

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

San Juan de Pasto, Abril de 2011

Señores  
**BIBLIOTECA GENERAL**  
Ciudad

Estimados Señores:

**ROBERTO HIDALGO ESPAÑA**, identificada(s) con CC. 79.590.262 de Bogotá, autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado **PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE MERCADO DE LA EMPRESA COBO & ASOCIADOS DE OCCIDENTE EN LA CIUDAD DE PASTO, PERIODO 2010-2015** presentado y aprobado en el año 2011 como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo; autorizo (amos) a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CDROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, ***“Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”***, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Firma y documento de identidad Firma y documento de identidad

**ROBERTO HIDALGO ESPAÑA**  
CC. 79.590.262 de Bogotá

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE MERCADO DE LA  
EMPRESA COBO & ASOCIADOS DE OCCIDENTE EN LA CIUDAD DE PASTO,  
PERIODO 2010-2015**

**ROBERTO HIDALGO ESPAÑA**

**FUNDACION UNIVERSITARIA JORGE TADEO LOZANO -  
UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE MERCADO DE LA  
EMPRESA COBO & ASOCIADOS DE OCCIDENTE EN LA CIUDAD DE PASTO,  
PERIODO 2010-2015**

**ROBERTO HIDALGO ESPAÑA**

**Trabajo de grado presentado para optar el título de Especialista en  
Gerencia de Mercadeo**

**Asesor  
MG. Fabio Mejía Zambrano**

**FUNDACION UNIVERSITARIA JORGE TADEO LOZANO -  
UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas por este trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de las autoras”.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**NOTA DE ACEPTACION**

---

---

---

---

---

---

---

**FIRMA DEL ASESOR**

---

**FIRMA DEL JURADO**

---

**FIRMA DEL JURADO**

**Pasto, Abril de 2011**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por permitirme vivir y aprender.  
A mi Madre por su amor y comprensión.  
A mi Padre + por convertirse en mi Angel de la Guarda.  
A mi Hermano por su ejemplo.  
A mis Hijos por su Inteligencia.  
A mis sobrinas por su delicadeza.  
A mi Familia por su compañía.  
A mis Amigos por su fidelidad.  
A Cobo & Asociados por la confianza.  
A mis profesores por su dedicación.  
A la universidad por permitirme ser parte de ella.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de grado se lo dedico con todo mi amor a mis Padres, a mi Hermano, a mis Hijos ya que ellos son el principio y el fin de todos los proyectos de mi vida.

Con todo mi cariño a una familia esepcional, que me ha permitido compartir Todo tipo de experiencias en lo corrido de la vida.

Con todo mi respeto y admiración a mis amigos, ya que a travez del tiempo me han enseñado el significado del valor de la lealtad.

## CONTENIDO

1. ASPECTOS GENERALES.....	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	17
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.3 SISTEMATIZACIÓN.....	20
2. OBJETIVOS .....	21
2.1 OBJETIVO GENERAL. ....	21
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
3. JUSTIFICACION .....	22
4. MARCO DE REFERENCIA.....	24
4.1 MARCO TEORICO.....	24
4.3 MARCO CONCEPTUAL. ....	39
4.4 MARCO LEGAL .....	41
4.5 MARCO ESPACIAL .....	44
4.6 MARCO TEMPORAL .....	47
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	48
5.1 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN.....	48
5.2 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	48
5.3 TIPO DE ESTUDIO.....	49
5.4 METODO DE INVESTIGACIÓN.....	49
5.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN. .....	50
5.5.1 Fuentes De Información .....	50

5.6 POBLACION Y MUESTRA .....	50
5.6.1 Población. ....	50
5.7 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	51
6. DIAGNOSTICO COMPETITIVO.....	52
6.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	52
6.1.1 Misión.....	52
6.1.2 Visión.. ....	52
6.1.3 Objetivos corporativos. ....	52
6.1.4 Políticas.....	55
6.2 ANÁLISIS SITUACIONAL. ....	55
6.2.1 Análisis Situacional externo.....	55
6.2.2 Análisis estructural externo .....	75
6.2.3 Matriz MEFE.....	79
6.3 ANÁLISIS INTERNO .....	80
6.3.1 VARIABLES INTERNAS .....	88
6.3.2 Análisis estructural .....	89
6.3.3 Matriz Mefi.....	93
6.4 ANALISIS COMPETITIVO .....	95
7. ESTUDIO DE MERCADO .....	98
7.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS .....	98
7.2 DETERMINACIÓN DEL MERCADO .....	103
7.3 ANALISIS DE LA DEMANDA.....	104
7.4 ANALISIS DE LA OFERTA .....	134
8. ESTUDIO DE OPERACIONES .....	136
8.1 LOCALIZACION DE LA EMPRESA .....	136
8.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	141
8.3 MANUAL DE FUNCIONES .....	142

9. ESTUDIO FINANCIERO .....	172
9.1 PRESUPUESTO .....	172
9.2 OPERACIONES DE CAPITAL (RECURSOS PROPIOS O FINANCIAMIENTO) .....	173
10. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	174
10.1 ESTADO DE RESULTADOS .....	174
11. PLAN OPERATIVO .....	177
11.1 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS .....	177
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	180
BIBLIOGRAFIA .....	182
CIBERGRAFIA.....	183

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Objetivos corporativos .....	52
Cuadro 2. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio – POAM.....	73
Cuadro 3. Matriz de impactos cruzados .....	76
Cuadro 4. Matriz Evaluación Factor Externo - MEFE .....	80
Cuadro 5. Perfil de capacidad interna – PCI .....	87
Cuadro 6. Matriz de impactos cruzados .....	90
Cuadro 7. Matriz evaluación del factor interno - MEFI .....	94
Cuadro 8. Matriz del perfil competitivo .....	96
Cuadro 9. PRESENTACION ESTERIL .....	99
Cuadro 10. Institución .....	104
Cuadro 11. Cargo desempeñado .....	105
Cuadro 12. Edad .....	106
Cuadro 13. Nivel de estudios .....	107
Cuadro 14. Hace uso del catéter.....	108
Cuadro 15. Marca que utiliza .....	109
Cuadro 16. Conoce cual es su proveedor .....	110
Cuadro 17. Motivos de compra .....	111
Cuadro 18. El producto ha presentado fallas .....	112
Cuadro 19. Ha tenido accidentes de trabajo .....	113
Cuadro 20. Capacidad de respuesta.....	114
Cuadro 21. Alto rendimiento.....	115
Cuadro 22. Características intrínsecas y extrínsecas.....	116
Cuadro 23. Confiabilidad.....	117
Cuadro 24. Conformidad .....	118
Cuadro 25. Durabilidad .....	119
Cuadro 26. Utilidad del producto .....	120
Cuadro 27. Presentacion física del producto.....	121
Cuadro 28. Atención del proveedor.....	122
Cuadro 29. Canal de comunicación .....	123
Cuadro 30. Facil accesibilidad .....	124
Cuadro 31. Tiempo indicado .....	125
Cuadro 32. Quejas Con Respecto Al Trato Y Amabilidad Del Personal.....	126
Cuadro 33. Credibilidad y reconocimiento en el mercado .....	127
Cuadro 34. Inconvenientes Con El Producto .....	128
Cuadro 35. Solucion A Los Inconvenientes.....	129
Cuadro 36. Interes de compra del cateter con nuevo proveedor .....	130
Cuadro 37. Interes en el uso del producto cateter lv.....	131
Cuadro 38. Cantidad Que Requiere Mensualmente.....	132
Cuadro 39. Precio de compra .....	133
Cuadro 40. Procedimientos.....	138
Cuadro 41. Ventas, costos y gastos.....	172
Cuadro 42. Estado de resultados .....	174
Cuadro 43. Indicadores financieros y de rentabilidad.....	175

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Responsabilidad Social.....	63
Figura 2. Plano de influencias / dependencias directas .....	77
Figura 3. Gráfico de influencias directas .....	78
Figura 4. Plano de influencias / dependencias directas .....	91
Figura 5. Gráfico de influencias directas .....	92
Figura 6. Acceso vascular .....	101
Figura 7. Institución .....	105
Figura 8. Institución .....	106
Figura 9. Edad.....	107
Figura 10. Institución .....	108
Figura 11. Hace uso del catéter .....	109
Figura 12. Marca que utiliza .....	110
Figura 13. Conoce cual es su proveedor.....	111
Figura 14. Motivos de compra .....	112
Figura 15. El producto ha presentado fallas.....	113
Figura 16. Ha tenido accidentes de trabajo .....	114
Figura 17. Capacidad de respuesta .....	115
Figura 18. Alto rendimiento .....	116
Figura 19. Institución .....	117
Figura 20. Confiabilidad .....	118
Figura 21. Institución .....	119
Figura 22. Institución .....	120
Figura 23. Utilidad del producto .....	121
Figura 24. Presentación física del producto. ....	122
Figura 25. Atención del proveedor .....	123
Figura 26. Canal de comunicación .....	124
Figura 27. Fácil accesibilidad .....	125
Figura 28. Tiempo indicado .....	126
Figura 29. Quejas Con Respecto Al Trato Y Amabilidad Del Personal .....	127
Figura 30. Credibilidad y reconocimiento en el mercado.....	128
Figura 31. Inconvenientes Con El Producto .....	129
Figura 32. Solución A Los Inconvenientes .....	130
Figura 33. Interés de compra del catéter con nuevo proveedor .....	131
Figura 34. Interés en el uso del producto catéter Iv .....	132
Figura 35. Cantidad Que Requiere Mensualmente .....	133
Figura 36. Precio de compra .....	134
Figura 37. Organigrama .....	141

## RESUMEN

Este trabajo denominando “PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE MERCADO DE LA EMPRESA COBO & ASOCIADOS DE OCCIDENTE EN LA CIUDAD DE PASTO, PERIODO 2010-2015” se enfocó en el diseño de un plan de negocios para evaluar la factibilidad del ingreso de un nuevo producto al mercado por parte de la empresa COBO Y ASOCIADOS, con el fin de analizar las tendencias de distribución, su factibilidad comercial y financiera en la ciudad de Pasto en el periodo 2010 – 2015

La empresa COBO Y ASOCIADOS es una sociedad anónima dedicada a la distribución de productos médicos quirúrgicos desechables, medicamentos comerciales, anestésicos, equipos médicos, instrumental quirúrgico y muebles para dotación en la ciudad de Pasto.

La empresa ofrece sus productos y servicios a Clínicas, Hospitales, Cajas de Compensación, Depósitos, Droguerías y a todas las entidades de salud. Igualmente cuenta con gran reconocimiento por cuanto es un distribuidor autorizado de empresas Multinacionales y Nacionales de productos medicocirúrgico, como Johnson & Johnson medical, prodema, - 3 M, Supertex, Laboratorios Rymco, Eterna, Itochu, Arrow Medical, B/Braun, Smiths Medical, y Sherleg.

El objetivo que se logró fue el de Estructurar estratégicamente un plan de negocios para evaluar el ingreso de un nuevo producto al mercado por parte de la empresa COBO Y ASOCIADOS, con el fin de analizar las tendencias de distribución, su factibilidad comercial y financiera en la ciudad de Pasto en el periodo 2010 – 2015, se concluyó que, es viable porque se dan todas las condiciones y factores necesarios para su implementación

En el estudio se logró demostrar que el 53.3% de las Instituciones de salud están dispuestas a comprar entre 1.501 a 2.500 unidades, el 26.7% más de 2500 unidades y 20% entre 1.000 y 1.500 unidades, el 93.3% de las Instituciones se encuentran interesadas en la compra del catéter IV por tanto se observa la factibilidad del proyecto y su viabilidad de mercado que nos sirve de patrón para proyectar las ventas.

Para todo inversionista los aspectos más importantes, aquellos que influyen su decisión entre invertir en un proyecto u otro, son la TIR (tasa interna de retorno) y el VPN (valor presente neto del proyecto). Como se puede apreciar, el proyecto de distribución del producto es un negocio con una alta tasa de retorno sobre la inversión (62.79%), y así mismo cuenta con un valor actual neto de \$ 18.487.144 pesos. Esto demuestra que es un proyecto que genera altos niveles de beneficio y rentabilidad en periodos cortos de tiempo para aquellos que invierten en el mismo,

y es lo que garantiza su éxito en el mercado, es por esto que se considera un proyecto viable y prometedor.

Según los resultados arrojados por el estudio de mercado se puede deducir que el producto tendrá una excelente acogida en la ciudad de Pasto, por su grado de innovación. El proyecto es factible económicamente, técnica y organizacionalmente, porque al tratarse de una empresa agroindustrial existen entidades interesadas en financiar y apoyar esta clase de proyectos. Además la inversión que se requiere para su implementación, se recupera por sus rendimientos financieros.

## ABSTRACT

This work named "BUSINESS PLAN FOR MARKET DEVELOPMENT COMPANY OF THE WEST COBO & ASSOCIATES IN THE CITY OF GRASS, period 2010-2015" focuses on the design of a business plan to assess the feasibility of a new income product to market by the company COBO Y ASOCIADOS, to analyze trends in distribution, commercial and financial feasibility in the city of Pasto in the period 2010 – 2015

COBO Y ASOCIADOS The company is a corporation dedicated to the distribution of medical surgical disposable products, commercial drugs, anesthetics, medical equipment, surgical instruments and furniture provision in the city of Pasto. The company offers its products and services to clinics, hospitals, compensation funds, banks, drugstores and all health agencies. It also has great appreciation for it is an authorized dealer of multinational and national medical and surgical products such as Johnson & Johnson Medical, PRODEM - 3 M, Supertex, Rymco Laboratories, Eterna, Itochu, Arrow Medical, B / Braun, Smiths Medical, and Sherleg.

Achieving the objective was to strategically structuring a business plan to evaluate the entry of a new product to market by the company COBO Y ASOCIADOS, to analyze trends in distribution, commercial and financial feasibility in city of Pasto in the period 2010 - 2015, it was concluded that it is viable because all the conditions and factors necessary for its implementation

The study was proved that 53.3% of health facilities are ready to buy between 1,501 to 2,500 units, 26.7% more than 2500 units and 20% between 1,000 and 1,500 units, 93.3% of the institutions are interested in buying the IV catheter therefore see the project's feasibility and market viability pattern serves to project sales.

For every investor the most important, those that influence the decision between investing in a project or another, are the IRR (internal rate of return and the NPV (net present value project). As can be seen, the proposed distribution product is a business with a high rate of return on investment (62.79%), and likewise has a net present value of \$ 18,487,144 pesos. This shows that it is a project that generates high levels of profit and profitability in periods short time for those who invest in it, and ensuring their success in the market, which is why it is considered a viable and promising.

According to the results generated by the market research we can deduce that the product will have an excellent reception in the city of Pasto, on the degree of innovation. The project is feasible economically, technically and organizationally, because being an agribusiness entities are interested in funding and supporting

this kind of project. Moreover, the investment required for implementation, is recovered by their financial performance.

# 1. ASPECTOS GENERALES

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa COBO Y ASOCIADOS es una sociedad anónima dedicada a la distribución de productos médicos quirúrgicos desechables, medicamentos comerciales, anestésicos, equipos médicos, instrumental quirúrgico y muebles para dotación en la ciudad de Pasto.

La empresa ofrece sus productos y servicios a Clínicas, Hospitales, Cajas de Compensación, Depósitos, Droguerías y a todas las entidades de salud. Igualmente cuenta con gran reconocimiento por cuanto es un distribuidor autorizado de empresas Multinacionales y Nacionales de productos medico-quirúrgico, como Johnson & Johnson medical, prodema, - 3 M, Supertex, Laboratorios Rymco, Eterna, Itochu, Arrow Medical, B/Braun, Smiths Medical, y Sherleg Laboratoires

En la línea de farmacéutico-anestésicos, se trabaja con los siguientes laboratorios: Laboratorios Wyeth, Ropsohn Therapeutics, Abbott Laboratories, Bristol Myers Squibb, Bayer y Glaxo SmithKline, Roche, Merck, Pfizer, Novartis, Merck Sharp & Dome, Jansenn.

Cobo y Asociados cuenta con un grupo altamente calificado para la atención de sus clientes con vocación de servicio. Con sus principales clientes se tiene la modalidad de mercancía en consignación y con facturación mensual dando valor agregado a los productos que distribuye y un servicio óptimo a sus clientes.

La organización tiene como visión ser la empresa de distribución de productos de la salud mejor posicionada en el Occidente y Centro Colombiano en el largo plazo (2020), suministrando a sus clientes un óptimo servicio con gestión permanente de calidad y cumpliendo con las expectativas de sus accionistas, empleados, proveedores y medio ambiente. Para el logro de esta visión tiene como proyectos empresariales la importación de productos para la salud, implementación de sistemas de Gestión de Calidad con certificación ISO y posicionarse en la región.

Dada la alta competencia en productos y servicios del sector salud, la empresa se encuentra obligada a estar en un constante proceso de cambio y renovación de productos; es por esto que la empresa requiere el ingreso de nuevos productos que sean competitivos en el mercado a través de alternativas como la importación; con el fin de contribuir al logro de la misión empresarial "Generar alta satisfacción en los clientes a través de un servicio calificado y comprometido con la solución de sus necesidades, apoyados con tecnología de punta y un recurso humano eficiente y eficaz, logrando la rentabilidad que le permita crecer en el mercado".

Para esto la empresa requiere la implementación de estudios para el desarrollo de nuevos productos en la diversificación de sus líneas con el fin de investigar la factibilidad comercial de estos. En la actualidad las directivas de la empresa cuentan con la iniciativa de la importación de un nuevo producto para iniciar un proceso de distribución en la ciudad de Pasto; tomando como clientes potenciales: Hospital Universitario Departamental de Nariño E.S.E, Fundación Hospital San Pedro, Profesionales de la salud PROINSALUD LTDA, Clínica Nuestra Señora de Fátima, Clínica Spa, Clínica Bell Atriz, Hospital Infantil Los Ángeles, Clínica Praga y Unidad Cardioquirúrgica de Nariño. También se cuenta con subdistribuidores, como Emproded, Biomedica colombiana, Mediclinicaos Hospitalarios, Provimedica e Impormedical. Estos subdistribuidores son los que atienden algunas instituciones de primer nivel de complejidad en los corregimientos aledaños.

Las áreas donde se utilizara el producto son urgencias, quirúrgicas, quirófanos, salas de Partos, salas de recuperación, unidad de Cuidados Intensivos y promoción y prevención (Jornadas de Vacunación).

Los departamentos de salud ocupacional de las diferentes instituciones han podido demostrar el alto grado de riesgo al cual están expuestos diariamente los funcionarios de las instituciones prestadoras de salud a los pinchazos por dispositivos médicos.

Los altos costos generados por los exámenes posteriores a los pinchazos para determinar que el funcionario no haya adquirido ningún tipo de infección como es el caso de las Hepatitis, VIH, o cualquier otro tipo de estas potenciales infecciones ha llevado a que las ARS incrementen el porcentaje de riesgo de este tipo de empleados constituyéndose en un cobro elevado de la prima por aseguramiento, para esto se requieren Los catéteres periféricos IV.

El objetivo de los catéteres de seguridad es disminuir al máximo este porcentaje de riesgo potencial para este tipo de funcionarios. No se compara el costo de un dispositivo medico de estas características con los gastos ocasionados por los exámenes médicos para descartar y cuando el caso es positivo los costos de las indemnizaciones; es por esto de vital importancia realizar una investigación de mercados tendiente a conocer la factibilidad comercial de distribución de este producto por parte de COBO y ASOCIADOS:

La empresa proveedora de este producto es Smiths Medical, el cual es líder mundial en productos de catéter intravenoso periférico, que ofrece una amplia variedad de seguridad y convencionales catéteres intravenosos. Smiths Medical ofrece la tecnología de punta en seguridad "activas" y "pasivas" de los diseños de seguridad.

El PROTECTIV® y PROTECTIV® PLUS Seguridad IV catéteres fue pionera en el movimiento de innovadores diseños de seguridad que protegen al trabajador de la salud de los riesgos asociados con las lesiones por pinchazos accidentales. ADVANTIV® Seguridad IV catéteres son de última generación de la seguridad de los catéteres IV, proporcionando tecnología pasiva con "aspecto y sensación" de un dispositivo convencional.

Este producto cuenta con las siguientes características: compatible con la técnica habitual, resultados documentados han demostrado reducir pinchazos accidentales y es de color universal codificados para indicar el calibre del catéter; por consiguiente es imperiosa la necesidad de realizar un plan de desarrollo de mercados para esta empresa investigando la factibilidad de distribución que tendría este producto.

La ventaja diferencial y competitiva de la empresa se encuentra en la búsqueda de nuevos productos sujetos a las necesidades del sector salud; en este adaptados a los riesgos que corren los empleados de este sector, COBO y ASOCIADOS consciente del permanente cambio en el mercado y del dinamismo del sector salud en cuanto a nuevas tendencias y nuevos productos acordes a las necesidades de pacientes y clientes internos desea fortalecer su participación en el mercado; para esto se requiere el diseño de un plan de negocios enfocado a evaluar la viabilidad de la entrada de un nuevo producto al mercado como es el catéter IV; lo cual permitirá fortalecer la imagen competitiva y hace parte de la responsabilidad social de los Hospitales, Clínicas, EPS, Centros de Salud, entre otros.

La empresa hasta el momento desconoce el mercado y no lo ha dimensionado en su totalidad; por tanto es necesario efectuar un estudio tendiente a estructurar estratégicamente el plan de negocios que permita el desarrollo de un nuevo producto de esta empresa; con el fin de evaluar con cifras certeras el mercado objetivo; conociendo el potencial del mercado para el producto y su rentabilidad.

Es importante decir que con el ingreso del nuevo producto no cambiará el diseño organizacional de la empresa; por cuanto se utilizará el mismo personal para el posicionamiento y ofrecimiento del producto al sector salud; obviamente el proyecto se encargará de evaluar el costo beneficio del producto; el nivel de rotación que tendrá y la rentabilidad.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Como estructurar estratégicamente el plan de negocios que permita el desarrollo de un nuevo producto de la empresa COBO y ASOCIADOS en la ciudad de Pasto en el periodo 2010 - 2015?

### 1.3 SISTEMATIZACIÓN

- ❖ ¿Cuál es el perfil de capacidades internas y el ambiente externo?
- ❖ ¿Cuál es el mercado objetivo y cómo se debe ejecutar estratégicamente el concepto de negocio para lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo?
- ❖ ¿Cual es el plan DE OPERACIONES pertinente para la implementación del plan de negocios?
- ❖ Cual es la arquitectura organizacional del plan de negocios?
- ❖ ¿Cómo se utilizarán recursos y los retornos que se logran con la implementación del nuevo concepto de negocio
- ❖ ¿Con base en qué criterios se realizará la evaluación del plan de negocios?
- ❖ Cuales son los cursos estratégicos alternativos de acción del proyecto?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Estructurar estratégicamente un plan de negocios para evaluar el ingreso de un nuevo producto al mercado por parte de la empresa COBO Y ASOCIADOS, con el fin de analizar las tendencias de distribución, su factibilidad comercial y financiera en la ciudad de Pasto en el periodo 2010 – 2015.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Realizar un diagnóstico competitivo del sector salud.
- ❖ Hacer un estudio del mercado del producto Cateter IV en la ciudad de Pasto.
- ❖ Elaborar un estudio de operaciones para la implementación del proyecto e importación del producto.
- ❖ Establecer una estructura organizacional y administrativa para la puesta en marcha de la nueva línea de producto.
- ❖ Estructurar un estudio financiero para evaluar la factibilidad del plan de negocios.
- ❖ Diseñar un plan operativo que permita el desarrollo del nuevo producto en el mercado y que logre el posicionamiento del mismo.

### 3. JUSTIFICACION

Desde el punto de vista teórico, para la construcción del presente plan de negocios se acude a la teoría y conceptos de mercadeo, planeación corporativa y financiera, teoría de la competitividad con el fin de encontrar soluciones concretas al desarrollo de la empresa Cobo & asociados de Occidente, lo anterior con el fin de contrastar la teoría con la realidad.

De otra parte, metodológicamente es factible la realización de este proyecto por cuanto se implementara mediante instrumentos apropiados para la recolección de la información como son las encuestas y además del uso de software como statgraphics, Mic Mac, Mactor y además de la hoja de calculo Excel.

Desde el ámbito práctico, el plan de negocios a desarrollar para la el producto catéteres periféricos IV, se llevara a cabo con el fin de dar a conocer la factibilidad comercial, técnica, organizacional y financiera como unidad de negocios de la empresa Cobo y Asociados. Esto permitirá marcar el camino para posicionarla como la líder del mercado logrando plena identificación con los clientes potenciales.

El plan es una herramienta de gestión que determinara los pasos a seguir, las metodologías y los tiempos para alcanzar unos objetivos determinados, medibles y cuantificables, con los cuales se pueda llegar a un mejor posicionamiento del producto en el mercado de San Juan de Pasto en los próximos 5 años.

Este estudio es de gran utilidad para la empresa Cobo y Asociados por cuanto se convertirá en una herramienta de toma de decisiones para la diversificación del portafolio de productos de la empresa mediante la evaluación de la factibilidad comercial, de mercadeo y financiera de la inversión de distribuir un nuevo producto para el sector de la salud.

La elaboración del plan de negocios para toda empresa, es una herramienta fundamental que permite dar directrices hacia donde debe dirigirse la empresa hacia el futuro, facilitando el desarrollo comercial de un nuevo producto, por medio de técnicas y tácticas apropiadas para cumplir los objetivos planteados por parte del equipo directivo.

Por lo tanto para el desarrollo del proyecto, es importante cumplir diferentes actividades que va desde la identificación del mercado objetivo o target group hasta la motivación y facilitación de obtener lo que la empresa ofrece a través de sus diferentes productos, los estudios involucrados necesarios son investigación de mercados, auditoria interna de procesos comerciales, financiero, técnico operativo y la evaluación económica por cada estrategia a implementar.

En este sentido, se considera de gran interés, utilidad e importancia el desarrollo de una investigación tendiente a demostrar la factibilidad para la distribución de un nuevo producto (catéter IV) en la ciudad de San Juan de Pasto por parte de la empresa Cobo y Asociados ya que permitirá incrementar su posicionamiento y rentabilidad; ya que el sector salud tiene un alto dinamismo y el hecho de establecer un nuevo producto para la seguridad de los funcionarios del sector salud le permitiría posicionarse en el municipio de San Juan de Pasto.

También este trabajo es de utilidad tanto para el investigador como para la Facultad de ciencias económicas y administrativas; por que sirve para aplicar conocimientos, llevarlos a la práctica y crear estrategias sobre estudios de mercado, organizacional, técnico y financiero, aportando al desarrollo como profesional.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO TEORICO

#### PLAN DE NEGOCIOS<sup>1</sup>

El plan de negocios es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. Con el se analizan las alternativas para llevar adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica (¿puede hacerse?), Económica (¿dará los resultados esperados?) y financiera (¿existen los recursos necesarios?). Se utiliza también durante la puesta en marcha para guiar las operaciones.

El plan de negocios resume las variables producto o servicio, producción, comercialización, recursos humanos, costos y resultados, finanzas.

Es fundamental incluir en el Plan de Negocios los resultados del análisis y la investigación del mercado en el que se operará un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno.

#### **Antecedentes de la empresa**

- Antigüedad de la empresa.
- Acta constitutiva, reformas estatutarias y apoderados legales.
- Detalles de la historia, evolución y actividades sobresalientes.
- Información general de los accionistas y del consejo de administración.
- Datos relevantes sobre la administración.
- Consejeros y asesores de la empresa.
- Estructura del capital legal.
- Fortalezas y debilidades en lo general

Posteriormente se realiza:

- Estudio de la competencia
- Estrategia
- Factores críticos de éxito
- Plan de marketing
- Recursos humanos
- Estrategia de producción
- Síntesis
- Glosario.

---

<sup>1</sup> Universidad Eafit de Colombia. Como armar un plan de negocios.

## **COMPONENTES<sup>2</sup>**

El plan de negocios recorre todos los aspectos de un proyecto. Los capítulos que se desarrollarán en el dossier incluyen: resumen ejecutivo, introducción, análisis e investigación de mercado, análisis Swot, estudio de la competencia, estrategia, factores críticos de éxito, plan de marketing, recursos humanos, tecnología de producción, recursos e inversiones, factibilidad técnica, factibilidad económica, factibilidad financiera, análisis sensitivo, dirección y gerencia, conclusiones y anexos

### **A. INTRODUCCIÓN**

Antes de comenzar el desarrollo se debe contextualizar el plan, describiendo:

- Cuál es el negocio que se desarrollará.
- Quienes realizan la presentación del plan y para qué.
- Si se trata de una empresa en marcha, cuál es su misión y su trayectoria.
- Cuál es la fecha de presentación y si existe un plazo para la aprobación del plan.
- Cuál es el enfoque con que se preparó el plan.

### **B. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO<sup>3</sup>**

Pocos errores son tan graves como lanzar un producto o servicio sin conocer con profundidad el mercado.

La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen) y para conocer la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores). El plan de negocios refleja algunos sucesos históricos (trayectoria de la empresa, del mercado, del consumo, etc.), pero fundamentalmente describe situaciones posibles en el futuro.

En sus resultados se fundamenta gran parte de la información de un plan de negocios: cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, por qué comprarán, qué otros productos o servicios similares compran actualmente.

Si bien no en todos los casos es imprescindible contratar una investigación de mercado extrema, debe buscarse información sobre la demanda que responda estas preguntas, sustentando la propuesta del plan de negocios. Fuentes como

---

<sup>2</sup> Universidad Eafit de Colombia. Como armar un plan de negocios.

<sup>3</sup> Universidad Eafit de Colombia. Como armar un plan de negocios

revistas y diarios especializados, cámaras empresariales, Internet, consultores o personas que ya están en el mercado pueden aportar información valiosa.

### **Estudio de Mercados<sup>4</sup>**

El objetivo de todo estudio de mercados debe estar directamente relacionada con los objetivos de mercadeo, como en todos los demás segmentos del plan de mercadeo, las actividades investigativas solo se justifican en la medida en que contribuyan a que la empresa cumpla con sus objetivos globales. Cuando se considera el estudio de mercados desde este punto de vista, toda investigación mal orientada quedará eliminada. El estudio de mercado es un elemento trascendental del plan de mercadeo, porque proporciona información que toda empresa necesita tener para tomar las mejores decisiones. Toda empresa debería conocer las respuestas a estas cinco preguntas:

- ¿Cuál es el grupo objetivo?
- ¿Qué desean los clientes?
- ¿Qué les ofrece la competencia?
- ¿Que puede ofrecerles la empresa?
- ¿Qué creen ellos que les está ofreciendo la empresa?

**Las necesidades del cliente.** Al determinar las respuestas a la pregunta ¿Qué desean los clientes?, se están buscando los beneficios y no los distintivos. Es esencial destacar que estos beneficios deben ser catalogados por orden de importancia, puede considerarse que una situación en la que un segmento del mercado sea un beneficio que debe ir encabezando la lista, mientras que otro segmento tenga una prioridad totalmente diferente.

**Lo que la empresa ofrece.** Si el mercado está segmentado se tendrá que decidir a qué segmento se desea llegar. Es conveniente tomar esta decisión antes de diseñar o desarrollar el producto. Si la empresa tiene un producto para poder producir el beneficio buscando por ese segmento específico del mercado. Si la empresa tiene un producto industrial y está en una industria en la cual los diferentes miembros de los grupos de compradores de cada empresa están en busca de diferentes beneficios, se tendrá que considerar la posibilidad de realizar campañas separadas para cada segmento.

**Las expectativas de la audiencia.** Claro está que el estudio de mercados implica mucho más que encontrar la respuesta a las cinco preguntas formuladas anteriormente. Es necesario e importante hacer uso de esa investigación para determinar:

---

<sup>4</sup> La Esencia del Marketing Volumen II. El Plan de Acción. Edición Económica. Editorial Norma 1995

- La posición actual de la marca frente a la de la competencia.
- Participación en el mercado
- Distribución
- Fijación de precios
- Penetración de la línea de productos
- La publicidad
- Actividad en el campo de la promoción de ventas.
- El tamaño del equipo de ventas.
- Desarrollo de nuevos productos.

**La recolección de datos.** Esta etapa de estudio de mercados, consiste en llevar a cabo una amplia investigación con el ánimo de determinar qué información está actualmente disponibles, es conveniente iniciar este proceso de recolección de datos con información secundaria, es decir todos aquellos datos que se han generado interna y externamente de la empresa. Una excelente fuente adicional de datos de mercadeo, especialmente para empresas industriales, la constituyen las asociaciones gremiales, quienes en muchas ocasiones cuentan con información que puede servir a la empresa, ya que estas organizaciones se destacan por recolectar y difundir información.

Lo importante de esta parte del plan de mercadeo, es que se determine el objetivo del estudio de mercados. Así también, que se busque, conozca y seleccione a la organización que pueda realizar esta investigación, pues para tener información necesaria, suficiente y específica es favorable contratar los servicios de una empresa especializada en este tipo de investigaciones.

**Métodos de encuesta.** Para llevar a cabo la investigación de campo, es decir el contacto directamente con clientes y consumidores potenciales, existen diversos métodos y técnicas, sin embargo en este caso nos centraremos en lo que usualmente las empresas emplean el método de encuesta. Existen fundamentalmente tres métodos para efectuar una encuesta:

- Entrevistas personales (en forma individual y grupal)
- Entrevistas telefónicas.
- Entrevistas por correo.

Cada uno de estos métodos presenta ventajas y desventajas lógicamente. La entrevista personal ofrece la ventaja de poder hacer el máximo número de preguntas, el entrevistador puede indagar o hacer pregunta de seguimiento, se da la posibilidad de mostrar el producto o de usar visuales, el entrevistar puede registrar las observaciones que él o ella hacen; y es más alta la tasa de cumplimiento de las preguntas y entrevistas. Las desventajas son el costo, el tiempo y la parcialidad de entrevistas.

En lo que respecta a las encuestas vía telefónica, las ventajas son: El reducido tiempo de terminación, su menor costo en comparación con las entrevistas personales, y la posibilidad de volver a llamar cuando el entrevistado tenga disposición de tiempo. Las desventajas consideradas son: La limitación para hacer preguntas, regularmente solo pueden hacerse unas pocas preguntas, la persona con que desea hablar quizás no pase al teléfono y no es posible usar gráficos.

Refiriéndonos a los cuestionarios o encuestas por correo, está en carácter de anónimo, los entrevistados pueden contestar las preguntas con tranquilidad y extenderse en las respuestas. De los tres métodos es el menos costoso. Las desventajas consisten en: En una baja devolución de los cuestionarios, es decir que no todo regresa a la empresa; el total de las personas que llenan los cuestionarios, es posible que no sean representativos del universo; no existe la posibilidad de eliminar confusiones e interpretaciones diferentes de las respuestas y por último, los cuestionarios devueltos se demoran en llegar a la empresa.

**D. ANÁLISIS SWOT<sup>5</sup>** El análisis Swot (Strengths, Weakneses, Oportunities, Threatens) o Foda (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades.
- Contrarrestar amenazas.
- Corregir debilidades.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, en su contexto. Esto implica analizar:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- Las tendencias del mercado.
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización. Deben evaluarse:

---

<sup>5</sup> Universidad Eaftt de Colombia. Como armar un plan de negocios.

- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- Capacidad de satisfacer al cliente.

### **PREGUNTA GUÍA.**

- ¿Para qué se armará el plan de negocios?
- ¿Quiénes lo elaborarán?
- ¿Cuáles son los plazos?
- ¿Cuál es el punto de partida?
- ¿Cuáles son los supuestos?
- ¿Cuáles son los productos o servicios?
- ¿Cuáles son las fortalezas que permitirán tener éxito en este negocio?
- ¿Cuáles son las debilidades que se deben corregir?
- ¿Cómo se corregirán?
- ¿Cuáles son los factores que pueden poner en peligro el proyecto (amenazas)?
- ¿Cómo se neutralizarán o enfrentarán?
- ¿Cuáles son las oportunidades que pueden favorecer el negocio?
- ¿Cómo se hará para aprovecharlas y para aumentar la probabilidad de que se presenten?
- ¿Qué se conoce sobre la demanda?
- ¿Quiénes son los consumidores?
- ¿Qué buscan?
- ¿Cómo se van a satisfacer sus necesidades?
- ¿Cuántos son los consumidores potenciales?
- ¿Y cuántos los que realmente comprarán?
- ¿Qué fuentes permiten llegar a estas conclusiones?

El plan de negocios es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. Con él se examinan las alternativas para llevar adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica (¿puede hacerse?), económica (¿dará los resultados esperados?) Y financiera (¿existen los recursos necesarios?).

El plan de negocios resume las variables producto o servicio, producción, comercialización, recursos humanos, costos y resultados, finanzas. Comienza con una síntesis englobadora: el resumen ejecutivo. A continuación presenta una introducción y luego el cuerpo principal, integrado por capítulos o acepciones, en los que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas.

Es fundamental incluir en el plan de negocios los resultados del análisis y la investigación del mercado en el que se operará y un análisis de fortalezas y

debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno.

## **E. PLAN DE MARKETING**

El Plan de Marketing es la instrumentación de la estrategia de marketing. Sólo tiene sentido si previamente han sido definido el posicionamiento de la empresa y el target al que apunta. Una vez explicitadas las decisiones estratégicas, el plan de marketing debe producir respuestas convincentes a cuatro preguntas fundamentales:

- **Producto/servicio:** ¿Cuáles son los beneficios que la empresa o el producto/servicio generará para los potenciales clientes?
- **Precio:** ¿A qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?
- **Distribución:** ¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?
- **Comunicación:** ¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?

Algunas recomendaciones para estos cuatro subcapítulos del plan de marketing son:

### **Producto / servicio:**

- Realizar una descripción objetiva del producto/servicio con todas las características técnicas, incluyendo una descripción del packaging. Si se tratara de un servicio, incluir un detalle del proceso u operación.
- Realizar una descripción de los beneficios que el producto/servicio brinda a los consumidores.
- Marcar las diferencias entre el producto/servicio propuesto y los de la competencia.
- Incluir planos, dibujos y fotos.

### **Precio:**

- Incluir el precio o rango de precios al cual se ofrece o se pretende ofrecer el producto/servicio y su fundamentación.
- Incluir un análisis de sensibilidad para sustentar el rango adoptado y demostrar la elasticidad de la demanda.
- Hacer referencia a la investigación de mercado para justificar el rango de precios adoptado.
- Incluir un análisis de costos para dejar asentado cuál es el punto de equilibrio y la rentabilidad estimada.

- Si se trata del lanzamiento de un nuevo producto, es importante incluir análisis de contribución marginal.
- Si se trata de una empresa en marcha, incluir la evolución de precios del mercado de los últimos cinco años.

### **Distribución:**

- Especificar si la distribución será en forma directa o si actuarán intermediarios que harán llegar el producto al consumidor final.
- Determinar cuál va a ser el alcance de la distribución (parroquial, metropolitana, nacional, regional, internacional).
- Incluir un mapa del área de cobertura.
- Si el esquema de distribución fuera complejo, incluir un diagrama que esquematice las etapas.
- Justificar la elección de lugar para el establecimiento de oficinas, locales, depósitos, talleres y/o fábricas.

### **Comunicación:**

- Describir el objeto de la comunicación y el mensaje que se emitirá para lograrlo.
- Determinar los medios de comunicación que se utilizan o que se utilizarán para promover el producto/servicio (medios masivos, marketing directo, puntos de venta, vía pública, auspicios, boca a boca).
- Mostrar el plan de comunicaciones para un período de al menos un año.
- Incluir el análisis costo-beneficio del plan de comunicaciones.
- Si se trata de una empresa en marcha, incluir campañas realizadas y resultados obtenidos.

### **Recursos humanos:**

Para la creación de una empresa o el lanzamiento de un nuevo producto, el capítulo de recursos humanos debe concentrarse en los siguientes aspectos:

- ¿Qué estructura tendrá la empresa en su punto máximo de expansión (organigrama óptimo)?
- ¿Qué estructura tendrá al inicio y cómo evolucionará la incorporación de recursos humanos a medida que la empresa crezca (organigrama mínimo requerido)?
- ¿Qué cantidad de gente se necesitará en el horizonte de planeamiento adoptado (generalmente entre dos y cinco años)?
- ¿Qué puestos ocuparán en la empresa, sector o equipo?
- ¿Cuál será el costo de contratación y remuneración?

Si el objeto del plan de negocios fuera la venta de una empresa en marcha o la búsqueda de algún tipo de asociación, debe incluirse una nómina del personal actual, un organigrama, el costo actual y un plan para el futuro, que incluya los aspectos mencionados en el primer párrafo.

La conducción, es decir, la dirección y la gerencia, es tan importante para el éxito de una empresa, negocio o producto, que merecen un capítulo aparte. Este punto será tratado en la tercera entrega de este dossier.

## **FACTIBILIDAD TÉCNICA<sup>6</sup>**

En esta etapa debe mostrarse una evaluación que demuestre que el negocio es posible de poner en práctica y de sostenerse, de acuerdo con lo enunciado en el plan. Se deben proporcionar evidencias de que se ha planificado cuidadosamente, y que se han contemplado los problemas que involucra poner en marcha el proyecto en cuestión y mantenerlo en funcionamiento.

La enumeración de los principales aspectos a resolver y una propuesta de solución para cada uno de ellos ayuda a demostrar la Factibilidad del proyecto.

Algunos aspectos que deben ser considerados son los siguientes:

- **Ensayo e investigación:** ¿Se probó el producto/servicio? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Funciona correctamente? ¿Se conocen otras experiencias similares?
- **Ubicación:** ¿Cómo se decidió o decidirá? ¿Cómo se hará para estar cerca de los clientes y de los proveedores?
- **Escalas de producción:** ¿Es posible responder a las ventas previstas con la escala seleccionada? ¿Existen posibilidades de ampliación/reducción de la capacidad?
- **Proyectos complementarios:** ¿Es necesario desarrollar proyectos complementarios para poner en marcha el proyecto en cuestión? ¿Es posible hacerlo? ¿Quién lo hará? ¿Cómo lo hará? ¿Cuándo lo hará?
- **Tecnología:** ¿Cómo se obtendrá la tecnología necesaria para el desarrollo? ¿Ya fue probada? ¿Cómo se adecuará el proyecto a los avances tecnológicos?
- **Personal:** ¿Hay en el mercado personal calificado para las funciones que se requieren? Y si no es así, ¿Cómo se capacitará el plantel?
- **Materias primas:** ¿Es constante el abastecimiento? ¿Está sujeto a cambios en el mercado? ¿Existen proveedores alternativos a los seleccionados?

---

<sup>6</sup> Universidad Eafit de Colombia. Como armar un plan de negocios

## **PLAN FINANCIERO<sup>7</sup>**

### **RECURSOS E INVERSIONES**

Este capítulo del plan de negocios debe mostrar cuáles son los recursos (técnico, humanos, económicos, etc.) necesarios para poner en marcha el proyecto y dónde y cómo se obtendrán, especificando las necesidades de inversión.

Los rubros que deben inscribirse dependen de las particularidades de cada proyecto, pero algunos de los que normalmente forman parte de cualquier proyecto son:

- Inmuebles
- Selección y contratación de personal
- Maquinarias
- Inscripciones, registros y licencias
- Capacitación y entrenamiento
- Mercaderías
- Investigaciones de mercado
- Publicidad y promoción
- Capital de trabajo.

Este último punto es fundamental: el capital de trabajo es el que necesitará la empresa para mantenerse en funcionamiento hasta comenzar a generar ingresos y para cubrir las brechas temporales entre los pagos y las cobranzas.

A una descripción general de qué es cada rubro y cómo se satisfará (compra, alquiler, contratación de especialistas, etc.) debe agregar cuál será la cantidad total de dinero o monto de la inversión inicial que se necesitará y cuál será el origen del mismo. Las alternativas básicas de financiamiento son el capital ajeno, obtenido a través de préstamos o inversión, y el capital propio de las personas o empresas que realizan el plan.

Si la presentación del Plan de Negocios se realiza para obtener financiamiento, los inversores o prestamistas estarán interesados en conocer cuál es el grado de inversión que realizará quien presenta el proyecto, para evaluar su compromiso.

### **FACTIBILIDAD ECONÓMICA<sup>8</sup>**

Sin ganancias, las empresas no sobreviven. En esta sección del plan de negocios debe mostrarse que el proyecto presentado es factible económicamente y

---

<sup>7</sup> Universidad Eaftt de Colombia. Como armar un plan de negocios

<sup>8</sup> Universidad Eaftt de Colombia. Como armar un plan de negocios

sobrevivirá. Lo que significa que la inversión que debe realizarse está justificada por la ganancia que generará.

En términos sencillos, la rentabilidad de un proyecto estará determinada por la diferencia entre lo que se compra y lo que se vende, después de descontar todos los gastos que demandan los procesos internos de la empresa. Para calcular la ganancia que se estima para el proyecto, es necesario trabajar con un esquema que contemple los grandes números: costos y ventas.

## **Ventas**

En este punto, el precio del producto/servicio juega un papel fundamental, ya que es determinante del volumen de ventas, por lo que debe explicarse brevemente cómo se le ha definido. El plan debe mostrar estimaciones de ventas (en unidades y en dinero) para un período de al menos un año, justificando cómo se han calculado (investigaciones de mercado, negocios similares, opiniones de especialistas, etc.).

Es importante explicitar cómo evolucionarán las ventas del producto/servicio a lo largo del tiempo y por qué (venta regular, estacional u ocasional).

## **Costos**

Debe presentarse la estructura de costos para el funcionamiento del proyecto analizando los costos fijos y variables. Los costos variables son aquellos que guardan una relación directamente proporcional con el nivel de producción: como materia prima, mano de obra directa, fuerza motriz, comisiones, impuestos a la facturación, etc. Se consideran costos fijos, también llamados gastos de estructura, todos los que se mantienen invariables o se modifican solo como consecuencia de cambios en la capacidad productiva de la empresa: costos de edificios, seguros, sueldos de supervisión, sueldos indirectos, gastos de mantenimiento, etc.

El objetivo del análisis de costos y ventas es poder armar un balance proyectado para el período que se está planificando, mostrando las ganancias o pérdidas que el negocio generará una vez puesto en marcha. Este balance debe permitir detectar en qué momento el negocio comenzará a dar ganancia.

El punto de equilibrio, es decir, la cantidad de productos/servicios que deben venderse para que la empresa no gane ni pierda dinero, es otro de los datos que vale la pena incluir en el plan, ya que permite visualizar el límite entre el área de pérdidas y el área de ganancias.

Otra información que puede incluirse es la contribución marginal: el precio de venta neto de un producto/servicio menos su costo variable. Si bien es cierto que la contribución marginal no indica la rentabilidad de un producto, es un instrumento orientador para la toma de decisiones y la comprensión del negocio.

## **FACTIBILIDAD FINANCIERA<sup>9</sup>**

La base de este capítulo es el flujo de fondos, que sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del plan de negocios. Su preparación requiere la elaboración de una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto en cuestión, y ordenarlos en forma cronológica.

Una premisa a tener en cuenta es que solamente se deben incluir en el flujo de fondos aquellos ingresos y egresos que estén directamente asociados con el proyecto; es decir, aquellos que no existirían si el proyecto no se realizara. Este es un aspecto a considerar en los casos de proyectos que se implementan en empresas en marcha.

En otras palabras, el flujo de fondos de un proyecto está integrado por los ingresos y egresos incrementales que genera el proyecto. Por ejemplo, si se está analizando un proyecto de lanzamiento de un nuevo producto, los costos fijos de la planta manufacturera no se incluirán en el flujo de fondos del proyecto, ya que son costos en los que se incurriría independientemente de que se fabrique o no el nuevo producto. A este tipo de costos (los que existen independientes de la realización del proyecto) se les denomina costos hundidos y no se les incorporará al flujo de fondos.

Otra premisa fundamental en la elaboración del flujo de fondos es que se utiliza el criterio de lo percibido para incluir ingresos o egresos que efectivamente se producirán y no se contemplan los conceptos devengados. Dicho en otras palabras, a diferencia de lo que sucede en el balance proyectado, se tiene en cuenta solo los billetes que ingresen o egresen de la caja, y nada más que eso.

El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos. La determinación del horizonte de planeamiento de un proyecto indica su comienzo y finalización. De ahí en más se supone que los flujos de fondos son marginales y carecen de importancia para la evaluación del proyecto. Debe explicarse en el plan cuál es este horizonte y por qué se ha determinado así.

Debe presentarse además un análisis del flujo de fondos realizado con una serie de herramientas financieras o criterios de evaluación de los proyectos de

---

<sup>9</sup> Universidad Eafit de Colombia. Como armar un plan de negocios

inversión. Algunos indicadores financieros que no deben dejar de incluirse en el plan de negocios son los siguientes:

- Período de recuperación (payback)
- Valor actual neto (VAN)
- Tasa interna de retorno (TIR)

### **PERÍODO DE RECUPERACIÓN**

También denominado payback, paycash, payout o payoff, indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión, con la ganancia que genera el negocio. Es una cantidad de meses o años.

Puede calcularse en forma simple, sumando los resultados netos al monto de la inversión inicial, hasta llegar a cero. En este caso no se estaría considerando el “Valor tiempo del dinero”, por lo que, si el plazo analizado es extenso, se produce una distorsión de valores. Por esto, también es útil calcular el período de repago compuesto en el que se incorpora una tasa al flujo de fondos que refleja las diferencias temporales.

### **VALOR ACTUAL NETO (VAN).**

Es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto. Indica un monto en bolívares que representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la “tasa de corte”, establecida.

Uno de los puntos conflictivos en torno al VAN es la determinación de la tasa seleccionada y por qué.

Esencialmente, hay cuatro opciones:

- El interés del mercado
- La tasa de rentabilidad de la empresa
- Una tasa cualquiera elegida por el inversor
- Una tasa que refleje el costo de oportunidad.

### **TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

Es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio en evaluación. Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que devolviendo un préstamo con esa tasa, con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida. La fórmula para calcular este indicador es algo

compleja, pero con una calculadora financiera o una planilla de cálculo resulta muy simple de obtener: solo se necesita cargar los datos del flujo de fondos, y la fórmula financiera que ya está cargada se aplica con solo presionar enter.

Si el Plan de Negocios se está presentando para solicitar un préstamo, además de la información ya descrita, es fundamental incluir:

- Monto exacto de los fondos que se solicitan
- Período por el que se pide el crédito
- Qué uso específico se dará al préstamo (capital de trabajo, instalaciones, equipamiento, etc.)
- Un flujo de fondos con el repago del préstamo incluido para que quienes lo evalúen puedan ver que el proyecto permite devolver el dinero.

## **ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

En todo proyecto se trabaja con algunos factores sobre los que se tiene poder de decisión (variables controlables), y otros sobre los que solo se pueden realizar estimaciones (variables no controlables).

Algunas de las variables controlables incorporadas al plan son:

- Precio
- Producto
- Logística
- Promoción

Las principales variables no controlables en un proyecto son:

- Competencia
- Consumidores

El flujo de los fondos refleja, en consecuencia, una cantidad de supuestos sobre el comportamiento de las variables. El análisis de sensibilidad es una técnica que permite evaluar el impacto de las modificaciones de los valores de las variables más importantes sobre los beneficios y, consecuentemente, sobre la tasa de retorno.

Los resultados de este tipo de análisis suelen incluirse en el Plan de Negocios, ya que, saber cuáles son las variables más sensibles, es decir, las que más afectan los resultados del proyecto en caso de modificarse, es útil para tomar decisiones.

## PREGUNTAS GUÍA

- ¿Qué recursos (físicos, económicos, humanos, tecnológicos, etc.) se necesitan para emprender este proyecto? ¿Dónde y cómo se obtendrán?
- ¿Cuáles son los desembolsos necesarios para poner en marcha el proyecto? ¿Cómo se financiarán?
- ¿Cuál es el monto de la inversión inicial?
- ¿Se ha hecho un estudio que garantice que el proyecto es viable técnicamente?
- ¿Cuáles son los principales problemas a solucionar durante la puesta en marcha y una vez que el proyecto esté funcionando?
- ¿Cuáles son y cómo se han establecido los precios de los productos/servicios?
- ¿Cuáles son los costos fijos que deberán afrontarse?
- ¿Cuáles son los costos variables del proyecto? ¿Cuál es el punto de equilibrio, o sea, el punto en el que la empresa no ganaría ni perdería?
- ¿En que momento el proyecto comenzará a generar ganancias?
- ¿Cómo se distribuyen los ingresos y egresos a lo largo del tiempo?
- ¿Qué señalan los indicadores financieros? ¿Cuál es el período de recuperación de la inversión?
- ¿Cuál es la tasa interna de retorno (TIR)? ¿Cuál es el valor actual neto (VAN) del proyecto?
- ¿Cómo se modifican los resultados al variar los principales supuestos sobre los cuales se basa el flujo de fondos?

## DIRECCIÓN Y GERENCIA<sup>10</sup>

¿Quiénes gerenciarán el proyecto? O, en el caso que se trate de venta de una empresa, ¿quiénes son sus actuales directores o socios?, ¿Qué gerenciamiento estaría “comprando” el destinatario del plan de negocios?

Para tomar una decisión acerca de un proyecto no solamente hay que tener en cuenta los factores técnicos, económicos y de mercado, sino también quiénes son sus cabezas. Un excelente proyecto puede fracasar si está en manos de personas inadecuadas.

Tratándose de un proyecto para una empresa en marcha (por ejemplo, su venta o fusión, la incorporación de capital o la solicitud de un préstamo) resulta importante destacar los siguientes datos:

- **Principales accionistas:** aquí rige aquello de “dime con quién andas y te diré quién eres”. Un potencial socio o prestamista analizará quiénes son los que invierten en la empresa; querrá saber si son personas conocidas, si les va bien en sus otros negocios, si son honestos, si viven en el país. En la sección que

---

<sup>10</sup> Universidad Eafit de Colombia. Como armar un plan de negocios

nombra a los accionistas deben proporcionarse datos y no opiniones. Estos datos deben incluir: nombre y apellidos, nacionalidad, lugar de residencia, profesión, actividad, primera fecha de adquisición de acciones, porcentajes de acciones en su poder, participación en otras sociedades. Antes de presentar el plan conviene consultar a los accionistas citados acerca de los datos a incluir.

- **Directorio:** los miembros del directorio son los que toman las grandes decisiones y, especialmente en las pymes, son la cara visible de la organización.  
Sobre ellos, hay que incluir los siguientes datos: nombre y apellidos, profesión, nacionalidad, país de residencia, fecha de incorporación a la empresa, cargo ejecutivo, si lo tiene; participación societaria, si la tiene; algunas experiencias laborales previas y otras actividades presentes que ayuden a armar el perfil.
- **Activos humanos:** en el caso de la venta de una empresa o de una fusión o alianza estratégica, es importante destacar las destrezas que la empresa ha adquirido con el tiempo que surgen de las personas que la forman. Aquí conviene nombrar a las personas claves de la organización, gerentes y asesores, y destacar su curriculum y sus aportes a la empresa.
- **Garantías:** a modo de referencia, nombrar a los auditores y abogados de la empresa.

Si el proyecto involucra un nuevo negocio o una licencia o franquicia, es fundamental destacar el gerenciamiento. Probablemente, el plan lo presenten aquellos que se proponen como gerentes, a posibles inversores o a la empresa licenciataria o franquiciante. Cualquiera de estos destinatarios estará interesado en evaluar la capacidad y experiencia de quienes llevarán adelante la gestión del negocio.

#### 4.3 MARCO CONCEPTUAL.

**Plan de negocios:** documento empresarial que refleja el análisis y la evaluación del plan de negocios para el desarrollo de mercado de la empresa COBO & ASOCIADOS DE OCCIDENTE en la ciudad de Pasto, periodo 2010-2015.

- **Análisis Swot:** análisis estratégico con el que se detectan fortalezas y debilidades de la empresa COBO & ASOCIADOS DE OCCIDENTE, en este sentido debe analizarse la situación externa de la empresa desde el punto de vista económico, político, tecnológico, competencia y ambiental detectando oportunidades y amenazas y así el análisis de la situación actual de la empresa desde el punto de vista interno.
- **Ventaja competitiva:** ventaja sobre los competidores ganada para ofrecer a los consumidores un mayor valor, ya sea a través de menores precios, mejor servicio o mayores beneficios. La competencia más representativa que tiene el CATETER JELCO DE SEGURIDAD SON: B-BRAUN MEDICAL Y BECTON DIQUINSON.

- **Posicionamiento:** proceso de ubicar los productos y las marcas en la mente de los usuarios, en este caso posicionar el CATETER JELCO DE SEGURIDAD dentro de los Hospitales, Clínicas, EPS, Centros de salud y diversas instituciones de salud.
- **Target:** Literalmente, el blanco, es decir, hacia dónde se apunta. En marketing se utiliza para denominar al grupo de usuarios al que la empresa se dirige. El mercado objetivo se centran en las enfermeras jefes de las diferentes secciones, los anestesiólogos, personal administrativo (Salud ocupacional – Comité de infecciones – servicio farmacéutico) de Hospitales, Clínicas, EPS, Centros de salud y diversas instituciones de salud.
- **Costos fijos:** Aquellos que se mantienen invariables, en el mismo nivel, independientemente del volumen producido o las ventas realizadas CATETER JELCO DE SEGURIDAD . Se refiere a los costos administrativos y de venta que genera la distribución del producto.
- **Costos variables:** Aquellos que varían en función del volumen de ventas o de producción. Básicamente se refieren al costo del CATETER JELCO DE SEGURIDAD.
- **Tasa interna de retorno (TIR):** Tasa implícita que iguala el valor de los flujos de entrada y salida de una inversión, a la fecha inicial de la misma; es decir, que es la tasa que produce un valor neto (VAN) igual a cero. El proyecto con la implementación del CATETER JELCO DE SEGURIDAD es necesario realizar el estudio financiero a través de la tasa interna de retorno.
- **Investigación de mercados:** El objetivo final del estudio de mercado es el de identificar el grupo objetivo del sector salud dentro de los Hospitales, Clínicas, EPS, Centros de salud y diversas instituciones de salud; con el fin de realizar el análisis de la demanda y la oferta, precios y comercialización, para finalmente determinar el grupo de personas a los cuales se va a enfocar las estrategias a plantear.
- **El Producto:** Se determina las características, normas y aspectos relevantes del CATETER JELCO DE SEGURIDAD.
- **La demanda:** Se identifica el mercado, las características, el mercado potencial, se efectúa el análisis del perfil y comportamiento del potencial de clientes del catéter CATETER JELCO DE SEGURIDAD; determinando las unidades de compra y las frecuencia de cada entidad de salud.
- **Precios:** establecer el valor de lo que están dispuestos a pagar el sector salud por el catéter y compararlo con el costo del producto y el % de utilidad esperada de la administración.
- **Ingeniería del proyecto:** Incluye todo lo relacionado con el planteamiento, puesta en marcha del plan y seguimiento de las actividades que se pretendan realizar, tanto en presupuesto, personal responsable y actividades para la distribución del CATETER JELCO DE SEGURIDAD.
- **Estudio Financiero.** Se realizan todos los presupuestos de inversiones, costos y gastos del proyecto, el plan de inversión y financiación del proyecto y la

proyección de los estados financieros, balance general, estado de ingresos y estado de flujo de fondos para la viabilidad del proyecto.

- **Evaluación.** Por último esta la evaluación del plan de mercadeo, desde el punto de vista de gestión comercial y financiero, mediante la generación de indicadores de mercado, de gestión y financieros.
- **Catéter Intravenoso Periférico:** Catéter intravenoso periférico de Ocrilon® (poliuretano), que es rígido a temperatura ambiente, permitiendo un firme control en la inserción y suave al contacto con la sangre, reduciendo riesgos de flebitis. La punta de la aguja es en “V” y está pulida electrónicamente, requiriendo un 30% menos fuerza de inserción, causándole menos trauma al paciente.

#### **4.4 MARCO LEGAL**

##### **DECRETO LEY 2685 RÉGIMEN DE IMPORTACIÓN**

Por el cual se modifica la Legislación Aduanera.

Que el Gobierno Nacional está comprometido con las políticas que permitan fortalecer la inserción de la economía colombiana en los mercados internacionales, facilitando y agilizando las operaciones de comercio exterior; Que con el propósito de brindar transparencia, claridad y certeza a los usuarios del comercio exterior, las operaciones aduaneras deben armonizarse y simplificarse a través de una legislación que las recoja en su integridad y consulte las tendencias legislativas internacionales;

##### **IMPORTACION**

Es la introducción de mercancías de procedencia extranjera al territorio aduanero nacional. También se considera importación la introducción de mercancías procedentes de Zona Franca Industrial de Bienes y de Servicios, al resto del territorio aduanero nacional en los términos previstos en este Decreto.

Deberán cumplir los siguientes requisitos:

- a) Presentar la solicitud de autorización debidamente suscrita por el representante legal;
- b) Acreditar el patrimonio mínimo requerido;
- c) Presentar las hojas de vida de la totalidad de sus socios, así como las de su personal directivo y de todos aquellos que actuarán como representantes de la sociedad o como auxiliares de la misma ante las autoridades aduaneras. Este requisito no se exigirá respecto de los accionistas de una sociedad anónima;
- d) Acreditar la idoneidad profesional de sus representantes y auxiliares en formación académica, conocimientos

específicos y/o experiencia relacionada con la actividad del comercio exterior, en los términos en que lo indique la autoridad aduanera; e) Informar los nombres e identificación de las personas que deseen acreditar como representantes ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, con capacidad para comprometer a la Sociedad de Intermediación Aduanera en lo que a los trámites aduaneros corresponde, indicando la Administración ante la cual cada una de ellas podrá actuar y, f) Informar los nombres e identificación de las personas que deseen acreditar como auxiliares, sin capacidad de representación ante la autoridad aduanera.

### Guía de Importación (Trámites)<sup>11</sup>

**IMPORTACIÓN:** En economía, una importación es cualquier bien o servicio recibido desde otro país, provincia, pueblo u otra parte del mundo, generalmente para su intercambio, venta o incrementar los servicios locales. Los productos o servicios de importación son suministrados a consumidores locales por productores extranjeros.

<b>PASOS Y TRÁMITES</b>	<b>Instituciones involucradas y/o mayor información</b>
1. Estudio de mercado y factibilidad económica de la importación del producto.	MINCOMERCIO
2. Permisos, autorizaciones y demás trámites ante otras entidades.	MINCOMERCIO, DIAN
3. Trámite del registro o Licencia de Importación, trámite que se cumple en cada una de las siguientes dependencias del MINCOMERCIO.	MINCOMERCIO
4. Pago de la importación: Que incluye solicitud apertura Carta de Crédito, Declaración de Cambio, Depósito y Registro de la Operación en Banco de la Republica si financiación es mayor a 6 meses. Contratación de la Sociedad Certificadora que expida Certificado de Inspección, previo al embarque, cuando se requiera.	EXPORTADOR
5. Despacho, transporte y entrega de la mercancía a depósito de Aduanas.	MINCOMERCIO, BANCOS

<sup>11</sup> DIAN: <http://www.dian.gov.co>

Ministerio de Comercio Exterior: <http://www.mincomercio.gov.co>

Bancos, CAVS, Fiduciarias y Entidades del Sistema Financiero en Colombia: [Clic Aquí](#)

Banco de la República: <http://www.banrep.gov.co>

Cámara de Comercio de Bogotá: <http://www.ccb.org.co>

<p>6. Trámite de Nacionalización de la mercancía realizado por Importador, Usuario Aduanero Permanente, Sociedades de Intermediación Aduanera, Almacenes de Depósito: Incluye Diligenciamiento Declaración Andina Valor si Valor FOB mayor o igual a US 5.000; Diligenciamiento Declaración Importación; cancelación tributos aduaneros; Presentación de Documentos en Depósito de Aduana; Captura Documento en Sistema de DIAN; Inspección documental e Inspección Física de la mercancía, según el sistema.</p>	<p>INVIMA, MINCOMERCIO</p>
<p>7. Retiro o Levante de la mercancía y conservación por mínimo cinco (5) años, los siguientes documentos: Registro o Licencia de Importación; Declaración Andina del Valor; Declaración de Importación; Certificado Origen; Factura Comercial; Certificados y Vo. Bos.; Certificado de Inspección; Poder dado para efectuar trámites de importación.</p>	

## **LEY 100 DEL MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL**

La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

### **SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL**

Sistema de Seguridad Social Integral.

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

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

El Estado garantiza a todos los habitantes del territorio nacional, el derecho irrenunciable a la seguridad social.

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

#### **4.5 MARCO ESPACIAL**

San Juan de Pasto es una ciudad de Colombia, capital del departamento de Nariño, además de ser la cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido centro administrativo, cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Es también conocida como *Ciudad sorpresa de Colombia*



#### **Sector salud**

En la ciudad está la mayoría de instituciones que configuran la red hospitalaria del departamento de Nariño con cinco hospitales y cuatro clínicas para los niveles dos y tres; para la prestación del servicio en el nivel uno se encuentra además de los anteriores, siete centros y dos puestos de salud que ofertan en total 1332 camas hospitalarias para cubrir la demanda de medicina interna, cirugía, pediatría, obstetricia, partos y psiquiatría básicamente.

En el municipio la red la oferta de instituciones públicas está organizada cuatro redes para la prestación del servicio: Red norte, coordinada por el Hospital Civil incluidos tres puestos de salud y un centro; la red sur, coordinada por el Centro de Salud de la Rosa incluidos tres puestos de salud, un centro y una unidad móvil; la red suroriente coordinada por el Centro de Salud Lorenzo de Aldana incluidos

cinco puestos de salud y un centro y la red de occidente coordinada por el Centro de Salud Tamasagra incluidos cinco centros de salud y el Centro de Zoonosis.<sup>12</sup>

Entre los principales centros hospitalarios están:

- Hospital Universitario Departamental de Nariño HUDN.
- Clínica Nuestra Señora de Fátima
- Fundación Hospital San Pedro
- Hospital Infantil los Angeles
- Hospital Mental Nuestra Señora del Perpetuo Socorro (Salud mental femenina)
- Hospital San Rafael de Pasto (Salud mental masculina)

## **COBO Y ASOCIADOS DE OCCIDENTE**

El ámbito del presente plan de negocios se desarrollará en la empresa Cobo & Asociados de Occidente y las instituciones, EPSs, IPSs, ARSs, pacientes en la ciudad de Pasto.

**DIRECCION PASTO: carrera 17 No. 16-35 piso 2**  
**TELEFONO: (2)7210520**

## **VISIÓN**

Ser la empresa de distribución de productos de la salud mejor posicionada en el Occidente y Centro Colombiano en el largo plazo (2010), suministrando a nuestros clientes un óptimo servicio con gestión permanente de calidad y cumpliendo con las expectativas de nuestros accionistas, empleados, proveedores y medio ambiente.

## **MISIÓN**

Generar alta satisfacción en nuestros clientes a través de un servicio calificado y comprometido con la solución de sus necesidades, apoyados con tecnología de punta y un recurso humano eficiente y eficaz, logrando la rentabilidad que nos permita crecer en el mercado.

## **PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Cobo y Asociados distribuye productos médicos quirúrgicos desechables, medicamentos comerciales, anestésicos, equipos médicos, instrumental quirúrgico, muebles para dotación.

---

<sup>12</sup> Plan de desarrollo municipal. 2004 – 2007

Ofrecemos nuestros servicios y productos a Clínicas, Hospitales, Cajas de Compensación, Fuerzas Militares, Depósitos, Droguerías y a todas las entidades de salud.

Cobo y Asociados esta ubicado en la ciudad de Cali y una agencia en la ciudad de Bogota.

Somos distribuidores autorizados de empresas Multinacionales y Nacionales:

### **MEDICO-QUIRÚRGICO**

- Johnson & Johnson Medical - Prodema
- 3 M - Supertex
- Laboratorios Rymco - Eterna
- Becton Dickinson - Surgicon
- Tyco Healthcare - Itochu
- Arrow Medical - B/Braun
- Medex - Sherleg Laboratoires

### **FARMACEUTICO-ANESTÉSICOS**

- Laboratorios Wyeth
- Ropsohn Therapeutics
- Abbott Laboratories
- Bristol Myers Squibb
- Bayer
- Glaxo SmithKline

MUEBLES Y EQUIPOS PARA DOTACION  
INCOLMEDICAS  
TYCO HEALTHCARE

### **SERVICIO**

Cobo y Asociados cuenta con un grupo altamente calificado para la atención de sus clientes con vocación de servicio.

Con sus principales clientes se tiene la modalidad de mercancía en CONSIGNACIÓN y con facturación mensual dando valor agregado a los productos que distribuye y un servicio optimo sus clientes.

### **PROYECTOS**

- Importación de productos para la salud.
- Gestión de Calidad con certificación ISO

- Posicionar la distribución en el Centro Colombiano

#### **4.6 MARCO TEMPORAL**

El Tiempo en el que se desarrollará el plan de negocios será desde marzo de 2010 a octubre de 2010.

Se tomaran datos históricos de la empresa de los años 2005 al 2009 y se harán proyecciones financieras y de mercado desde el año 2010 al 2015.

## **5. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **5.1 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN**

Al Formular un plan de negocios para el desarrollo de mercados de la empresa Cobo y Asociados de la ciudad de San Juan de Pasto se aplica el paradigma cuantitativo debido a que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de un censo o muestra para hacer inferencia a una población de la cual procede. Al investigar la factibilidad de mercado, técnica y financiera de la incursión en la distribución de un nuevo producto se procede a evaluar datos de tipo cuantitativo.

### **5.2 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

Considerando que el sector salud de la Ciudad de Pasto tiene una participación activa en el proceso investigativo se visualiza la realidad estudiada con un los métodos inductivo, analítico y síntesis, siguiendo la metodología aceptada para la formulación y evaluación de proyectos.

La elaboración del plan de negocios para toda empresa, es una herramienta fundamental que permite dar directrices hacia donde debe dirigirse la empresa hacia el futuro, facilitando el desarrollo comercial de toda empresa, por medio de técnicas y tácticas apropiadas para cumplir los objetivos planteados por parte del equipo directivo.

Por lo tanto para el desarrollo del proyecto, es importante cumplir diferentes actividades que va desde la identificación del mercado nicho hasta la motivación y facilitación de obtener lo que la empresa ofrece a través de sus diferentes productos, los estudios involucrados necesarios son investigación de mercados, auditoría interna de procesos comerciales, financiero, técnico operativo y la evaluación económica por cada estrategia a implementar.

El desarrollo del estudio para la elaboración de un plan de negocios para la empresa Cobo y Asociados de occidente en la ciudad de San Juan de Pasto en el año 2010 – 2015 se desarrollara en función de garantizar el logro de los objetivos y darle una solución al problema planteado, por medio de una investigación en el entorno regional, basado en las técnicas y fuentes de información primaria y secundaria.

### 5.3 TIPO DE ESTUDIO

La investigación se desarrolla con un método científico previamente estructurado y definido, como lo es **exploratorio descriptivo**. El cual permite medir las situaciones y eventos encontrados tal como se manifiestan en la realidad; los datos se toman únicamente para el momento investigado, lo cual permite describir y analizar la incidencia de las variables en dicho momento, es decir, se toma lo que realmente sucede. En este enfoque se parte de la construcción teórica de la realidad objetivada a través de la observación y la experiencia. Se usan técnicas como las encuestas y entrevistas para el desarrollo de la investigación.

Teniendo presente los objetivos planteados anteriormente se ha definido como tipo de estudio como exploratorio por cuanto el nivel del conocimiento científico que se quiere obtener sobre el problema de investigación “DESARROLLO DE MERCADO DE LA EMPRESA COBO & ASOCIADOS DE OCCIDENTE EN LA CIUDAD DE PASTO, PERIODO 2010-2015” permitiendo formular hipótesis de primero y segundo grado. Es exploratorio ya que se tienen en cuenta otros estudios de otros investigadores sobre el tema y de fuentes de información existentes como encuestas y de marcos teóricos de referencia de varios autores sobre plan de negocios.

Es DESCRIPTIVO, puesto que se busca especificar características, establecer comportamientos y comprobar asociación entre variables de investigación, así como encontrar relaciones de causa efecto en los distintos estudios que se realizarán. Así también se pretende obtener resultados válidos de acuerdo con las investigaciones realizadas que permitan un grado de generalización con validez estadística. Además utiliza las siguientes técnicas para mostrar los resultados de la investigación: establecer características demográficas de unidades de investigación y establecer comportamientos concretos por ejemplo cuantas instituciones usarían el producto, en que cantidades y frecuencias de tiempo.

### 5.4 METODO DE INVESTIGACIÓN

En cuanto al método se considera ANALITICO ya que este método es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. *Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia; en este caso el CATETER JELCO DE SEGURIDAD.* Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento para determinar del factibilidad de mercado de la introducción del nuevo producto al mercado en la ciudad de Pasto.

## 5.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Los instrumentos metodológicos que se utilizarán y permitirán recolectar los datos necesarios para la medición de variables de interés en el estudio, son las **encuestas** al mercado objetivo (sector salud de la ciudad de Pasto) como clínicas, hospitales, EPS y subdistribuidores.

### 5.5.1 Fuentes De Información

**Primarias.** Las fuentes primarias son Clínicas, Hospitales, Cajas de Compensación, Depósitos, Droguerías, subdistribuidores y a todas las entidades de salud de la ciudad de Pasto.

- ✓ **Observación:** Se realiza con el objeto de conocer el panorama general y el contexto bajo el cual se desarrollara el proyecto. La observación se realizara de manera deliberada para establecer las condiciones actuales del manejo comercial y administrativo de la empresa.
- ✓ **Encuestas:** se realizara a nivel de entidades del sector salud.

**Secundarias.** La constituyen todas las consultas realizadas en las diferentes bibliotecas de la ciudad de pasto, Universidad de Nariño, Biblioteca del Banco de la República, consultas en Internet, libros especializados en el tema.

## 5.6 POBLACION Y MUESTRA

**5.6.1 Población.** Teniendo en cuenta que el número de entidades del sector salud es necesario efectuar un censo a la población total; el cual se considera potencial del producto objeto de investigación (CATETER JELCO DE SEGURIDAD), la investigación se realizará a manera de CENSO, para considerar a cada uno de los individuos pertenecientes al contexto de investigación.

### Clientes potenciales:

- ✓ Hospital Universitario Departamental de Nariño E.S.E.
- ✓ Fundación Hospital San Pedro.
- ✓ Profesionales de la salud PROINSALUD LTDA.
- ✓ Clínica Nuestra Señora de Fátima.
- ✓ Clínica Spa.

- ✓ Clínica Bell Atriz.
- ✓ Hospital Infantil Los Ángeles.
- ✓ Clínica Praga.
- ✓ Unidad cardio quirúrgica de Nariño.

**Subdistribuidores:**

- ✓ Emproded.
- ✓ Biomédica colombiana.
- ✓ Mediclinicas Hospitalarios.
- ✓ Provimedica.
- ✓ Impomedical.

Se encuestará al siguiente personal:

- Las enfermeras jefes de las diferentes secciones.
- Los anestesiólogos.
- Personal administrativo (Salud ocupacional – Comité de infecciones – servicio farmacéutico)

## **5.7 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

De acuerdo con el proceso de recolección de la información mediante encuestas, al 100% de la población del sector salud de la ciudad de Pasto, el tratamiento de la información primaria requiere un procedimiento de clasificación, codificación y tabulación.

La información tabulada y ordenada será sometida al estudio de la Estadística Descriptiva, cuya finalidad es describir las características principales de esa información, lo cual se va a hacer a través de cuadros y figuras mediante programas como Excel, statgraphics o Epiinfo.

El tratamiento de la información se realizará bajo la metodología propuesta y mediante la presentación de variables tabuladas en gráficos y tablas de tal manera que permita visualizar los principales resultados de la investigación.

El tratamiento de la información debe guardar correspondencia con el seguimiento de este proceso, significa que el estudio de las variables debe ajustarse a la metodología, así por ejemplo en el estudio de mercado se analizaran las cinco variables pertinentes: producto, demanda, precio, servicio y comercialización, utilizando herramientas como excel y statgraphics.

## 6. DIAGNOSTICO COMPETITIVO

### 6.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

**6.1.1 Misión.** COBO & ASOCIADOS DE OCCIDENTE S.A. es una empresa de distribución y comercialización de productos de alta calidad para uso hospitalario y de la salud, comprometida con sus clientes y proveedores, brindando un servicio permanente y oportuno, apoyándose para esto en personal competente, y buscando de esta forma asegurar su permanencia y crecimiento en el mercado nacional.

**6.1.2 Visión.** COBO & ASOCIADOS DE OCCIDENTE S.A., busca ser una empresa líder en el sector de la comercialización y distribución de productos hospitalarios y de la salud para todo el territorio nacional, cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes, proveedores, empleados y de la comunidad.

### 6.1.3 Objetivos corporativos.

En el cuadro 1 se observan los objetivos corporativos por proceso de la empresa COBO Y ASOCIADOS, donde se muestra los objetivos de calidad, estrategia, meta, tendencia, indicador, método de calculo y frecuencia de medición.

**Cuadro 1. Objetivos corporativos**

PROCESO	OBJETIVOS DE CALIDAD	OBJETIVO ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	META	TENDENCIA	INDICADOR	MÉTODO DE CALCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Contar con personal altamente capacitado y comprometido	Contar con personal idóneo.	Realizar y ejecutar el programa de Capacitación	80 %	Creciente	% Cumplimiento de capacitaciones	<u>No. Capacitaciones realizadas</u> No. Capacitaciones programadas	Anual con seguimiento mensual

						% De eficacia de las Capacitaciones	No. Capacitaciones eficaces No. Capacitaciones realizadas	
		Medir la competencia del personal	Cumplir el perfil teórico	100 %	Creciente	% De personal competente	Total empleados competentes Total empleados evaluados.	Anual
		Medir el desempeño del personal	Evaluar a todo el personal	> 4.0	Creciente	Desempeño del personal	Promedio evaluación de desempeño	Anual
	Brindar un adecuado ambiente laboral	Proporcionar un ambiente laboral mejor	Evaluar el clima organizacional	> 4.0	Creciente	Evaluación de clima laboral	Promedio evaluación de clima laboral	Anual
GESTIÓN COMERCIAL	Brindar a todos nuestros clientes, productos de óptima calidad	Conocer el nivel de satisfacción del clientes	Realización de la evaluación del cliente	> 4.0	Creciente	promedio de las evaluaciones de satisfacción	Promedio de Calificación	Semestral
	Dar una oportuna y eficaz atención a las necesidades del cliente	Disminuir las quejas y reclamos	Registrar las quejas de los clientes.	< 10 %	Decreciente	% de Error en la Comercialización	Número de quejas en el mes Total de despachos realizados	mensual
GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	Garantizar la puntualidad de las entregas	Cumplir con la puntualidad de la entrega	Midiendo tiempos de entrega y despacho	> 80 %	Creciente	% De entregas puntuales	Total entregas puntuales Total despachos realizados	Mensual
	Brindar a todos nuestros clientes, productos de óptima calidad	Disminuir productos conformes en bodega	Disminuir el número de productos No Conformes	< 10 %	Decreciente	% Productos No Conformes	Total de Productos No Conformes Total de Producto en Bodega	Mensual
		Disminuir el valor de productos conformes en bodega	Disminuir el valor de los productos No Conformes	< 1%	Decreciente	% Valor productos No Conformes	Valor de producto No Conforme Valor total de inventario	Mensual.

GESTIÓN DE CALIDAD	Comprometer con el mejoramiento continuo todos los procesos de la organización	Asegurar el mejoramiento continuo	Revisar el cumplimiento de las metas de cada proceso y de los objetivos de Calidad.	> 90 %	Creciente	% Cumplimiento de objetivos	$\frac{\text{Total de metas cumplidas}}{\text{total metas planteadas}}$	Anual con seguimiento mensual
		Eficacia de las acciones de mejora tomadas	Registrar las no conformidades y analizar análisis de causa.	> 90 %	Creciente	% Eficacia de las acciones de mejora tomadas	$\frac{\text{No. De AC y AP eficaces}}{\text{Total de AC y AP del periodo}}$	semestral, con seguimiento mensual
GESTIÓN DE COMPRAS	Contar con proveedores calificados	Ofrecer productos de Alta Calidad	Realizar evaluación y selección de proveedores confiables	> 85 %	Creciente	% De evaluación de Proveedores	$\frac{\text{Total de Proveedores confiables}}{\text{Total Proveedores evaluados}}$	Semestral
PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL	Generar rentabilidad para los socios	Lograr las metas de rentabilidad propuestas	Cumplir con el margen de utilidad evaluado: la utilidad neta vs. las ventas.	> 1%	Creciente	Margen de Utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total ventas}}$	Anual con seguimiento mensual
	Cumplir con todos los objetivos trazados	Asegurar el mejoramiento continuo	Revisar el cumplimiento de las metas de cada proceso y de los objetivos de Calidad.	> 90 %	Creciente	% Cumplimiento de objetivos	$\frac{\text{Total de metas cumplidas}}{\text{total metas planteadas}}$	Anual con seguimiento mensual
	Medir y cumplir el presupuesto anual		Comparar presupuesto contra ejecución	+/- 10 %	Tendencia a cero	% cumplimiento del presupuesto	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{100\% \text{ Presupuesto estimado}}$	Anual con seguimiento Mensual

Fuente: Este estudio. 2010.

#### **6.1.4 Políticas**

Comprometidos con el mejoramiento continuo de todos nuestros procesos, brindaremos:

A todos nuestros clientes productos de óptima calidad; a través de proveedores calificados y puntualidad en la entrega, mejorando día tras día los estándares de calidad y cumplimiento.

Para ello daremos una oportuna y eficaz atención a las necesidades del cliente, con personal altamente capacitado y comprometido, en un ambiente laboral adecuado, generando rentabilidad para los socios.

### **6.2 ANÁLISIS SITUACIONAL.**

#### **6.2.1 Análisis Situacional externo**

##### **Análisis de las fuerzas económicas.**

En el entorno económico colombiano, se ha presentado un acelerado crecimiento del Producto Interno Bruto, 4,72% para el año 2007, del 6,9% en el 2008 y 7,52% en el 2009, lo que ha causado alzas en el índice de inflación, ya rayando el 6% anual a principios del año 2008, versus una meta del Banco de la República del 4,5%, fenómeno en el que intervienen además del acelerado crecimiento de la economía, otros factores, como las alzas en los precios de los alimentos, por el precio del petróleo y también de todos los precios de los productos que lo usan como materia prima.

Como el objetivo más importantes para el Banco de la República son el de controlar la inflación y el lograr estabilidad en el crecimiento de la economía, esta institución ha aumentado en varias ocasiones las tasas de intervención, como una medida de la política monetaria para revertir la tendencia alcista de los precios y suavizar el crecimiento acelerado. Las tasas de intervención pasaron del 6% anual en abril del 2006 al 9,75% anual en marzo del 2009, lo que ha generado un aumento en las tasas de interés de colocación del sistema financiero y con ello, el encarecimiento del crédito y el aumento de las cuotas que se pagan por éste; se genera una desaceleración en el aumento del monto de los préstamos recibidos por los agentes económicos, ubicándose en marzo del 2009 en una variación del 22%.

#### **INDICADORES ECONOMICOS 2008:**

✓ PIB: 3.1% III TRIMESTRE 2010 FRENTE 6.2% DEL 2009

- ✓ PIB INDUSTRIA : -3.5% (DANE) ; -3.1% (EOIC)
- ✓ IED: 4.2% DEL PIB
- ✓ EXPORTACIONES: US\$37.625 M (DISMINUCIÓN 6.7%)
- ✓ IMPORTACIONES: US\$3.065 M (CRECIMIENTO 8.2%)
- ✓ INFLACIÓN: 7.67%
- ✓ DESEMPLEO: 11%
- ✓ DEVALUACIÓN DEL PESO: POR ENCIMA DE 10% EN 2009

En el entorno económico de toda región inciden diferentes factores que caracterizan su desarrollo, los cuales se conocen a través de diferentes indicadores, dentro de los cuales se destacan:

**PIB (Productos Interno Bruto).** Uno de los indicadores más útiles para conocer del desarrollo económico regional es el Producto interior bruto (PIB), que refleja el valor total de la producción de bienes y servicios de un país o región en un determinado periodo.

“El Municipio de Pasto contribuye con el 57.1% de aporte al PIB Departamental, que expresado en cifras alcanza la suma de \$ 1.618.801.2 millones de pesos corrientes al año 2000, es por tal razón que se cataloga a este municipio como el que mayor aporte realiza al PIB Departamental”<sup>13</sup>.

La economía local y regional se enmarca en tres grandes sectores en los que se halla comprendida las diferentes ramas de la actividad económica a saber: Primario, Secundario y Terciario. En el Municipio de Pasto del total de los establecimientos el 56,4% corresponde al sector del comercio, el 12% a industria y el 32% a servicios (alojamiento, restaurantes, cafetería, bares), del total de los establecimientos el 97,21% tienen entre 1-10 trabajadores, 0,05% más de 200 trabajadores (mediana Empresa), donde se concentra el mayor número de personas es en el comercio siguiéndole la industria. Los negocios de comercio e industria son los sectores que muestran mayor estabilidad en tiempo de 10 años o más. De las personas ocupadas el 42,32% son socios o propietarios. De estos negocios los propietarios o socios generan su propio empleo y el (57,64%) son personas contratadas, también tienen locales el (41,12%) generando a terceros, ingresos por arrendamiento. De los establecimientos industriales el 13,04% son netamente agroindustriales y el 45% están relacionados. “De los establecimientos que trabajan con materia prima regional, el 80.75% provienen del municipio de Pasto y de los que usan materia prima no regional, el 97.10% son nacionales”<sup>14</sup>.

**Empleo.** La situación laboral en el área urbana es crítica toda vez que nuestra economía no ofrece mayores posibilidades para los trabajadores con mano de

<sup>13</sup> GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan Visión 2030. Pasto: Imprenta Departamental. 2006. p. 26  
<sup>14</sup> Censo Económico y Regional Cámara de Comercio Pasto. 2004-2005 . p- 24

obra calificada. “Las cifras indican que más del 50% del total de empleos en el Departamento de Nariño se localizan en Pasto, el sector que más genera empleo es el sector servicios con el 44.24% seguido del comercio con el 23.42% y en tercer lugar está el transporte y comunicaciones con el 8.81% y en cuarto lugar la industria con el 8.78%”<sup>15</sup>.

Por otra parte la situación económica que vive tanto Nariño como Colombia ha incrementado el desempleo que según el Dane aumentó 0,8%. Para el primer trimestre el desempleo aumentó de 12,1 por ciento en el 2009 a 12,9 por ciento en lo que va corrido del 2010; este factor incide en la empresa.

**Inflación.** Otro de los indicadores económico que posibilita analizar el entorno económico de una región es la inflación, entendida como la continua y persistente subida del nivel general de precios; se mide mediante un índice del costo de diversos bienes y servicios. Los aumentos reiterados de los precios erosionan el poder adquisitivo del dinero y de los demás activos financieros que tienen valores fijos, creando así serias distorsiones económicas e incertidumbre. El crecimiento de los precios es medido y observado mediante la evolución de los índices de precios.

Para entender el comportamiento de esta variable en la ciudad de Pasto se ha tomado como referencia su comportamiento durante los últimos años. Las cifras de inflación muestran un comportamiento que aún siendo decreciente acorde con las políticas macroeconómicas del gobierno Nacional, para Pasto este indicador es superior al Nacional para la mayoría de los años analizados a excepción de los años 1991-1993 cuando el IPC de Pasto es inferior al Nacional con mayor énfasis en 1991 cuando se ubica 5 puntos por debajo. A partir de los años 1998 la tendencia continúa con el IPC de Pasto superior al Nacional. “Este comportamiento está asociado al relativo peso que ejercen en la canasta familiar el consumo de productos de salud, educación, transporte y otros frente al papel que desempeñan el grupo de alimentos, vivienda y vestuario los cuales representan casi el 78% dentro de los cuales se destacan los alimentos con cerca del 40%”<sup>16</sup>. “De acuerdo a los últimos datos estadísticos entregados por el DANE a nivel nacional, Pasto es la ciudad más barata de Colombia. Según los registros entregados, durante el año 2009 la canasta familiar subió tan sólo 2,64 por ciento”<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> GOBERNACION DE NARIÑO. VISION 2020. Mercado Laboral. p. 76

<sup>16</sup> GOBERNACION DE NARIÑO. Visión 2020: IPC. Op. cit. p. 106

<sup>17</sup> Op. cit. Disponible en internet: [diariodelsur.com.co/enero/16/informe](http://diariodelsur.com.co/enero/16/informe). p. 6-A

“San Juan de Pasto registró una variación en el índice de precios al consumidor en el mes de junio de 2009 de 0,39 puntos porcentuales con relación a la registrada en junio del 2008, que fue de -0.04%”<sup>18</sup>.

La variación del IPC hasta junio de 2010, es de 5.73%, tasa que resulta inferior en 3.92 puntos porcentuales a la registrada en junio de 2009, situada en 9.65.

La inflación que se presenta en la ciudad de Pasto y en el departamento se agudiza más en esta región, puesto que los ingresos de la población y las entidades de salud disminuyen, lo que disminuye su poder adquisitivo, por lo tanto se puede analizar que COBO Y ASOCIADOS se encuentra principalmente afectada por esta variable económica ya que se ve obligada a incrementar sus precios y a su vez se da una disminución en ventas lo que genera menor competitividad en el sector.

En cuanto a las tasas de interés para el trimestre enero - marzo de 2009, la tasa de usura para crédito de consumo y ordinario fue fijada en 30,71%. El indicador presenta una reducción de 0,82%, frente al período anterior (octubre – diciembre 2008, cuando permaneció en 31,53%).

Por su parte, la tasa para microcrédito se mantiene estable en 33,93%, de acuerdo a lo dispuesto en los artículos 2 y 3 del Decreto 519 de 2007, pero se tiene presupuestado que para abril del 2009 suba a 46%, en concordancia con el aumento de intereses aplicado por el Banco de la República en los últimos meses.

"Una tasa de 46 por ciento es como si los bancos les dijeran a los empresarios: no les prestamos más", señala el presidente de Acopi. Es por esta razón que se considera como una amenaza para COBO Y ASOCIADOS las inestables tasas de interés en el crédito comercial ya que si estas varían trimestralmente la empresa no sabrá a qué atenerse y por lo tanto se frenará a adquirir créditos o los adquirirá a un costo muy alto lo que la lleva a no poder alcanzar nuevos mercados frenando el crecimiento económico y financiero.

### **Acuerdos comerciales**

COBO Y ASOCIADOS se ve beneficiada de acuerdos comerciales por cuanto es una empresa importadora de los productos de salud.

Colombia goza de una posición privilegiada para acceder y traer de los mercados internacionales mediante acuerdos comerciales y preferencias arancelarias que garantizan las mejores condiciones de acceso para los productos colombianos.

---

<sup>18</sup> NARIÑO. Informe de coyuntura económica regional (ICER). 2004. p.18.

## **Preferencias arancelarias ATPA y APTDEA**

El Andean Trade Preference Act -ATPA- es un programa unilateral de preferencias arancelarias concedido por Estados Unidos en el año de 1992 a los países andinos (Colombia, Bolivia, Ecuador y Perú), Estados Unidos permite el ingreso sin arancel a algunos artículos, que sean cultivados, producidos o manufacturados en el país y que cumplan con los requisitos establecidos.

Algunos de los sectores beneficiados son el químico, agrícola, metalmecánico, plástico, artesanías, maderas y muebles y papel y litografía.

El APTDEA (Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y erradicación de Drogas) Este programa amplía las preferencias para productos que se encontraban excluidos, como confecciones, atún empacado al vacío en bolsas de aluminio, calzado y manufacturas de cuero, petróleo y derivados del petróleo, relojes y partes para relojes, entre otros.

Sistema Generalizado de Preferencias para los Países Andinos (SGP ANDINO)  
El SGP Andino es un sistema especial unilateral que otorga la Unión Europea a Colombia y a otros países.

El sistema contempla la disminución del 100% del arancel aduanero para cerca del 90% de las importaciones provenientes de los países andinos.

Sistema Generalizado de Preferencias -SGP- en Otros Países Colombia también goza de preferencias arancelarias de acceso en países desarrollados tales como Australia, Canadá, Estados Unidos, Japón, Noruega, Nueva Zelanda y Suiza, dentro del proyecto del SGP; se tiene acceso preferencial a los países mencionados, lo cual otorga una ventaja comparativa con relación a los países que no se benefician del SGP.

Colombia ha venido constituyendo una política de integración abierta, y goza de mercados libres en el ámbito latinoamericano.

## **Tratado de Libre Comercio, (Colombia-Estados Unidos)**

El Tratado de Libre Comercio es un acuerdo entre Colombia y Estados Unidos con el fin de eliminar las barreras al intercambio comercial entre los dos países y mejorar las condiciones de acceso de sus productos.

## **Comunidad Andina de Naciones (CAN)**

La integración económica más importante para Colombia es el de la CAN que funciona bajo el amparo de la ALADI. En claridad de este Acuerdo, Colombia tiene libre comercialización con Bolivia, Ecuador y Perú, países miembros de la CAN.

## **Tratado de Libre Comercio de los Tres (TLC-G3)**

En 1995 entró en vigencia el TLC entre Colombia, Venezuela y México. Con un

rumbo de reducción irregular, los aranceles de los tres países se igualarán en un plazo de diez años, integrando un mercado de 145 millones de habitantes con un producto de más de US\$ 400,000 millones, teniendo en cuenta los sectores sensibles de cada país.

### **Decreto Ley 2685 Régimen De Importación**

Por el cual se modifica la Legislación Aduanera.

Que el Gobierno Nacional está comprometido con las políticas que permitan fortalecer la inserción de la economía colombiana en los mercados internacionales, facilitando y agilizando las operaciones de comercio exterior; Que con el propósito de brindar transparencia, claridad y certeza a los usuarios del comercio exterior, las operaciones aduaneras deben armonizarse y simplificarse a través de una legislación que las recoja en su integridad y consulte las tendencias legislativas internacionales;

**Importación.** Es la introducción de mercancías de procedencia extranjera al territorio aduanero nacional. También se considera importación la introducción de mercancías procedentes de Zona Franca Industrial de Bienes y de Servicios, al resto del territorio aduanero nacional en los términos previstos en este Decreto.

### **Análisis de las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.**

**Demografía.** “El Municipio se ha caracterizado en los últimos 50 años por un aumento progresivo urbano, debido también a inmigraciones de grupos de poblaciones provenientes del resto del Departamento de Nariño principalmente; en efecto el 67.53% de la población pastusa son nacidos en el Municipio, el 25.3% provienen de diferentes municipios del Departamento de Nariño y el 6% de otros Departamentos”<sup>19</sup>. En el momento la población no nativa posiblemente es mayor dada la situación de violencia en toda la región sur del país.

El crecimiento de la población es un factor que favorece a la empresa por cuanto se incrementa el número de usuarios en las Instituciones de salud y por tanto la frecuencia de compra de los catéter IV.

Al tratar sobre la composición social de la población por género, se registra para el año 2005 un total de 202.999 hombres y 203.977 mujeres. Es importante resaltar la participación de la mujer en el desarrollo social, puesto que la población femenina día a día se supera, mediante el acceso a la educación técnica y superior, participando activamente en el campo laboral.

---

<sup>19</sup> Ibid. p. 40

Al analizar los aspectos demográficos en la ciudad de Pasto, se puede encontrar que esta ciudad presenta una tendencia al crecimiento poblacional, atribuida a diferentes factores, como son lo relacionado a la migración del campo a la ciudad, el desplazamiento forzado, el incremento en la esperanza de vida, aspectos que deben tenerse en cuenta en el desarrollo de toda actividad económica.

Las variables que establecen la calidad de vida de una población están determinadas por: condiciones dignas de vivienda, salud, servicios públicos adecuados, escolaridad y oportunidades de empleo que permitan generación de ingresos:

Aspectos educativos. En los últimos años, los gobiernos departamental y municipal han adelantado una serie de medidas tendientes a mejorar los niveles de cobertura y calidad de la educación pública, como una estrategia que permita generar posibilidades de desarrollo en la región, con recursos provenientes del sistema general de participaciones.

En lo que concierne al municipio de Pasto, para el año académico 2004-2005 la Secretaria de Educación Municipal, reportó 72.853 alumnos matriculados, 20,83% menos que el año anterior, donde se atendieron a 92.028 estudiantes; en preescolar, la disminución fue de 32.31%, en primaria 16,59% y en secundaria 22,37, lo cual confirma la tendencia de disminución en los niveles de cobertura e incremento de la deserción escolar.

En lo referente a la cobertura y presencia de instituciones del orden público, privado o mixto, se puede afirmar que el Municipio de Pasto ha avanzado significativamente. Esto lo demuestra en forma específica la presencia de 127 programas de pregrado y 32 de postgrado en las instituciones de Educación Superior. “No obstante queda una gran incertidumbre cuando se analiza la pertinencia de estos programas con respecto a las características y necesidades de la región”<sup>20</sup>.

En lo referente a la Educación técnica y con base en información suministrada por el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Regional Nariño, en la actualidad, existen Programas de Apoyo al cumplimiento misional compuestos por: Promoción y Mercadeo, Empleo y Desarrollo Empresarial.

**Ingresos.** Nariño, es un departamento con vocación altamente agropecuaria, donde se genera un alto número de empleo en condiciones laborales desfavorables como consecuencia de la inestabilidad del mismo, dados los mecanismos de contratación que se caracterizan por la vinculación de mano de obra a destajo y a la estacionalidad de los productos y por otro, porque la

---

<sup>20</sup> PLAN DE DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO, 2004-2007. p. 39

cotización del jornal está por debajo del equivalente al salario mínimo diario que pacta el gobierno con los trabajadores, en un 60% en el mejor de los casos.

La situación laboral en el área urbana es crítica, toda vez que la economía no ofrece mayores posibilidades para los trabajadores con mano de obra calificada que salen cada año de las universidades, evidenciando claramente que la gran masa de empleo generado, se desarrolla en ocupaciones de bajo perfil de preparación, como: vendedores del comercio, obreros de la construcción, empleados en servicios personales y trabajadores informales; población predispuesta a ser altamente itinerante, que fácilmente pasa de jornalero a obrero en la construcción, según el auge económico, dando origen al desempleo cíclico.

“De esta forma se explica cómo los ingresos de los ocupados cuya tasa alcanzó el 61,3% en el 2009, cerca del 80% de estos no superan los dos salarios mínimos y cerca del 50% subsiste con menos de uno”<sup>21</sup>.

“El deterioro del ingreso de la población es evidente pues las cifras revelan que para 1989 de \$100 que ganaba un colombiano, el nariñense ganaba \$53, mientras para el año 2009 de los mismos \$100 se gana \$42”<sup>22</sup>.

**Estilos de vida.** La comunidad pastusa se ha caracterizado por ser tradicionalista, respetuosa de los valores y le ha dado especial importancia a la unión familiar, a pesar de la difícil situación económica que se vive en el municipio por la falta de oportunidades laborales, se nota que ésta ha elevado su nivel de vida y ha experimentado nuevos comportamientos relacionados con sus hábitos alimenticios, de vestido, comportamiento, por influencia no sólo de los medios de comunicación.

**Responsabilidad Social.** La Responsabilidad Social es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona. De esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno.

Al hablar de la capacidad nos referimos principalmente a la habilidad para el buen ejercicio de una gestión empresarial que atraviesa los diferentes escenarios de actuación de las empresas, éstos son:

---

<sup>21</sup> RESPONSABILIDAD SOCIAL. Tomado de Internet <http://www.ccre.org.co> Ibid. p. 6.

<sup>22</sup> Ibid. p. 42.

- Normativo, que hace referencia al conjunto de leyes y normas generales que las diferentes instancias del estado dictan para regular el funcionamiento de las empresas, los mercados y la competencia.
- Operacional, que hace referencia a los factores que permiten que las empresas produzcan bienes y presten servicios de acuerdo a sus objetivos corporativos.
- Económico, que hace referencia a los recursos relacionados con la creación de valor y rentabilidad, capital e inversiones, costos, precios, tarifas y prácticas de mercado.
- Social, que hace referencia a los aspectos que vinculan el quehacer de la organización con el contexto social en el que actúa, de modo que le permita contribuir a la calidad de vida y el bienestar de la sociedad.
- Ambiental, que hace referencia a los aspectos para la identificación del impacto ambiental, la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible.

En general, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial se corresponde con una visión integral de la sociedad y del desarrollo que entiende que el crecimiento económico y la productividad, están asociados con las mejoras en la calidad de vida de la gente y la vigencia de instituciones políticas democráticas y garantes de las libertades y los derechos de las personas. Igualmente, asume que el fin general de la economía es proporcionar bienestar a la sociedad y que dichas demandas sociales se expresan insuficientemente en las normas legales, lo que implicaría un compromiso más profundo y exigente de los actores económicos con el resto de la sociedad.

**Figura 1. Responsabilidad Social**



Analizando la información suministrada anteriormente se puede deducir que Nariño es una región emprendedora y de gente trabajadora, pero al mismo tiempo

posee una cultura muy cerrada y tradicionalista y es aquí donde se encuentra la mayor amenaza para COBO Y ASOCIADOS ya que esta es una empresa que comercializa con productos novedosos e innovadores en su línea institucional de catéter IV, pero las empresas e instituciones tienen una cultura de ahorro y poca prevención para sus empleados.

### **Análisis de las fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas.**

**Político Gubernamental.** El poder se centra en los gobernantes y en las instituciones estatales que representan, dando cumplimiento a la legislación y a la política colombiana. Los gobernantes que ejercen el poder en la ciudad de Pasto, son elegidos por la ciudadanía, a través del voto popular.

La ideología política que ejercen los gobernantes en el municipio de Pasto, se fundamenta en los partidos tradicionales, conservador y liberal, sin embargo, el Polo Democrático está ganando un buen número de adeptos si se tiene en cuenta que el Gobernador actual, pertenece a este movimiento.

En los municipios del Departamento de Nariño los índices de abstención en los comicios electorales para corporaciones locales (Concejo, Asamblea) son notablemente altos, esto evidencia la falta de credibilidad que se presenta en nuestro Departamento, respecto a las personas que lo representan ante el Estado. La abstención es una forma pasiva de protesta que sin embargo se diluye en la indiferencia dejando en las manos de unos pocos el futuro de todos.

Las elecciones para Gobernación y Asamblea en el Departamento de Nariño, no difieren mucho de las elecciones para corporaciones locales, los índices de abstención en el orden Departamental son igualmente altos

La tendencia de la población a participar en la elección de sus candidatos, posibilita una mayor democracia representativa, que favorece los intereses de la región, comprometiendo a los candidatos a un trabajo más serio y responsable. Para las empresas, esto es favorable, puesto que si hay una eficiente administración de los representantes del gobierno en la localidad, las condiciones socioeconómicas de la región mejoran en beneficio de los distintos sectores económicos.

La política local y regional se desarrolla en coordinación con las políticas de carácter nacional, por lo cual se considera conveniente analizar algunas de ellas, por su especial incidencia en el entorno regional.

Hay diferentes aspectos que ameritan una reflexión sobre las políticas del gobierno nacional, regional y local. A nivel nacional existe una tendencia a controlar los gastos e ingresos de la nación, puesto que se han encontrado serias

irregularidades en su manejo y por tanto existen en el país altos niveles de corrupción, dada esta situación el gobierno opta por la reducción del gasto público, esto impide que se realicen mayores inversiones en educación, salud, infraestructura, afectando a muchos sectores económicos, que participan en el desarrollo económico y social del país, pues la educación y la salud, son sectores que permanentemente requieren una amplia atención del estado para brindar seguridad y bienestar a los colombianos afectando la operación de COBO Y ASOCIADOS.

Es conocido para todos, que el país en los últimos años ha atravesado una difícil situación económica y social y requiere realizar muchos ajustes a la economía, pero sería conveniente buscar soluciones, a través de un estricto control de los recursos de la nación, específicamente de quienes los manejan; la corrupción administrativa existente en nuestro país, es uno de los principales problemas, a pesar de que han intervenido diferentes organismos de control, el problema persiste y se agudiza cada vez más, por tanto es este aspecto donde se debe dirigir los esfuerzos del gobierno.

La política fiscal del gobierno es uno de los factores que afecta las operaciones de la empresa, pues constantemente se presentan proyectos de ley que son aprobados para incluir en la base gravable.

Nariño como parte del territorio colombiano tiene que insertarse en el contexto globalizador y para ello debe buscar un mayor crecimiento del PIB y consecuentemente una mayor participación dentro del "PIB Nacional"<sup>23</sup>, lo cual es posible lograr reactivando los sectores productivos con políticas locales y sectoriales que apunten a mejorar el grado de competitividad y productividad, aprovechando la variedad de productos agropecuarios y su alta aceptabilidad en el mercado.

Los esfuerzos del estado colombiano por lograr un verdadero acuerdo de paz, se presentan como una importante oportunidad para las distintas organizaciones que cumplen una actividad económica y social, puesto que garantiza el desarrollo de sus actividades, su crecimiento y mejoramiento en el entorno donde participa y en especial favorece el desarrollo regional.

### **La crisis del sector salud y la emergencia social y económica**

Este asunto constituye un enigma para la mayoría de la población colombiana, pues por nuestras características culturales, se trata de forma sesgada por los medios de comunicación y por lo tanto las posibilidades de entenderlo son muy

---

<sup>23</sup> GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Visión 2030. p. 94

limitadas para el ciudadano promedio, así se trate de personas con alto nivel de educación.

De forma simplificada podemos decir que el tema corresponde a la insuficiencia de los recursos y por ende, del cumplimiento de los objetivos del SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD, instaurado por la ley 100 de 1993 y que administran las EPS tanto del régimen contributivo (EPS) como del subsidiado (EPS-RS). El mayor problema se encuentra en las personas del segundo que comúnmente, se identifican como “afiliadas al SISBÉN”, este grupo de colombianos clasificados como pobres mediante una encuesta, reciben servicios gracias a los recursos individualizados que destinan los gobiernos central, seccional y local para atenderlos cuando presenten enfermedades o accidentes. Cuando se diseñó el sistema de salud se previó un número de pobres subsidiados, mucho menor al que tenemos hoy y los gastos que ellos demandan, superan las posibilidades económicas actuales, lo cual ha puesto a los departamentos y a los hospitales e instituciones de salud en grave situación al acumular déficit y deudas millonarias.

Ante esta difícil coyuntura el gobierno promulgó el estado de excepción de la emergencia social y económica previsto en la Constitución y ha expedido normas para conjurar los faltantes financieros, pero subsiste la inquietud sobre si la crisis actual es coyuntural o es estructural y por lo tanto sería más adecuado modificar el sistema de salud para evitar que ésta se repita.

Conocidas las medidas adoptadas mediante los decretos expedidos, se deduce de su contenido estos puntos relevantes:

1. Se proponen medidas drásticas para combatir la corrupción que desangra el sistema de salud, con aumento de los controles de la Superintendencia de salud.
2. Se aumentan los tributos para la cerveza, licores y cigarrillos, para obtener más recursos para el sector.
3. Se definen los servicios por fuera del POS como PRESTACIONES EXCEPCIONALES DE SALUD (PRES), cuyo costo se financiará con participación de los ciudadanos con alguna capacidad de pago y ya no solo a cargo del FOSYGA. Se crea el FONPRES, fondo específico para los servicios por fuera del POS dirigido a las personas pobres, que financiará estos gastos solo hasta agotar sus recursos.
4. Se fortalecerá el control de la evasión y elusión de aportes al sistema, mediante cruce de bases de datos de los empleadores y afiliados.
5. Se regulan los juegos de suerte y azar (loterías, chance, etc.) para obtener mayores recursos económicos para la salud.
6. Se redefine el plan de beneficios del sistema o POS.
7. Se da prioridad a la atención de baja complejidad y a los servicios de medicina y odontología generales, limitando el acceso a servicios especializados solo “cuando haya evidencia científica” de su necesidad.

8. Se establecen sanciones cuantiosas para los profesionales de la salud que se aparten del POS y emitan recetas o recomienden actividades o procedimientos de mayor costo.

9. Se ordena la revisión y actualización de las leyes de ética Médica y Odontológica en un plazo de 3 meses.

10. Se establece giro directo de los recursos a las EPS-RS sin pasar por las entidades territoriales y procedimientos ágiles para procesos de cobro de cuentas entre las IPS y las EPS.

11. Se define una adición de 559 mil millones de pesos de la cuenta ECAT (Eventos catastróficos y accidentes de tránsito) del FOSYGA, para financiar al nuevo FONPRES y la CRES que adquiere grandes compromisos en la implementación de esta reforma.

Estamos ante un panorama oscuro y presenciamos la profundización de un modelo de atención en salud, que ha demostrado ser poco eficiente y además inequitativo para gran parte de nuestra población. A pesar de los fracasos rotundos de muchas de las políticas neoliberales en el mundo, en Colombia seguimos aferrados a dicho modelo y aún no tenemos el coraje de mirar nuestra situación e historia de forma crítica y también creativa, para buscar alternativas diferentes y que puedan traernos más beneficios

Ante esto COBO Y ASOCIADOS se ve gravemente perjudicado por cuanto los ingresos de los entes de salud se disminuyen por tanto se suspenden compras, además las entidades por la crisis económica y financiera que atraviesan las carteras se manejan a más de 90 días afectando la liquidez de la empresa.

## **Jurídico.**

### **- Legislación laboral**

El régimen laboral colombiano está recogido en el Código Sustantivo del Trabajo y las leyes posteriores que lo desarrollan. La Ley n.º 50 de 1990 modificó este Código, eliminando las restricciones en materia de contratación laboral y permitiendo una mayor flexibilidad en el régimen de trabajo. El propósito inmediato de la reforma era el de promover la inversión de carácter privado e incentivar la generación de empleo a través de una mayor flexibilidad de la contratación laboral. En términos generales, el régimen laboral colombiano es muy flexible en los aspectos relacionados con las formas contractuales, en la estipulación de las jornadas laborales, en los pagos salariales y en la terminación del contrato de trabajo. Se divide en dos grandes bloques: el régimen laboral individual, que reglamenta las relaciones entre el empleador y cada trabajador; y el régimen laboral colectivo, que regula las relaciones entre el empleador y los trabajadores reunidos en sindicato.

El Código Sustantivo de Trabajo, que rige las relaciones laborales entre particulares, clasifica expresamente los contratos laborales según su forma, contenido y duración, entre ellos se encuentran:

**Contrato ocasional, accidental o transitorio:** enunciado en el artículo sexto del Código Sustantivo del Trabajo, no puede extenderse más de un mes. Está condicionado a que sea para la ejecución de labores distintas de las actividades normales de la empresa.

En muchos aspectos el trabajador es tratado como si fuera un contratista independiente, por lo tanto la empresa está exenta del pago de algunas prestaciones y primas (auxilio monetario por enfermedad no profesional, dotación, auxilio funerario, cesantías y prima de servicios).

**Obra o labor determinada:** es aquel tipo de contrato que se mantiene mientras dure la tarea encomendada. Otorga libertad a las partes en la medida que son ellas las que establecen el tiempo en el que se extiende la realización. Es ampliamente utilizada en empresas dedicadas a la construcción o actividades sujetas a contratos especiales con terceros que exigen incremento de personal únicamente para una obra concreta y en proporción al avance de la misma.

Su celebración puede darse, respecto de su forma, de manera verbal o escrita y no tiene límite temporal. Asimismo, como su extensión es indeterminada, no exige preaviso para su finalización. En ese sentido, una vez termina la obra es necesario suscribir un nuevo contrato si se pretende mantener la relación laboral.

**Contrato a término fijo:** El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente.

Si antes de la fecha del vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, éste se entenderá renovado por un período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente.

No obstante, si el término fijo es inferior a un (1) año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año, y así sucesivamente.

**PARÁGRAFO.** En los contratos a término fijo inferior a un año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea. (ARTICULO 46 CST)

**Contrato a término indefinido:** 1o) El contrato de trabajo no estipulado a término fijo, o cuya duración no esté determinada por la de la obra, o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio, será contrato a término indefinido. 2o) El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen, y la materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito con antelación no inferior a treinta (30) días, para que el patrono lo reemplace. En caso de no dar aviso oportunamente o de cumplirlo solo parcialmente, se aplicará lo dispuesto en el artículo 8o., numeral 7o., para todo el tiempo, o para el lapso dejado de cumplir. (ARTICULO 47 CST).

**SALARIO MÍNIMO:** Es la mínima remuneración a que tiene derecho todo trabajador, con el cual ha de suplir sus necesidades básicas el cual para el 2009 ha sido fijado en \$497.000 pesos, más un auxilio de transporte de \$ 59.300 pesos, el cual presento un ajuste del 7,67% con respecto al año anterior (2008).

**APORTES PARAFISCALES:** Toda empresa o unidad productiva que tenga trabajadores vinculados mediante Contrato de trabajo debe hacer un aporte equivalente al 9% de su Nómina por concepto de los llamados aportes parafiscales, los cuales se distribuirán de la siguiente forma: 4% para el subsidio familiar (Cajas de Compensación Familiar), 3% para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y 2% para el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

En cuanto a la legislación laboral, se ve como una oportunidad para la empresa ya que gracias a esta ley se estará dando estabilidad a los empleados por medio de contratos justos, prestaciones sociales adecuadas y demás estatutos y normas que la ley impone, el cabal cumplimiento de estas evitara tener problemas con la oficina de inspección del trabajo y el estado.

## - **Legislación Comercial**

Se puede definir como un conjunto de normas destinadas a regir las relaciones jurídicas que se derivan del comercio y a resolver los conflictos que surjan entre comerciantes, en ocasión de los actos que en el comercio realizan.

Aspectos tan importantes como la calificación y deberes de los comerciantes, actos, operaciones y empresas mercantiles, régimen de sociedades, bienes mercantiles y contratos mercantiles son tratados por el conjunto de normas de la legislación comercial, que en su gran mayoría se compila en el código del comercio.

Las empresas son constituidas generalmente para producir capital y sus operaciones se denominan mercantiles de tal manera que es importante conocer las leyes que conciernen a esta actividad como:

- La contabilidad que se debe llevar en cada empresa.
- Conformación de la empresa según su número de personas.
- Actividad económica de la empresa
- Sector al que pertenece la empresa.
- Obligaciones, prohibiciones y sanciones que pueda tener la empresa.

Se debe cumplir con la legislación comercial ya que mediante operaciones mercantiles COBO Y ASOCIADOS obtiene recursos para beneficio propio y para lograrlo se ve en la necesidad de conocer las leyes promulgadas en el código de comercio el cual da las pautas a seguir para llevar un orden adecuado, y un manejo correcto de la organización, se considera esta legislación como una oportunidad ya que gracias a esta se conocen los derechos como empresa, los deberes que se adquiere ante el estado y los requerimientos que se necesita para ser una unidad financiera en la región.

#### - **Legislación Tributaria**

##### **Impuesto sobre las ventas:**

El impuesto a las ventas se causa en el momento en que se enajena un bien, o se vende o presta un servicio.

El estatuto tributario define específicamente cuando se cauda el Iva:

ARTICULO 429. MOMENTO DE CAUSACIÓN. El impuesto se causa:

- a. En las ventas, en la fecha de emisión de la factura o documento equivalente y a falta de éstos, en el momento de la entrega, aunque se haya pactado reserva de dominio, pacto de retroventa o condición resolutoria.
- b. En los retiros a que se refiere el literal b) del artículo 421, en la fecha del retiro.
- c. En las prestaciones de servicios, en la fecha de emisión de la factura o documento equivalente, o en la fecha de terminación de los servicios o del pago o abono en cuenta, la que fuere anterior.
- d. En las importaciones, al tiempo de la nacionalización del bien. En este caso, el impuesto se liquidará y pagará conjuntamente con la liquidación y pago de los derechos de aduana.

PARAGRAFO. Cuando el valor convenido sufiere un aumento con posterioridad a la venta, se generará el impuesto sobre ese mayor valor, en la fecha en que éste se cause.

COBO Y ASOCIADOS, al ser una empresa formalmente constituida y registrada en la cámara de comercio debe pagar los diversos impuestos que son obligaciones que el estado impone a los asociados sin contraprestación directa ni personal; son obligatorios y unilaterales, por lo cual se considera una amenaza mayor puesto que la empresa no recibe en forma directa ningún beneficio, en cambio la renta parafiscal es una obligación que el estado impone a sectores económicos con objeto de generar beneficios para el mismo sector.

Por otra parte en Colombia existe la ley 590 de 2000 la cual promueve el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, pero lamentablemente COBO Y ASOCIADOS, no la conoce y por ende no hace uso de sus servicios, por lo que se considera una amenaza mayor ya que está perdiendo oportunidades en cuanto a facilidades de crédito frenando el crecimiento económico y financiero, apertura de nuevos mercados, participación en programas y eventos desaprovechando poder competitivo por falta de conocimiento de las características del sector, además estará perdiendo acompañamiento, asesoramiento y respaldo del sistema nacional de apoyo a las mipymes.

**Análisis de las fuerzas tecnológicas.** históricamente las tecnologías han sido usadas para satisfacer necesidades esenciales (alimentación, vestimenta, vivienda, protección personal, relación social, comprensión del mundo natural y social), para obtener placeres corporales y estéticos (deportes, música, hedonismo en todas sus formas) y como medios para satisfacer deseos (simbolización de estatus, fabricación de armas y toda la gama de medios artificiales usados para persuadir y dominar a las personas).

Las tecnologías, aunque no son objeto específico de estudio de la Economía, han sido a lo largo de toda la historia y son actualmente parte imprescindible de los procesos económicos, es decir, de la producción e intercambio de cualquier tipo de bienes y servicios. Desde el punto de vista de los productores de bienes y de los prestadores de servicios, las tecnologías son el medio indispensable para obtener renta. Desde el punto de vista de los consumidores, las tecnologías les permiten obtener mejores bienes y servicios, usualmente (pero no siempre) más baratos que los equivalentes del pasado. Desde el punto de vista de los trabajadores, las tecnologías disminuyen los puestos de trabajo al reemplazarlos crecientemente con máquinas. Estas complejas y conflictivas características de las tecnologías requieren estudios y diagnósticos, pero fundamentalmente soluciones políticas mediante la adecuada regulación de la distribución de las ganancias que generan.

En cuanto a proveedores (Equipos) de tecnología y modelos actuales. Actualmente se cuenta con una amplia gama de proveedores a nivel regional y nacional lo cual asegura que la empresa pueda acceder a equipos y materias primas que se requieran.

Además con la Tendencia de comunicación y la existencia de medios de comunicación como el Internet, radio, TV, entre otros son una ventaja para las empresas ya que se pueden promocionar por estos medios.

La posibilidad de realizar la Sistematización de la información: Posibilidad de acceder a software que permitan el manejo de la caja, contabilidad, inventarios, personas, gastos lo cual se traduce en eficiencia en la empresa.

COBO Y ASOCIADOS., al ser una empresa del sector comercial no necesita contar con equipos y materiales de última tecnología lo que es una oportunidad ya que no incurre en demasiados gastos tecnológicos, sin embargo en lo que respecta a canales de información y comunicación tecnológica como lo es el internet, páginas web, y medios magnéticos la empresa está desaprovechando este tipo de canales que le brinda el entorno y a la vez está malgastando el personal capacitado en sistemas con el que cuenta.

En la actualidad se presentan diversas formas de comunicación como es la intranet, esta nueva modalidad es muy útil para mantener en contacto e informada a toda la organización, sin incurrir en gastos mayores.

**Análisis de las fuerzas competitivas.** Hoy en día y con la globalización, las empresas se ven obligadas a adaptarse rápidamente a los cambios ya que si no lo hacen perderán competitividad en el mercado, es por esto que en el sector en que se desenvuelve COBO Y ASOCIADOS, es un área bastante competitiva ya que en la plaza de productos de salud existen más de 3 negocios dedicados a este sector, pero para COBO Y ASOCIADOS su principal competidor es "ALLERS" ya que esta es una empresa que esta posicionada en el mercado por su antigüedad en el sector lo cual se considera una amenaza mayor.

Por otra parte se cuenta con la línea institucional de CATETER la cual se desenvuelve en un sector mucho más competitivo ya que no existen grandes competidores, por lo que este punto se puede considerar una amenaza mayor, y cuenta con tecnología de punta y estándares de calidad certificados, por lo tanto se considera como oportunidad mayor.

Otro aspecto a tratar es el servicio que brinda COBO Y ASOCIADOS ya que cuenta con Asesores Comerciales que hacen visitas frecuentes a los clientes indagando sobre sus necesidades y requerimientos..

**Cuadro 2. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio – POAM**

	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>FUERZAS ECONOMICAS</b>									
TASAS DE INFLACION				X				X	
ALTAS TASAS DE INTERES				X			X		
NIVELES DE INVERSIÓN	X								X
ACUERDOS COMERCIALES	X						X		
DESEMPLEO					X			X	
<b>FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRAFICAS Y AMBIENTALES</b>									
CULTURA CERRADA Y TRADICIONALISTA					X			X	
PRODUCTOS ECOLOGICOS						X			X
CALIDAD DE PRODUCTOS	X						X		
TRADICIONES Y COSTUMBRES						X			X
COMPROMETIDOS CON EL MEDIO AMBIENTE			X					X	
<b>FUERZAS POLITICAS, GUBERNAMENTALES Y JURIDICAS</b>									
LEGISLACIÓN TRIBUTARIA (IMPUESTOS)					X			X	
LEGISLACIÓN LABORAL		X					X		
LEGISLACIÓN COMERCIAL		X					X		
CRISIS ECONOMICA Y DECRETO DE EMERGENCIA SOCIAL				X			X		
NO HAY CONOCIMIENTO DE LA LEY 590 DE 2000				X			X		

<b>FUERZAS TECNOLÓGICAS</b>									
POCO APROVECHAMIENTO DE CANALES DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN TECNOLÓGICA.						X			X
NIVEL TECNOLÓGICO		X							X
<b>FUERZAS COMPETITIVAS</b>									
AREA COMPETITIVA				X			X		
LINEAS DE PRODUCTOS	X						X		
ASESORES COMERCIALES		X						X	
PRODUCTOS CON TECNOLOGIA DE PUNTA	X						X		

Fuente: Este estudio. 2010.

## PRESENTACION DE LAS VARIABLES

### LISTA DE VARIABLES

1. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)
2. EMPLEO. (EMPLEO)
3. INFLACIÓN (INFLACIÓN)
4. ACUERDOS COMERCIALES (A. COMERC)
5. CRECIMIENTO DEMOGRAFÍCO (DEMOGRAFÍA)
6. POLITICAS DE REDUCCION DE GASTOS EN SALUD (POLITICA)
7. POLITICA FISCAL (S. ECONOMI)
8. LEGISLACION TRIBUTARIA (TRIBUTARIO)
9. DESCONOCIMIENTO LEY 590 DE 2000 (LEY 590)
10. NUEVAS TECNOLOGIAS (TECNOLOGIA)
11. CRISIS DEL SECTOR SALUD Y LA EMERGENCIA SOCIAL Y ECONÓMICA (CRIS SALUD)
12. DEFICIT FINANCIERO SECTOR SALUD (CRIS FINAN)
13. BAJA ROTACION DE CARTERA (CARTERA )
14. POLITICAS DE IMPORTACION (IMPORTACIO)
15. PREFERENCIAS ARANCELARIAS (ARANCELES)
16. DEVALUACION DEL PESO (DEVALUACIO)
17. TASA DE INTERES (TASA INTER)
18. CAMBIOS DEMOGRAFICOS (CAMBIO DEM)
19. LEGISLACION COMERCIAL (LEGISLACIO)
20. AREA COMPETITIVA (COMPETENCI)

## 6.2.2 Análisis estructural externo

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales:

0 : Sin influencia

1 : Débil

2 : Media

3 : Fuerte

P : Potencial

Para identificar las variables estratégicas, llamadas también variables clave se empleo la matriz de impactos cruzados. Esta técnica permite reconocer el grado de causalidad de las variables a través de una matriz relacional. En este sentido se analizo la influencia de las variables en pares.

Como se puede observar en la matriz exportada a word arroja resultados tanto en filas como en columnas.

Los resultados se muestran son percibidos graficamente en el plano cartesiano, el cual esta dividido en cuatro cuadrantes.

**Cuadrante I – Zona de poder :** cuadrante superior izquierdo, son variables muy influyentes pero poco dependientes.

**Cuadrante II – Zona de conflicto :** cuadrante superior derecho , se sitúan variables muy influyentes y muy dependientes.

**Cuadrante III – Zona de salida:** se sitúan variables que se encuentran resultantes o efectos de la zona de poder y conflicto.

**Cuadrante IV - Zona de variables autonomas:** variables poco articuladas con el resto del sistema.

En el cuadro 3 se muestra los impactos cruzados donde se comparan cada una de las variables internas con las demás calificándolas con la siguiente escala: Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales : 0 : Sin influencia, 1 : Débil, 2 : Media, 3 : Fuerte y P : Potencial. Esta calificación se obtuvo de un trabajo en equipo.

**Cuadro 3. Matriz de impactos cruzados**

	1 : PIB	2 : EMPLEO	3 : INFLACION	4 : A. COMERC	5 : DEMOGRAFIA	6 : POLITICA	7 : S. ECONOMI	8 : TRIBUTARIO	9 : LEY 590	10 : TECNOLOGIA	11 : CRIS SALUD	12 : CRIS FINAN	13 : CARTERA	14 : IMPORTACIO	15 : ARANCELES	16 : DEVALUACIO	17 : TASA INTER	18 : CAMBIO DEM	19 : LEGISLACIO	20 : COMPETENCI	
1 : PIB	0	1	2	1	1	0	2	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	
2 : EMPLEO	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	
3 : INFLACION	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
4 : A. COMERC	1	1	1	0	0	1	2	0	0	2	0	1	1	2	2	2	0	1	0	0	
5 : DEMOGRAFIA	1	2	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
6 : POLITICA	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
7 : S. ECONOMI	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	
8 : TRIBUTARIO	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	0	
9 : LEY 590	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
10 : TECNOLOGIA	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	
11 : CRIS SALUD	0	2	2	1	1	0	0	0	1	0	0	2	1	0	1	0	0	2	0	0	
12 : CRIS FINAN	2	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	1	1	0	0
13 : CARTERA	2	2	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	
14 : IMPORTACIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15 : ARANCELES	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	
16 : DEVALUACIO	2	2	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	
17 : TASA INTER	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
18 : CAMBIO DEM	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	
19 : LEGISLACIO	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	
20 : COMPETENCI	2	0	1	0	0	2	1	0	2	0	0	1	0	0	1	2	2	2	0	0	

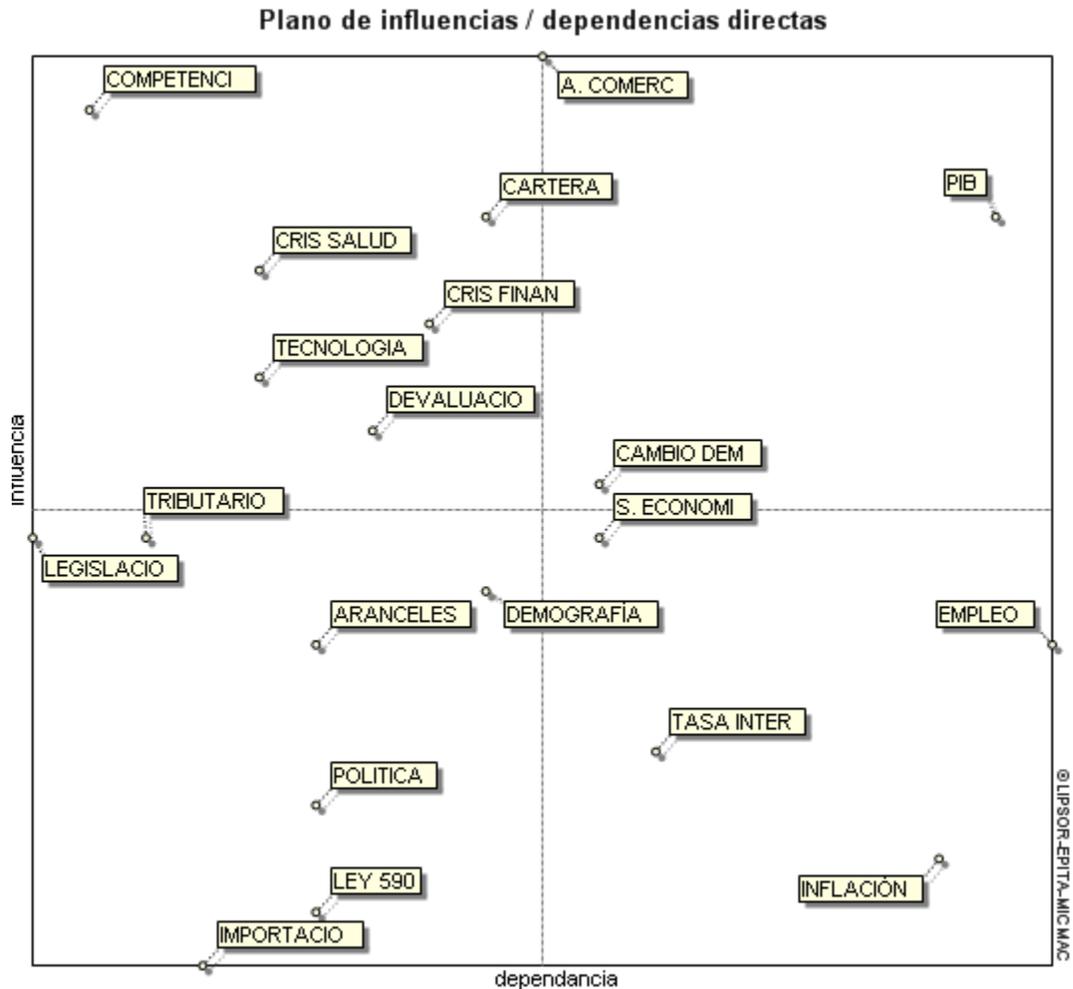
© IPSOR-EPITRANIMAC

Fuente: Este estudio. 2010.

Según este cuadro se observa la relación entre las variables externas, de acuerdo a la escala se califica de 0 a 3 donde 0 es sin influencia y 3 muy fuerte; en este sentido se puede observar que no existen variables de dependencia directa fuertes calificadas como 3.

**Figura 2. Plano de influencias / dependencias directas**

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.



Fuente: Este estudio. 2010

En la figura 2 se puede observar lo siguiente: en el cuadrante superior izquierdo Cuadrante – Zona de poder, en la cual se ubican variables muy influyentes pero poco dependientes; en esta zona se ubican la competencia, la crisis del sector salud, devaluación, cartera, tecnología, crisis financiera.

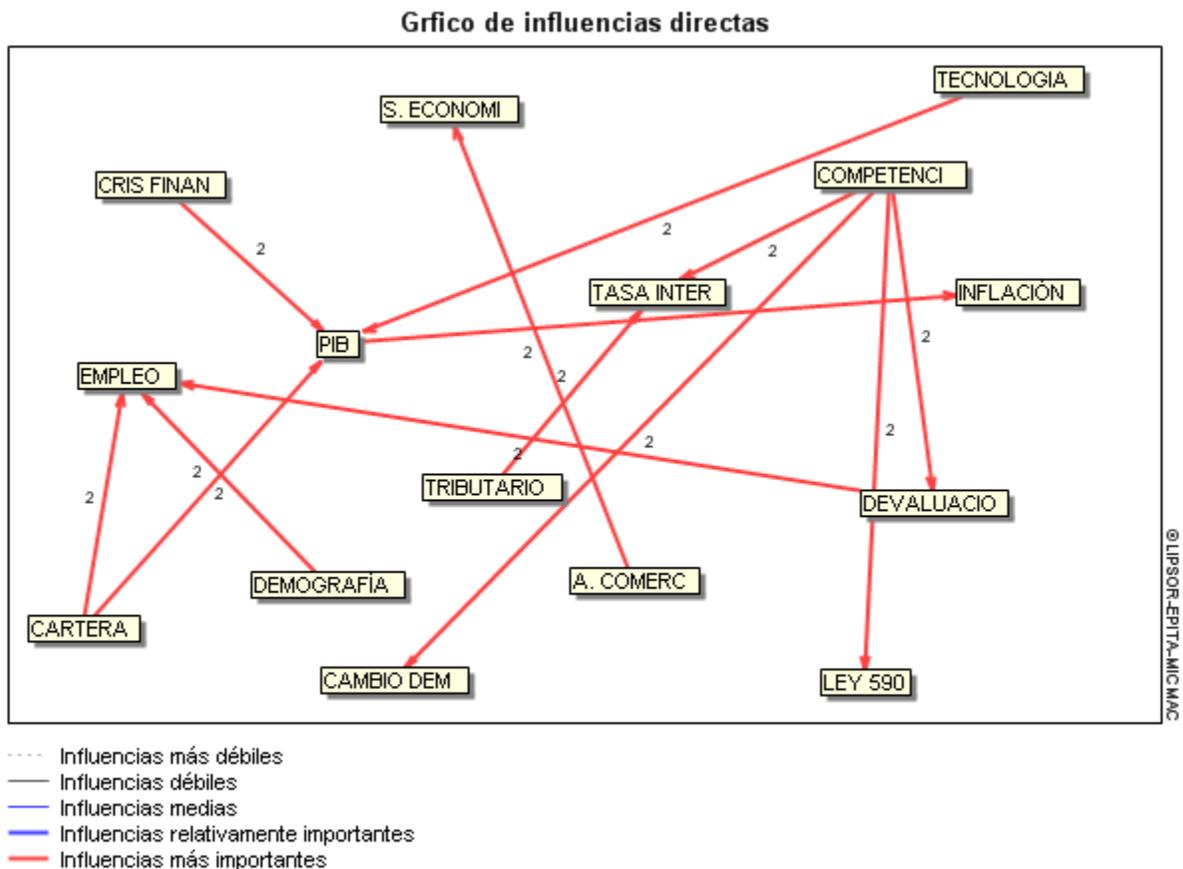
En el cuadrante II – Zona de conflicto: cuadrante superior derecho, se sitúan variables muy influyentes y muy dependientes; en este caso se presentan variables como el PIB, cambios en la demanda, apertura comercial.

En el Cuadrante III – Zona de salida: se sitúan variables que se encuentran resultantes o efectos de la zona de poder y conflicto donde se encuentran las variables: empleo, demografía, inflación, tasa interna entre otros.

Finalmente en el Cuadrante IV - Zona de variables autónomas: variables poco articuladas con el resto del sistema se encuentra aranceles, importaciones, Ley 590, legislación, entre otros.

**Figura 3. Gráfico de influencias directas**

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.



Fuente: Este estudio. 2010

En la figura 3 se muestra el gráfico de influencias directas donde se muestran las influencias relativamente importantes con línea azul oscuro doble y las influencias más importantes marcadas de color rojo.

Entre las influencias más importantes se encuentra la crisis financiera afecta el comportamiento del producto interno bruto por cuanto se bajan las inversiones y

productividad de las empresas e instituciones lo cual se refleja en problemas de alta cartera de las instituciones.

Otros factores de influencia importante son los cambios demográficos sobre la competencia, la apertura comercial sobre el sector económico; por cuanto los procesos de apertura y tratados de libre comercio favorecen el desarrollo de algunos sectores; en este caso del sector salud.

La adopción de procesos tecnológicos favorece el crecimiento en el PIB, igualmente el PIB tiene una relación de influencia importante sobre la inflación.

### **6.2.3 Matriz MEFE**

Después de identificar los factores externos se procede a desarrollar la **MATRIZ MEFE**, para lo cual se realizan los siguientes pasos: Se identifican las oportunidades y amenazas de la organización, se elabora una lista con los factores externos claves de éxito de la empresa y se pondera cada factor según su grado de importancia de 0 a 1 (0.0 = Poco importante) (1.0 = Muy importante). La sumatoria total debe ser igual a 1.0. Se clasifica cada factor, para determinar si es una fortaleza o una debilidad, en donde 1 = Debilidad importante, 2 = Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor y 4 = Fortaleza importante.

La multiplicación de la ponderación por la clasificación corresponde a un resultado parcial llamado Valor Sopesado y la suma de los resultados parciales para cada factor dará un resultado total; este puede variar entre 1 y 4, siendo el porcentaje promedio 2.5. Conociendo los factores externos, se procede a escoger los elementos más importantes y de mayor relevancia para la empresa.

**Cuadro 4. Matriz Evaluación Factor Externo - MEFE**

<b>FACTOR CLAVE EXTERNO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
PRODUCTO INTERNO BRUTO	16	0,2	3,0	0,6
ACUERDOS COMERCIALES	13,5	0,2	3,00	0,5
EMPLEO.	12,5	0,2	2,00	0,3
BAJA ROTACION DE CARTERA	11,5	0,2	1,00	0,2
CAMBIOS DEMOGRAFICOS	10	0,1	3,00	0,4
NUEVAS TECNOLOGIAS	11	0,1	4,00	0,6
	<b>74,5</b>	<b>1,0</b>		<b>2,6</b>

Fuente: Este estudio. 2010

La suma de los resultados ponderados está por encima de 2.5 (2.6) lo que indica que la situación externa es favorable, ya que predominan las oportunidades y de esta manera disminuir las amenazas con el fin de que la empresa logre competitividad en el mercado.

El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

### **6.3 ANÁLISIS INTERNO**

En la ciudad está la mayoría de instituciones que configuran la red hospitalaria del departamento de Nariño con cinco hospitales y cuatro clínicas para los niveles dos y tres; para la prestación del servicio en el nivel uno se encuentra además de los anteriores, siete centros y dos puestos de salud que ofertan en total 1332 camas

hospitalarias para cubrir la demanda de medicina interna, cirugía, pediatría, obstetricia, partos y psiquiatría básicamente.

En el municipio la red la oferta de instituciones públicas está organizada cuatro redes para la prestación del servicio: Red norte, coordinada por el Hospital Civil incluidos tres puestos de salud y un centro; la red sur, coordinada por el Centro de Salud de la Rosa incluidos tres puestos de salud, un centro y una unidad móvil; la red suroriente coordinada por el Centro de Salud Lorenzo de Aldana incluidos cinco puestos de salud y un centro y la red de occidente coordinada por el Centro de Salud Tamasagra incluidos cinco centros de salud y el Centro de Zoonosis.<sup>24</sup>

Entre los principales centros hospitalarios están:

- Hospital Universitario Departamental de Nariño HUDN.
- Clínica Nuestra Señora de Fátima
- Fundación Hospital San Pedro
- Hospital Infantil los Angeles
- Hospital Mental Nuestra Señora del Perpetuo Socorro (Salud mental femenina)
- Hospital San Rafael de Pasto (Salud mental masculina)

## **COBO Y ASOCIADOS DE OCCIDENTE**

El ámbito del presente plan de negocios se desarrollará en la empresa Cobo & Asociados de Occidente y las instituciones, EPSs, IPSs, ARSs, pacientes en la ciudad de Pasto.

**DIRECCION PASTO: carrera 17 No. 16-35 piso 2**  
**TELEFONO: (2)7210520**

## **PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Cobo y Asociados distribuye productos médicos quirúrgicos desechables, medicamentos comerciales, anestésicos, equipos médicos, instrumental quirúrgico, muebles para dotación.

Ofrecemos nuestros servicios y productos a Clínicas, Hospitales, Cajas de Compensación, Fuerzas Militares, Depósitos, Droguerías y a todas las entidades de salud.

Cobo y Asociados esta ubicado en la ciudad de Cali y una agencia en la ciudad de Bogota.

---

<sup>24</sup> Plan de desarrollo municipal. 2004 – 2007

Somos distribuidores autorizados de empresas Multinacionales y Nacionales:

### **MEDICO-QUIRÚRGICO**

- Johnson & Johnson Medical - Prodema
- 3 M - Supertex
- Laboratorios Rymco - Eterna
- Becton Dickinson - Surgicon
- Tyco Healthcare - Itochu
- Arrow Medical - B/Braun
- Medex - Sherleg Laboratoires

### **FARMACEUTICO-ANESTÉSICOS**

- Laboratorios Wyeth
- Ropsohn Therapeutics
- Abbott Laboratories
- Bristol Myers Squibb
- Bayer
- Glaxo SmithKline

MUEBLES Y EQUIPOS PARA DOTACION  
INCOLMEDICAS  
TYCO HEALTHCARE

### **SERVICIO**

Cobo y Asociados cuenta con un grupo altamente calificado para la atención de sus clientes con vocación de servicio.

Con sus principales clientes se tiene la modalidad de mercancía en CONSIGNACIÓN y con facturación mensual dando valor agregado a los productos que distribuye y un servicio optimo sus clientes.

### **PROYECTOS**

- Importación de productos para la salud.
- Gestión de Calidad con certificación ISO
- Posicionar la distribución en el Centro Colombiano

**Personal.** En la actualidad, se viene generando en las empresas un consenso en torno a la importancia de los empleados, y el talento humano, como la ventaja competitiva que le garantiza a las organizaciones la capacidad de adaptarse y aprender, pero lamentablemente para los empresarios de las mipymes resulta un

trabajo muy difícil gestionar el talento humano y es por esta razón que COBO Y ASOCIADOS no cuenta con un departamento de recursos humanos que se encargue de potenciar el logro de los objetivos estratégicos, para lo cual es fundamental asegurar el aporte de los conocimientos y de las habilidades de las personas que trabajan en la organización.

De igual manera y al no contar con el departamento de recursos humanos en la empresa no existe un proceso de contratación (reclutamiento, selección, entrevista y pruebas), sino que se hace de una manera empírica, tan solo se reciben hojas de vida y el gerente elige a su parecer el que más le convenga, y es por esta misma razón los empleados no recibieron inducción a la empresa y por lo tanto no conocen la visión, misión, políticas, estructura organizacional y estrategias que maneja la empresa.

Por otro lado y también como debilidad mayor se puede mencionar la falta de evaluación de desempeño, por lo tanto no existe un proceso de seguimiento a las actividades que realizan los empleados, con el fin de verificar que se cumplen los estándares de la empresa y exigidos por los clientes.

Dentro de la organización existen necesidades de preparación, pero la empresa no cuenta con programas de capacitación establecidos, como se puede observar en la tabulación a trabajadores, la empresa se preocupa por dar capacitación a todo el personal de los productos que se comercializan, pero dejan de lado capacitaciones importantes que también deberían tomarlas todos los trabajadores como servicio al cliente, liderazgo organizacional, preparación en ventas y mercadeo, lealtad organizacional, ética profesional, entre otras, siendo esto causal de desmotivación ya que COBO Y ASOCIADOS no brinda incentivos de peso a su personal y por lo tanto no van a rendir el 100% en su trabajo, considerando este punto como debilidad mayor.

A pesar de dichas falencias se puede decir que en la empresa se vive un ambiente interno de colaboración y respeto entre las diferentes líneas jerárquicas de la organización, y la mayoría de los trabajadores están satisfechos con las condiciones laborales que le brinda la empresa puesto que cuentan con las debidas prestaciones sociales, contrato laboral, tiene establecidos los salarios acorde a la actividad realizada, instalaciones amplias y cómodas para que se desempeñen las funciones de una manera optima y está en regla con todas las leyes y normas que debe cumplir por parte del Instituto Departamental de Salud de Nariño, considerando estos puntos como fortaleza mayor porque de esta manera les brinda seguridad y estabilidad a sus trabajadores.

**Financiera.** En cuanto a las finanzas COBO DE OCCIDENTE cuenta con un precario control contable ya que no tiene implementado un sistema de información que se constituya en un soporte efectivo para proyectar, monitorear y evaluar la gestión de la empresa. Esto implica que un sistema de información

debe integrar: información contable-financiera, estados financieros, indicadores de gestión, sistema de costos, presupuestos y flujo de caja, entre otros, dichos sistemas permiten que la gerencia constituya elementos que permitan una mejor planeación, control, medición y seguimiento del impacto que tienen las variables sobre la viabilidad financiera de la empresa, generando impactos en el corto, mediano y largo plazo, es por esto que se considera como una debilidad mayor porque la contabilidad a pesar de estar organizada de manera sistematizada no provee información de forma rápida y segura para la toma acertada de decisiones.

La empresa no es efectiva ni eficiente en el uso de sus recursos, por lo tanto ha perdido posicionamiento financiero en el sector, y esto se debe principalmente a la crisis del sector salud y la baja rotación de cartera a más de 90 días, siendo esta una debilidad mayor ya que la empresa deja de convertir sus recursos disponibles en productivos, rentables y generadores de valor debido a una mala organización contable – financiera.

Como fortaleza menor se tiene que el gerente revisa y analiza periódicamente el balance general y el estado de resultados, lo que de una u otra manera le permite detectar algunas falencias en las finanzas de la organización, tomando así medidas correctivas a corto plazo.

**Mercadeo.** El mercadeo debe concebirse como un conjunto de procesos empresariales y no como una función gerencial separada (Webster 1992, 2002). Estos procesos comprenden la creación, comunicación, la entrega de valor a los clientes y la administración de las relaciones con ellos de tal manera que se beneficie el cliente, la empresa y sus aliados comerciales, teniendo en cuenta estos factores a continuación se describirán las 4 P's y la manera como se manejan en la empresa.

**Producto:** Los productos que maneja COBO Y ASOCIADOS al ser comercializados por empresas multinacionales y con gran trayectoria en el sector cumplen estándares de alta calidad, por lo tanto, tienen una gran acogida en el mercado, brindando así satisfacción y fidelidad en los clientes, de igual manera son productos de marcas reconocidas en el sector salud, es por esta razón que los clientes exigen dichas marcas y es una de las razones por las cuales los consumidores son fieles con la empresa, por lo que se puede decir que este punto es una fortaleza mayor.

Dentro del producto también se ve inmerso el servicio que se presta el cual es personalizado gracias a la fuerza de ventas con la que cuenta la empresa, lo cual se toma como fortaleza menor ya que puede llegar a ser la mejor empresa en prestación de un excelente servicio.

**Precio:** La empresa maneja precios asequibles y acordes a las marcas y productos que se comercializan, es por esto que los clientes opinan que los precios que maneja COBO Y ASOCIADOS son competitivos en el mercado lo que se considera una fortaleza mayor.

Al trabajar con entidades del estado la empresa se ve obligada a conceder créditos por 60 y hasta 90 días, lo cual es una debilidad mayor porque este hecho en muchas ocasiones genera descapitalización.

**Plaza o Distribución:** En cuanto a la distribución de los productos cuenta con servicio a domicilio, lo que le permite distribuir de una manera más ágil, organizada y efectiva la mercancía, generando valor agregado, aunque en ocasiones por disposición del personal y la cantidad de pedidos no se logra cumplir oportunamente el 100% de las entregas, por lo tanto esto se considera como una fortaleza menor.

**Promoción o Comunicación:** La empresa cuenta con políticas promocionales entre ellas descuentos por pronto pago, considerando este punto como fortaleza menor.

En el tema de mercadeo es muy importante que la empresa fortalezca su imagen corporativa con el fin de crear recordación en el cliente, además es vital que se esté atento a las señales del mercado sobre la percepción de la aceptación de los productos y es aquí donde el cliente juega un papel muy importante ya que es el consumidor el que dará dichas señales y por último es significativo en una empresa mantener un enfoque de diferenciación de los productos, servicio personalizado, cumplimiento y contacto directo con los clientes.

### **Investigación y desarrollo**

La empresa no cuenta con investigación de mercados lo que es una debilidad mayor ya que una adecuada gestión de mercadeo permite a las empresas fortalecer la relación con los clientes que son la razón de ser de las organizaciones, conocer sus necesidades y exigencias, por otro lado una buena investigación de mercados le permitiría a la empresa alcanzar objetivos de rentabilidad, crecimiento, sostenibilidad, el posicionamiento y el reconocimiento de su marca en la mente de sus clientes reales y potenciales.

### **PROCESO ADMINISTRATIVO**

**Planeación.** Dentro del proceso de planeación se observa que la gerencia de COBO Y ASOCIADOS tiene una planificación de metas y objetivos, pero que en algunos casos no están claramente definidos ni comunicados al personal de la empresa, lo que conlleva a que no exista un claro conocimiento de las estrategias y metas, generando un escaso cumplimiento por parte de los

colaboradores.

En la gestión empresarial el gerente considera que los parámetros que más inciden en el proceso de planeación es el incremento en ventas, la competencia, los clientes y proveedores ya que COBO Y ASOCIADOS busca tener un reconocimiento a nivel regional y generar confianza tanto en sus clientes como en los proveedores con el fin de fidelizar sus ventas, consiguiendo precios competitivos y productos con altos estándares de calidad; pero lamentablemente al no realizar una planeación la empresa no se anticipa frente a las necesidades de los clientes, proveedores y empleados, por lo tanto no cuenta con planes de contingencia, siendo este aspecto considerado como debilidad mayor.

**Organización.** En cuanto al proceso de organización se puede observar que la empresa no está correctamente organizada ya que a pesar de contar con un manual de funciones, no los aplica correctamente lo que conlleva a la duplicidad de tareas, por otro lado se evidencia que existe una clara estructura organizativa pero se generan confusión de líneas de mando al interior de la empresa, no se establecen normas y métodos para medir el desempeño de los empleados, por lo tanto, se observa que no existen métodos de motivación hacia sus colaboradores lo que hace que el personal no se empodere de su cargo.

**Dirección.** En cuanto al tipo de dirección que maneja la empresa se analiza que no existe un proceso de contratación y capacitación, lo que deja ver que no existe un departamento de recursos humanos que genere en los trabajadores motivación, capacitación y seguimiento en las funciones de cada colaborador.

Lo ideal para llevar una adecuada dirección sería contar con personal altamente calificado, pero esto lamentablemente no se da porque como ya se dijo anteriormente no existe un proceso adecuado de contratación, la empresa debe implementar programas de capacitación, comunicación y de promoción del personal con el fin de lograr motivación y mayor rendimiento por parte de todos los colaboradores.

Con el fin de evaluar el nivel de satisfacción de los clientes y empleados es necesario implementar un sistema de peticiones, quejas y sugerencias.

Como fortaleza mayor es importante resaltar las relaciones públicas que mantiene, ya que se realizan importantes contactos con las entidades privadas y públicas del sector salud.

En cuanto al impacto de la dirección al interior de la empresa, es importante que exista una gestión adecuada para lograr el posicionamiento de la misma en el mercado, de igual manera es importante conocer las características del sector para entrar a competir con nuevas estrategias que generen valor agregado y diferenciador.

**Control.** En términos generales se puede observar que no existe un adecuado proceso de control ya que no se realiza un manejo apropiado de inventario y ventas, por lo tanto no se vigilan las actividades que se están realizando, dando como resultado una mala toma de decisiones en las medidas correctivas.

En cuanto a los parámetros de control a tener en cuenta se evidencia que la gerencia solo revisa los objetivos que se estén cumpliendo, pero no se adoptan correctivos para los objetivos o metas que no se estén alcanzando, por lo tanto no existe un sistema operativo de control, lo que conlleva a una disminución del posicionamiento de la empresa en el mercado, declive a nivel económico y financiero, ocasionando disminución de oportunidades en la adquisición de nuevos productos y mercados.

**Cuadro 5. Perfil de capacidad interna – PCI**

	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>AREAS DE LA EMPRESA</b>									
<b>PERSONAL</b>									
NO CUENTA CON DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO				X			X		
NO EXISTE UN PROCESO ADECUADO DE CONTRTACION				X				X	
NO HAY INDUCCION A LA EMPRESA					X				X
FALTA EVALUACION DE DESEMPEÑO				X				X	
NO EXISTEN PROGRAMAS DE CAPACITACION					X			X	
AMBIENTE LABORAL DE RESPETO Y COLABORACION	X						X		
SATISFACCION DE LAS CONDICIONES LABORALES	X							X	
ESTABILIDAD LABORAL	X						X		
<b>FINANCIERA</b>									
PRECARIO CONTROL CONTABLE				X			X		
LA EMPRESA NO ES EFECTIVA NI EFICIENTE EN EL USO DE SUS RECURSOS				X			X		
SE REVISAN PERIODICAMENTE LOS BALANCES Y ESTADO DE RESULTADOS			X				X		
<b>MERCADEO</b>									
NO SE HACE USO DE LOS MEDIOS TECNOLOGICOS						X			X

PRODUCTOS CON ALTOS ESTANDARES DE CALIDAD	X							X	
LEALTAD Y SATISFACCION DEL CLIENTE	X						X		
SERVICIO PERSONALIZADO		X						X	
PRECIOS COMPETITIVOS	X						X		
CANAL DE DISTRIBUCION DIRECTO	X						X		
PROMOCIONES			X					X	
PRODUCTOS CON GRAN ACOGIDA EN EL MERCADO	X							X	
SERVICIO A DOMICILIO			X					X	
<b>INVESTIGACION Y DESARROLLO</b>									
NO EXISTE INVESTIGACION DE MERCADOS				X			X		
<b>PROCESO ADMINISTRATIVO</b>									
ADMINISTRACION EMPIRICA				X			X		
POCO FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN CORPORATIVA				X			X		
NO EXISTE CLARO CONOCIMIENTO DE METAS Y ESTRATEGIAS					X		X		
NO HAY PLANES DE CONTINGENCIA				X			X		
NO SE ANTICIPA A LAS NECESIDADES DE CLIENTES, PROVEEDORES Y EMPLEADOS				X			X		
CUENTA CON MANUAL DE FUNCIONES			x				X		
NO TIENE UNA CLARA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						X		X	
FALTA DE MOTIVACION Y COMUNICACIÓN					X			X	
NO EXISTE SISTEMA OPERATIVO DE CONTROL				X			X		
FALTA DE EMPODERAMIENTO DEL CARGO						X		X	
EXCELENTES RELACIONES PÚBLICAS	X						X		
PREFERENCIA DE LOS CLIENTES HACIA LA EMPRESA	X						X		
POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO	X						X		

**Fuente:** Este estudio. 2010.

### 6.3.1 VARIABLES INTERNAS

#### PRESENTACIÓN DE LAS VARIABLES

#### LISTA DE VARIABLES

1. NO EXISTE AREA DE TALENTO HUMANO (PERSONAL)
2. FALTA DE MOTIVACION (MOTIVACION)
3. DEBILIDAD FINANCIERA (FINANCIERA)
4. BAJA ROTACION DE CARTERA (CARTERA)
5. CALIDAD DEL PRODUCTO (CALIDAD)
6. PRECIO (PRECIO)
7. CAPITAL DE TRABAJO (CAP TRABAJO)
8. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN (DISTRIBUCI)
9. PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN (PROMOCION)
10. INVESTIGACIÓN E INNOVACION: (INV & INNO)
11. PLANEACIÓN (PLANEACION)
12. ORGANIZACION (ORGANIZAR)
13. DIRECCION (DIRECCION)
14. CONTROL (CONTROL)
15. RED HOSPITALARIA (RED HOSPIT)
16. MERCADO (MERCADO)
17. PORTAFOLIO DE SERVICIOS (PORTAFOLIO)
18. SERVICIOS Y PROYECTOS (SERVICIOS)
19. ANALISIS FINANCIERO (ANALIS FIN)
20. POCO FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN CORPORATIVA (IMAGEN COR)
21. EXCELENTES RELACIONES PÚBLICAS (RELACIONES)

### **6.3.2 Análisis estructural**

La Matriz de Influencias Directas (MID) describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema.

**Cuadro 6. Matriz de impactos cruzados**

	1 : PERSONAL	2 : MOTIVACION	3 : FINANCIERA	4 : CARTERA	5 : CALIDAD	6 : PRECIO	7 : CAP TRABAJO	8 : DISTRIBUCION	9 : PROMOCION	10 : INV & INNO	11 : PLANEACION	12 : ORGANIZAR	13 : DIRECCION	14 : CONTROL	15 : RED HOSPITAL	16 : MERCADO	17 : PORTAFOLIO	18 : SERVICIOS	19 : ANALISIS FIN	20 : IMAGEN CORPORATIVA	21 : RELACIONES
1 : PERSONAL	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
2 : MOTIVACION	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
3 : FINANCIERA	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
4 : CARTERA	2	0	2	0	2	2	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 : CALIDAD	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 : PRECIO	2	1	2	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 : CAP TRABAJO	0	1	1	1	0	0	0	1	2	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
8 : DISTRIBUCION	0	0	1	2	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 : PROMOCION	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 : INV & INNO	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
11 : PLANEACION	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 : ORGANIZAR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 : DIRECCION	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
14 : CONTROL	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
15 : RED HOSPITAL	0	2	0	0	0	2	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 : MERCADO	1	0	1	1	0	2	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 : PORTAFOLIO	1	1	1	0	0	1	0	0	2	0	2	2	0	1	0	0	0	1	0	0	0
18 : SERVICIOS	2	0	2	0	2	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
19 : ANALISIS FIN	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20 : IMAGEN CORPORATIVA	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21 : RELACIONES	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0

© LIPSOR-ENTIA-MICMAC

Fuente: Este estudio. 2010

En el cuadro 6 se muestra los impactos cruzados donde se comparan cada una de las variables internas con las demás calificándolas con la siguiente escala: Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales: 0 : Sin influencia, 1 : Débil, 2 : Media, 3 : Fuerte y P : Potencial. Esta calificación se obtuvo de un trabajo en equipo.

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales :

- 0 : Sin influencia
- 1 : Débil
- 2 : Media
- 3 : Fuerte
- P : Potencial

### Figura 4. Plano de influencias / dependencias directas

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.

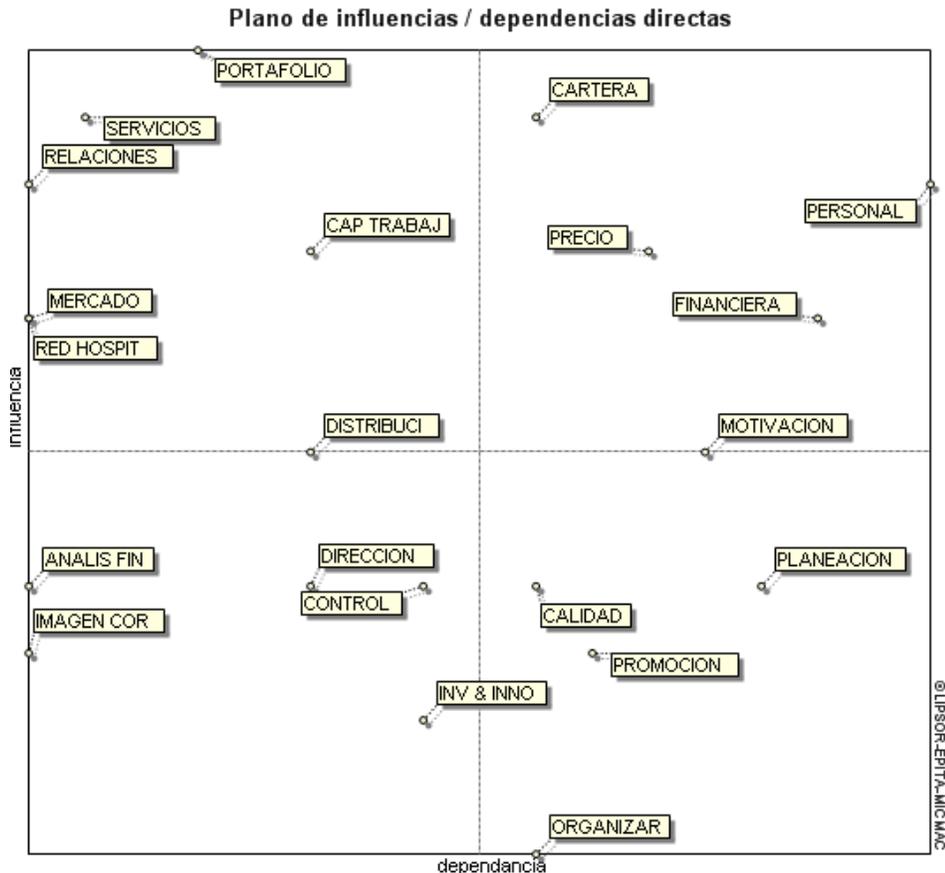


Gráfico de influencias directas

**Fuente:** Este estudio. 2010

En la figura anterior se puede observar lo siguiente: en el cuadrante superior izquierdo Cuadrante I – Zona de poder, en la cual se encuentra el portafolio de servicios, capital de trabajo, red hospitalaria, relaciones públicas y mercado.

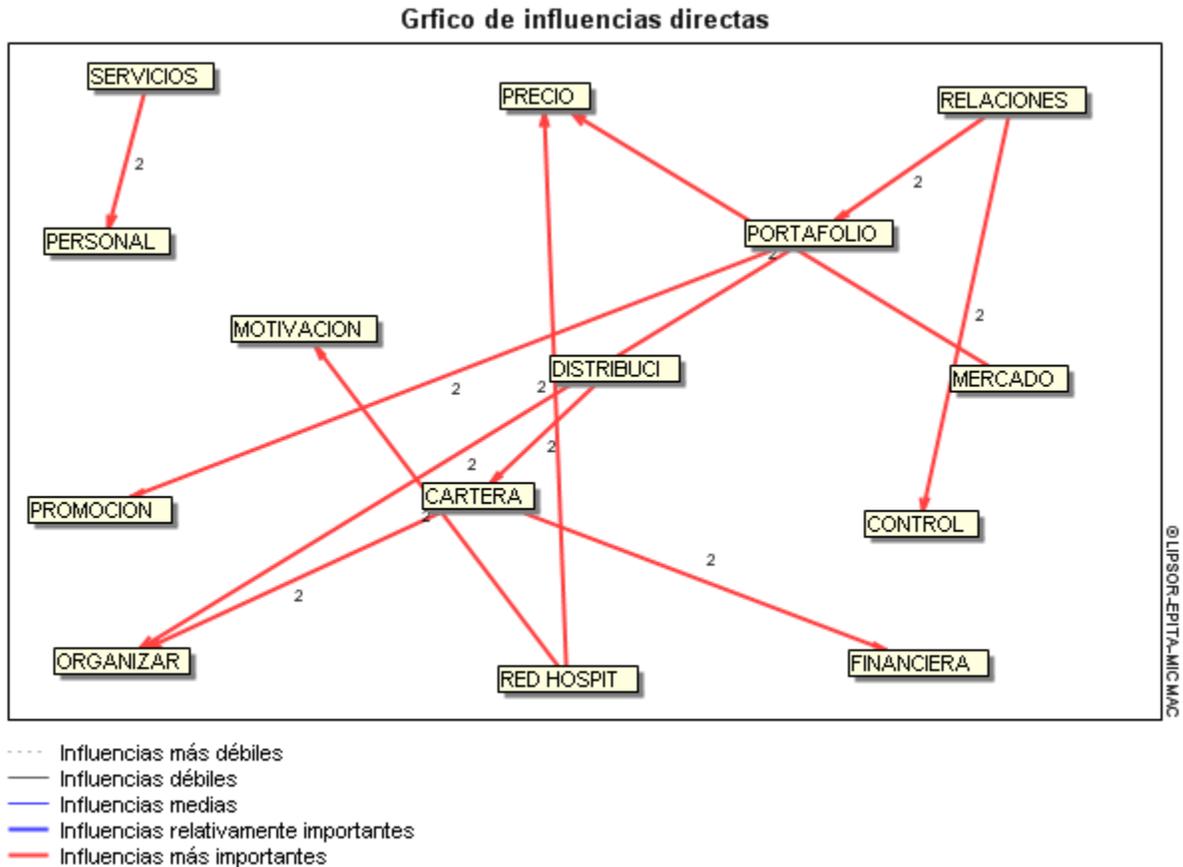
Por su parte en el cuadrante II – Zona de conflicto: cuadrante superior derecho, se sitúan variables muy influyentes y muy dependientes; donde se ubican las siguientes variables: precio, personal, motivación y cartera.

En el Cuadrante III – Zona de salida: se sitúan variables que se encuentran resultantes o efectos de la zona de poder y conflicto donde se encuentran las variables: planeación, calidad, promoción, investigación e innovación, organización, entre otros.

Finalmente en el Cuadrante IV - Zona de variables autónomas: variables poco articuladas con el resto del sistema se encuentra imagen corporativa, dirección, control, entre otros.

### Figura 5. Grafico de influencias directas

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.



**Fuente:** Este estudio. 2010

En la figura 5 se muestra las influencias directas potenciales donde se muestran las influencias relativamente importantes con línea azul oscuro doble y las influencias más importantes marcadas de color rojo.

En este sentido se muestran las influencias más importantes dentro del esquema donde se destacan la amplia red hospitalaria sobre la distribución del producto ya que se cuenta con un amplio portafolio de asistentes comerciales, el portafolio de servicios sobre la distribución y la promoción ya que se cuenta con servicios y

productos innovadores para atraer con una buena estrategia de promoción y distribución.

Otro factor de importancia dentro del esquema es la crisis financiera que atraviesan las entidades del sector salud y que dificultan el cobro de cartera para COBO y ASOCIADOS.

### **6.3.3 Matriz Mefi**

Se realizó una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Se usó entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fortalezas como debilidades. Posteriormente se asignó un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las fortalezas suelen tener los pesos más altos que las debilidades, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0. Después se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basaron en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable. Se sumó las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las fortalezas y debilidades. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las fortalezas ni evitando las debilidades.

**Cuadro 7. Matriz evaluación del factor interno - MEFI**

<b>FACTOR CLAVE interno</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
NO EXISTE AREA DE TALENTO HUMANO	13	0,3	2,0	0,6
BAJA ROTACION DE CARTERA	10	0,2	2,00	0,4
DEBILIDAD FINANCIERA	11	0,2	2,00	0,5
PRECIO	10	0,2	4,00	0,9
CALIDAD DEL PRODUCTO	6,5	0,1	4,00	0,6
PORTAFOLIO DE SERVICIOS	7,5	0,2	3,00	0,5
	<b>45</b>	<b>1,0</b>		<b>2,9</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

La suma de los resultados ponderados está por encima de 2.5 (2.9) lo que indica que la situación interna es favorable, ya que predominan las fortalezas como el portafolio de servicios, calidad del producto y precios, lo que conlleva a que la empresa sea efectiva y eficiente en el entorno interno y externo.

El total ponderado de la MEFI obtuvo un valor de 2,9, valor que se encuentra por encima de la media lo que indica que la empresa se caracteriza por tener fortalezas que contrarrestan las debilidades.

## 6.4 ANALISIS COMPETITIVO

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

En este ejemplo, los precios competitivos, portafolio de servicios, imagen corporativa y la calidad de los productos es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.40. La “calidad del producto” de la compañía de la muestra es superior, como lo destaca la calificación de 4;, como lo indica el total ponderado de 3.0.

El resultado de la Matriz del Perfil Competitivo nos indica que COBO frente a su principal competidor ALLERS, muestra internamente que la empresa presenta FORTALEZAS en la parte interna lo cual nos indica que se deben elegir alternativas que ayuden a mejorar la parte interna así como aprovechar las oportunidades que la organización posee.

**Cuadro 8. Matriz del perfil competitivo**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	COBO		ALLERS		LABORATORIOS	
		CALIFICACIÓN	RESULTADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
GESTION DE TALENTO HUMANO	0,07	2,0	0,1	3	0,2	3	0,2
OPTIMA ROTACIÓN DE CARTERA	0,07	2,00	0,1	2	0,1	2	0,1
FUERTE ESTRUCTURA FINANCIERA	0,07	3,00	0,2	3	0,2	3	0,2
PRECIO COMPETITIVO	0,07	4,00	0,3	3	0,2	3	0,2
CALIDAD DEL PRODUCTO	0,07	4,00	0,3	3	0,2	3	0,2
AMPLIO PORTAFOLIO DE SERVICIOS	0,07	3,00	0,2	4	0,3	2	0,1
IMAGEN CORPORATIVA	0,07	<b>4,00</b>	0,3	3	0,2	2	0,1
FIDELIZACIÓN Y RETENCIÓN DE CLIENTES	0,07	3,00	0,2	3	0,2	3	0,2
GESTION EMPRESARIAL	0,07	4,00	0,3	3	0,2	3	0,2
ADECUADA PLANEACIÓN	0,07	3,00	0,2	4	0,3	4	0,3
ALTO DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS	0,07	4,00	0,3	4	0,3	4	0,3
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES	0,07	4,00	0,3	4	0,3	4	0,3
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN CON CLIENTES	0,07	3,00	0,2	3	0,2	3	0,2
<b>TOTAL</b>			<b>3,0</b>		<b>2,9</b>		<b>2,7</b>

Fuente: Este estudio. 2010

La empresa tiene un puntaje de 3.00, ganando competitividad frente a su competencia por 0.1 con lo cual se puede deducir que la organización presenta muchas oportunidades ya que sus fortalezas son mayores que Allers y Laboratorios.

## 7. ESTUDIO DE MERCADO

### 7.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

# **JELCO<sup>®</sup> PLUS**

## **Catéter Intravenoso Periférico**

smiths



Catéter intravenoso periférico de Ocrilon<sup>®</sup> (poliuretano), que es rígido a temperatura ambiente, permitiendo un firme control en la inserción y suave al contacto con la sangre, reduciendo riesgos de flebitis. La punta de la aguja es en “V” y está pulida electrónicamente, requiriendo un 30% menos fuerza de inserción, causándole menos trauma al paciente.

#### **PROPIEDADES**

- Aguja con punta en “V” crea una entrada más fácil para el catéter. Está pulida electrónicamente, produciendo una inserción más suave.
- Cánula de Ocrilon<sup>®</sup> (poliuretano). Rígida a temperatura ambiente evitando que el catéter se arrugue o se doble al pasar por la piel o al contacto con la pared de la vena. Se suaviza al contacto con la sangre, adaptándose a la configuración del sistema venoso y evitando así la flebitis.
- Nuevo tapón poroso que permite un retorno sanguíneo más rápido y consistente, virtualmente elimina la posibilidad que la sangre se filtre a través de la tapa.
- Catéter de pared delgada, permitiendo que el flujo por minuto sea 25% mayor comparado con otros catéteres del mismo calibre.
- Por estándar de ISO 10555, el cono del catéter tiene código universal de colores para fácil identificación del calibre.

- Esterilizados con Oxido de Etileno.

#### OTRAS ESPECIFICACIONES

### Cuadro 9. PRESENTACION ESTERIL

#### JELCO® PLUS CATÉTER IV DE OCRILON®

Códigos	Presentación	Unidad de Venta
7068	14G x 50mm (2")	Caja x 50 unidades
7061	16G x 32mm (1¼")	Caja x 50 unidades
7062	16G x 50mm (2")	Caja x 50 unidades
7065	18G x 32mm (1¼")	Caja x 50 unidades
7064	18G x 45mm (1¾")	Caja x 50 unidades
7066	20G x 32mm (1¼")	Caja x 50 unidades
7069	20G x 45mm (1¾")	Caja x 50 unidades
7060	22G x 25mm (1")	Caja x 50 unidades
7063	24G x 19mm (¾")	Caja x 50 unidades

Fuente: Este estudio. 2010

### Cuadro 10. Evaluación Técnica

<b>PRODUCTO</b>	Cateter Intravenoso de Poliuretano Ocrilon
<b>MARCA</b>	<b>Jelco Plus</b>
<b>IMPORTADOR Y COMERCIALIZADOR</b>	Cobo & Asociados de Occidente S.A.
<b>REGISTRO SANITARIO</b>	2005-v-01303R-1
<b>DESCRIPCION</b>	Catéter elaborado en material de poliuretano OCR Ocrilon, totalmente radiopaco, transparente, con aguja electropulida con punta en V que permite una inserción mas suave. Tapón poroso que ofrece un retorno venoso más rápido y consistente.
<b>INDICACIONES</b>	Terapia intravenosa, administración de medicamentos.
<b>MEDIDAS Y PRESENTACION</b>	Calibres: 14G x 50mm – 16G x 32mm – 16G x 50mm – 18G x 32mm – 20G x 32 mm- 22G x 25mm – 24G x19mm Presentación. Caja x 50 Unidades
<b>TECNICA DE APLICACIÓN</b>	<b>1-</b> Elija el catéter Jelco Plus de acuerdo con las condiciones del paciente y la función deseada. <b>2-</b> Realice la limpieza del área a puncionar según las guías de manejo y/o protocolo de la institución. <b>3-</b> Retire el catéter Jelco Plus del empaque y asegúrese que se encuentre en condiciones óptimas para su inserción e inicie el procedimiento sin hacer ninguna maniobra entre la aguja y la cánula <b>(NO ROTAR)</b> . <b>4-</b> Una vez que haya insertado el catéter y observe retorno venoso a través de la cámara deslice la cánula suavemente hasta que la introduzca completamente y retire la guía metálica. <b>5-</b> Instale los líquidos endovenosos o el tapón de terapia IV intermitente y haga la fijación del catéter siguiendo la técnica utilizada en su institución. <b>6-</b> Descarte la guía metálica de acuerdo con las normas de bioseguridad y teniendo especial cuidado para evitar un pinchazo accidental.

**EVALUACION DEL PRODUCTO**

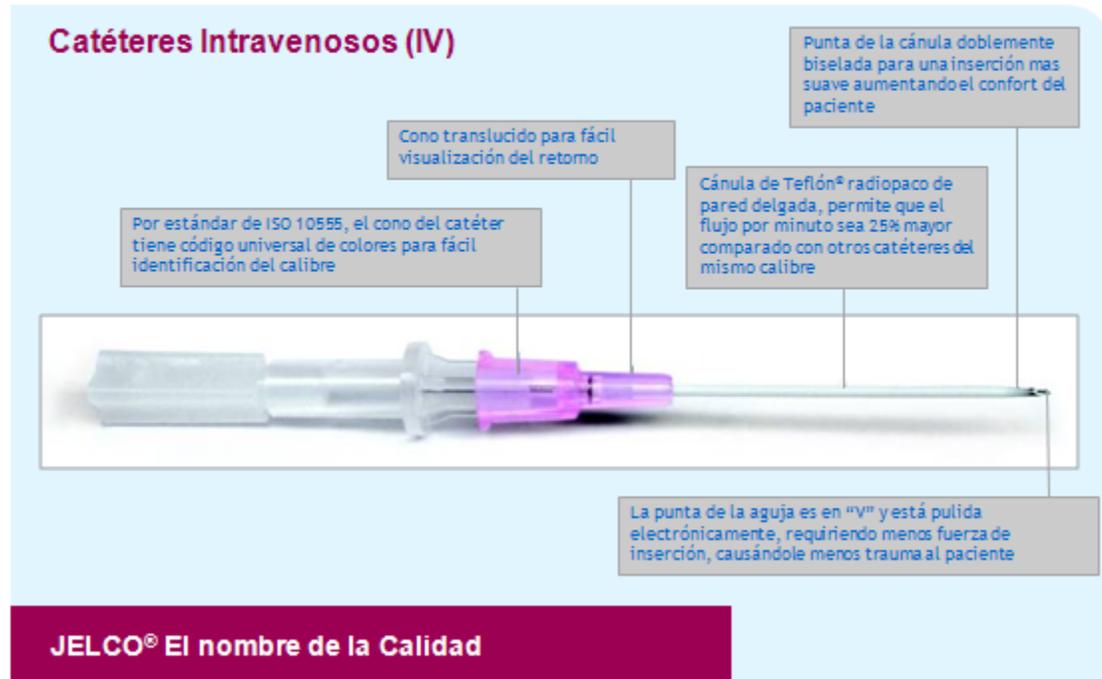
1- Empaque (sellado, estéril, información del producto):	Cumple ( )	No Cumple ( )
2-Indicadores de color universales en el cono y el empaque:	Cumple ( )	No Cumple ( )
3-Inserción (comparado con los catéteres que ha utilizado o utiliza actualmente) Más suave ( ) Moderadamente mas suave ( ) Más traumática ( ) Igual ( )		
4- Cámara de retorno venoso Retorno visiblemente mas rápido ( ) Retorno venoso lento ( ) Igual ( )		
5- Razón de cambio del catéter al mismo paciente Cambio programado por protocolo institucional ( ) Complicaciones locales ( ) Otra razón ( ) En caso de complicaciones u otras razones diga cual(es): _____ _____		
6- Que ventajas le reconocería al catéter Jelco Plus en comparación con la marca utilizada anterior o actualmente? _____ _____		
En general califica el catéter Jelco Plus como dispositivo para terapia intravenosa comparándolo con otras marcas: Superior ( ) Mejor ( ) Igual ( ) Peor ( )		
Recomendaría la adquisición del catéter Jelco Plus en su institución? Si ( ) No ( )		
<b>Comentarios adicionales:</b> _____ _____ _____		
<b>NOMBRE DEL EVALUADOR:</b>		
<b>CARGO:</b>		
<b>SERVICIO:</b>		
<b>INSTITUCION:</b>		
<b>FECHA:</b>		

**Fuente:** Este estudio. 2010

Figura 6. Acceso vascular

## Acceso Vascular

smiths



### Catéteres Intravenosos (IV)

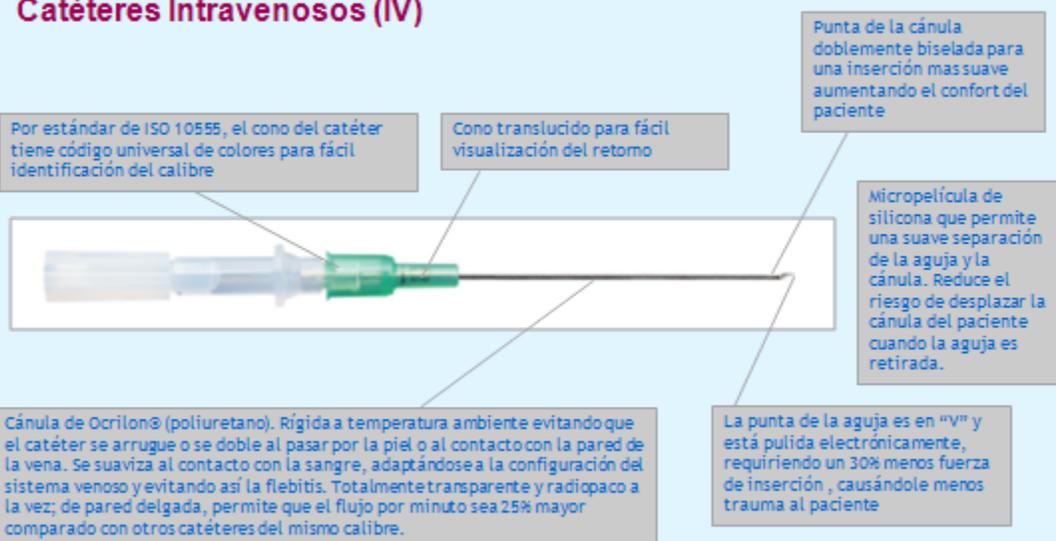
- Catéteres IV JELCO® PLUS

Los Catéteres IV JELCO® PLUS combinan todas las ventajas de su aguja electropulida de punta en "V", con costados cónicos y diseño de pared delgada, son radiopacos, e incorporan poliuretano OCRILON®.

El poliuretano OCRILON® mantiene su dureza al insertar la cánula y luego se ablanda para conformarse a la vena. OCRILON® es un poliuretano transparente radiopaco con el que se obtiene mejor visibilidad del retorno sanguíneo.

Un estudio clínico comparativo\* descubrió que el poliuretano OCRILON® reducía en casi el 60% el riesgo de sufrir una flebitis comparado con el polímero FEP.

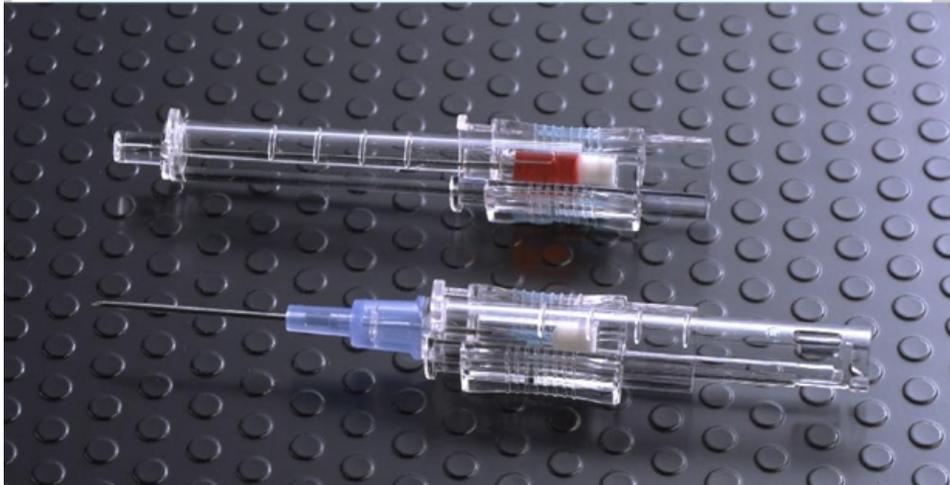
### Catéteres Intravenosos (IV)



**JELCO® PLUS Un nuevo ángulo en tecnología**

## **PROTECTIV\* PLUS** **DISEÑO DE SEGURIDAD**

smths



Fuente: Este estudio. 2010

### **7.2 DETERMINACIÓN DEL MERCADO**

Teniendo en cuenta que el número de entidades del sector salud es necesario efectuar un censo a la población total; el cual se considera potencial del producto objeto de investigación (CATETER JELCO DE SEGURIDAD), la investigación se realizará a manera de CENSO, para considerar a cada uno de los individuos pertenecientes al contexto de investigación.

#### **Clientes potenciales:**

- ✓ Hospital Universitario Departamental de Nariño E.S.E.
- ✓ Fundación Hospital San Pedro.
- ✓ Profesionales de la salud PROINSALUD LTDA.
- ✓ Clínica Nuestra Señora de Fátima.
- ✓ Clínica Spa.
- ✓ Clínica Bell Atriz.
- ✓ Hospital Infantil Los Ángeles.
- ✓ Clínica Praga.
- ✓ Unidad cardio quirúrgica de Nariño.

#### **Subdistribuidores :**

- ✓ Emproded.

- ✓ Biomédica colombiana.
- ✓ Mediclinicas Hospitalarios.
- ✓ Provimedica.
- ✓ Impormedical.

Se encuestará al siguiente personal:

- Las enfermeras jefes de las diferentes secciones.
- Los anesthesiologos.
- Personal administrativo (Salud ocupacional – Comité de infecciones – servicio farmacéutico)

### 7.3 ANALISIS DE LA DEMANDA

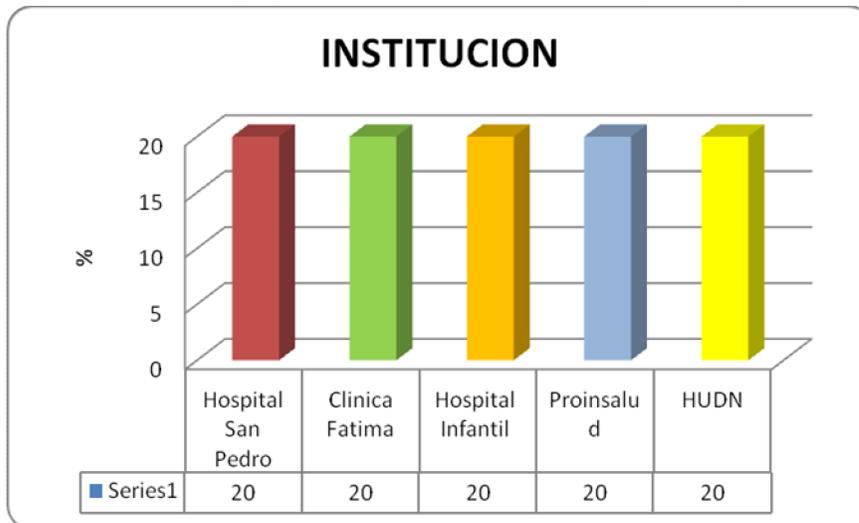
A continuación se presentan los resultados de las encuestas:

#### Cuadro 10. Institución

INSTITUCION	No	%
Hospital San Pedro	3	20
Clinica Fatima	3	20
Hospital Infantil	3	20
Proinsalud	3	20
HUDN	3	20
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 7. Institución**



**Fuente:** Este estudio. 2010

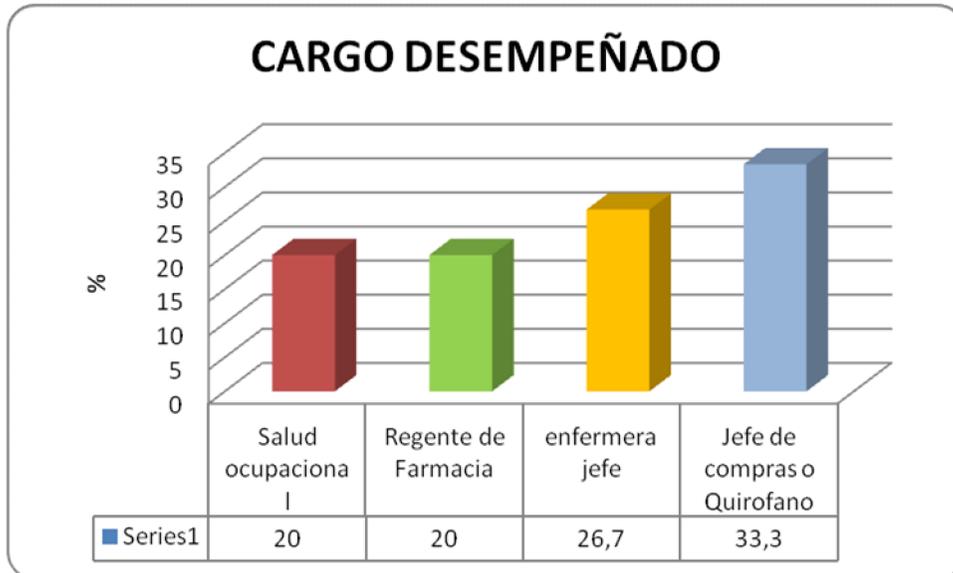
Se encuestaron 3 profesionales de cada institución citada en el gráfico, a saber: Hospital San Pedro, Clínica Fatima, Hospital Infantil, Proinsalud y HUDN con un 20% cada uno. El mercado más relevante para la empresa COBO y ASOCIADOS lo constituyen los Hospitales, Clínicas y EPS; como lo constata este estudio.

**Cuadro 11. Cargo desempeñado**

CARGO DESEMPEÑADO	No	%
Salud ocupacional	3	20
Regente de Farmacia	3	20
enfermera jefe	4	26,7
Jefe de compras o Quirofano	5	33,3
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 8. Institución**



**Fuente:** Este estudio. 2010

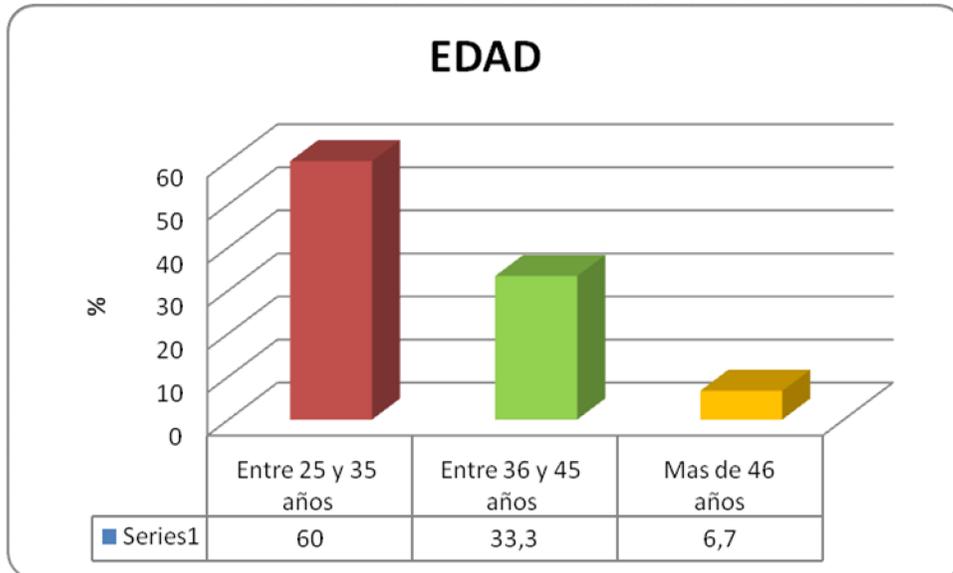
Del total de 15 personas encuestadas el 20% pertenece a Salud Ocupacional, el 20% a Regente de Farmacia, el 26.7% a Enfermera Jefe y 33.3% a Jefe de compras o Quirofano. Como se evidencia en la gráfica la empresa debe centralizar sus esfuerzos de mercadeo en el Jefe de compras o quirofano, quienes son en su mayoría de las veces los encargados de ordenar los pedidos y compras.

**Cuadro 12. Edad**

EDAD	No	%
Entre 25 y 35 años	9	60
Entre 36 y 45 años	5	33,3
Mas de 46 años	1	6,7
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 9. Edad**



**Fuente:** Este estudio. 2010

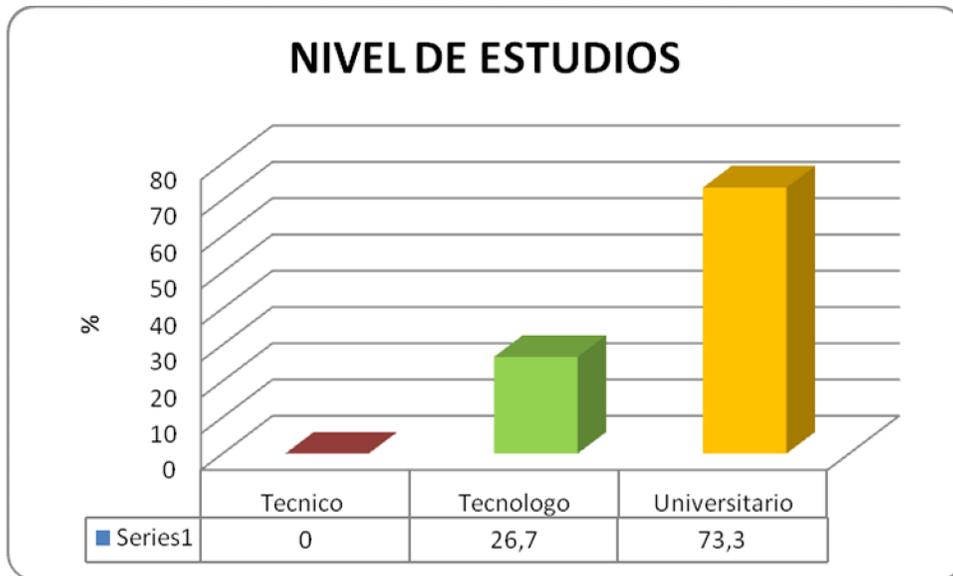
Del total de personal encuestado el 60% tiene un rango de edad entre 25 y 35 años, el 33.3% entre 36 y 45 años y el 6.7% más de 46 años. La edad del personal encargado esta comprendido entre 25 y 35 años; lo cual indica que es personal joven dispuesto a probar nuevos productos.

**Cuadro 13. Nivel de estudios**

NIVEL DE ESTUDIOS	No	%
Tecnico	0	0
Tecnologo	4	26,7
Universitario	11	73,3
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 10. Institución**



**Fuente:** Este estudio. 2010

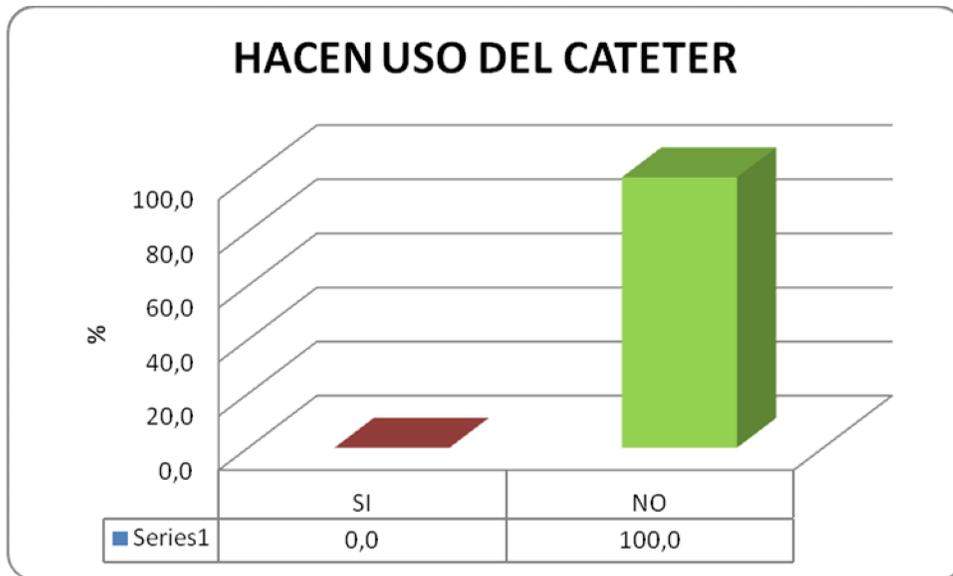
El nivel de estudios alcanzado por el personal encuestado se divide así: el 26.7% tecnólogos y el 73.3% Universitario. En consecuencia el personal encargado de compras está capacitado para probar nuevos productos como es el caso del Cateter IV:

**Cuadro 14. Hace uso del catéter**

HACEN USO DEL CATETER	No	%
SI	0	0,0
NO	15	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 11. Hace uso del catéter**



**Fuente:** Este estudio. 2010

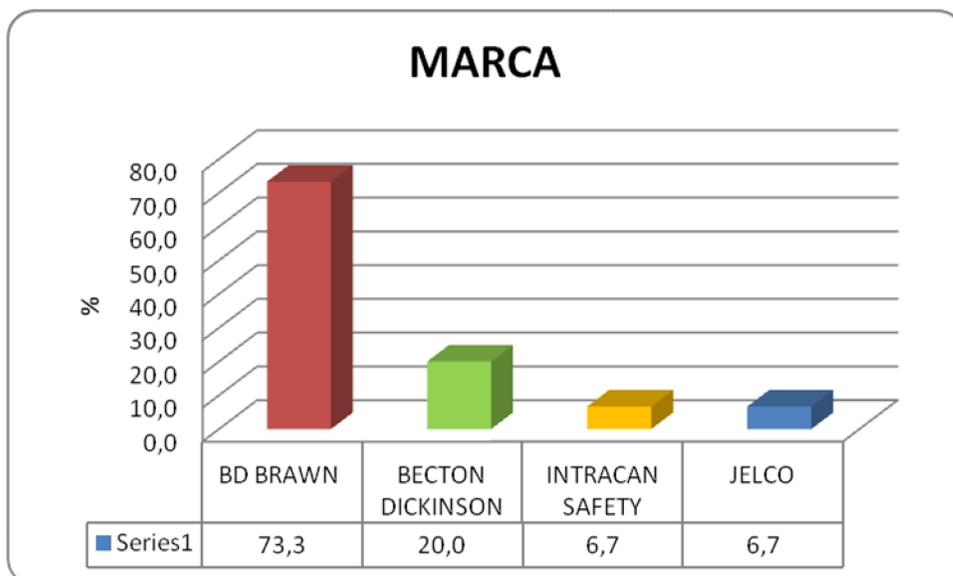
El 100% del personal encuestado no hacen uso del cateter IV. En consecuencia todas las Instituciones se consideran mercado potencial objetivo donde se puede introducir el producto.

**Cuadro 15. Marca que utiliza**

QUE MARCA UTILIZA	No	%
BD BRAWN	11	73,3
BECTON DICKINSON	3	20,0
INTRACAN SAFETY	1	6,7
JELCO	1	6,7
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 12. Marca que utiliza**



**Fuente:** Este estudio. 2010

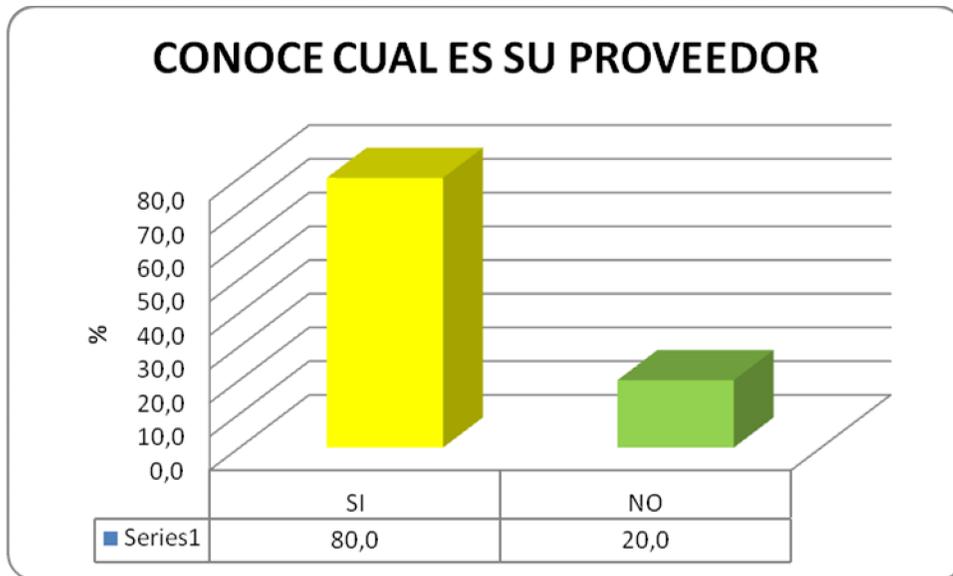
La marca que utilizan en los cateter son BD brawn en un 73.3%, Becton en un 20%, Intracan en un 6.7% y Jelco en un 6.7%. En este sentido se observa que por marca la competencia más representativa es el cateter BD BRAWN; por tanto deben revisarse sus características para introducir el nuevo producto.

**Cuadro 16. Conoce cual es su proveedor**

CONOCE CUAL ES SU PROVEEDOR	No	%
SI	12	80,0
NO	3	20,0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 13. Conoce cual es su proveedor**



**Fuente:** Este estudio. 2010

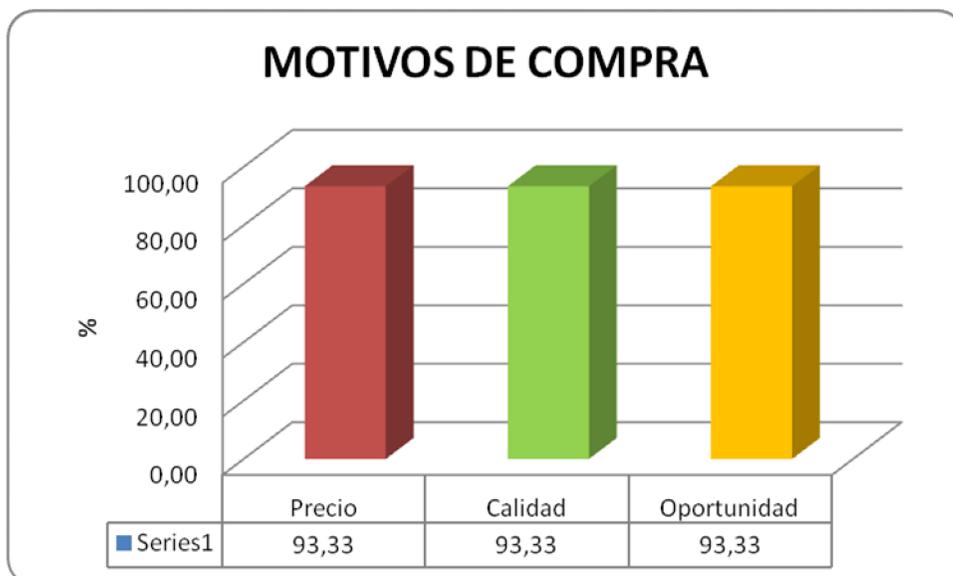
El 80% del personal entrevistado conocen al proveedor y el 20% lo desconoce. El conocimiento del proveedor es importante con el fin de establecer la competencia directa de la empresa.

**Cuadro 17. Motivos de compra**

MOTIVOS DE COMPRA	No	%
Precio	14	93,33
Calidad	14	93,33
Oportunidad	14	93,33
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 14. Motivos de compra**



**Fuente:** Este estudio. 2010

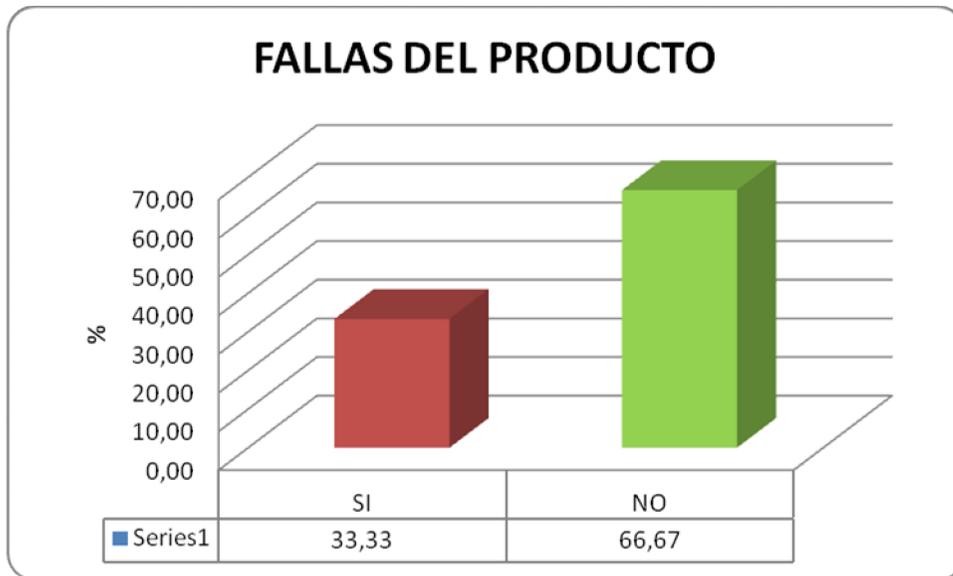
En cuanto a los motivos de compra el 93.33% lo hace por precio, el 93.33% por calidad y el 93.33% por oportunidad. En consecuencia los factores que deben tener en cuenta COBO y ASOCIADOS al introducir el producto al mercado es el precio, calidad y oportunidad.

**Cuadro 18. El producto ha presentado fallas**

FALLAS DEL PRODUCTO	No	%
SI	5	33,33
NO	10	66,67
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 15. El producto ha presentado fallas**



**Fuente:** Este estudio. 2010

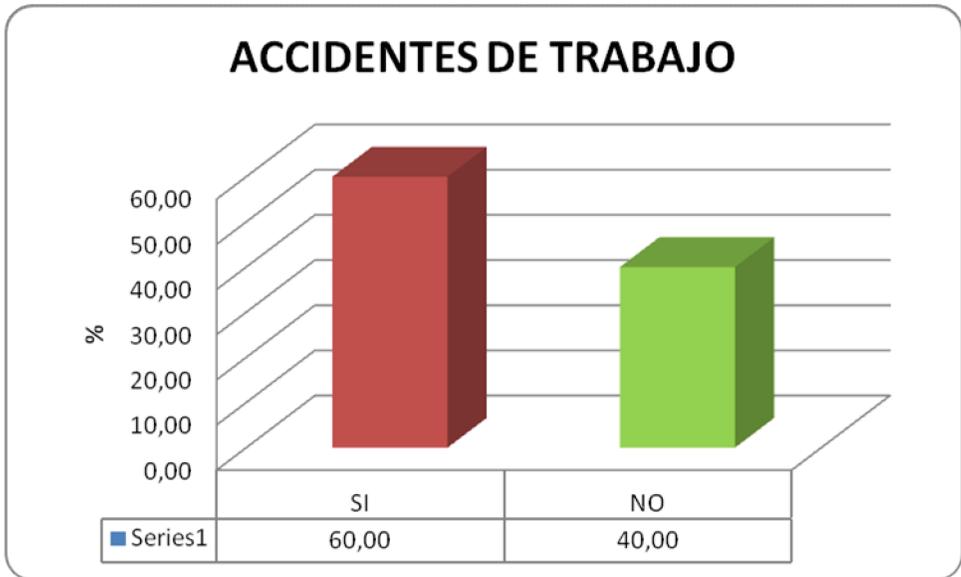
El 33.33% de los encuestados ha encontrado fallas en el producto asociados generalmente a la punta y el 66.67% no tiene problemas de este tipo. Se observa que existe un 33.3% de las Instituciones encuestadas insatisfechas por la mala calidad del producto que utiliza actualmente debido a fallas, esto se convierte en una oportunidad para COBO para introducir el producto.

**Cuadro 19. Ha tenido accidentes de trabajo**

ACCIDENTES DE TRABAJO	No	%
SI	9	60,00
NO	6	40,00
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 16. Ha tenido accidentes de trabajo**



**Fuente:** Este estudio. 2010

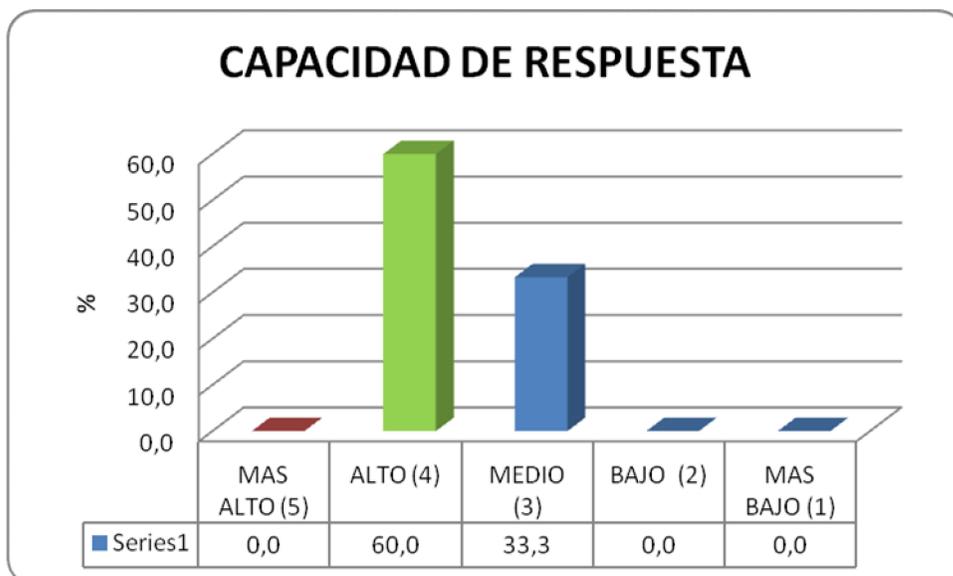
El 60% de los encuestados tiene accidentes de trabajo generalmente asociados a pinchazos y salidas frecuentes de la punta de canalización y el 40% no ha tenido problemas de este tipo. Se observa que un 60% de las Instituciones han tenido inconvenientes o accidentes de trabajo por pinchazos; por tanto se observa la urgente necesidad de la utilización del cateter IV.

**Cuadro 20.Capacidad de respuesta**

CAPACIDAD DE RESPUESTA	No	%
MAS ALTO (5)	0	0,0
ALTO (4)	9	60,0
MEDIO (3)	5	33,3
BAJO (2)	0	0,0
MAS BAJO (1)	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 17. Capacidad de respuesta**



**Fuente:** Este estudio. 2010

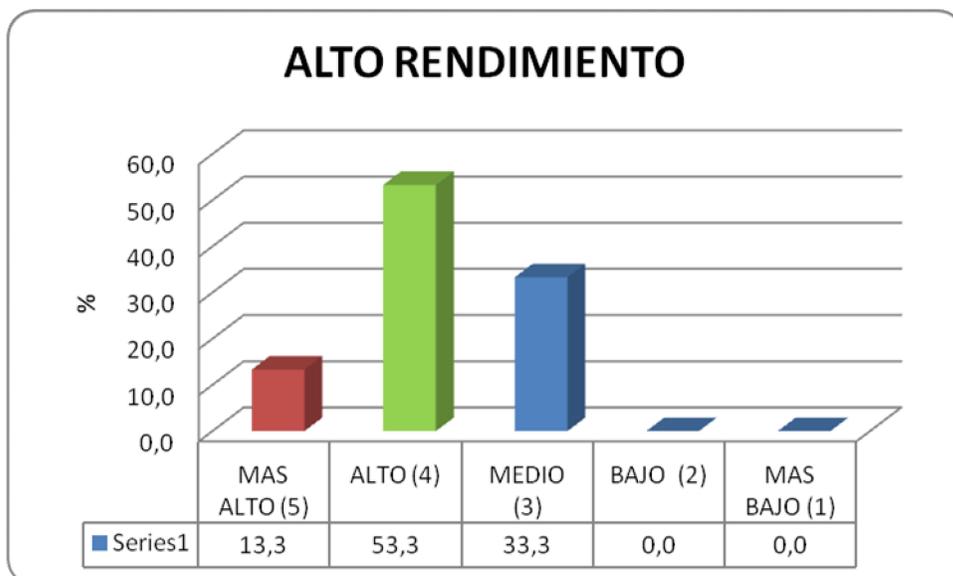
Con respecto a la capacidad de respuesta el 60% la considera alta y el 33% media. Se observa que existe cierta ineficiencia de los proveedores actuales de cateteres en cuanto a la capacidad de respuesta ya que el 33% la considera regular.

**Cuadro 21. Alto rendimiento**

ALTO RENDIMIENTO	No	%
MAS ALTO (5)	2	13,3
ALTO (4)	8	53,3
MEDIO (3)	5	33,3
BAJO (2)	0	0,0
MAS BAJO (1)	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 18. Alto rendimiento**



**Fuente:** Este estudio. 2010

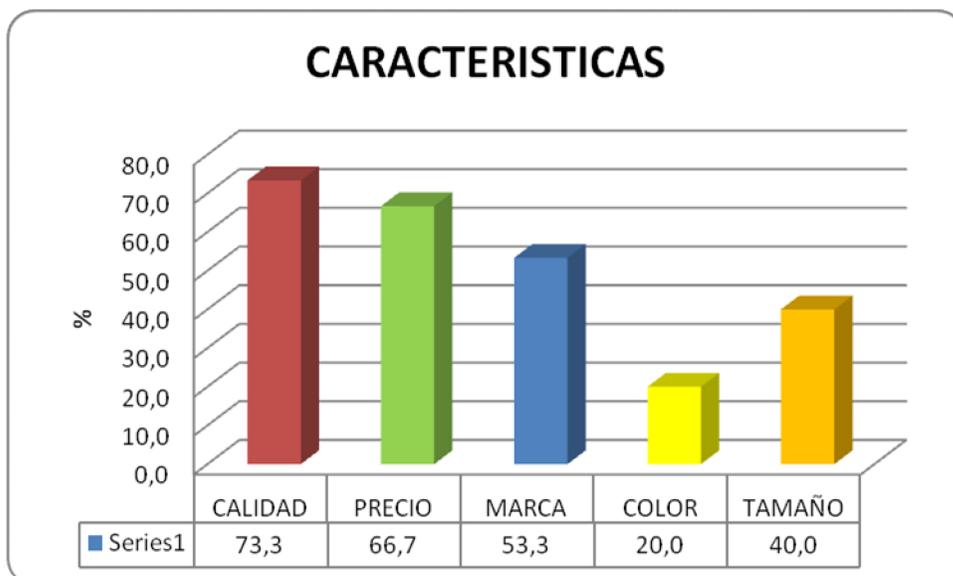
Con respecto al rendimiento (confort y larga duración) el 53.3% la considera alto, el 33.3% medio y 13.3% más alto. En este sentido existe una regular aceptación del producto actual que utilizan con respecto al rendimiento en un 33%.

**Cuadro 22. Características intrínsecas y extrínsecas**

CARACTERISTICAS INTRINSECAS Y EXTRINSECAS	No	%
CALIDAD	11	73,3
PRECIO	10	66,7
MARCA	8	53,3
COLOR	3	20,0
TAMAÑO	6	40,0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 19. Institución**



**Fuente:** Este estudio. 2010

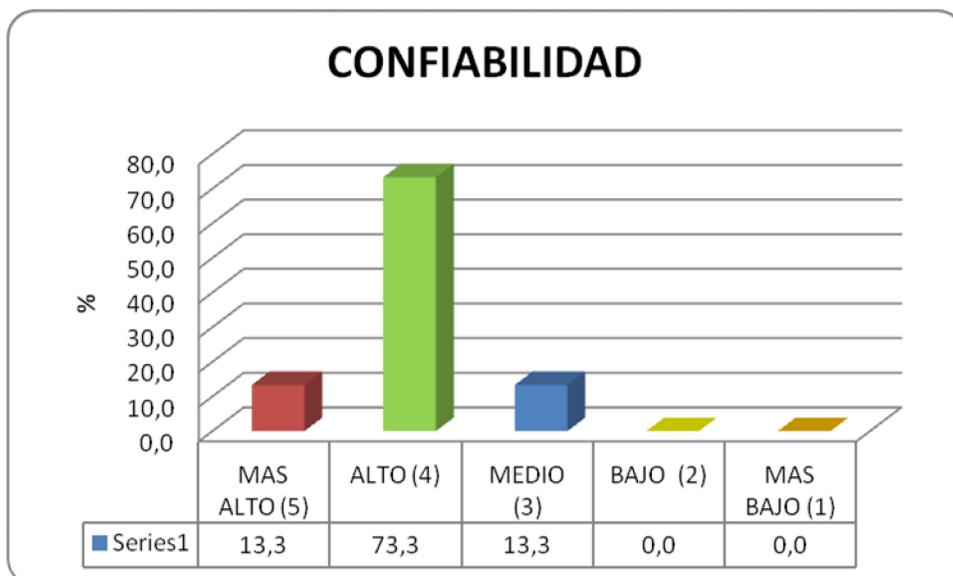
Con respecto a las características intrínsecas el 73.3% califican como bueno la calidad del producto, el 66.7% el precio, el 53.3% la marca, 20% el color y el 40% el tamaño. En este sentido existe inconformidad alta con respecto al color y tamaño de los cateteres actuales, esta situación se puede aprovechar teniendo en cuenta las características físicas del cateter IV.

**Cuadro 23. Confiabilidad**

CONFIABILIDAD	No	%
MAS ALTO (5)	2	13,3
ALTO (4)	11	73,3
MEDIO (3)	2	13,3
BAJO (2)	0	0,0
MAS BAJO (1)	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 20. Confiabilidad**



**Fuente:** Este estudio. 2010

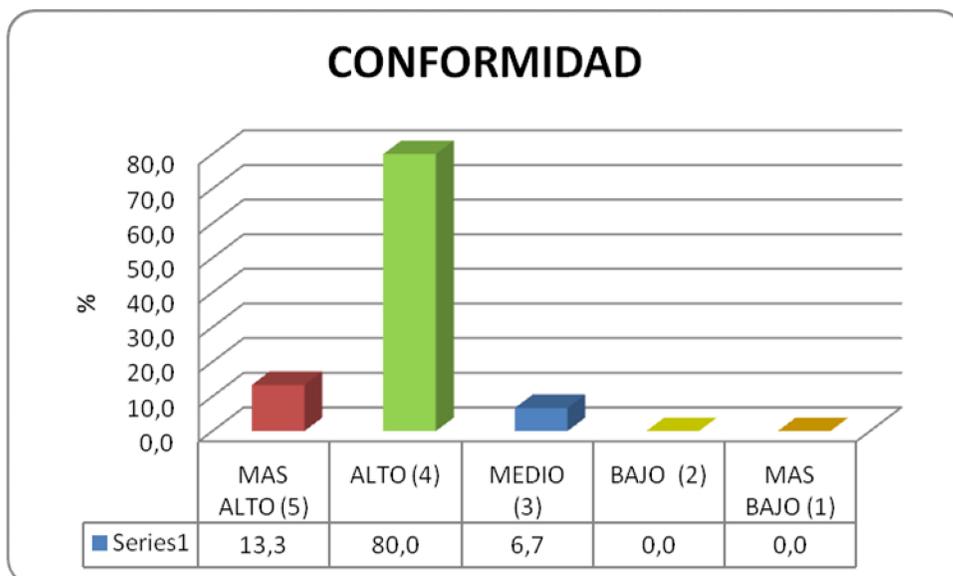
Con respecto a la confiabilidad con el producto se observa que el 73.3% la califican como alta y el 13.3% como medio. Se detectan algunas fallas en el producto, situación que puede ser aprovechada por COBO Y ASOCIADOS.

**Cuadro 24. Conformidad**

CONFORME	No	%
MAS ALTO (5)	2	13,3
ALTO (4)	12	80,0
MEDIO (3)	1	6,7
BAJO (2)	0	0,0
MAS BAJO (1)	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 21. Institución**



**Fuente:** Este estudio. 2010

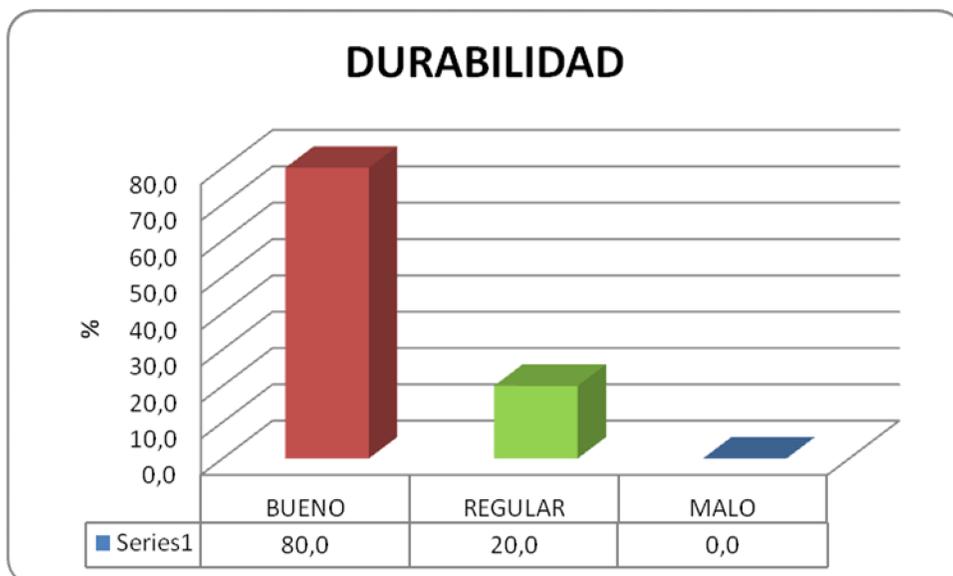
Con respecto a la conformidad con el producto se observa que el 80% la califican como alta y el 6.7% como medio. Se detectan algunas fallas en el producto, situación que puede ser aprovechada por COBO Y ASOCIADOS.

**Cuadro 25. Durabilidad**

DURABILIDAD	No	%
BUENO	12	80,0
REGULAR	3	20,0
MALO	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 22. Institución**



**Fuente:** Este estudio. 2010

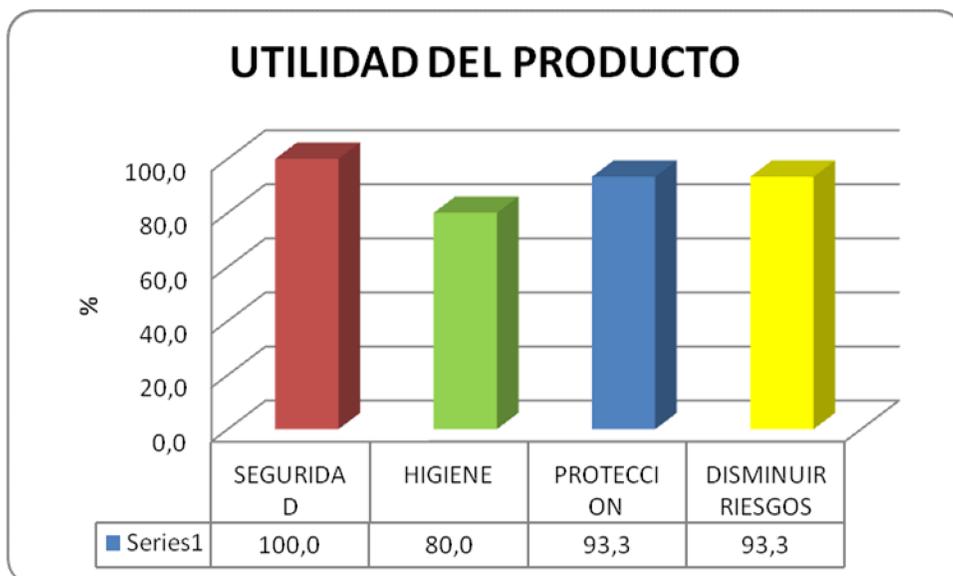
Con respecto a la durabilidad del producto que actualmente utilizan la catalogan como buena en un 80%, regular 20%; por tanto se observa que existen inconformidades de las Instituciones encuestadas con respecto a las dimensiones de la calidad del producto.

**Cuadro 26. Utilidad del producto**

UTILIDAD DEL PRODUCTO	No	%
SEGURIDAD	15	100,0
HIGIENE	12	80,0
PROTECCION	14	93,3
DISMINUIR RIESGOS	14	93,3
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 23. Utilidad del producto**



**Fuente:** Este estudio. 2010

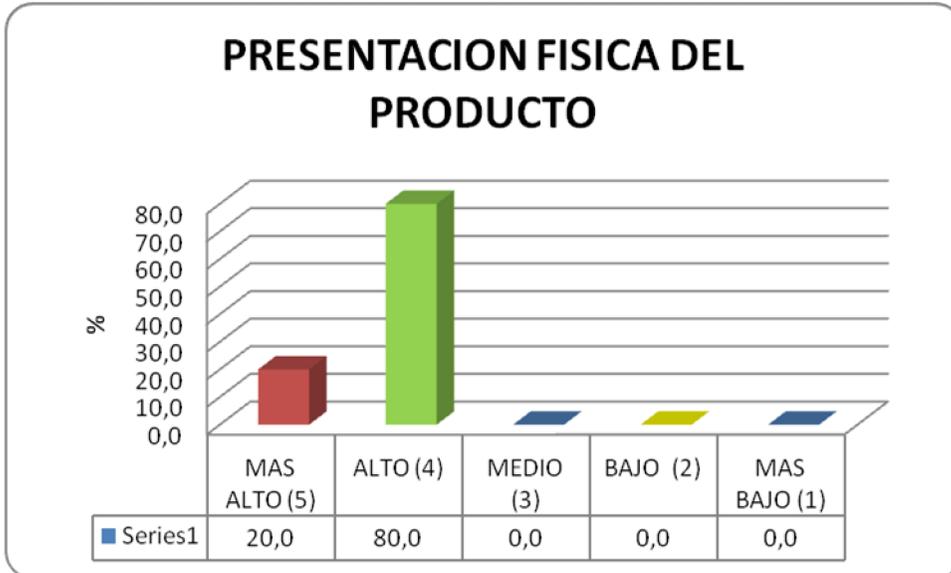
Con respecto a la utilidad del producto, el 100% lo usa por seguridad, 80% por higiene, 93.3% protección y 93.3% para disminuir riesgos. Estas características deben tenerse en cuenta para la promoción y publicidad del producto por parte de los asesores comerciales de COBO & ASOCIADOS.

**Cuadro 27. Presentación física del producto.**

PRESENTACION FISICA DEL PRODUCTO	No	%
MAS ALTO (5)	3	20,0
ALTO (4)	12	80,0
MEDIO (3)	0	0,0
BAJO (2)	0	0,0
MAS BAJO (1)	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 24. Presentación física del producto.**



**Fuente:** Este estudio. 2010

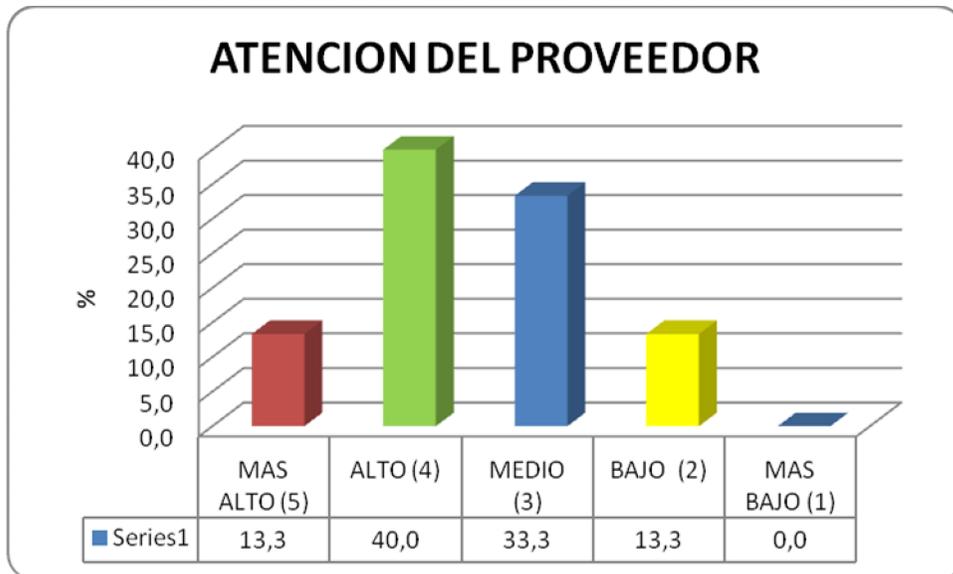
Con respecto a la presentación física del producto el 80% la considera alta y 20% más alta. COBO y ASOCIADOS no debe preocuparse por esta situación ya que la presentación física del catéter IV es excelente.

**Cuadro 28. Atención del proveedor**

ATENCION DEL PROVEEDOR	No	%
MAS ALTO (5)	2	13,3
ALTO (4)	6	40,0
MEDIO (3)	5	33,3
BAJO (2)	2	13,3
MAS BAJO (1)	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 25. Atención del proveedor**



**Fuente:** Este estudio. 2010

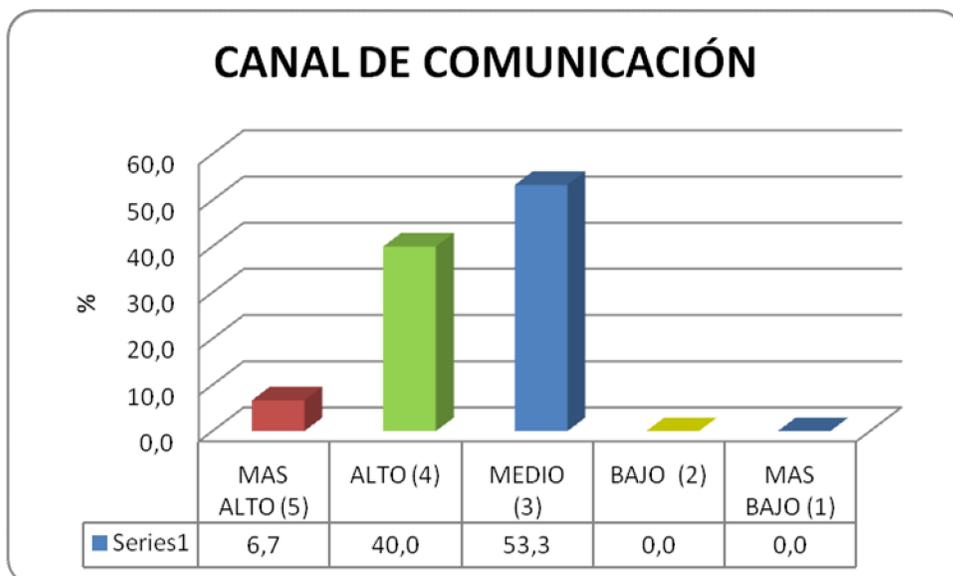
En este ítem es donde se observan más fallas, situación que debe ser aprovechada por COBO y ASOCIADOS ya que el 33.3% de las Instituciones consideran la atención del proveedor como regular y el 13.3% mala. En este sentido se debe hacer esfuerzos en el personal de ventas para que la atención sea la idónea.

**Cuadro 29. Canal de comunicación**

CANAL DE COMUNICACIÓN	No	%
MAS ALTO (5)	1	6,7
ALTO (4)	6	40,0
MEDIO (3)	8	53,3
BAJO (2)	0	0,0
MAS BAJO (1)	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 26. Canal de comunicación**



**Fuente:** Este estudio. 2010

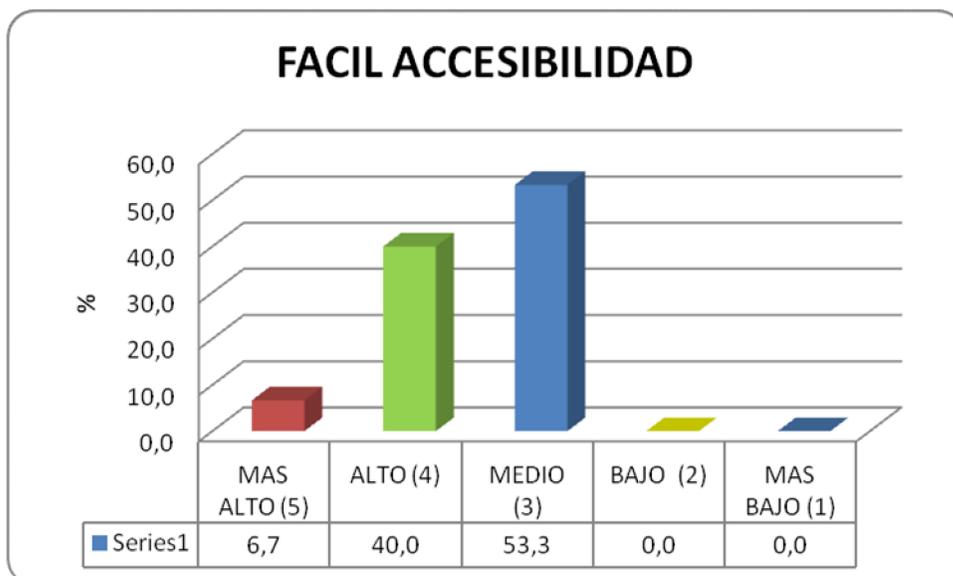
Otro aspecto que presenta deficiencias en los proveedores actuales de catéter es su falta de canales de comunicación efectivos; ya que el 53.3% lo consideran regular. En consecuencia COBO y ASOCIADOS debe establecer una política de comunicación abierta y directa con sus clientes para ganar mercado con este producto.

**Cuadro 30. Facil accesibilidad**

FACIL ACCESIBILIDAD	No	%
MAS ALTO (5)	1	6,7
ALTO (4)	5	33,3
MEDIO (3)	7	46,7
BAJO (2)	2	13,3
MAS BAJO (1)	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 27. Facil accesibilidad**



**Fuente:** Este estudio. 2010

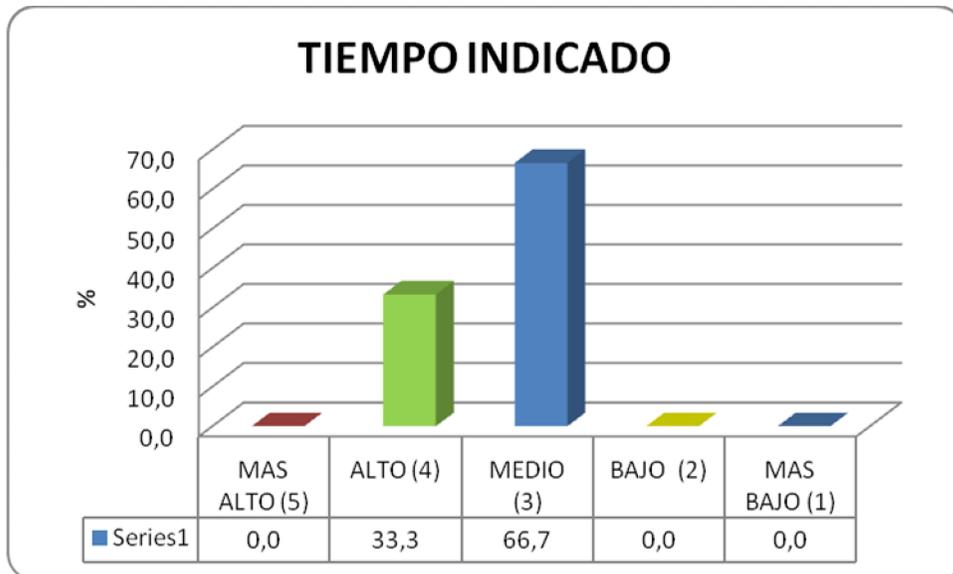
El producto es de fácil accesibilidad tan solo en un 40%, 53.3% lo consideran regular o medio; estos hechos deben aprovecharse por parte de COBO & ASOCIADOS para facilitar la entrega y distribución de estos productos en las Instituciones de salud.

**Cuadro 31. Tiempo indicado**

TIEMPO INDICADO	No	%
MAS ALTO (5)	0	0,0
ALTO (4)	5	33,3
MEDIO (3)	10	66,7
BAJO (2)	0	0,0
MAS BAJO (1)	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 28. Tiempo indicado**



**Fuente:** Este estudio. 2010

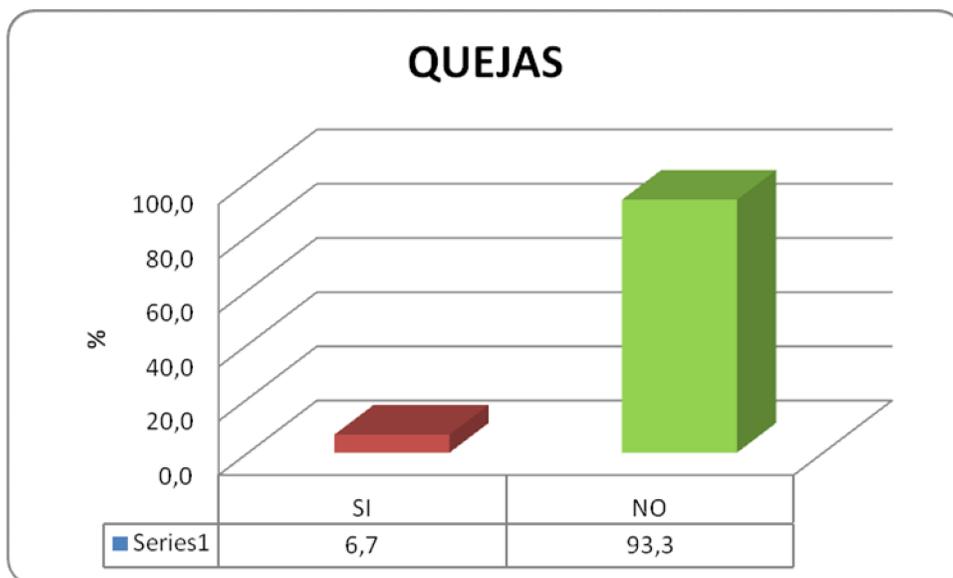
Con respecto al tiempo de entrega del producto es regular en un 66.7%; con lo cual se puede concluir que la logística de los proveedores actuales no es adecuada; por tanto se sugiere a COBO y ASOCIADOS ejecutar una política de entrega rápida y al tiempo justo.

**Cuadro 32. Quejas Con Respecto Al Trato Y Amabilidad Del Personal**

QUEJAS CON RESPECTO AL TRATO Y AMABILIDAD DEL PERSONAL	No	%
SI	1	6,7
NO	14	93,3
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 29. Quejas Con Respecto Al Trato Y Amabilidad Del Personal**



**Fuente:** Este estudio. 2010

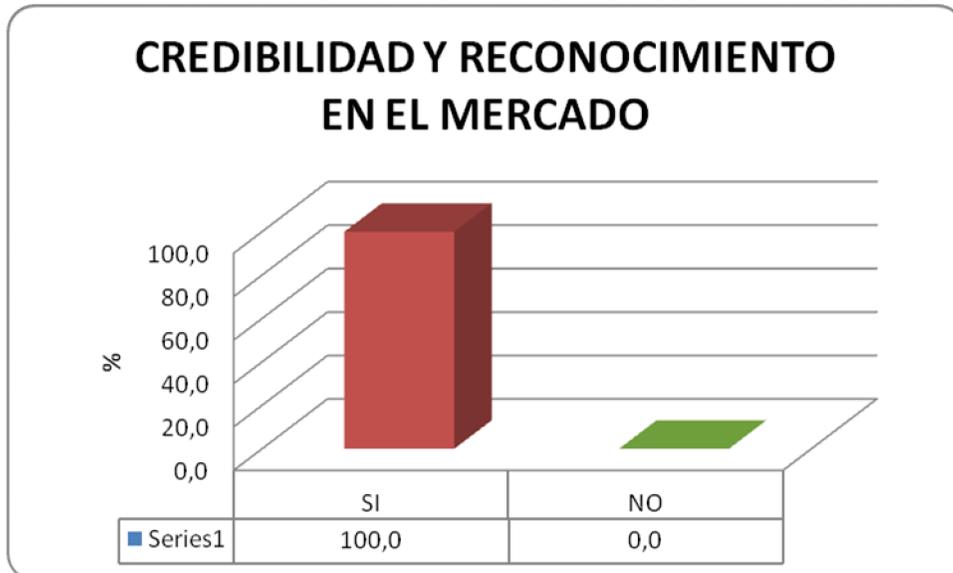
El 6.7% de las Instituciones presentan quejas con respecto al trato y amabilidad del personal, situación que debe ser analizada para capacitar al personal de COBO & ASOCIADOS para brindar un excelente servicio al cliente.

**Cuadro 33. Credibilidad y reconocimiento en el mercado**

CREDIBILIDAD Y RECONOCIMIENTO EN EL MERCADO	No	%
SI	15	100,0
NO	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 30. Credibilidad y reconocimiento en el mercado**



**Fuente:** Este estudio. 2010

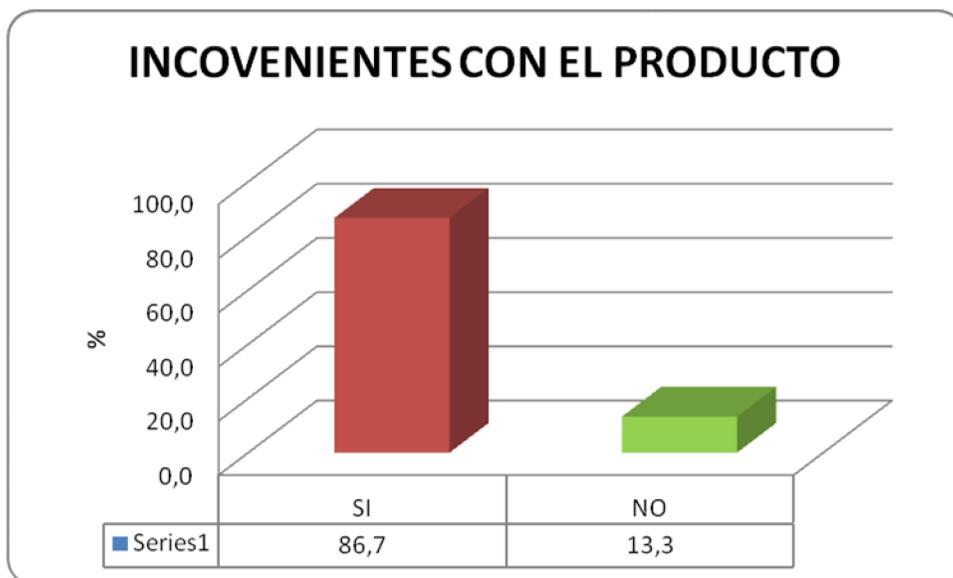
Se observa que los proveedores actuales del catéter gozan de credibilidad y reconocimiento en el mercado, sin embargo se puede aprovechar la imagen corporativa y posicionamiento de COBO & ASOCIADOS para posicionar el nuevo producto y para distribuir en el mercado.

**Cuadro 34. Inconvenientes Con El Producto**

INCOVENIENTES CON EL PRODUCTO	No	%
SI	13	86,7
NO	2	13,3
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 31. Inconvenientes Con El Producto**



**Fuente:** Este estudio. 2010

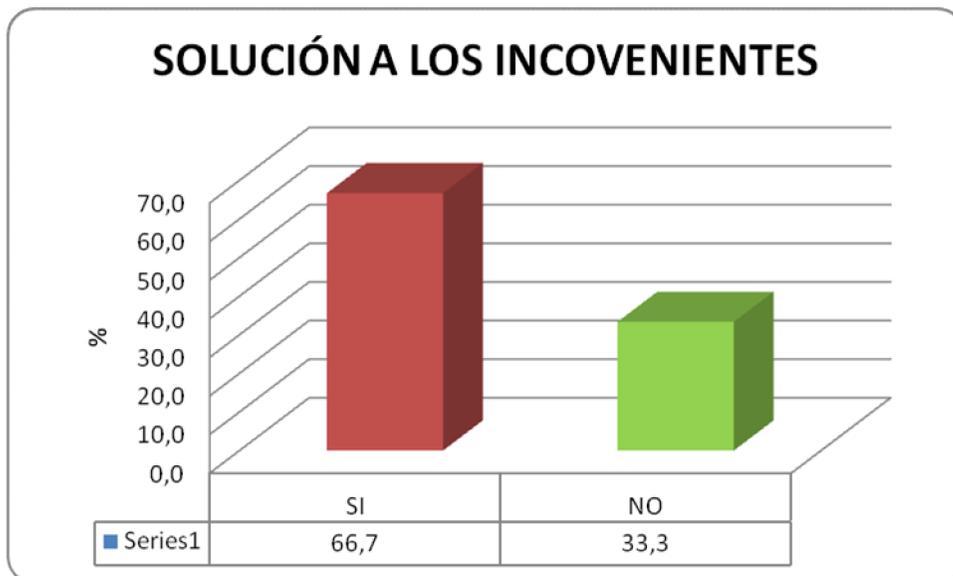
De los 15 establecimientos de salud entrevistados el 86.7% afirma haber tenido inconvenientes con el producto por la calidad, atención, demoras en la entrega básicamente; por tanto debe incorporarse esta situación para promocionar el Cateter IV como un excelente alternativa por su calidad y seguridad garantizadas.

**Cuadro 35. Solucion A Los Inconvenientes**

SOLUCION A LOS INCONVENIENTES	No	%
SI	10	66,7
NO	5	33,3
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 32. Solucion A Los Inconvenientes**



**Fuente:** Este estudio. 2010

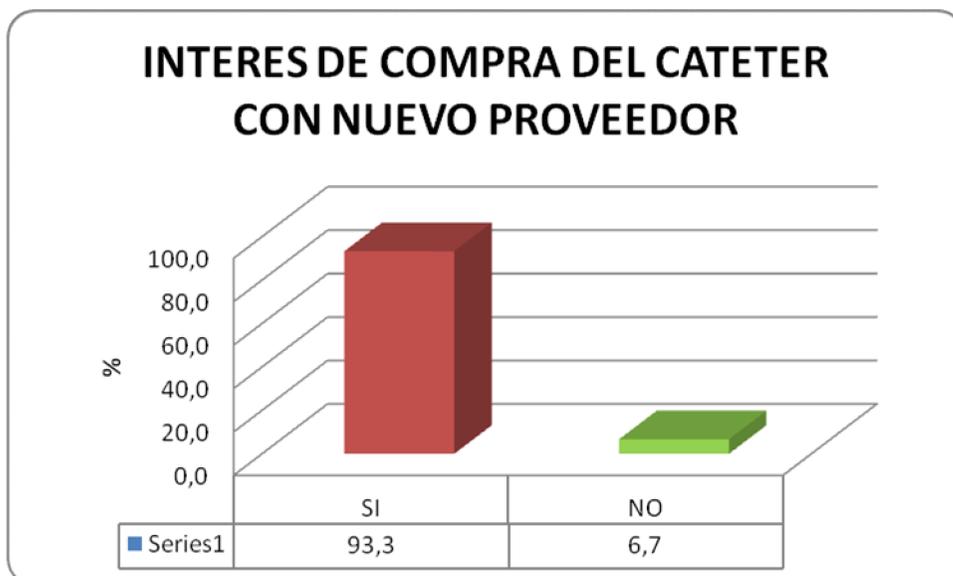
El 66.7% de los casos se le ha dado solución a los inconvenientes presentados por parte de los proveedores de los catéter IV.

**Cuadro 36. Interes de compra del cateter con nuevo proveedor**

INTERES DE COMPRA DEL CATETER CON NUEVO PROVEEDOR	No	%
SI	14	93,3
NO	1	6,7
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 33. Interés de compra del cateter con nuevo proveedor**



**Fuente:** Este estudio. 2010

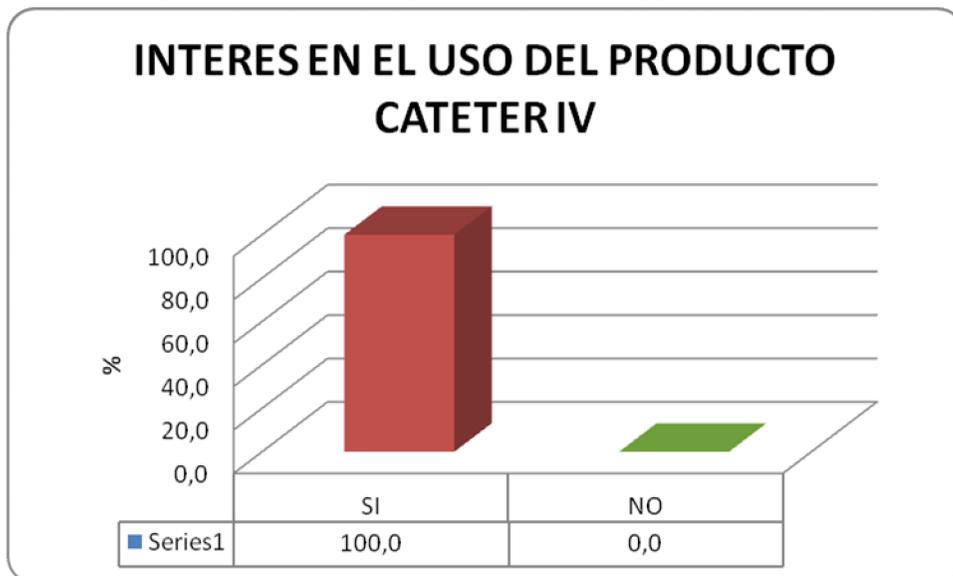
El 93.3% de las Instituciones se encuentran interesadas en la compra del catéter IV por tanto se observa la factibilidad del proyecto y su viabilidad de mercado que nos sirve de patrón para proyectar las ventas.

**Cuadro 37. Interés en el uso del producto cateter Iv**

INTERES EN EL USO DEL PRODUCTO CATETER IV	No	%
SI	15	100,0
NO	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 34. Interés en el uso del producto cateter Iv**



**Fuente:** Este estudio. 2010

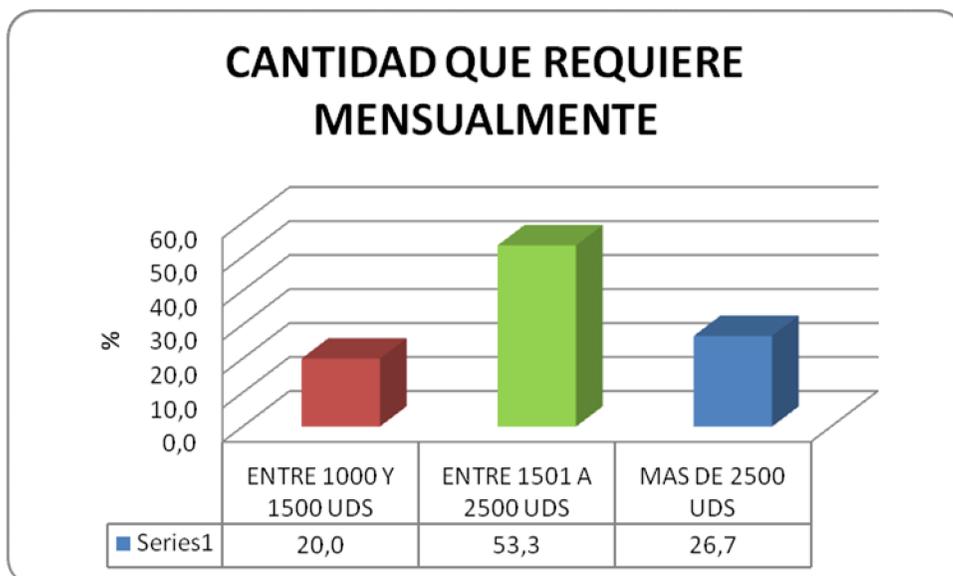
El 100% de las instituciones se encuentran interesadas en el uso del producto por tanto se detecta la viabilidad total de mercado.

**Cuadro 38. Cantidad Que Requiere Mensualmente**

CANTIDAD QUE REQUIERE MENSUALMENTE	No	%
ENTRE 1000 Y 1500 UDS	3	20,0
ENTRE 1501 A 2500 UDS	8	53,3
MAS DE 2500 UDS	4	26,7
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 35. Cantidad Que Requiere Mensualmente**



**Fuente:** Este estudio. 2010

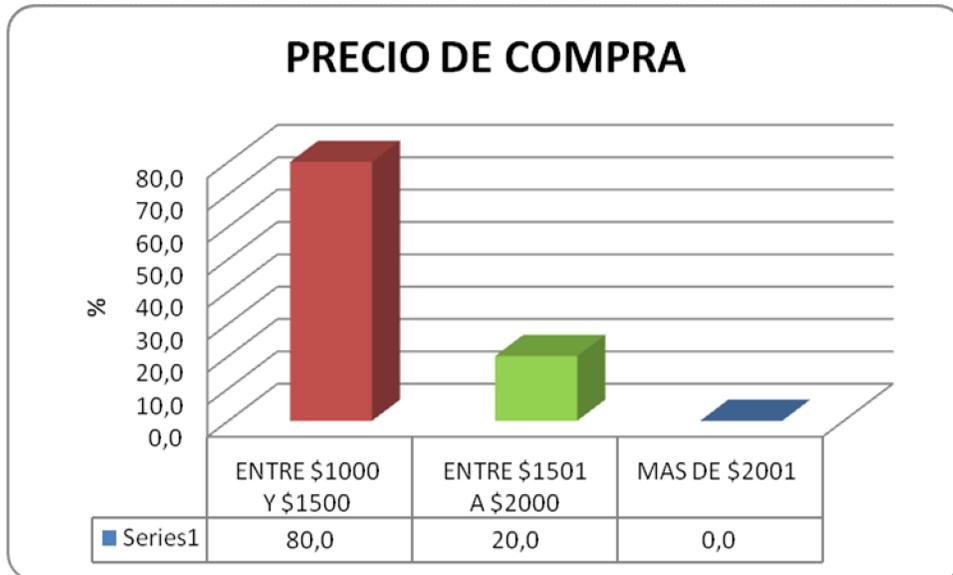
Esta figura es de importancia alta por cuanto nos permite proyectar ventas, es así como el 53.3% de las Instituciones de salud están dispuestas a comprar entre 1.501 a 2.500 unidades, el 26.7% más de 2500 unidades y 20% entre 1.000 y 1.500 unidades.

**Cuadro 39. Precio de compra**

PRECIO DE COMPRA	No	%
ENTRE \$1000 Y \$1500	12	80,0
ENTRE \$1501 A \$2000	3	20,0
MAS DE \$2001	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este estudio. 2010

**Figura 36. Precio de compra**



**Fuente:** Este estudio. 2010

El precio de compra es un ítem de importancia para la fijación del precio, el 80% de las Instituciones esta dispuesto a pagar entre \$1.000 a \$1.500 por catéter; rango que debe tenerse en cuenta para la fijación del precio.

#### **7.4 ANALISIS DE LA OFERTA Catéteres IV PROTECTIV® PLUS**

Por más de una década, los Catéteres IV PROTECTIV® de Seguridad han sido la elección más fiable de los profesionales de la salud. Es fácil saber por qué. El catéter PROTECTIV® ofrece características de seguridad distintivas con resultados documentados que prueban su éxito en reducir el número de lesiones por agujas.

Su personal medico, de anestesiología y de enfermería, podrá escoger entre diferentes materiales y diferentes sistemas de seguridad contra pinchazos accidentales.

Catéteres iv periféricos con sistema de seguridad de activación automática

Gama de catéteres Safety  
Los catéteres iv periféricos Safety evitan totalmente

el riesgo de pinchazos accidentales y la transmisión de enfermedades contagiosas al personal sanitario. Estos catéteres incorporan un escudo protector que cubre el bisel de la aguja al retirarla tras la inserción del catéter, eliminando el riesgo de activación accidental. El mecanismo de seguridad se activa automáticamente una vez realizada con éxito la cateterización y sin necesidad de tener que accionar ningún mecanismo adicional.



The image displays two different types of medical catheters. The top one, Introcan Safety, is a long, thin catheter with a purple handle and a silver needle. The bottom one, Vasofix Safety, is a shorter catheter with a green handle and a silver needle. Both are shown against a white background with blue decorative bars above and below them.

**Introcan® Safety**  
Catéter de poliuretano de alta biocompatibilidad y permanencia.  
Amplia gama: 14 a 24 G.

**Vasofix® Safety**  
Catéter con punto de inyección sin aguja en el conector y alas de fijación de gran tamaño.  
Material: poliuretano de alta biocompatibilidad y permanencia.

## 8. ESTUDIO DE OPERACIONES

### 8.1 LOCALIZACION DE LA EMPRESA

San Juan de Pasto es una ciudad de Colombia, capital del departamento de Nariño, además de ser la cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido centro administrativo, cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Es también conocida como *Ciudad sorpresa de Colombia*



#### **Sector salud**

En la ciudad está la mayoría de instituciones que configuran la red hospitalaria del departamento de Nariño con cinco hospitales y cuatro clínicas para los niveles dos y tres; para la prestación del servicio en el nivel uno se encuentra además de los anteriores, siete centros y dos puestos de salud que ofertan en total 1332 camas hospitalarias para cubrir la demanda de medicina interna, cirugía, pediatría, obstetricia, partos y psiquiatría básicamente.

En el municipio la red la oferta de instituciones públicas está organizada cuatro redes para la prestación del servicio: Red norte, coordinada por el Hospital Civil incluidos tres puestos de salud y un centro; la red sur, coordinada por el Centro de Salud de la Rosa incluidos tres puestos de salud, un centro y una unidad móvil; la red suroriente coordinada por el Centro de Salud Lorenzo de Aldana incluidos

cinco puestos de salud y un centro y la red de occidente coordinada por el Centro de Salud Tamasagra incluidos cinco centros de salud y el Centro de Zoonosis.<sup>25</sup>

Entre los principales centros hospitalarios están:

- Hospital Universitario Departamental de Nariño HUDN.
- Clínica Nuestra Señora de Fátima
- Fundación Hospital San Pedro
- Hospital Infantil los Angeles
- Hospital Mental Nuestra Señora del Perpetuo Socorro (Salud mental femenina)
- Hospital San Rafael de Pasto (Salud mental masculina)

### **COBO Y ASOCIADOS DE OCCIDENTE**

El ámbito del presente plan de negocios se desarrollará en la empresa Cobo & Asociados de Occidente y las instituciones, EPSs, IPSs, ARSs, pacientes en la ciudad de Pasto.

**DIRECCION PASTO: carrera 17 No. 16-35 piso 2**  
**TELEFONO: (2)7210520**

---

<sup>25</sup> Plan de desarrollo municipal. 2004 – 2007

## Cuadro 40. Procedimientos

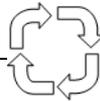
Responsable del Proceso

Jefe de Almacén

<b>OBJETIVO</b>	<i>Recibir, almacenar, despachar y entregar los productos acordes a los requisitos de conformidad establecidos por los fabricantes y COBO &amp; ASOCIADOS DE OCCIDENTE S.A., brindando a todos nuestros clientes productos de óptima calidad.</i>
-----------------	---

<b>ENTRADAS</b>						
<b>PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	<b>GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>GESTIÓN DE COMPRAS</b>	<b>GESTIÓN COMERCIAL</b>	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>	<b>EXTERNAS</b>
<i>Lineamientos Directrices de manejo de productos.</i>	<i>Capacitación y actualización sobre cambios al sistema Documentación controlada del S.G.C. Planes de mejoramiento</i>	<i>Estado del producto (Agotado, próximo a vencerse ó vencido etc.) Autorización de devolución al proveedor. Ordenes de compra. Soporte documental de almacenamiento y despacho.</i>	<i>Documentación soporte de despacho. Requisitos ó lineamientos de entrega de producto.</i>	<i>Suministros, recursos y servicios necesarios para la operación del proceso. Capacitaciones y cursos de formación. Personal Calificado.</i>		<i>Quejas Producto (Entradas de almacén). Requisitos y condiciones de almacenamiento del proveedor.</i>

<b>ACTIVIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidad de espacio para recepción, almacenamiento y despacho de mercancía.</li> <li>2. Planes de acciones resultado de no conformidades relacionadas con el mismo.</li> <li>3. Alistamiento de pedidos programados</li> </ol>	<div style="text-align: center; font-size: 4em; opacity: 0.5;">P H</div> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción de mercancía.</li> <li>2. revisión del estado de llegada de la mercancía.</li> <li>3. Almacenamiento.</li> <li>4. Rotación de inventario.</li> <li>5. Despacho y distribución de producto.</li> <li>6. Segregación y manejo del producto no conforme.</li> <li>7. Inventarios de mercancía.</li> <li>8. informar sobre no conformidades.</li> <li>9. Control de plagas</li> </ol>



<p>1. <i>Plantear acciones correctivas / preventivas para no conformidades detectadas directamente en el proceso o a través del incumplimiento de indicadores del mismo.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Estado de ejecución de planes de acción relacionadas con el proceso.</i></li> <li>2. <i>Rotación de inventarios (lotes, fechas de vencimiento)</i></li> <li>3. <i>Conformidad del producto en recepción, despacho y distribución.</i></li> <li>4. <i>Estado de acciones para el control de plagas.</i></li> <li>5. <i>Vencimiento de productos.</i></li> <li>6. <i>Seguimiento a producto no conforme.</i></li> <li>7. <i>Documentación soporte en recepción y despacho del producto.</i></li> <li>8. <i>Condiciones de almacenamiento, según directrices del fabricante.</i></li> </ol>
--	---

A V

**SALIDAS**

PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL	GESTIÓN DE CALIDAD	GESTIÓN DE COMPRAS	GESTIÓN COMERCIAL	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	GESTIÓN FINANCIERA	EXTERNAS
Necesidades de recursos físicos y de estructura.	Estado de acciones preventivas/ acciones correctivas Informe de seguimiento, medición, desempeño y cumplimiento de objetivos del proceso Necesidades elaboración / modificación / anulación de documentos. Planes de Mejoramiento.	Estado y necesidades del producto (Agotado, próximo a vencerse etc.) Facturas y Remisiones de producto recibido en bodega. Información de ingreso de mercancía. (producto no conforme)	Retroalimentación sobre producto no conforme Retroalimentación sobre la planificación del despacho Documentación soporte de la entrega de producto.	Necesidad de Suministros, recursos y servicios necesarios para la operación del proceso. Necesidad de Capacitaciones y cursos de formación		Devolución a proveedores Salida del producto al cliente

**RESPONSABILIDADES**

	GERENTE	ASESOR COMERCIAL	ASIST. ADMINISTRA	AUXILIAR EN ADMINISTRA. Y VENTAS	REP. DE LA GERENCIA	AUXILIAR CONTABLE	COORD. DE CALIDAD	JEFE DE ALMACÉN	SERVICIO AL CLIENTE	AUX. DE ENTREGA Y MENSAJERÍA	AUXILIAR DE ALMACÉN	AUX. DE ENTREGA	CONTADOR
<b>F</b>	1,2							1,2,3			1,2,3		
<b>H</b>				9				1,2,3,4,5,6,7,8,9		5,6,8	1,2,3,4,5,6,7,8,9	5,6,8	
<b>V</b>				4			1,3,6	1,2,3,4,5,6,7,8	2	3,5,6,7	1,2,3,4,5,6,7,8	3,5,6,7	
<b>A</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

<b>RECURSOS</b>		<b>DOCUMENTOS</b>	<b>REQUISITOS</b>	
<b>HUMANO</b>	<b>TÉCNICO</b>		<b>LEGAL</b>	<b>NORMA ISO</b>

Jefe de Bodega. Auxiliar de Mensajería. Auxiliar de Entregas. Auxiliar de Almacén Químico Farmacéutico	Software de contabilidad, escritura y hoja electrónica, Computador. Elementos mecánicos de carga. Neveras portátiles y fijas, Aire acondicionado, área de almacenamiento, estanterías, estibas, equipos de medición (Temperatura y Humedad).	Ver Matriz de Documentos de Calidad	Ver DPO-14 MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES	Norma ISO 9001:2000 ÍTEM 7.1 – 7.4.3 – 7.5.1 – 7.5.5 – 8.2.3- 8.2.4 – 8.3 – 8.4
--	--	-------------------------------------	---	--

### ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO

Rotación de Inventario, Control de Plagas, verificación de fechas de vencimiento

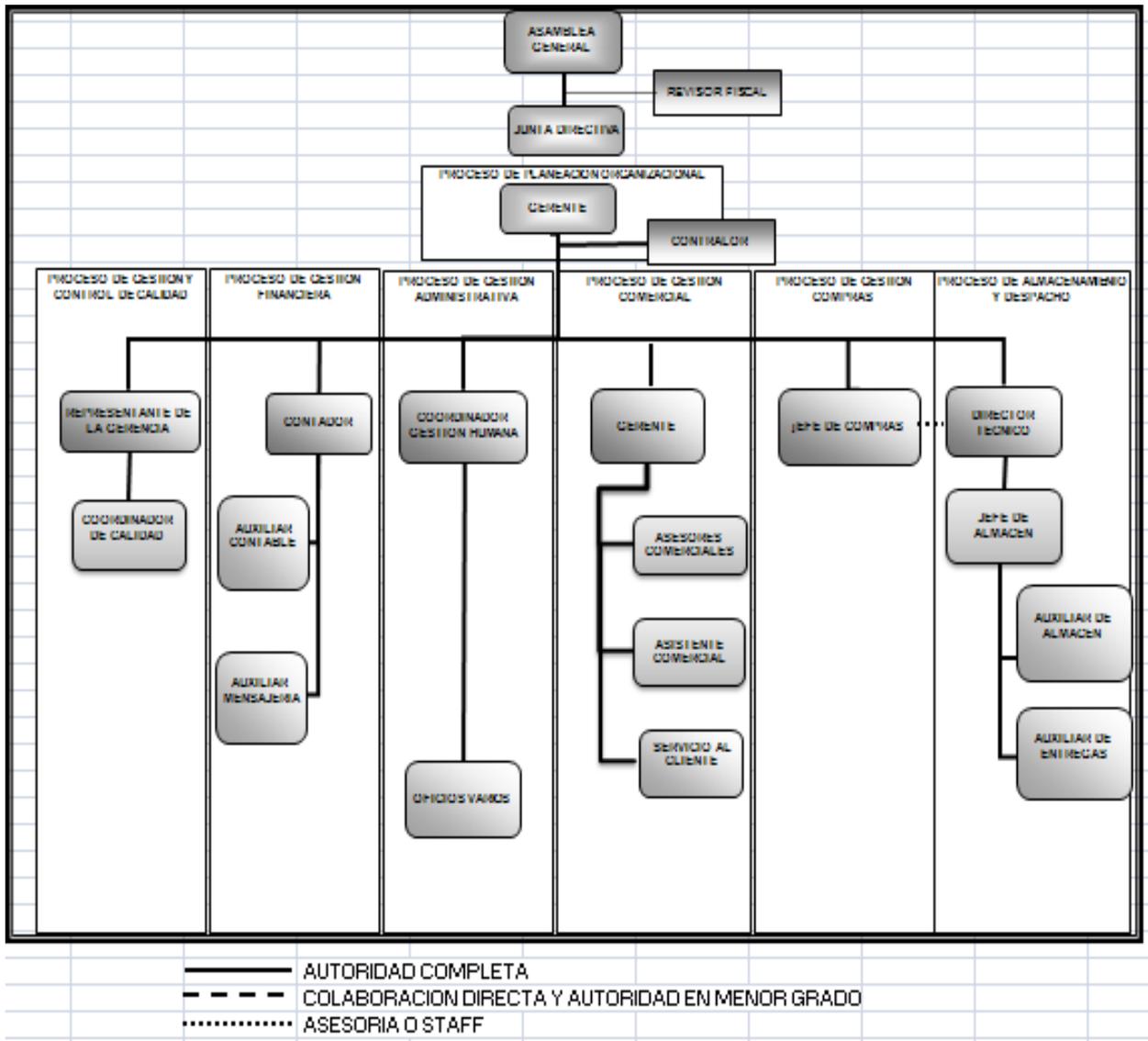
### ACTIVIDADES DE MEDICIÓN

OBJETIVO DE CALIDAD	ESTRATEGIAS	META	TENDENCIA	INDICADOR	MÉTODO DE CALCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Disminuir productos no conformes en bodega	Disminuir el número de productos no conformes	< 10%	Decreciente	% Productos no conformes	$\frac{\text{Total Producto No Conforme}}{\text{Total de Producto en Bodega}} \times 100\%$	Mensual
Disminuir el valor de productos no conformes en bodega	Disminuir el valor de los productos no conformes	< 1%	Decreciente	% Valor productos no conformes	$\frac{\text{Valor de producto no conforme}}{\text{Valor total de inventario}} \times 100\%$	Mensual.
Garantizar la puntualidad en las entregas	Midiendo tiempos de entrega y despacho	>80%	Creciente	% de entregas puntuales	$\frac{\text{Total de entregas puntuales}}{\text{Total despachos realizados}} \times 100\%$	Mensual

Fuente: Este estudio. 2010

## 8.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL

Figura 37. Organigrama



Fuente: Este estudio. 2010

## 8.3 MANUAL DE FUNCIONES

### INTRODUCCIÓN.

Este documento recoge las necesidades que la empresa ha identificado para el buen cumplimiento de la prestación de un servicio de calidad por parte de todos nuestros empleados, hacia nuestros clientes y proveedores.

Es de importancia reconocer que el presente documento satisface las necesidades de dar claridad y coherencia al personal que labora dentro de la empresa, de sus tareas, relaciones con otros cargos, de las jerarquías y subordinaciones. Por tanto este documento adquiere el cuerpo de Manual de Funciones y perfil del cargo.

Se debe tener en cuenta que éstos no son estáticos ni definitivos, si no que están en constante cambio y evolución, para adaptarse a las necesidades de nuestros clientes, proveedores y de la organización misma.

### Gerente

#### UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Remítase por favor al documento DPO-03 ORGANIGRAMA, para identificar la ubicación del Gerente en la estructura organizacional de la empresa.

PROCESOS AL QUE PERTENECE	JEFE DIRECTO
Planeación organizacional y Gestión Comercial	Junta Directiva

#### PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	OBSERVACIÓN
POSTGRADO	Preferible, no obligatorio
UNIVERSITARIO	Preferiblemente relacionado con carreras administrativas, ingeniería industrial ó afines. Aceptable contaduría ó afines al área comercial, avalando la experiencia con la educación.
TECNOLÓGICA	N.A.
EDUCACIÓN BÁSICA	Aplica en defecto por estudios universitarios.

<b>EXPERIENCIA</b>
Tener experiencia mínima de 4 años y medio desempeñando cargos como gerente o director o jefe en cargos directivos y administrativos con experiencia en ventas, mercadeo, comercio exterior e importaciones.
<b>FORMACIÓN</b>
Orientados hacia el área de mercadeo y comercialización, Gerenciales, financiera y/o administrativo y Sistema de calidad. Conocimiento y/o manejo básico de: Comercio exterior, Word, Excel, Internet y Outlook., Ingles intermedio.

### **CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD (EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO)**

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	
COMPROMISO CON SU CARGO Y LA COMPAÑÍA	INNOVACIÓN Y ACTITUD FRENTE AL TRABAJO
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	TRABAJO EN EQUIPO
ANÁLISIS DE POTENCIAL Y CALIDAD DE TRABAJO	ATENCIÓN AL CLIENTE
COMUNICACIÓN	RELACIONES INTERPERSONALES

### **TIPO DE CONTRATACIÓN.**

Contrato a término indefinido a través de contratación directa.

### **INFORMACIÓN GENERAL**

Tipo de cargo:	Gerencial
Proceso(s):	Planeación Organizacional – Gestión Comercial
Jefe inmediato:	Junta Directiva
Personal a cargo:	Todo el Personal
Nivel salarial:	Determinado por la junta directiva.

Factores de riesgo (salud Ergonómico. ocupacional):

### **MISIÓN DEL CARGO:**

- Velar por el óptimo funcionamiento de la Compañía, teniendo presente la visión, misión y objetivos de calidad; generando valor a los accionistas y cumpliendo con lo requisitos legales y normativos establecidos por el Estado.
- Establecer políticas y estrategias comerciales, que permitan cumplir los presupuestos de ventas establecidos por la compañía

### **RESUMEN DE FUNCIONES:**

- Autorizar la compra de activos tangibles e intangibles que no sean potestad de los directores de área
- Autorizar la contratación o despido de subalternos y directores de área
- Dar solución a las No conformidades y acciones correctivas relacionadas con su Dpto. o la organización
- Desarrolla un nivel sinérgico entre todas las áreas de la compañía y ayuda a tomar decisiones
- Hace cumplir las normas y procedimientos establecidos por la compañía
- Informa a la asamblea de accionistas sobre el estado financiero de la compañía y en general de su gestión
- Optimiza el desempeño de cada uno de las áreas del Dpto. a su cargo y crea un clima de compromiso hacia toda la organización
- Ordena las acciones a que haya lugar, contra los administradores de los bienes sociales o cualquier otra persona que incumpla con sus obligaciones u ocasione daño o prejuicios a productos y/o servicios en detrimento de la compañía y/o de la sociedad
- Planifica, ejecuta y verifica el cumplimiento del presupuesto anual de la compañía
- Realizar informe de revisión gerencial según lo establecido en el procedimiento PPO – 01
- Representa legalmente a la compañía.
- Supervisa el manejo de los recursos de la Compañía.
- Vela por el buen manejo de la autonomía del recurso humano
- Verifica el cumplimiento de las obligaciones contractuales con el recurso humano
- Apoyar a la fuerza de ventas para el logro de los objetivos individuales y grupales
- Autorizar apertura de créditos a nuevos clientes
- Coordina la logística de las importaciones
- Da inducción y capacitación a los empleados nuevos de los cargos directivos
- Define políticas de venta y crédito

- Establece directrices de compra de productos y realiza seguimiento a su adecuada ejecución
- Genera e implementa estrategias de mercadeo, comercialización y ventas
- Planifica, ejecuta y verifica el Presupuesto mensual de Ventas
- Vela por la adecuada atención al Cliente.
- Participa de la revisión del S.G.C. a través de las auditorias internas del sistema
- Plantea acciones correctivas / preventivas para no las conformidades detectadas directamente en el proceso o a través del incumplimiento de indicadores del proceso.
- Toma acciones y autoriza planes de acción resultado de no conformidades detectadas de la revisión gerencial.
- Verifica el estado de ejecución de planes de acción relacionadas con el proceso.
- Realizar evaluaciones de desempeño de los Directores de proceso.
- Verificar la eficacia de (de los) plan(es) de Capacitación del personal a su cargo.

**AUTORIDAD:**

- Autorizar las compras de equipos, instrumentos, infraestructura y tecnologías.
- Planear y tomar decisiones estratégicas y de Inversión.
- Tomar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados
- Definir parámetros de cartera, clientes y términos comerciales.
- Definir ingreso ó salida de proveedores.
- Contratación ó retiro del recurso humano.
- Modificar el S.G.C.

**PROMOCIÓN DEL CARGO:**

Personal que tenga un mínimo de 54 meses continuos desempeñando el cargo Representante de la gerencia ó Asistente Administrativo y haya sido capacitado para el desarrollo de estas labores podrá ser promovido para dicho cargo, previa verificación del perfil y evaluación de desempeño.

**Asistente administrativo**

**UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Remítase al documento DPO-03 ORGANIGRAMA e identifique la ubicación del Asistente Administrativo en la estructura organizacional de la empresa.

<b>PROCESOS AL QUE PERTENECE</b>	<b>JEFE DIRECTO</b>
Gestión de Compras y Gestión Administrativa	Gerente de la empresa

## PERFIL DEL CARGO

<b>EDUCACIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>POSTGRADO</b>	Preferible, no obligatorio
<b>UNIVERSITARIO</b>	Preferiblemente relacionado con carreras administrativas, ingeniería industrial ó afines. Aceptable contaduría ó afines al área comercial, avalando la experiencia con la educación.
<b>TECNOLÓGICA</b>	N.A.
<b>EDUCACIÓN BÁSICA</b>	Aplica en defecto por estudios universitarios.
<b>EXPERIENCIA</b>	
Tener experiencia mínima de 4 años desempeñando cargos de Jefe o auxiliar en cargos directivos y/o administrativos, comercio exterior e importaciones, jefe de logística o bodega,	
<b>FORMACIÓN</b>	
<p>Orientados hacia el área financiera y/ó administrativo, área de recursos humanos, contabilidad y costos, logística y Sistema de calidad.</p> <p>Conocimiento y/ó manejo básico de: Word, Excel, Internet y Outlook., Manejo de Programas Contables.</p> <p>Inglés intermedio (lectura y comprensión de textos)</p>	

## CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD (EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO)

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	
COMPROMISO CON SU CARGO Y LA COMPAÑÍA	INNOVACIÓN Y ACTITUD FRENTE AL TRABAJO
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	TRABAJO EN EQUIPO
ANÁLISIS DE POTENCIAL Y CALIDAD DE TRABAJO	ATENCIÓN AL CLIENTE

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	
COMUNICACIÓN	RELACIONES INTERPERSONALES

### **TIPO DE CONTRATACIÓN.**

Contrato a término indefinido a través de contratación directa con la empresa ó contrato por misión.

### **INFORMACIÓN GENERAL**

Tipo de cargo:	Directivo
Proceso(s):	Gestión de compras
Jefe inmediato:	Gerente
Personal a cargo:	Auxiliar administrativo y de ventas Auxiliar de mensajería y despacho
Nivel salarial:	2.5 – 3.5 S.M.M.L.V. <sup>26</sup>
Factores de riesgo (salud ocupacional):	Ergonómico, Psicosocial.

### **MISIÓN DEL CARGO:**

- Mantener stock de inventario para suplir los requisitos y necesidades del cliente externo.
- Establecer precios de venta del producto, acorde a las directrices de margen bruto de utilidad establecidos por Gerencia.
- Realizar estudio de rotación de inventario, favoreciendo la liquidez y disminución de los costos financieros asociados al inventario.

### **RESUMEN DE FUNCIONES:**

- Autorizar permisos o licencias al personal a cargo.
- Autorizar préstamos de mercancía (Manteniendo actualizado los movimientos de mercancía en el software contable de la empresa)
- Cotiza productos.
- Mantener actualizados los precios de venta de los productos, acorde a los márgenes de rentabilidad y directrices establecidos por la gerencia.
- Realiza el seguimiento de las Notas crédito solicitado
- Realiza la programación de compras, reajustando la misma a las fluctuaciones
- Realiza las reclamaciones a que hubiese lugar, relacionadas con el producto comprado.
- Realiza órdenes de compras.

<sup>26</sup> La Gerencia podrá determinar bonificaciones económicas por cumplimiento de objetivos y/ó desempeño laboral.

- Retroalimenta al Jefe de Bodega sobre las ordenes de compra y entrada de inventario
- Revisar los Pendientes de clientes.
- Verifica el inventario de productos controlados y envía el (los) informe(s) correspondiente.
- Verifica el Stock de producto en inventario.
- Verifica la recepción de mercancía en bodega con las órdenes de compra puestas.
- Verifica la rotación de inventarios (lotes, fechas de vencimiento)
- Elabora el reporte de producto controlado para la realización de los informes legales.
- Negociar precios y plazos de pago.
- Participa de la revisión del S.G.C. a través de las auditorias internas del sistema.
- Plantea acciones correctivas / preventivas para las no conformidades detectadas directamente en el proceso o a través del incumplimiento de indicadores del proceso.
- Realiza la evaluación de proveedores.
- Realiza los informe de gestión de su proceso teniendo presente los Indicadores de gestión asociados al proceso
- Realiza los informes de evaluación de proveedores
- Verifica el estado de ejecución de planes de acción relacionadas con el proceso.
- Verifica la conformidad del producto recibido.
- Realizar evaluaciones de desempeño del personal a su cargo.
- Verificar la eficacia de (de los) plan(es) de Capacitación del personal a su cargo.
- Apoyar en la realización de las licitaciones y cotizaciones.
- Apoyar al proceso de gestión comercial en la verificación de la suficiencia de las licitaciones.

#### **AUTORIDAD:**

- Comprar las cantidades de productos hospitalarios necesarias para comercializar y distribuir.
- Definir los niveles de inventario de productos.
- Calificar y Evaluar proveedores.
- Programar inventario físico de Almacén.
- Autorizar préstamos y traslados de productos hospitalarios entre sedes.
- Solicitar notas crédito por cumplimiento.

#### **PROMOCIÓN DEL CARGO**

Personal que tenga un mínimo de 12 meses continuos desempeñando el cargo Representante de la gerencia, Auxiliar Administrativo y de ventas y haya sido capacitado para el desarrollo de estas labores podrá ser promovido para dicho cargo, previa verificación del perfil y evaluación de desempeño.

## Jefe de almacén

### UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Remítase por favor al documento DPO-03 ORGANIGRAMA, para identificar la ubicación del Gerente en la estructura organizacional de la empresa.

PROCESOS AL QUE PERTENECE	JEFE DIRECTO
Gestión de Almacenamiento y Despacho	Asistente Administrativa

### PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	OBSERVACIÓN
POSTGRADO	N.A.
UNIVERSITARIO	No obligatoria, preferiblemente relacionado con carreras administrativas, ingeniería industrial ó afines.
TECNOLÓGICA	Preferiblemente relacionado con carreras administrativas, ingeniería industrial ó afines.
EDUCACIÓN BÁSICA	Aplica en defecto por estudios universitarios.
<b>EXPERIENCIA</b>	
Específicamente tener experiencia mínima de 1 año y medio preferiblemente ejecutado los siguientes cargos: Auxiliar de Bodega, Jefe de logística o Bodega.	
<b>FORMACIÓN</b>	
Orientados hacia control de Inventario y Kardex, Almacenamiento, logística de bodega y despacho. Seguridad industrial, sistema de calidad, buenas prácticas en bodega. Manipulación y Manejo de productos hospitalarios, paquetes "Word, Excel" y sistema CG1	

### CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

CARACTERÍSTICAS	
COMPROMISO CON SU CARGO Y LA COMPAÑÍA	TRABAJO EN EQUIPO
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	RELACIONES INTERPERSONALES

## TIPO DE CONTRATACIÓN.

Contrato a término indefinido a través de contratación directa con la empresa ó contrato por misión.

## INFORMACIÓN GENERAL

Tipo de cargo:	Directivo
Proceso(s):	Gestión de Almacenamiento y Despacho
Jefe inmediato:	Gerente
Personal a cargo:	Auxiliar de Almacén.
Nivel salarial:	1.8 – 2.2 S.M.M.L.V. <sup>27</sup>
Factores de riesgo (salud ocupacional):	Mecánico, Ergonómico, Físico-Químico Carga estática, carga dinámica y manipulación de cargas y transporte de las mismas

## MISIÓN DEL CARGO

- Velar por el estricto cumplimiento del procedimiento de logística de la bodega – recibo, almacenamiento y despacho de materias primas.
- Velar por la conservación del cumplimiento de la conformidad del producto en cada una de las principales actividades del proceso.

## RESUMEN DE FUNCIONES

- Alimenta el sistema con las Entradas y Salidas
- Alista y despacha mercancías
- Controlar lotes y fechas de vencimiento de productos.
- Digital e ingresar las cantidades recepcionadas en el sistema CM1.
- Gestionar el outsourcing de suministro de productos.
- Tener custodia de medicamentos sometidos a fiscalización
- Mantener el orden, aseo y limpieza del almacén.
- Organiza y almacena mercancías en la bodega, inspeccionando fechas de vencimiento de los productos
- Planifica los despachos teniendo en cuenta los requisitos del cliente y los establecidos por la empresa
- Realiza inspección periódica de plagas, trampas, goteras
- Realizar devoluciones de productos.
- Recibe mercancías revisando contenido y estado empaque
- Remite los documentos que amparan la recepción al asistente administrativo
- Revisa y confronta documentos de despacho Remisión, Etiquetas, documentos
- Revisa y confronta documentos de recibo (factura, guía, remisión)
- Revisión y ejecución del inventario físico
- Se ciñe estrictamente a las buenas practicas estipuladas en las Fichas de Seguridad y Manejo internas

---

<sup>27</sup> La Gerencia podrá determinar bonificaciones económicas por cumplimiento de objetivos y/ó desempeño laboral.

- Realiza las actividades de Separar, preparar, embalar y despachar pedidos fuera de la ciudad.
- Ubicar y Organizar los productos en el almacén.
- Verificar y controlar las condiciones ambientales del almacén y la nevera de refrigeración
- Planea acciones correctivas ante las no conformidades recibidas por parte del cliente en cuanto a Despacho y recibo de mercancías.
- Retroalimenta al proceso de gestión de calidad y compras sobre los productos no conformes detectados.
- Participa de la revisión del S.G.C. a través de las auditorias internas del sistema
- Plantea acciones correctivas / preventivas para no las conformidades detectadas directamente en el proceso o a través del incumplimiento de indicadores del proceso.
- Realiza los informe de gestión de su proceso teniendo presente los Indicadores de gestión asociados al proceso
- Retroalimenta al proceso de gestión de compras para la realización de la evaluación de proveedores.
- Verifica el estado de ejecución de planes de acción relacionadas con el proceso.
- Verifica la conformidad del producto recibido.
- Detectar, identificar y controlar el Producto No Conforme.

#### **AUTORIDAD:**

- Mantener el acceso restringido al almacén
- Determinar la ubicación de los productos hospitalarios.
- Determinar y controlar el Producto No Conforme.
- Descargar del inventario los productos a entregar.
- Ingresar al sistema las cantidades recibidas de productos.
- Rechazar pedido y devolver productos a proveedores.
- Suministrar, controlar y despachar medicamentos controlados.
- Inspeccionar los productos recibidos incluyendo desempaque de productos.

#### **PROMOCIÓN DEL CARGO**

Personal que tenga un mínimo de 6 meses continuos desempeñando el cargo Auxiliar de Bodega y haya sido capacitado para el desarrollo de estas labores podrá ser promovido para dicho cargo, previa verificación del perfil y evaluación de desempeño.

## Coordinador Gestión de calidad

### UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Remítase al documento DPO-03 ORGANIGRAMA e identifique la ubicación del Asistente Administrativo en la estructura organizacional de la empresa.

PROCESOS AL QUE PERTENECE	JEFE DIRECTO
Gestión de Calidad	Representante de Gerencia

### PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	OBSERVACIÓN
POSTGRADO	N.A.
UNIVERSITARIO	Preferiblemente: Profesional en alguna de las siguientes carreras: Economía, Administración de empresas, Ingeniería Industrial. Contabilidad Por consideración en equivalencia con experiencia
TECNOLÓGICA	Aceptable por consideración en equivalencia con experiencia.
EDUCACIÓN BÁSICA	Aplica en defecto por estudios universitarios ó tecnológicos.
<b>EXPERIENCIA</b>	
Específicamente tener experiencia mínima de 2 años y medio desempeñando los siguientes cargos: Coordinador de calidad Auditor de Calidad	
<b>FORMACIÓN</b>	
Diplomados, seminarios, especializaciones, cursos en: En el área de sistema general de calidad. Otra Formación: Nivel intermedio de Word, Excel, Power Point.	

## CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

CARACTERÍSTICAS	
COMPROMISO CON SU CARGO Y LA COMPAÑÍA	INNOVACIÓN Y ACTITUD FRENTE AL TRABAJO
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	TRABAJO EN EQUIPO
ANÁLISIS DE POTENCIAL Y CALIDAD DE TRABAJO	ATENCIÓN AL CLIENTE
COMUNICACIÓN	RELACIONES INTERPERSONALES

### TIPO DE CONTRATACIÓN.

Contrato a término indefinido a través de contratación directa con la empresa ó contrato por misión.

### INFORMACIÓN GENERAL

Tipo de cargo:	Administrativo - Operativo
Proceso(s):	Gestión de Calidad
Jefe inmediato:	Representante de la Gerencia
Personal a cargo:	Ninguno
Nivel salarial:	1.5 – 2.2 S.M.M.L.V. <sup>28</sup>
Factores de riesgo (salud ocupacional):	Ergonómico.

### MISIÓN DEL CARGO

- Verificar la aplicación de los lineamientos establecidos por la compañía para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001.2000 y los requerimientos del cliente.

### RESUMEN DE FUNCIONES

- Realizar auditorias internas de calidad
- Revisar los informes que se suministraran a la Alta Dirección para verificar el desempeño de la compañía por cada uno de los departamentos.
- Realizar las encuestas de prestación del servicio
- Realizar las encuestas del cliente interno
- Realizar el informe del Proceso de Calidad
- Realizar y ejecutar el presupuesto relacionado proceso de calidad
- Planificar el desarrollo de las auditorias internas de calidad según procedimiento
- Elaborar, modificar e implementar procedimientos, manuales e instructivos.

<sup>28</sup> La Gerencia podrá determinar bonificaciones económicas por cumplimiento de objetivos y/ó desempeño laboral.

- Verificar el cumplimiento de la aplicación del sistema de calidad de la compañía, según lo planteado en cada uno de los procedimientos establecidos.
- Verificar la ejecución de los planes de acción planteados para la solución de no conformidades y acciones preventivas y correctivas
- Verificar el correcto archivo de la documentación del S.G.C.
- Verificar el estado de mantenimiento y calibración de equipos de medida.
- Verificar la eficacia de los planes de acción planteados para dar solución a las no conformidades identificadas.

#### **AUTORIDAD:**

- Identificar los procesos necesarios para el S.G.C. y aplicarlos en la organización.
- Elaborar y presentar los documentos requeridos por la Organización.
- Determinar los mecanismos de control y seguimiento de la organización.
- Definir el programa de auditoría interna y toda la planeación de auditorías.
- Establecer métodos de operación ajustados a las necesidades de la organización y requisitos legales y del cliente.
- Capacitar al personal en la aplicación de procedimientos.

#### **PROMOCIÓN DEL CARGO**

N.A.

#### **Asesor Comercial**

#### **UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Remítase al documento DPO-03 ORGANIGRAMA e identifique la ubicación del Asistente Administrativo en la estructura organizacional de la empresa.

<b>PROCESOS AL QUE PERTENECE</b>	<b>JEFE DIRECTO</b>
Gestión Comercial	Gerente de la empresa

#### **PERFIL DEL CARGO**

<b>EDUCACIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>POSTGRADO</b>	N.A.
<b>UNIVERSITARIO</b>	Preferible mas no requerido, en área comercial, mercadeo, administrativas, control de calidad, y producción. Otras carreras validación con la experiencia.
<b>TECNOLÓGICA</b>	Equivalente con estudios universitarios en las áreas mencionadas anteriormente

<b>EDUCACIÓN BÁSICA</b>	Aplica en defecto por estudios universitarios ó tecnologías
<b>EXPERIENCIA</b>	
Mínima de 2 años y medio desempeñando los siguientes cargos Asistente o Asesor comercial Representante Comercial, Servicio al cliente Asistente o auxiliar en cargos comerciales. Mercadeo y ventas	
<b>FORMACIÓN</b>	
Orientados hacia: Mercadeo, Ventas. Contabilidad y Costos. Sistemas de calidad y/ó auditor interno. Paquetes "Word, Excel" y sistema CG1	

### **CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD**

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	
COMPROMISO CON SU CARGO Y LA COMPAÑÍA	INNOVACIÓN Y ACTITUD FRENTE AL TRABAJO
ANÁLISIS DE POTENCIAL Y CALIDAD DE TRABAJO	ATENCIÓN AL CLIENTE
COMUNICACIÓN	RELACIONES INTERPERSONALES

### **TIPO DE CONTRATACIÓN.**

Contrato a término indefinido a través de contratación directa con la empresa.

### **INFORMACIÓN GENERAL**

Tipo de cargo:	Servicio al cliente - Comercial
Proceso(s):	Gestión Comercial
Jefe inmediato:	Gerente
Personal a cargo:	Ninguno

Nivel salarial: 1-2.5 S.M.M.L.V.<sup>29</sup> + Comisiones pactadas individualmente con cada empleado  
Factores de riesgo (salud Ergonómico, Psicosocial. ocupacional):

## **MISIÓN DEL CARGO**

- Realizar la gestión comercial con clientes que permita generar las ventas necesarias para cumplir y superar los presupuestos de venta.

## **RESUMEN DE FUNCIONES**

- Ampliar el portafolio de productos y servicios
- Atiende quejas y reclamos por no conformidades en el producto y/o servicio
- Cumplir con el presupuesto de ventas mensual asignado
- Ejerce labores de mercadeo de productos
- Establece contacto con los clientes con cartera vencida y retroalimenta a contabilidad sobre las opciones de pago.
- Explora nuevos nichos de mercado
- Gestionar el ingreso de nuevos clientes.
- Mantiene contacto, asesoría y seguimiento permanente de los clientes.
- Planea acciones correctivas ante las no conformidades de mayor impacto recibidas por parte de los clientes
- Planea y realiza visitas periódicas a clientes
- Realiza comunicación directa (telefónica o personal) con los clientes actuales y potenciales
- Realiza seguimiento a cotizaciones.
- Realizar cotizaciones y las remite a los clientes.
- Recibe retroalimentación por parte de los clientes sobre el producto y/o servicio suministrado
- Recibir y/o recoger órdenes y pedidos de los clientes.
- Registra y actualiza la ficha comercial a cada cliente
- Vela por el adecuado manejo de los recursos físicos y económicos del departamento comercial
- Verifica la información suministrada por los clientes en la solicitud de crédito
- Planea acciones correctivas ante las no conformidades recibidas por parte del cliente.
- Retroalimenta al proceso de gestión de calidad las quejas de los clientes.
- Participa de la revisión del S.G.C. a través de las auditorías internas del sistema
- Plantea acciones correctivas / preventivas para no las conformidades detectadas directamente en el proceso o a través del incumplimiento de indicadores del proceso.
- Verifica el estado de ejecución de planes de acción relacionadas con el proceso.

---

<sup>29</sup> La Gerencia podrá determinar bonificaciones económicas por cumplimiento de objetivos y/o desempeño laboral.

## AUTORIDAD:

- Negociar descuentos con clientes.
- Definir itinerario de visitas.

## PROMOCIÓN DEL CARGO

Personal que tenga un mínimo de 12 meses continuos desempeñando cualquiera de los siguientes cargos Servicio al cliente, Representante de la gerencia ó Asistente Administrativo y haya sido capacitado para el desarrollo de estas labores podrá ser promovido para dicho cargo, previa verificación del perfil y evaluación de desempeño.

## Auxiliar de Administración y ventas

## UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Remítase al documento DPO-03 ORGANIGRAMA e identifique la ubicación del Asistente Administrativo en la estructura organizacional de la empresa.

PROCESOS AL QUE PERTENECE	JEFE DIRECTO
Gestión de Compras y Gestión Administrativa	Asistente Administrativa

## PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	OBSERVACIÓN
POSTGRADO	N.A.
UNIVERSITARIO	Preferible no obligatorio, en carreras administrativas ó afines. Ingeniería industrial.
TECNOLÓGICA	En administración, comerciales, ingeniería industrial. Equivalente con estudios universitarios, en curso superior a 6 semestre ó finalizada
EDUCACIÓN BÁSICA	Aplica en defecto por estudios universitarios ó tecnológicos.
<b>EXPERIENCIA</b>	
Tener experiencia mínima de 2 años y medio desempeñando los siguientes cargos: » Auxiliar en cargos directivos y/o administrativos. » Mercadeo y ventas	

Asistente o auxiliar en cargos comerciales.

## FORMACIÓN

Orientados hacia el área financiera y/o administrativo y Sistema de calidad.  
Conocimiento y/o manejo básico de: Word, Excel, Internet y Outlook., Manejo de Programas Contables.  
Ingles intermedio (lectura y comprensión de textos)

## CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD (EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO)

CARACTERÍSTICAS	
COMPROMISO CON SU CARGO Y LA COMPAÑÍA	INNOVACIÓN Y ACTITUD FRENTE AL TRABAJO
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	TRABAJO EN EQUIPO
ANÁLISIS DE POTENCIAL Y CALIDAD DE TRABAJO	ATENCIÓN AL CLIENTE
COMUNICACIÓN	RELACIONES INTERPERSONALES

## TIPO DE CONTRATACIÓN.

Contrato a término indefinido a través de contratación directa con la empresa ó contrato por misión.

## INFORMACIÓN GENERAL

Tipo de cargo: Administrativo - Comercial  
Proceso(s): Gestión de Compras – Gestión Comercial  
Jefe inmediato: Asistente Administrativo  
Personal a cargo: Ninguna  
Nivel salarial: 1.4 – 2.0 S.M.M.L.V.<sup>30</sup>  
Factores de riesgo (salud Ergonómico, Psicosocial.

<sup>30</sup> La Gerencia podrá determinar bonificaciones económicas por cumplimiento de objetivos y/o desempeño laboral.

ocupacional):

### **MISIÓN DEL CARGO:**

- Ofrecer apoyo a la Asistente Administrativa en sus funciones específicas y diarias.
- Realizar oportunamente cotizaciones y licitaciones a solicitud de los clientes.

### **RESUMEN DE FUNCIONES:**

- Cotiza productos.
- Legaliza outsourcing
- Estar al día con la elaboración de las licitaciones, contratos y cotizaciones de las entidades que lo exigen
- Da soporte al asistente administrativo en hacer órdenes de compras, pendientes de clientes, reclamaciones a que hubiese lugar, relacionadas con el producto comprado y la rotación de inventarios (lotes, fechas de vencimiento).
- Verifica el inventario de productos controlados y envía el (los) informe(s) correspondiente.
- Participa de la revisión del S.G.C. a través de las auditorías internas del sistema.
- Plantea acciones correctivas / preventivas para las no conformidades detectadas directamente en el proceso o a través del incumplimiento de indicadores del proceso.
- Colabora en la realización de la evaluación de proveedores y su respectivo informe.
- Verifica la conformidad del producto recibido.
- Apoyar en la realización de las licitaciones y cotizaciones.
- Apoyar al proceso de gestión comercial en la verificación de la suficiencia de las licitaciones.

### **AUTORIDAD:**

- Solicitar documentación interna y externa para el cumplimiento de los requisitos de las cotizaciones y licitaciones de los clientes.
- Solicitar notas crédito por cumplimiento.

### **PROMOCIÓN DEL CARGO**

Personal que tenga un mínimo de 12 meses continuos desempeñando el cargo de servicio al cliente ó Auxiliar Contable y haya sido capacitado para el desarrollo de estas labores podrá ser promovido para dicho cargo, previa verificación del perfil y evaluación de desempeño.

## Auxiliar de entrega

### UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Remítase por favor al documento DPO-03 ORGANIGRAMA, para identificar la ubicación del Gerente en la estructura organizacional de la empresa.

<b>PROCESOS AL QUE PERTENECE</b>	<b>JEFE DIRECTO</b>
Gestión de Almacenamiento y Despacho	Auxiliar de Administración y Ventas

### PERFIL DEL CARGO

<b>EDUCACIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>POSTGRADO</b>	N.A.
<b>UNIVERSITARIO</b>	N.A.
<b>TECNOLÓGICA</b>	N.A.
<b>EDUCACIÓN BÁSICA</b>	Bachiller en cualquier ámbito.
<b>EXPERIENCIA</b>	
6 meses en el manejo de vehículos livianos para distribución y entrega de productos hospitalarios ó alimenticios, mensajería. Validación de requisitos con Nivel de educación, Formación y Experiencia. Evaluación de Desempeño	
<b>FORMACIÓN</b>	
Conducción de vehículos automotores y, manipulación y manejo de medicamentos.	

### CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	
COMPROMISO CON SU CARGO Y LA COMPAÑÍA	TRABAJO EN EQUIPO
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	RELACIONES INTERPERSONALES
COMUNICACIÓN	ATENCIÓN AL CLIENTE

## **TIPO DE CONTRATACIÓN.**

Contrato a término indefinido a través de contratación directa con la empresa ó contrato por misión.

## **INFORMACIÓN GENERAL**

Tipo de cargo:	Operativo
Proceso(s):	Gestión de Almacenamiento y Despacho
Jefe inmediato:	Auxiliar de Administración y Ventas
Personal a cargo:	Ninguno
Nivel salarial:	1.1 – 1.5 S.M.M.L.V. <sup>31</sup>
Factores de riesgo (salud ocupacional):	Mecánico, Ergonómico, Físico-Químico y Público. Carga estática, carga dinámica y manipulación de cargas y transporte de las mismas

## **MISIÓN DEL CARGO:**

- Realizar una entrega oportuna y en veraz cumplimiento de la conformidad del producto y los requisitos solicitados por el cliente.

## **RESUMEN DE FUNCIONES:**

- Brindar un servicio oportuno entregando productos confiables, almacenados correctamente de acuerdo a los parámetros establecidos por el fabricante en el tiempo acordado y en las cantidades solicitadas.
- Conducir el vehículo y transportar los productos hospitalarios hasta la ubicación del cliente.
- Cuidar el vehículo y la seguridad de la mercancía que este contiene.
- Ejecutar suministro de gasolina, lavado del vehículo y mantenimiento general.
- Entregar los documentos requeridos y la factura para la recepción del pedido.
- Generación de ruta de despacho
- Mantener la cadena de frío a productos que lo requieran.
- Obedecer las normas de tránsito.
- Realizar la carga de la mercancía en el vehículo de despacho.
- Recoger cheques
- Recoger los pedidos devueltos
- Retroalimenta al proceso de gestión de calidad sobre los productos no conformes detectados.
- Participa de la revisión del S.G.C. a través de las auditorías internas del sistema
- Verifica la conformidad del producto entregado.
- Detectar, identificar y controlar el Producto No Conforme.

---

<sup>31</sup> La Gerencia podrá determinar bonificaciones económicas por cumplimiento de objetivos y/ó desempeño laboral.

**AUTORIDAD:**

- Determinar la ruta para el transporte de los productos a los clientes.
- Rechazar un producto que identifique como No Conforme de Almacén

**PROMOCIÓN DEL CARGO**

N.A.

**Auxiliar de almacén****UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Remítase por favor al documento DPO-03 ORGANIGRAMA, para identificar la ubicación del Gerente en la estructura organizacional de la empresa.

<b>PROCESOS AL QUE PERTENECE</b>	<b>JEFE DIRECTO</b>
Gestión de Almacenamiento y Despacho	Jefe de Almacén

**PERFIL DEL CARGO**

<b>EDUCACIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>POSTGRADO</b>	N.A.
<b>UNIVERSITARIO</b>	No se asume como requisito, se evalúa nivel actual de educación, Formación y Experiencia.
<b>TECNOLÓGICA</b>	
<b>EDUCACIÓN BÁSICA</b>	Requisito obligatorio.
<b>EXPERIENCIA</b>	
Específicamente tener experiencia mínima de 6 meses desempeñando los siguientes cargos: Auxiliar de logística o bodega Auxiliar de Bodega Despachador	
<b>FORMACIÓN</b>	
Orientados hacia: Almacenamiento, logística de bodega y despacho. Seguridad industrial, sistema de calidad, buenas prácticas en bodega. Manipulación y Manejo de productos hospitalarios. y Medico-quirúrgicos	

## CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

CARACTERÍSTICAS	
COMPROMISO CON SU CARGO Y LA COMPAÑÍA	TRABAJO EN EQUIPO
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	RELACIONES INTERPERSONALES

### TIPO DE CONTRATACIÓN.

Contrato a término indefinido a través de contratación directa con la empresa ó contrato por misión.

### INFORMACIÓN GENERAL

Tipo de cargo:	Operativo
Proceso(s):	Gestión de Almacenamiento y Despacho
Jefe inmediato:	Jefe de Bodega
Personal a cargo:	Ninguno
Nivel salarial:	1.1 – 1.3 S.M.M.L.V. <sup>32</sup>
Factores de riesgo (salud ocupacional):	Mecánico, Ergonómico, Físico-Químico Carga estática, carga dinámica y manipulación de cargas y transporte de las mismas

### MISIÓN DEL CARGO

- Velar por el estricto cumplimiento del procedimiento de logística de la bodega – recibo, almacenamiento y despacho de materias primas.
- Velar por la conservación del cumplimiento de la conformidad del producto en cada una de las principales actividades del proceso.
- Dar soporte logístico al Jefe de Bodega en todas las actividades realizadas en la bodega

### RESUMEN DE FUNCIONES

- Descargar y recepcionar mercancía
- Ubicar productos en las estanterías y lugares definidos.
- Separar productos para despacho.
- Embalar y Empacar productos para despacho.
- Realizar conteo físico de productos para inventario.
- Verificar lotes y fechas de vencimiento de productos en la recepción de productos
- Mantener el orden, aseo y limpieza del almacén.

---

<sup>32</sup> La Gerencia podrá determinar bonificaciones económicas por cumplimiento de objetivos y/ó desempeño laboral.

- Organiza y almacena mercancías en la bodega, inspeccionando fechas de vencimiento de los productos
- Realiza inspección periódica de plagas, trampas, goteras
- Recibe mercancías revisando contenido y estado empaque
- Revisa y confronta documentos de despacho Remisión, Etiquetas, documentos
- Revisa y confronta documentos de recibo (factura, guía, remisión)
- Se ciñe estrictamente a las buenas practicas estipuladas en las Fichas de Seguridad y Manejo internas
- Vela por el orden, el aseo y el mantenimiento de la bodega en general
- Vela por la protección y cuidado de las materias primas
- Verificar y controlar las condiciones ambientales del almacén y la nevera de refrigeración.
- Retroalimenta al jefe de bodega sobre los productos no conformes detectados.
- Participa de la revisión del S.G.C. a través de las auditorias internas del sistema
- Plantea acciones correctivas / preventivas para no las conformidades detectadas directamente en el proceso o a través del incumplimiento de indicadores del proceso.
- Verifica la conformidad del producto recibido.
- Detectar, identificar y controlar el Producto No Conforme.

#### **AUTORIDAD:**

- Manipular los productos hospitalarios no controlados para ubicar, separar y embalar

#### **PROMOCIÓN DEL CARGO**

Personal que tenga un mínimo de 6 meses continuos desempeñando el cargo Auxiliar de despacho ó auxiliar de mensajería y haya sido capacitado para el desarrollo de estas labores podrá ser promovido para dicho cargo, previa verificación del perfil y evaluación de desempeño.

#### **Director Técnico**

#### **UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Remítase al documento DPO-03 ORGANIGRAMA e identifique la ubicación del Químico Farmacéutico en la estructura organizacional de la empresa.

<b>PROCESOS AL QUE PERTENECE</b>	<b>JEFE DIRECTO</b>
Planeación Organizacional	Gerente de la empresa

## PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	OBSERVACIÓN
POSTGRADO	No indispensable, Preferiblemente relacionados con el campo
UNIVERSITARIO	Químico Farmacéutico titulado con Tarjeta Profesional
TECNOLÓGICA	No aplica.
EDUCACIÓN BÁSICA	Aplica por defecto por estudios profesionales.
<b>EXPERIENCIA</b>	
Específicamente tener experiencia mínima de 1 año como director técnico en una institución de salud o empresa distribuidora de productos medico quirúrgicos. Tarjeta profesional y Registro de inscripción del Servicio de Salud del Valle	
<b>FORMACIÓN</b>	
Debe mantenerse informado sobre la normatividad vigente relacionada con el almacenamiento, dispensación, distribución, comercialización de medicamentos y dispositivos médicos.	

## CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

CARACTERÍSTICAS	
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	COMUNICACIÓN
ANÁLISIS DE POTENCIAL Y CALIDAD DE TRABAJO	RELACIONES INTERPERSONALES

## TIPO DE CONTRATACIÓN.

CONTRATO A TERMINO INDEFINIDO.

## INFORMACIÓN GENERAL

Tipo de cargo:	De Dirección
Proceso(s):	Planeación Organizacional
Jefe inmediato:	Gerente
Personal a cargo:	Jefe de almacén Auxiliares de almacén Auxiliares de entrega

Nivel salarial: N.A.<sup>33</sup>  
Factores de riesgo (salud ocupacional): Químico  
Ergonómico.

## **MISIÓN DEL CARGO**

- Asesorar a la empresa en comercialización, distribución, almacenamiento y transporte de medicamentos y dispositivos médicos de acuerdo con los requisitos legales vigentes y atender los requerimientos legales exigidos por las entidades Gubernamentales.

## **RESUMEN DE FUNCIONES**

- Dar el visto y respaldar con la firma la compra y comercialización de medicamentos sometidos a fiscalización por el Ministerio de Salud, extendiendo la garantía del producto a los clientes.
- Hacer recomendaciones sobre el mantenimiento de estos medicamentos en especial que su almacenamiento sea el correcto, así mismo su transporte.
- Apoyar en el manejo adecuado del inventario de los medicamentos sometidos a fiscalización por el Ministerio de Salud.
- Firmar el informe mensual de consumo de medicamentos sometidos a fiscalización y auditar el manejo de estos medicamentos.
- Instruir sobre legislación al respecto
- Elaborar y presentar oportunamente informes, declaraciones y similares que requiere el Ministerio referente a medicamentos y dispositivos médicos.
- Responder en un plazo máximo de 48 horas, las requisiciones, conceptos y recomendaciones que se requieran y de manera escrita.
- Dar el concepto técnico y visto bueno de los productos en devolución y no conformes para su tratamiento y liberación.
- Velar por el buen nombre de la empresa haciendo las recomendaciones que le eviten, a esta, cometer errores o incurrir en violaciones legales, como también que sus proveedores sean autorizados, así como sus clientes
- Asesorar a los clientes de la empresa en caso de que estos lo llegaren a necesitar
- Responder ante la Empresa por perjuicios frente a terceros, que por su culpa tenga que asumir la empresa en el ejercicio de su objeto social y en referencia a medicamentos controlados por el Ministerio de salud.
- Asesorar técnicamente al representante legal respecto de las características de los dispositivos médicos y medicamentos, así como atender los requerimientos de la normatividad vigente frente a la calidad de los mismos;
- Apoyar el proceso de selección de proveedores y distribuidores de la empresa, participar en la estructura de los procesos de compras de los dispositivos médicos importados y en el asesoramiento a terceros para lograr el

---

<sup>33</sup> Establecido con gerencia.

- cumplimiento de los requerimientos técnicos y regulatorios de los dispositivos médicos;
- Asegurar que los dispositivos médicos almacenados se encuentren en las condiciones establecidas y exista el soporte documental y los registros respectivos.
  - Aprobar los procedimientos relacionados con las operaciones de almacenamiento , acondicionamiento, despacho y distribución de los dispositivos médicos;
  - Asegurar que se realice la capacitación permanente del personal y que esta se adapte a las necesidades;
  - Verificar que los registros de almacenamiento y/o acondicionamiento y distribución sean diligenciados en cada etapa del proceso;
  - Garantizar el mantenimiento de las áreas de almacenamiento y /o acondicionamiento y en general, de las instalaciones;
  - Dar aprobación a los procedimientos de acondicionamiento.
  - Asegurar que se lleven a cabo las debidas comprobaciones de procesos y las calibraciones de los equipos e instrumentos de control, como también que esas comprobaciones se registren y que los informes correspondientes estén disponibles;
  - Garantizar, mediante seguimiento y control, la trazabilidad de los medicamentos y dispositivos médicos distribuidos tanto para las actividades propias de la empresa como para el cumplimiento de los programas de vigilancia de medicamentos y dispositivos médicos correspondientes a las autoridades sanitarias;
  - Verificar el cumplimiento del procedimiento de recepción de mercancía y aprobar con la firma la liberación del producto aprobado y rechazado.
  - Responsabilizarse de los procedimientos de atención de quejas y retiro de dispositivos médicos del mercado. Así como del seguimiento a las incidentes adversos que presenten y su reporte a la entidad sanitaria;
  - Vigilar el cumplimiento de las disposiciones establecidas en la resolución 4002 de 2007 y al manual de requisitos de capacidad de almacenamiento y/o acondicionamiento de dispositivos médicos.
  - Responsabilizarse de las actividades de inspección y/o alistamiento de los dispositivos médicos;
  - El director técnico es el responsable del mantenimiento de la calidad de los dispositivos médicos ante la autoridad sanitaria.
  - Implementar y coordinar las actividades del comité de farmacovigilancia y tecnovigilancia
  - Representar a la empresa ante los entes de vigilancia y control
  - Supervisar las buenas prácticas de almacenamiento
  - Capacitar al personal de bodega en conceptos técnicos, normatividad vigente, buenas practicas de almacenamiento y procedimientos
  - Implementar los requerimientos del decreto 2200 de 2005, resolución 1403 de mayo de 2007, decreto 4725 de 2005, resolución 4002 de 2007 y cualquier

norma o modificación que aplique a la actividad comercial de la empresa para su obligatorio cumplimiento.

**AUTORIDAD:**

- Todas las actividades relacionadas compra, recepción, almacenamiento, despacho y transporte de medicamentos y dispositivos médicos, que permitan el cumplimiento de los requisitos legales

**PROMOCIÓN DEL CARGO**

N.A.

**Coordinador de Gestión Humana**

**UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Remítase por favor al documento DPO-03 ORGANIGRAMA, para identificar la ubicación del Coordinador de Gestión Humana en la estructura organizacional de la empresa.

<b>PROCESOS AL QUE PERTENECE</b>	<b>JEFE DIRECTO</b>
Gestión Administrativa	Gerente

**PERFIL DEL CARGO**

<b>EDUCACIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>POSTGRADO</b>	N.A.
<b>UNIVERSITARIO</b>	Preferiblemente relacionado con carreras administrativas, ingeniería industrial ó afines. Aceptable Administración de empresas ó afines, avalando la experiencia con la educación.
<b>TECNOLÓGICA</b>	En administración o afines, equivalente con estudios universitarios en curso superiores a 6 semestres o finalizada.
<b>EDUCACIÓN BÁSICA</b>	Aplica en defecto por estudios universitarios.
<b>EXPERIENCIA</b>	
Tener experiencia mínima de 2 años desempeñando preferiblemente los siguientes cargos:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jefe en cargos directivos y/o Administrativos</li><li>• Coordinador o auxiliar de Recursos Humanos</li></ul>	

## FORMACIÓN

- Orientados hacia el área Gerenciales, financiera y administrativo, Gestión Del Recurso Humano y Sistema de calidad.
- Conocimiento y/o manejo básico a intermedio de: Word, Excel, Internet y Outlook.,

## CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD (EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO)

### CARACTERÍSTICAS

COMPROMISO CON SU CARGO Y LA COMPAÑÍA	INNOVACIÓN Y ACTITUD FRENTE AL TRABAJO
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	TRABAJO EN EQUIPO
ANÁLISIS DE POTENCIAL Y CALIDAD DE TRABAJO	ATENCIÓN AL CLIENTE
COMUNICACIÓN	RELACIONES INTERPERSONALES

### TIPO DE CONTRATACIÓN.

Contrato a término indefinido a través de contratación directa o con terceros

### INFORMACIÓN GENERAL

Tipo de cargo: Directivo  
Proceso(s): Gestión Administrativa  
Jefe inmediato: Gerente  
Personal a cargo: N/A  
Nivel salarial: 2.0 – 3.0 S.M.M.L.V.<sup>34</sup>  
Factores de riesgo (salud ocupacional): Ergonómico.

<sup>34</sup> La Gerencia podrá determinar bonificaciones ó prebendas por cumplimiento de objetivos y/o desempeño laboral.

## **MISIÓN DEL CARGO**

- Velar por el buen funcionamiento administrativo y el cumplimiento de los lineamientos establecidos por la gerencia en todas las áreas, manteniendo un óptimo ambiente laboral, a través de una eficiente gestión del recurso humano.
- Asegurarse de que se de cumplimiento a los requisitos legales relacionados con Recursos Humanos

## **RESUMEN DE FUNCIONES**

- Realizar los procesos de preselección y selección conforme a las requisiciones
- Realzar los procesos de vinculación, contratación y afiliación de personal nuevo.
- Realizar y evaluar el programa de inducción general y al cargo para el personal nuevo
- Realizar las verificaciones del perfil y competencias del personal nuevo y diligenciar los formatos respectivos
- Realizar el plan de capacitación y de entrenamiento
- Elaborar y realizar el proceso de aprobación de los reglamentos exigidos por la normatividad vigente relacionados con Recursos Humanos y Salud Ocupacional.
- Realizar las ordenes de compras menores (papelería, fletes, Implementos de aseo y cafetería)
- Dar solución a las No conformidades y acciones correctivas relacionadas con su Dpto. o la organización
- Optimizar el desempeño de cada uno de las áreas del Dpto. a su cargo y crea un clima de compromiso hacia toda la organización.
- Realizar los informes de gestión de su proceso teniendo presente los indicadores de gestión asociados al proceso
- Velar por el adecuado cumplimiento de las obligaciones legales y laborales
- Velar por el adecuado manejo de los recursos físicos y económicos
- Velar por el buen manejo de la autonomía del Recurso Humano.
- Velar por el Cumplimiento de la reglamentación de salud ocupacional.
- Verificar la eficacia de (de los) plan(es) de Capacitación
- Atender las auditorias de calidad relacionadas con el proceso Gestión Administrativa y los procedimientos relacionados
- Verificar el estado de ejecución de los planes de acción relacionados con el proceso

## **AUTORIDAD:**

- Compra de productos y servicios para el funcionamiento de cada uno de los procesos.

## **PROMOCIÓN DEL CARGO**

Personal que tenga un mínimo de 12 meses continuos desempeñando el cargo Coordinador de Recursos Humanos ó Asistente Administrativo y haya sido capacitado para el desarrollo de estas labores podrá ser promovido para dicho cargo, previa verificación del perfil y evaluación de desempeño.

## 9. ESTUDIO FINANCIERO

### 9.1 PRESUPUESTO

La empresa ya cuenta con una infraestructura establecida, igualmente los equipos e infraestructura necesaria para la distribución del catéter IV, por tanto se presenta el total de los costos y precio de venta del catéter IV.

#### Cuadro 41. Ventas, costos y gastos

Ventas, Costos y Gastos						
<b>Precio Por Producto</b>						
Precio CATETER IV	\$ / unid.	1.500	1.549	1.595	1.644	1.693
Precio	\$ / unid.	0	0	0	0	0
Precio	\$ / unid.	0	0	0	0	0
Precio	\$ / unid.	0	0	0	0	0
<b>Unidades Vendidas por Producto</b>						
Unidades CATETER IV	unid.	85.000	89.250	93.713	98.398	103.318
Unidades	unid.	0	0	0	0	0
Unidades	unid.	0	0	0	0	0
Unidades	unid.	0	0	0	0	0
<b>Total Ventas</b>						
Precio Promedio	\$	1.500,0	1.548,8	1.595,5	1.643,6	1.693,2
Ventas	unid.	85.000	89.250	93.713	98.398	103.318
Ventas	\$	127.500.000	138.231.919	149.514.722	161.728.601	174.940.233
<b>Rebajas en Ventas</b>						
Rebaja	% ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pronto pago	\$	0	0	0	0	0
<b>Costos Unitarios Materia Prima</b>						
Costo Materia Prima CATETER IV	\$ / unid.	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
Costo Materia Prima	\$ / unid.	10	11	11	12	12
Costo Materia Prima	\$ / unid.	0	0	0	0	0
Costo Materia Prima	\$ / unid.	0	0	0	0	0
Costo Materia Prima	\$ / unid.	0	0	0	0	0
<b>Costos Unitarios Mano de Obra</b>						
Costo Mano de Obra CATETER IV	\$ / unid.	0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra	\$ / unid.	0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra	\$ / unid.	0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra	\$ / unid.	0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra	\$ / unid.	0	0	0	0	0
<b>Costos Variables Unitarios</b>						
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.	1.300,0	1.300,0	1.300,0	1.300,0	1.300,0
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.	1.300,0	1.300,0	1.300,0	1.300,0	1.300,0
<b>Otros Costos de Fabricación</b>						
Otros Costos de Fabricación	\$	1.200.000	1.239.054	1.276.370	1.314.892	1.354.577
<b>Costos Producción Inventariables</b>						
Materia Prima	\$	110.500.000	116.025.000	121.826.250	127.917.563	134.313.441
Mano de Obra	\$	0	0	0	0	0
Materia Prima y M.O.	\$	110.500.000	116.025.000	121.826.250	127.917.563	134.313.441
Depreciación	\$	0	0	0	0	0
Agotamiento	\$	0	0	0	0	0
Total	\$	110.500.000	116.025.000	121.826.250	127.917.563	134.313.441
Margen Bruto	\$	13,33%	16,06%	18,52%	20,91%	23,22%

Fuente: Este estudio. 2010

## **9.2 OPERACIONES DE CAPITAL (RECURSOS PROPIOS O FINANCIAMIENTO)**

Se trabaja al 100% con recursos propios.

## 10. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 10.1 ESTADO DE RESULTADOS

Un estado de resultado de pasos múltiples obtiene su nombre de una serie de pasos cuyos costos y gastos son deducidos de los ingresos. Como un primer paso, el costo de los bienes vendidos es deducido de las ventas netas para determinar el subtotal de utilidad bruta. Como segundo paso, los gastos de operación se deducen para obtener un subtotal llamado “utilidad operacional” (o utilidad de operaciones). Como paso final, se considera el gasto de impuesto sobre la renta y otros reglones “no operacionales” para llegar a la utilidad neta.

**Cuadro 42. Estado de resultados**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Ventas	127.500.000	138.231.919	149.514.722	161.728.601	174.940.233
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	110.500.000	116.025.000	121.826.250	127.917.563	134.313.441
Depreciación	0	0	0	0	0
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	1.200.000	1.239.054	1.276.370	1.314.892	1.354.577
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>15.800.000</b>	<b>20.967.865</b>	<b>26.412.102</b>	<b>32.496.146</b>	<b>39.272.216</b>
Gasto de Ventas	6.000.000	6.300.000	6.489.734	6.685.601	6.887.380
Gastos de Administracion	6.000.000	6.300.000	6.489.734	6.685.601	6.887.380
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>3.800.000</b>	<b>8.367.865</b>	<b>13.432.635</b>	<b>19.124.945</b>	<b>25.497.456</b>
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>3.800.000</b>	<b>8.367.865</b>	<b>13.432.635</b>	<b>19.124.945</b>	<b>25.497.456</b>
Impuestos (33%)	1.254.000	2.761.395	4.432.770	6.311.232	8.414.161
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>2.546.000</b>	<b>5.606.470</b>	<b>8.999.866</b>	<b>12.813.713</b>	<b>17.083.296</b>

Fuente: Este estudio. 2010

### Cuadro 43. Indicadores financieros y de rentabilidad

<b>Indicadores Financieros Proyectados</b>						
Liquidez - Razón Corriente		2,20	2,46	2,86	3,35	3,91
Prueba Acida		2	2	3	3	4
Rotacion cartera (días),		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Rotación Inventarios (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotacion Proveedores (días)		30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Nivel de Endeudamiento Total		45,5%	40,6%	34,9%	29,8%	25,6%
Concentración Corto Plazo		0	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		3,0%	6,1%	9,0%	11,8%	14,6%
Rentabilidad Neta		2,0%	4,1%	6,0%	7,9%	9,8%
Rentabilidad Patrimonio		20,3%	30,9%	33,1%	32,1%	29,9%
Rentabilidad del Activo		11,1%	18,3%	21,6%	22,5%	22,3%
<b>Flujo de Caja y Rentabilidad</b>						
Flujo de Operación		3.800.000	7.113.865	10.671.240	14.692.175	19.186.225
Flujo de Inversión	-10.000.000	-1.416.667	-433.910	-456.796	-510.214	-567.980
Flujo de Financiación	10.000.000	0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja para evaluación</b>	<b>-10.000.000</b>	<b>2.383.333</b>	<b>6.679.955</b>	<b>10.214.444</b>	<b>14.181.961</b>	<b>18.618.245</b>
<b>Flujo de caja descontado</b>	<b>-10.000.000</b>	<b>2.019.774</b>	<b>4.797.440</b>	<b>6.216.826</b>	<b>7.314.898</b>	<b>8.138.207</b>
<b>Criterios de Decisión</b>						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%					
TIR (Tasa Interna de Retorno)	62,79%					
VAN (Valor actual neto)	18.487.144					
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	0,96					
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses	3 mes					
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( Indique el mes )	12 mes					

Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio ( Indique el mes )	24 mes
---	--------

Fuente: Este estudio. 2010

Para todo inversionista los aspectos más importantes, aquellos que influyen su decisión entre invertir en un proyecto u otro, son la TIR (tasa interna de retorno) y el VPN (valor presente neto del proyecto). Como se puede apreciar, el proyecto de distribución del producto es un negocio con una alta tasa de retorno sobre la inversión (62.79%), y así mismo cuenta con un valor actual neto de \$ 18.487.144 pesos. Esto demuestra que es un proyecto que genera altos niveles de beneficio y rentabilidad en periodos cortos de tiempo para aquellos que invierten en el mismo, y es lo que garantiza su éxito en el mercado, es por esto que se considera un proyecto viable y prometedor.

Es pertinente también resaltar que el rendimiento proyectado del negocio es bueno en sus aspectos financieros evaluados, además de que da muestra del buen manejo de deudas, manejo eficiente de activos y patrimonio, y una correcta organización y uso de maquinaria, equipo, personal y demás recursos relacionados con la operación y funcionamiento de la distribuidora; para poder de esta forma empezar con el montaje del mismo.

## 11. PLAN OPERATIVO

### 11.1 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

PROCESO	OBJETIVOS DE CALIDAD	OBJETIVO ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	META	TACTICA	INDICADOR	MÉTODO CALCULO	RESPONSABLE
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Contar con personal altamente capacitado y comprometido	Contar con personal Idóneo.	Realizar y ejecutar el programa de Capacitación	80%	Creciente	% Cumplimiento de capacitaciones	$\frac{\text{No. Capacitaciones realizadas}}{\text{No. Capacitaciones programadas}}$	Gerencia y Asistentes Comerciales
						% De eficacia de las Capacitaciones	$\frac{\text{No. Capacitaciones eficaces}}{\text{No. Capacitaciones realizadas}}$	
		Medir la competencia del personal	Cumplir el perfil teórico	100%	Creciente	% De personal competente	$\frac{\text{Total empleados competentes}}{\text{Total empleados evaluados.}}$	Gerencia y Asistentes Comerciales
	Medir el desempeño del personal	Evaluar a todo el personal	> 4.0	Creciente	Desempeño del personal	Promedio evaluación de desempeño	Gerencia, Talento Humano y Asistentes Comerciales	
	Brindar un adecuado ambiente laboral	Proporcionar un ambiente laboral mejor	Evaluar el clima organizacional	> 4.0	Creciente	Evaluación de clima laboral	$\frac{\text{Promedio evaluación de clima laboral}}$	Gerencia y Asistentes Comerciales

GESTIÓN COMERCIAL	Brindar a todos nuestros clientes, productos de óptima calidad	Conocer el nivel de satisfacción del cliente	Realización de la evaluación del cliente	> 4.0	Creciente	promedio de las evaluaciones de satisfacción	Promedio de Calificación	Gerencia y Asistentes Comerciales
	Dar una oportuna y eficaz atención a las necesidades del cliente	Disminuir las quejas y reclamos	Registrar las quejas de los clientes.	< 10%	Decreciente	% de Error en la Comercialización	Número de quejas en el mes Total de despachos realizados	Gerencia y Asistentes Comerciales
GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	Garantizar la puntualidad de las entregas	Cumplir con la puntualidad de la entrega	Midiendo tiempos de entrega y despacho	> 80%	Creciente	% De entregas puntuales	Total entregas puntuales Total despachos realizados	Gerencia y Asistentes Comerciales
	Brindar a todos nuestros clientes, productos de óptima calidad	Disminuir productos no conformes en bodega	Disminuir el número de productos No Conformes	< 10%	Decreciente	% Productos No Conformes	Total de Productos No Conformes Total de Producto en Bodega	Gerencia y Asistentes Comerciales
		Disminuir el valor de los productos no conformes en bodega	Disminuir el valor de los productos No Conformes	< 1%	Decreciente	% productos No Conformes	Valor de producto No Conforme Valor total de inventario	Gerencia y Asistentes Comerciales
GESTIÓN DE CALIDAD	Comprometer con el mejoramiento continuo todos los procesos de la organización	Asegurar el mejoramiento continuo	Revisar el cumplimiento de las metas de cada proceso y de los objetivos de Calidad.	> 90%	Creciente	% Cumplimiento de objetivos	Total de metas cumplidas total metas planteadas	Gerencia y Asistentes Comerciales
		Eficacia de las acciones de mejora tomadas	Registrar las no conformidades y analizar análisis de causa.	> 90%	Creciente	% Eficacia de las acciones de mejora tomadas	No. De AC y AP eficaces Total de AC y AP del periodo	Gerencia y Asistentes Comerciales

GESTIÓN DE COMPRAS	Contar con proveedores calificados	Ofrecer productos de Alta Calidad	Realizar evaluación y selección de proveedores confiables > 85%	Creciente	% De evaluación de Proveedores	Total de Proveedores confiables Total de Proveedores evaluados	Gerencia y Asistentes Comerciales
PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL	Generar rentabilidad para los socios	Lograr las metas de rentabilidad propuestas	Cumplir con el margen de utilidad evaluado: la utilidad neta vs. las ventas. > 1%	Creciente	Margen de Utilidad neta	Utilidad neta Total ventas	Gerencia y Asistentes Comerciales
	Cumplir con todos los objetivos trazados	Asegurar el mejoramiento continuo	Revisar el cumplimiento de las metas de cada proceso y de los objetivos de Calidad. > 90%	Creciente	% Cumplimiento de objetivos	Total de metas cumplidas total metas planteadas	Gerencia y Asistentes Comerciales
	Medir y cumplir el presupuesto anual		Comparar presupuesto contra ejecución +/- 10%	Tendencia a a cero	% cumplimiento del presupuesto	Presupuesto ejecutado x 100% Presupuesto estimado	Gerencia y Asistentes Comerciales

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Se realizó un diagnóstico competitivo del sector salud; con lo cual se puede comprobar que la empresa es competitiva frente a su competencia obteniendo una calificación 3.
- Se hizo estudio del mercado del producto Cateter IV en la ciudad de Pasto y se determinó la viabilidad de mercado.
- Se elaboró un estudio de operaciones para la implementación del proyecto e importación del producto.
- Se estableció una estructura organizacional y administrativa para la puesta en marcha de la nueva línea de producto.
- Se estructuró un estudio financiero para evaluar la factibilidad del plan de negocios y se obtuvo una TIR del 62% y se detectó la factibilidad financiera.
- Se diseñó un plan operativo que permita el desarrollo del nuevo producto en el mercado y que logre el posicionamiento del mismo.
- COBO & ASOCIADOS DE OCCIDENTE S.A. es una empresa de distribución y comercialización de productos de alta calidad para uso hospitalario y de la salud, comprometida con sus clientes y proveedores, brindando un servicio permanente y oportuno, apoyándose para esto en personal competente, y buscando de esta forma asegurar su permanencia y crecimiento en el mercado nacional.
- La suma de los resultados ponderados está por encima de 2.5 (2.6) lo que indica que la situación externa es favorable, ya que predominan las oportunidades y de esta manera disminuir las amenazas con el fin de que la empresa logre competitividad en el mercado.
- El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.
- La suma de los resultados ponderados está por encima de 2.5 (2.9) lo que indica que la situación interna es favorable, ya que predominan las fortalezas como el portafolio de servicios, calidad del producto y precios, lo

que conlleva a que la empresa sea efectiva y eficiente en el entorno interno y externo.

- El total ponderado de la MEFI obtuvo un valor de 2,9, valor que se encuentra por encima de la media lo que indica que la empresa se caracteriza por tener fortalezas que contrarrestan las debilidades.
- La empresa tiene un puntaje de 3.00, ganando competitividad frente a su competencia por 0.1 con lo cual se puede deducir que la organización presenta muchas oportunidades ya que sus fortalezas son mayores que Allers y Laboratorios.
- El 53.3% de las Instituciones de salud están dispuestas a comprar entre 1.501 a 2.500 unidades, el 26.7% más de 2500 unidades y 20% entre 1.000 y 1.500 unidades.
- El 93.3% de las Instituciones se encuentran interesadas en la compra del catéter IV por tanto se observa la factibilidad del proyecto y su viabilidad de mercado que nos sirve de patrón para proyectar las ventas.
- Para todo inversionista los aspectos más importantes, aquellos que influyen su decisión entre invertir en un proyecto u otro, son la TIR (tasa interna de retorno) y el VPN (valor presente neto del proyecto). Como se puede apreciar, el proyecto de distribución del producto es un negocio con una alta tasa de retorno sobre la inversión (62.79%), y así mismo cuenta con un valor actual neto de \$ 18.487.144 pesos. Esto demuestra que es un proyecto que genera altos niveles de beneficio y rentabilidad en periodos cortos de tiempo para aquellos que invierten en el mismo, y es lo que garantiza su éxito en el mercado, es por esto que se considera un proyecto viable y prometedor.

## BIBLIOGRAFIA

- CHASCO, C. Modelos de determinación de áreas de mercado del comercio al por menor. Primera edición España 1997.
- CHAMOSO VEDIA, Raul. Sistema de control y distribución de ventas. En la pagina internet. <http://www.monografias.com/trabajos11/travent/traventshtml>. 2003.
- DIEZ DE CASTRO, Enrique. Distribución Comercial, España 2ª edición. 1997.
- GAEDEKE, R.M. Marketing principios y aplicaciones. Minnesota. 1983.
- KRUGMAN, P. Geografía y comercio. Barcelona. 1992.
- SALVADOR, Miguel, MOLLA., Alejandro y BIGNE., J. Enrique. Introducción al Marketing, España, segunda edición. 1994.
- PHILIPH, kotler. Principios de Marketing, primera edición. 1980.
- PHILIPH, kotler. Los 10 pecados capitales del marketing indicios y soluciones. España, primera edición 2004.
- TAMAYO Y TAMAYO, Mario. Serie Aprender a Investigar Modulo 5, primera edición. 1995.
- SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estrategica. Octava edicion 2003.

## CIBERGRAFIA

- <http://www.monografias.com/trabajos11/travent/alcancedelafuncioncomercial>.
- <http://www.monografias.com/trabajos11/LaPlanificaci3n dela empresa>.
- <http://www.gestiopolis/dirqp/planestrategicodemarketing>.
- Plan de desarrollo municipal. 2004 – 2007
- Poblaci3n Ajustada Municipal y Omisi3n Censal, en Censo B3sico 2005. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Colombia. Consultado el 29 de junio de 2009.
- DIAN: <http://www.dian.gov.co>
- Ministerio de Comercio Exterior: <http://www.mincomercio.gov.co>
- C3mara de Comercio de Bogot3: <http://www.ccb.org.co>
- Universidad Eafit de Colombia. Como armar un plan de negocios.

# ANEXOS

## ANEXO A. CRONOGRAMA.

Para la realización del proyecto se propone realizar un conjunto de actividades orientadas a estructurar los subestudios parciales y el resultado final. Los estudios y el tiempo de duración se detallan en el siguiente cronograma.

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Elaboración de propuesta	■					
Correcciones a la propuesta		■				
elaboración de anteproyecto		■				
Presentación de anteproyecto		■				
Correcciones del anteproyecto		■				
elaboración de instrumentos		■				
Corrección de instrumentos		■				
Aplicación de encuestas			■			
Recopilación de información primaria en la empresa			■			
Investigación fuentes secundarias	■	■	■	■	■	■
tabulación de encuestas en statgraphics				■		
Elaboración de plan de mercadeo				■		
Elaboración de estudio técnico y organizacional				■		
elaboración de estudio financiero				■		
estructuración informe final					■	
entrega de proyecto						■
Correcciones						■
Sustentación						■
entrega final						■

## ANEXO B.

### PRESUPUESTO.

#### Recursos Institucionales. COBO Y ASOCIADOS.

#### Recursos Humanos.

Un (1) investigador.

Un (1) asesor.

#### Recursos Físicos

Un (1) computador portátil.

Memoria USB.

Tres (3) resmas de papel.

Lápices y lapiceros.

Carpetas.

#### Recursos Financieros.

#### Presupuesto de Ingresos.

Item	No	Vlr unitario	Total
Aporte personal		\$850.000	\$850.000
Total			\$850.000

#### Presupuesto de Gastos.

Item	No	Vlr unitario	Total
Materiales e insumos	1	\$300.000	\$300.000
Internet	100 hr	\$1.000	\$100.000
Digitación	1	\$60.000	\$60.000
Encuestas	20	\$4.000	\$80.000
Documentos de estudio	5 libros	\$40.000	\$200.000
Subtotal			\$740.000
Imprevistos (10%)			\$74.000
Total			\$814.000

**ANEXO C.**  
**CATEGORIZACION DE VARIABLES**

OBJETIVOS DE INFORMACION	PERFIL DE COMPETENCIA. CATEGORIA	PREGUNTAS ORIENTADORAS	ELEMENTOS MUESTRALES – ACTORES	TECNICAS
<p>Realizar un diagnóstico competitivo del sector salud.</p> <p>Cual es el valor agregado esperado por el cliente</p> <p>Hacer un estudio del mercado del producto Cateter IV en la ciudad de Pasto.</p>	<p>Diagnóstico competitivo del sector salud</p> <p>Investigación y plan de mercado</p> <p>Perfil del usuario</p> <p>Perfil competitivo</p>	<p>¿Cuál es el estado actual de la empresa y del sector salud?</p> <p>¿Cuáles es la situación competitiva de Cobo y Asociados?</p> <p>¿Cuál es el mercado potencial para el catéter de seguridad?</p> <p>¿Existe interés por parte del mercado potencial para adquirir el catéter de seguridad?</p> <p>¿Cuál es la posible competencia, sus fortalezas y debilidades?</p> <p>¿Cuáles son los riesgos al que están expuestos el personal de salud en sus</p>	<p>Directivas Cobo y Asociados Enfermeras jefes de las diferentes secciones, los anesthesiologos, personal administrativo (Salud ocupacional – Comité de infecciones – servicio farmacéutico) de Hospitales, Clínicas, EPS, Centros de salud y diversas instituciones de salud.</p>	<p>Encuesta</p>

		<p>trabajos diarios?</p> <p>¿Cuales son las necesidades del personal de salud en cuanto al uso de catéteres de seguridad?</p> <p>¿Cuál es la oferta y demanda disponible en el sector?</p> <p>¿Cómo se desenvuelve el sector de los catéteres en la ciudad de Pasto?</p> <p>¿Cuál es la mezcla de mercadeo adecuada para la distribución del producto?</p> <p>¿Cuales son las estrategias de mercado para posicionar al producto catéter de seguridad?</p> <p>¿Cuáles son las ventas esperadas del proyecto?</p>		
cuales Elaborar un	Estudio	¿Cuál es la	Directivas	Entrevistas

<p>estudio de operaciones para la implementación del proyecto e importación del producto.</p>	<p>Técnico Requisitos de importación Costos</p>	<p>localización óptima para el proyecto?  ¿Cuáles son los trámites para la importación del productos?  ¿Cuáles son los costos para la distribución del producto?  ¿Qué requerimientos técnicos necesita la distribución del catéter de seguridad?</p>	<p>Cobo y Asociados Expertos DIAN Cámara de comercio  Proveedor Catéter</p>	
<p>Establecer una estructura organizacional y administrativa para la puesta en marcha de la nueva línea de producto.</p>	<p>Estudio Organizacional</p>	<p>Cual es la estructura organizacional apropiada para distribución del nuevo producto?  ¿Cuál es la misión, visión y objetivos para la empresa teniendo en cuenta el nuevo producto?</p>	<p>Directivas Cobo y Asociados</p>	<p>Entrevistas Análisis de investigación</p>
<p>Estructurar un estudio financiero para</p>	<p>Estudio Financiero</p>	<p>Cuales son las inversiones, costos y gastos necesarios para</p>	<p>Investigador Proveedor catéter</p>	<p>Formatos financieros</p>

<p>evaluar la factibilidad del plan de negocios.</p> <p>Diseñar un plan operativo que permita el desarrollo del nuevo pl mercado y que logre el posicionamiento del mismo.</p>	<p>Vpn</p> <p>Tir</p> <p>Indicadores financieros</p> <p>Plan operativo</p>	<p>la implementación del proyecto a 5 años?</p> <p>¿Cuáles son los ingresos proyectados a 5 años?</p> <p>Cuales son los estados financieros e indicadores de rentabilidad del proyecto a 5 años?</p> <p>Cual es el VPN y TIR del proyecto?</p> <p>¿Cuál es el plan operativo que permita el desarrollo del nuevo producto en el mercado y que logre el posicionamiento del mismo?</p>		
--	--	---	--	--

## VARIABLES EXTERNAS

### DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

#### PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

**Description :**

En el entorno económico colombiano, se ha presentado un acelerado crecimiento del Producto Interno Bruto, 4,72% para el año 2007, del 6,9% en el 2008 y 7,52% en el 2009, lo que ha causado alzas en el índice de inflación, ya rayando el 6% anual a principios del año 2008, versus una meta del Banco de la República del 4,5%,

**Tema :**

VARIABLE EXTERNA

#### EMPLEO. (EMPLEO)

**Description :**

La situación laboral en el área urbana es crítica toda vez que nuestra economía no ofrece mayores posibilidades para los trabajadores con mano de obra calificada. "Las cifras indican que más del 50% del total de empleos en el Departamento de Nariño se localizan en Pasto, el sector que más genera empleo es el sector servicios con el 44.24% seguido del comercio con el 23.42% y en tercer lugar está el transporte y comunicaciones con el 8.81% y en cuarto lugar la industria con el 8.78%" amenaza

**Tema :**

VARIABLE EXTERNA

#### INFLACIÓN (INFLACIÓN)

**Description :**

Otro de los indicadores económico que posibilita analizar el entorno económico de una región es la inflación, entendida como la continua y persistente subida del nivel general de precios; se mide mediante un índice del costo de diversos bienes y servicios. Los aumentos reiterados de los precios erosionan el poder adquisitivo del dinero y de los demás activos financieros que tienen valores fijos, creando así serias distorsiones económicas e incertidumbre.

**Tema :**

VARIABLE EXTERNA

#### ACUERDOS COMERCIALES (A. COMERC)

**Description :**

COBO Y ASOCIADOS se ve beneficiada de acuerdos comerciales por cuanto es una empresa importadora de los productos de salud. Colombia goza de una posición privilegiada para acceder y traer de los mercados

internacionales mediante acuerdos comerciales y preferencias arancelarias que garantizan las mejores condiciones de acceso para los productos colombianos.

**Tema :**

VARIABLE EXTERNA

CRECIMIENTO DEMOGRAFÍCO (DEMOGRAFÍA)

**Description :**

El crecimiento de la población es un factor que favorece a la empresa por cuanto se incrementa el número de usuarios en las Instituciones de salud y por tanto la frecuencia de compra de los catéter IV.

**Tema :**

VARIABLE EXTERNA

POLITICAS DE REDUCCION DE GASTOS EN SALUD (POLITICA)

**Description :**

A nivel nacional existe una tendencia a controlar los gastos e ingresos de la nación, puesto que se han encontrado serias irregularidades en su manejo y por tanto existen en el país altos niveles de corrupción, dada esta situación el gobierno opta por la reducción del gasto público, esto impide que se realicen mayores inversiones en educación, salud

**Tema :**

VARIABLE EXTERNA

POLITICA FISCAL (S. ECONOMI)

**Description :**

La política fiscal del gobierno es uno de los factores que afecta las operaciones de la empresa, pues constantemente se presentan proyectos de ley que son aprobados para incluir en la base gravable el sector salud.

**Tema :**

VARIABLE EXTERNA

LEGISLACION TRIBUTARIA (TRIBUTARIO)

**Description :**

COBO Y ASOCIADOS, al ser una empresa formalmente constituida y registrada en la cámara de comercio debe pagar los diversos impuestos que son obligaciones que el estado impone a los asociados sin contraprestación directa ni personal; son obligatorios y unilaterales, por lo cual se considera una amenaza mayor puesto que la empresa no recibe en forma directa ningún beneficio, en cambio la renta parafiscal es una obligación que el estado impone a sectores económicos con objeto de generar beneficios

**Tema :**  
VARIABLE EXTERNA

DESCONOCIMIENTO LEY 590 DE 2000 (LEY 590)

**Description :**

en Colombia existe la ley 590 de 2000 la cual promueve el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, pero lamentablemente COBO Y ASOCIADOS, no la conoce y por ende no hace uso de sus servicios, por lo que se considera una amenaza mayor ya que está perdiendo oportunidades en cuanto a facilidades de crédito frenando el crecimiento económico y financiero

**Tema :**  
VARIABLE EXTERNA

NUEVAS TECNOLOGIAS (TECNOLOGIA)

**Description :**

COBO Y ASOCIADOS., al ser una empresa del sector comercial no necesita contar con equipos y materiales de última tecnología lo que es una oportunidad ya que no incurre en demasiados gastos tecnológicos, sin embargo en lo que respecta a canales de información y comunicación tecnológica como lo es el internet, páginas web, y medios magnéticos la empresa está desaprovechando este tipo de canales que le brinda el entorno y a la vez está malgastando el personal capacitado en sistemas con el que cuenta.

**Tema :**  
VARIABLE EXTERNA

CRISIS DEL SECTOR SALUD Y LA EMERGENCIA SOCIAL Y ECONÓMICA (CRIS SALUD)

**Description :**

Ante esta difícil coyuntura el gobierno promulgó el estado de excepción de la emergencia social y económica previsto en la Constitución y ha expedido normas para conjurar los faltantes financieros, pero subsiste la inquietud sobre si la crisis actual es coyuntural o es estructural y por lo tanto sería más adecuado modificar el sistema de salud para evitar que ésta se repita.

**Tema :**  
VARIABLE EXTERNA

DEFICIT FINANCIERO SECTOR SALUD (CRIS FINAN)

**Description :**

En la actualidad el sector salud atraviesa la peor crisis de su historia. Con un déficit reconocido de más de 400.000 millones de pesos. Esta cifra es el resultado de la acumulación de muchos años de déficit operativo y de

endeudamiento, hasta el punto en que hoy la viabilidad del sector salud colombiano es dudosa, si no se obtienen de forma urgente recursos para su financiación permanente, con consecuencias nefastas para los catorce millones de colombianos que aún no están cubiertos por el sistema de segur

**Tema :**

VARIABLE EXTERNA

BAJA ROTACION DE CARTERA (CARTERA )

**Description :**

crisis de los hospitales públicos del país sigue avanzando estrepitosamente, debido a los múltiples factores que desencadenan la problemática financiera de estas instituciones. Entre tanto el Gobierno insiste en mostrar principalmente una cara de la situación, la relacionada con los gastos excesivos de personal y aborda el problema fundamentalmente desde esta perspectiva, aunque en la práctica busca incrementar también los ingresos del sector por concepto de impuestos y fuerza traslados presupuestales para

**Tema :**

VARIABLE EXTERNA

POLITICAS DE IMPORTACION (IMPORTACIO)

**Description :**

Que el Gobierno Nacional está comprometido con las políticas que permitan fortalecer la inserción de la economía colombiana en los mercados internacionales, facilitando y agilizando las operaciones de comercio exterior; Que con el propósito de brindar transparencia, claridad y certeza a los usuarios del comercio exterior, las operaciones aduaneras deben armonizarse y simplificarse a

través de una legislación que las recoja en su integridad y consulte las tendencias

legislativas internacionales;

**Tema :**

VARIABLE EXTERNA

PREFERENCIAS ARANCELARIAS (ARANCELES)

**Description :**

El Andean Trade Preference Act -ATPA- es un programa unilateral de preferencias arancelarias concedido por Estados Unidos en el año de 1992 a los países andinos (Colombia, Bolivia, Ecuador y Perú), Estados Unidos permite el ingreso sin arancel a algunos artículos, que sean cultivados, producidos o manufacturados en el país y que cumplan con los requisitos establecidos.

Algunos de los sectores beneficiados son el químico, agrícola, metalmecánico, plástico, artesanías, salud y muebles y papel y litografía.

**Tema :**

VARIABLE EXTERNA

DEVALUACION DEL PESO (DEVALUACION)

**Description :**

La devaluación del peso afecta positivamente a los importadores, ya que compran dolares más economicos en cerca de un 10% incrementando la rentabilidad para Cobo y Asociados.

**Tema :**

VARIABLE EXTERNA

TASA DE INTERES (TASA INTER)

**Description :**

En cuanto a las tasas de interés para el trimestre enero - marzo de 2009, la tasa de usura para crédito de consumo y ordinario fue fijada en 30,71%. El indicador presenta una reducción de 0,82%, frente al período anterior (octubre - diciembre 2008, cuando permaneció en 31,53%).

Por su parte, la tasa para microcrédito se mantiene estable en 33,93%, de acuerdo a lo dispuesto en los artículos 2 y 3 del Decreto 519 de 2007, pero se tiene presupuestado que para abril del 2009 suba a 46%, en concordancia con el a

**Tema :**

VARIABLE EXTERNA

CAMBIOS DEMOGRAFICOS (CAMBIO DEM)

**Description :**

Al analizar los aspectos demográficos en la ciudad de Pasto, se puede encontrar que esta ciudad presenta una tendencia al crecimiento poblacional, atribuida a diferentes factores, como son lo relacionado a la migración del campo a la ciudad, el desplazamiento forzado, el incremento en la esperanza de vida, aspectos que deben tenerse en cuenta en el desarrollo de toda actividad económica.

**Tema :**

VARIABLE EXTERNA

LEGISLACION COMERCIAL (LEGISLACION)

**Description :**

Se debe cumplir con la legislación comercial ya que mediante operaciones mercantiles COBO Y ASOCIADOS obtiene recursos para beneficio propio y

para lograrlo se ve en la necesidad de conocer las leyes promulgadas en el código de comercio el cual da las pautas a seguir para llevar un orden adecuado, y un manejo correcto de la organización, se considera esta legislación como una oportunidad ya que gracias a esta se conocen los derechos como empresa, los deberes que se adquiere ante el estado y los requerimie

**Tema :**

VARIABLE EXTERNA

AREA COMPETITIVA (COMPETENCI)

**Description :**

Hoy en día y con la globalización, las empresas se ven obligadas a adaptarse rápidamente a los cambios ya que si no lo hacen perderán competitividad en el mercado, es por esto que en el sector en que se desenvuelve COBO Y ASOCIADOS, es un área bastante competitiva ya que en la plaza de productos de salud existen más de 5 negocios dedicados a este sector, pero para COBO Y ASOCIADOS su principal competidor es " " ya que esta es una empresa que esta posicionada en el mercado por su antigüedad en e

**Tema :**

VARIABLE EXTERNA

Matrices de entrada

Matriz de Influencias Directas (MID)

La Matriz de Influencias Directas (MID) describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema.

## VARIABLES INTERNAS

### DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

#### NO EXISTE AREA DE TALENTO HUMANO (PERSONAL)

**Description :**

COBO Y ASOCIADOS no cuenta con un departamento de recursos humanos que se encargue de potenciar el logro de los objetivos estratégicos, para lo cual es fundamental asegurar el aporte de los conocimientos y de las habilidades de las personas que trabajan en la organización.

**Tema :**

VARIABLE INTERNA

#### FALTA DE MOTIVACION (MOTIVACION)

**Description :**

no brinda incentivos de peso a su personal y por lo tanto no van a rendir el 100% en su trabajo, considerando este punto como debilidad mayor.

**Tema :**

VARIABLE INTERNA

#### DEBILIDAD FINANCIERA (FINANCIERA)

**Description :**

En cuanto a las finanzas COBO DE OCCIDENTE cuenta con un precario control contable ya que no tiene implementado un sistema de información que se constituya en un soporte efectivo para proyectar, monitorear y evaluar la gestión de la empresa.

**Tema :**

VARIABLE INTERNA

#### BAJA ROTACION DE CARTERA (CARTERA)

**Description :**

empresa no es efectiva ni eficiente en el uso de sus recursos, por lo tanto ha perdido posicionamiento financiero en el sector, y esto se debe principalmente a la crisis del sector salud y la baja rotación de cartera a más de 90 días, siendo esta una debilidad mayor ya que la empresa deja de convertir sus recursos disponibles en productivos, rentables y generadores de valor debido a una mala organización contable - financiera

**Tema :**

VARIABLE INTERNA

#### CALIDAD DEL PRODUCTO (CALIDAD)

**Description :**

Los productos que maneja COBO Y ASOCIADOS al ser comercializados por empresas multinacionales y con gran trayectoria en el sector cumplen estándares de alta calidad, por lo tanto, tienen una gran acogida en el mercado, brindando así satisfacción y fidelidad en los clientes, de igual manera son productos de marcas reconocidas en el sector salud, es por esta razón que los clientes exigen dichas marcas y es una de las razones por las cuales los consumidores son fieles con la empresa,

**Tema :**

VARIABLE INTERNA

PRECIO (PRECIO)

**Description :**

La empresa maneja precios asequibles y acordes a las marcas y productos que se comercializan, es por esto que los clientes opinan que los precios que maneja COBO Y ASOCIADOS son competitivos en el mercado lo que se considera una fortaleza mayor.

**Tema :**

VARIABLE INTERNA

CAPITAL DE TRABAJO (CAP TRABAJO)

**Description :**

Al trabajar con entidades del estado la empresa se ve obligada a conceder créditos por 60 y hasta 90 días, lo cual es una debilidad mayor porque este hecho en muchas ocasiones genera descapitalización.

**Tema :**

VARIABLE INTERNA

SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN (DISTRIBUCIÓN)

**Description :**

En cuanto a la distribución de los productos cuenta con servicio a domicilio, lo que le permite distribuir de una manera más ágil, organizada y efectiva la mercancía, generando valor agregado, aunque en ocasiones por disposición del personal y la cantidad de pedidos no se logra cumplir oportunamente el 100% de las entregas, por lo tanto esto se considera como una fortaleza menor.

**Tema :**

VARIABLE INTERNA

PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN (PROMOCIÓN)

**Description :**

La empresa cuenta con políticas promocionales entre ellas descuentos por pronto pago, considerando este punto como fortaleza menor.

**Tema :**

VARIABLE INTERNA

**INVESTIGACIÓN E INNOVACION: (INV & INNO)**

**Description :**

A pesar de que La empresa no cuenta con investigación de mercados lo que es una debilidad mayor ya que una adecuada gestión de mercadeo permite a las empresas fortalecer la relación con los clientes que son la razón de ser de las organizaciones, conocer sus necesidades y exigencias, por otro lado una buena investigación de mercados le permitiría a la empresa alcanzar objetivos de rentabilidad, crecimiento, sostenibilidad, el posicionamiento y el reconocimiento de su marca en la mente de sus clientes reales

**Tema :**

VARIABLE INTERNA

**PLANEACIÓN (PLANEACION)**

**Description :**

Dentro del proceso de planeación se observa que la gerencia de COBO Y ASOCIADOS tiene una planificación de metas y objetivos, pero que en algunos casos no están claramente definidos ni comunicados al personal de la empresa, lo que conlleva a que no exista un claro conocimiento de las estrategias y metas, generando un escaso cumplimiento por parte de los colaboradores.

**Tema :**

VARIABLE INTERNA

**ORGANIZACION (ORGANIZAR)**

**Description :**

En cuanto al proceso de organización se puede observar que la empresa no está correctamente organizada ya que a pesar de contar con un manual de funciones, no los aplica correctamente lo que conlleva a la duplicidad de tareas, por otro lado se evidencia que existe una clara estructura organizativa pero se generan confusión de líneas de mando al interior de la empresa, no se establecen normas y métodos para medir el desempeño de los empleados, por lo tanto, se observa que no existen métodos de motivación

**Tema :**

VARIABLE INTERNA

**DIRECCION (DIRECCION)**

**Description :**

En cuanto al tipo de dirección que maneja la empresa se analiza que no existe un proceso de contratación y capacitación, lo que deja ver que no existe un departamento de recursos humanos que genere en los trabajadores motivación, capacitación y seguimiento en las funciones de cada colaborador.

**Tema :**

VARIABLE INTERNA

**CONTROL (CONTROL)**

**Description :**

En términos generales se puede observar que no existe un adecuado proceso de control ya que no se realiza un manejo apropiado de inventario y ventas, por lo tanto no se vigilan las actividades que se están realizando, dando como resultado una mala toma de decisiones en las medidas correctivas.

**Tema :**

VARIABLE INTERNA

**RED HOSPITALARIA (RED HOSPIT)**

**Description :**

En la ciudad está la mayoría de instituciones que configuran la red hospitalaria del departamento de Nariño con cinco hospitales y cuatro clínicas para los niveles dos y tres; para la prestación del servicio en el nivel uno se encuentra además de los anteriores, siete centros y dos puestos de salud que ofertan en total 1332 camas hospitalarias para cubrir la demanda de medicina interna, cirugía, pediatría, obstetricia, partos y psiquiatría básicamente.

**Tema :**

VARIABLE INTERNA

**MERCADO (MERCADO)**

**Description :**

Entre los principales centros hospitalarios están:

- Hospital Universitario Departamental de Nariño HUDN.
- Clínica Nuestra Señora de Fátima
- Fundación Hospital San Pedro
- Hospital Infantil los Angeles
- Hospital Mental Nuestra Señora del Perpetuo Socorro (Salud mental femenina)
- Hospital San Rafael de Pasto (Salud mental masculina)

**Tema :**

VARIABLE INTERNA

## PORTAFOLIO DE SERVICIOS (PORTAFOLIO)

### **Description :**

Cobo y Asociados distribuye productos médicos quirúrgicos desechables, medicamentos comerciales, anestésicos, equipos médicos, instrumental quirúrgico, muebles para dotación.

Ofrecemos nuestros servicios y productos a Clínicas, Hospitales, Cajas de Compensación, Fuerzas Militares, Depósitos, Droguerías y a todas las entidades de salud.

Cobo y Asociados esta ubicado en la ciudad de Cali y una agencia en la ciudad de Bogota.

Somos distribuidores autorizados de empresas Multinacionales y Nacionales

### **Tema :**

VARIABLE INTERNA

## SERVICIOS Y PROYECTOS (SERVICIOS)

### **Description :**

SERVICIO

Cobo y Asociados cuenta con un grupo altamente calificado para la atención de sus clientes con vocación de servicio.

Con sus principales clientes se tiene la modalidad de mercancía en CONSIGNACIÓN y con facturación mensual dando valor agregado a los productos que distribuye y un servicio optimo sus clientes.

### PROYECTOS

- Importación de productos para la salud.
- Gestión de Calidad con certificación ISO
- Posicionar la distribución en el Centro Colombiano

### **Tema :**

VARIABLE INTERNA

## ANALISIS FINANCIERO (ANALIS FIN)

### **Description :**

Como fortaleza menor se tiene que el gerente revisa y analiza periódicamente el balance general y el estado de resultados, lo que de una u otra manera le permite detectar algunas falencias en las finanzas de la organización, tomando así medidas correctivas a corto plazo.

**Tema :**

VARIABLE INTERNA

POCO FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN CORPORATIVA (IMAGEN COR)

**Description :**

Poco Fortalecimiento De La Imagen Corporativa Debido A Que Falta Un Mayor Posicionamiento De La Marca

**Tema :**

VARIABLE INTERNA

EXCELENTES RELACIONES PÚBLICAS (RELACIONES)

**Description :**

La gerencia a través de los asesores cuenta con un buen manejo de las relaciones publicas con la red hospitalaria, EPS, IPS y entidades del sector salud.

**Tema :**

VARIABLE INTERNA

ANEXO D.

EL PRESENTE INSTRUMENTO SE ORIENTA A RECOGER INFORMACIÓN DE MERCADO CON FINES NETAMENTE ACADEMICOS PARA LO CUAL SE SOLICITA SU OBJETIVIDAD PARA LOGRAR LOS RESULTADOS ESPERADOS.

OBJETIVO: Recolectar información primaria para estructurar el estudio del mercado del producto Catéter IV en la ciudad de Pasto.

PERFIL DEL ENCUESTADO

1. INSTITUCION: \_\_\_\_\_

2. CARGO DESEMPEÑADO: \_\_\_\_\_

3. EDAD: Entre 25 y 35 años \_\_\_\_ entre 36 y 45 años \_\_\_\_ más de 46 años \_\_\_\_

4. NIVEL DE ESTUDIOS: Técnico \_\_\_\_ tecnólogo \_\_\_\_ Universitario \_\_\_\_

Especialización \_\_\_\_ Maestría \_\_\_\_ Otro \_\_\_\_ cual \_\_\_\_\_

5. EXPERIENCIA LABORAL EN EL INSTITUTO:

1 a 5 años \_\_\_\_ 6 a 10 años \_\_\_\_ 11 A 15 años \_\_\_\_ 16 a 20 años \_\_\_\_

Más de 20 años \_\_\_\_

DATOS ESPECIFICOS DEL PRODUCTO

6. ¿Usted o en la institución hace uso del catéter IV?

Si \_\_\_\_ no \_\_\_\_

7.- ¿Que marca utiliza?

\_\_\_\_\_

8.- ¿Conoce cual es el proveedor?

Si \_\_\_\_ no \_\_\_\_

9. ¿Cuales son los motivos de compra?

Precio \_\_\_\_ Calidad \_\_\_\_ Oportunidad \_\_\_\_

10. ¿El producto que utilizan ha tenido fallas?

si \_\_\_\_ no \_\_\_\_cual?

11. ¿Se han presentado accidentes de trabajo por mala calidad del producto?

si \_\_\_\_ no \_\_\_\_cual?

12. ¿La empresa quien provee tiene capacidad de respuesta? Califique de 1 a 5; donde 1 es el más bajo y 5 el más alto.

5 \_\_\_\_ 4 \_\_\_\_ 3 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 1 \_\_\_\_

**DIMENSIONES DE CALIDAD DEL PRODUCTO**

13. ¿El catéter de seguridad que utiliza tiene un alto rendimiento (confort y larga duración)? : Califique de 1 a 5; donde 1 es el más bajo y 5 el más alto.

5 \_\_\_\_ 4 \_\_\_\_ 3 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 1 \_\_\_\_

14. ¿Cómo califica las características intrínsecas y extrínsecas del producto? Califique de 1 a 5; donde 1 es el más bajo y 5 el más alto.

	5	4	3	2	1
Calidad o seguridad del producto					
Precio					
marca					
Color					
Tamaño					

15. ¿Los catéteres de seguridad que utiliza le proporcionan Confabilidad? Califique de 1 a 5; donde 1 es el más bajo y 5 el más alto.

5 \_\_\_\_ 4 \_\_\_\_ 3 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 1 \_\_\_\_

16. ¿Esta conforme con el catéter de seguridad que utiliza?

5 \_\_\_\_ 4 \_\_\_\_ 3 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 1 \_\_\_\_

17. El producto que utiliza en la actualidad que durabilidad considerando el concepto de canalización buena regular mala

18. ¿Cuál es la utilidad que le presta este producto?

Seguridad \_\_\_\_ Higiene \_\_\_\_ Protección \_\_\_\_ Disminuir riesgos \_\_\_\_

19. ¿Le parece adecuado la presentación física del producto (Estética)? Califique de 1 a 5; donde 1 es el más bajo y 5 el más alto.

5 \_\_\_\_ 4 \_\_\_\_ 3 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 1 \_\_\_\_

20. ¿Cómo califica la calidad del producto? Califique de 1 a 5; donde 1 es el más bajo y 5 el más alto.

Califique de 1 a 5; donde 1 es el más bajo y 5 el más alto.

5 \_\_\_ 4 \_\_\_ 3 \_\_\_ 2 \_\_\_ 1 \_\_\_

#### DIMENSIONES DE CALIDAD DEL SERVICIO

21. ¿Cómo califica la capacidad de respuesta del proveedor actual del producto?

Califique de 1 a 5; donde 1 es el más bajo y 5 el más alto.

5 \_\_\_ 4 \_\_\_ 3 \_\_\_ 2 \_\_\_ 1 \_\_\_

22. ¿Como califica la atención del proveedor?

Califique de 1 a 5; donde 1 es el más bajo y 5 el más alto.

5 \_\_\_ 4 \_\_\_ 3 \_\_\_ 2 \_\_\_ 1 \_\_\_

23. ¿Cómo califica el canal de comunicación utilizando con el proveedor?

Califique de 1 a 5; donde 1 es el más bajo y 5 el más alto.

5 \_\_\_ 4 \_\_\_ 3 \_\_\_ 2 \_\_\_ 1 \_\_\_

24. ¿El producto es de fácil accesibilidad?

Califique de 1 a 5; donde 1 es el más bajo y 5 el más alto.

5 \_\_\_ 4 \_\_\_ 3 \_\_\_ 2 \_\_\_ 1 \_\_\_

25. ¿Logra conseguir el producto en el tiempo indicado?

Califique de 1 a 5; donde 1 es el más bajo y 5 el más alto.

5 \_\_\_ 4 \_\_\_ 3 \_\_\_ 2 \_\_\_ 1 \_\_\_

26. ¿Tiene quejas con respecto al trato y amabilidad del personal de la empresa proveedora?

si \_\_\_ no \_\_\_

27. ¿El proveedor tiene credibilidad y reconocimiento en el mercado?

si \_\_\_ no \_\_\_

28. ¿se han presentado inconvenientes con el producto?

si \_\_\_ no \_\_\_

29. ¿El proveedor le ha ayudado a solucionar los inconvenientes presentados con el producto de una manera rápida y eficiente?

si \_\_\_ no \_\_\_

**INTERES DE COMPRA DE PRODUCTO CON NUEVO PROVEEDOR**

30. ¿Estaría interesado en cambiar el proveedor del catéter IV? \_\_\_

si \_\_\_ no \_\_\_

31. ¿Estaría interesado en la compra o utilización del catéter EL PROTECTIV® y PROTECTIV® PLUS Seguridad IV?

si \_\_\_ no \_\_\_

32. ¿Que cantidad requiere mensualmente? \_\_\_\_\_

33. ¿A que precio esta dispuesto a comprarlo?

Entre \$1.000 y \$1.500 \_\_\_\_\_

Entre \$1.501 y \$2.000 \_\_\_\_\_

Más de \$2.001 \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION**