

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA “REHABILITAR”**

**PABLO MAURICIO VEGA SANABRIA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2011**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA “REHABILITAR”**

**PABLO MAURICIO VEGA SANABRIA**

**Proyecto de grado presentado como requisito Para optar título  
PROFESIONAL EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Director  
Ing. ALEJANDRO MANTILLA CÁCERES  
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2011**

A Dios quien en todo este caminar de estudio  
no me abandono, y cuando ya no sentía fuerzas fue mi guía,  
A mi madre, junto con mis hermanas quienes han sido mi  
ejemplo de superación y apoyo en todo momento.

## **AGRADECIMIENTOS**

Autor del proyecto que expresa sus mayores agradecimientos a:

A Dios gracias, por darme de su sabiduría para llegar a cumplir mis sueños.

Ha personas maravillosa, profesores y compañeros que me han dado la oportunidad de superar toda dificultad y de crecer como profesional.

Ing. Alejandro Mantilla Cáceres, director de proyecto, por su grata colaboración y disponibilidad en todo momento.

Al Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia - INSED de la Universidad Industrial de Santander- UIS.

A Rosalba Vega, por haberme permitido aplicar mis conocimientos a través del plan de mejoramiento continuo y contribuir al crecimiento de la empresa.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	18
1. GENERALIDADES	19
1.1 REHABILITAR E.U	19
1.1.1 Antecedentes	19
1.1.2 Razón social	19
1.1.3 Ubicación	19
1.1.4 Objeto social	19
1.1.5 Tipo de sociedad.	19
1.1.6 Misión	19
1.1.7 Visión	20
1.1.8 Organigrama	20
1.1.9 Portafolio de servicios	20
1.1.10 Principales clientes	20
1.1.11 Infraestructura.	20
1.2 ANALISIS DEL SECTOR	20
1.2.1 Sector Salud.	20
1.2.2 Ortopedia y Traumatología	24
1.2.3 Productos en nuestro medio	26
1.2.4 Tendencia del uso del producto	28
1.3 MARCO DE REFERENCIAL LEGAL	29
1.3.1 Normas y reglamentos.	29
1.3.2 Acreditación o certificaciones	30
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	31
2.1 AREA GERENCIAL.	31
2.1.1 Planeación	31
2.1.2 Dirección	32
2.1.3 Organización	32
2.1.4 Control	34
2.2 ÁREA DE MERCADOS	34
2.2.1 Mercado objetivo	34
2.2.2 Investigación de mercados	35
2.2.3 Servicios de la empresa	35
2.2.4 Atributos diferenciadores	35
2.2.5 Políticas de precio	35
2.2.6 Canal de distribución	36
2.2.7 Publicidad	36
2.2.8 Competencia	36
2.3 AREA DE SERVICIOS	37
2.3.1 Organización del área de servicios	37

2.3.2	Proceso	37
2.3.3	Capacidad.	38
2.3.4	Atención al cliente	38
2.3.5	Proveedores.	38
2.3.6	Seguridad Industrial.	38
2.3.7	Ubicación e infraestructura	38
2.4	AREA DE TALENTO HUMANO	39
2.4.1	Aspectos generales	39
2.4.2	Capacitación y promoción de personal.	39
2.4.3	Salud y seguridad industrial.	41
2.5	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	41
2.5.1	Aspectos generales	41
2.5.2	Sistema de calidad.	42
2.6	AREA FINANCIERA Y CONTABLE	42
2.6.1	Costos y contabilidad	42
2.6.2	Análisis de los estados financieros	42
2.6.3	normas legal y tributario.	47
3.	PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION	49
3.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	49
3.2	MATRIZ DE PRIORIZACION	61
3.3	PROBLEMAS	67
3.4	ACCIONES	68
4.	PROPUESTA PLAN DE MEJORAMIENTO	70
5.	IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	72
5.1	AREA GERENCIAL	72
5.1.1	Planeación	72
5.1.2	Organización	74
5.2	AREA DE MERCADOS	75
5.2.1	Estrategia de publicidad a través del volante anuncios por la prensa”.	75
5.2.2	Portafolio de servicios	76
5.3	ÁREA DE SERVICIOS	76
5.3.1	Diagrama de operaciones	76
5.3.2	Mapa de procesos.	76
5.3.3	Manual de procesos	77
5.4	ÁREA RECURSO HUMANO	79
5.4.1	Diseño del Proceso Selección e inducción del Personal.	79
5.4.2	Programa de participación Integral “Lluvia de Ideas	81
5.4.3	Programa de capacitaciones para el talento humano	82
5.4.4	Exhibición rumbos corporativos.	82
5.5	ÁREA ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	83
5.5.1	Capacitación “Sensibilización al cambio”.	83
5.6	ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE	83

5.6.1 Propuesta de implementación de un software contable	83
5.6.2 Formular indicadores financieros.	83
6. EVALUACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	85
6.1 EVALUACION	85
6.1.1 Área gerencial	85
6.1.2 Área de mercados	86
6.1.3 Área de servicios.	86
6.1.4 Área del recurso humano	87
6.1.5 Área aseguramiento de la calidad	88
6.1.6 Área financiera y contable	89
6.2 DEFINICION DE INDICADORES	89
6.3 SEGUIMIENTO.	91
6.3.1 Área gerencial.	91
6.3.2 Áreas de mercados.	92
6.3.3 Área de servicios.	93
6.3.4 Área de recursos humanos.	94
6.3.5 Área aseguramiento de la calidad	95
6.3.6 Área financiera y contable.	95
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFIA	99
ANEXOS	100

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Políticas de Precios	35
Cuadro 2. Proveedores.	38
Cuadro 3. Análisis financiero 2008.	43
Cuadro 4. Análisis financiero 2009.	43
Cuadro 5. Balance año 2008 - 2009	44
Cuadro 6. Estado de Resultados 2008-2009	46
Cuadro 7. Ficha técnica del cliente.	50
Cuadro 8. Frecuencia de compra de inmovilizadores de hombro y clavícula.	51
Cuadro 9. Época de compra de inmovilizador de hombro y clavícula.	52
Cuadro 10. Cantidad de compra mensual	53
Cuadro 11. Lugar de preferencia de compra de inmovilizadores	54
Cuadro 12. Clasificación de los productos de inmovilizadores de hombro y clavícula	55
Cuadro 13. Características que se tienen en cuenta	56
Cuadro 14. Forma de pago a utilizar	57
Cuadro 15. Dificultades en la compra de inmovilizadores de hombro y clavícula	58
Cuadro 16. Disposición de adquirir inmovilizadores de hombro y clavícula a través de un fabricante en la ciudad	59
Cuadro 17. Sugerencias y recomendaciones a la empresa productora de inmovilizadores	60
Cuadro 18. Ponderación de la capacidad gerencial	62
Cuadro 19. Ponderación de la capacidad de mercados	63
Cuadro 20. Ponderación de la capacidad del servicio	64
Cuadro 21. Ponderación de la capacidad de recursos humanos	65
Cuadro 22. Ponderación del aseguramiento de la calidad	65
Cuadro 24. Ponderación de área	66
Cuadro 25. Ponderación total de áreas	67
Cuadro 26. Problemas y soluciones en el área gerencial.	67
Cuadro 27. Problemas y soluciones área de mercadeo	67
Cuadro 28. Problemas y soluciones área de Servicio.	68
Cuadro 29. Problemas y soluciones área de Recursos humanos.	68
Cuadro 30. Problemas y soluciones área aseguramiento de la calidad.	68
Cuadro 31. Problemas y soluciones área financiera.	68
Cuadro 32. Propuesta plan de mejoramiento	70
Cuadro 33. Indicadores Financieros	84
Cuadro 34. Evaluación gerencial	85
Cuadro 35. Evaluación área de mercados	86
Cuadro 36. Evaluación área de servicio	86
Cuadro 37. Evaluación área recursos humanos	87
Cuadro 38. Evaluación área aseguramiento de calidad	88
Cuadro 39. Evaluación área financiera y contable	89

Cuadro 40. Definición de indicadores.	89
Cuadro 41. Ponderación de la capacidad gerencial	91
Cuadro 42. Ponderación de la capacidad de mercados	92
Cuadro 43. Ponderación de la capacidad del servicio	93
Cuadro 44. Ponderación de la capacidad de recursos humanos	94
Cuadro 45. Ponderación del aseguramiento de la calidad	95
Cuadro 46. Ponderación de la capacidad financiera y contable	95
Cuadro 47. Matriz de priorización plan de mejoramiento.	96

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Árbol de Andry, símbolo de la Ortopedia y Traumatología	25
Figura 2. Inmovilizador de clavícula	27
Figura 3. Inmovilizador de hombro	27
Figura 4. Organigrama de Rehabilitar	33
Figura 5. Canal de distribución.	36

## LISTA DE GRAFICOS

	<b>Pág.</b>
Grafico 1. Frecuencia de compra de inmovilizadores de hombro y clavícula.	52
Grafico 2. Época de compra de inmovilizador de hombro y clavícula	53
Grafico 3. Cantidad de compra mensual.	54
Grafica 4. Lugar de preferencia de compra de inmovilizadores	55
Grafico 5. Clasificación de los productos de inmovilizadores de hombro y clavícula	56
Grafico 6. Características que se tienen en cuenta	57
Grafica 7. Forma de pago a utilizar en la compra de inmovilizadores de hombro y clavícula	58
Grafico 8. Dificultades en la compra de inmovilizadores de hombro y clavícula	59
Grafico 9. Disposición de adquirir inmovilizadores de hombro y clavícula a través de un fabricante en la ciudad	60
Grafica 10. Sugerencias y recomendaciones a la empresa productora de inmovilizadores	61

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO 1. ESTADOS FINANCIEROS BASICOS	101
ANEXO 2. ORGANIGRAMA DE REHABILITAR E.U.	103
ANEXO 3. ENCUESTA	104
ANEXO 4. MANUAL DE FUNCIONES "REHABILITAR E.U."	106
ANEXO 5. ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD "EL VOLANTE"	111
ANEXO 6. PORTAFOLIO DE SERVICIOS	113
ANEXO 7. DIAGRAMA DE OPERACIONES	115
ANEXO 8. MAPA DE PROCESOS	116
ANEXO 9. MANUAL DE PROCESOS	117
ANEXO 10. FLYER DE PROCESOS DE INDUCCION Y CAPACITACION	120
ANEXO 11. PRESENTACION PROPUESTA "LLUVIA DE IDEAS"	122
ANEXO 12. FORMATO "LLUVIA DE IDEAS"	126
ANEXO 13. SENSIBILIDAD AL CAMBIO	127
ANEXO 14. COTIZACION DEL SOFTWARE CONTABLE	133

## GLOSARIO

**ACTIVOS:** Es el conjunto de bienes que tiene o posee una empresa, así también, las deudas a favor de esta. Es decir es todo lo que tiene o posee. Se reconoce cuando es probable que se obtenga beneficios económicos y tiene un valor que puede ser medido confiabilidad.

**COPASO:** Comité paritario de salud ocupacional.

**PASIVOS:** (Son las deudas de la empresa) Agrupa el conjunto de las cuentas que representan las obligaciones contraídas por el ente económico en desarrollo del giro ordinario de su actividad, pagaderas en dinero, bienes o en servicios. Comprende las obligaciones financieras de proveedores, las cuentas por pagar, los impuestos, los gravámenes y tasas, las obligaciones labores, los diferidos, otros pasivos, los pasivos estimados, provisiones, bonos y papeles comerciales.

**RAZON FINANCIERA:** Es una herramienta administrativa que en términos contables y financieros, se utiliza para medir en un alto grado la eficacia, comportamiento financiero y rentabilidad de una empresa mediante su aplicación, el análisis, la interpretación y toma de decisiones.

Es aplicable a los siguientes estados financieros:

Balance General, Estado de Resultados, Estado de cambios patrimonial, Estado de cambios en la situación financiera y el Estado de flujo de efectivo.

## RESUMEN

**TITULO:** PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA REHABILITAR.\*

**AUTOR:** PABLO MAURICIO VEGA SANABRIA\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Diagnostico, mejoramiento, evaluación

### DESCRIPCION

En el presente trabajo se identificó, los problemas con sus respectiva causas que afectan a la empresa “Rehabilitar E.U.”, teniendo la capacidad de responder de forma inmediata con acciones que le permitan contra restar las situaciones críticas para hacer posible la consecución de sus objetivos a corto y a largo plazo; para lo cual se realizó un diagnóstico a las áreas de la organización: área gerencial, área de mercadeo, área de servicio, área de recurso humano, área de aseguramiento de la calidad y área financiera y contable; determinando los puntos críticos mediante la utilización de una matriz de priorización que permitió diseñar un plan de mejoramiento por áreas y posteriormente describir el proceso de evaluación, seguimiento y control del mismo.

El plan de mejoramiento fue desarrollado en la mayoría de las actividades propuestas, cumpliendo con las necesidades y requerimientos de Rehabilitar E.U, donde las acciones de mejora aportaron fortalecimiento en la imagen corporativa, procesos operativos y administrativos y análisis financiero de la organización; el cual les ayudará a mantener el nivel adecuado de un mercado exigente y variado para consolidar la empresa con alta competitividad dentro del sector. De igual forma el presente trabajo trajo beneficios en lo que tiene que ver con el campo personal del investigador al poder aplicar de manera práctica los conocimientos adquiridos.

---

\* Proyecto de grado.

\*\* Universidad Industrial de Santander. Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Ing. Alejandro Mantilla Cáceres.

## **SUMMARY**

**TITLE:** DESIGN OF A PLAN FOR CONTINUOUS IMPROVEMENT COMPANY REHABILITAR E.U. \*

**AUTHOR:** PABLO MAURICIO VEGA SANABRIA. \*\*

**KEYWORD:** Diagnosis, improvement, evaluation

### **DESCRIPTION:**

In this Project, we identified and prioritized the problems and what causes them, that are affecting the Enterprise Rehabilitar E.U., having an immediately response capacity to take actions that allow to counter the critical situations to make possible the achievement of their short and long term objectives, in order to do that, we did a diagnosis in the principal areas of the organization: management area, marketing area, service area, quality assurance area, and accounting and financial area; determining the critical points by using a prioritization matrix that allow us to came up with and improvement plan by each area, and posteriorly describe the process of evaluation, following and control of the plan.

The improvement plan was developed in most of the activities, satisfying the needs and requirements of REHABILITAR E.U., where the improvement actions had bring an strengthening in the corporative image, the operative and administrative processes and in the financial analysis of the organization; which is going to help them to keep the proper level for a very demanding and varied market to consolidate the enterprise with the highest competitiveness in the industry. This work benefited both researcher and the company. On one hand, the researcher could apply the knowledge acquired in a practical manner.

---

\* Project grade

\*\* Universidad Industrial de Santander. Institute regional outreach and distance education. Business Management. Ing. Alejandro Mantilla Cáceres

## INTRODUCCIÓN

La estructura empresarial requiere constantemente, cambios dentro de las organizaciones que las hagan más competitivas y acordes con los nuevos mercados; esta es una gran oportunidad que se presenta para que los profesionales de Gestión Empresarial desarrollen a cabalidad sus conocimientos y habilidades del mejoramiento continuo de las empresas.

En el siguiente proyecto se realiza un plan de mejoramiento en la empresa Rehabilitar con sede en la ciudad de Bucaramanga donde se propone una gran reforma en su área administrativa que le permita desarrollarse de manera exitosa todo el proceso administrativo con delegación de funciones en todas las áreas, con objetivos claros y así poder conquistar nuevos mercados y lograr posesionar los actuales productos en el mercado existente.

Para ejecutar el siguiente proyecto de mejoramiento de la empresa Rehabilitar E.U., se abordaran seis capítulos un primer capítulo de las generalidades donde se definirá la reseña histórica e información corporativa de la empresa, de igual forma se realizara un diagnostico donde se conocerá la historia de inmovilizadores; como un mecanismo de ayuda a la recuperación de fracturas, en el segundo capítulo se hablara del diagnóstico interno, el cual se analizara el área de gerencia, mercados, de servicios, de recursos humanos, aseguramiento de calidad y área financiera contable; el cual nos brindara un completo y detallado análisis de cada uno de ellos; el tercer capítulo es donde se establecerá las áreas críticas utilizando una matriz de priorización, lo cual permitirá diseñar un plan de acción por área, el cuarto capítulo especificara las acciones, tiempo, inversión indicadores. Para que en los dos últimos capítulos implementar el plan de mejoramiento, describir el proceso de evaluación y seguimiento y control del mismo.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 REHABILITAR E.U

**1.1.1 Antecedentes.** La empresa REHABILITAR E.U., inicia labores a mediados del año 1998, en sus inicios la empresa contaba con una sola máquina de coser y un operario con la puesta en el mercado de un solo producto (cabestrillo) y con un solo cliente, Droguería Uno, al año siguiente se inició la producción de los inmovilizadores de clavícula, en estos primeros años la producción de los inmovilizadores alcanzaba la puesta en el mercado de 30 unidades bimensuales, producción que era vendida y distribuida a su único cliente, Droguería Uno, con el transcurrir de los años la producción de la empresa ha aumentado un 150%, a fecha de hoy, este porcentaje se ve reflejado en la elaboración aproximada de 80 unidades bimensuales, conservando como su único cliente, a la Droguería Uno. A partir del año 2004 se adquiere una maquina fileteadora y una maquina plana, las que ayudaron a la obtención de un diseño armonioso y con mejor acabado. Analizando el mercado desde sus inicios hasta el día de hoy existen solo dos empresas productoras de productos ortopédicos.

**1.1.2 Razón social.** La empresa se denomina Fábrica y comercializadora de productos ortopédicos REHABILITAR EU.

**1.1.3 Ubicación.** Rehabilitar se encuentra ubicada en la carrera 50 # 72 -77 de la ciudad de Bucaramanga.

**1.1.4 Objeto social.** Fabricación y comercialización de inmovilizadores de clavículas para niños y adultos.

**1.1.5 Tipo de sociedad.** La empresa Rehabilitar fue constituida como unipersonal, se caracteriza por ser de una persona natural o jurídica que reúne las cualidades requeridas para ejercer el comercio

**1.1.6 Misión.** “Somos una empresa que satisface las necesidades del cliente interno y externo: desarrollando, fabricando y comercializando productos como inmovilizadores de hombros y clavículas para adultos y niños de excelente calidad”.

**1.1.7 Visión.** Ser una empresa líder en la fabricación y comercialización de inmovilizadores de hombros y clavículas en Santander, para ser identificados como símbolo de excelencia para el año 2012.

**1.1.8 Organigrama.** En la actualidad la empresa Rehabilitar se encuentra organizada jerárquicamente, cuenta con 4 empleados distribuidos de la siguiente manera.

- Gerente General (1)
- Operarios (3)

Su propietaria cumple con todas las funciones que tiene que ver con el manejo de la empresa. Se lleva facturación y se encuentra registrada ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) en el régimen simplificado, se encuentra registrada en la cámara de comercio; Posee inventario de sus activos, a pesar de sus esfuerzos persiste en grandes debilidades en el área administrativa

**1.1.9 Portafolio de servicios.** Los productos que la empresa Rehabilitar ofrece son, inmovilizadores de clavícula para niños y adultos inmovilizadores de hombros para adulto y niños.

**1.1.10 Principales clientes.** Las entidad principal que adquieren estos productos (inmovilizadores de clavículas para niños y adultos) es la Droguería Uno, otros clientes potenciales son las clínicas y los centros de ortopedia.

**1.1.11 Infraestructura.** Se encuentra diseñada con solo piso, donde hay un salón grande que tiene una dimensión de 9 mts cuadrados. Su construcción es ladrillo frisado y estucado y pintado de color blanco almendra, posee una buena iluminación por 3 fluorescentes bien ubicadas, la ventilación es buena ya que tiene un ventanal grande; este diseño permite que se desarrolle la producción en buenas condiciones y cuenta con servicios sanitarios independientes.

## **1.2 ANALISIS DEL SECTOR**

**1.2.1 Sector Salud.** El concepto de salud es comúnmente definido como la ausencia de enfermedad, definición incompleta que solo abarca al individuo como un organismo orgánico y aislado. La Organización Mundial de la Salud (OMS),

define a la salud como el estado de completo bienestar físico, mental, social y no solo la ausencia de enfermedad. El ser humano vive inmerso en un ambiente externo dentro del cual desarrolla todas sus actividades cotidianas. Forma parte de una sociedad con características particulares, con creencias, hábitos, diferentes posibilidades económicas y psicológicas; se relaciona afectivamente con su entorno. Todos estos aspectos caracterizan a la vida de los seres humanos, los responsables de la salud pública deben ocuparse de ellos. En el siglo pasado se sabía poco sobre las enfermedades y sus causas. La higiene en la alimentación y en la vivienda era muy deficiente y muchas personas jóvenes morían a causa de enfermedades. La medicina moderna cuenta con importantes recursos para combatir las afecciones del organismo (medicamentos, sueros, vacunas y operaciones). Una de las funciones más importantes del médico es la educación para la prevención. El paso del concepto negativo de la salud a una visión positiva ha conducido a un movimiento ideológico, según el cual, las acciones deben ir dirigidas a fomentar estilos de vida sanos, frente al enfoque preventivo que había prevalecido hasta entonces, paralelamente, se ha producido un cambio terminológico: De la tradicional denominación de Educación Sanitaria a la actual Educación para la Salud. Es interesante tener como objeto mejorar la salud de las personas, considerando dos perspectivas: Preventiva De promoción de la salud desde el punto de vista preventivo, capacitando a las personas para evitar los problemas de salud mediante el propio control de las situaciones de riesgo, o bien, evitando sus posibles consecuencias. Desde una perspectiva de promoción de la salud, capacitando a la población para que pueda adoptar formas de vida saludable. La educación para la salud es un proceso de formación, de responsabilidad del individuo a fin de que adquiera los conocimientos, las actitudes y los hábitos básicos para la defensa y la promoción de la salud individual y colectiva. Es decir, como un intento de responsabilizar al individuo y de prepararlo para que, poco a poco, adopte un estilo de vida lo más sano posible y unas conductas positivas de salud.<sup>1</sup>

La Fisioterapia es una profesión del área de la salud que, mediante el estudio del movimiento corporal humano, busca identificar sus características y posibilidades y propende por el desarrollo de cada individuo en su contexto social.

**Entidades de salud<sup>2</sup>** La estructura del sistema de seguridad social del país está encabezada por el Ministerio de Salud y el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud; la financiación se consigue a través del Fondo de Solidaridad y Garantía - FOSYGA, la administración es gestionada por las Empresas Promotoras de Salud y la atención es prestada por las diferentes Instituciones Prestadoras de los Servicios de Salud. Las funciones de inspección, vigilancia y control recaen sobre

---

<sup>1</sup> [www.iae.esc.edu.ar/trabajos/asma/teorico.htm](http://www.iae.esc.edu.ar/trabajos/asma/teorico.htm)

<sup>2</sup> [www.minsalud.gov.co](http://www.minsalud.gov.co) "Perfil demográfico y social Colombiano. Aspecto - Salud"

la Superintendencia Nacional de Salud, que además controla los aspectos financieros de las entidades participantes.

El Ministerio de Salud realiza las actividades de vigilancia epidemiológica, vacunación y control de alimentos, entre otras, las cuales constituyen el Plan Básico de Salud.

Pasaran de 25 millones de asegurados en el 2002 a 41 millones de afiliados y 2.6 millones de cupos adicionales en el 2010. Avanzaran en permitir que 10.2 millones de colombianos tengan servicio de salud.

El avance en salud laboral también merece mención gracias a los programas adelantados por las empresas Administradoras De Riesgos Profesionales, públicas y privadas. De una tasa de 100 accidentes por cada 1.000 trabajadores en 1980, se ha pasado a una tasa de 36 por 1.000 en 1994 en el año 2001 se pasó a ser del orden del 19.2 por 1.000, la meta para el 2005 es alcanzar el 10 por mil, cifra igual a la de los países industrializados.<sup>3</sup>

El promedio de habitantes por médico se ha situado en 1998 en 806 y en el 2002 es de 660 por mes, cuando en 1995 era de 2.153. Por el contrario, el número de camas de hospital por cada mil habitantes, que en 1970 era de 2,2 se redujo a 1,4 en 1999 (último dato disponible), cifra que representa un serio retroceso en esa dotación de carácter sanitario.

Esta situación es consecuencia del bajo nivel del gasto público en salud: 3,6% del producto interno bruto en 1990, contrastando con el 4,8% y 4,4% como aportes en 1997 y 1999, respectivamente<sup>4</sup>.

Otro indicador importante en el conjunto del sistema sanitario es el agua potable. El 96% de la población tiene acceso a la misma en el 2002, en 1990 el porcentaje era de tan sólo el 63%.

---

<sup>3</sup> [www.supersalud.gov.co](http://www.supersalud.gov.co) "Evaluación SGSSS. Diciembre de 2006".

<sup>4</sup> Idem

**Promotoras de Salud EPS<sup>5</sup>.** El sistema contributivo se puede asimilar a un sistema unificado de protección, alrededor del Fondo de Solidaridad y Garantía, con diversos agentes públicos o privados que recaudan por delegación de dicho Fondo las cotizaciones que deben pagar al sistema los usuarios por los cuales las EPS compiten. Estas entidades, se encuentran relacionadas financieramente entre sí mediante el cruce de cuentas que hacen con el Fondo de Solidaridad y Garantía en virtud de los diferentes recaudos y la única unidad de pago por capitación. Para evitar el monopolio, el centralismo y el gigantismo, el sistema general contempla que el Plan Obligatorio de Salud puede ser ofrecido y garantizado por diferentes Entidades Promotoras de Salud, de acuerdo a la competencia que alcancen en virtud a los afiliados que logre alcanzar.

Las Entidades Promotoras de Salud son los núcleos organizativos del Sistema de Seguridad Social en Salud. En cuanto tales, y por expresa autorización de la ley, sus principales funciones son la afiliación de los colombianos al Sistema, la movilización básica de los recursos financieros, la promoción de la salud y el manejo del riesgo de enfermar de sus afiliados y la organización de la prestación de los servicios de salud. Tienen, además, como funciones complementaria, la administración de las incapacidades, los servicios de salud por Accidentes de Trabajo y Enfermedad Profesional ATEP, y la organización de planes complementarios de salud.

Estas entidades deben promover activamente la afiliación de las familias colombianas con capacidad de pago, a través del régimen contributivo, y coordinar con los gobiernos locales la afiliación de los más pobres a través del régimen subsidiado.

Ellas en su función de manejo del riesgo, disminuyen para el individuo la incertidumbre financiera asociada con la ocurrencia de eventos de enfermedad futuros e inciertos, mediante instrumentos financieros y de agrupamiento de riesgo. Mediante el pre-pago, las Entidades Promotoras de Salud estimulan la previsión del impacto financiero de la atención de casos costosos de enfermedad, suavizando la dimensión temporal de los gastos.

La Entidad Promotora de Salud EPS gestiona y coordina la oferta de servicios de salud, directamente o a través de la contratación con Instituciones Prestadoras y profesionales de la salud, para permitir la atención integral a los usuarios en sus

---

<sup>5</sup> LA REFORMA A LA SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD. Antecedentes y resultados. Tomo 3. 1994.

fases de fomento de la salud y prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la enfermedad.

- **Instituciones Prestadoras de Salud IPS<sup>6</sup>.** Las Instituciones Prestadoras de Servicios en Salud IPS son las diferentes fuentes de suministro de servicios en Salud para las Entidades Promotoras de Salud EPS y estas a su vez llegan a los usuario a través de los hospitales, consultorios, laboratorios, centros de atención básica, demás centros de servicios de salud y todos los profesionales que, agrupados o individualmente, ofrezcan sus servicios.

Las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS pueden o no, tener relación patrimonial con las Entidades Promotoras de Salud EPS, pero en todo caso gozan de autonomía técnica y financiera. A su vez, las Entidades Promotoras de Servicios de Salud EPS ofrecen a los afiliados y usuarios distintas alternativas de prestadores de servicios, entre los cuales el usuario también ejerce la libre escogencia. La autonomía de las Instituciones Prestadoras de Salud IPS se determina como mecanismo para asegurar la eficiencia en la gestión y un mejor control entre los agentes participantes.

**1.2.2 Ortopedia y Traumatología.<sup>7</sup>** El nombre genérico de "Traumatología", que define aquella parte de la medicina que se dedica al estudio de las lesiones del aparato locomotor es en la actualidad insuficiente, ya que esta especialidad se extiende mucho más allá del campo de las lesiones traumáticas, abarcando también el estudio de aquellas congénitas o adquiridas, en sus aspectos preventivos, terapéuticos, de rehabilitación y de investigación, y que afectan al aparato locomotor desde el niño hasta la senectud.

Actualmente en muchos países se usa el nombre de "Ortopedia" para referirse al estudio de las enfermedades del tronco y las extremidades, pero la tradición del uso de la palabra "traumatología" hace que la palabra "ortopedia" excluya las lesiones traumáticas. Por lo anteriormente señalado se denomina a esta especialidad como "Ortopedia y Traumatología".

La palabra ortopedia empezó a usarse en el Siglo XVIII con la publicación por Andry, en el año 1743, de su trabajo "Ortopedia o el arte de prevenir y corregir en

---

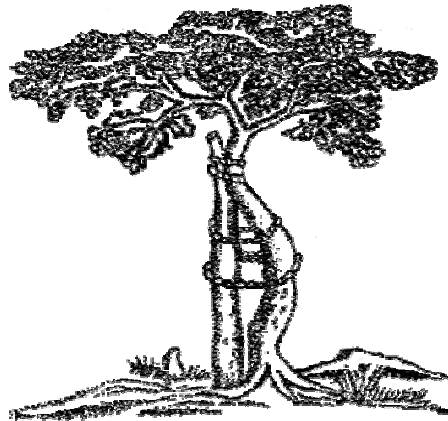
<sup>6</sup> Op. Cit.

<sup>7</sup> file:///D:/Jaelis/Docs de emule/Medicina/MEDICINA\_Manual de Ortopedia y Traumatología/Trau\_Portada.html05-03-2005 9:53:19Manual de ortopedia y traumatología. Facultad de medicina.2005.

los niños las deformaciones del cuerpo". Este autor simbolizó esta rama de la medicina con la figura de un árbol torcido, el cual, para corregir su crecimiento, se encuentra atado fuertemente a una estaca (Figura 1). Este símbolo representa a la especialidad y lo llevan como logotipo las Sociedades Científicas que se preocupan de su desarrollo, entre otras, la Sociedad Chilena de Ortopedia y Traumatología.

Etimológicamente la palabra ortopedia proviene del griego, orthos = derecho y paidos = niño, basada en las frecuentes deformaciones esqueléticas en los niños debidas a poliomielitis, tuberculosis, alteraciones congénitas y otras. Evidentemente el hombre, desde la prehistoria y nacimiento viene enfrentando los traumatismos en su permanente lucha por la sobrevivencia.

**Figura 1. Árbol de Andry, símbolo de la Ortopedia y Traumatología**



Los primeros documentos escritos que describen lesiones traumáticas y ortopédicas, se encuentran en los papiros egipcios de alrededor de 2000 años a. de C. (papiro de Eden Smith).

Posteriormente aparece Hipócrates (460-377 a. de C.), reconocido como Padre de la Medicina y como uno de los grandes precursores de la ortopedia, a través de sus obras como el "Tratado de las fracturas" y el "Tratado de las articulaciones", donde describe el cuadro clínico de las luxaciones traumáticas y congénitas de la cadera, las artritis supuradas, el pie bot, y algunos métodos terapéuticos con principios similares a los de la actualidad, como la introducción de la tracción en el tratamiento de las fracturas.

Durante el Siglo XIX hubo un gran desarrollo de la ortopedia mediante el uso de métodos terapéuticos mecánicos, pero paralelamente, hacia fines de este siglo, se inicia el desarrollo de la cirugía, gracias al empleo del conocimiento de la asepsia, antisepsia, y la anestesia, dando las bases para el desarrollo de la cirugía general, incluyendo la cirugía ortopédica. Por esto hoy hablamos de los métodos terapéuticos conservadores, como los tratamientos ortopédicos, para diferenciarlos de aquéllos en que se emplea la cirugía, denominándolos métodos quirúrgicos, a pesar que todos ellos forman parte de la ortopedia. El gran auge de la cirugía ha hecho denominar a la especialidad como "cirugía ortopédica" o "cirugía del aparato locomotor". A fines del Siglo XIX Wilhelm Conrad Roentgen (1895) realizó el sensacional descubrimiento de los rayos X, que significó un gran avance en el diagnóstico de las lesiones del aparato locomotor.

Actualmente, a través del gran desarrollo ocurrido durante el siglo XX, la especialidad ha tomado un impulso incalculable a través de las posibilidades de recuperación que ofrece a los pacientes que sufren traumatismos cada vez más frecuentes y de mayores proporciones. Además, el aumento del promedio de vida de las personas se traduce en un mayor número de lesiones osteoarticulares degenerativas e invalidantes. Es así como en la segunda mitad de este siglo, han alcanzado un gran desarrollo la cirugía de los reemplazos articulares, la cirugía de la columna, la cirugía artroscópica, el manejo quirúrgico de las fracturas a través de las distintas técnicas de osteosíntesis, la cirugía reparativa, etc., que prometen en el futuro una gran actividad médico quirúrgica en la mejoría de los pacientes afectados por una patología del aparato locomotor.

**1.2.3 Productos en nuestro medio.** La clavícula es el hueso largo con forma de "S" situado en la parte superior del tórax, que conecta el hombro con el esternón. Es visible y palpable en la mayoría de las personas, y sirve de guía y soporte en todos los movimientos del hombro-brazo. Su fractura es la más frecuente del cuerpo, y habitualmente ocurre tras caída con apoyo de la mano o golpe directo sobre el hombro.

Tratamiento. El tratamiento está determinado tanto por las características radiológicas de la fractura (grado de conminación, desplazamiento-acortamiento) como por las circunstancias del paciente (deportista, edad, tipo de trabajo y hobbies, etc.). Más del 80% de las fracturas de la clavícula ocurren a nivel del tercio medio, y en este caso la indicación suele ser conservadora. Se coloca el clásico vendaje inmovilizador en "Figura de 8" el cual ayuda a alinear los fragmentos óseos y proporciona alivio del dolor. Este vendaje se mantiene durante

2-3 semanas, de manera a conseguir una estabilización de la fractura e impedir su acortamiento.<sup>8</sup>

**Figura 2. Inmovilizador de clavícula**



**Inmovilizador de hombro:** Las fracturas de la cavidad glenoidea pueden ser de dos formas: uno cuando las fuerzas se dirigen directamente y la otra indirectamente. Esto produce un estallamiento cuando se cae sobre el hombro o sobre el codo (fuerza directa), o cuando se luxa el hombro y se arranca un pedazo de ceja (indirecta). En este caso es por avulsión, como cuando se arranca el tríceps produciendo una rotura de la ceja inferior. La mayoría de las fracturas de escápula no son quirúrgicas. Con sólo un cabestrillo o Velpeau y movilización temprana se logran buenos resultados; el vendaje de VELPEAU por dos semanas y luego un cabestrillo y ejercicios por dos semanas.

**Figura 3. Inmovilizador de hombro**



---

<sup>8</sup> <http://traumacor.com/fractura>

**1.2.4 Tendencia del uso del producto.** El nuevo modelo de inmovilización de clavícula IC-30, presenta importantes mejoras tanto en confort como en diseño para su adaptación y regulación. El primer punto importante es el nuevo diseño de la almohadilla acromio clavicular diseñada específicamente para ejercer una amplia y cómoda presión en el acromio y la cabeza del húmero sobre la zona delto-pectoral, repartiendo de esta manera la presión sobre la articulación con mayor confort, obteniendo una retropulsión de hombros tolerable. La zona axilar se encuentra confeccionada en su interior con microfibra produciendo un perfecto acolchado y permitiendo a su vez una correcta transpiración. El sistema de cinchas para la regulación al ser independiente nos permitirá posicionar la almohadilla ínter-escapular a la altura deseada, a la vez que ejercemos la tracción necesaria.

Los fijadores de microgancho utilizan nuestro ya tradicional sistema que permite ser retirado, cortar la cincha a la longitud deseada y volver a posicionarlo, evitando tener que realizar costuras, remachados u otros sistemas de fijación.

Tratamiento para fracturas de clavícula, como vendaje de 8 de guarismo. Recordatorio postural. Cómo método de reposo limitando la movilidad y evitando la fuerza de gravedad causante de tensiones cápsulo ligamentosa, obteniendo una posición funcional correcta.<sup>9</sup>

- **Inmovilización de hombro**, confeccionado en un tejido especial acolchado que permite la adherencia del velcro en toda la superficie del soporte. De fabricación en medida única, su sólida construcción le hace ser un soporte seguro y confortable para el paciente. Versátil por su adaptabilidad puede utilizarse en pacientes de cualquier edad, así como en miembro derecho o izquierdo. Su sistema de sujeción por velcro, hace que sea un soporte de fácil y rápida colocación. Inmovilización del hombro a la abducción y rotación. Esta ortesis inmovilizadora se utiliza en aquellas patologías en las que se precise un reposo absoluto de la articulación gleno-humeral.

**COLOCACION:** Se compone de:

- a) Soporte de brazo y cinturón de suspensión.
- b) Cinta de cierre con anillas.
- c) Cinta de cierre.

---

<sup>9</sup> <http://www.orliman.com/AdaptingSystem/>

1. Colocar el soporte del brazo y adaptar alrededor del codo. El codo ha de quedar ajustado en el extremo cerrado.
2. Ajustar la longitud del soporte doblando el extremo distal hacia el interior, hasta obtener el largo deseado.
3. Cerrar el soporte sobre la mano aplicando la cinta de cierre con anillas, la anilla central debe estar siempre situada en la parte superior del brazo. La posición de la segunda anilla puede situarse en la parte anterior o posterior y permite variantes de la fijación en el inmovilizador.
4. Para mantener el brazo en la posición correcta, pasar la cinta del soporte por detrás de la espalda y recogerla al lado del cuello. Pasarla a través de la anilla central, fijándola a la altura deseada mediante el velcro.
5. Para inmovilizar el hombro fijar un extremo del cinturón inmovilizador a nivel del codo. Pasarlo alrededor de la espalda del paciente.

## **PRECAUCIONES DE USO**

- La ortesis debe ser utilizada bajo supervisión médica.
- Evitar ejercer presión excesiva en los cierres velcro.
- No exponer a llamas o fuentes de calor.
- Lavar a mano con agua fría.<sup>10</sup>

## **1.3 MARCO DE REFERENCIAL LEGAL**

**1.3.1 Normas y reglamentos.** Las normas y reglamentos aplicables para los productos ortopédicos son las siguientes.

En el decreto 2100 del 1995 es aplicable para los afiliados a los riesgos profesionales, por la empresa tener más de un puesto de trabajo.

Decreto 3990 de 2007 establecen la Inscripción y Buenas Prácticas de Manufactura para la fabricación y adaptación de dispositivos médicos sobre medida de Prótesis y ortésis ortopédica externa. En el artículo I establece la vigilancia, control, los requisitos y el procedimiento para la inscripción y obtención del Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura para la fabricación y adaptación para los establecimientos en donde se fabriquen y adapten los

---

<sup>10</sup> <http://www.ortoweb.com/>

dispositivos médicos sobre medida de prótesis y ortésis ortopédica externa, adoptando los requisitos que estos establecimientos deben cumplir, los cuales se encuentran contenidos en los Anexo I, II y III que hacen parte integral de la presente resolución.

Decreto 4725 de 2005 reglamenta el régimen de registros sanitarios, permiso de comercialización y vigilancia sanitaria de los dispositivos médicos para uso humano, exceptúa a los dispositivos médicos sobre medida de prótesis y ortésis deberán fabricarse, y adaptarse en forma tal que su utilización no comprometa la salud, ni la seguridad de los usuarios o de quienes estén en contacto con los mismos, cuando se empleen en las condiciones y con las finalidades previstas.

Las empresas en donde se fabriquen y adapten los dispositivos médicos sobre medida de prótesis y ortésis ortopédica externa, para su funcionamiento deberán contar con el Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura para la fabricación y adaptación, en los tiempos establecidos en la presente resolución. Los establecimientos deberán articular sus procesos con un servicio de rehabilitación debidamente habilitado. Estos servicios pueden hacer parte del establecimiento o ser contratados con una Institución Prestadora de Servicios. Lo anterior se debe demostrar mediante registros que establezcan dicha relación de manera que se obtenga un manejo conjunto interdisciplinario de los usuarios.<sup>11</sup>

**1.3.2 Acreditación o certificaciones.** Todas las actividades planificadas y sistemáticas implantadas dentro de un sistema de gestión de la calidad que permiten demostrar confianza en un dispositivo médico sobre medidas de prótesis ortopedia externa cumplirá con los requisitos de la calidad.

Los establecimientos donde se elaboren y adapten dispositivos médicos sobre medidas de prótesis y ortesis ortopedia externa debe inscribirse dentro de los 12 meses siguientes de la fecha de entrada en vigencia de la presente resolución ante el instituto nacional de vigilancia de Medicamentos y Alimentos –INVIMA, Para el certificado de buenas prácticas que toda institución que elaboren y adapten dispositivos médicos sobre medidas de prótesis y ortesis ortopedia externa.

---

<sup>11</sup> Ministerio de protección social

## 2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

### 2.1 AREA GERENCIAL.

Las funciones del área administrativa está constituida por cuatro actividades las cuales son: planeación, dirección, organización, y control.

**2.1.1 Planeación:** Es una función administrativa general básica, ya que establece el marco y el rumbo de las funciones de organización, dirección y control. Además la capacidad de planear de un individuo, grupo u organización es intrínseca a las competencias gerenciales.<sup>12</sup>

La Sra. Rosalba Vega, es la gerente encargada de dirigir la empresa, no posee los conocimientos necesarios en cuanto al enfoque de la misma, no cuenta con personal adecuado para cada área que debe tener toda empresa; esto permite que tenga carencias de muchas fases del proceso administrativo; entre los cuales se encuentran la misión, visión los valores corporativos no están enfocados satisfactoriamente a los clientes.

Teniendo en cuenta que la empresa no tiene una planeación ni una organización definida en cuanto a valores corporativos, pero las relaciones de la gerente con los empleados es excelente, en la comunicación y en el trato; y las personas sienten sentido de pertenencia por la empresa.

Hasta el momento no se ha realizado ningún diagnostico que le permita conocer los aspectos positivos y negativos que posee la organización. Así mismo no ha prevenido planes de contingencia, lo cual ocasiona que el gerente tome decisiones apresuradas sin ningún análisis previo.

Sin embargo es necesario denotar que a partir de los últimos meses del año 2009, ha tomado decisiones de realizar la actividad de plantación a corto plazo en la parte operativa. Aunque no haya la persona encargada directamente lo realiza el gerente con sus operarios.

---

<sup>12</sup> <http://publicalpha.com/%C2%BFque-es-la-planeacion>

**2.1.2 Dirección.** Es quien toma las decisiones en una empresa ya que se tienen que resolver problemas y necesidades, mediante las etapas de planeación, ejecución y control del trabajo, con el fin de anticiparse a ello.

En la empresa rehabilitar la encargada de tomar las decisiones en cuanto a los problemas y necesidades que se puedan presentar dentro de la misma es directamente la gerente encargada. Y no tiene definido la descripción de los cargos y funciones.

La empresa carece de los elementos básicos de la dirección los cuales son:

**Motivación:** constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Es importante que los empleados sientan sentido de pertenencia por la empresa.

**Liderazgo:** Es ser guía para ayudar a los empleados a que hagan su trabajo con un menor esfuerzo y establecer dirección e influencia. En la empresa Rehabilitar E.U. no maneja un liderazgo adecuado debido a que todo lo realiza el gerente.

**Comunicación:** es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto empresarial, en tanto se convierte en un instrumento para la calidad.<sup>13</sup>

En cuanto a las soluciones de conflicto internos entre los trabajadores, la administración realiza un alineamiento, lo cual se reúne las personas involucradas se escuchan y se llevan a una solución rápida para que la empresa y la producción se vea afectada.

Su propietaria cumple con todas las funciones que tiene que ver con el manejo de la empresa y es la que toma las decisiones.

**2.1.3 Organización.** El propósito de la organización consiste en lograr un esfuerzo diseñado para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

---

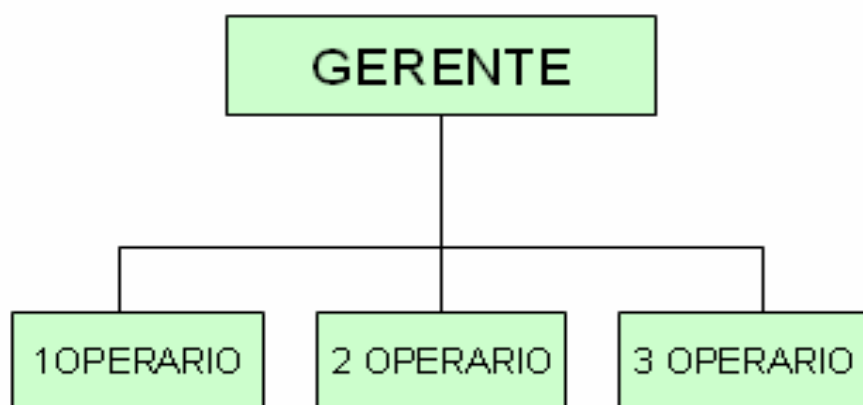
<sup>13</sup> <http://www.arearh.com/psicologia>

El organigrama Rehabilitar E.U., se encuentra constituido directamente por la gerente de la empresa, no cuenta con apoyo de ninguna persona para su diseño, aunque este carece de muchas aéreas de suma importancia para la empresa. En su estructura la gerente es quien desarrolla todo las actividades sin contar con manuales de funciones especificando cada puesto de trabajo. De igualmente delegando funciones a sus operarios de las cuales no tienen relación con su puesto de trabajo, ocasionando sobrecarga insatisfacción para realizar las labores y dificultad en la definición de la responsabilidad.

Lo expuesto representa dificultad para la empresa, en el momento que exista la nueva vinculación, no poseer parámetros establecidos para escoger el mejor candidato, debido a que este lo escoge el gerente y la necesidad para contratar; ocasionando en algunos casos perdidas, ya que muchas veces dedican mucho tiempo en inducciones del puesto de trabajo, por la falta de conocimiento, habilidades y conocimiento de la persona contratada.

La empresa gestionara la implementación de del Comité Paritario de Salud Ocupacional (Copaso), con el fin de generar el reglamento interno de trabajo, y terminar con la informalidad de la empresa para mayores garantías frente al mercado. La empresa se encuentra conformada de la siguiente forma (Ver figura 4).

**Figura 4. Organigrama de Rehabilitar  
ORGANIGRAMA REHABILITAR E.U.**



**2.1.4 Control.** Es el proceso de vigilar las actividades para cerciorarse que se desarrollan conforme se planearon para corregir cualquier desviación evidente, proceso que permita garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.

- Se deben establecer normas de desempeño.
- Medir el desempeño y compararlo con lo establecido.
- Tomar medidas para corregir las acciones si es necesario
- Retroalimentar el proceso administrativo

El gerente de la empresa Rehabilitar es el encargado de controlar la parte interna y externa relacionado con el cumplimiento de las funciones, la empresa no cuenta con un departamento de control específico para el seguimiento de los planes proyectados. Todos los procedimientos que se realizan son empíricamente.

En la actualidad no presenta ninguna información de índices administrativas o financiera, lo que permite visualizar que no hay control de las ganancias y ninguna incidencia que mida las fallas financieras, esta situación se convierte en una debilidad relevante porque no se pueden tomar decisiones eficaces, y no cuenta con datos recientes para conocer la situación actual de la empresa.

El control que debe ejercer la empresa es en la parte operativa, buscando mejorar las metas de servicios a ejecutar; para que se cumpla satisfactoriamente con todos los alineamientos de seguridad.

## **2.2 ÁREA DE MERCADOS**

La empresa Rehabilitar no posee aún una estructura de mercados que se encamine a la búsqueda de nuevos mercados, de tal forma que no se ha realizado estudios de investigación de mercados y servicios post-venta, para determinar la satisfacción del cliente frente al producto.

**2.2.1 Mercado objetivo.** Se tiene que resaltar que el mercado de la empresa Rehabilitar E.U., son las 78 EPS, ubicadas en la ciudad de Bucaramanga.

**2.2.2 Investigación de mercados.** Esta se define como un proceso sistemático de recopilación e interpretación de hechos y datos que sirven a la dirección de una empresa, para la toma adecuada de decisiones para establecer así una correcta política de mercadeo y se le da también un enfoque sistemático y objetivo hacia el desarrollo y provisión de información aplicables al proceso de la toma de decisiones en el área de mercadeo.

Este proceso no se realiza, por lo tanto representa una gran debilidad, ya que no existe información útil para la identificación y solución de los diversos problemas de la empresa, lo cual es importante para la toma de decisiones en cada una de las áreas.

**2.2.3 Servicios de la empresa.** Rehabilitar E.U., es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos ortopédicos, como lo son inmovilizadores de clavícula y inmovilizadores de hombro. Los cuales los fabrican personas especializadas, que garantiza la calidad de los productos y además se mantiene a la vanguardia de todo los productos que sale al mercado.

**2.2.4 Atributos diferenciadores:** Los atributos diferenciadores que maneja la empresa, son los precios los cuales son los más bajos en el mercado y la alta calidad en su fabricación.

**2.2.5 Políticas de precio.** Los precios de los productos se fijan teniendo en cuenta los de la competencia se fijan igual o por debajo de ellas, en ocasiones se tiene encuesta los costos y el tipo de cliente.

Se tienen en cuentas para establecer precios también los estudios de costos internos que realiza el gerente en el cual se obtienen los costos directos, indirectos, imprevistos (Ver cuadro n 1).

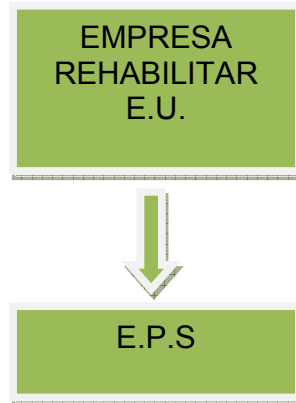
**Cuadro 1. Políticas de Precios**

DESCRIPCION	V. UNIT
Inmovilizador de clavícula niño	7.000
Inmovilizador de clavícula adulto	10.000
Inmovilizador de hombro niño	9.000
Inmovilizador de hombro adulto	12.000

Fuente: Información suministrada por Rehabilitar E.U.

**2.2.6 Canal de distribución.** Rehabilitar utiliza el canal de comercialización directo, debido a que sale de la fábrica llega al cliente o y luego al consumidor final (Ver figura 5).

**Figura 5. Canal de distribución.**



**2.2.7 Publicidad.** La empresa no ha implementado canal de publicidad y promoción, no se ha realizado ningún plan publicitario y promocional para dar a conocer al mercado la imagen y los servicios que actualmente ofrece, se puede decir que la empresa ha permanecido en el anonimato. Por lo tanto la empresa no cuenta con el servicio de postventa, que permita evaluar el servicio prestado, esto influye en los clientes y el conocimientos de los mismos frente a la empresa que presta los servicios, esto permite que nos e lleve una base de datos y un registro de satisfacción de los servicios.

En cuanto al manejo de publicidad se presenta una gran debilidad ya que no existe conocimiento real de la empresa frente a los clientes.

Debido a la inconformidad que maneja la empresa es necesario realizar a corto plazo, estrategias de publicidad para de esta manera ofrecer más los productos y más reconociendo a la empresa en el mercado.

**2.2.8 Competencia.** Por ser un segmento pequeño se conocen las mayorías de sus clientes que tiene sus sedes en Santander lo cual son la EPS. y se conocen las referencia comercial a través de sus clientes, y compite con empresa como equipos ortopédicos se encuentra ubicada en carrera 22 n 15-31, Curbilco del oriente se encuentra ubicada car 29 n 55-68, Ortopédica Americana se encuentra

ubicada calle 33 n 29-09 Tel. 6340029, son las más conocidas a nivel de Santander por comercializar y fabricar diferentes productos ortopédicos.

Las empresa mencionadas anteriormente tienen una cobertura alta en al comercialización de productos ortopédicos, convirtiéndose en una amenaza para la empresa Rehabilitar.

Se implementaran correctivos para dar un nuevo surgimiento a la empresa, con nuevos productos a menor precio y de alta calidad y con gran publicidad para que lleguen al conocimiento del mercado objetivo.

## **2.3 AREA DE SERVICIOS**

**2.3.1 Organización del área de servicios.** Actualmente la empresa Rehabilitar E.U., cuenta con 4 empleados para la ejecución de las tareas, distribuidos de la siguiente manera:

- 1 Gerente Actualmente la persona que desempeña las actividades administrativas y financieras también está dedicada a la parte de producción; desarrollando un puesto de trabajo multifuncional.
- 3 operarios multifuncionales

**2.3.2 Proceso.** El procedimiento de la prestación del servicio no está definido por escrito, sin embargo, mediante información directa se apreciaron las siguientes etapas:

El cliente realiza la solicitud a Rehabilitar, por medio telefónicamente, y sino se acerca a las instalaciones donde se encuentra ubicada la empresa. Donde se realiza el respectivo proceso de la orden de pedido; el cual se le entrega al cliente y se le atiende lo mejor posible y se le da una determinada fecha de entrega del producto.

Por no contar con la descripción técnica del procedimiento escrito la ejecución del servicio, la empresa posee una debilidad. Lo anterior permitirá que acorto plazo se implementen los procedimientos a seguir de un manual de procedimientos en un cargo de atención al cliente.

**2.3.3 Capacidad.** El volumen de productos fabricados está relacionado con la cantidad que solicitan los clientes el cual es de 1.500 unidades mensualmente.

**2.3.4 Atención al cliente.** La empresa Rehabilitar no presta un buen servicio en el momento de la atención al cliente; se ve reflejado cuando el cliente llama a solicitar el pedido, para hacer algún reclamo o para solicitar alguna información, siempre tiene que esperar que le atiendan. Debido a que el gerente es la persona encargada de realizar esa labor y no cuenta con una persona capacitada para ejecutar estos servicios, teniendo en cuenta que diariamente se atienden a 4 clientes.

De la misma forma si el cliente se dirige a la empresa, encontrara estos inconveniente, ya que al gerente quien lo atenderá y le resolverá sus inquietudes; estará realizando otras labores concernientes. Estas situaciones se convierten en una debilidad para la empresa por no medir el nivel de satisfacción del servicio ejecutado.

**2.3.5 Proveedores.** Actualmente la empresa Rehabilitar, cuenta con los siguientes proveedores (Ver cuadro 2).

**Cuadro 2. Proveedores.**

EMPRESA
Texbo
Mendosur ortopédicos
Telas Medellín
Mil herrajes

Fuente: Información suministrada por Rehabilitar

**2.3.6 Seguridad Industrial.** Las actividades están encaminadas al bienestar y al mejoramiento individual y grupal de los trabajadores.

Actualmente la empresa estará conformando el Comité Paritario de Salud Ocupacional “COPASO”, dando cumplimiento a la resolución 2013 de 1986 y al decreto 1295 de 1994 en su artículo 63 y a las exigencias del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, así como lo dispuesto en el programa de salud ocupacional.

**2.3.7 Ubicación e infraestructura.** La empresa Rehabilitar E.U., está ubicada en la carrera 50# 72-77 en la ciudad de Bucaramanga.

## 2.4 AREA DE TALENTO HUMANO

El objetivo de recursos humanos es realizar, mantener y desarrollar un grupo humano con talento, muchas habilidades y sobre todo que estén encaminado en la motivación que es de suma importancia para lograr las metas propuestas por la organización, con un ambiente adecuado para que las personas crezcan y desarrollen su potencial y cumplan con sus objetivos individuales.

**2.4.1 Aspectos generales.** La empresa no cuenta con talento humano idóneo para ejecutar y desarrollar las acuidades pertinentes, por tal razón la gerente es la encargada del reclutamiento de personal, sin el menor conocimiento del área.

**2.4.2 Capacitación y promoción de personal.** En este momento la empresa no cuenta con un programa de capacitación y inducción, al personal que se contrata es enseñado en el momento que comienza a realizar sus labores, lo cual hace que la producción no vaya a prisa como, por la demora en la realizaron de las actividades la persona que está en el proceso de acoplamiento en su nueva labor. Por no existir ningún criterio formal de reclutamiento ya que este se realiza bajo la apreciación del gerente.

La empresa emplea motivaciones a los empleados de .producción por cumplir con las metas propuestas en el mes.

No existe una política de ascensos, la motivación que se realiza es el pago de horas extras por las actividades que se puedan presentar y el gerente les pida el favor de colaborar con las actividades.

La empresa no ha fomentado los espacios para las capacitaciones, la motivación y la creatividad del personal los recursos logísticos requeridos para estas actividades.

De allí surge la necesidad de implementar el área de recursos humanos, contando con personal altamente calificado para el desarrollo, y dar cumplimiento a este objetivo.

El administrador de personal desarrolla una labor que involucra múltiples actividades interdependientes. Esto es, que actúa en torno a un sistema integrador que busca alcanzar objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales,

mediante la interacción con un entorno cambiante. Desarrollando funciones básicas en relación al personal, que comprenden:

- a) La preparación y selección
- b) Desarrollo y evaluación
- c) Compensación y protección
- d) Relación con el personal y evaluación.

El clima organizacional que se maneja no es el adecuado, debido a los grandes inconvenientes que presentan el personal interno, los cuales son frecuentes; por ende son transmitidos a los clientes que tienen que propiciar momentos incómodos de comportamientos.

Con la implementación del personal de talento humano se pretende, lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes dando a conocer los diferentes parámetros establecidos para obtener resultados óptimos.

- **Comunicación.** Proveer los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.
- **Contratación colectiva.** Llegar a acuerdos con empresas reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.
- **Disciplina.** Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.
- **Motivación del personal.** Desarrollar formas de mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad de personal.
- **Desarrollo del personal.** Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin que logren satisfacer tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.
- **Entrenamiento.** Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la empresa.

**2.4.3 Salud y seguridad industrial.** En la empresa REHABILITAR los contratos que se manejan es forma fija a 6 meses, lo cual permite que cada seis meses se estén renovando, esto hace que si las personas contratadas no quieren laborar no hay inconvenientes en cancelar el contrato.

La empresa no cuenta con sistemas de seguridad adecuados como lo son, extintores, botiquín para solucionar alguna emergencia que se pueda presentar en las operaciones que se realizan. Y además los empleados no están en constante chequeo con el médico, esto hace que cuando alguno se enferma se para la producción. Los empleados no se encuentran afiliados a la seguridad social directamente por la empresa, están afiliadas por cooperativa.

Al encontrarse en esta situación la salud y la seguridad industrial es necesario conocer los servicios que se deben tener en cuenta.

- **Seguridad.** Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

- **Protección y vigilancia.** Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la empresa, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

## **2.5 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad es un conjunto de elementos que le permiten a la organización acceder a la posibilidad de implantar dentro de sus procesos, actividades de mejora que eventualmente reeditarán en una mejor calidad de sus productos y/o servicios.

En el nivel operativo es la responsabilidad de adquirir la capacidad de un control sobre los parámetros relevantes de la calidad de que le son dados por la gerencia media de modo para que se cumpla con regularidad.<sup>14</sup>

**2.5.1 Aspectos generales.** La empresa Rehabilitar no posee un sistema de gestión de calidad establecido, Aunque la gerente de la empresa se preocupa por que los productos sean excelentes y que el cliente se sienta satisfecho. El no

---

<sup>14</sup> CHIA, Venato Indalberto. Marco teórico sobre la administración.

contar con estándares de calidad se convierte en una debilidad para la empresa en el momento de competir con empresas que mantiene una gestión de calidad establecida.

**2.5.2 Sistema de calidad.** La empresa al ver que es necesario implementar el control de calidad, se ha propuesto en sus objetivos a largo plazo certificarse con las normas de ISO 9001 De esta manera dirigir la empresa a la excelencia. Colocar otro sistema de calidad

## 2.6 AREA FIANCIERA Y CONTABLE

**2.6.1 Costos y contabilidad.** El proceso de contabilidad en Rehabilitar se lleva en hojas de Excel lo que hace que no se lleve adecuadamente la información de los clientes. Entre los costos se encuentran:

**Costos indirectos:** Se tiene los costos variables (cif), los cuales son; broches, hilos, pegantes, cintas. La mano de obra indirecta no se utiliza todo se realiza dentro de las instalaciones de la empresa. Los costos indirectos de producción son aquellos como la luz, teléfono.

**Costos directos:** se encuentran relacionados de manera más directa con el producto los cuales son, materia prima, mano de obra directa, sueldos de los empleados y el gerente.

**2.6.2 Análisis de los estados financieros.** Para el análisis financiero es necesario implantar los estados financieros esenciales los cuales son: actividad económica, balance general y presupuesto de efectivo para determinar la situación de la empresa financiera de Rehabilitar en los dos últimos años.

- **Razón financiera:** Para evaluar la situación y desempeño financieros de una empresa, el analista requiere de algunos criterios. Estos se utilizan frecuentemente como razones, o índices, que relacionan datos financieros entre sí. El análisis e interpretación de varias razones debe permitir a analistas expertos y capaces tener un mejor conocimiento de la situación y desempeño financieros de la empresa que el que podrían obtener mediante el análisis aislado de los datos financieros.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> <http://html.razones-financieras>.

Actualmente la empresa no han solicitado préstamos con entidades financieras, porque aún no ha sido necesario. Pero con las mejoras que se le realizaran será necesario inyectar capital para poner en marcha los objetivos propuesto (Ver cuadro 3 y 4)

**Cuadro 3. Análisis financiero 2008.**

ANALIS FINANCIERO		2008	
RAZONES DE LIQUIDEZ			
Razón Corriente	Activo cte	\$16.097.094	
	Pasivo cte	\$21.000.000	0.77
Capital de trabajo	Activo cte- Pasivo cte	16.097.094-21.000.000	(-4.902.906)
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO			
Endeudamiento	Pasivo total	21.000.000	
	Activo total	85.385.494	25
RAZON DE RENDIMIENTO			
Margen operacional	Utilidad oper	3.850.000	0.06
	Ventas	67.250.000	
Margen de ganancia	Utilidad neta	3.850.000	0.06
	Ventas	\$67.250.000	
Rentabilidad con rel. capital	Utilidad neta	3.850.000	0.06
	Patrimonio	64.385.494	
Rentabilidad con rel. inversión	Utilidad neta	3.850.000	
	Activo Total	85.385.494	0.05

Fuente: Autor del proyecto.

**Cuadro 4. Análisis financiero 2009.**

ANALIS FINANCIERO 20		ANALIS FINANCIERO 2009	
RAZONES DE LIQUIDEZ			
Razón Corriente	Activo cte	22.180.535	
	Pasivo cte	15.200.000	1.46
Capital de trabajo	Activo cte- Pasivo cte	22.180.535-15.200.000	6.980.535
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO			
Endeudamiento	Pasivo total	15.200.000	
	Activo total	94.468.935	0.16
RAZON DE RENDIMIENTO			
Margen operacional	Utilidad oper	(-8.900.000)	
	Ventas	67.250.000	-0.13
Margen de ganancia	Utilidad neta	(-8.900.000)	
	Ventas	67.250.000	-0.13
Rentabilidad con rel. capital	Utilidad neta	(-8.900.000)	-0.11
	Patrimonio	79.268.935	
Rentabilidad con rel. inversión	Utilidad neta	(-8.900.000)	-0.094
	Activo Total	94.468.935	

Fuente: Autor del proyecto.

El estudio de los tres índices; de liquidez, endeudamiento y de rendimiento permite coger impulso de la empresa y conocer su real situación financiera pues señala los puntos fuertes y débiles de la empresa e indica probabilidades y tendencias

Las razones de liquidez permiten observar, a través de la razón corriente, que posee activo corrientes suficientes para hacerle frente a las deudas que debe pagar en el corto plazo, con una razón corriente de \$1.46, independiente que el año 2008 no fue tan bueno ya que la razón corriente era de \$0.77 se puede decir que por cada \$1 que debía durante el año 2008, tenía \$1.46 para pagar las obligaciones, en el año 2009.

El análisis financiero consiste en recopilar los estados financieros estáticos, como Balance General y dinámicos, como Estado de Ganancias y perdidas. Para comparar y estudiar las relaciones existentes entre los diferentes grupos de cada uno y observar los cambios presentados de un año a otro por las distintas operaciones de la empresa Rehabilitar E.U. (ver anexo n 1)

**Métodos de Análisis Financieros.** Se consideran como procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, de una empresa.

- **Método de análisis horizontal.** Es un procedimiento de comparar estados financiero homogéneos en dos o más periodos consecutivos para determinar los aumentos o las disminuciones o variaciones en las cuentas; Se realizan las respectivas comparaciones del año 2008 y 2009 para determinar cuál fue el comportamiento que obtuvo la empresa Rehabilitar E.u. (Ver cuadro n5.)

**Cuadro 5. Balance año 2008 - 2009**

CUENTAS	2008 PORCENTAJE		2009 PORCENTAJE		AUMENTO O DISMINUCIONES
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
<b>DISPONIBLE</b>					
Efectivo, Bancos	6,000,000.00	7%	8,000,000.00	9%	2.000.000
<b>Cuentas por cobrar</b>	3,000,000.00	4%	5,000,000.00	6%	2.000.000
Anticipo de Impuestos, contribuciones o saldos a favor	2,641,559.00		4,725,000.00		2.083.441
	4,455,535.00		4,455,535.00		
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>16,097,094.00</b>		<b>22,180,535.00</b>		
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					

CUENTAS	2008		2009		AUMENTO O DISMINUCIONES
	PORCENTAJE		PORCENTAJE		
Construcciones y edificaciones	22,100,000.00	26%	22,100,000.00	26%	0
Vehículos	11,909,000.00	14%	11,909,000.00	14%	0
Maquinarias y equipos	30,000,000.00	36%	33,000,000.00	36%	3.000.000
Muebles y enseres	14,264,000.00	17%	14,264,000.00	17%	0
		92%		92%	
(-) Depreciación acumulada	-8,984,600.00		-8,984,600.00		0
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTES</b>	<b>69,288,400.00</b>		<b>72,288,400.00</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>85,385,494.00</b>		<b>94,468,935.00</b>		<b>11.083.441</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Cuentas por pagar	7,000,000.00	9%	6,200,000	7%	800.000
Obligaciones Financieras	14,000,000.00	17%	9,000,000.00	10%	5.000.000
		26%		17%	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTES</b>	<b>21,000,000.00</b>		<b>15,200,000.00</b>		<b>5.800.000</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>21,000,000.00</b>		<b>15,200,000.00</b>		<b>5.800.000</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital de personas naturales	39,867,202.67	47%	39,867,202.67	47%	0
Utilidades del ejercicio	24,518,291	29%	39,401,732.33	47%	14.883.441
		76%		94%	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>64,385,494.00</b>		<b>79,268,935.00</b>		14.883.441
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>85.385.494.00</b>		<b>94.468.935.00</b>		

Fuente: Empresa Rehabilitar E.u.

Analizando el balance general se presenta disponible en Efectivo- bancos, aumento 2009 en relación 2008 es de \$ 6.000.000, o sea 34%, esto indica que por cada peso del año anterior, en el último año hay en esa cuenta \$1.34. En Las cuentas por pagar se observa que en 2008, \$ 3.000.000 y en -2009 \$ 5.000.000 lo que significa que aumentó un 67%, lo que significa que en esa cuenta queda \$ 1.67.

Entre el año 2008 y 2009 hubo un aumento en total activos de 13% razón por la cual indica que en el último año en total activos fijos existe \$1.11. Igualmente total pasivos aumento un %28, en el año 2009, lo cual es muy significativo para la empresa haber bajado las deudas y tener más liquidez. Del análisis realizado se pudieron observar que posee unos activos y unos pasivos significativos para el buen funcionamiento de la empresa Rehabilitar E.u.

#### **Análisis vertical Balance General:**

Según los resultados obtenidos en el análisis vertical de los estados financieros de la Rehabilitar E.u, se observó que en el año 2008, el Activo Disponible representaba el 7% del valor del Activo Total; cuentas por cobrar, el 4%; las

propiedades, planta y equipo, el 92%; cuentas por pagar y obligaciones financieras representan un 26%, el patrimonio 76%; que sumado al pasivo total resulta el 100%, igual al activo total.

En el año 2009 el comportamiento suministrado según datos analizados vertical de los estados financieros, los resultados fueron. En Activos Disponibles 15%; las propiedades, planta y equipo, el 92%, valor de los pasivos corrientes 17% se observaron disminuciones frente al año anterior, el patrimonio 94%; que sumado al pasivo total resulta el 100%, igual al activo total.

**Cuadro 6. Estado de Resultados 2008-2009**

CUENTAS	2008	2009	PORCENTAJE	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>				
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR	67,250,000.00	75,600,000.00	100%	8.350.000
(-) COSTOS DE VENTAS	40,350,000.00	55,000,000.00	73%	14.650.000
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>26,900,000.00</b>	<b>20,600,000.00</b>	<b>27%</b>	
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>				
Servicios Públicos	600,000.00	780,000.00		
Impuestos	250,000.00	280,000.00		
Gastos de personal	5,400,000.00	5,760,000.00		
Mantenimiento y reparación	2,500,000.00	3,500,000.00		
Adecuación Locativa	-	1,000,000.00		
Elementos de aseo y cafetería	200,000.00	250,000.00		
papelería	100,000.00	130,000.00		
Materiales	12,000,000.00	15,000,000.00		
Otros gastos	2,000,000.00	2,800,000.00		
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>23,050,000.00</b>	<b>29,500,000.00</b>	<b>39%</b>	<b>6.450.0000</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>3,850,000.00</b>	<b>-8,900,000</b>		
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>3,850,000.00</b>	<b>-8,900,000</b>	<b>12%</b>	

Fuente: Empresa Rehabilitar E.u.

Al analizar el Estado de Resultado, se observa que la variación más significativa, se encuentra en los ingresos, con un 13% con un aumento de \$8.350.000 comparado con año anterior. Y proporcionalmente aumenta los gastos operacionales en un 0.28% para una razón de \$1.28 aumentaron los gastos operaciones, lo cual no se convierte en la mejor opción para la empresa.

- **Método de análisis vertical.** Se emplea para analizar estados financieros Balance General y Estado de Resultado, comparando cifras en forma vertical. Se observa que sobre los Ingresos Operacionales con relación al año 2009 \$75.600.000.00 que es la base del 100%, el costo de ventas es del 73%; La

Utilidad Bruta, 27%, los Gastos Operacionales, 39%; para una Utilidad neta antes de impuesta de 12%.

### **2.6.3 normas legal y tributario.**

- **Disposiciones decretadas por el Ministerio de Salud.** Con el fin de complementar las leyes anteriores a continuación se enuncian los decretos y resoluciones dadas por el Ministerio de Salud que se aplican al proyecto como soporte teórico:
  - Ministerio de salud, decreto 2309 15/10/2002, modificado mediante las resoluciones:
    - Resolución 001439 del 1 Noviembre 2002, modificada parcialmente por la resolución 0486 del 2003.
    - Resolución 001043 del 3 de Abril de 2003.
- **Tramitología para legalizar empresa.**
  - Escritura Pública
  - Inscripción Cámara de Comercio de Bucaramanga
  - Licencia o patente de Sanidad
  - Registro Único Tributario – DIAN
  - Concepto Técnico de Bomberos de Bucaramanga
  - Paz y Salvo Sayco
  - Inscripción Industria y Comercio de Bucaramanga
  - Inscribirse ante la Administradora de Riesgos Profesionales (Privada o ISS)
  - Afiliar a los trabajadores al Sistema de Seguridad Social y de Pensiones ante las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y Fondo de Pensiones.
  - Afiliar a los trabajadores al Fondo de Cesantías
  - Inscribirse en una Caja de Compensación Familiar

- Elaborar el reglamento de trabajo e inscribirlo en el Ministerio de Protección Social.
- Elaborar un programa de seguridad industrial, de salud ocupacional y un reglamento de higiene para la empresa. Se puede asesorar por medio de la ARP.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Cote Peña, Claudia, Introducción al Mundo Empresarial, Tecnología Empresarial, Primera Edición. 1999, Pág.67

### 3. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION

En la investigación de mercados es una herramienta útil esta permite efectuar, caracterizar, y recopilar estudio y análisis de la información de manera metódica y objetiva. De acuerdo a lo planteado el propósito es mejorar las decisiones relacionadas con la identificación y procedimiento de problemas y oportunidades de mercadotecnia.

A continuación se presentara en cuadros la situación actual de los clientes de la empresa, mediante el proceso de observación de la información.

#### 3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

**a. Objetivo General:** Realizar un estudio de mercados mediante la recopilación de información, de medios primarios y secundarios que permitan identificar y caracterizar las variables de la mercadotecnia con respecto a los productos ofrecidos, con el propósito de medir la satisfacción de los clientes y conocer la calidad de los productos de Rehabilitar.

#### **b. Objetivos específicos**

- Medir el grado de satisfacción de los clientes respecto a los productos ofrecidos, con el propósito de conocer realmente la calidad del producto y que aceptación tiene en el mercado la empresa Rehabilitar.
- Identificar la clasificación individual de los atributos que determinan el producto, con el fin de conocer la opinión de los clientes desde el momento de solicitar el producto hasta la entrega del mismo.
- Permitir que la imagen de la empresa sea conocida y fácil de captar para que los clientes recuerden y mantengan su fidelidad hacia Rehabilitar.

**c. Tipo de estudio:** El estudio que se realizara es exploratorio y deductivo por medio del cual se llegara a conocer los parámetros por los cuales esta trabajando en el mercado y los recursos que puede contar la empresa

**d. Tipo de investigación:** los métodos que se utilizaran en este proyecto será el inductivo dada que se basa en toda la información recolectada al cliente actual y

material especializado, con el fin de predeterminar conclusiones que lleven a presentar un plan rentable para la empresa.

**e. Sistema para la recolección de la información.** En el proceso se aplicara el metodológico se aplicara una investigación exploratoria y descriptiva, este tipo de estudio reapila la información preliminar a través de un censo, de observación y conversación directa, descriptiva ya que parte de un reconocimiento del entono para si identificar a los clientes.

**f. Fuentes de información.** Para este proyecto se tomara las siguientes fuentes de información, que ayudan a la investigación clara y precisa del mismo:

- **Fuentes primarias.** La investigación esta se desarrollara en varias etapas, el cual incluye un cuestionario aplicativo al censo y la tabulación de datos y análisis de la información.<sup>17</sup>

- **Información secundaria.** Para complementar la información primaria se emplearon libros, revistas especializadas en el tema y se recolectara información con empresas relacionadas con productos ortopédicos para complementar la investigación de mercados.

**g. Población.** Está conformada por las EPS, que están registradas en la cama de comercio las cuales son 78.

**h. Ficha técnica del cliente.**

**Cuadro 7. Ficha técnica del cliente.**

<b>Tipo de investigación</b>	El tipo de investigación en el presente estudio es el Inductivo y descriptivo.
<b>Método de investigación</b>	Para la realización de este proyecto se utilizará los métodos de observación, inductivo y deductivo.
<b>Fuentes de información</b>	Para llevar a cabo esta investigación se recurrirá a fuentes primarias y secundarias. <b>Fuentes Primarias:</b> se realizará un acercamiento con los gerentes de las EPS y la propietaria de la empresa. <b>Fuentes Secundarias:</b> la información de la investigación del proyecto fue recopilada mediante información suministrada por la Cámara de Comercio, Internet, libros, entre otros.
<b>Técnicas de recolección de información</b>	La herramienta elegida para la recopilación de la información es el censo.

<sup>17</sup> MENDEZ ALVAREZ. Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Colombia : Mc Graw Hill, 3 edición 2004.

<b>Instrumento</b>	El diseño de las encuestas y el instrumento de diagnóstico interno, busca información con calidad, mediante una fácil y rápida aplicación y que permita tabularse para su respectivo análisis.
<b>Modo de aplicación</b>	La aplicación de la encuesta se realizara de forma directa a los gerentes o jefe de compras de las EPS.
<b>Definición de población</b>	El elemento serán los gerentes o jefes de compra de las EPS, quienes suministrarán la información.
<b>Marco censal</b>	El marco censal para la investigación son todas las EPS, según la Cámara de Comercio se encuentra registradas 78 <sup>18</sup> .
<b>Alcance</b>	El mercado objetivo para la investigación son las EPS ubicadas en el Área Metropolitana de Bucaramanga.
<b>Tiempo de aplicación</b>	El intervalo de tiempo en el cual se realizara la investigación de mercados es el mes de diciembre de 2009.

Fuente: Autor del proyecto.

**h. Presentación y análisis de los resultados.** Los resultados obtenidos del censo para la investigación de campo los cuales de ordenaran en cuadros, los cuales se llevaran a cabo en gráficos, que darán el resultado del análisis apropiado porcentual del comportamiento del cliente.

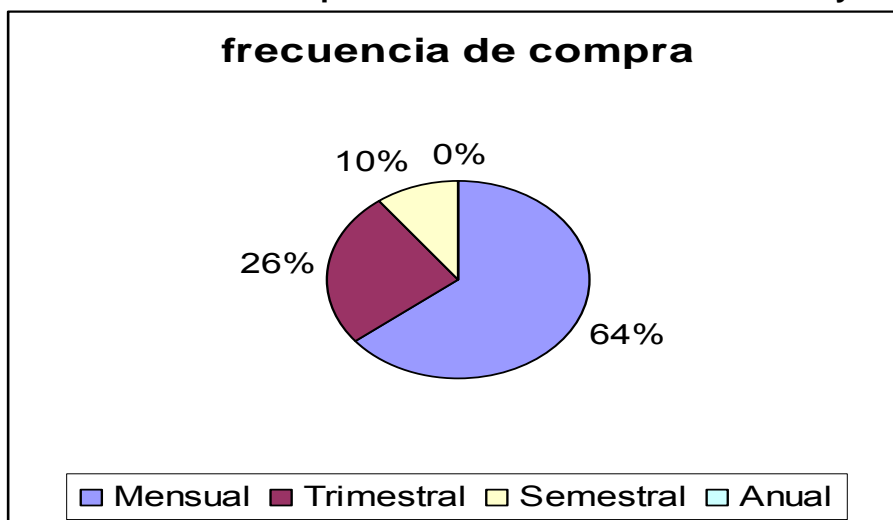
Pregunta 1: Con qué frecuencia compra inmovilizadores de hombro y clavícula?

**Cuadro 8. Frecuencia de compra de inmovilizadores de hombro y clavícula.**

CONCEPTO	RESPUESTA	PORCENTAJES
Mensual	50	64%
Trimestral	20	26%
Semestral	8	10%
Anual	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>78</b>	<b>99%</b>

<sup>18</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. 2009.

**Grafico 1. Frecuencia de compra de inmovilizadores de hombro y clavícula.**



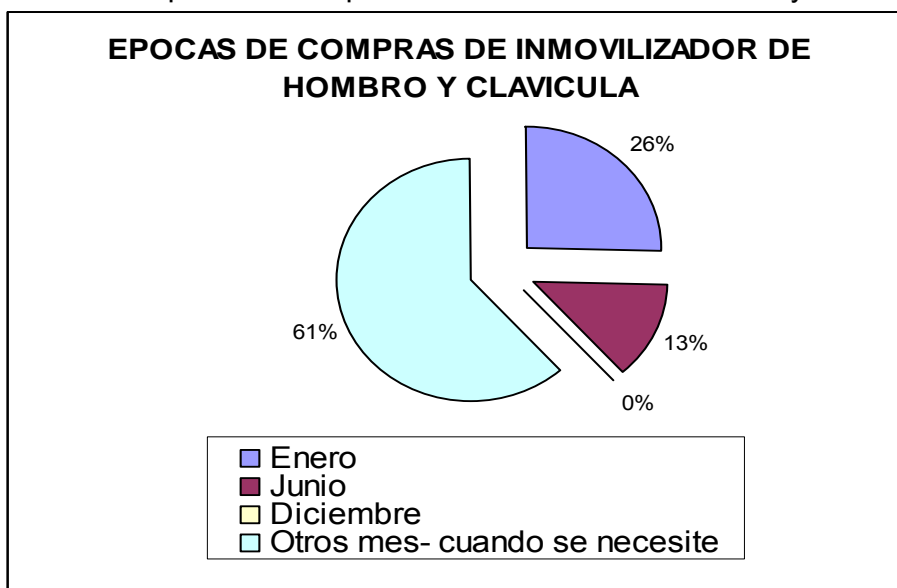
Se puede observar que las EPS compran más frecuentemente inmovilizadores de hombros y clavículas mensualmente presentado un porcentaje del 64% más alto que trimestral el cual es de 26% y mensual con un 10%, lo que permite que las empresas estén diariamente en producción.

Pregunta 2: En que época del año compra usualmente Inmovilizador de hombro y Clavícula?

**Cuadro 9. Época de compra de inmovilizador de hombro y clavícula.**

CONCEPTO	RESPUESTA	PORCENTAJES
Enero	20	26%
Junio	10	13%
Diciembre	0	0
Otros mes- cuando se necesite	48	61%
<b>TOTAL</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

Grafico 2. Época de compra de inmovilizador de hombro y clavícula



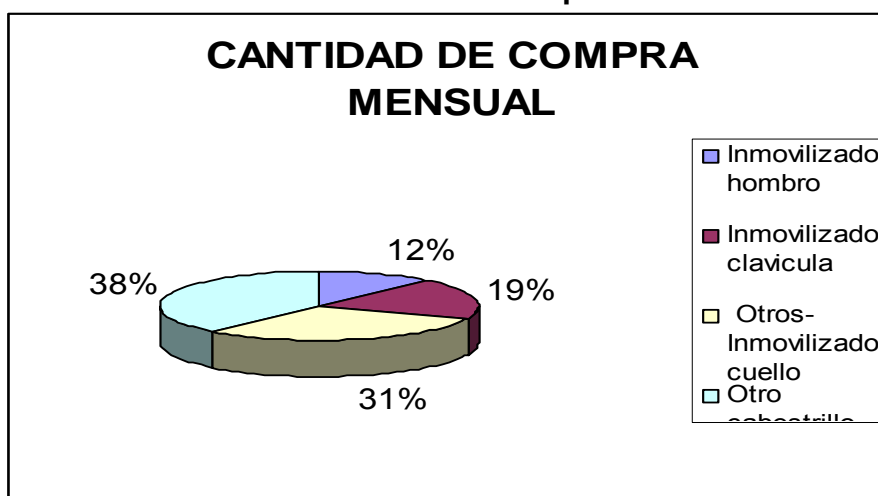
Respecto a que épocas del año que las empresas EPS compran inmovilizadores de clavícula y hombros, es más frecuente con un 61% cuando haya la necesidad de adquirir. Lo cual permite determinar que no hay un mes específico donde se compre más los productos. Aunque algunas EPS dicen que compran en Enero con un porcentaje del 26%, en Junio 13% y en diciembre no compran.

Pregunta 3: Cuántos Inmovilizadores adquiere mensualmente?

**Cuadro 10. Cantidad de compra mensual**

PRENDAS	CANTIDAD	PORCENTAJES
Inmovilizador hombro	300	12%
Inmovilizador clavícula	500	19%
Otros-Inmovilizador cuello	800	31%
Otro cabestrillo	1000	38%
<b>TOTAL</b>	<b>2600</b>	<b>100%</b>

**Grafico 3. Cantidad de compra mensual.**



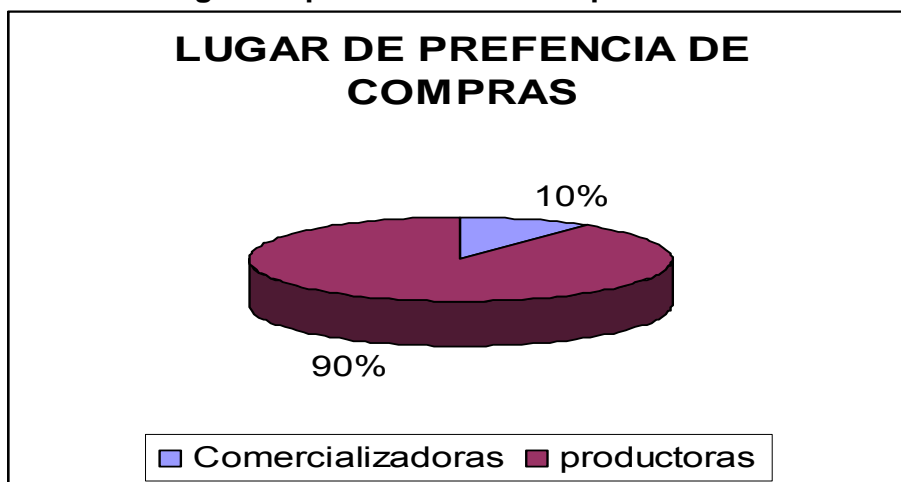
Se puede notar que las empresas EPS censadas dicen comprar más cabrestillos con un porcentaje del 38% seguido de inmovilizadores de cuellos con 31% y inmovilizador de clavícula con 19% lo cual permite analizar que son los más solicitados en el mercado que los inmovilizadores de hombro con un 12%.

Pregunta 4: Cómo prefiere adquirir los Inmovilizadores?

**Cuadro 11. Lugar de preferencia de compra de inmovilizadores**

LUGAR DE COMPRA	EPS	PORCENTAJES
Comercializadoras	8	10%
productoras	70	90%
<b>TOTAL</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4. Lugar de preferencia de compra de inmovilizadores**



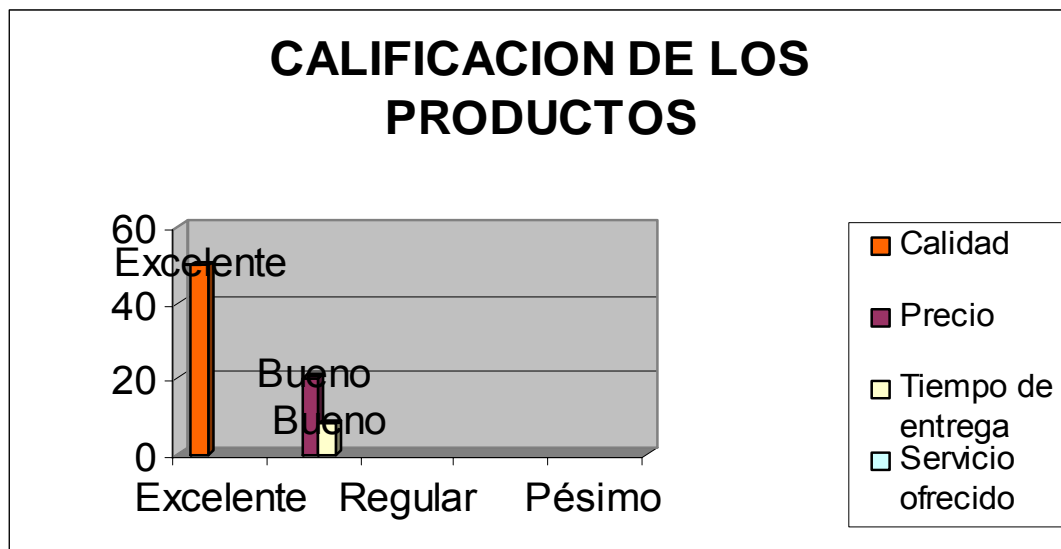
Con una afirmación del censo a las empresas EPS consideran que es más viable comprar a empresas productoras de inmovilizadores con un porcentaje del 90% y otra parte de la población objetivo dice que compran a comercializadoras,

Pregunta 5: Cómo califica los productos de inmovilizadores de hombro y clavícula respecto a los siguientes aspectos?

**Cuadro 12. Clasificación de los productos de inmovilizadores de hombro y clavícula**

CONCEPTO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PÉSIMO	PORCENTAJE
Calidad	50					64%
Precio		20				26%
Tiempo de entrega		8				10%
Servicio ofrecido						
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>28</b>				<b>100%</b>

**Grafico 5. Clasificación de los productos de inmovilizadores de hombro y clavícula**



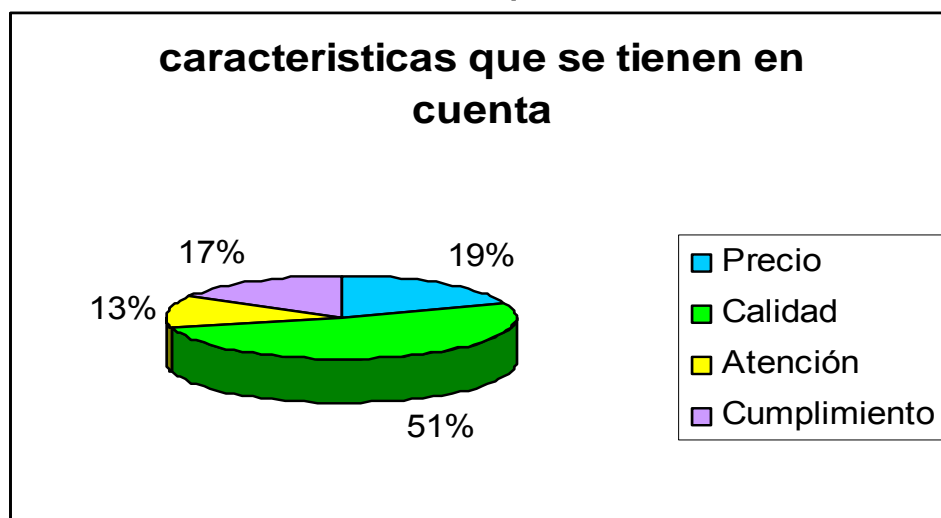
Según el censo realizado a las empresas EPS, consideran que la calidad debe ser excelente lo dicen 50 EPS, que el precio deben ser bueno según los datos arrojados del censo 20 lo dicen y también el tiempo de entrega debe ser bueno lo cual lo dicen 8 EPS.

Pregunta 6: Cuando usted adquiere inmovilizadores de hombro y clavícula qué características tiene en cuenta?, enumere en orden de importancia las siguientes opciones.

**Cuadro 13. Características que se tienen en cuenta**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Precio	15	19%
Calidad	40	51%
Atención	10	13%
Cumplimiento	13	17%
<b>Total</b>	<b>78%</b>	<b>100%</b>

**Grafico 6. Características que se tienen en cuenta**



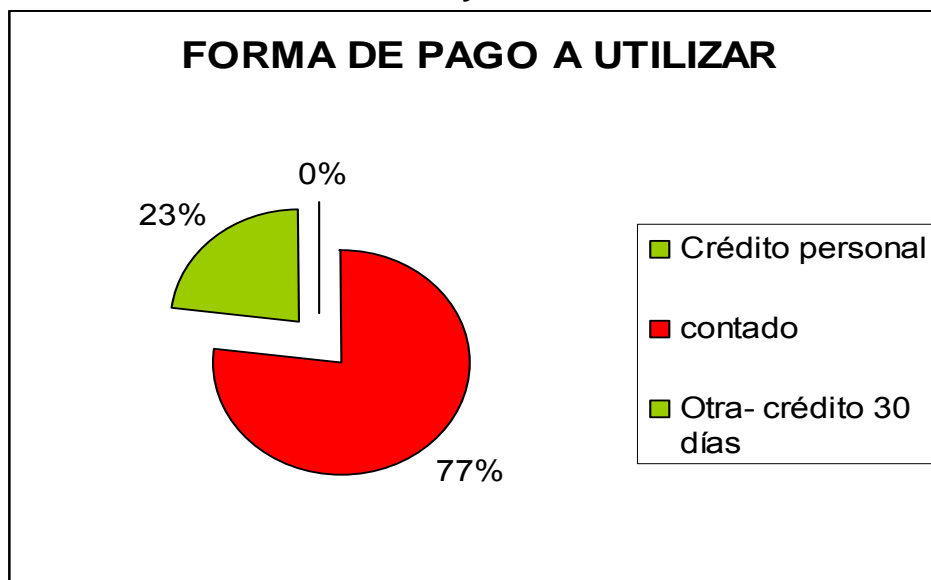
En cuanto a la veracidad de la información adquirida las empresa EPS consideran que la atención 13%, cumplimiento 17%, precio 19%, son importantes en el momento de adquisición de los inmovilizadores. Aunque prefieren la calidad con un porcentaje 51% indicando que es más importante.

Pregunta 7: Que formas de pago acostumbra a utilizar en la compra de inmovilizadores de hombro y clavícula

**Cuadro 14. Forma de pago a utilizar**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Crédito personal	0	0
contado	60	77%
Otra- crédito 30 días	18	23%
<b>Total</b>	<b>78%</b>	<b>100%</b>

**Grafica 7. Forma de pago a utilizar en la compra de inmovilizadores de hombro y clavícula**



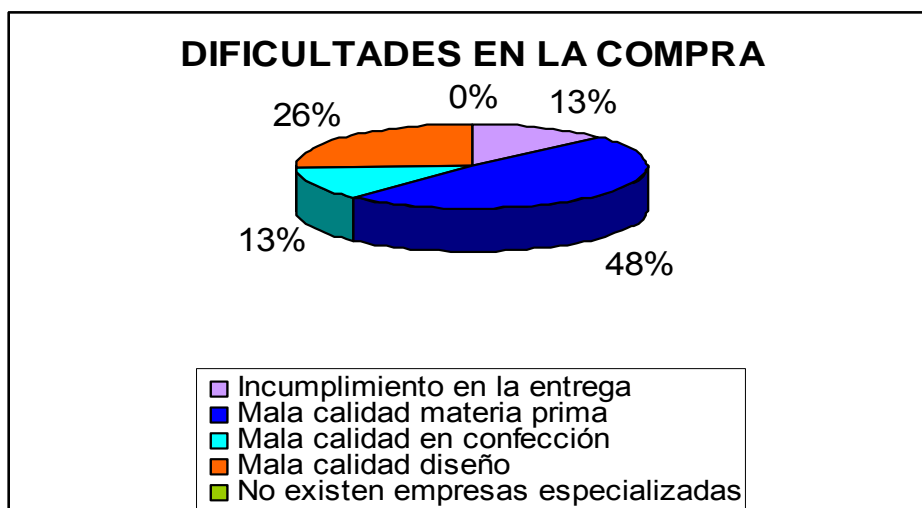
Se observa que un 77% de las empresas EPS, compran al contado los inmovilizadores de clavícula y hombros, según ellos por que se les hacen descuentos, no es tan bueno el crédito personal, aunque otras empresas opinan que el crédito a 30 días es bueno 23% por la facilidad de pago.

Pregunta 8: Qué dificultades ha encontrado en la compra de inmovilizadores de hombro y clavícula?

**Cuadro 15. Dificultades en la compra de inmovilizadores de hombro y clavícula**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Incumplimiento en la entrega	10	13%
Mala calidad materia prima	38	48%
Mala calidad en confección	10	13%
Mala calidad diseño	20	26%
No existen empresas especializadas		
Otra- cual		
<b>Total</b>	<b>78%</b>	<b>100%</b>

**Grafico 8. Dificultades en la compra de inmovilizadores de hombro y clavícula**



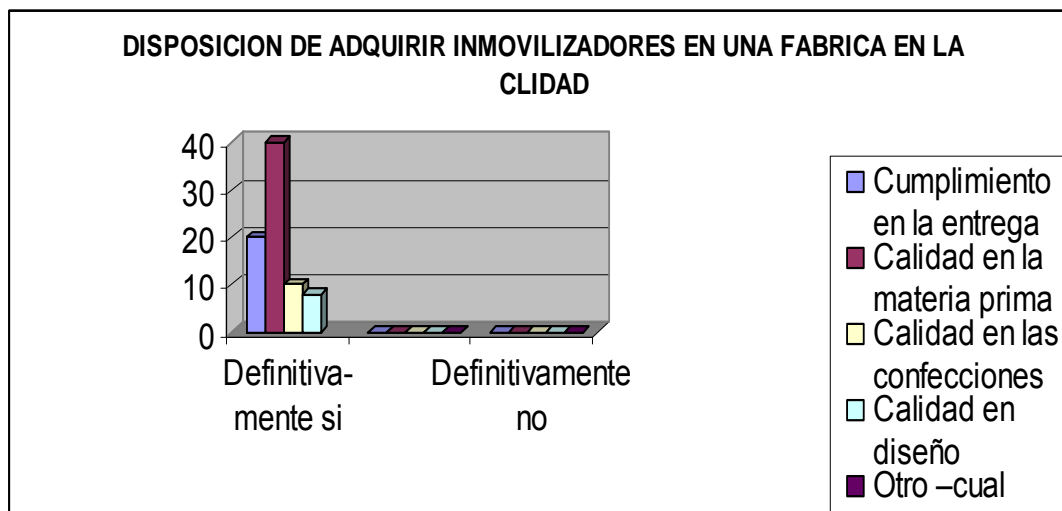
Según lo analizado en el censo realizado las empresa EPS opinan que la mala calidad de la materia prima es la más relevante con 48% seguida mala calidad en diseños 26%, mala calidad en confecciones 13% y el incumplimiento en la entrega 13% esto permite analizar que las empresas productoras de inmovilizadores están haciendo mal sus productos y no están siendo eficientes.

Pregunta 9. Estaría dispuesto a adquirir inmovilizadores de hombro y clavícula a través de un fabricante en esta ciudad?

**Cuadro 16. Disposición de adquirir inmovilizadores de hombro y clavícula a través de un fabricante en la ciudad**

CONCEPTO	DEFINITIVAMENTE SI	PROBABLEMENTE SI - BAJO EN QUE CONDICIONES	DEFINITIVAMENTE NO
Cumplimiento en la entrega	20	0	0
Calidad en la materia prima	40	0	0
Calidad en las confecciones	10	0	0
Calidad en diseño	8	0	0
Otro –cual		0	0
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Gráfico 9. Disposición de adquirir inmovilizadores de hombro y clavícula a través de un fabricante en la ciudad**



De acuerdo a lo analizado en el las 78 EPS, están dispuestas definitivamente, a que en la ciudad haya una fábrica de inmovilizadores de hombro y clavícula; bajo las condiciones señaladas los cual opinaron 20 cumplimiento entrega, 40 la calidad materia prima, 10 en la calidad confecciones y 8 calidad y diseño, se puede apreciar que prefieren la calidad en la materia prima, lo cual hace que la empresa se desarrolle más en este campo de buenos insumos.

Pregunta 10: Qué sugerencias o recomendaciones haría a una empresa productora de inmovilizadores de hombro y clavícula?

**Cuadro 17. Sugerencias y recomendaciones a la empresa productora de inmovilizadores**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Cumplimiento en la entrega	20	26%
Calidad en la materia prima	40	51%
Calidad en las confecciones	10	13%
Calidad en diseño	8	10
Otro -cual		0
<b>Total</b>	<b>78%</b>	<b>100%</b>

**Grafica 10. Sugerencias y recomendaciones a la empresa productora de  
inmovilizadores**



Respecto a las sugerencias y las observaciones dadas las EPS prefieren que la fábrica de inmovilizadores con un 51% se centre en la calidad de la materia prima, en el cumplimiento de la entrega con 26%, calidad en las confecciones con 13% y calidad en diseño con un 10% esto permite que el diseño no es lo más importante para las EPS; sino la calidad en sus materias primas.

**K. Interpretación de los resultados:** De acuerdo al trabajo de campo se puede establecer que Rehabilitar E.U se puede mantener en el mercado con sus productos y además de tener su fábrica a disposición del consumidor.

### 3.2 MATRIZ DE PRIORIZACION

La empresa Rehabilitar como fundamento de la información obtenida mediante el diagnóstico, se hacen visibles aquellos aspectos benéficos o perjudiciales para la organización.

De esta manera detectar las áreas que necesitan correctivos y hace necesario la creación de una matriz con el fin de obtener beneficios que conlleven al crecimiento y mejoramiento de la empresa. La matriz se realizara puntual y concreta tomando como fundamento la información obtenida en las áreas funcionales que fueron estudiadas y que se encontraron falencias que necesitan correcciones definitivas, como son (Gerencial. Servicios, Mercados, Recursos humanos, financiera y contable)

- Asignación de una ponderación que vaya desde 0.0 sin importancia hacia 1.0 que es el mayor de cada ponderación a cada factor, la ponderación indica el valor la importancia relativa de cada factor en cuanto a la empresa Rehabilitar.
- Asignar una calificación 1.0 a 4.0 a cada factor para indicar si es variable o representa debilidad mayor (1.0) o una debilidad menor (2.0) una fortaleza menor (3.0) y una fortaleza mayor (4.0)
- Multiplicar cada factor para su calificación para establecer un resultado total ponderado para la organización.
- Sumar los resultados ponderados con el objeto de establecer los resultados totales.
- Será área crítica aquella que presente una ponderación por debajo de 2.5

**Cuadro 18. Ponderación de la capacidad gerencial**

VARIABLE	POND.	VALORACIÓN				RESULTADOS	EXPLICACIÓN
		DEBILIDAD		FORTALEZA			
		1	2	3	4		
Planeación	0.40	x				0.40	La empresa no planea las actividades y no está preparada para afrontar situaciones futuras.
Dirección	0.20			x		0.60	Existe una línea de autoridad definida en los puestos de trabajo. Se centran las decisiones en el gerente.
Organización	0.20		x			0.40	No existe un manual de funciones y una descripción de cada cargo.
Control	0.20	x				0.20	No se haya un departamento específico para el control y el Control seguimiento y no existe un control financiero dentro de la empresa
<b>Total</b>	<b>100%</b>					<b>1.60</b>	

Fuente: Autor del proyecto

El resultado de la área Gerencia es de 1.60 lo cual indica que la empresa Rehabilitar presenta problemas y se deben solucionar, los cuales están interviniendo en la plantación, organización y control.

**Cuadro 19. Ponderación de la capacidad de mercados**

VARIABLE	POND.	VALORACIÓN				RESULTADOS	EXPLICACIÓN
		DEBILIDAD		FORTALEZA			
		1	2	3	4		
Análisis de del cliente	0.20	x				0.20	No se ha realizado estudio de post venta para establecer la satisfacción del cliente.
Investigación de mercados	0.20	x				0.20	No existe una técnica para recopilar información, y determinar las oportunidades para las decisiones
Servicios de la empresa	0.20				x	0.80	Los servicios se prestan con personal altamente calificados.
Atributos diferenciadores del servicio	0.10				x	0.40	La experiencia y el precio son importantes en el momento de ofrecer los productos.
Políticas de precio	0.10	x				0.10	El precio aumenta de acuerdo a los aumentos que se realizan en las materias primas en el mercado.
Publicidad	0.10	x				0.10	No existe publicidad y promoción, no existe un servicio de post venta, y tampoco se conocen muy bien a los clientes.
Competencia	0.10	x				0.10	No cuentan con una competencia directa, pero si con empresas comercializadoras de los productos.
<b>Total</b>	<b>100%</b>					1.90	

Fuente: Autor del proyecto

La puntuación 1.90 muestra una debilidad en el área de mercados, y con mayor concentración en el análisis al cliente, investigación de mercados y publicidad, las cuales son de tener en cuenta en el momento de aplicar el plan de acción.

**Cuadro 20. Ponderación de la capacidad del servicio**

VARIABLE	POND.	VALORACIÓN				RESULTADOS	EXPLICACIÓN
		DEBILIDAD		FORTALEZA			
		1	2	3	4		
Organización Área Serv.	0.20				X	0.80	La empresa cuenta con personal altamente calificado y cumple con las exigencias del mercado.
Procesos	0.20		X			0.40	No existen procesos claros, y estandarizados y documentos con descripción técnica
Capacidad	0.15				X	0.60	Por la calidad de los productos la empresa cumple con las expectativas con sus clientes.
Atención al cliente	0.10			x		0.30	La atención al cliente no es la mas adecuada ya que la empresa se encarga es que los productos estén en buenas condiciones.
proveedores	0.10				X	0.40	Cuenta con empresa definida las cuales le suministran las materias primas cuando se requieran.
Seguridad industrial	0.10				X	0.40	La empresa cuenta con las herramientas necesarias para suplir cualquier inconveniente que se pueda presentar con el personal.
Ubicación infraestructura	0.15			x		0.45	La empresa cuenta con una casa adecuada para desarrollar sus actividades.
<b>Total</b>	<b>100%</b>					3.35	

Fuente: Autor del proyecto

La puntuación de 3.35 muestra una fortaleza de incidencia baja, pero es necesario realizar acciones en las variables de procesos, por no existir procedimientos claros y documentados.

**Cuadro 21. Ponderación de la capacidad de recursos humanos**

VARIABLE	POND.	VALORACIÓN				RESULTADOS	EXPLICACIÓN
		DEBILIDAD		FORTALEZA			
		1	2	3	4		
Organización del talento humano	0.25		X			0.50	La empresa cuenta con un personal adecuado para la ejecución de las actividades de producción como gerenciales. Pero no existe una estructura formal mente definida, por no contar con un Manual de funciones.
Capacitación y promoción del personal	0.25	x				0.25	La empresa no cuenta con un programa de capacitación inicial o inducción ni reclutamiento, no hay espacios que brinden al personal capacitación, la motivación y la creatividad.
Cultura organizacional	0.25		X			0.50	Existe una visión y una misión clara, pero no se les ha dado a conocer a los empleados, lo cual no existen políticas ni valores corporativos.
Salud y seguridad industrial	0.25			x		0.75	Los contratos que se manejan son a término fijo de 6 meses renovables, los empleados reciben sus respectivas dotaciones y aportes parafiscales.
<b>Total</b>	<b>100%</b>					<b>2.00</b>	

Fuente: Autor del proyecto

La puntuación 2.00 muestra una debilidad en el área del recurso humano teniendo Mayor incidencia organización del talento humano, capacitación y promoción del Personal y cultura organizacional.

**Cuadro 22. Ponderación del aseguramiento de la calidad**

VARIABLE	POND.	VALORACIÓN				RESULTADOS	EXPLICACIÓN
		DEBILIDAD		FORTALEZA			
		1	2	3	4		
Aspectos generales	0.40			X		1.20	La gerencia se preocupa por la alta calidad de los procesos, los controles de calidad los realizan visualmente.
Sistema de calidad	0.60			x		1.80	Uno de sus objetivos a largo plazo es la certificación de ISO 9001, el cual se encuentra en marcha.
<b>Total</b>	<b>100%</b>					<b>3.00</b>	

Fuente: Autor del proyecto

El resultado 3.0 de la ponderación muestra una fortaleza de incidencia baja, la cual se debe tener en cuenta en el momento de aplicar el plan de acciones

**Cuadro 23. Ponderación de la capacidad financiera y contable**

VARIABLE	POND.	VALORACIÓN				RESULTADOS	EXPLICACIÓN
		DEBILIDAD		FORTALEZA			
		1	2	3	4		
Razón de liquidez	0.35				x	1.40	Posee activos corrientes suficientes para hacerle frente a Liquidez las deudas que debe pagar en el corto plazo.
Nivel de endeudamiento	0.25				x	1.00	La empresa no posee créditos financieros, lo que indica la capacidad para adquirir uno
Razón de rendimiento	0.40	x				0.40	La efectividad de la administración para controlar los costos y gastos y convertir los servicios en rendimiento utilidades es nula. Sus razones de rendimiento son negativas.
<b>Total</b>	<b>100%</b>					2.80	El área financiera representa una debilidad de incidencia baja.

Fuente: Autor del proyecto

El resultado 2,80 de la ponderación muestra una debilidad baja, teniendo mayor incidencia razones de rendimiento, la cual se debe tener en cuenta en el momento de aplicar el plan de acciones.

**Cuadro 24. Ponderación de área**

FACTOR	PONDERACIÓN
Gerencial	0.20
Mercado	0.15
Servicio	0.20
Recursos Humanos	0.20
Aseguramiento de la calidad	0.10
Financiero	0.15
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autor del proyecto

Se le asignará una ponderación del 20% al área gerencia, el área de servicio y al Área recurso humano, el 15% al área de mercado y área financiera y el 10% al Área aseguramiento de la calidad.

**Cuadro 25. Ponderación total de áreas**

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
Gerencial	0.20	1.60	0.32
Mercado	0.15	1.90	0.29
Servicio	0.20	3.35	0.67
Recursos Humanos	0.20	2.00	0.40
Aseguramiento de la calidad	0.100	3.00	0.30
Financiero	0.15	2.80	0.42
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2.40</b>

Fuente: Autor del proyecto

### 3.3 PROBLEMAS

De acuerdo con la información expuesta en los cuadros anteriores se puede demostrar que la empresa Rehabilitar E.U, tiene falencias en todas las áreas funcionales, las cuales fueron objeto de estudio. Por esto se hace necesario reunir los problemas y compararlos con su respectiva solución.

**Cuadro 26. Problemas y soluciones en el área gerencial.**

PROBLEMAS	SOLUCIONES
No existe un manual de funciones y una descripción de cargos, lo cual se puedan tomar decisiones por cada área	Diseñar implementar el manual de funciones.
Se cumple con el organigrama diseñado, aunque no existen son cargos que son necesarios en la empresa para su funcionamiento.	Proponer y reformar el organigrama de la empresa
La misión y la visión no son las mas apropiadas para determinar lo que quiere ser la empresa.	Realizar propuestas de mejoramiento de la visión y la misión
No existen principios corporativos.	Formular principios corporativos.

Fuente: Autor del proyecto

**Cuadro 27. Problemas y soluciones área de mercadeo**

REHABILITAR E.U.	
PROBLEMAS	SOLUCIONES
No existen herramientas de publicidad y promoción	Plantear estrategias de publicidad a través de volantes, y anuncios por la prensa.
No posee portafolio de servicios	Diseñar portafolio de servicios

Fuente: Autor del proyecto

**Cuadro 28. Problemas y soluciones área de Servicio.**

REHABILITAR E.U.	
PROBLEMAS	SOLUCIONES
No existen procedimientos claros, estandarizados y documentados, con descripciones técnicas	Diseñar el flujograma de operaciones
	Diseñar mapa de procesos
	Diseñar manual de procesos

Fuente: Autor del proyecto

**Cuadro 29. Problemas y soluciones área de Recursos humanos.**

REHABILITAR E.U.	
PROBLEMAS	SOLUCIONES
La empresa no cuenta con un programa inicial o inducción, ni reclutamiento.	Diseño del proceso de selección de inducción del personal.
No se fomenta la capacitación, la motivación y creatividad del personal.	Programa de participación, llevándolo a lluvias de ideas. Programa de capacitación para el talento humano.
Existe una misión y visión clara, pero no se despliega a los empleados.	Dar a conocer la misión y visión por medio de un exhibidor que permita a los empleados tener acceso a ellas.

Fuente: Autor del proyecto

**Cuadro 30. Problemas y soluciones área aseguramiento de la calidad.**

REHABILITAR E.U.	
PROBLEMAS	SOLUCIONES
El personal conoce el proceso actual de implementación del sistema de calidad, pero no se les ha hecho saber sobre que beneficios aportara a la empresa.	Realizar capacitaciones al personal sobre sensibilización al cambio, comprometidos con el ISO

Fuente: Autor del proyecto

**Cuadro 31. Problemas y soluciones área financiera.**

REHABILITAR E.U.	
PROBLEMAS	SOLUCIONES
No cuenta con un software contable	Propuesta de la implementación de un software contable
No realiza indicadores financieros Trimestrales	Formular indicadores financieros trimestrales

Fuente: Autor del proyecto

### 3.4 ACCIONES

Según el diagnóstico realizado a la empresa Rehabilitar E.U, esta requiere medidas de acciones correctivas en cada una de sus áreas.

Las acciones a efectuar en la empresa Rehabilitar E.U, están encaminadas al mejoramiento de las áreas gerencial, mercados, servicio, recurso humano, aseguramiento de la calidad y financiera; de acuerdo a los puntajes encontrados en la matriz de priorización.

#### 4. PROPUESTA PLAN DE MEJORAMIENTO

**Cuadro 32. Propuesta plan de mejoramiento**

Área objetivo de mejoramiento	Acciones	Responsable	Tiempo	Inversión	Indicador	Seguimiento
<b>GERENCIAL</b>	Realizar propuestas de mejoramiento de la visión y la misión	-Autor del proyecto - Gerente	15 días	Gastos de papelería \$20.000	Mejorar la visión y misión	Cada 1 año
	formular los principios corporativos	-Autor del proyecto - Gerente	1 mes	Gastos de papelería \$20.000	Realización principios corporativos	Cada 1 año
	Proponer y reestructurar el organigrama de la empresa	-Autor del proyecto	1 mes	Gastos de papelería \$10.000	Reestructuración organigrama	Cada 1 año
	Diseñar el manual de funciones	-Autor del proyecto -Gerente	3 meses	Gastos de papelería \$40.000	Elaborar manual de funciones	Cada 1 año
<b>MERCADOS</b>	Plantear estrategias de publicidad a través de volantes, y anuncios por la prensa.	-Autora del proyecto - Gerente	1 mes	\$600.000	Estrategia de publicidad	Cada 3 meses
	Diseñar portafolio de servicios	-Autor del proyecto - Gerente	1 mes	Gastos de papelería \$150.000	Diseño portafolio de servicios	Cada 6 mese
<b>SERVICIO</b>	Diseñar el flujograma de operaciones	-Autor del proyecto - Gerente	2 meses	Gastos de Papelería \$40.000	Diseñar el flujograma de Operaciones	Cada 1 año
	Diseñar mapa de procesos	-Autor del proyecto - Gerente	1 mes	Gastos de papelería \$50.000	Elaboración mapa de procesos	Cada 1 año
	Diseñar manual de procesos	-Autor del proyecto - Gerente	1 mes	Gastos de papelería \$60.000	Elaboración manual de procedimientos	Cada 6 mese
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Diseño del proceso de selección de inducción del personal.	-Autor del proyecto - Gerente	2 meses	Gastos de papelería \$20.000	Elaboración l proceso de selección de inducción del	Cada mes

Área objetivo de mejoramiento	Acciones	Responsable	Tiempo	Inversión	Indicador	Seguimiento
					personal	
	Programa de participación, llevándolo a lluvias de ideas.	-Autor del proyecto	15 días	Gastos de papelería \$30.000	Participación del personal	Cada 2 meses
	Programa de capacitación para el talento humano.	-Gerente -Sena	5 meses	\$150.000	Personal capacitado	Cada 6 meses
	Dar a conocer la misión y visión por medio de un exhibidor que permita a los empleados tener acceso a ellas.	-Autor del proyecto -Gerente	1 mes	Gastos de papelería \$20.000	Exhibición misión y visión	Cada 1 año
<b>ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>	Realizar capacitaciones al personal sobre sensibilización al cambio, comprometidos con el ISO	-Autor del proyecto -Gerente	2 meses	\$100.000	Personal capacitado	Cada 1 año
<b>FINACIERA Y CONTABLE</b>	Propuesta de la implementación de un software contable	-Autor del proyecto	1 mes	Indicador largo plazo	implementación de un software contable	Cada 1 año
	Formular indicadores financieros trimestrales	-Gerente	4 meses	Gastos de papelería \$20.000	Elaboración indicadores financieros trimestrales	Cada 2 meses

Fuente: Autor del proyecto

## **5. IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

El propósito de esta propuesta es poder brindar a Rehabilitar E.U, unos alineamientos que le permitan tener una mejor organización tanto interna como externa y de esta forma poder tomar medidas que permitan aplicar correctivos con miras a llegar ser más competitivos.

Después de realizar el diagnóstico interno a la empresa se propone una serie de acciones correctivas para la misma.

La propuesta comprende las siguientes áreas

### **5.1 AREA GERENCIAL**

**5.1.1 Planeación.** Se plantea realizar una modificación a la misión, la visión y plantear los principios corporativos; puesto que estos son la base de la organización.

El proceso de modificación de la misión, visión y principios corporativos se realizó de la siguiente manera:

- Las revisiones y adecuaciones de la visión se realizara en una reunión en conjunto, donde su metodología consistirá en que la alta gerencia, y con la ayuda de una persona especializada en el área administrativa organizaran ideas para plantear una visión.

Al final se hizo una retroalimentación de las respuestas, se unificaron criterios y se definió una nueva visión de la siguiente manera:

### **VISIÓN**

“REHABILITAR E.U, será en el 2012 una empresa con un equipo de trabajo orientado a la mejora continua con una estructura organizacional sólida y eficiente,

consolidando su posición competitiva como productor y distribuidor regional de productos ortopédicos.

De manera similar a la formulación de la visión, se elaborara la redacción de la misión de la empresa.

## **MISIÓN**

REHABILITAR E.U, es una empresa que busca satisfacer las necesidades de los clientes con la elaboración de productos ortopédicos con alternativas de solucionar, mejorar y conservar el buen estado la salud, brindando un producto de calidad a precios competitivos manteniendo su confianza y contribuyendo al desarrollo de nuestra comunidad.

**Definición de los principios corporativos:** Se formularon las creencias fundamentales que dan sentido grande y ético a la actividad empresarial, los cuales fueron:

- **Responsabilidad Empresarial: Rehabilitar E.U,** tiene como principio cumplir a cabalidad con todo tipo de compromisos adquiridos, de tal manera que el nombre de la empresa sea garantía de responsabilidad y cumplimiento.
- **Compromiso:** Ofrecer lo mejor de sí mismo en búsqueda de beneficios para la organización y el de sus clientes.
- **Calidad:** La excelencia de los productos es la norma general que guía a la organización en todo momento y, junto con la adecuada atención forma la mentalidad que mueve a la empresa y sus integrantes a ser cada día mejores.
- **Servicio:** Satisfacer y superar las necesidades y expectativas de los clientes siendo oportuno, ambles y seguros.
- **Sentido de Pertenencia:** Cada funcionario sentirá que Rehabilitar E.U, es su segundo hogar.

- **Competitividad:** El liderazgo en el mercado será EL modelo que guiará todo el manejo administrativo, operativo y comercial a través del mejor y mayor aprovechamiento de los recursos disponibles.

- **Inteligencia Organizacional:** Se realizará a través del mejoramiento de sus procesos y procedimientos, incremento de la competitividad, el aprendizaje continuo, la aplicación del conocimiento de su talento humano y la satisfacción de sus clientes.

- **Valores Morales:** Los funcionarios de Rehabilitar E.U, tendrán una conducta integra dentro y fuera de la organización originando así a la construcción de un mejor país.

### 5.1.2 Organización

**a. Organigrama:** Es de suma importancia para la empresa Rehabilitar E.U., contar con un organigrama, el cual le servirá como instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de la organización y permitirá entender un esquema general; así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo compone.

Se realizara una estructuración por áreas de la empresa, para mejor funcionamiento y adecuación, la cual se fijara teniendo en cuenta la carencia de cada puesto de trabajo y aun otros que son necesarios para cada organización; cada área de trabajo contará con personal idóneo que cumplirá a cabalidad con las funciones que hacen falta, de esta manera la empresa Rehabilitar E.U generará mejores garantías en su desarrollo. Cada área estará conformada por una persona que responderá y seguirá las instrucciones de los manuales de funcionamiento (Ver anexo 2).

**b. Manual de funciones:** El Desarrollo de un Manual de funciones para el reclutamiento de personal tendrá gran utilidad dentro de la empresa ya que orientará de manera asertiva la búsqueda de la persona adecuada a la hora de tener una vacante o iniciar la búsqueda de un cargo nuevo dentro de la organización, ya que en dichas descripciones se observarán los diferentes factores que influyen en la búsqueda de personal, basándose en el perfil y en las descripciones de cada cargo, por lo tanto servirá para agilizar la captación de personal dentro de la organización, permitirá que cada departamento conozca el

personal con el que deberá contar al momento de tener una vacante o de necesitar un cargo nuevo apoyándose en el manual de funciones.

### **Estructura del Análisis de Cargos**

La estructura del análisis de cargos se refiere a cuatro aspectos o factores de especificaciones, que comprenden:

- Requisitos intelectuales que debe poseer el empleado para desempeñar el cargo de manera adecuada.
- Requisitos físicos, se refieren al esfuerzo físico y mental que necesita el empleado.
- Responsabilidades implícitas, tienen que ver con las responsabilidades por la supervisión de subordinados, material, herramientas o equipos que utilizan.
- Condiciones de trabajo, se refieren a las condiciones ambientales y riesgos a los que se expone el empleado que puedan condicionar su productividad y rendimiento en sus funciones.

La información fue suministrada por el gerente a través del cual se logró identificar las actividades de cada trabajador, las responsabilidades y los requisitos que deben reunir para poder ocupar los cargos. Con la implementación se pretende promover el orden y la disciplina laboral, de tal manera que cada empleado ejecute sus tareas de acuerdo a lo establecido.

Los manuales de funciones realizados para la empresa, se diseñaron acorde a los cargos actuales y los contratos de servicios vigentes (Ver anexo 4).

## **5.2 AREA DE MERCADOS**

**5.2.1 Estrategia de publicidad a través del volante anuncios por la prensa".** Actualmente Rehabilitar E.U, tiene clientes fijos el cual le suministra productos ortopédicos, por lo cual se realizó una estrategia de publicidad a través del volante lo cuales fueron diseñados por personas especializadas en el área comercial para llegar a otros mercados y dar reconocimiento a la empresa.

Con la aprobación del gerente; los volantes se entregarán a unos jóvenes que se contrataran solo para entregar la publicidad y también se tendrán en la empresa

para entregárselos al cliente. De esta manera se realizó el anuncio que se publicara en un medio de prensa dando a conocer a la empresa y los productos que se fabrican. (Ver anexo 5).

El objetivo primordial de los volantes es difundir los productos ofrecidos, de esta manera captar la atención y despertar el interés de los clientes potenciales y por su puesto de su clientela actual; de igual forma le brinde reconocimiento a la empresa en el mercado.

**5.2.2 Portafolio de servicios.** El portafolio de productos, es una herramienta que es considerada la carta de presentación ante los clientes de la empresa Rehabilitar E.U, y permite mostrar de una manera rápida y fácil los productos ofrecidos y una breve descripción de los mismos; la organización ha considerado implementar nuevos productos ortopédicos pensando en las necesidades del cliente entre los cuales se encuentran: Rodillera, tobillera, antebrazo, cuello, cinturón de embarazo, férula del carpo y corrector de postura (Ver anexo 6).

### **5.3 ÁREA DE SERVICIOS**

**5.3.1 Diagrama de operaciones** Para poder llevar a cabo de una manera eficiente las tareas propias de la empresa, es necesario elaborar diagramas de operaciones lo que indica el tiempo que demora una tarea en ejecutarse y el protocolo a seguir del inicio de requerimiento de la materia prima hasta la el producto final. (Ver anexo 7).

**5.3.2 Mapa de procesos.** La satisfacción del cliente, de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia. En el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, conduce a la excelencia de los resultados empresariales. Por lo cual se define el mapa de procesos (Ver anexo 8).

Rehabilitar E.U, donde se visualiza la interrelación entre los mismos. El diseño final fue un trabajo realizado en conjunto con la autora del proyecto y la gerente y una persona especializada en calidad, donde se analizó los diferentes procesos que la empresa desarrolla, los cuales se organizaron en tres grupos principales que son: Procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo.

**a) Procesos de tipo estratégicos:** Donde establecen las pautas de orientación de la organización basado en la planeación estratégica, necesidades y posibilidades del cliente, estos procesos, bajo la responsabilidad de la dirección, permiten orientar y asegurar la coherencia de los procesos misionales y los de apoyo y brindar al cliente la satisfacción que espera. En este grupo se encuentran los siguientes procesos:

- Gestión Gerencial
- Gestión Comercial
- Gestión de Sistemas

**b) Procesos de apoyo:** Los Procesos de apoyo contribuyen al adecuado desarrollo y gestión de los procesos Estratégicos, asegurando que la realización del producto se haga bajo las condiciones preestablecidas por el cliente y por la organización. Dentro de estos procesos se encuentran:

- Talento Humano
- Compras
- Mantenimiento
- Contabilidad

**5.3.3 Manual de procesos.** . El manual de procesos se fundamenta en las caracterizaciones, las cuales son documentos que tiene como fin describir en forma general y organizada la estructura e interrelación de cada proceso establecido por la organización, los cuales son:

- **Proceso Gestión Gerencial:** Su objetivo es establecer, controlar y evaluar las directrices y lineamientos que aseguren la eficacia y eficiencia de las actividades y procesos de la organización, asegurando el fortalecimiento institucional y financiero y una adecuada rentabilidad.
- **Proceso Gestión Comercial:** Su objetivo es desarrollar las actividades necesarias para garantizar el crecimiento de la organización mediante nuevos contratos y liderar el cumplimiento de los requisitos de los clientes empresarial y usuario.

- **Proceso Gestión de Sistemas:** Su objetivo es administrar, controlar y evaluar el sistema de gestión de calidad de la empresa para lograr, sostener y mejorar la certificación del mismo.
- **Proceso Planeación del servicio:** Su objetivo es recepcionar, planificar y realizar la entrega de los productos de Rehabilitar E.U. Y garantizar su efectividad.
- **Proceso Talento Humano:** Su objetivo es contratar el personal competente y desarrollar actividades de capacitación y entrenamiento que mantengan y mejoren la competencia del personal de la organización.
- **Proceso Compras:** Su objetivo es determinar las actividades necesarias para asegurar que los proveedores existentes cumplan con los criterios de evaluación requeridos por la organización.
- **Proceso Mantenimiento:** Su objetivo es garantizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos que intervienen en los diferentes procesos.
- **Proceso Contabilidad:** Su objetivo es establecer las actividades de procesamiento de información de entradas y salidas financieras y tributarias relacionadas con las actividades de la organización.

La información necesaria para estructurar el contenido de las caracterizaciones fue tomada en reuniones entre los participantes la gerente y personal capacitado de cada proceso y un grupo de calidad; cada caracterización del proceso contiene los siguientes puntos: (Ver anexo 9).

- Nombre del responsable del proceso a caracterizar.
- Tipo de proceso (Estratégico, misional o de apoyo).
- Objetivo y alcance del proceso.
- Identificación de las entradas al proceso con su respectivo proveedor.
- Tipo de actividad de acuerdo al mejoramiento continuo PHVA
- Descripción general de la actividad.
- Identificación de las salidas de cada actividad.
- Cliente final al que le llega cada salida y descripción de los procesos con los que interactúa.

## 5.4 ÁREA RECURSO HUMANO

**5.4.1 Diseño del Proceso Selección e inducción del Personal.** La selección del personal es muy particular en cada organización procediéndose de acuerdo a las necesidades y fines que se tengan.

A continuación se propone los siguientes pasos para facilitar el procedimiento y acertar el personal seleccionado:

- Perfil
- Reclutamiento
- Entrevista preliminar
- Entrevista técnica
- Verificación de referencias
- Vinculación

El perfil que se cree del cargo, será la pauta para las especificaciones que se requieran del mismo. El reclutamiento es el proceso de búsqueda de los posibles candidatos a ocupar una vacante en la organización. Con la información que contiene las hojas de vida se pueden analizar datos como la edad, profesión, experiencia, permitiendo una selección previa de los más opcionados, al igual que descartar aquellos aspirantes que no cumplen con los requisitos que se crean. En la entrevista preliminar se tiene en cuenta dos aspectos, la primera impresión que se perciba del aspirante y segundo profundizar en aspectos básicos como:

- Conocer información personal del aspirante sobre sus estudios, necesidades, e intereses.
- Indagar la trayectoria profesional y laboral del aspirante, al igual que las funciones realizadas anteriormente.
- Indagar sobre las expectativas que espera al vincularse a la organización. La entrevista técnica consiste en determinar la motivación, deseo de alcanzar metas propuestas y la estabilidad laboral reflejada en su permanencia en el

trabajo solicitado. Las entrevistas realizadas evalúan al candidato desde distintos puntos de vista y lo califican.

La verificación de referencia se relaciona con los contactos que se deben hacer con las empresas relacionadas por el aspirante en su hoja de vida, así mismo referencias familiares y personales. La vinculación se lleva a cabo cuando se ha seleccionado al candidato y se completan sus datos, solicitando los documentos necesarios para el archivo de la empresa, entre los cuales se encuentran:

- Hoja de vida actualizada.
- Fotocopia de la cédula de ciudadanía.
- Fotocopia de los estudios realizados.
- Fotocopia del pasado Judicial
- Fotocopia de la libreta militar (Hombres).
- Examen físico
- Examen de embarazo (mujeres)

Cumplidos los requisitos se procede a la afiliación a entidades de servicios de salud, parafiscales, fondos de cesantías y pensiones, cajas de compensación entre otros; y se procede a la firma del contrato laboral que legaliza la vinculación del aspirante a la organización.

• **Procesos de Inducción y capacitación:** Una vez seleccionado el candidato se debe iniciar el proceso de inducción para que se adapte a su nuevo trabajo, compañeros y funciones. Inicialmente se le entregará un folleto donde viene información referente a la empresa y las funciones relacionadas al cargo a desempeñar; seguido de ello se establecen los siguientes parámetros y la persona encargada para la inducción:

- Recurso Humano: Personal administrativo
- Responsable: Coordinador administrativo

- Conocimiento general de la empresa, infraestructura, antecedentes, misión, visión, principios corporativos y reglamento interno de trabajo.
- Presentación del personal administrativo y técnico.
- Conocimiento de los diferentes contratos que se manejan en la empresa.
- Entrega del manual de funciones.
- Presentación del personal a la empresa contratante.
- Señalar aspectos sobre compensación, prestaciones y seguridad en general.
- Sensibilización de los grupos formales de la empresa.
- Recurso Humano: Personal técnico
- Responsable: Gerente del proyecto
- Entrega de los contratos correspondientes por cada proyecto al personal operativo. Entrega del manual de funciones.
- Entrega de las normas y reglamentos aplicados para el contrato.
- Capacitación y conocimiento del manejo de materiales y herramientas necesarias para la ejecución de los servicios.

**5.4.2 Programa de participación Integral “Lluvia de Ideas”.** La autora del proyecto presenta el programa “Lluvia de ideas” como instrumento y canal de expresión para los funcionarios, como espacio de participación activa que los motive a pensar en pro de la organización y de sí mismos, desarrollando así un sentido de pertenencia. Se pretende reconocer y recompensar el desempeño, actitudes y comportamientos para que se conviertan en ventajas competitivas para la organización y la cultura organizacional.

La propuesta “Lluvia de ideas” permite que los funcionarios tomen la iniciativa en el desarrollo y mejoramiento del ámbito laboral, aportando sus ideas, sugerencias y opiniones, lo que se verá reflejado en el crecimiento activo y ascendente de la empresa.

“Lluvia de ideas” es una invitación para el talento humano de Rehabilitar E.U, a integrarse activamente dentro de la dinámica de generación de ideas, soluciones

creativas, opiniones y sugerencias como herramienta que vincule al personal con el mejoramiento del ámbito laboral, personal y profesional. La idea se presentó al gerente y al personal de Rehabilitar E.U, a través de una propuesta realizada por escrito (Ver anexo 10).

**5.4.3 Programa de capacitaciones para el talento humano.** Todos los empleados independientes del cargo deben estar preparados y actualizados, con el fin de fortalecer su formación personal y profesional, incentivar la mejora continua y crear un alto sentido de pertenencia; para ello en aprobación con la administración se desarrolló las siguientes capacitaciones a través de un video a todo el personal de Rehabilitar E.U, en cuanto a:

- Capacitación Servicio al Cliente
- Capacitación Relaciones Interpersonales

Igualmente se plantea un programa de capacitaciones para el personal operativo de la empresa con el apoyo de un profesional del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA,

- Realizar reuniones semanales por cada área no mayor a 60 minutos, en la cual se trabajará subtemas que consecutivamente den cumplimiento al estudio de cada una de las normas técnicas que rigen los diferentes proyectos de Rehabilitar E.U.
- Las reuniones de capacitación se realizarán en un auditorio del SENA el cual cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades.
- El horario establecido para dichas capacitaciones serán de 6:00 PM a 9:00 PM.
- La evaluación del programa se hará a través de instrumentos como listas de chequeos, con el fin de verificar el cumplimiento de los objetivos proyectados.

**5.4.4 Exhibición rumbos corporativos.** Es importante involucrar al personal en las reglas de la organización, ya que esto permite que haya compromiso, motivación y un sentido de pertenencia alto por parte de ellos; por tal motivo se propone exhibir a través de un medio didáctico la misión, visión y principios corporativos en forma permanente en un lugar estratégico y visible; ya que la sensibilización al personal de la empresa se considera como el pilar fundamental, teniendo en cuenta que la mejora continua es una filosofía de vida que necesita ser cultivada al interior de la organización.

## **5.5 ÁREA ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

**5.5.1 Capacitación “Sensibilización al cambio”.** A través de una presentación en power point, realizada por la autora del proyecto en conjunto con el grupo de personas especialistas en la calidad, se pretende dar a conocer al personal la importancia de tener una mentalidad abierta al cambio comprometidos con la ISO 9001:2000, ya que este es un punto de partida para la toma de decisiones que contribuyen al mejoramiento continuo ( Ver anexo 11).

## **5.6 ÀREA FINANCIERA Y CONTABLE**

**5.6.1 Propuesta de implementación de un software contable.** Dentro de la administración radica la importancia de un adecuado manejo de la contabilidad, de tal forma que proporcione información exacta y oportuna; por tal motivo se presentó una cotización de la empresa Soluciones perceptivas a Rehabilitar E.U. de un software contable para sistematizar el área de contabilidad, y costos con el fin de mejorar el proceso y permitir la toma de decisiones (Ver anexo n 12).

**5.6.2 Formular indicadores financieros.** El análisis de índices es una de las herramientas más importantes de manejo financiero que utilizan los administradores. Un índice financiero es una relación entre dos cifras extractadas, bien sea de los estados financieros o de cualquier otro informe interno, con el cual el analista o beneficiario busca formarse una idea acerca del comportamiento de específico de la empresa.

- Promedio de la actividad.
- Índices de períodos anteriores.
- Los objetivos de la organización.
- Otros índices.

El análisis de la situación financiera de una empresa puede realizarse mediante el empleo de índices agrupándolos en tres categorías (Ver cuadro 31):

**Cuadro 33. Indicadores Financieros**

RAZON	METODO PARA CALCULARLA	QUE MIDE
<b>LIQUIDEZ</b>		
Mide la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones vencidas a corto plazo		
<b>Razón Corriente</b>	Activo corriente/Pasivo corriente	* Hasta qué punto puede la empresa cumplir con sus obligaciones a corto plazo. * Si la razón es superior a 1, la rentabilidad de la empresa es buena, si es inferior a 1, la rentabilidad es mala, porque no tienen capacidad para pagar sus deudas a corto plazo. En este caso es necesario mejorar el cobro de la cartera, aumentar los dineros en caja y bancos, cancelar las cuentas a proveedores para mejorar dicha liquidez.
<b>Razón Ácida</b>	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	*Hasta que punto puede la empresa cumplir sus obligaciones a corto plazos sin tener que vender sus inventarios
<b>ENDEUDAMIENTO</b>		
Miden el alcance de la financiación de una empresa por medio de las deudas. La razón de endeudamiento se entiende como aquella actividad en la cual la empresa usa dineros suministrados por terceras personas con fines de financiar la empresa y producir más utilidades. Esta práctica de aplacamiento es razonable solo cuando los activos generan o ganan un porcentaje mas alto que el costo de la deuda, en caso contrario no es favorable.		
<b>Nivel de endeudamiento</b>	Pasivo total / activo total	*Si la empresa tiene una razón de endeudamiento superior a 0,50 quiere decir que la mitad de sus activos están comprometidos
Es fundamental que esta razón se aplique y se tomen las medidas necesarias cuando la empresa está muy endeudada, porque entre más se acerque a 1, menor será la posibilidad de que las entidades financieras concedan préstamo a la empresa, ya que no existen garantías, porque todos sus activos están comprometidos.		
<b>RENTABILIDAD</b>		
Mide la efectividad general de la gerencia mediante los retornos generados por ventas e inversión.		
<b>Tasa de retorno del activo total</b>	Utilidad neta / activo total	*Utilidades por cada peso de activos
<b>Margen bruto de utilidad</b>	$\frac{\text{Ventas} - \text{costos de m/cía. vendida}}{\text{ventas}}$	*Margen total disponible para cubrir gastos operativos y rendir utilidades.

Fuente: Autor del proyecto

## 6. EVALUACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

### 6.1 EVALUACION

#### 6.1.1 Área gerencial

**Cuadro 34. Evaluación gerencial**

VARIABLE	POND	VALORACIÓN				POND TOTAL	JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4		
Compromiso	0.20				x	0.80	Existió compromiso y disponibilidad por parte del gerente y el autor del proyecto
Ejecución de tareas	0.20				x	0.80	Se ejecutaron todas las tareas que estaban preestablecidas para lograr los objetivos propuestos.
Realización reuniones periódicas	0.20				x	0.80	Se realizaron las reuniones periódicas que se habían establecido el gerente y sus empleados para realizar la plantación y el control.
Entrega y revisión de datos	0.10				x	0.40	La información que se suministro fue excelente y hubo colaboración en su retroalimentación.
Elaboración de propuestas de documentos	0.10				x	0.40	Se realizaron las propuestas de implementación de áreas para el mejor funcionamiento de la empresa
Divulgación de la propuesta de documento final	0.10				x	0.40	Hubo divulgación de los beneficios de la propuesta planteada en la gerencia de la empresa.
Control	0.20				x	0.80	Se realizó todo el seguimiento y el control necesario para todas las tareas implementadas.
<b>Total</b>	<b>100%</b>				<b>x</b>	<b>4.40</b>	

Fuente: Autor del proyecto

El resultado de la área Gerencia fueron de 4.40 esto indica que las técnicas implementadas fueron excelentes.

## 6.1.2 Área de mercados

**Cuadro 35. Evaluación área de mercados**

VARIABLE	POND	VALORACIÓN				POND TOTAL	JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4		
Compromiso	0.10				x	0.40	Existió compromiso y disponibilidad por parte del gerente y el autor del proyecto
Ejecución de tareas	0.20				x	0.80	Se realizó la estrategia de publicidad y el portafolio de servicios, cumpliendo con el plan propuesto.
Realización reuniones periódicas	0.20				x	0.80	Se realizaron reuniones periódicas el gerente con el departamento comercial, se contó con la disponibilidad de tiempo para dar todas las directrices como se realizaría la publicidad, y el portafolio de servicios.
Entrega y revisión de datos	0.10				x	0.40	La información que se suministro fue excelente y hubo colaboración en su retroalimentación
Elaboración de propuestas de documentos	0.10				x	0.40	Se realizaron las propuestas de implementación de áreas para el mejor funcionamiento de la empresa
Divulgación de la propuesta de documento final	0.10				x	0.40	Hubo divulgación de los beneficios de la propuesta planteada en la gerencia de la empresa.
Control	0.20				x	0.80	Se realizó todo el seguimiento y el control necesario para todas las tareas implementadas.
<b>Total</b>	<b>100%</b>				<b>x</b>	<b>4.00</b>	

Fuente: Autor del proyecto

El resultado del desarrollo de las acciones del área de mercadeo fue 4.00, esto indica que las técnicas aplicadas son excelentes.

## 6.1.3 Área de servicios.

**Cuadro 36. Evaluación área de servicio**

VARIABLE	POND	VALORACIÓN				POND TOTAL	JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4		
Compromiso	0.20				x	0.80	El compromiso de la gerente los empleados y el autor del proyecto, recibieron una buena colaboración.
Ejecución de tareas	0.20				x	0.80	Se implementaron todas las tareas que estaban planeadas, y se recibió colaboración por parte del personal;

VARIABLE	POND	VALORACIÓN				POND TOTAL	JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4		
							obteniendo los mejores resultados.
Realización reuniones periódicas	0.20				x	0.80	Se realizaron las reuniones periódicas que se habían establecido el gerente y los jefes de cada área para estructurar los diagramas de operaciones, el mapa de procesos y el manual de los mismos.
Entrega y revisión de datos	0.10				x	0.40	La información que se suministro fue excelente y hubo colaboración en su retroalimentación.
Elaboración de propuestas de documentos	0.10				x	0.40	Se realizaron las propuestas de implementación de áreas para el mejor funcionamiento de la empresa
Divulgación de la propuesta de documento final	0.10				x	0.40	Hubo divulgación de los beneficios de la propuesta planteada en la gerencia de la empresa.
Control	0.20				x	0.80	Se realizo todo el seguimiento y el control necesario para todas las tareas implementadas.
<b>Total</b>	<b>100%</b>				<b>x</b>	<b>4.4</b>	

Fuente: Autor del proyecto

El resultado del desarrollo de las acciones del área de servicio fue 4.00, esto indica que las técnicas aplicadas son excelentes.

#### 6.1.4 Área del recurso humano

**Cuadro 37. Evaluación área recursos humanos**

VARIABLE	POND	VALORACIÓN				POND TOTAL	JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4		
Compromiso	0.20				x	0.80	Existió compromiso y disponibilidad por parte del gerente y el autor del proyecto
Ejecución de tareas	0.20			x		0.60	Se ejecutaron parte de las tareas que estaban programadas para que se cumplieran los objetivos propuestos.
Realización reuniones periódicas	0.20				x	0.80	Se realizaron las reuniones periódicas que se habían establecido, contando con el tiempo el gerente y sus empleados para realizar la plantación y de las tareas.
Entrega y revisión de datos	0.10				x	0.40	La información y el requerimiento de la empresa se socializaron con la participación, del gerente, empleados y autor del proyecto.
Elaboración de propuestas de	0.10				x	0.40	Se realizaron las propuestas de implementación de áreas para el mejor

VARIABLE	POND	VALORACIÓN				POND TOTAL	JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4		
documentos							funcionamiento de la empresa
Divulgación de la propuesta de documento final	0.10				x	0.40	Hubo divulgación de los beneficios de la propuesta planteada en la gerencia de la empresa.
Control	0.20				x	0.80	Se realizó todo el seguimiento y el control necesario para todas las tareas implementadas.
<b>Total</b>	<b>100%</b>				<b>x</b>	<b>4.2</b>	

Fuente: Autor del proyecto

El resultado del desarrollo de las acciones del área de recursos humanos fue 4.2, esto indica que las técnicas aplicadas fueron buenas. Sin embargo la ponderación baja se debe que las tareas planeadas no se han llevado a cabo en su totalidad.

### 6.1.5 Área aseguramiento de la calidad

**Cuadro 38. Evaluación área aseguramiento de calidad**

VARIABLE	POND	VALORACIÓN				POND TOTAL	JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4		
Compromiso	0.10				x	0.40	Alto compromiso por parte de la gerente de la empresa, empleados y autor del proyecto, lo cual recibieron colaboración.
Ejecución de tareas	0.20				x	0.80	Se realizó la capacitación "sensibilización al cambio" cumpliendo con la tarea propuesta.
Realización reuniones periódicas	0.20				x	0.80	Se realizaron las reuniones periódicas que se habían establecido el gerente y sus empleados para realizar la plantación y el control, de cómo se realizaría la capacitación al personal administrativo y operativo.
Entrega y revisión de datos	0.10				x	0.40	La información que se suministro fue excelente y hubo colaboración en su retroalimentación.
Elaboración de propuestas de documentos	0.10				x	0.40	Se realizaron las propuestas de implementación de áreas para el mejor funcionamiento de la empresa
Divulgación de la propuesta de documento final	0.10				x	0.40	Hubo divulgación de los beneficios de la propuesta planteada en la gerencia de la empresa.
Control	0.20				x	0.80	Se realizó todo el seguimiento y el control necesario para todas las tareas implementadas.
<b>Total</b>	<b>100%</b>				<b>x</b>	<b>4.00</b>	

Fuente: Autor del proyecto

El resultado del desarrollo de las acciones del área de aseguramiento de la calidad fue de 4.00, esto indica que las técnicas aplicadas son excelentes

### 6.1.6 Área financiera y contable

**Cuadro 39. Evaluación área financiera y contable**

VARIABLE	POND	VALORACIÓN				POND TOTAL	JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4		
Compromiso	0.20				x	0.80	Existió compromiso y disponibilidad por parte del gerente y el autor del proyecto
Ejecución de tareas	0.20			x		0.60	Se ejecutó gran parte de la tarea que se tenía programada, pero hace falta su terminación.
Realización reuniones periódicas	0.20				x	0.80	Se realizaron las reuniones periódicas con el gerente, contado con disponibilidad de tiempo y se obtuvieron grandes resultados.
Entrega y revisión de datos	0.10				x	0.40	La información que se suministro fue excelente y hubo colaboración en su retroalimentación.
Elaboración de propuestas de documentos	0.10				x	0.40	Se realizaron las propuestas de implementación de áreas para el mejor funcionamiento de la empresa
Divulgación de la propuesta de documento final	0.10				x	0.40	Hubo divulgación de los beneficios de la propuesta planteada en la gerencia de la empresa.
Control	0.20				x	0.80	Se realizó todo el seguimiento y el control necesario para todas las tareas implementadas.
<b>Total</b>	<b>100%</b>				<b>x</b>	<b>4.2</b>	

Fuente: Autor del proyecto

El resultado del desarrollo de las acciones del área financiera y contable fue 4.20, esto indica que las técnicas aplicadas fueron buenas. Sin embargo la ponderación baja se debe que las tareas planeadas no se han llevado a cabo en su totalidad.

### 6.2 DEFINICION DE INDICADORES

**Cuadro 40. Definición de indicadores.**

ÁREA OBJETIVO DE MEJORAMIENTO	ACCIONES	INDICADOR	SEGUIMIENTO
GERENCIAL	Diseñar el manual de funciones	Elaborar un manual de funciones.	100%
	Proponer y reestructurar el organigrama de la empresa	Reestructuración del organigrama.	100%

ÁREA OBJETIVO DE MEJORAMIENTO	ACCIONES	INDICADOR	SEGUIMIENTO
	Realizar propuestas de mejoramiento de la visión y la misión	Mejorar la visión, misión.	100%
	formular los principios corporativos	Realizar principios corporativos.	100%
MERCADOS	Plantear estrategias de publicidad a través de volantes, y anuncios por la prensa.	Estrategia de publicidad.	100%
	Diseñar portafolio de servicios	Diseño portafolio de servicios.	100%
SERVICIO	Diseñar el flujograma de operaciones	Elaboración flujo Grama de operaciones	100%
	Diseñar mapa de procesos	Elaboración mapa de procesos.	100%
	Diseñar manual de procesos	Elaboración manual de procesos.	100%
RECURSOS HUMANOS	Diseño del proceso de selección de inducción del personal.	Elaboración proceso de selección del personal.	100%
	Programa de participación, llevándolo a lluvias de ideas.	Participación del personal.	100%
	Programa de capacitación para el talento humano.	Personal capacitado.	80%
	Dar a conocer la misión y visión por medio de un exhibidor que permita a los empleados tener acceso a ellas.	Defunción rubros corporativos.	70%
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Realizar capacitaciones al personal sobre sensibilización al cambio, comprometidos con el ISO.	Personal capacitado.	100%
FINACIERA Y CONTABLE	Propuesta de la implementación de un software contable.	Implementación de un software contable.	50%
	Formular indicadores financieros trimestrales.	Elaboración indicadores financieros.	100%

Fuente: Autor del proyecto

- **Observación.** Se obtuvo un cumplimiento del 80% en el programa de capacitación de talento humano, ya que se están ejecutando dichas capacitaciones y falta la culminación; un 70% en la exhibición de rumbros corporativos, se realizó la propuesta, sin embargo se están realizando las cotizaciones para aprobar el mejor medio didáctico y llevar a cabo la implementación y finalmente un 50% en el área financiera y contable porque se requiere un presupuesto para la compra del software contable y es un indicador de largo plazo.

### 6.3 SEGUIMIENTO.

Se realiza un seguimiento, el cual permite una nueva elaboración de cada una de las variables que mejoraron de acuerdo a las ejecuciones y correctivos, por lo cual se obtiene una ponderación como resultado del plan de acción.

#### 6.3.1 Área gerencial.

**Cuadro 41. Ponderación de la capacidad gerencial**

VARIABLE	POND.	VALORACIÓN				RESULTADOS	EXPLICACIÓN	
		DEBILIDAD		FORTALEZA				
		1	2	3	4			
Planeación	0.40			X		1,20	Fortaleza menor, se implementaron los principios corporativos, mejora de visión y misión y actualmente se realizan tareas de planeación de políticas y metas.	
Dirección	0.20					x	0.80	Fortaleza menor existe una línea de autoridad definida en los puestos de trabajo, lo cual permitir a los empleados progresar en funciones y meritos.
Organización	0.20					x	0.80	Este aspecto se considera fortaleza mayor ya que se estructuro el organigrama de acuerdo al cargo existente y los nuevos cargos de la empresa.
Control	0.20			x			0.60	Presenta una fortaleza menor ya que la empresa cuenta con instrumentos para hacer control administrativo y financiero.
<b>Total</b>	<b>100%</b>						<b>3.40</b>	

Fuente: Autor del proyecto

El resultado de obtenido en el área gerencial después de haber presentado el plan de mejoramiento fue de 3.40 lo cual indica que se mejoraron las variables deficientes.

### 6.3.2 Áreas de mercados.

**Cuadro 42. Ponderación de la capacidad de mercados**

VARIABLE	POND.	VALORACIÓN				RESULTADOS	EXPLICACIÓN
		DEBILIDAD		FORTALEZA			
		1	2	3	4		
Análisis de del cliente	0.20			x		0.60	Fortaleza menor, se ha comenzado a identificar las expectativas de los clientes a través de planes de acción.
Investigación de mercados	0.20			x		0.60	Se presenta una fortaleza menor, se realizó una cuesta a los clientes y se obtuvieron buenos resultados
Servicios de la empresa	0.20				x	0.80	Se presenta fortaleza mayor debido a los excelentes productos que se ofrecen, y por poseer un personal altamente calificado.
Atributos diferenciadores del servicio	0.10				x	0.40	Fortaleza mayor, por tener experiencia y buenos precios en el momento de darlos a conocer.
Políticas de precio	0.10			x		0.30	Se presenta fortaleza menor, se han establecido mejoras en las políticas de precios, de acuerdo a al conocimiento de la competencia.
Publicidad	0.10			x		0.30	Se ha realizado una estrategia de publicidad a través de volantes, pautas en la prensa para dar más a conocer los productos.
Competencia	0.10			x		0.10	Fortaleza menor, se conocen los competidores mas sobresalientes.
<b>Total</b>	<b>100%</b>					<b>3.10</b>	

Fuente: Autor del proyecto

El resultado de obtenido en el área de mercados después de haber presentado el plan de mejoramiento fue de 3.10 lo cual indica que se mejoraron las variables deficientes.

### 6.3.3 Área de servicios.

**Cuadro 43. Ponderación de la capacidad del servicio**

VARIABLE	POND.	VALORACIÓN				RESULTADOS	EXPLICACIÓN
		DEBILIDAD		FORTALEZA			
		1	2	3	4		
Organización Área Serv.	0.20				x	0.80	Presenta fortaleza mayor, ya que la empresa cuenta con personal altamente calificado y es el adecuado para las necesidades actuales del mercado.
Procesos	0.20				x	0.80	Fortaleza mayor, se realizo diagrama de operaciones, mapa de operaciones, y el manual de procesos, lo que refleja mejor organización.
Capacidad	0.15				x	0.60	Por la calidad de los operarios la empresa cumple con las expectativas de los clientes.
Atención al cliente	0.10			x		0.30	Se realiza la ejecución de los servicios en horarios de producción, sin ningún inconveniente, ya que existen personal autorizado.
proveedores	0.10				x	0.40	Presenta fortaleza mayo, debido a que existen proveedores seleccionados, para el suministro de materia prima.
Seguridad industrial	0.10				x	0.40	Fortaleza mayor, el personal operario cuenta, con la dotación para realizar las actividades y las herramientas necesarias para ofrecer un excelente producto.
Ubicación infraestructura	0.15			x		0.45	Carrera 50# 72-77 Bucaramanga
<b>Total</b>	<b>100%</b>					<b>3.75</b>	

Fuente: Autor del proyecto

El resultado de obtenido en el área de servicio después de haber presentado el plan de mejoramiento fue de 3.75 lo cual indica que se mejoraron las variables deficientes.

### 6.3.4 Área de recursos humanos.

**Cuadro 44. Ponderación de la capacidad de recursos humanos**

VARIABLE	POND.	VALORACIÓN				RESULTADOS	EXPLICACIÓN
		DEBILIDAD		FORTALEZA			
		1	2	3	4		
Organización del talento humano	0.25				x	100	Actualmente existe una estructura definida, se realizó el manual de funciones y el de proceso selección del personal, esto permite un mejor organización a nivel interna, y presenta una fortaleza mayor.
Capacitación y promoción del personal	0.25				x	100	Fortaleza mayo se están realizando permanentemente capacitaciones con apoyo del Sena y también se esta involucrando a todo el personal por medio de lluvias de ideas.
Cultura organizacional	0.25				x	100	Actualmente se tiene definida la misión y la visión existen principios corporativos en la organización esto influyen en buen clima laboral, presenta fortaleza mayor.
Salud y seguridad industrial	0.25			x		0.75	Fortaleza menor, los empleados reciben la dotación y herramientas de trabajo y reciben capacitación de la ARP.
<b>Total</b>	<b>100%</b>					<b>3.75</b>	

Fuente: Autor del proyecto

El resultado de obtenido en el área de recursos humanos después de haber presentado el plan de mejoramiento fue de 3.75 lo cual indica que se mejoraron las variables deficientes.

### 6.3.5 Área aseguramiento de la calidad

**Cuadro 45. Ponderación del aseguramiento de la calidad**

VARIABLE	POND.	VALORACIÓN				RESULTADOS	EXPLICACIÓN
		DEBILIDAD		FORTALEZA			
		1	2	3	4		
Aspectos generales	0.40			x		1.20	La gerencia se preocupa por la alta calidad en los procesos, los controles de calidad se realizan de acuerdo a la implementación de la norma, se presenta un fortaleza menor.
Sistema de calidad	0.60				x	2.40	Fortaleza mayor, uno de los objetivos es la empresa es el proceso de certificación ISO-9001-2000 el cual se encuentra en procesos de culminación.
<b>Total</b>	<b>100%</b>					<b>3.60</b>	

Fuente: Autor del proyecto

El resultado de obtenido en el área de aseguramiento de la calidad después de haber presentado el plan de mejoramiento fue de 3.60 lo cual indica que se mejoraron las variables deficientes.

### 6.3.6 Área financiera y contable.

**Cuadro 46. Ponderación de la capacidad financiera y contable**

VARIABLE	POND.	VALORACIÓN				RESULTADOS	EXPLICACIÓN
		DEBILIDAD		FORTALEZA			
		1	2	3	4		
Razón de liquidez	0.35			x		1.05	Fortaleza menor el proceso de la contabilidad en Rehabilitar E.U., se lleva a cabo en Microsoft Excel, si embargo con la compra del software contable se tendrá al día la información financiera.
Nivel de endeudamiento	0.25			x		0.75	Presenta fortaleza menor, la empresa realiza indicadores financieros que permiten analizar la situación actual de la empresa.
Razón de rendimiento	0.40				x	1.60	La empresa se esta registrada en la cámara de comercio de Bucaramanga, cumpliendo con la normatividad legal exigida la ley para su normal funcionamiento.
<b>Total</b>	<b>100%</b>					<b>3.40</b>	

Fuente: Autor del proyecto

El resultado de obtenido en el área financiera y contable después de haber presentado el plan de mejoramiento fue de 3.40 lo cual indica que se mejoraron las variables deficientes.

**Cuadro 47. Matriz de priorización plan de mejoramiento.**

<b>FACTOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
Gerencial	0.20	3,40	0,72
Mercado	0.15	3,10	0,50
Servicio	0.20	3,75	0,70
Recursos Humanos	0.20	3,75	0,75
Aseguramiento de la calidad	0.10	3,60	0,36
Financiero	0.15	3,40	0,51
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,54</b>

Fuente: Autor del proyecto

El promedio de Rehabilitar E.U., con la implementación del plan de mejoramiento se encuentra de un 3,54 por encima del promedio general, significa que las acciones seleccionadas fueron las mejores.

## **CONCLUSIONES**

La transformación del plan de mejoramiento para la empresa Rehabilitar E.U., permitió conocer sus inicios y como fue creciendo sin utilizar las herramientas administrativas, de mercado y financieras que le consintieran establecer objetivos, metas y políticas a corto, mediano y largo plazo.

El plan de mejoramiento consintió en una evaluación general de las áreas, para identificar sus partes críticas que afectan el crecimiento y desarrollo de la empresa, por lo cual es significativo que el plan de mejoramiento se convierta en un instrumento permanente para la misma y actualizarlo con el tiempo para futuras estrategias de mejora.

Para establecer las causas de la situación actual de la empresa se ejecutó un diagnóstico interno, a partir del cual se evaluaron las acciones pertinentes, para implementar planes que permitirán mejorar administrativa, comercial y financieramente la empresa Rehabilitar E.U, para lo cual se identificaron y priorizaron los problemas con sus respectivas causas que afectaban la empresa; teniendo la capacidad de reconocer con acciones que contrarrestarán las situaciones críticas para hacer posible la consecución de los objetivos a corto plazo.

La evaluación, seguimiento y control permitió analizar las áreas que presentaban problemas, para poder medir y comparar su evolución y desempeño de las estrategias propuestas, con el fin de demostrar los avances de los objetivos y metas.

## **RECOMENDACIONES**

Es importante que la empresa ejecute una evaluación y seguimiento continuo del plan de acción, para poder efectuar las revisiones y ajustes necesarios a las políticas, metas y objetivos.

Es necesario que el compromiso de la empresa Rehabilitar E.U, frente a la aplicación total de la encuesta a los clientes se realice en su totalidad; siendo ésta una actividad del departamento comercial.

El plan de mejoramiento debe ser presentado al personal, para que cada uno de ellos se sientan comprometidos con los objetivos a corto y largo plazo propuestos.

La propuesta de dar a conocer los rumbos corporativos en un lugar visible y permanente se debe realizar en un corto plazo, con el fin de involucrar al personal en el proceso de mejoramiento continuo y a su vez incentivar el compromiso para dar cumplimiento a las normas de la empresa.

La empresa le corresponde realizar la compra del software contable, con el fin agilizar los procesos y poder tener al día la situación financiera de la misma.

## BIBLIOGRAFIA

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. Cuarta edición, México: Mc.GrawHill. 2001.

BEGOÑA M. Enfermedades-Traumatología-Fracturas de la extremidad superior. Saludalia.com. Mar 2004.

CARL, McDaniel. Investigación de mercados contemporánea, Cuarta edición, México: Thomson Editores. 2000.

GOMEZ BRAVO, Oscar. Contabilidad de Costos, 4ª ed, Bogotá: Mc Graw Hill 2001.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Bogota. ICONTEC, 2008.

KOONS, Harold. Administración una perspectiva global, Onceava Edición. México, Mc. Graw Hill. 2001.

LEVIN, Richard, Estadística para administradores, México: Prectice Hall, 1994, 1018p.

MARTINEZ, Ciro Bencardino. Estadística y Muestreo. 10 ed. Bogotá. Ecoe Ediciones, 2000.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Bogotá. Mc Graw Hill. 2000.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1. ESTADOS FINANCIEROS BASICOS

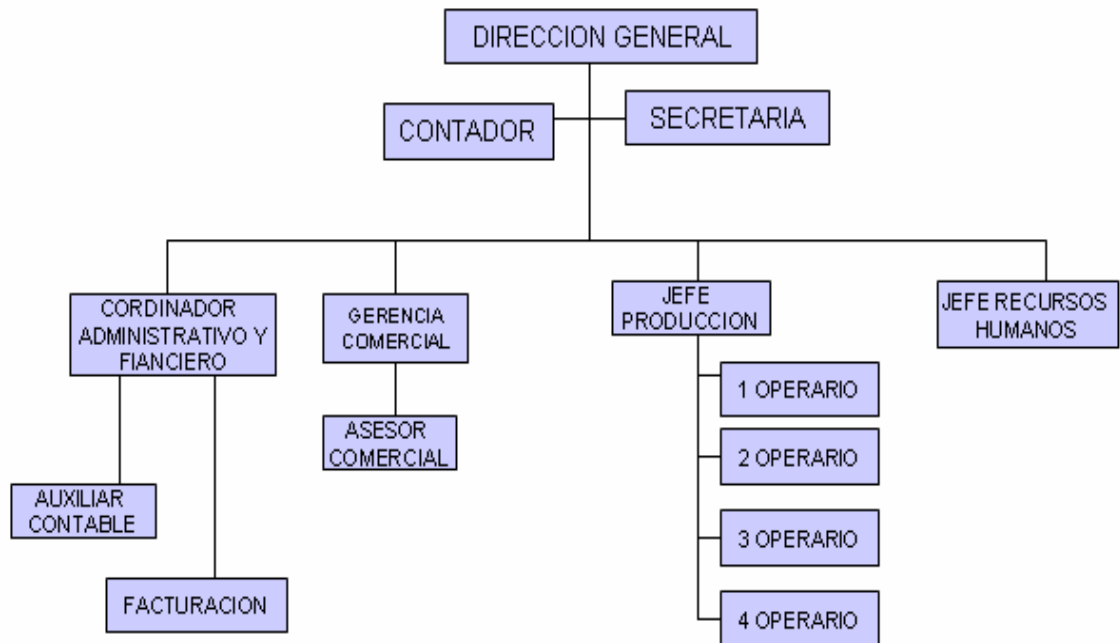
### Balance año 2008 - 2009

CUENTAS	2008	2009
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
<b>DISPONIBLE</b>		
Efectivo, Bancos	6,000,000.00	8,000,000.00
<b>Cuentas por cobrar</b>	3,000,000.00	5,000,000.00
Anticipo de Impuestos, contribuciones o saldos a favor	2,641,559.00	4,725,000.00
	4,455,535.00	4,455,535.00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>16,097,094.00</b>	<b>22,180,535.00</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Construcciones y edificaciones	22,100,000.00	22,100,000.00
Vehículos	11,909,000.00	11,909,000.00
Maquinarias y equipos	30,000,000.00	33,000,000.00
Muebles y enseres	14,264,000.00	14,264,000.00
(-) Depreciación acumulada	-8,984,600.00	-8,984,600.00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTES</b>	<b>69,288,400.00</b>	<b>72,288,400.00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>85,385,494.00</b>	<b>94,468,935.00</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Cuentas por pagar	7,000,000.00	6,200,000
Obligaciones Financieras	14,000,000.00	9,000,000.00
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTES</b>	<b>21,000,000.00</b>	<b>15,200,000.00</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>21,000,000.00</b>	<b>15,200,000.00</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital de personas naturales	39,867,202.67	39,867,202.67
Utilidades del ejercicio	24,518,291	39,401,732.33
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>64,385,494.00</b>	<b>79,268,935.00</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>60,867,202.67</b>	<b>55,067,202.67</b>

**Estado de Resultados 2008-2009**

<b>CUENTAS</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR	67,250,000.00	75,600,000.00
(-) COSTOS DE VENTAS	40,350,000.00	55,000,000.00
UTILIDAD BRUTA	<b>26,900,000.00</b>	<b>20,600,000.00</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		
Servicios Públicos	600,000.00	780,000.00
Impuestos	250,000.00	280,000.00
Gastos de personal	5,400,000.00	5,760,000.00
Mantenimiento y reparación	2,500,000.00	3,500,000.00
Adecuación Locativa	-	1,000,000.00
Elementos de aseo y cafetería	200,000.00	250,000.00
papelería	100,000.00	130,000.00
Materiales	12,000,000.00	15,000,000.00
Otros gastos	2,000,000.00	2,800,000.00
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>23,050,000.00</b>	<b>29,500,000.00</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>3,850,000.00</b>	<b>8,900,000</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>3,850,000.00</b>	<b>8,900,000</b>

## ANEXO 2. ORGANIGRAMA DE REHABILITAR E.U.



### ANEXO 3. ENCUESTA

#### UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA "REHABILITAR"

La presente investigación tiene como objetivo conocer el comportamiento de la demanda de Inmovilizador de hombro y Clavícula para adulto y niños, que permitan determinar la cobertura de mercado en la que podrá participar la empresa.

##### Información General

Nombre de la Institución: \_\_\_\_\_  
Antigüedad: \_\_\_\_\_ años

1. ¿Con que frecuencia compra Inmovilizador de hombro y Clavícula?

Mensual \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_\_ Anual \_\_\_\_\_

2. ¿En qué época del año compra usualmente Inmovilizador de hombro y Clavícula:

Enero \_\_\_\_\_ Junio \_\_\_\_\_ Diciembre \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_ Cual \_\_\_\_\_

3. ¿Cuántos Inmovilizadores adquiere mensualmente?

Prenda	Cantidad
Inmovilizador de hombro	
Inmovilizador Clavícula	
Otros. ¿Cuáles?	

4. ¿Cómo prefiere adquirir los Inmovilizadores?

comercializadora \_\_\_\_\_ Productora \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo califica los productos de inmovilizadores de hombro y clavícula respecto a los siguientes aspectos?

CONCEPTO	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
Calidad					
Precio					
Tiempo de entrega					
Servicio ofrecido					

6. ¿Cuándo usted adquiere inmovilizadores de hombro y clavícula que características tiene en cuenta?, enumere en orden de importancia las siguientes opciones.

Precio\_\_\_\_\_ Calidad\_\_\_\_\_ Atención\_\_\_\_\_ Cumplimiento\_\_\_\_\_

Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

7. ¿Que formas de pago acostumbra a utilizar en la compra de inmovilizadores de hombro y clavícula?

Crédito personal \_\_\_\_\_ Contado \_\_\_\_\_

Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

8. ¿Qué dificultades ha encontrado en la compra de inmovilizadores de hombro y clavícula?

Incumplimiento en la entrega \_\_\_\_\_ Mala calidad materia prima \_\_\_\_\_

Mala calidad confección \_\_\_\_\_ Mala calidad diseño \_\_\_\_\_

No existe empresa especializadas \_\_\_\_\_

Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_

9. ¿Estaría dispuesto a adquirir inmovilizadores de hombro y clavícula a través de un fabricante en esta ciudad?

Definitivamente Si \_\_\_\_\_

Probablemente Si \_\_\_\_\_ ¿Bajo qué condiciones?

Cumplimiento en la entrega \_\_\_\_\_ Calidad materia prima \_\_\_\_\_

Calidad confección \_\_\_\_\_ Calidad en el diseño \_\_\_\_\_

Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

Definitivamente No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Qué sugerencias o recomendaciones haría a una empresa productora de inmovilizadores de hombro y clavícula?

Cumplimiento en la entrega \_\_\_\_\_ Calidad materia prima \_\_\_\_\_


Calidad confección \_\_\_\_\_ Calidad en el diseño \_\_\_\_\_

Otras. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

#### ANEXO 4. MANUAL DE FUNCIONES “REHABILITAR E.U.”

	<b>REHABILITAR E.U.</b>
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO-DESCRIPCION DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	GERENTE
<b>DEPENDENCIA:</b>	ADMINISTRATIVA
<b>CARGO SUPERIOR:</b>	
<b>SUPERVISA A:</b>	TODOS LOS EMPLEADOS
<b>OBJETIVO FUNDAMENTAL</b>	
Es el representante legal de la empresa autónomo en la toma de decisiones y quien opera libremente ejecutando todos los actos correspondientes con su cargo y a la vida del negocio.	
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ser el gestor y promotor de nuevos negocios aprovechando las entidades relacionadas con el sector para la ejecución de los mismos.</li> <li>-Proveer la consecución oportuna de los recursos y de esta forma presentar los resultados en los periodos establecidos.</li> <li>-Realizar análisis de los estados financieros, para tener un control de las finanzas de la empresa.</li> <li>-Gestionar oportunidades económicas que permitan ser utilizadas en la nueva empresa.</li> <li>-Orientar las operaciones de producción, despachos, pagos de facturas de compras de materia prima,</li> <li>-Supervisar el trabajo de todas las personas que hacen parte del funcionamiento de la empresa.</li> </ul>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Profesional en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.</li> <li>-Experiencia mínima de 3 años en el sector y áreas afines.</li> <li>-Con conocimiento en los procesos productivos del sector.</li> </ul>	

 <b>REHABILITAR E.U.</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO-DESCRIPCION DE FUNCIONES</b>	
NOMBRE DEL CARGO:	SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE
DEPENDENCIA:	ADMINISTRATIVA
CARGO SUPERIOR:	GERENTE
SUPERVISA A:	
<b>OBJETIVO FUNDAMENTAL</b>	
Es la persona encargada de atender al cliente interno y el cliente externo y de igual forma ser auxiliar contable.	
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es responsable de las actividades que conlleven a una buena gestión y control en el área contable.</li> <li>-Elaborar informes y llevar los documentos y libros organizados y ordenados.</li> <li>-Atender llamadas telefónicas, tomar pedidos.</li> <li>-Es la responsable de la facturación y de la caja menor.</li> <li>-Confirma los datos suministrados por el cliente, entre ellos las referencias comerciales.</li> <li>-Demás funciones asignadas por el jefe inmediato.</li> </ul>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estudiante o profesional en contabilidad o carrera afín.</li> <li>-Experiencia mínima de un año como auxiliar contable.</li> </ul>	


 <b>REHABILITAR E.U.</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO-DESCRIPCION DE FUNCIONES</b>	
NOMBRE DEL CARGO:	CONTADOR
DEPENDENCIA:	ADMINISTRATIVA
CARGO SUPERIOR:	GERENTE
SUPERVISA A:	SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE
<b>OBJETIVO FUNDAMENTAL</b>	
Velar por los estados financieros de la empresa.	
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer y fijar en coordinación con el gerente los objetivos de la compañía, acorde con las Políticas y directrices empresariales.</li> <li>- Revisar, procesar y analizar, todos los asientos contables realizados por el administrador de Ventas, secretaria, vendedor, al momento de registrar las compras, inventarios, facturación y Movimientos de cartera, digitados en el programa contable.</li> <li>- Preparar y presentar oportunamente con base en la información contable y financiera, todos los documentos requeridos por los proveedores, bancos, corporaciones de vigilancia y control con quienes la empresa mantenga relaciones comerciales.</li> <li>- Elaborar, presentar correctamente y oportuna la declaración de renta y demás documentos e Impuestos, atender los requerimientos, que sobre el particular formule la DIAN.</li> <li>-Generar en los periodos correspondientes el balance general para información de cómo se encuentra la empresa.</li> <li>-Exponer al gerente y a la junta directiva mensualmente los estados financieros como balance</li> </ul>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contador Público con tarjeta profesional.</li> <li>-Experiencia mínima de tres años.</li> </ul>	



**REHABILITAR E.U.**

**IDENTIFICACION DEL CARGO-DESCRIPCION DE FUNCIONES**

NOMBRE DEL CARGO:	Gerente comercial
DEPENDENCIA:	ADMINISTRATIVA
CARGO SUPERIOR:	GERENTE
SUPERVISA A:	Vendedores
<b>OBJETIVO FUNDAMENTAL</b>	
Coordinar las actividades de mercadeo y publicidad, junto con el gerente desarrollando y ejecutando estrategias comerciales Velar por los estados financieros de la empresa.	
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Realizar planes de comercialización</li><li>- Mercadeo y actitud mental hacia la orientación y satisfacción del cliente</li><li>- Aplicar estrategias de marketing como incrementos de clientes</li><li>- Control permanente tanto de promoción como de la venta del producto.</li><li>- Establecer mercadeo objetivo</li><li>- Atención y servicio al cliente</li><li>- Cumple con las metas mensuales de ventas</li><li>- Despachar las mercancías correspondientes a los respectivos clientes</li><li>- Ejecutar las ordenes del gerente respecto a su área</li><li>- Representar comercialmente a la empresa.</li><li>- Rinde periódicamente al gerente informes relativos a su gestión.</li><li>- Ejercer las demás funciones que sean asignadas y afines a su cargo</li></ul>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>-Ingeniero de Mercados</li><li>-Experiencia mínima dos años.</li></ul>	

 <b>REHABILITAR E.U.</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO-DESCRIPCION DE FUNCIONES</b>	
NOMBRE DEL CARGO:	OPERARIO
DEPENDENCIA:	PRODUCCION
CARGO SUPERIOR:	GERENTE
SUPERVISA A:	NUMERO DE CARGOS IGUALES: 4
<b>OBJETIVO FUNDAMENTAL</b>	
Recibir, seleccionar, revisar la calidad de los productos, para su respectivo proceso y empacado.	
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir la misión, visión, los principios y valores organizacionales de la empresa.</li> <li>- Contribuir con eficacia, eficiencia y efectividad en la ejecución de los procesos en que se encuentra comprometida.</li> <li>- Cumplir las políticas, reglamentos, normas y procedimientos vigentes en la empresa.</li> <li>- Responder por los activos que tiene a su disposición.</li> <li>- Manejar con responsabilidad y confiabilidad los recursos económicos que pueda llegar a manipular en la prestación del servicio.</li> <li>- Efectuar manejo en los productos.</li> <li>-Cuidar que el producto sea retazado adecuadamente para evitar desperdicios del mismo.</li> <li>-Mantener el lugar de trabajo limpio y en orden.</li> <li>-Demás funciones que le sean dadas por su jefe inmediato</li> <li>-Realizar el control de calidad.</li> <li>-Empacar.</li> <li>-Alistar los inmovilizadores.</li> </ul>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
-Experiencia mínima de dos años como operario en el sector industrial.	

## ANEXO 5. ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD “EL VOLANTE”



# REHABILITAR E.U.

### LA PRIMERA RIQUEZA ES SALUD.



- Características & Especificaciones de Inmovilizador del hombro
- Función: Inmovilizador de lujo del hombro
- Para la enfermedad
- Para el tratamiento de la inmovilización traumática o postquirúrgica
- Características y ventajas
- 1. El puño de la muñeca y la correa de hombro ajustables se pueden colocar según lo necesitado para el ajuste apropiado del control y de la aduana.
- 2. Puño humeral ajustable también disponible en un estilo.
- 3. Disponible en modelos del niño o del adulto
- 4. La correa proporciona la inmovilización adicional del hombro.
- 5. Los ajustes enderezan o se fueron

Carrera 50 N 72-77  
Bucaramanga

## AVISO PUBLICITARIO

# REHABILITAR E.U

## ORTOPEDIA

INMOVILIZADOR DE  
CLAVICULA



Inmovilizador de clavícula.  
Recomendado en fracturas de clavícula y problemas posturales.  
Acolchado axilar y cierre de velcro.  
Hipoalergénico.

INMOVILIZADOR  
DE HOMBRO



Inmoviliza el hombro dando un grado de abducción leve a media (15 / 25 / 45 grados aproximadamente) (pudiendo optar por una o dos almohadillas abductoras al momento de la colocación) recomendado para tratamiento post-quirúrgico de hombro.

Carrera 50 N 72-77  
Bucaramanga

## ANEXO 6. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

 <p><b>REHABILITAR E.U</b></p> <p><b>RESEÑA HISTORICA</b></p>		
<p>La empresa REHABILITAR inicia labores a mediados del año 1998, de sus inicios la empresa contaba con una sola maquina de coser y un operario con la puesta en el mercado de un solo producto (cabrestillos) y un solo cliente. Droguería Uno, al año siguiente se inicio la producción de los inmovilizadores de clavícula; alcanzo a tener una buena posición con 30 unidades bimensuales, era distribuida a su único cliente Droguería uno.</p>	<p>REHABILITAR E.U, es una empresa que busca satisfacer las necesidades de los clientes con la elaboración de productos ortopédicos con alternativas de solucionar, mejorar y conservar el buen estado la salud, brindando un producto de calidad a precios competitivos manteniendo su confianza y contribuyendo al desarrollo de nuestra comunidad.</p>	<p>REHABILITAR E.U, será en el 2012 una empresa con un equipo de trabajo orientado a la mejora continua con una estructura organizacional sólida y eficiente, consolidando su posición competitiva como productor y distribuidor regional de productos ortopédicos.</p>
		

## PRODUCTOS ORTOPEDICOS

**TOBILLERA**



**RODILLERA**



**ANTEBRAZO**



**CUELLOS**



**CINTURON MATERNO**



**FERULA DEL CARPO**



**CORRECTOR DE ESPALDA**

**ESPIGA DE CADERA**



**FAJA ELASTICA**

**INMOVILIZADOR DE CLAVICULA**



**INMOVILIZADOR DE HOMBROS**

## VALORES CORPORATIVOS

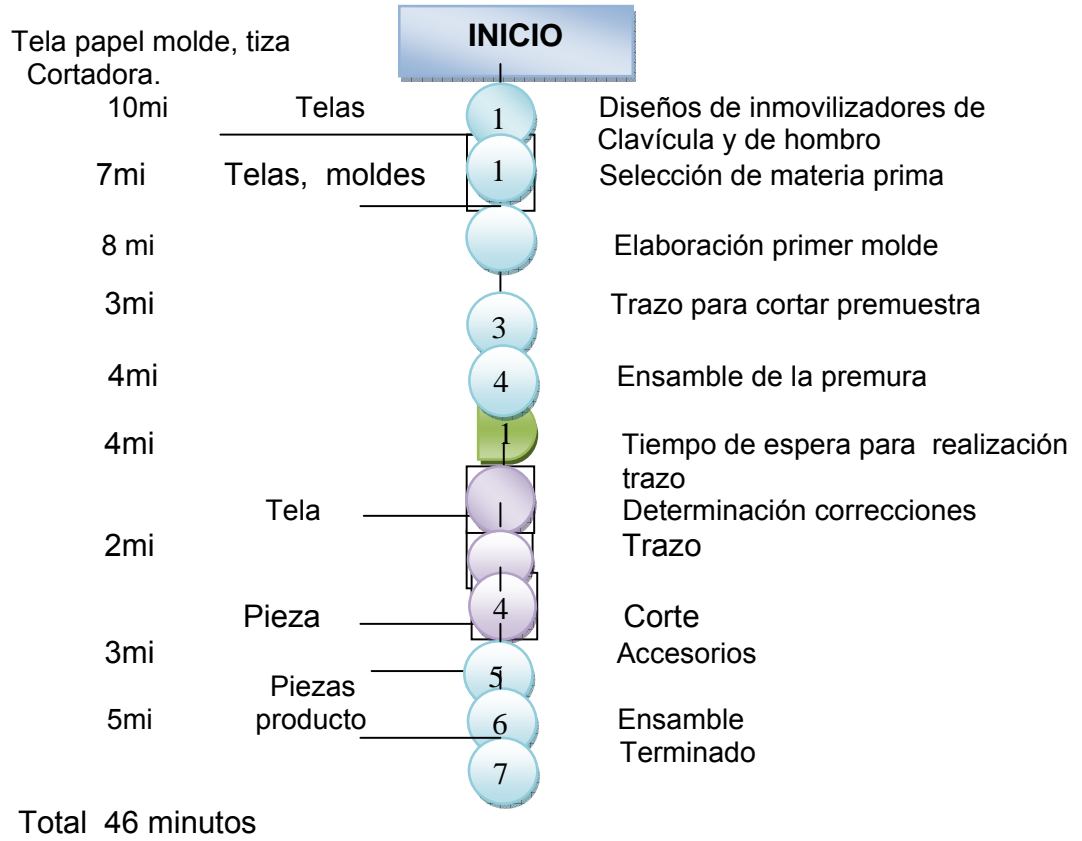
- Responsabilidad Empresarial.
- Inteligencia organizacional.
- Sentido de pertenencia.
- Valores morales.



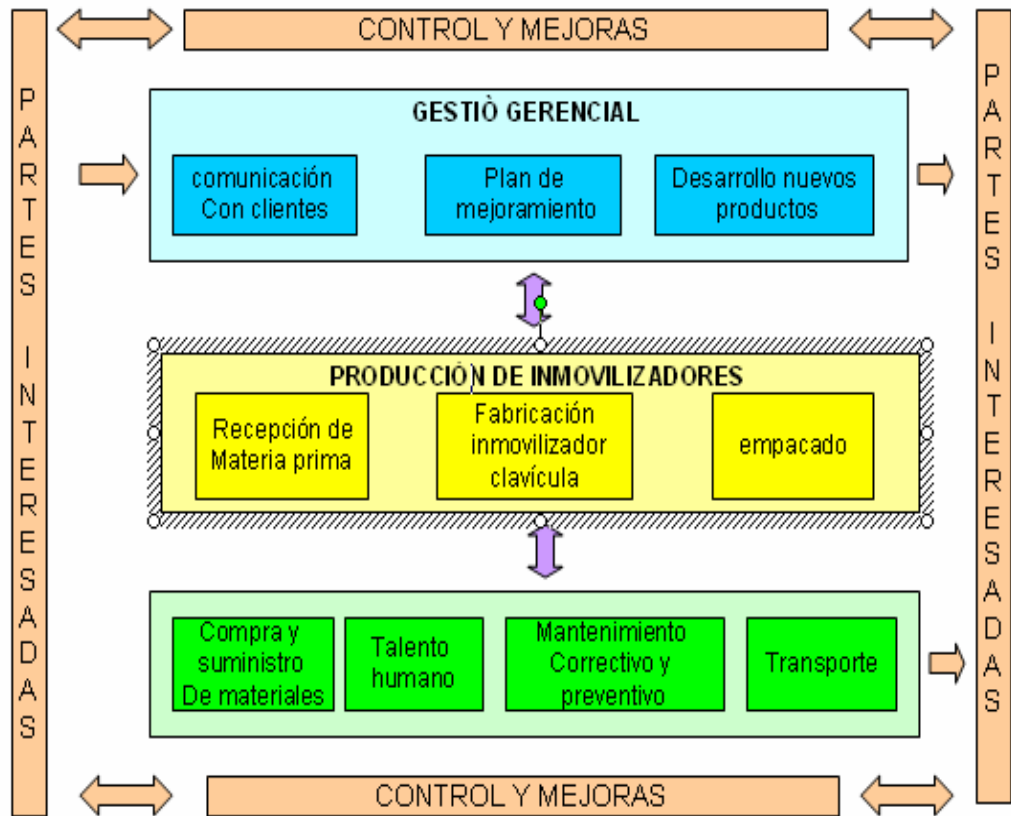
## POLITICAS

- Superar las expectativas de los clientes.
- Fomentar cultura creativa en nuestro talento humano.
- Capacitar el personal mediante un proceso de formación continua.
- Planificar estrategias de mercadeo para ampliar la demanda.

## ANEXO 7. DIAGRAMA DE OPERACIONES



## ANEXO 8. MAPA DE PROCESOS



## ANEXO 9. MANUAL DE PROCESOS

Nombre del Proceso	Responsable del Proceso		Tipo			
Gestión Gerencial	Gerente		ESTRATEGICO			
Objetivo						
Establecer, controlar y evaluar las directrices y lineamientos estratégicos que aseguren la eficacia y eficiencia de las actividades y procesos de la organización, asegurando el fortalecimiento institucional y financiero y una adecuada rentabilidad.						
Alcance						
Aplica para las actividades del proceso de Gerencia y todos los procesos internos definidos por REHABILITAR E.U.						
Proveedor	Entradas	PH VA	Actividad	Responsable	Salida	Cliente
JUNTA DE SOCIOS	Necesidad de asegurar el desarrollo y posicionamiento de la organización	P	Planificar y desarrollar directrices y actividades estratégicas que aseguren el desarrollo sostenible de la organización en el inmediato, mediano y largo plazo	• Gerente	Matriz Dofà y estrategias Misión, Visión, Principios corporativos	Todos los procesos
JUNTA DE SOCIOS	Necesidad de implementar, mantener y mejorar los sistemas de gestión que requiera la organización	P	Planificar, controlar y evaluar todas las actividades que desarrollen, implementen y/o mejoren los sistemas de gestión.	• Gerente	• Cronograma de actividades F - 035	Gestión de sistemas
GESTION GERENCIAL INCONTEC	Plan de implementación y/o mejoramiento del SGC	H	Identificar, establecer y comunicar los requisitos del Cliente, los legales y los de la organización	• Comité de calidad	• Identificación de los requisitos del cliente, los legales de la organización	Gestión de sistemas
ICONTEC GESTION DE CALIDAD	Norma ISO 9001	H	Determinar y adecuar política y objetivos de calidad, determinar y adecuar los indicadores de gestión.		• Política y objetivos de calidad, manual de calidad.	Gestión de sistemas

Nombre del Proceso	Responsable del Proceso	Tipo
Gestión Comercial	Gerente	ESTRATEGICO
<b>Objetivo</b>		
Desarrollar las actividades necesarias para garantizar el crecimiento de la organización mediante nuevos contratos y liderar el cumplimiento de los requisitos de los clientes empresarial y usuario.		
<b>Alcance</b>		
Aplica para las actividades comerciales que generen la prestación de los servicios de REHABILITAR		

Proveedores	Entradas	PH VA	Actividad	Responsable	Salida	Cliente
GESTION GERENCIAL, PLANIFICACION DEL SERVICIO, CLIENTE	Análisis DOFA determinación de las estrategias publicitarias, apoyo de ventas, identificación de clientes productos y necesidades, determinación necesidades y recursos	P	Planificar y desarrollar directrices y actividades estratégicas que aseguren el desarrollo sostenible de la organización en el inmediato, mediano y largo plazo	• Gerente	Plan de venta , portafolio de servicios	gestión comercial compra talento humano
GESTION COMERCIAL CLIENTE	Plan de ventas portafolio de servicios	P	estrategias publicitaria a través de volantes búsqueda de nuevos clientes	• Gerente	volantes portafolio de servicios	Gestión comercial cliente
MERCADO GESTION COMERCIAL	Necesidades requerimientos clientes potenciales Necesidades del cliente	H	Análisis de la factibilidad del negocio basados en las necesidades del cliente y las condiciones comerciales de las partes.	• Director Comercial • Gerente	• Requerimientos para Cotización F – 027	Gestión Comercial Planificación del Servicio
CLIENTE	Requisitos del cliente Formato de Quejas, reclamos. No conformidades del producto		Atención a quejas reclamos, sugerencias del cliente Evaluación y seguimiento a la satisfacción del cliente	• Gerente • Servicio al Cliente	• RESULTADOS DE PQRS • Atención al Cliente • Resultado de Satisfacción del Cliente	Gestión Gerencial Gestión Comercial

<b>Nombre del Proceso</b>	<b>Responsable del Proceso</b>		<b>Tipo</b>			
Gestión de sistema	Coordinador de Calidad		ESTRATEGICO			
<b>Objetivo</b>						
• Administrar, controlar y evaluar el sistema de gestión de calidad de la empresa para lograr, sostener y mejorar la certificación del mismo.						
<b>Alcance</b>						
Aplica para todos los Sistemas de Gestión implementados en REHABILITAR E.U.						
		<b>PH VA</b>				
	<b>Entradas</b>		<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Salida</b>	
<b>Proveedor</b>					<b>Cliente</b>	
GESTION GERENCIAL	Plan de implementación y/o mejoramiento del SGC	P	Coordinar y direccionar la ejecución del plan de implementación y/o mejoramiento de los sistemas de gestión implementados en la organización.	• Coordinador de Calidad • Gerente	• Revisión por la Alta Dirección del plan de implementación y/o mejoramiento	Gestión Gerencial Todos los procesos
GESTION DE CALIDAD CLIENTES ENTE CERTIFICADO EL ESTADO	Requisitos de la NTC ISO 9001:2000. Necesidades de implementar enfoque por procesos. Normas Documentos externos.	P	Identificar, describir, implementar y mejorar los procesos de la organización, su secuencia e interacción.	Coordinador de calidad	• Mapa de Procesos • Caracterizaciones de procesos	Gestión de la calidad
GESTION GERENCIAL	GESTION GERENCIAL Política de calidad Objetivos de Calidad Misión y Visión Requisitos del cliente, legales y de la organización H Coordinar la comunicación e implementación de la política y objetivos de calidad, los objetivos de calidad, la		Coordinar la comunicación e implementación de la política y objetivos de calidad, los objetivos de calidad, la misión, la visión y los principios corporativos de la organización Socializar a la organización los requisitos del cliente, legales y de la	Comité de calidad	• Política y objetivos de calidad I Minuta de reuniones/capacitación • Lista de distribución y divulgación de los documentos	Gestión de la calidad

## ANEXO 10. FOYETO PROCESOS DE INDUCCION Y CAPACITACION

**REHABILITAR E.U.**

**MANUAL FUNCIONES DE  
FUNCIONES**

**GERENTE**

- Organizar, ejecutar y orientar todas las actividades relacionadas con la administración.
- Coordina, planear, dirigir las tareas y las actividades relacionadas con la producción de la empresa.
- Ejecutar las actividades de control, dirección y coordinación.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos de la organizaron.

**Equipo de calidad**

**INDUCCION Y  
CAPACITACION DEL  
PERSONAL**



REHABILITAR E.U.



#### POLITICA DE CALIDAD



#### MISIÓN

REHABILITAR E.U., proporciona seguridad y Confianza en la distribución de servicios técnicos para el mercado del gas combustible con experiencia respaldada por la satisfacción de nuestros clientes y usuarios, soportados en la calidad humana, técnica y profesional de nuestro personal y la continua actualización tecnológica."

- Ofrecer productos garantizados con altos estándares de calidad, a través de un fortalecimiento institucional y financiero cumpliendo los requerimientos de los clientes.

- El cliente siempre tendrá prioridad al dar el visto bueno de sus trabajos, sobre la opinión de cualquier miembro del área de producción.



#### VISIÓN

"REHABILITAR E.U., será en el 2012 una empresa reconocida por la calidad certificada en la fabricación de sus productos y en la comercialización de ellos, prestación en el mercado, a miras a ser reconocidos a nivel nacional; generando oportunidad laboral y contribuyendo al crecimiento integral de nuestro talento humano, en Pro del desarrollo social".

#### PRICIPIOS COPORATIVOS

- Responsabilidad empresarial
- Compromiso
- Valores morales
- Calidad
- Servicio
- Sentido de pertenencia
- Competitividad
- Inteligencia organizacional



**ANEXO 11. PRESENTACION PROPUESTA “LLUVIA DE IDEAS”**



## **EL PERSONAL ES EL MOTOR PARA QUE LA ORGANIZACIONES FUNCIONEN..**



Su compromiso posibilita que maneje buenas habilidades y sean usadas en beneficio de la misma.



REHABILITAR E.U.



Una organización no puede cambiar su cultura, si no una parte de las personas que la conforman.

“Pero se puede lograr aprender a convivir con ella”



Lo normal de los empleados es que se involucren informalmente y naturalmente en la toma de decisiones

Es bueno facilitar la participación a través de una metodología estructurada

# lluvia de ideas

## OBJETIVOS

Se plante instrumento de canal para los funcionarios

Como espacio de motivación y para que piensen en pro de la organización

Sientan sentido de pertenencia y orgullosos por tener la oportunidad de hacer parte la familia REHABILITAR E.U.



**ANEXO 12 FORMATO “LLUVIA DE IDEAS”**  
**PROGRAMA DE PARTICIPACION INTEGRAL**  
**“LLUVIA DE IDEAS”**



NOMBRE DE LA IDEA:

---



---

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN:

---



---



---



---

PROCEDIMIENTO SUGERIDO PARA RESOLVER SITUACIONES:

---



---



---

BENEFICIOS (QUÈ, CUANTOS).

---



---



---

**COSTOS**

CONCEPTO	VALOR
<b>TOTAL</b>	

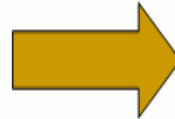
ANEXO 13 SENSIBILIDAD AL CAMBIO



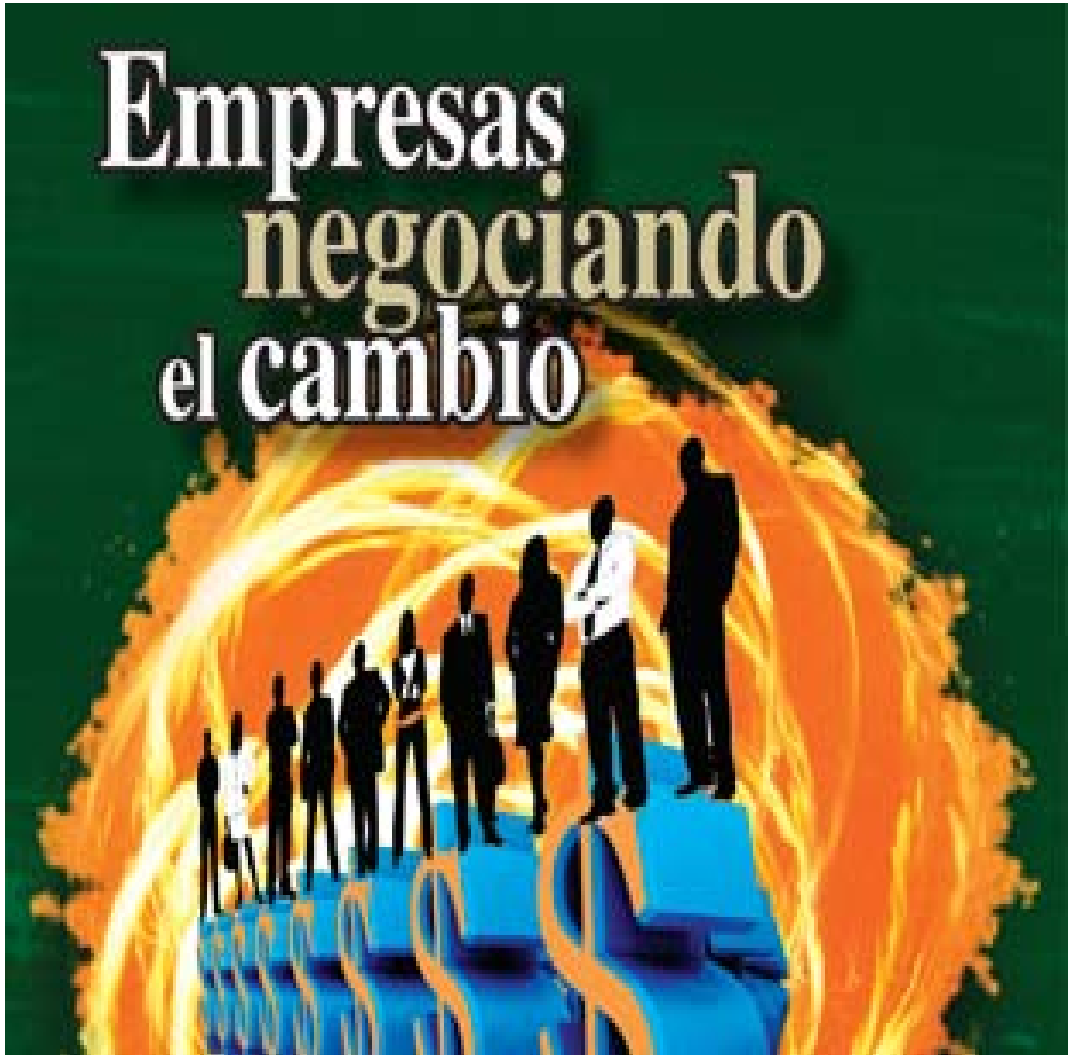
# SENSIBILIZACIÓN



COMPROMISO 100%



# Empresas negociando el cambio



---

## *CAMBIO... CLAVE PARA EL EXITO ORGANIZACIONAL*

*Las organizaciones está lleno de retos, metas, y sueños constantes. Uno de los mayores retos lo es la Innovación Organizacional. Y es que como futuros profesionales de la información debemos estar conscientes de la necesidad existente de ir a favor de la corriente, en un mundo en constante cambio, donde todos los días estamos inmersos a retos tecnológicos, empresariales, políticos, económicos, sociales, culturales, entre otros. Ante estos retos ¿qué debemos hacer?...*

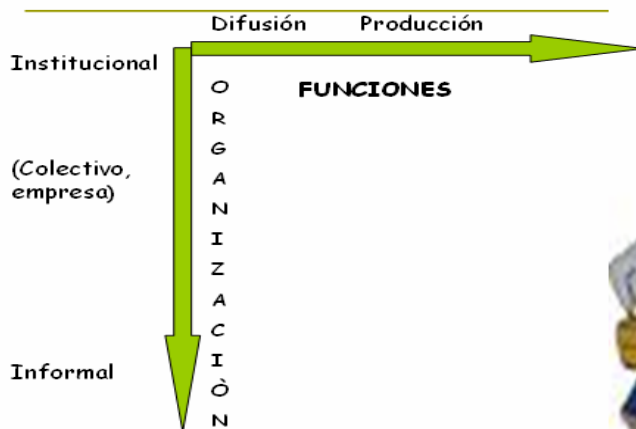
---

## EL CAMBIO TOCA A NUESTRAS PUERTAS .

### ¿COMO RESPONDER ...?

El cambio en las empresas y organizaciones se hace más evidente. Lo que resultó ayer, ya tal vez no resulte para mañana. Y es que en esta época, donde el mercado es una competencia, y donde la tecnología cada vez es más avanzada, es necesario estar a la vanguardia.

### ¿ POR QUÈ EXISTEN ORGANIZACIONES EXITOSAS?



**QUE ES** → **CALIDAD**

Es el grado en la que un producto o servicio cumple con lo requerido

**Satisfacer las necesidades**



**Cliente**

## ANEXO 14 COTIZACION DEL SOFTWARE CONTABLE



Bucaramanga, Mayo 29 de 2010

Señores

**REHABILITAR E.U.**

Ciudad

### **REF. OFERTA DE SERVICIO PRESENTACION PROPUESTA SERVICIOS PROFESIONALES PROGRAMA FENIX SIIC ®**

Apreciados señores;

En los documentos anexos encontrará una descripción detallada del Sistema Integrado de Información Contable FENIX.

Esperamos que el contenido de nuestro portafolio sea de su satisfacción, de manera que nos permita convertirnos en su proveedor de servicios informáticos; de igual forma en el encontrará las condiciones comerciales de nuestra oferta (valor, descuento, forma de pago, garantía, etc.).

Si usted actualmente utiliza cualesquier otro programa afín, nuestros profesionales están en condiciones de determinar la posibilidad de trasladar su información actual, total o parcialmente a nuestro sistema.

Con nuestra consideración y aprecio.

### **PROPUESTA COMERCIAL**

**Soluciones Perceptivas** es una empresa que desarrolla soluciones de software de alta calidad con las que las empresas obtienen herramientas para incrementar su productividad en el desarrollo de sus actividades administrativas y de gestión. Trabajamos conjuntamente con nuestros clientes para hacer de la Tecnología de la Información un facilitador de su negocio.

### **Sistema Integrado de Información Contable**

**Fénix SIIC** es un Sistema Integrado de Información Contable que permite gestionar la información generada en todas las operaciones de la empresa, convirtiéndose en una herramienta para la toma de decisiones. Su estructura se adapta tanto a pequeñas como medianas empresas de servicios, comerciales y manufactureras en las que el volumen de datos se incrementa cada día más.

**Fénix SIIC** es un software totalmente integrado en línea y tiempo real que cuenta con 7 módulos y 6 submódulos con los que le será posible controlar su empresa de manera integral: Contabilidad - Activos Fijos, Diferidos, Presupuesto - centros de costo - Cuentas por Cobrar – Cartera financiera, Cuentas por Pagar,

Inventarios y Compras – Bodegas -, Facturación y Cotizaciones, Análisis Gráfico y Nómina. Toda la información del sistema y los productos de Soluciones Perceptivas la puede encontrar en: [www.sperceptivas.com](http://www.sperceptivas.com).

## **MÓDULO DE CONTABILIDAD**

El módulo de contabilidad es el corazón del Sistema Integrado de formación FENIX SIIC®, pues en él convergen todos los datos administrados y almacenados en los demás módulos, convirtiéndose en una poderosa herramienta de gestión de la información empresarial.

- Permite definir el plan de cuentas de acuerdo con las necesidades y características de la empresa.
- No es necesario cerrar un periodo para abrir otro. Ni años ni meses.
- Genera a solicitud del usuario el comprobante de cierre de año, de acuerdo con la parametrización inicial efectuada por el usuario.
- Genera los Estados de Resultados y Balance General al nivel de detalle deseado.
- Permanece en línea con los demás módulos de FENIX SIIC, afectando la contabilidad en tiempo real.
- Mantiene equivalencias de monedas y/o unidades.

## **MÓDULOS DE CARTERA** (Cuentas por cobrar y Cuentas por pagar)

Los módulos de CARTERA de SIIC, han sido diseñados para suministrar información oportuna sobre el estado de cuenta de los clientes, así como del estado de la cartera de la empresa a favor de proveedores, convirtiéndose en una herramienta de gestión para la optimización del flujo de caja de la empresa.

- Control de cupo de crédito del cliente.
- Permite establecer los rangos de vencimiento de la cartera, de acuerdo con las políticas de cada compañía.

- Los informes pueden ser clasificados por código del cliente o proveedor, ciudad, zona, perfil de cliente, vendedor, estado ó código contable asociado con el cliente / vendedor.
- El módulo de cuentas por cobrar incluye el **submódulo de cartera financiera**, especialmente diseñado para aquellas empresas en las que se manejan préstamos a empleados, o que se dedican al negocio préstamos mercantiles y que requieren un estricto control de los flujos de efectivo y su cartera.

## **MÓDULO DE INVENTARIOS Y COMPRAS**

**El módulo de inventarios de Fénix SIIC, es la herramienta mediante la cual se Controlan los productos que la empresa comercializa. El sistema controla los pactos efectuados con proveedores respecto de los precios de los productos a adquirir.**

La codificación del inventario es sumamente flexible. En Fénix SIIC su inventario queda clasificado al menos de tres maneras facilitando la impresión de reportes usando cualquiera de dichos criterios. El manejo de bodegas (en caso de que tenga sucursales, o varios centros de acopio) permite obtener una visión detallada de donde está y cuánto vale cada uno de sus inventarios desde la sede principal de su negocio. Si la empresa maneja productos que tienen fecha de vencimiento el sistema le ofrece la posibilidad de llevar ese control informando cuáles artículos están por vencerse.

## **MÓDULO DE FACTURACIÓN Y COTIZACIONES**

En el módulo de Facturación Fénix SIIC controla las ventas de la empresa, manteniendo al día la Cartera por Cobrar, Actualiza el Inventario y Contabilidad. Fénix SIIC genera a medida que se factura, archivos estadísticos de venta por artículo, cliente, grupo y vendedor que pueden convertirse, en una muy útil herramienta para el análisis de ventas de la empresa y la toma de decisiones.

Permite la actualización de precios de venta globalmente o por grupos. El usuario define el porcentaje de incremento y el sistema actualiza el precio de venta de los artículos que hayan sido especificados. Maneja descuentos global para una factura o especificado por cada uno de los artículos facturados. El usuario puede crear perfiles o tipos de clientes y definir para cada uno de ellos una política de descuentos basada ya sea en la cantidad por comprar, el plazo para el pago, el tipo de artículo que este vendiendo o una combinación de los ítems mencionados anteriormente; cada cliente pertenecerá a un perfil y el sistema le facturará de acuerdo con el mismo.

## **MÓDULO DE NÓMINA**

**Este módulo ofrece seguridad y eficacia en el control y manejo de personal teniendo en cuenta las normas legales dictadas por el gobierno nacional.**

Las siguientes son las características en el módulo de Nómina.

- Manejo de Hojas de vida de empleados, clasificándolos de acuerdo al área en la que se encuentren ubicados como es Administración, Ventas, Laboratorio, etc.
- Liquidación de nómina por períodos de pago definidos por el usuario, teniendo en cuenta horas extras, recargos diurnos y nocturnos, prestamos, etc.
- Liquidación de prestaciones sociales dentro del régimen antiguo y régimen nuevo.
- Historia salarial de cada empleado especificando uno a uno los conceptos, tanto en devengados como en deducidos, en cada período de pago.
- Generación de los comprobantes de pago a cada empleado.

## **MÓDULO DE COSTOS DE PRODUCCION**

Mediante un análisis detallado de la organización, se realiza un marco conceptual sobre el cual se esquematiza cada uno de las actividades y sus respectivos parámetros. De esta forma, se optimiza el tiempo de preparación y puesta en marcha del modulo específico, pues al tener los aspectos del proceso plenamente identificado y definido, el tiempo de inicio de operaciones definitivo será más corto y sobre todo eficiente.

El acompañamiento en implementación en el desarrollo del proceso productivo, culmina en el tercer cierre de mes, contado a partir de la fecha de entrega de desarrollo del módulo, donde se verificara y validara la información digitada, informes y procesos automáticos. Así mismo se entregara un informe de la gestión

## **ASESORÍA Y GARANTÍA**

**INSTALACION** del programa en el computador que la empresa disponga, y uso simultáneo del mismo, a través de una red según las condiciones que se pacten.

**CD ó DISKETTES** de instalación, según el deseo del comprador, con el que se podrá instalar el programa (ó reinstalarlo en caso de que sea necesario), en el(los) equipo(s) pactados. Este instalador incluye un manual electrónico, con versión imprimible.

**CAPACITACION** en el uso del sistema: Según los módulos adquiridos (en la lista de precios se especifica cuantas horas corresponden por cada módulo) dentro de un período no mayor a SESENTA (60) días, contados a partir de la fecha de instalación del programa. Dicha capacitación se suministrará solo en horarios de oficina. Las fechas y horas de la misma se programaran de mutuo acuerdo.

**ASESORIA TELEFONICA** gratuita durante un período de CIENTO VEINTE (120) días contados a partir de la fecha de terminación de la capacitación.

**ACTUALIZACIONES DEL PROGRAMA** sin costo alguno para su empresa, a medida que se realicen, durante un período de DOCE (12) meses contados a partir de la fecha de perfeccionamiento del contrato de licenciamiento. Esto no incluye los requerimientos específicos de cambios y/o adiciones al sistema que su empresa haga después de firmado el contrato, ni cambios a versiones que sean lanzadas al mercado

## **INVERSIÓN**

MODULO V/R ACTUAL ANTES DE IVA VALOR DE CONTADO DESCUENTO  
10% IVA INCLUIDO VALOR A CRÉDITO IVA INCLUIDO SIN DESCUENTO  
HORAS CAP.

**CONTABILIDAD:** 1.669.200 1.742.644 1.936.272 6 Horas

**COSTOS DE PRODUCCIÓN:** 4.173.000 4.356.612 4.840.680 8 Horas

**FACTURACIÓN:** 1.043.250 1.089.153 1.210.170 2 Horas

**INVENTARIOS:** 1.043.250 1.089.153 1.210.170 4 Horas

**CARTERA POR PAGAR:** 765.050 798.712 887.458 2 Horas

**CARTERA POR COBRAR:** 904.150 943.932 1.048.814 2 Horas Nota:

La licencia de uso es válida para 3 equipos en red. **Capacitación en el uso del programa:** La capacitación se realiza de acuerdo con los datos de horas sugeridas para cada módulo. Si se excede este tope, la hora adicional tendrá un costo de la tarifa vigente.

Si la instalación y capacitación deben realizarse fuera de la ciudad de Bucaramanga, su empresa correrá con los gastos de desplazamiento, alimentación y hospedaje del funcionario de nuestra empresa que se desplace hasta su ciudad. El tiempo de capacitación para estos casos es de dos (2) días.

## **CONDICIONES COMERCIALES**

Las partes firmarán un contrato de licenciamiento que incluyen entre otras las siguientes condiciones.

**Forma de pago**

**Crédito:** Cuota inicial del 40% del valor de los módulos contratados a la firma del contrato de licenciamiento, 30% treinta días después de instalado el programa y el 30% sesenta días después.

**Contado:** (100% al momento de la instalación). Con un descuento del 10 % sobre el valor total.

**BERNARDA MOLINA FERNANDEZ**  
**Gerente Propietaria**  
**SOLUCIONES PERCEPTIVAS**