación global.
3. Intenciones de los competidores.	3. Identificar antes de la puesta en funcionamiento, las estrategias de la competencia, para abordar debidamente el mercado.
4. Pérdida de personal clave.	4. Establecer las posibles causas del rotamiento continuo del personal clave, de tal forma que permita crear mejor estabilidad laboral.
.5. Riesgo para la distribución.	5. Identificar posibles riesgos en el manejo y sostenibilidad de la distribución de los productos.
6. Posible publicidad negativa	6. Determinar si algunas falencias de la empresa le están dando mala publicidad a la empresa y tomar los correctivos necesarios.

Cuadro 4. Fortalezas vs. Minimización de Debilidades.

FORTALEZA	MINIMIZACIÓN DE DEBILIDADES
Ventajas competitivas	Acreditaciones, calificaciones y certificaciones.
	Procesos, sistemas, tecnologías de la información y comunicaciones.
Experiencia, conocimiento y datos confidenciales	Recursos, activos y gente capacitada, motivada y suficiente.
Aspectos innovadores.	Recursos, activos y gente capacitada, motivada y suficiente.
	Acreditaciones, calificaciones y certificaciones
Control y direccionamiento sobre las ventas al cliente final	Procesos, sistemas, tecnologías de la información y comunicaciones.
Liderazgo, acompañamiento y seguimiento de la gerencia	Recursos, activos y gente capacitada, motivada y suficiente.
	Acreditaciones, calificaciones y certificaciones
	Procesos, sistemas, tecnologías de la información y comunicaciones.

Cuadro 5. Oportunidad Vs. Minimización de Amenazas

OPORTUNIDAD	MINIMIZACIÓN DE AMENAZAS
Influencias globales	Efectos políticos (TLC)
Nuevas propuestas de venta	Intenciones de los competidores. Riesgo para la distribución.
Alianzas estratégicas para agencias y distribución	Intenciones de los competidores. Pérdida del personal.
Tácticas y grandes contratos.	Efectos políticos. Pérdida del personal. Posible publicidad negativa.
Respaldo financiero.	Riesgo para la distribución.
Información e investigación.	Intenciones de los competidores. Riesgo para la distribución. Posible publicidad negativa.

6. VALIDACIÓN, AJUSTE Y ACTUALIZACIÓN DE MARCO ESTRATÉGICO

En cuanto al Marco Estratégico Kamex International S.A cuenta con 4 componentes; dentro de ellos están Misión, Visión, Principios Corporativos, Organigrama y Política de Calidad que se enunciaron en el capítulo 3.5 (Descripción de la Empresa).

Teniendo estos componentes definidos, se hace una revisión teórica del contenido que debe llevar cada componente para así poder validar, ajustar y actualizar el Marco Estratégico.

Cuadro 6. Componentes de Marco Estratégico

COMPONENTES ESTRATÉGICOS	CONTENIDO QUE DEBE LLEVAR CADA COMPONENTE
MISIÓN	Es un enunciado breve y sencillo que expresa la razón de ser de una organización en términos de los productos o servicios que genera como medios de cambio para un mercado o conjunto de clientes.
VISIÓN	La visión es la imagen mental que representa nuestro ideal de una visión futura deseable. Expresa un sueño futuro abarcando amplias posibilidades. Además debe ser generada, apoyada y compartida por el grupo gerencial. La visión debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo.
PRINCIPIOS CORPORATIVOS	Conductas y comportamientos organizacionales.
POLÍTICA DE CALIDAD	Las intenciones globales y orientación de una organización, relativas a la calidad.

Después de hacer una revisión conceptual de estos componentes, se propone el siguiente diseño del Marco Estratégico para Kamex International S.A.

MISIÓN: En Kamex International S.A contribuimos al bienestar y la calidad de vida de nuestros usuarios, anticipándonos a las necesidades de comodidad y salud mediante el diseño, producción y comercialización de órtesis y prótesis por medio de la atención oportuna, humanizada y el mejoramiento continuo.

VISIÓN: Ser reconocidos en el año 2014 como la empresa líder en el mercado de fabricación y distribución nacional e International de órtesis y prótesis por sus altos atributos de funcionalidad, comodidad y calidad.

6.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- **Trabajo en Equipo:** Es el pilar de la organización, el motor que permite su crecimiento continuo, su percepción humana y la eficiencia de los procesos en todo el sistema de calidad.
- **Cumplimiento:** Servir a nuestros clientes de una manera ágil, dinámica y eficaz, al propender por la solidez de la relación de negocios y el logro del objetivo económico y social de ambas partes.
- **Honestidad:** Como miembros de la organización ser consecuentes con los principios corporativos y con las políticas de negociación con proveedores, distribuidores y vendedores, buscando siempre la transparencia en el intercambio comercial.
- **Creatividad:** Ser originales en los procesos que realice Kamex International S.A aportando mas valor a la organización en cada una de sus actividades buscando el posicionamiento de su imagen con concepto de vanguardia y estilo propio.

- **Servicio:** Lograr que nuestros clientes internos adquieran el sentido de pertenencia organizacional como uniforme de progreso personal, expresado en una política de servicio, orientada a la satisfacción del cliente externo en particular y de la empresa en general.
- **Lealtad:** Ser consecuentes y fieles con los principios y acuerdos establecidos entre la organización y los clientes.
- **Respeto:** Reconocer y valorar la honestidad, la creatividad, el trabajo en equipo, el cumplimiento, el servicio y la lealtad como los principios estratégicos de la organización.
- **Eficiencia:** Prestar el servicio de manera oportuna y adecuada con una utilización óptima del talento humano, y los recursos administrativos, técnicos y financieros.
- **Eficacia:** Garantizar la solución a los problemas que se den durante la prestación del servicio en concordancia con la misión, visión y políticas institucionales.
- **Mejoramiento Continuo:** A través de la caracterización de procesos, aprovechado el ciclo PHVA y actuando de manera continua sobre ellos, se logra aplicar medidas preventivas y correctivas que garanticen la prestación del servicio con altos estándares de calidad.

6.2 POLÍTICAS INSTITUCIONALES

6.2.1 Política de Calidad. Kamex International S.A presta servicios de salud, orientados hacia la fabricación y comercialización de órtesis y prótesis con criterios de calidad y oportunidad que garantizan la satisfacción del cliente, apoyados en un talento humano competente, comprometido y motivado que busca la mejora continua del producto y del servicio reflejado en la rentabilidad de la organización.

6.2.2 Política de Mejoramiento de la Gestión en la Prestación del Servicio.

Kamex International S.A se compromete a desarrollar una atención en salud, con enfoque en la mejor administración del riesgo basado en procesos y resultados con criterios de calidad, y responsabilidad económica para garantizar la sostenibilidad en el mercado y competitividad en el sector.

6.2.3 Política de Mercadeo del Servicio: Kamex International S.A mantendrá y mejorará su portafolio de productos como también rediseñara en determinado momento su estilo de venta para incursionar en todas las EPS-S, EPS-C, ARP y FUERZAS MILITARES.

6.2.4 Política para el Fortalecimiento del Talento Humano. Kamex International S.A direccionara e incentivara el fortalecimiento del talento humano como eje central para el mejor ambiente de cultura organizacional moderna, flexible, competitiva, de trabajo en equipo, eficiente y eficaz.

6.2.5 Política Financiera: Kamex International trabajara bajo el enfoque de gestión integral, racionalidad en el uso y administración de los recursos para buscar el equilibrio financiero y la rentabilidad, a partir de la consecución de recursos de financiación así como, la efectividad en el recaudo que conlleve a la mejor ejecución presupuestal.

6.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Garantizar el desarrollo estratégico gerencial de Kamex International S.A que permita el fortalecimiento institucional en cumplimiento de la misión y la visión.
- Garantizar la gestión en la prestación de servicios de salud que conlleve a la satisfacción de todos los usuarios y sus familias.

- Garantizar la gestión administrativa y financiera para alcanzar la estabilidad financiera y funcional que garantice el logro de las metas institucionales.

6.4 LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Línea Estratégica N° 1: FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL AL SERVICIO DE LOS CLIENTES; revisar, mejorar y controlar el comportamiento de los indicadores de gestión desde la alta gerencia para garantizar la atención de calidad a los clientes, que conlleve al cabal cumplimiento de la misión y visión de la organización.

INDICADORES:

- Reducir la oportunidad en la atención a todas las solicitudes de cotización de los diferentes productos a máximo 2 días a todas las sucursales.
- Reducir la oportunidad en la asignación de la cita a la toma de medidas del paciente a máximo 3 días en todas las sucursales.
- Reducir la oportunidad en la entrega del producto o suministro médico a un máximo de 5 días en todas las sucursales.
- Reducir la oportunidad en la entrega del suministro médico sobre medidas a un máximo de 60 días calendario en todas las sucursales.
- Dar respuesta al 100% de los eventos adversos notificados.
- Lograr la certificación con la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 13485
- Garantizar que el índice de satisfacción global del cliente supere el 90%.
- Atender el 100% de las peticiones y reclamos de los clientes u usuarios.

Línea Estratégica N° 2: CUENTAS CLARAS Y POSITIVAS; revisar, rediseñar y ajustar el funcionamiento de la dirección financiera orientado al recaudo y venta de productos con contratos que protejan las finanzas de la organización y procesos estandarizados, para garantizar efectividad en la ejecución presupuestal.

INDICADORES:

- Priorizar el cobro con informe día a día de avance en la recuperación de cartera o recaudo.
- Definir y estandarizar el proceso financiero facturación – caja – contabilidad – presupuesto.

Línea Estratégica N° 3: OPTIMIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA PRODUCTIVIDAD; revisar, rediseñar y ajustar el funcionamiento de la dirección administrativa incluyendo estructura, organización, procesos, manual de funciones, entre otras, para garantizar efectividad en la gestión y mejoramiento continuo.

INDICADORES:

- Organizar y proteger todos los archivos existentes en la organización.
- Contar con un sistema de información integral administrativa y asistencial que permita a través de indicadores medir la gestión en cualquier periodo.
- Mantenimiento preventivo y correctivo a equipos de computo e impresoras periódicamente.

Línea Estratégica N° 4: COMPROMISO INDIVIDUAL PARA LOGRAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO; revisar, rediseñar y ajustar el modelo de prestación de servicio de salud, bajo el criterio de administración del riesgo y trato humanizado, que garantice la satisfacción de los usuarios.

INDICADORES:

- Realizar el pago oportuno a los trabajadores.
- Establecer mecanismos para estandarizar la vinculación del personal (personal Vs. funciones vs. ingresos) y un plan de incentivos para el personal.

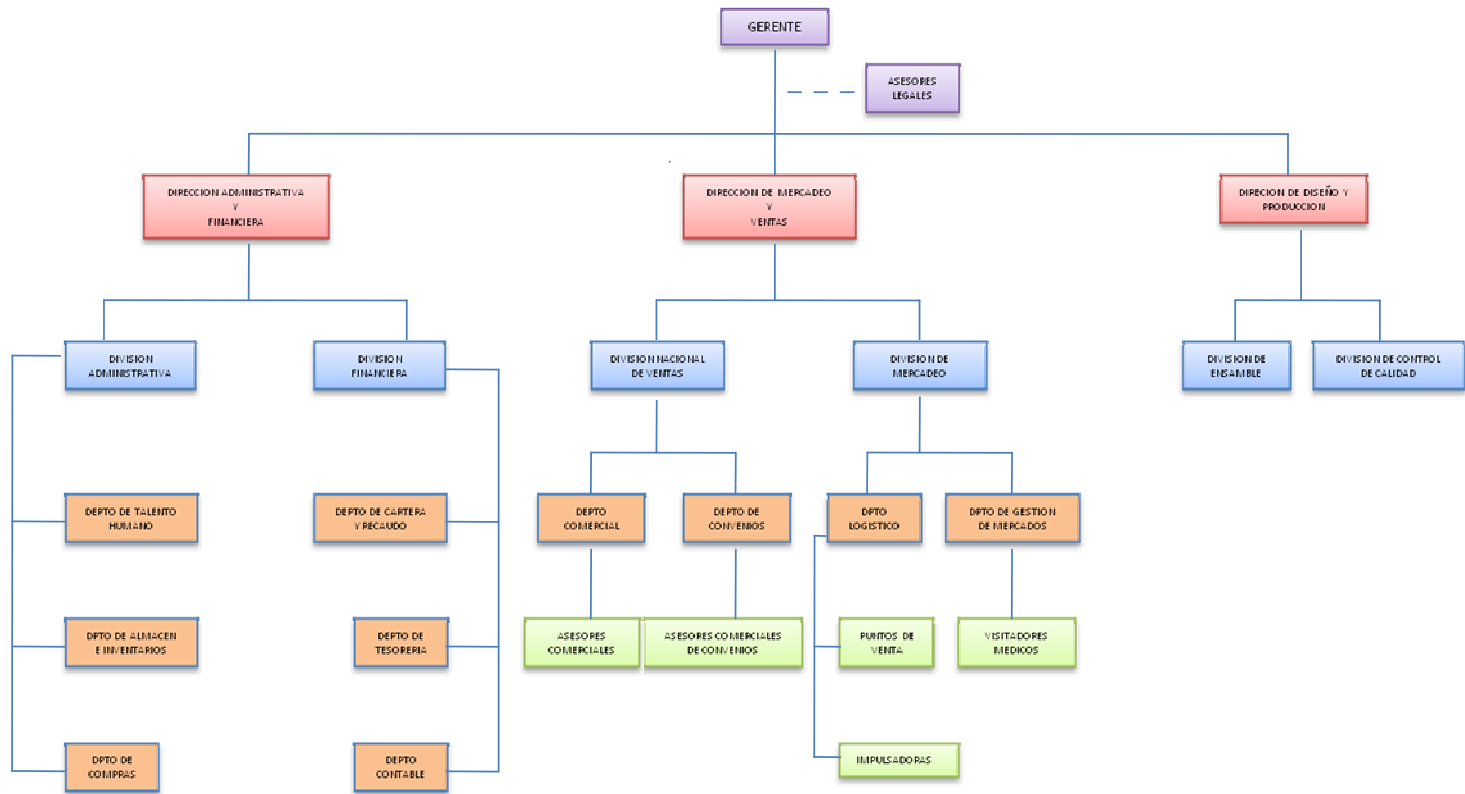
Línea Estratégica N° 5: DE CARA A NUESTROS USUARIOS SATISFECHOS; identificar y formular proyectos de inversión en la infraestructura, dotación, equipamiento y renovación tecnológica de acuerdo a un plan de ventas y portafolio de productos.

INDICADORES:

- Implementar auditoria en las áreas para hacer seguimiento al cumplimiento de metas y mejoramiento continuo.
- Dotar y equipar todas las áreas administrativas y asistenciales.

6.5 ORGANIGRAMA

Figura 7. Estructura Organizacional propuesta.



7. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

Mediante la observación directa se definen los siguientes procesos en Kamex International S.A

7.1 PROCESOS ESTRATÉGICO

Tiene por objeto la planificación, evaluación y mejora de los demás procesos de la organización.

- ✓ **Gestión Gerencial:** Gerencia y Asesoría Jurídica.

7.2 PROCESOS MISIONALES

Son los encargados de la producción y venta de los productos y servicios ofrecidos en Kamex International S.A

- ✓ **Producción:** Taller de ensamble.
- ✓ **Gestión Comercial:** Actividades de venta de los productos elaborados (asesores comerciales y de convenios)

7.3 PROCESOS DE APOYO

Son aquellos que generan soporte a los procesos misionales.

Gestión de Recursos Físicos: Mantenimiento y Calibración, compra de insumos, materia prima e infraestructura.

Gestión Financiera: Contabilidad, tesorería y cartera.

Gestión de Talento Humano: Recurso Humano

Gestión de Servicios Generales: División Administrativa.

7.4 PROCESOS DE EVALUACIÓN Y MEJORA

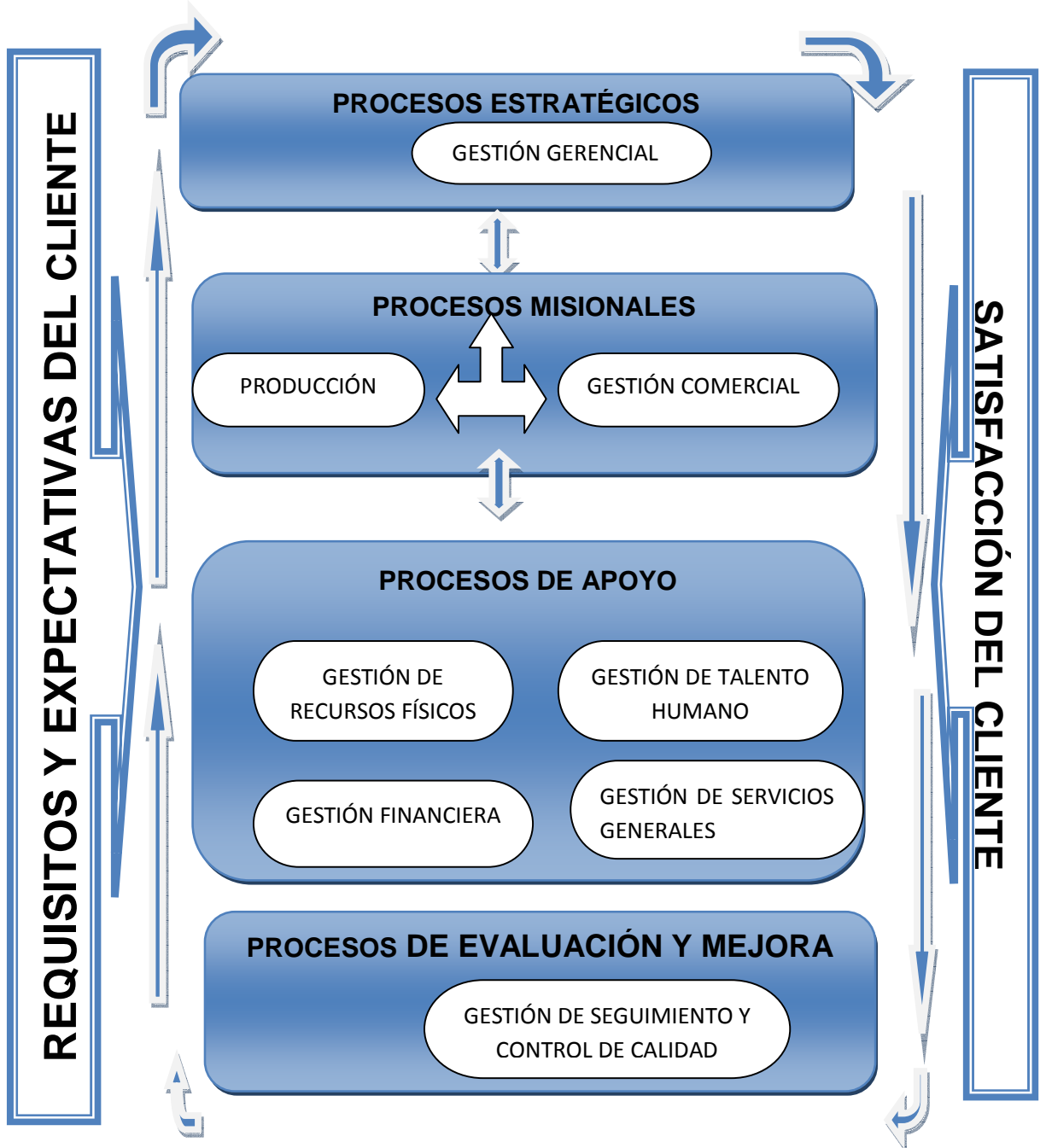
Son aquellos que generan seguimiento y control a los procesos y los productos.

Gestión de Calidad: Administración de la documentación del sistema, auditorías internas, mejora continua (producto no conforme, acciones preventivas y correctivas).

Cuadro 7: Codificación de los Procesos.

TIPO DE PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO DEL PROCESO	DEPENDENCIA
ESTRATÉGICOS	Gestión Gerencial	PE01	Gerencia
			Asesoría Jurídica
MISIONALES	Producción	PM01	Taller de Ensamble
	Gestión Comercial	PM02	Asesores Comerciales (convenios)
APOYO	Gestión de Recursos físicos	PA01	Departamento de Compras
	Gestión financiera	PA02	Departamento de Contabilidad
			Departamento de Recaudo
			Departamento de Tesorería
	Gestión de Talento Humano	PA03	Departamento de Talento Humano
	Gestión de Servicios Generales	PA04	División Administrativa
DE EVALUACIÓN Y MEJORA	Gestión de Calidad	PEM01	Control de Calidad

Figura 8. MAPA DE PROCESOS

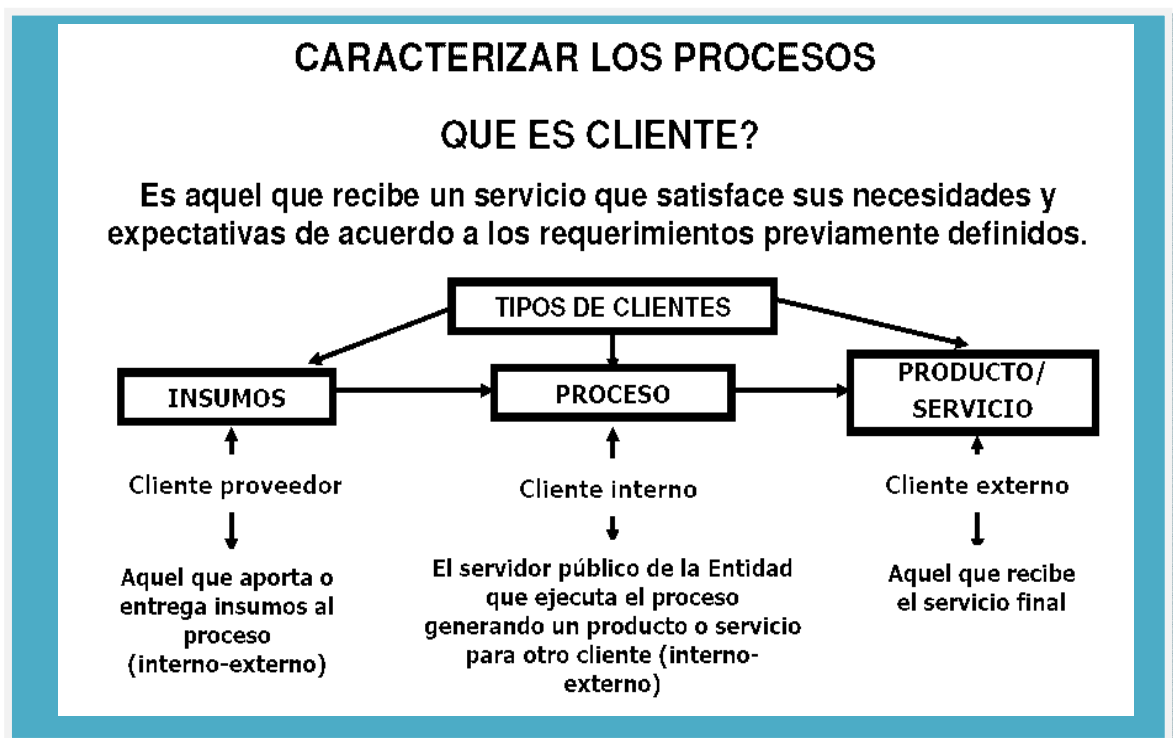


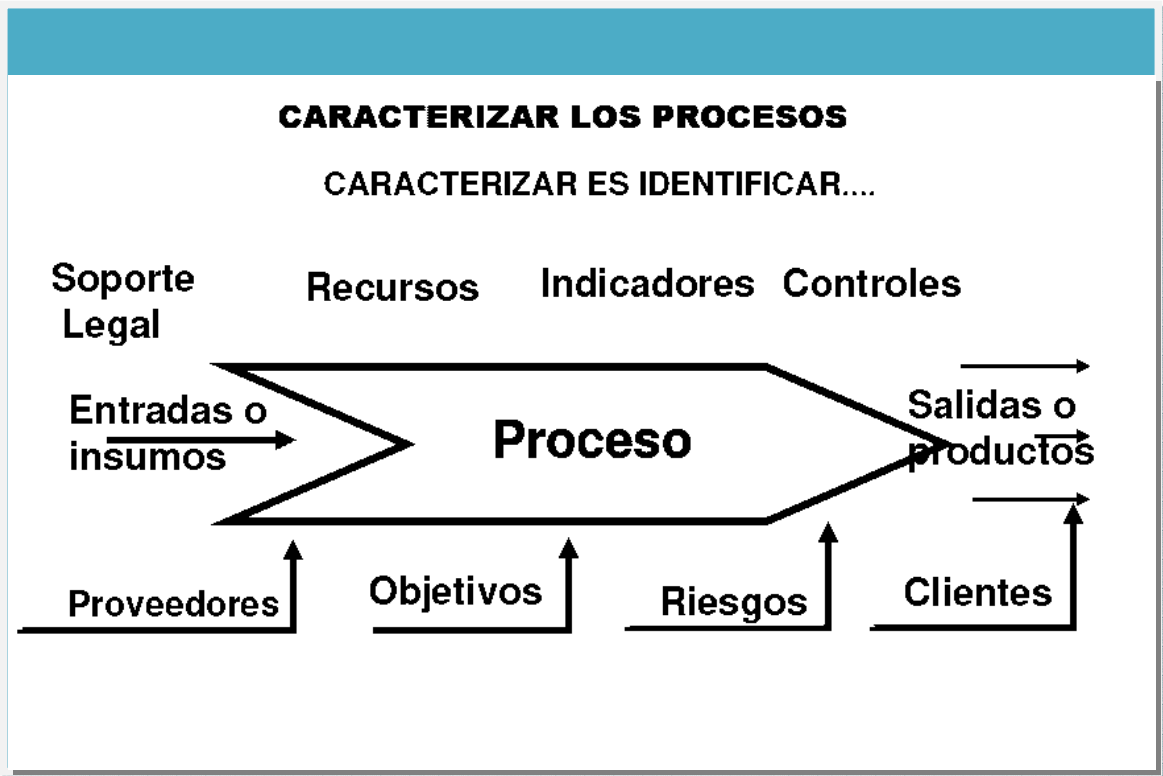
8. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Es clave conocer e identificar la clasificación de los clientes para la caracterización precisa de cada proceso, independientemente del tipo de cliente ya sea cliente proveedor, cliente interno o cliente externo.

En este proyecto se caracterizarán **los procesos misionales** de Kamex International S.A, teniendo en cuenta los requisitos de un proceso: Nombre del proceso, objetivo, alcance, responsable, participantes, proveedores, entradas, actividades, salidas, clientes, recursos, documentos, requisitos y parámetros de seguimiento y medición.

Figura 9. Caracterización de Procesos.





Fuente: Manual para la Implementación del Modelo Estándar del Control Interno.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

OBJETIVO	DISEÑAR Y FABRICAR LOS SUMINISTROS ORTOPEDICOS, ÓRTESIS Y PRÓTESIS SEGÚN ESPECIFICACIONES DEL CLIENTE Y DEL MEDICO CON EL PROPOSITO DE LOGRAR CONFORMIDAD DEL SERVICIO.	RESPONSABLE	PARTICIPAN	TIPO
ALCANCE	INICIA DESDE EL MOMENTO DEL DISEÑO Y FABRICACION DEL PRODUCTO HASTA OBTENER UN PRODUCTO TERMINADO.	INGENIERO INDUSTRIAL	LIDERES DEL PROCESO Y PERSONAL DE PLANTA	OPERATIVO

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES		SALIDAS	CLIENTES
		PLANEAR	HACER		
1. GESTIÓN COMERCIAL	a) Especificaciones del cliente y orden de pedido. Políticas de la Organización. Programa de trabajo.	Diseño de los productos. Planeación de la producción.	Realizar todas las actividades de producción de acuerdo al programa de trabajo y al diseño propuesto.	Resultado del programa de trabajo. Necesidad de capacitación.	1. GESTION COMERCIAL.
2. PRODUCCIÓN	b) Producto y propiedad del cliente. Equipos para la medición de las especificaciones del producto. Detección del producto no conforme. Resultado de los indicadores del proceso.	Elaboración de un plan y programa de trabajo. Establecer responsabilidades y requisitos para la realización de todas las actividades de producción.	Realizar los productos de acuerdo a las especificaciones y requisitos del cliente. Preservación del producto, se mantiene la preservación del producto y la propiedad del cliente durante las diferentes etapas de elaboración del producto.	Necesidad de personal. Necesidad de materias primas e insumos. Producto terminado y aprobado.	2. PRODUCCION.
3. GESTIÓN DE RECURSOS FISICOS.	c) Equipos e insumos en óptimas condiciones. Instructivos de manejo de equipos. Materias primas.	Determinar las condiciones adecuadas para prevenir las causas de los productos de no conformidad.	Controlar los productos no conformes.	Producto y propiedad del cliente en buen estado. Producto no conforme (devuelto).	3. GESTION DE RECURSO HUMANO.
4. GESTION DE TALENTO HUMANO	d) Personal capacitado y competente.	ACTUAR	VERIFICAR	Resultados y retroalimentación de acciones correctivas, preventivas y de mejora.	4. GESTION DE TALENTO HUMANO 5. TODOS LOS PROCESOS
		Identificación y trazabilidad del producto. Generar acciones correctivas, preventivas o de mejora. Implementar acciones necesarias para alcanzar los resultados planeados.	Verificar las especificaciones del diseño en el producto terminado. Verificar las especificaciones del cliente u usuario en el producto realizado. Verificar la eficacia de las acciones correctivas, preventivas y de mejora. Revisar los resultados de los indicadores del proceso.		

RECURSOS		DOCUMENTOS ASOCIADOS	REQUISITOS I	PARAMETROS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN
TÉCNICOS	LOCATIVOS			
<p>Computador. Teléfono. Fax. Impresora. Luz. Internet. Personal Competente. Equipos para la fabricación y medición de los productos.</p>	<p>Infraestructura adecuada para la realización de los productos y la comodidad del personal (PLANTA)</p>	<p>PGQ-02 procedimiento control del producto no conforme. PGQ-01 Procedimiento acciones correctivas, preventivas y de mejora. FGQ-04 control producto no conforme. FGQ-02 Solicitud de acción correctiva, preventiva o de mejora. FGQ-01 Estado de acción correctiva, preventiva o de mejora. Norma NTC ISO 9001:2000 Instructivos de manejo de los equipos.</p>	<p>REQUISITOS DE LA NORMA NTC ISO 9001:2000 REQUISITOS DE LA NORMA NTC ISO 13485</p> <p>5.2, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2.1, 7.2.2, 7.3.1, 7.3.3, 7.3.4, 7.3.5, 7.3.6, 7.3.7, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5, 8.1, 8.2, 8.2.1, 8.2.4, 8.3, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3.</p> <p>REQUISITOS DE LEY:</p> <p>LEY 9 DE 1979 DECRETO 4725 DE 2005 ARTÍCULO 245</p>	<p>Cumplimiento del diseño propuesto. Cumplimiento de la fórmula médica. Acciones correctivas Acciones Preventivas</p>

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN COMERCIAL

OBJETIVO	Revisar que los suministros ortopédicos, órtesis y prótesis se encuentren según las especificaciones del cliente o de la fórmula medica antes de realizar la entrega, además se debe buscar la manera más eficaz de mantener una buena comunicación con el cliente, con el propósito de lograr conformidad del servicio.	RESPONSABLE	PARTICIPAN	TIPO
ALCANCE	Inicia desde la obtención de la orden de pedido o la fórmula medica con las especificaciones hasta tener el producto terminado en buen estado y hacer la entrega final al cliente.	DIRECCIÓN NACIONAL DE VENTAS	ASESORES COMERCIALES Y PUNTOS DE VENTA	ADMINISTRATIVO

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES		SALIDAS	CLIENTES
		PLANEAR	HACER		
1. GESTIÓN GERENCIAL ✓ CLIENTES ✓ GESTION COMERCIAL ✓ PRODUCCION ✓ GESTION DE TALENTO HUMANO	a) Direccionamiento estratégico. Presupuesto disponible. b) Necesidad del cliente. Requisitos del cliente. Quejas y reclamos. c) Pasos a seguir para realizar el proceso según políticas de la organización. Solicitud de orden de pedido y especificaciones de fórmula medica. Producto no conforme. Glosas. Resultados de indicadores del proceso. d) Producto terminado. Producto aprobado. Producto empacado. e) Personal capacitado y competente.	Elaboración de un plan y programa de trabajo. Establecer responsabilidades y requisitos para la realización del proceso comercial. Diseñar actividades de promoción y publicidad de los productos y de la empresa. Establecer ciertas condiciones para prevenir las causas de los productos de no conformidad.	Realizar todas las actividades comerciales de acuerdo al programa de trabajo. Desarrollar las actividades de promoción y publicidad de la empresa. Dar respuesta a todas las cotizaciones solicitadas por el cliente. Identificación de la necesidad y requerimiento de la orden de pedido o fórmula medica. Realizar orden de compra. Entrega del producto. Atender glosas.	Resultado del plan de trabajo. Necesidad de capacitación. Necesidad de personal. Seguimiento de la satisfacción del cliente. Conocimiento de la empresa por parte de los clientes. Presentación de productos y lista de precios. Orden de compras aprobada. Producto terminado y aprobado. Producto empacado Producto entregado con aprobación de servicios firmada y acta de entrega. Resultados y retroalimentación de acciones correctivas, preventivas y de mejora.	1. GESTION COMERCIAL. 2. CLIENTES. 3. PRODUCCION. 4. GESTION DE RECURSO HUMANO. 5. GESTION DE TALENTO HUMANO 6. TODOS LOS PROCESOS
		ACTUAR	VERIFICAR		
		Identificación y trazabilidad del producto. Comunicación directa y continua con el cliente para comentar la trazabilidad del producto. Generar acciones correctivas y preventivas para las glosas. Implementar acciones necesarias para alcanzar los resultados planeados.	Verificar la existencia en el inventario del producto para realizar la venta. Verificar las especificaciones del cliente y fórmula médica. Verificar las especificaciones del cliente u usuario en el producto realizado. Verificar la eficacia de las acciones correctivas, preventivas y de mejora. Revisar los resultados de los indicadores del proceso		

RECURSOS		DOCUMENTOS ASOCIADOS	REQUISITOS I	PARAMETROS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN
TÉCNICOS	LOCATIVOS	PGQ-02 Procedimiento control del producto no conforme. PGQ-01 Procedimiento acciones correctivas, preventivas y de mejora. FGQ-04 control producto no conforme. FGQ-02 Solicitud de acción correctiva, preventiva o de mejora. FGQ-01 Estado de acción correctiva, preventiva o de mejora. Norma NTC ISO 9001:2000 Código de Comercio. .	REQUISITOS DE LA NORMA NTC ISO 9001:2000 REQUISITOS DE LA NORMA NTC ISO 13485 5.1, 5.2, 6.2, 6.3, 6.4, 7.2.1, 7.2.2, 7.2.3, 7.4.1, 7.4.2, 7.4.3, 7.5.1, 7.5.2, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5, 8.1, 8.2.1, 8.2.4, 8.3, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3 REQUISITOS DE LEY: NO TIENE	Cumplimiento de la orden de pedido. Cumplimiento de la fórmula médica. Satisfacción del cliente. Solución pronta y eficaz de las glosas. Más pacientes. Nuevos clientes Acciones correctivas. Acciones Preventivas.
Computador. Teléfono. Fax. Fotocopiadora. Impresora. Luz. Internet. Personal Competente.	Infraestructura adecuada para la gestión comercial y la comodidad del personal para desempeñar su trabajo. Conductor.			

9. CONCLUSIONES

Con este proyecto se busca que Kamex International S.A. de inicio al proceso para alcanzar la calidad integral buscando realizar la caracterización de los demás procesos.

A través de la historia y con el transcurrir del tiempo se ha tratado de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente u usuario, utilizando diferentes métodos tanto administrativos como asistenciales con parámetros de calidad que cada día se convierten de gran importancia para las organizaciones.

Es por eso que este proyecto le genera a Kamex International S.A una verdadera herramienta para crear estrategias gerenciales que favorecen la satisfacción del cliente interno, externo y proveedor, con lo cual mejoran la rentabilidad, competitividad y crean liderazgo en el mercado.

Por otro lado para obtener estas conclusiones fue importante iniciar con un diagnóstico de la situación actual de Kamex International S.A distribuidora de dispositivos médicos, para así poder conocer debilidades y fortalezas en cuanto a lo interno y amenazas y oportunidades en cuanto a lo externo, logrando así evidenciar algunas necesidades de la empresa; de mejorar porque cada día se debe generar un plan de mejora a cada actividad.

Además para llevar a cabo la realización de este proyecto también fue fundamental contar con la colaboración y disposición de toda la organización Kamex International S.A, esto gracias a sus deseos de pertenecer a una empresa con una visión llena de calidad y mejora continua.

A pesar de este deseo por parte de los empleados de tener parámetros de calidad se evidencia que a la organización le hace falta más comunicación interna de sus procesos, mas capacitación y sobretodo mas conocimiento sobre las herramientas de calidad, en este caso empezar por identificar y conocer el Marco estratégico para así poder saber cuáles son sus objetivos y metas a cumplir logrando igualmente crear un sentido de pertenencia más marcado en los empleados.

10. RECOMENDACIONES

- Es importante que las herramientas de calidad no solo se generen sino que además se actualicen y se les mantenga un plan de mejoramiento continuo. Ya que cuando se habla de organizaciones de salud o que prestan un servicio y/o producto de salud se exigen día a día altos niveles de calidad, en cuanto a eficiencia, eficacia y efectividad.
- Es importante que la alta gerencia tome en cuenta este diagnóstico inicial de la situación actual de la empresa para así poder crear programas de cómo disminuir o enfrentar esas falencia encontradas y de igual forma generar programas de aprovechamiento y mejora de esas fortalezas halladas al interior de la empresa ya que es de gran importancia conocer primero como esta funcionando la empresa a nivel interior para así poder tomar medidas sobre su entorno.
- Algo que debe ser esencial para Kamex International S.A en sus ganas de contar con altos niveles de calidad, es vincular primordialmente a todo el personal de la empresa sin excepción alguna, tanto la parte administrativa como operativa y además generar en ellos una mentalidad de aceptación al cambio continuo, esto lo puede realizar a través de capacitaciones y actividades continuas que permitan medir, analizar y monitorear el proceso de aprendizaje y continua calidad del cliente interno.
- Estas actividades de mejora continúa no solo se deben generar en el cliente interno, también se deben promover a nivel del cliente externo y proveedor para así poder tener un manejo y dominio integral sobre la satisfacción general de todas las personas que se relacionan o se ven involucradas con la empresa.

11. BIBLIOGRAFÍA

- LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.
www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/
- GESTIÓN DE LA CALIDAD ORIENTADA A LOS PROCESOS. Madrid. Editorial Esic, 1.999 (Pérez Fernández de Velasco J.)
- INTRODUCCION A LOS SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD. ISO 9001:2000 CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DE LA NORMA; Estructura basada en procesos. Sistemas de gestión de la calidad. Manual de Calidad, Documentación disponible en:
www.slideshare.net/introducción-a-los-sistemas-de-gestión-de-calidad.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIONES ICONTEC ISO 9000:2000 GUIA PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.
- PRINCIPIOS DE LA GESTION DE LA CALIDAD [pdf] basan las normas de sistemas de gestión de la calidad de la serie de... aplicación del principio de enfoque basado en procesos conduce a lo siguiente...disponible en:
www.iram.org.ar/documentos/sistemas/iso9000/calidad.pdf
- GUIAS DE APOYO A LA CALIDAD EN LA GESTION PUBLICA LOCAL: Guía 6 la gestión por procesos en la administración local orientación al servicio público de la ciudadanía.
www.dipalicante.es/FORMACION/es/menu/almacen/guiascalidad/GUIA06-2.pdf (5)
- GUÍA PARA LA PLANIFICACION DE LA CALIDAD CON ORIENTACION DE LA GESTION POR PROCESOS. Bogotá. Icontec, 2004. (López Carrizosa FJ ISO 9000 y la planificación de la calidad)
- Informe Técnico ISO/TR 14969: Informe técnico previsto para proporcionar recomendaciones sobre la aplicación de la Norma ISO 13485
- Ley 100 de 1993: Sistema General de Seguridad Social Integral en Colombia.

- Artículo 245. El Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. Créase el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA.
- Ley 1122 de 2007: Reforma al Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- Ley 9 De 1979: Disposiciones Sanitarias
- Decreto 4725 De 2005: Reglamenta El Régimen De Registros Sanitarios, Permiso De Comercialización y Vigilancia Sanitaria de los Dispositivos Médicos para Uso Humano.
- Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 13485: Dispositivos médicos. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos para propósitos regulatorios.

ANEXO 1

PLANEACION ESTRATEGICA FORMATO ANALISIS DOFA PARA KAMEX INTERNATIONAL S.A DISTRIBUIDORA DE DISPOSITIVOS MEDICOS

A NIVEL INTERNO: FORTALEZA O DEBILIDAD DENTRO DE KAMEX INTERNATIONAL S.A

ASPECTO	SI EXITE FUNCIONALMENTE EN LA EMPRESA (Fortalezas)	NO EXISTE EN LA EMPRESA (Debilidad)
1. Mercadeo, alcance y distribución de los productos.	X	
2. Ventajas competitivas.	X	
3. Recursos, activos y gente capacitada, motivada y suficiente.		X
4. Experiencia, conocimiento y datos confidenciales.		X
5. Aspectos innovadores.	X	
6. Ubicación geográfica.		X
7. Precio, valor y calidad de los productos.	X	
8. Acreditaciones, calificaciones y certificaciones.		X
9. Procesos, sistemas, tecnologías de la información y comunicaciones.	X	
10. Cultura actitudinal de comportamiento.		X
11. Control y dirección sobre las ventas al cliente final.	X	
12. Liderazgo, acompañamiento y seguimiento de la gerencia.		X

A NIVEL EXTERNO: OPORTUNIDAD O AMENAZA CON RELACION A LA COMPETENCIA Y SU DEMANDA

ASPECTO	SI ES VENTAJA PARA LA EMPRESA Y LA PUEDE POSICIONAR MEJOR ANTE LA DEMANDA (Oportunidad)	NO ES VENTAJA O PUEDE GENERAR PROBLEMAS PARA LA EMPRESA Y ANTE LA DEMANDA Y COMPETENCIA (Amenaza)
1. Influencias globales.		X
2. Vulnerabilidades de los competidores.	X	
3. Tendencias de la industria.		X
4. Desarrollos tecnológicos e innovaciones.		X
5. Exportación e importación (Economía – local o extranjera)	X	
6. Volúmenes de producción y/o distribución.	X	
7. Nuevas propuestas de venta.		X
8. Nuevos mercados.	X	
9. Alianzas estratégicas para agencias y distribución.	X	
10. Tácticas y grandes contratos.	X	(X)
11. Respaldo financiero sostenible.		X
12. Información e investigación.	X	
13. Efectos políticos (caso TLC).	X	
14. Intenciones de los competidores.	X	
15. Pérdida de personal clave.		X
16. Riesgo para la distribución.		X
17. Posible publicidad negativa.		X

**PLANEACION ESTRATEGICA
FORMATO ANALISIS DOFA
PARA KAMEX INTERNATIONAL S.A
DISTRIBUIDORA DE DISPOSITIVOS MEDICOS**

A NIVEL INTERNO: FORTALEZA O DEBILIDAD DENTRO DE KAMEX INTERNATIONAL S.A

ASPECTO	SI EXITE FUNCIONALMENTE EN LA EMPRESA (Fortalezas)	NO EXISTE EN LA EMPRESA (Debilidad)
1. Mercadeo, alcance y distribución de los productos.		✓
2. Ventajas competitivas.		✓
3. Recursos, activos y gente capacitada, motivada y suficiente.		✓
4. Experiencia, conocimiento y datos confidenciales.		✗
5. Aspectos innovadores.	✗	
6. Ubicación geográfica.		✗
7. Precio, valor y calidad de los productos.	✗	
8. Acreditaciones, calificaciones y certificaciones.		✗
9. Procesos, sistemas, tecnologías de la información y comunicaciones.	✗	
10. Cultura actitudinal de comportamiento.	✗	
11. Control y dirección sobre las ventas al cliente final.		✗
12. Liderazgo, acompañamiento y seguimiento de la gerencia.		✗

A NIVEL EXTERNO: OPORTUNIDAD O AMENAZA CON RELACION A LA COMPETENCIA Y SU DEMANDA

ASPECTO	SI ES VENTAJA PARA LA EMPRESA Y LA PUEDE POSICIONAR MEJOR ANTE LA DEMANDA (Oportunidad)	NO ES VENTAJA O PUEDE GENERAR PROBLEMAS PARA LA EMPRESA Y ANTE LA DEMANDA Y COMPETENCIA (Amenaza)
1. Influencias globales.		X
2. Vulnerabilidades de los competidores.		X
3. Tendencias de la industria.	X	
4. Desarrollos tecnológicos e innovaciones.	X	
5. Exportación e importación (Economía – local o extranjera)	X	
6. Volúmenes de producción y/o distribución.	X	
7. Nuevas propuestas de venta.		X
8. Nuevos mercados.	X	
9. Alianzas estratégicas para agencias y distribución.	X	
10. Tácticas y grandes contratos.	X	
11. Respaldo financiero sostenible.		X
12. Información e investigación.	X	
13. Efectos políticos (caso TLC).	X	
14. Intenciones de los competidores.	X	
15. Pérdida de personal clave.		X
16. Riesgo para la distribución.		X
17. Posible publicidad negativa.	X	

**PLANEACION ESTRATEGICA
FORMATO ANALISIS DOFA
PARA KAMEX INTERNATIONAL S.A
DISTRIBUIDORA DE DISPOSITIVOS MEDICOS**

A NIVEL INTERNO: FORTALEZA O DEBILIDAD DENTRO DE KAMEX INTERNATIONAL S.A

ASPECTO	SI EXITE FUNCIONALMENTE EN LA EMPRESA (Fortalezas)	NO EXISTE EN LA EMPRESA (Debilidad)
1. Mercadeo, alcance y distribución de los productos.	✓	
2. Ventajas competitivas.	✓	
3. Recursos, activos y gente capacitada, motivada y suficiente.		✓
4. Experiencia, conocimiento y datos confidenciales.	✓	
5. Aspectos innovadores.	✓	
6. Ubicación geográfica.	✓	
7. Precio, valor y calidad de los productos.	✓	
8. Acreditaciones, calificaciones y certificaciones.		✓
9. Procesos, sistemas, tecnologías de la información y comunicaciones.		✓
10. Cultura actitudinal de comportamiento.	✓	
11. Control y dirección sobre las ventas al cliente final.	✓	
12. Liderazgo, acompañamiento y seguimiento de la gerencia.	✓	

A NIVEL EXTERNO: OPORTUNIDAD O AMENAZA CON RELACION A LA COMPETENCIA Y SU DEMANDA

ASPECTO	SI ES VENTAJA PARA LA EMPRESA Y LA PUEDE POSICIONAR MEJOR ANTE LA DEMANDA (Oportunidad)	NO ES VENTAJA O PUEDE GENERAR PROBLEMAS PARA LA EMPRESA Y ANTE LA DEMANDA Y COMPETENCIA (Amenaza)
1. Influencias globales.	✓	
2. Vulnerabilidades de los competidores.	✓	
3. Tendencias de la industria.	✓	
4. Desarrollos tecnológicos e innovaciones.		✓
5. Exportación e importación (Economía – local o extranjera)	✓	
6. Volúmenes de producción y/o distribución.	✓	
7. Nuevas propuestas de venta.	✓	
8. Nuevos mercados.	✓	
9. Alianzas estratégicas para agencias y distribución.	✓	
10. Tácticas y grandes contratos.	✓	
11. Respaldo financiero sostenible.	✓	
12. Información e investigación.		✓
13. Efectos políticos (caso TLC).		✓
14. Intenciones de los competidores.		✓
15. Pérdida de personal clave.	✓	
16. Riesgo para la distribución.	✓	
17. Posible publicidad negativa.		✓

**PLANEACION ESTRATEGICA
FORMATO ANALISIS DOFA
PARA KAMEX INTERNATIONAL S.A
DISTRIBUIDORA DE DISPOSITIVOS MEDICOS**

A NIVEL INTERNO: FORTALEZA O DEBILIDAD DENTRO DE KAMEX INTERNATIONAL S.A

ASPECTO	SI EXITE FUNCIONALMENTE EN LA EMPRESA (Fortalezas)	NO EXISTE EN LA EMPRESA (Debilidad)
1. Mercadeo, alcance y distribución de los productos.	X	
2. Ventajas competitivas.	X	
3. Recursos, activos y gente capacitada, motivada y suficiente.		X
4. Experiencia, conocimiento y datos confidenciales.	X	
5. Aspectos innovadores.		X
6. Ubicación geográfica.	X	
7. Precio, valor y calidad de los productos.	X	
8. Acreditaciones, calificaciones y certificaciones.		X
9. Procesos, sistemas, tecnologías de la información y comunicaciones.		X
10. Cultura actitudinal de comportamiento.	X	
11. Control y dirección sobre las ventas al cliente final.	X	
12. Liderazgo, acompañamiento y seguimiento de la gerencia.	X	

A NIVEL EXTERNO: OPORTUNIDAD O AMENAZA CON RELACION A LA COMPETENCIA Y SU DEMANDA

ASPECTO	SI ES VENTAJA PARA LA EMPRESA Y LA PUEDE POSICIONAR MEJOR ANTE LA DEMANDA (Oportunidad)	NO ES VENTAJA O PUEDE GENERAR PROBLEMAS PARA LA EMPRESA Y ANTE LA DEMANDA Y COMPETENCIA (Amenaza)
1. Influencias globales.	X	
2. Vulnerabilidades de los competidores.	X	
3. Tendencias de la industria.		X
4. Desarrollos tecnológicos e innovaciones.		X
5. Exportación e importación (Economía – local o extranjera)	X	
6. Volúmenes de producción y/o distribución.	+	
7. Nuevas propuestas de venta.	X	
8. Nuevos mercados.		X
9. Alianzas estratégicas para agencias y distribución.	X	
10. Tácticas y grandes contratos.	X	
11. Respaldo financiero sostenible.	X	
12. Información e investigación.	X	
13. Efectos políticos (caso TLC).		X
14. Intenciones de los competidores.		X
15. Pérdida de personal clave.	X	
16. Riesgo para la distribución.		X
17. Posible publicidad negativa.		X

**PLANEACION ESTRATEGICA
FORMATO ANALISIS DOFA
PARA KAMEX INTERNATIONAL S.A
DISTRIBUIDORA DE DISPOSITIVOS MEDICOS**

A NIVEL INTERNO: FORTALEZA O DEBILIDAD DENTRO DE KAMEX INTERNATIONAL S.A

ASPECTO	SI EXITE FUNCIONALMENTE EN LA EMPRESA (Fortalezas)	NO EXISTE EN LA EMPRESA (Debilidad)
1. Mercadeo, alcance y distribución de los productos.	X	
2. Ventajas competitivas.	X	
3. Recursos, activos y gente capacitada, motivada y suficiente.		X
4. Experiencia, conocimiento y datos confidenciales.	X	
5. Aspectos innovadores.	X	
6. Ubicación geográfica.		X
7. Precio, valor y calidad de los productos.	X	
8. Acreditaciones, calificaciones y certificaciones.		X
9. Procesos, sistemas, tecnologías de la información y comunicaciones.		X
10. Cultura actitudinal de comportamiento.	X	
11. Control y dirección sobre las ventas al cliente final.	X	
12. Liderazgo, acompañamiento y seguimiento de la gerencia.		X

A NIVEL EXTERNO: OPORTUNIDAD O AMENAZA CON RELACION A LA COMPETENCIA Y SU DEMANDA

ASPECTO	SI ES VENTAJA PARA LA EMPRESA Y LA PUEDE POSICIONAR MEJOR ANTE LA DEMANDA (Oportunidad)	NO ES VENTAJA O PUEDE GENERAR PROBLEMAS PARA LA EMPRESA Y ANTE LA DEMANDA Y COMPETENCIA (Amenaza)
1. Influencias globales.		X
2. Vulnerabilidades de los competidores.		X
3. Tendencias de la industria.	X	
4. Desarrollos tecnológicos e innovaciones.		X
5. Exportación e importación (Economía – local o extranjera)	X	
6. Volúmenes de producción y/o distribución.	X	
7. Nuevas propuestas de venta.	X	
8. Nuevos mercados.		X
9. Alianzas estratégicas para agencias y distribución.	X	
10. Tácticas y grandes contratos.	X	
11. Respaldo financiero sostenible.	X	
12. Información e investigación.		X
13. Efectos políticos (caso TLC).		X
14. Intenciones de los competidores.		X
15. Pérdida de personal clave.		X
16. Riesgo para la distribución.	X	
17. Posible publicidad negativa.		X

**PLANEACION ESTRATEGICA
FORMATO ANALISIS DOFA
PARA KAMEX INTERNATIONAL S.A
DISTRIBUIDORA DE DISPOSITIVOS MEDICOS**

A NIVEL INTERNO: FORTALEZA O DEBILIDAD DENTRO DE KAMEX INTERNATIONAL S.A

ASPECTO	SI EXITE FUNCIONALMENTE EN LA EMPRESA (Fortalezas)	NO EXISTE EN LA EMPRESA (Debilidad)
1. Mercadeo, alcance y distribución de los productos.	X	
2. Ventajas competitivas.	X	
3. Recursos, activos y gente capacitada, motivada y suficiente.		X
4. Experiencia, conocimiento y datos confidenciales.	X	
5. Aspectos innovadores.		X
6. Ubicación geográfica.	X	
7. Precio, valor y calidad de los productos.	X	
8. Acreditaciones, calificaciones y certificaciones.		X
9. Procesos, sistemas, tecnologías de la información y comunicaciones.		X
10. Cultura actitudinal de comportamiento.	X	
11. Control y dirección sobre las ventas al cliente final.	X	
12. Liderazgo, acompañamiento y seguimiento de la gerencia.	X	

A NIVEL EXTERNO: OPORTUNIDAD O AMENAZA CON RELACION A LA COMPETENCIA Y SU DEMANDA

ASPECTO	SI ES VENTAJA PARA LA EMPRESA Y LA PUEDE POSICIONAR MEJOR ANTE LA DEMANDA (Oportunidad)	NO ES VENTAJA O PUEDE GENERAR PROBLEMAS PARA LA EMPRESA Y ANTE LA DEMANDA Y COMPETENCIA (Amenaza)
1. Influencias globales.	X	
2. Vulnerabilidades de los competidores.	X	
3. Tendencias de la industria.		X
4. Desarrollos tecnológicos e innovaciones.		X
5. Exportación e importación (Economía – local o extranjera)	X	
6. Volúmenes de producción y/o distribución.	X	
7. Nuevas propuestas de venta.	X	
8. Nuevos mercados.	X	
9. Alianzas estratégicas para agencias y distribución.	X	
10. Tácticas y grandes contratos.	X	
11. Respaldo financiero sostenible.	X	
12. Información e investigación.		X
13. Efectos políticos (caso TLC).		X
14. Intenciones de los competidores.		X
15. Pérdida de personal clave.	X	
16. Riesgo para la distribución.		X
17. Posible publicidad negativa.		X

**PLANEACION ESTRATEGICA
FORMATO ANALISIS DOFA
PARA KAMEX INTERNATIONAL S.A
DISTRIBUIDORA DE DISPOSITIVOS MEDICOS**

A NIVEL INTERNO: FORTALEZA O DEBILIDAD DENTRO DE KAMEX INTERNATIONAL S.A

ASPECTO	SI EXITE FUNCIONALMENTE EN LA EMPRESA (Fortalezas)	NO EXISTE EN LA EMPRESA (Debilidad)
1. Mercadeo, alcance y distribución de los productos.		X
2. Ventajas competitivas.		X
3. Recursos, activos y gente capacitada, motivada y suficiente.	X	
4. Experiencia, conocimiento y datos confidenciales.	X	
5. Aspectos innovadores.		X
6. Ubicación geográfica.	X	
7. Precio, valor y calidad de los productos.		X
8. Acreditaciones, calificaciones y certificaciones.		X
9. Procesos, sistemas, tecnologías de la información y comunicaciones.		X
10. Cultura actitudinal de comportamiento.	X	
11. Control y dirección sobre las ventas al cliente final.	X	
12. Liderazgo, acompañamiento y seguimiento de la gerencia.	X	

A NIVEL EXTERNO: OPORTUNIDAD O AMENAZA CON RELACION A LA COMPETENCIA Y SU DEMANDA

ASPECTO	SI ES VENTAJA PARA LA EMPRESA Y LA PUEDE POSICIONAR MEJOR ANTE LA DEMANDA (Oportunidad)	NO ES VENTAJA O PUEDE GENERAR PROBLEMAS PARA LA EMPRESA Y ANTE LA DEMANDA Y COMPETENCIA (Amenaza)
1. Influencias globales.	X	
2. Vulnerabilidades de los competidores.	X	
3. Tendencias de la industria.	X	
4. Desarrollos tecnológicos e innovaciones.	X	
5. Exportación e importación (Economía – local o extranjera)	X	
6. Volúmenes de producción y/o distribución.	X	
7. Nuevas propuestas de venta.	X	
8. Nuevos mercados.	X	
9. Alianzas estratégicas para agencias y distribución.		X
10. Tácticas y grandes contratos.	X	
11. Respaldo financiero sostenible.		X
12. Información e investigación.	X	
13. Efectos políticos (caso TLC).		X
14. Intenciones de los competidores.		X
15. Pérdida de personal clave.		X
16. Riesgo para la distribución.		X
17. Posible publicidad negativa.	X	

**PLANEACION ESTRATEGICA
FORMATO ANALISIS DOFA
PARA KAMEX INTERNATIONAL S.A
DISTRIBUIDORA DE DISPOSITIVOS MEDICOS**

A NIVEL INTERNO: FORTALEZA O DEBILIDAD DENTRO DE KAMEX INTERNATIONAL S.A

ASPECTO	SI EXITE FUNCIONALMENTE EN LA EMPRESA (Fortalezas)	NO EXISTE EN LA EMPRESA (Debilidad)
1. Mercadeo, alcance y distribución de los productos.	X	
2. Ventajas competitivas.	X	
3. Recursos, activos y gente capacitada, motivada y suficiente.		X
4. Experiencia, conocimiento y datos confidenciales.	X	
5. Aspectos innovadores.	X	
6. Ubicación geográfica.	X	
7. Precio, valor y calidad de los productos.	X	
8. Acreditaciones, calificaciones y certificaciones.		X
9. Procesos, sistemas, tecnologías de la información y comunicaciones.		X
10. Cultura actitudinal de comportamiento.	X	
11. Control y dirección sobre las ventas al cliente final.	X	
12. Liderazgo, acompañamiento y seguimiento de la gerencia.	X	

A NIVEL EXTERNO: OPORTUNIDAD O AMENAZA CON RELACION A LA COMPETENCIA Y SU DEMANDA

ASPECTO	SI ES VENTAJA PARA LA EMPRESA Y LA PUEDE POSICIONAR MEJOR ANTE LA DEMANDA (Oportunidad)	NO ES VENTAJA O PUEDE GENERAR PROBLEMAS PARA LA EMPRESA Y ANTE LA DEMANDA Y COMPETENCIA (Amenaza)
1. Influencias globales.	X	
2. Vulnerabilidades de los competidores.	X	
3. Tendencias de la industria.	X	
4. Desarrollos tecnológicos e innovaciones.		X
5. Exportación e importación (Economía – local o extranjera)	X	
6. Volúmenes de producción y/o distribución.	X	
7. Nuevas propuestas de venta.	X	
8. Nuevos mercados.	X	
9. Alianzas estratégicas para agencias y distribución.	X	
10. Tácticas y grandes contratos.	X	
11. Respaldo financiero sostenible.	X	
12. Información e investigación.		X
13. Efectos políticos (caso TLC).		X
14. Intenciones de los competidores.		X
15. Pérdida de personal clave.	X	
16. Riesgo para la distribución.	X	
17. Posible publicidad negativa.		X

**PLANEACION ESTRATEGICA
FORMATO ANALISIS DOFA
PARA KAMEX INTERNATIONAL S.A
DISTRIBUIDORA DE DISPOSITIVOS MEDICOS**

A NIVEL INTERNO: FORTALEZA O DEBILIDAD DENTRO DE KAMEX INTERNATIONAL S.A

ASPECTO	SI EXITE FUNCIONALMENTE EN LA EMPRESA (Fortalezas)	NO EXISTE EN LA EMPRESA (Debilidad)
1. Mercadeo, alcance y distribución de los productos.		X
2. Ventajas competitivas.	X	
3. Recursos, activos y gente capacitada, motivada y suficiente.		X
4. Experiencia, conocimiento y datos confidenciales.		X
5. Aspectos innovadores.	X	
6. Ubicación geográfica.		X
7. Precio, valor y calidad de los productos.	X	
8. Acreditaciones, calificaciones y certificaciones.		X
9. Procesos, sistemas, tecnologías de la información y comunicaciones.	X	
10. Cultura actitudinal de comportamiento.	X	
11. Control y dirección sobre las ventas al cliente final.		X
12. Liderazgo, acompañamiento y seguimiento de la gerencia.		X

A NIVEL EXTERNO: OPORTUNIDAD O AMENAZA CON RELACION A LA COMPETENCIA Y SU DEMANDA

ASPECTO	SI ES VENTAJA PARA LA EMPRESA Y LA PUEDE POSICIONAR MEJOR ANTE LA DEMANDA (Oportunidad)	NO ES VENTAJA O PUEDE GENERAR PROBLEMAS PARA LA EMPRESA Y ANTE LA DEMANDA Y COMPETENCIA (Amenaza)
1. Influencias globales.		X
2. Vulnerabilidades de los competidores.		X
3. Tendencias de la industria.	X	
4. Desarrollos tecnológicos e innovaciones.	X	
5. Exportación e importación (Economía – local o extranjera)	X	
6. Volúmenes de producción y/o distribución.	X	
7. Nuevas propuestas de venta.	X	
8. Nuevos mercados.		X
9. Alianzas estratégicas para agencias y distribución.	X	
10. Tácticas y grandes contratos.	X	
11. Respaldo financiero sostenible.		X
12. Información e investigación.	X	
13. Efectos políticos (caso TLC).	X	
14. Intenciones de los competidores.		X
15. Pérdida de personal clave.		X
16. Riesgo para la distribución.		X
17. Posible publicidad negativa.	X	

**PLANEACION ESTRATEGICA
FORMATO ANALISIS DOFA
PARA KAMEX INTERNATIONAL S.A
DISTRIBUIDORA DE DISPOSITIVOS MEDICOS**

A NIVEL INTERNO: FORTALEZA O DEBILIDAD DENTRO DE KAMEX INTERNATIONAL S.A

ASPECTO	SI EXITE FUNCIONALMENTE EN LA EMPRESA (Fortalezas)	NO EXISTE EN LA EMPRESA (Debilidad)
1. Mercadeo, alcance y distribución de los productos.		X
2. Ventajas competitivas.		X
3. Recursos, activos y gente capacitada, motivada y suficiente.	X	
4. Experiencia, conocimiento y datos confidenciales.	X	
5. Aspectos innovadores.		X
6. Ubicación geográfica.	X	
7. Precio, valor y calidad de los productos.		X
8. Acreditaciones, calificaciones y certificaciones.		X
9. Procesos, sistemas, tecnologías de la información y comunicaciones.		X
10. Cultura actitudinal de comportamiento.	X	
11. Control y dirección sobre las ventas al cliente final.	X	
12. Liderazgo, acompañamiento y seguimiento de la gerencia.	X	

A NIVEL EXTERNO: OPORTUNIDAD O AMENAZA CON RELACION A LA COMPETENCIA Y SU DEMANDA

ASPECTO	SI ES VENTAJA PARA LA EMPRESA Y LA PUEDE POSICIONAR MEJOR ANTE LA DEMANDA (Oportunidad)	NO ES VENTAJA O PUEDE GENERAR PROBLEMAS PARA LA EMPRESA Y ANTE LA DEMANDA Y COMPETENCIA (Amenaza)
1. Influencias globales.	X	
2. Vulnerabilidades de los competidores.	f	
3. Tendencias de la industria.	X	
4. Desarrollos tecnológicos e innovaciones.	X	
5. Exportación e importación (Economía – local o extranjera)	X	
6. Volúmenes de producción y/o distribución.	f	
7. Nuevas propuestas de venta.	X	
8. Nuevos mercados.	X	
9. Alianzas estratégicas para agencias y distribución.		X
10. Tácticas y grandes contratos.		X
11. Respaldo financiero sostenible.	X	
12. Información e investigación.	X	
13. Efectos políticos (caso TLC).		X
14. Intenciones de los competidores.		X
15. Pérdida de personal clave.		X
16. Riesgo para la distribución.		X
17. Posible publicidad negativa.	X	