

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		i(78)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	DAILYN DAYANA SERRANO MORA		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIRECTOR	CARLOS ALBERTO PACHECO SANCHEZ		
TÍTULO DE LA TESIS	APOYO ADMINISTRATIVO A LOS PROCESOS DE LA EMPRESA ORTOPÉDICA TOTAL DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER		
RESUMEN			
<p style="text-align: center;">EL TRABAJO DE GRADO DE MODALIDAD PASANTIA REALIZADO EN LA ORTOPEDICA TOTAL DE OCAÑA, PRESENTA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA MATRIZ AXIOLÓGICA, LAS CUALES TIENEN COMO FINALIDAD QUE LA EMPRESA PUEDA DIRECCIONAR CORRECTAMENTE LOS RECURSOS EN LA ORGANIZACIÓN, ASI COMO, SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MANUALES ADMINISTRATIVOS DE FUNCIONES, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS SEGÚN SUS ÁREAS, ADEMAS DE UN PROGRAMA BÁSICO PARA LA GESTIÓN Y EL CONTROL DE INVENTARIOS.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 77	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 8	CD-ROM: 1

**APOYO ADMINISTRATIVO A LOS PROCESOS DE LA EMPRESA ORTOPÉDICA
TOTAL DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER**

AUTOR:

DAILYN DAYANA SERRANO MORA

**Trabajo de grado modalidad pasantía para optar al título de administradora de
empresas**

DIRECTOR:

CARLOS ALBERTO PACHECO SANCHEZ

Esp. To. Gestión de proyectos.

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Ocaña, Colombia

Junio, 2018

Índice

Introducción	x
Capítulo 1. Apoyo administrativo a los procesos de la empresa Ortopédica Total de Ocaña, Norte de Santander	11
1.1 Descripción breve de la empresa	11
1.1.1 Misión de la empresa.	11
1.1.2 Visión de la empresa.	12
1.1.3 Objetivos de la empresa.	12
1.1.4 Descripción de la estructura organizacional.	12
1.1.5 Descripción del área administrativa de la Ortopédica Total.	12
1.1.6 Diagnóstico inicial de la Ortopédica Total.....	13
1.1.7 Planteamiento del problema.	16
1.1.8 Objetivos de la pasantía.	17
1.1.9 Descripción de las actividades a desarrollar el en Ortopédica Total.	18
1.1.10 Cronograma de actividades.	19
Capítulo 2. Enfoques referenciales	21
2.1 Enfoque conceptual.....	21
2.2 Enfoque legal	24
2.2.1 Ley 1480.	24
Capitulo 3. Cumplimiento de la pasantía	28
3.1 Diseño de la planeación estratégica y la matriz axiológica a la empresa Ortopédica Total para direccionar correctamente los recursos	28
3.1.1 Elaboración de un modelo de entrevista con el objetivo de identificar la misión, visión y objetivos.	28
3.1.2 Aplicar la entrevista al gerente.....	28
3.1.3 Análisis de la información recolectada para definir y redactar la misión, visión y objetivos.	29
3.1.4 Diseño de la encuesta para formular la escala de valor y principios para reconocer los grupos de interés	31
3.1.5 Elaboración de la matriz e interrelacionar el grupo de interés.....	37

3.1.6 Juego matricial.	38
3.2 Elaboración de la estructura organizacional y manuales administrativos de funciones, de políticas y procedimientos, según las áreas de la empresa	44
3.2.1 Diseño de la entrevista semi-estructurada para identificar políticas, las funciones y los procesos de la empresa.	44
3.2.2 Aplicación del instrumento	45
3.2.3 Elaborar los manuales de funciones.....	46
3.2.4 Estructura de los diferentes formatos donde se suministra la información.....	50
3.2.5 Almacenar la información.....	54
3.2.6 Propuesta de las políticas según los procesos y las funciones.	55
3.3 Propuesta del programa básico para la gestión y el control de inventarios.	56
3.3.1 Diagnóstico del proceso de inventarios.....	56
3.3.2 Realización de la lista de chequeo para evaluar los documentos con que se contabiliza los productos.	57
3.3.3 Clasificación de los procesos más importantes para diseñar el formato de registro de la información.	58
3.3.4 Organización de los productos conforme a sus características para realizar fichas de control y seguimiento.	58
3.3.5 Suministrar información básica al programa.	58
3.3.6 Diseño de una guía para explicar el registro de la información.....	59
Capítulo 4. Diagnóstico final.....	61
Capítulo 5. Conclusiones	62
Capítulo 6. Recomendaciones	63
Referencias.....	64

Lista de tablas

Tabla 1 Matriz DAFO.....	15
Tabla 2 Descripción de las actividades.....	18
Tabla 3 Cronograma de actividades.....	19
Tabla 4 Matriz Axiológica.....	38
Tabla 5 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	39
Tabla 6 Matriz de evaluación de factor externo (EFE).....	40
Tabla 7 Matriz de evaluación de factor interno (EFI).....	41
Tabla 8 Matriz IE.....	42
Tabla 9 Matriz de análisis DOFA.....	43
Tabla 10 Manual de funciones gerente.....	47
Tabla 11 Manual de funciones del auxiliar administrativo.....	48
Tabla 12 Manual de procedimientos auxiliar administrativo.....	50
Tabla 13 Símbolos y descripción para el manual de procesos.....	51
Tabla 14 Manual de procesos del registro contable de las operaciones de entradas y salidas de la empresa.....	52
Tabla 15 Manual de procedimientos gerencia.....	53
Tabla 16 Manual de procesos para la propuesta y planteamiento de estrategias de gestión administrativa.....	54
Tabla 17 Manual de políticas.....	55

Lista de figuras

Figura 1. Presencia de escala de valores en la empresa.....	31
Figura 2. Valores que prevalecen en la empresa.....	32
Figura 3. Principios que profesa la organización.....	33
Figura 4. Medios por los que se transmiten los principios y valores.....	33
Figura 5. Grupo de interés o de referencia.....	34
Figura 6. Expectativas con el grupo de interés o de referencia..	35
Figura 7. Aportes de los colaboradores con el grupo de interés de la empresa..	35
Figura 8. Aspectos a mejorar en valores y principios.....	36

Lista de apéndices

Apéndice A. Modelo de entrevista para el diseño de la planeación estratégica y la matriz axiológica en la Ortopédica Total.	67
Apéndice B. Modelo de encuesta.....	68
Apéndice C. Modelo entrevista para la elaboración de la estructura organizacional y manuales.	70
Apéndice D. Modelo de lista de chequeo.	72
Apéndice E. Programa de procesos de inventarios.....	73
Apéndice F. Evidencia fotográfica.	74

Introducción

La Ortopédica Total, es una empresa dedicada a la venta de productos ortopédicos en la ciudad de Ocaña y la región, la cual, dentro de todos sus compromisos está no solo el de ofrecer artículos de excelente calidad a los pacientes, sino también el de velar porque todos los procesos y actividades que se realizan en el área administrativa se hagan de la mejor manera posible, para lograr un mejor crecimiento y desarrollo organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, el trabajo presenta información sobre las diferentes actividades desarrolladas en la Ortopédica Total, durante el primer semestre del año 2018 por la pasante, las cuales tienen como finalidad realizar un apoyo administrativo a los procesos de la empresa para su mejoramiento continuo.

Así mismo, se presenta la planeación estratégica y la matriz axiológica para la Ortopédica total, con el fin de que esta pueda direccionar correctamente los recursos en la organización, al tiempo que, se desarrolla la estructura organizacional y los manuales administrativos de funciones, de políticas y de procedimientos de acuerdo a las áreas, de manera que todos y cada uno de los colaboradores tengan claridad sobre cuáles son sus compromisos y responsabilidades en la organización.

Finalmente, se presenta un programa básico para la gestión y el control de inventarios en la empresa ortopédica total, con el fin de que en la empresa haya un mejor control, evaluación y seguimiento de los mismos (inventarios), igualmente, se lleva a cabo las conclusiones y las recomendaciones en donde se expone la importancia que tiene para la empresa organizar la parte administrativa.

Capítulo 1. Apoyo administrativo a los procesos de la empresa Ortopédica

Total de Ocaña, Norte de Santander

1.1 Descripción breve de la empresa

En el mes de Abril del año 2017, surge la idea para la creación de una empresa dedicada a la venta de artículos de ortopedia para los habitantes de Ocaña y la región, debido a que los pacientes se quejaban de que no encontraban un sitio donde poder adquirir los elementos que los ortopedistas les formulaban, además, la gran mayoría de estos exponían que en vista de ello tenía que viajar a otras ciudades como por ejemplo Bucaramanga, para poder adquirir los productos; razón por la cual, se crea la empresa con el fin de suplir dichas necesidades.

Teniendo en cuenta lo anterior, y tras haber realizado la respectiva tramitología para la legalización de la empresa, en el mes de Mayo de 2017, entra en funcionamiento, con la dirección de la señora, Laura Milena Parra Prada, quien busco un lugar adecuado para ofrecer los productos; actualmente la empresa se encuentra ubicada en la calle 7 N° 24-214, Avenida Francisco Fernández de Contreras. La ofrece toda clase de productos ortopédicos, como férulas, zapatos, elementos de gimnasia, productos terminados y sobre medida, así como, elementos de rehabilitación y accesorios deportivo. (Parra, 2017)

1.1.1 Misión de la empresa. Nuestra misión es ofrecer y brindar artículos ortopédicos que cumplan con los estándares de calidad y que contribuyan a la rápida recuperación de nuestros pacientes, mejorando su calidad de vida. (Parra, 2017)

1.1.2 Visión de la empresa. Consolidarnos en el 2020 como la primera opción para adquirir productos ortopédicos, enfocados en la calidad e innovación para una rápida rehabilitación y mejoramiento de su problemática. (Parra, 2017)

1.1.3 Objetivos de la empresa. El contar con unos objetivos bien definidos es de suma importancia para las organizaciones, ya que estos le permiten a la misma poder plantear actividades y procesos que ayuden en su cumplimiento y por ende que la empresa obtenga un adecuado crecimiento y desarrollo.

Sin embargo, para el caso de la ortopédica total, es una empresa que en la actualidad carece de unos objetivos organizaciones que permitan conocer con exactitud lo que está busca alcanzar en un corto y mediano plazo; por tal motivo, se pretende que con ayuda de la pasante estos sean formulados y puestos a disposición de la gerencia y de todos sus pacientes.

1.1.4 Descripción de la estructura organizacional. La estructura organizacional de la Ortopédica Total, está representada inicialmente por la gerente de la empresa, la secretaria general y el contador el cual es contratado esporádicamente para asesorías. Según lo descrito previamente, hay que decir que en la actualidad la empresa no cuenta con una estructura organizacional bien definida, por lo que se pretende que más adelante esta sea diseñada con la colaboración de la pasante. (Parra, 2017)

1.1.5 Descripción del área administrativa de la Ortopédica Total. El desarrollo de la pasantía se ejecutará en el área administrativa de la Ortopédica Total, teniendo como jefe inmediato a la Sra. Laura Milena Parra Prada, quien apoyará el desarrollo de las actividades que se requieren para que la empresa tenga un buen funcionamiento, como lo es, el diseño la

planeación estratégica y la matriz axiológica, de manera que se puedan direccionar correctamente los recursos, por lo que, el elaborar la estructura organizacional y los manuales administrativos de funciones, de políticas y de procedimientos según las áreas de la organización, al igual que, el programa básico para la gestión y el control de inventarios , los cuales, permitirá que se mejoren continuamente los procesos y actividades al interior de la misma.

La ortopédica total, es una empresa que ofrece artículos ortopédicos a todas las personas que por alguna razón requieren de este tipo de elementos, para su recuperación, ya que su finalidad es la de brindar productos de excelente calidad, de manera que puedan satisfacer y ayudar al paciente.

Como empresa trabaja de la mano con el Dr. Celso Ortiz, quien a su vez, se haya en convenio con la Fundación Crediservir, pues el hecho de brindar artículos ortopédicos que cumplan con los estándares de calidad, le han permitido obtener un buen reconocimiento.

1.1.6 Diagnóstico inicial de la Ortopédica Total. La Ortopédica Total, es una organización que se caracteriza por su gran compromiso con los pacientes que se acercan a sus instalaciones para adquirir cualquier tipo de elementos a disposición, teniendo en cuenta que es uno de los almacenes en la ciudad que además de ofrecer productos de calidad, brinda la posibilidad a los pacientes de que en caso de no contar con estos, puedan ser adquiridos sobre medida, es decir, mandados a hacer de acuerdo a las características que fueron estipuladas por el médico, lo cual, se convierte en una gran fortaleza para la empresa, pues es la única Ortopédica que se dedica a la venta de dichos productos.

Por otro lado, es de resaltar que es una empresa que cuenta con un excelente control y organización de los artículos que se ofrecen, pues se tiene una adecuada rotación de inventarios, evitando al tiempo, que se agote la mercancía, además, posee una adecuada infraestructura, bajos precios, excelentes proveedores y algunos aliados estratégicos como el Dr. Celso Ortiz, lo cual, se convierte en una ventaja y oportunidad; mientras tanto, el hecho de que no se tenga toda esta información automatizada impide que estos se realicen de una forma más fácil y rápida.

De igual forma, existen ciertas debilidades, con relación a la planeación estratégica, ya que en la actualidad no define unos objetivos organizacionales, que permitan determinar cuáles son las metas que tiene y pretende alcanzar la empresa en el corto, mediano y largo plazo; también, se carece de una estructura orgánica, donde el personal que labora en la misma, al igual que los pacientes y demás personas que estén interesados en la organización, puedan conocer con que áreas o dependencias se cuenta, y en el caso de llegar a necesitar algo, o hacer alguna petición, saber con exactitud a quien puede dirigirse. Otra de las falencias que posee la Ortopédica Total, es que no tiene manuales administrativos, a través de los cuales, sea posible direccionar adecuadamente al recurso humano.

Por último, el hecho de que sea una organización que tiene poco tiempo en el mercado, genera que ciertas personas no tengan la confianza plena en ella, y prefieran a otras empresas con las cuales se sienten más seguros, por lo que esto se convierte de cierta manera en una amenaza para la Ortopédica Total.

Tabla 1
Matriz DAFO

MATRIZ DAFO ORTOPEDICA TOTAL		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1.Cuenta con productos de calidad y a bajos precios F2.Posee una adecuada rotación de inventarios F3.Excelente infraestructura F4.Constante preocupación para satisfacer a los pacientes	D1.No se cuenta con información automatizada D2.Carece de una planeación estratégica bien definida D3. Inexistencia de manuales para medir el recurso humano D4. No se cuenta con programas para el registro y control de inventarios
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Realización de alianzas O2. Expandir su nicho de mercado O3. Ampliar el portafolio de productos O4. Mejorar los procesos	F1-O3 Aprovechar que se cuenta con unos buenos proveedores, los cuales, suministran productos de excelente calidad para ampliar el portafolio de servicios. F2-O4 Implementar programas que faciliten la automatización de la información, permitiendo así, agilizar el proceso de rotación de inventarios. F4-O1 Realizar convenios con instituciones públicas y privadas, con el fin de aumentar la demanda. F3-O2-O4 Lograr una inversión, por medio de la cual, sea posible ampliar el mercado y mejorar los procesos.	D1-D2-D3-D4-O1-O2-O3-O4 Realizar un plan de marketing, que contribuya en el crecimiento y desarrollo de la empresa.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. No es reconocida en el mercado A2. Competencia desleal A3. Desconfianza por parte de los pacientes A4. Existencia de nuevas leyes	A1-A2-A3-A4-F1-F2-F3-F4 Aumentar la publicidad (radio-redes sociales-volantes), con el fin de que la empresa sea reconocida y así evitar posibles pérdidas.	Establecer la planeación estratégica, y un programa que ayude a agilizar el desarrollo de los inventarios.

Nota: La tabla presenta información sobre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa.

Fuente: Elaboración propia de la pasante.

1.1.7 Planteamiento del problema. Cuando los procesos empresariales han sido valorados y estructurados correctamente bajo la concepción de la dirección y del entorno, las empresas pueden fortalecer los procesos administrativos y sobre todo, ser flexibles a los diferentes cambios, por ello, se debe realizar una planificación clara y completa sobre los aspectos y variables internas a mejorar, pues de acuerdo a lo expresado por Ramírez y Cabello (1997) citados por (Lopez, 2013):

La primera herramienta que una empresa debe de implementar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar los derroteros o estrategias necesarios para lograr su misión. (p.10)

De esta manera, la empresa Ortopédica Total, debe fortalecer sus diferentes procesos administrativos mediante una planeación ya que la misma, no reconoce claramente sus ventajas, sus ideales y sus propósitos en el futuro, por tanto, puede tomar decisiones inapropiadas para el desarrollo de sus objetivos corporativos.

Por otra parte, la empresa se encuentra en etapa de introducción, pues tiene poco tiempo de participar activamente el mercado, por ello, los procesos administrativos no están bien definidos, así mismo, carece de unos manuales administrativos, donde pueda direccionar correctamente a su capital humano partiendo de funciones, competencias y procesos, de tal forma, que pueda garantizarse la eficiencia y los rendimientos.

Finalmente, existe una gran preocupación con la automatización de la información de inventarios, pues aunque la empresa registra y organiza muy bien los productos mediante la tarjeta KARDEX, los reportes no se encuentran digitalizados en un programa de Excel, donde

les permita registrar, evaluar y controlar los productos, impidiéndoles tomar decisiones sobre la rotación que este tenga en un periodo determinado, por otra parte, existen unos criterio básicos para organizar y exponer los productos, dejando de lado, las especificaciones o características del mismo, por último, otras de las debilidades encontradas, es que no cuentan con fichas de control y herramientas tecnológicas para poder suministrar y tener seguridad de su información, por eso desde el ejercicio profesional se busca proponer modelos, manuales y guías para fortalecer la administración dentro de la entidad.

1.1.8 Objetivos de la pasantía.

1.1.7.1 Objetivo General. Apoyar administrativamente los procesos de la empresa Ortopédica total para el mejoramiento continuo.

1.1.7.2 Objetivos específicos. Diseñar la planeación estratégica y la matriz axiológica a la empresa Ortopédica total para direccionar correctamente los recursos.

Elaborar la estructura organizacional y los manuales administrativos de funciones, de políticas y de procedimientos según las áreas de la empresa Ortopédica total.

Proponer un programa básico para la gestión y el control de inventarios en la empresa ortopédica total.

1.1.9 Descripción de las actividades a desarrollar el en Ortopédica Total.

Tabla 2

Descripción de las actividades

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN LA EMPRESA
Apoyar administrativamente los procesos de la empresa Ortopédica total para el mejoramiento o continuo.	Diseñar la planeación estratégica y la matriz axiológica a la empresa Ortopédica total para direccionar correctamente los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un modelo de entrevista con el objetivo de identificar la misión, visión y objetivos. • Aplicar la entrevista al gerente. • Analizar la información recolectada para definir y redactar la misión, la visión y los objetivos. • Diseñar una encuesta para formular la escala de valores y principios corporativos y para reconocer los grupos de interés o grupos de referencia. • Proceder la elaboración de la matriz e interrelacionar el grupo de interés. • Realizar juego de matrices
	Elaborar la estructura organizacional y los manuales administrativos de funciones, de políticas y de procedimientos según las áreas de la empresa Ortopédica total.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una entrevista semi-estructurada que tiene como objetivo identificar las políticas, las funciones y los procesos de la empresa. • Aplicar instrumento al Gerente. • Estructurar una entrevista para conocer las dependencias y la interrelación entre las diferentes áreas. • Evaluar y aplicar el instrumento diseñado. • Analizar la información • Elaborar los manuales de funciones. • Hacer la estructura de los diferentes formatos donde se suministrará la información. • Almacenar la información. • Proponer las políticas según los procesos y las funciones.
	Proponer un programa básico para la gestión y el control de inventarios en la empresa Ortopédica Total.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar el proceso de inventarios. • Realizar una lista de chequeo para evaluar los documentos con que se contabiliza los productos del almacén. • Clasificar los procesos más importantes para diseñar el formato de registro de la información. • Revisar las operaciones de registro para automatizarlas dentro del programa. • Organizar los productos conforme a sus características para realizar fichas de control. • Suministrar información básica al programa para comprobar y validar el buen uso del mismo. • Diseñar una guía para explicar el registro de la información dentro del paquete Excel.

Nota: La tabla presenta información sobre los objetivos con las actividades para darles cumplimiento. Fuente:

Elaboración propia.

Nota: La tabla anterior presenta información sobre el tiempo que durara el desarrollo de cada una de las actividades que fueron propuestas para dar cumplimiento a los objetivos propuestos. Fuente: Elaboración propia de la pasante.

Capítulo 2. Enfoques referenciales

2.1 Enfoque conceptual

Con el fin de poder darle una mejor apreciación a los diferentes términos que se han venido empleando durante el desarrollo de la pasantía, se hizo necesario ampliar los conceptos y la manera como deben ser utilizados dentro de la empresa.

Planeación estratégica: Según Porter (1995), citado por (Bojorquez & Perez, 2013), la planeación cuando se realiza de forma apropiada, se obtienen importantes beneficios, ya que a partir de esta se garantiza que funcione de una forma coordinada las metas que se han planteado; mientras que para Ramírez y Cabello (1997), también citados por este mismo autor, la planeación es la primera herramienta que debe ser implementar para que una empresa sea competitiva, pues la que marca el camino a seguir.

Entre tanto, hay dos características muy importantes que deben tenerse en cuenta al momento de aplicar la planeación estratégica en una organización, según Castelán (1985).

- La incertidumbre, porque la dirección de la empresa normalmente tendrá informaciones imperfectas en cuanto a su medio ambiente, a la competencia, consumidores e inclusive en cuanto a sus potencialidades.
- La decisión: no obstante la situación de incertidumbre a la cual el dirigente de la empresa hace frente, es imperativo para él, con base en la información con que cuenta, asumir el riesgo y decidir. (Bojorquez & Perez, 2013, pág. 13)

Matriz axiológica: Sirve de guía para formular la escala de valores y los principios de la organización, los cuales están directamente vinculados con el grupo de interés o de

referencia, que de alguna u otra manera se convierten en el principal objetivo de la empresa, y es por esta razón, que debe prestarse mucha atención al momento de definir los valores, pues estos influyen directamente en el clima laboral, ya que estos muestran cómo se comporta el personal que hace parte de la misma, por esto deben tener un sentido práctico, y ser del conocimiento de todos y cada uno de los colaboradores; por lo que en realidad tanto los valores como los principios, son la esencia de una institución, que si son implementados de forma adecuada ayudan para que el grupo de interés o de referencia pueda estar satisfechos (Navarro, 2017).

Manuales: Son una de las herramientas administrativas y operativas dentro de una organización que permite que esta desarrolle de una mejor manera los procesos y actividades, los cuales se clasifican en manuales de funciones que son básicamente aquellos en los que se describen todas y cada una de las funciones que debe realizar cada colaborador en su puesto de trabajo, también se encuentran otros manuales como: políticas y procedimientos. (Equipo de consultoría, 2017).

Estructura organizacional: En toda organización, se cuenta con una estructura organizacional de acuerdo a sus necesidades, pues está además de organizar los niveles jerárquico, busca que se puedan cumplir las metas planteadas por la empresa, teniendo presente que puede ser estructurada de diferentes formas y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles, cabe resaltar que según su estructura opera en el mercado.

Ahora, bien conforme a su estructura estas pueden clasificarse en: burocráticas para una pequeña organización y post-burocráticas para las más grandes, asimismo, existe la estructura funcional, estructura divisional y estructura matricial.

Pre-estructuras burocráticas. Es más común en las organizaciones más pequeñas y se utiliza mejor para resolver tareas sencillas. La estructura es totalmente centralizada. El líder estratégico toma todas las decisiones clave y la mayoría de la comunicación se realiza por uno en una conversación. Es especialmente útil para los nuevos (empresarial) de negocios, ya que permite que el fundador controle el crecimiento y el desarrollo. Se basan generalmente en la dominación tradicional o dominación carismática. Enciclopedia Financiera según citado por (Zapata, 2014) .

Las estructuras burocráticas. Los tipos de estructuras organizacionales burocráticas tienen un cierto grado de normalización. Son más adecuadas para organizaciones más complejas y grandes. Enciclopedia Financiera según citado por (Zapata, 2014) .

Post-burocráticas. Las organizaciones que adoptan este tipo de estructuras, por lo general las decisiones se basan en el diálogo y el consenso en lugar de la autoridad y mando, es decir que toma decisiones en lugar de normas, todo esto con un único propósito, fomentar la participación de todo el personal de la empresa para el logro de los objetivos que han sido planteados. Enciclopedia Financiera según citado por (Zapata, 2014) .

Grupo de interés- Stakeholders: son todos aquellos actores sociales que, pueden verse afectados por las actividades que realiza la empresa, de forma positiva o negativa, dentro de los grupos de interés se pueden encontrar dos tipos:

Primarios: Que son aquellos que la organización emplea para poder operar, es decir, los que poseen una relación económica con el negocio, a manera de ejemplo, los accionistas, los clientes, los proveedores y los trabajadores.

Secundarios: Aquellos que no participan directamente con la empresa, pero que de alguna u otra forma pueden verse afectados por las acciones de ésta. Por ejemplo, los competidores, los medios de comunicación, las ONG's, entre otros. (Guioteca, 2011).

Control de inventarios: Es una de los factores fundamentales que deben desarrollar las empresas, pues aun cuando se implementa muy poco, las direcciones olvidan que el objetivo principal de una organización no es solo obtener utilidades, sino también, organizar las ventas, de manera que, esta funcione correctamente de acuerdo al inventario. (Actualidad empresarial, 2012).

2.2 Enfoque legal

2.2.1 Ley 1480. Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones.

Artículo 1. Principios Generales. Esta ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, en especial, lo referente a: 1. La protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad. 2. El acceso de los consumidores a una información adecuada, de acuerdo con los términos de esta ley, que les permita hacer elecciones bien fundadas. 3. La educación del consumidor. 4. La

libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten. 5. La protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores, de acuerdo con lo establecido en el Código de la Infancia y la Adolescencia. (Congreso de Colombia, 2011)

Artículo 3. Derechos Y Deberes De Los Consumidores Y Usuarios. Tendrán como derechos y deberes generales de los consumidores y usuarios, sin perjuicio de los que les reconozcan leyes especiales, los siguientes:

Derechos:

A) Derecho a recibir productos de calidad: Recibir el producto de conformidad con las condiciones que establece la garantía legal, las que se ofrezcan y las habituales del mercado.

B) Derecho a la seguridad e indemnidad: Derecho a que los productos no causen daño en condiciones normales de uso y a la protección contra las consecuencias nocivas para la salud, la vida o la integridad de los consumidores.

C) Derecho a recibir información: Obtener información completa, veraz, transparente, oportuna, verificable, comprensible, precisa e idónea respecto de los productos que se ofrezcan o se pongan en circulación, así como sobre los riesgos que puedan derivarse de su consumo o utilización, los mecanismos de protección de sus derechos y las formas de ejercerlos.

D) Derecho a recibir protección contra la publicidad engañosa.

E) Derecho a la reclamación: Reclamar directamente ante el productor, proveedor o prestador y obtener reparación integral, oportuna y adecuada de todos los daños sufridos, así como tener acceso a las autoridades judiciales o administrativas para el mismo propósito, en

los términos de la presente ley. Las reclamaciones podrán efectuarse personalmente o mediante representante o apoderado.

F) Protección contractual: Ser protegido de las cláusulas abusivas en los contratos de adhesión, en los términos de la presente ley.

G) Derecho de elección: Elegir libremente los bienes y servicios que requieran los consumidores.

H) Derecho a la participación: Organizarse y asociarse para proteger sus derechos e intereses, elegir a sus representantes, participar y ser oídos por quienes cumplan funciones públicas en el estudio de las decisiones legales y administrativas que les conciernen, así como a obtener respuesta a sus peticiones.

I) Derecho de representación: Los consumidores tienen derecho a hacerse representar, para la solución de las reclamaciones sobre consumo de bienes y servicios, y las contravenciones a la presente ley, por sus organizaciones, o los voceros autorizados por ellas.

J) Derecho a informar: Los consumidores, sus organizaciones y las autoridades públicas tendrán acceso a los medios masivos de comunicación, para informar, divulgar y educar sobre el ejercicio de los derechos de los consumidores.

K) Derecho a la educación: Los ciudadanos tienen derecho a recibir educación sobre los derechos de los consumidores, formas de hacer efectivos sus derechos y demás materias relacionadas.

L) Derecho a la igualdad: Ser tratados equitativamente y de manera no discriminatoria.

Deberes:

A) Informarse respecto de la calidad de los productos, así como de las instrucciones que suministre el productor o proveedor en relación con su adecuado uso o consumo, conservación e instalación.

B) Obrar de buena fe frente a los productores y proveedores y frente a las autoridades públicas.

C) Cumplir con las normas sobre reciclaje y disposición de desechos de bienes consumidos. (Congreso de Colombia, 2011)

Capítulo 3. Cumplimiento de la pasantía

Partiendo de los objetivos establecidos en la pasantía, se presenta a continuación los resultados:

3.1 Diseño de la planeación estratégica y la matriz axiológica a la empresa Ortopédica Total para direccionar correctamente los recursos

3.1.1 Elaboración de un modelo de entrevista con el objetivo de identificar la misión, visión y objetivos. Con el fin de dar cumplimiento a dicho objetivo que fue propuesto en un comienzo en la Ortopédica Total, se procedió a diseñar una entrevista estructurada, la cual consiste en que el entrevistador antes de aplicar el instrumento lleva a cabo una planificación previa de todas y cada una de las preguntas que quiere formular, es decir, se preparó un guión con los interrogantes para obtener respuesta que fundamenten el desarrollo del trabajo.

Teniendo en cuenta las apreciaciones anteriores, se procedió a aplicar la entrevista a la gerente de la empresa, para recolectar información que sirviera de base para la construcción del marco axiológica de la misma. (Ver apéndice A, modelo de entrevista)

3.1.2 Aplicar la entrevista al gerente. Tras haber formulado de una forma coherente y secuenciada cada una de las preguntas, se procedió a la aplicación de dicho instrumento a la gerente de la empresa, la cual respondió con agrado y respeto a todos y cada uno de los interrogantes que se tenían para la elaboración de la matriz axiológica de la organización.

En este sentido, se obtuvo que la finalidad que tiene la empresa en primera instancia es la de suplir las necesidades de los usuarios, siendo este uno de los factores claves en la organización para identificar y definir la misión, así como la satisfacción y recuperación del estado de salud de los pacientes.

Así mismo, se pudo observar que es una empresa que como todas, cuenta con competidores, pero existen ciertas características que la hace diferente a ella: la calidad de los productos y los bajos precios, entre tanto, según la gerente existen algunos desafíos a los cuales ha tenido que enfrentarse la organización desde el momento en que abrió sus puertas al público, tales como: el poder de cumplir con los pedidos del cliente, entendiéndose que muchas veces hay cosas que no se venden elaboradas, sino, que deben mandarse a hacer. También, hay algunas responsabilidades que la empresa tiene para con sus clientes internos y externos y es el satisfacer todas aquellas necesidades, asociadas con la rehabilitación y recuperación del estado de salud, así como el ofrecer a los deportistas los elementos necesarios para continuar con sus rutinas.

Existe algo muy importante que la empresa prefiere siempre destacar y es la calidad de sus productos, teniendo en cuenta que su objetivo principal es el de posicionarse en el mercado y mantenerse, apoyándose de sus colaboradores.

3.1.3 Análisis de la información recolectada para definir y redactar la misión, visión y objetivos. Luego de haber aplicado la entrevista a la gerente de la Ortopédica Total, se procedió a realizar un análisis detallado de la información que fue suministrada para poder proceder a la elaboración de la matriz axiológica de la misma; encontrándose que esta no está actualizada, al tiempo que no cumplía con algunos de los parámetros que establece Fred

David, que deben tenerse en cuenta al momento de construir la misión y visión de una empresa, y para ello es importante saber con exactitud cuál es nuestro negocio, para que al momento de redactarlos se haga de forma clara y concisa (Fred, 2008). De esta manera, se procedió a la actualización.

Misión actual: Nuestra misión es ofrecer artículos ortopédicos que cumplan con los estándares de calidad y que contribuyan a la rápida recuperación de nuestros pacientes, mejorando su calidad de vida.

Misión propuesta: Ofrecer artículos ortopédicos de alta calidad a todos nuestros clientes y usuarios de Ocaña y la región, contribuyendo en la salud y bienestar de los pacientes.

Visión actual: Consolidarnos en el 2020 como la primera opción para adquirir productos ortopédicos, enfocados en la calidad e innovación para una rápida rehabilitación y mejoramiento de su problemática.

Visión propuesta: Para el 2021, ser una empresa líder en ofrecer artículos ortopédicos y comprometidos por el bienestar y la salud de toda la población de Ocaña y la región.

Objetivos propuestos: Ofrecer a todos nuestros clientes y pacientes productos ortopédicos de alta calidad

Atender de manera amable y respetuosa a todos nuestros clientes y pacientes.

Direccionar los recursos propios de la ortopédica total.

Evaluar continuamente los procesos de comercialización de los ofrecidos en la Ortopédica Total.

3.1.4 Diseño de la encuesta para formular la escala de valor y principios para reconocer los grupos de interés. Teniendo en cuenta que actualmente la organización carecía de una escala de valores y principios, que estuviese bien definidos; durante el desarrollo de la pasantía fue aplicada una encuesta a la gerente de la organización con el fin de poder establecer claramente estos, por tanto, a continuación se exponen gráficamente los resultados obtenidos con esta. (Ver apéndice B. Modelo de encuesta).

Resultados de la encuesta

Presencia de escala de valores en la empresa

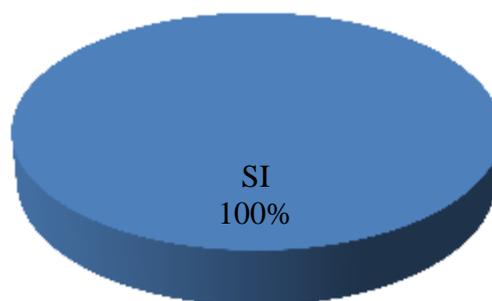


Figura 1. Presencia de escala de valores en la empresa. Fuente. Encuesta aplicada por la pasante.

Para la mayoría de las organizaciones es muy importante la práctica de valores dentro de su organización, pues de la manera en como sus colaboradores los asuman se traducirá en ventaja o desventaja para la organización; según, (Cota, 2002) “Los valores se derivan de una elección personal basada en convicciones, opiniones, prejuicios y estándares” (p 14). De esta manera, se puede apreciar en la figura, que la empresa ortopédica total, de la ciudad de Ocaña, carece de una escala de valores donde las personas que hacen parte de ella puedan accionar en función de los mismos.

Valores que prevalecen en la empresa

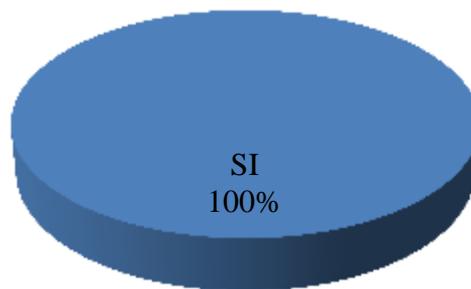


Figura 2. Valores que prevalecen en la empresa. Fuente: Encuesta aplicada por la pasante.

Desde la ética, los valores son uno de los aspectos que más influye en el ser humano, ya que estos se reflejan en la forma pensar, de sentir y de comportarse, desde luego que las organizaciones no son la excepción, debido a que en la misma, uno de los principales activos es el capital humano, y por tanto, se debe construir a través de los mejores valores (Cota, 2002). Entre tanto, al analizar los resultados obtenidos con la encuesta que fue aplicada a la gerente de la empresa ortopédica, se obtiene que el valor que más prevalece en ella, es la

responsabilidad, entendiéndose que para ellos este es la pieza clave para tener a los clientes y usuarios satisfechos.

Principios que profesa la organización

■ Calidad ■ Compromiso

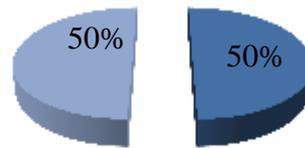


Figura 3. Principios que profesa la organización. Fuente: Encuesta aplicada por la pasante.

En toda organización, existen unos principios que son dados a conocer a todos y cada uno de las personas que forman parte de ella, con el fin de poder guiar las acciones que se realizan al interior de la misma, es así que, para el caso de la ortopédica total, como se puede apreciar en la figura, hay dos principios que son los pilares fundamentales uno la calidad al momento de ofrecer los productos a los clientes y usuarios y otro el compromiso que se tiene con los grupos de interés.

Medios por los que se transmiten los principios y valores

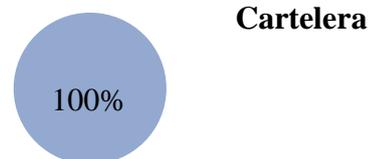


Figura 4. Medios por los que se transmiten los principios y valores. Fuente: Encuesta aplicada por la pasante.

Los medios a través de los cuales se tramite la información dentro de una organización ya sea para los clientes internos y externos es muy importante, y en la ortopédica total no es la excepción, pues según la encuesta que fue aplicada a la gerente para ella el medio más utilizado en la organización para tal fin es la cartelera, la cual es expuesta a la vista de todos los interesados, informando sobre los principios y valores que prevalecen en la empresa, y que ellos como miembros de esta, deben poner en práctica.

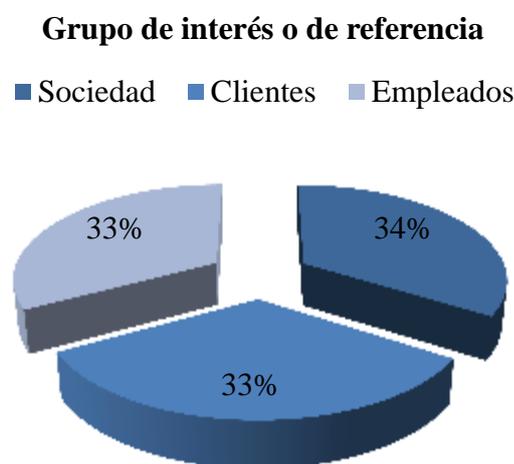


Figura 5. Grupo de interés o de referencia. Fuente: Encuesta aplicada por la pasante.

De acuerdo con (Strandberg, 2010), las relaciones entre las empresas y su grupo de interés son cada vez más estructuradas, con el fin de poder crecer y desarrollarse a nivel empresarial, de esta manera, al observar los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta a la gerente de la empresa, se obtiene que uno de los grupos de interés más importantes para esta organización es la sociedad, pues piensan sin duda alguna satisfacer y suplir sus necesidades, sin embargo, esto no quiere decir que los empleados y clientes fijos no sean importantes para la empresa.

Expectativas con el grupo de interés o de referencia

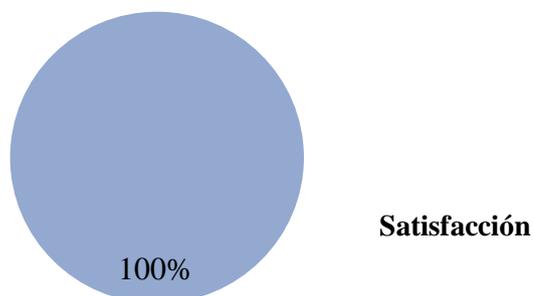


Figura 6. Expectativas con el grupo de interés o de referencia. Fuente: Encuesta aplicada por la pasante.

Toda organización independientemente de su razón social, siempre espera generar algo en su grupo de interés o de referencia, por eso en Ortopédica total una de las cosas más importante que siempre espera con su grupo de interés es poder generarle satisfacción, pues según la gerente de la empresa, con la intención de obtener reconocimiento en el mercado, y a su vez poder lograr crecimiento y desarrollo empresarial.

Aportes de los colaboradores con el grupo de interés de la empresa

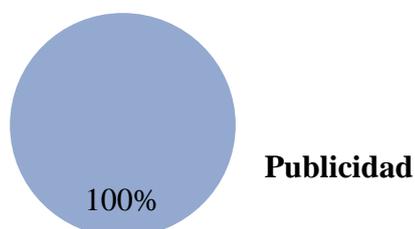


Figura 7. Aportes de los colaboradores con el grupo de interés de la empresa. Fuente: Encuesta aplicada por la pasante.

Actualmente, es muy común observar como a la hora de tomar decisiones y proponer ideas que beneficien a la organización, se tiene en cuenta la participación y aportes de los colaboradores, ya que además de ser uno de los principales activos de una empresa, son ellos, quienes está en contacto con el público, es por esta razón que en la encuesta realizada a la gerente de la ortopédica total, explica que el personal de la empresa apoya el diseño y la entrega de la publicidad para con los grupos de interés.

Aspectos a mejorar en valores y principios

- Estableciendo valores y principios
- Darlos a conocer
- Ponerlos en practica

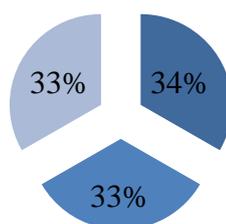


Figura 8. Aspectos a mejorar en valores y principios. Fuente: Encuesta aplicada por la pasante.

A nivel empresarial, existen una gran diversidad de valores y principios bajo los cuales las empresas se acogen dependiendo de su cultura, sin embargo, estos deben ir mejorando con el paso del tiempo, sin descuidar los cambios del entorno, por ello, según los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta, se encuentra que los aspectos que deben ser mejorados para contribuir con su grupo de interés o de referencia es el establecimiento claro y conciso de los valores y principios de la organización y luego darlos a conocer tanto a los clientes internos como externos para finalmente ponerlos en práctica.

Valores propuestos

Responsabilidad: Con nuestros clientes internos y externos, para que tengan una mejor atención y un buen bienestar.

Solidaridad: Solidarizándonos con toda la ciudadanía de Ocaña y la región, buscando siempre suplir todas aquellas necesidades relacionadas con su rehabilitación.

Amabilidad: Siendo amables con todos nuestros clientes y usuarios, en el momento en que visiten nuestras instalaciones o soliciten algún servicio.

Respeto: Respetando a todas las personas que se acercan a nuestras instalaciones para requerir alguno de nuestros productos o algún tipo de asesoría.

Principios corporativos propuestos

Compromiso: Con los clientes y usuarios a la hora de ofrecer los productos.

Calidad: En los productos que se ofertan al público son seguros, así como el recurso humano.

Comunicación: Ser flexibles y atentos con nuestros clientes, de forma cordial y agradable.

Confianza: actuando bajo un clima de confianza mutua entre paciente-empresa, fomentando la colaboración y el trabajo en equipo.

Trabajo en equipo: Para el mejor desarrollo de los procesos y actividades que lleva a cabo la empresa.

3.1.5 Elaboración de la matriz e interrelacionar el grupo de interés. Tomando como base la encuesta que fue diseñada, con el fin de poder formular la escala de valores y principios, y de esta manera reconocer los grupos de referencia de la Ortopédica Total, se procedió a la elaboración de la matriz axiológica interrelacionando el grupo de interés para la

empresa, de esta forma, puede ser apreciada, con cada uno de los valores y principios que fueron propuestos a la organización, con los grupos de interés que posee en la actualidad la misma, la cual es señalada con una X, que indica si es o no congruente con el grupo de interés que se tiene.

Tabla 4
Matriz Axiológica

Matriz Axiológica				
Grupo de interés o de referencia	Sociedad	Clientes	Empleados	Proveedores
Valores y principios				
Compromiso	X	X		X
Solidaridad	X	X		
Amabilidad	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X		X
Respeto	X	X	X	X
Calidad	X	X	X	
Confianza	X	X	X	X
Trabajo en equipo			X	

Nota: La tabla muestra la interrelación que hay entre los valores y principios de la ortopédica total con el grupo de interés o de referencia. Fuente: Elaboración propia de la pasante.

Como se puede apreciar en la tabla, la Ortopédica Total, cuenta con una gran relación con su grupo de interés, en cuanto a sus valores y principios, pues como toda organización está constantemente buscando la forma de poder satisfacer sus necesidades.

3.1.6 Juego matricial. Teniendo en cuenta que dentro de los objetivos de la pasantía estaba el diseño de la planeación estratégica de la Ortopédica Total, se procedió a la realización del juego matricial, con el fin de poder estudiar mejor como se haya la empresa a nivel interno y externo, pues a partir de estas es posible hacer un análisis y evaluación más a fondo de su estado, y así lograr construir las estrategias necesaria para alcanzar los objetivos y metas que se tienen, contribuyendo en la toma de decisión. De esta manera, se hizo una

recolección de información con la ayuda de las siguientes matrices: la matriz de perfil competitivo MPC, la matriz de evaluación de factor externo EFE, la matriz de evaluación de factor interno EFI, la matriz interna y eterna IE y la matriz de análisis DOFA, a continuación se presenta cada una de estas con sus resultados.

Tabla 5
Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)					
	ORTOPEDICA TOTAL			ORTOPEDICA BOGOTA		
	Peso	Calificación	Peso ponderado	Peso	Calificación	Peso ponderado
Participación en el mercado	0,14	3	0,42	0,2	4	0,8
Competitividad en precio de los productos	0,20	4	0,8	0,16	3	0,48
Buen servicio al cliente	0,19	4	0,76	0,15	4	0,6
Calidad de los productos	0,18	4	0,72	0,17	4	0,68
Satisfacción del cliente	0,16	3	0,48	0,13	3	0,39
Capacidad tecnológica e infraestructura	0,13	4	0,52	0,19	3	0,57
TOTAL	1		3,7	1		3,52

Nota: La tabla presenta información sobre el análisis del perfil competitivo que presenta la Ortopédica Total, con relación a otras organizaciones. Fuente: Elaboración propia de la pasante.

Con respecto a la información presentada en la tabla anterior, el competidor más cercano y fuerte que presenta la Ortopédica Total en Ocaña es “la Ortopédica Bogotá”, quien está 3,52 puntos por debajo de la muestra que se encuentra con 3,7 puntos arriba de ella; pues es una empresa que se caracteriza por tener un buen servicio al cliente y una excelente calidad en los productos que ofrece, además de contar con una adecuada infraestructura y capacidad tecnológica, que contribuyen para que haya un buen desarrollo de los procesos, mientras tanto, es necesario seguir trabajando para poder lograr adquirir una mayor

participación y reconocimiento en el mercado, así como, en lograr satisfacer las necesidades de los clientes y pacientes.

Tabla 6

Matriz de evaluación de factor externo (EFE)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO (EFE)			
FACTORES PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Oportunidades			
Crear alianzas estratégicas	0,09	3	0,27
Ampliar el portafolio de productos	0,11	3	0,33
Ampliar la cobertura a nivel local y regional	0,15	4	0,6
Mejorar los procesos con desarrollo tecnológico	0,13	3	0,39
Amenazas			
Perdida del mercado objetivo	0,2	1	0,2
Crisis económicas y sociales del país.	0,12	2	0,24
Existencia de nuevas leyes	0,10	2	0,2
Competencia desleal	0,10	2	0,2
TOTAL	1		2,43

Nota: La tabla presenta información sobre la evaluación de los factores externos de la Ortopédica. Fuente:

Elaboración propia de la pasante.

Tras haber realizado la evaluación de cada uno de los factores externos en la Ortopédica Total, se obtiene un ponderado total de 2,43, lo que indica que la empresa debe seguir trabajando para poder neutralizar las amenazas que se presentan en su entorno, por lo que es recomendable que se implementen estrategias que le sirvan de apoyo para su mejoramiento continuo, de manera que la organización pueda seguir ofreciendo sus productos.

Tabla 7
Matriz de evaluación de factor interno (EFI)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO (EFI)			
FACTORES PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Fortalezas			
Productos de calidad	0.11	3	0,33
Buena atención a los clientes	0.06	3	0,18
Adecuada rotación de inventarios	0.08	3	0,24
Buena infraestructura	0.13	4	0,52
Debilidades			
Poca automatización de la información	0.12	1	0,12
No hay una adecuada planeación	0,14	2	0,28
Carece de manuales para medir el recurso humano	0.07	1	0,07
No se realiza control de inventarios	0.12	2	0,24
TOTAL	1.0		2,25

Nota: La tabla presenta información sobre el análisis y evaluación de los factores internos en la Ortopédica Total. Fuente: Elaboración propia de la pasante.

Con base en la información contenida en la tabla anterior, sobre la matriz de evaluación de factores internos, se puede observar que el ponderado total es de 2.25, el cual, es considerado un resultado muy bajo, ya que este indica que la Ortopédica Total, se encuentra en una posición interna débil, sin embargo, cuenta con ciertas fortalezas que hacen posible ofrecer productos de calidad, por lo que, debe saber aprovecharlas de la mejor manera, para así poder mejorar las falencias que se tienen, soportándose en unas buenas estrategias.

Tabla 8
Matriz IE

	Salida 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.9	Débil 1.0 a 1.9
Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
Medio 2.0 a 2.9	IV	V	VI
Bajo 1.0 a 1.9	VI	VIII	IX

Nota: la tabla presenta el reconocimiento de la región (cuadrante) en el que se ubica la empresa Ortopédica

Total. Fuente: Elaboración propia.

Según Fred (2013) citado por (Echeverri, Giraldo, & Viviana, 2017), establece que:

En la matriz IE se tienen en cuenta dos aspectos fundamentales, en el eje X se ubican los puntajes ponderados de la EFI y en el eje Y los puntajes ponderados de la EFE, estas matrices se deben desarrollar en cada una de las divisiones de manera individual y los puntajes ponderados de cada división tanto de la EFI como de la EFE son los insumos para construir la matriz IE.

- Eje X: Puntaje de 1.0 – 1.99: Posición interna débil 2.0 – 2.99: Posición promedio 3.0 – 4.0: Posición fuerte
- Eje Y: Puntaje de 1.0 – 1.99: Posición baja 2.0 – 2.99: Posición medio 3.0 – 4.0: Posición alto. (p.46)

Partiendo de los datos obtenidos, la empresa se ubica en la segunda región (casilla V), por consiguiente, la organización representa una posición de conservar y mantener, con relación a ello, las estrategias que debe utilizar para mejorar su gradación, es hacer penetración de mercado y desarrollar mejores procesos para la venta de producto, mediante la organización de inventario según la demanda existente.

Tabla 9
Matriz de análisis DOFA

MATRIZ DE ANALISIS DOFA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Productos de calidad F2. Buena atención a los clientes F3. Adecuada rotación de inventarios F4. Buena infraestructura	D1. Poca automatización de la información D2. No hay una adecuada planeación D3. Carece de manuales para medir el recurso humano D4. No se realiza control de inventarios
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Crear alianzas estratégicas O2. Ampliar la cobertura a nivel local y regional O3. Ampliar el portafolio de productos O4. Mejorar procesos	F1-O3 Aprovechar que se cuenta con unos buenos proveedores, los cuales, suministran productos de excelente calidad para ampliar el portafolio de servicios. F2-O4 Implementar programas que faciliten la automatización de la información, permitiendo así, prestar un excelente servicio. F4-O1 Realizar convenios con instituciones públicas y privadas, con el fin de aumentar la demanda. F3-O2 Desarrollar instrumentos que faciliten el manejo de los productos, para así lograr ampliar el mercado y mejorar los procesos.	D1-D2-D3-D4-O1-O2-O3-O4 Realizar un plan de marketing, que contribuya en el crecimiento y desarrollo de la empresa.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. No es reconocida en el mercado A2. Situación socioeconómica de la región y el país A2. Competencia desleal A4. Existencia de nuevas leyes	A1-A2-A3-A4-F1-F2-F3-F4 Aumentar la publicidad (radio, redes sociales y volantes), con el fin de que la empresa sea reconocida y así evitar posibles pérdidas.	Establecer la planeación estratégica, y un programa que ayude a agilizar el desarrollo de los inventarios.

Nota: La tabla presenta información sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con que cuenta la Ortopédica. Fuente: Elaboración propia de la pasante.

Con el análisis y evaluación de las diferentes matrices realizadas en la Ortopédica Total, se llega a la conclusión de que es una empresa que a pesar de tener tan poco tiempo en el mercado cuenta con ciertas fortalezas que la hacen fuerte con relación a sus competidores, pero que aún debe seguir trabajando por mejorar todas aquellas falencias que presenta, pues si sabe aprovechar los proveedores, puede llegar a ampliar el portafolio de servicios, pero para ello, es necesario implementar programas que faciliten la automatización de la información, que le permitan prestar un excelente servicio.

3.2 Elaboración de la estructura organizacional y manuales administrativos de funciones, de políticas y procedimientos, según las áreas de la empresa

3.2.1 Diseño de la entrevista semi-estructurada para identificar políticas, las funciones y los procesos de la empresa. Con el objetivo de poder identificar las políticas, las funciones y los procesos bajo los cuales se basa la organización para poder desarrollar sus actividades diarias, se hizo necesario, la aplicación de una entrevista semi-estructurada a la gerente, con el fin de obtener información al respecto que sirviera de base para la construcción de los mismos.

Mientras tanto, cabe aclarar que una entrevista según Sabino (1992), citado por (Eumed, 2012) no es más que una forma de interacción cuyo propósito es recolectar información que sirva de base para una investigación, es así que, se elige este método para recolectar la información requerida, que para este caso fue aplicada una semi-estructurada (entrevista), ya que en esta existe un margen más o menos grande de libertad a la hora de formular las preguntas y las respuestas. (Ver apéndice C. Modelo de entrevista)

3.2.2 Aplicación del instrumento. Luego de haber definido y seleccionado el tipo de instrumento para recolectar la información requerida para la construcción de los manuales administrativos de funciones, de políticas y procedimientos, teniendo en cuenta las áreas de la empresa, se aplicó la entrevista a la gerente de la Ortopédica Total.

En tal sentido, tras la aplicación de dicho instrumento, se hace un análisis de la entrevista, obteniéndose que la gerencia si posee conocimiento acerca de que son los manuales de procedimientos, y sobre la importancia que tiene estos en la empresa, sin embargo, actualmente la ortopédica Total, no cuenta con manuales de procedimientos, a pesar de saber que estos dan un carácter formal u oficial a una tarea o conjunto de tareas, convirtiéndose en una guía fundamental que esta orientadora en la consecución de un resultado eficaz y eficiente en beneficio de la organización (Ris Solutions, 2013).

Por otro lado, hay que decir que debido a que la Ortopédica Total es una empresa pequeña por el momento solo cuenta con un colaborador, quien está como auxiliar administrativo, cuyo objetivo es colaborar en todas las actividades de la organización, prestar un buen servicio a los clientes, almacenar información, llevar el control de las compras y las ventas, además de apoyar administrativamente a la gerencia, así mismo, debe tener conocimientos acerca de los materiales que se ofrece en el almacén, tener habilidades comunicativas, ser una persona muy responsable y honesta, debido a que, la mayor parte del tiempo, es responsable directo del negocio, mientras tanto, en caso de llegar a presentarse algún imprevisto el colaborador acude a la gerencia.

Entre tanto, se observa una gran falencia en la Ortopédica Total, y es el hecho de no tener ningún tipo de políticas bien definidas para los colaboradores, ya que hasta el momento

se tiene lo que es el cumplimiento de los horarios, el registro diario de las ventas, los informes y la notificación de los suministros que se están agotando, pero no se hayan estipuladas en ningún documento.

Así mismo, la gerente expresa que el colaborador que desarrolla todas y cada una de las actividades antes mencionadas no podrá en ningún momento tomar decisiones propias sobre el cargo que ocupa (auxiliar administrativo), aunque esto no quiere decir que no pueda opinar y dar sugerencias, no obstante, en caso de presentar incapacidades, licencias y permisos, la persona no podrá tomar decisiones sin tener el consentimiento de su superior.

En cuanto a los principios o reglas que tiene la empresa al momento de realizar el proceso de selección de personal y contratación, solamente se utiliza la entrevista, por medio de la cual se evalúan las habilidades y valores del postulante, teniendo en cuenta que hasta el momento no se tiene ningún tipo de políticas establecidas para los procesos, como tampoco a nivel organizacional, operacional y/o financiero. Partiendo de los análisis de la entrevista se procedió a la construcción de las políticas para la Ortopédica Total.

3.2.3 Elaborar los manuales de funciones. Para poder construir los manuales de funciones de la Ortopédica Total, se tuvo como base la entrevista semi-estructurada aplicada a la gerente de la empresa, teniendo en cuenta que en esta se hicieron preguntas relacionadas con el tipo de cargo, su objetivo, los requisitos exigidos para el mismo, y las funciones que debe cumplir la persona que lo desempeñe; teniendo en cuenta cada una de estas características se procedió a la elaboración de estos según los puestos de trabajo que existen en la organización.

Tabla 10
Manual de funciones gerente

MANUAL DE FUNCIONES		
	GERENTE	Fecha: 27 de Marzo de 2018 Código: OT-001 Versión: 01 Página: 1 de 2
MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES		
<p>Descripción: El presente documento es creado con el fin de establecer correctamente los procesos, las funciones y competencias de cada cargo del área administrativa de acuerdo a la estructura organizacional de ORTOPEDICA TOTAL.</p> <p>Objetivo: Tener una dirección correcta del recurso humano que labora en ORTOPEDICA TOTAL por medio de la planeación de cada una de las actividades a ejecutar, logrando así un control y monitoreo de las mismas, garantizando a su vez un excelente desarrollo de las labores que se llevan a cabo en la empresa.</p> <p>Campo de aplicación: Se aplicará a la dirección de la empresa, es decir, gerencia.</p>		
IDENTIFICACIÓN		
<p>Cargo: Gerente Superior o jefatura inmediata: No aplica Área: Administrativa Nivel del Cargo: Profesional N° de Cargos: 1</p>		
OBJETIVO DEL CARGO		
<p>Asegurar la ejecución de los procesos y actividades que desarrolla Ortopédica Total, y garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>		
REQUISITOS DEL CARGO		
<p>Formación académica: Profesional en áreas administrativas Experiencia: 3 años Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en gerenciamiento. • Conocimiento en organización y métodos. • Conocimiento en gestión de recursos. 		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar convenios, contratos y todo tipo de acuerdos con organizaciones y programas. • Dirigir, coordinar y controlar la administración de los recursos financieros y humanos de la empresa. • Proponer y plantear estrategias de gestión administrativa. • Supervisar y/o monitorear las actividades que llevan a cabo en la empresa. • Proporcionar a los colaboradores de la empresa óptimas y apropiadas condiciones de trabajo. • Trazar políticas administrativas. • Lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales. • Demás funciones relacionadas con el cargo. 		

HABILIDADES Y COMPETENCIAS

Habilidades:

- Toma de decisiones gerenciales.
- Flexibilidad y adaptabilidad.
- Habilidades comunicativas.
- Organización.
- Pensamiento estratégico.

Competencias Específicas:

- Razonamiento lógico.
- Pensamiento crítico.
- Orden y método.
- Negociador(a).
- Manejo de herramientas ofimáticas.

Competencias de valor:

- Honestidad.
- Responsabilidad empresarial, social y ambiental.
- Compromiso.
- Calidad en el trabajo.
- Colaboración al logro.
- Relaciones interpersonales.
- Resolución de problemas.¹

Nota: La tabla presenta información sobre las funciones que tiene el gerente de la Ortopédica Total. Fuente: Elaboración propia de la pasante.

Tabla 11

Manual de funciones del auxiliar administrativo

MANUAL DE FUNCIONES		
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO(A)	Fecha: 28 de Marzo 2018
		Código: OT-001
		Versión: 01
		Página: 1 de 2

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

Descripción: El presente documento es creado con el fin de establecer correctamente los procesos, las funciones y competencias de cada cargo del área administrativa de acuerdo a la estructura organizacional de ORTOPEDICA TOTAL.

Objetivo: Tener una dirección correcta del recurso humano que labora en ORTOPEDICA TOTAL por medio de la planeación de cada una de las actividades a ejecutar, logrando así un control y monitoreo de las mismas, garantizando a su vez un excelente desarrollo de las labores que se llevan a cabo en la empresa.

Campo de aplicación: Se aplicará a todos los colaboradores del área administrativa (Auxiliar administrativo(a))

¹ “Tabla 10 Manual de funciones gerente” “Continuación”

IDENTIFICACIÓN

Cargo: Auxiliar administrativo(a)
Superior o jefatura inmediata: Gerente
Área: Administrativa
Nivel del Cargo: Profesional
Nº de Cargos: 1

OBJETIVO DEL CARGO

Garantizar el buen desarrollo de los procesos y actividades que se llevan a cabo en Ortopédica Total, así mismo, brindar información pertinente, veraz y confiable, además de contribuir y velar por el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la empresa.

REQUISITOS DEL CARGO

Formación académica: Profesional en áreas administrativas

Experiencia: 1 año

Conocimientos:

- Conocimiento en procesos.
- Conocimiento en organización y métodos.
- Manejo de herramientas informáticas (software o programas contables)

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Llevar el registro contable de las operaciones de entradas y salidas de la empresa.
- Supervisar y controlar la seguridad, calidad y protección de la información.
- Permanente actualización del registro contable.
- Mantener informada a la gerencia de las operaciones y actividades que se ejecutan en la empresa
- Elaboración, presentación y sustentación de informes.
- Ofrecer un servicio integral al cliente y a su vez lograr el posicionamiento de la buena imagen corporativa.
- Demás funciones relacionadas con el cargo que sean asignadas.

HABILIDADES Y COMPETENCIAS

Habilidades:

- Flexibilidad y adaptabilidad.
- Habilidades comunicativas.
- Organización.
- Creatividad.

Competencias Específicas:

- Razonamiento lógico.
- Pensamiento crítico.
- Orden y método.
- Manejo de herramientas office (ofimática).

Competencias de valor:

- Honestidad.
- Responsabilidad empresarial, social y ambiental.
- Compromiso.
- Calidad en el trabajo.²

² “Tabla 11 Manual de funciones auxiliar administrativo” “Continuación”

Nota: La tabla anterior presenta información sobre las funciones que tiene el auxiliar administrativo de la Ortopédica Total. Fuente: Elaboración propia de la pasante.

3.2.4 Estructura de los diferentes formatos donde se suministra la información. Al igual que los modelos de los manuales de funciones, durante la pasantía fueron elaborados los formatos para el manual de procedimientos, teniendo en cuenta que estos son “un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran” (Secretaría de relaciones exteriores, 2014)

En tal sentido, debido a que en la actualidad la empresa no contaba con ningún manual que presentara la forma en como son desarrollados los procesos en cada una de los cargos que hay dentro de la misma, se procede a la elaboración del mismo, teniendo en cuenta las funciones que tiene cada trabajador con su cargo.

Tabla 12
Manual de procedimientos auxiliar administrativo

		ORTEPÉDICA TOTAL		
		Documento: Manual de procedimiento administrativo	Fecha: 23-05-2018	Revisión:
		Dependencia: Área Administrativa	Aprobado:	Pág.:1 de 2.
Objetivo	Establecer los procesos y procedimientos de las actividades que realiza el auxiliar administrativo(a).			
Alcance	Los procedimientos planteados a continuación, aplican al cargo de auxiliar administrativo(a).			
Conceptos	<p>Inventario: Listado de entrada y salida de los producto que maneja la empresa.</p> <p>Pedido: Encargo de algún producto específico para el cliente o encargo de mercancía a los fabricantes y/o proveedores de los productos que maneja la empresa.</p> <p>Actualización de sistema contable: Función o modificación requerida para mantener al día y en orden los registros de inventario.</p> <p>Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.</p> <p>Revisión: Muestra el estado de los documentos en términos de actualidad</p> <p>Control: Observación detallada de todo los procesos y actividades de la empresa, con el fin de verificar que se ejecuten de forma correcta.</p>			

N°	Descripción	Responsable	Documento de referencia
1	Llevar el registro contable de las operaciones de entradas y salidas de la empresa.	Auxiliar administrativo(a)	-Sistema contable.
2	Supervisar y controlar la seguridad, calidad y protección de la información.	Auxiliar administrativo(a)	-Informes remitidos.
3	Permanente actualización del registro contable.	Auxiliar administrativo(a)	-Soporte documental.
4	Mantener informada a la gerencia de las operaciones y actividades que se ejecutan en la empresa.	Auxiliar administrativo(a)	-Informes remitidos.
5	Elaboración, presentación y sustentación de informes.	Auxiliar administrativo(a)	-Informes. -Actas.
6	Ofrecer un servicio integral al cliente y a su vez lograr el posicionamiento de la buena imagen corporativa.	Auxiliar administrativo(a)	-Cumplimiento de horario de oficina.
Elaborado por: Pasante UFPSO. ³		Revisado y aprobado por: Gerente.	

Nota: La tabla presenta información sobre el manual de procedimientos a seguir por parte del auxiliar administrativo de la empresa. Fuente: Elaboración propia de la pasante.

Manual de procesos.

Tabla 13

Símbolos y descripción para el manual de procesos

SIMBOLO	DESCRIPCION
	Inicio – fin
	Actividad o tarea
	Almacenamiento o archivo
	Decisión
	Transporte
	Documento

Nota: La tabla presenta información de los símbolos y descripción para el manual de procesos de la Ortopédica Total. Fuente. Elaboración propia de la pasante.

³ “Tabla 12 Manual de procedimientos auxiliar administrativo” “Continuación”

Tabla 14

Manual de procesos del registro contable de las operaciones de entradas y salidas de la empresa

SIMBOLO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
	Inicio del proceso.	1 minuto
	Revisión de facturas.	15 minutos
	¿Debe clasificarse las facturas por compras y ventas?	Si
	Clasificación de facturas por compra.	10 minuto
	Clasificación de facturas por ventas.	10 minuto
	Detallar entradas y salidas de la empresa.	20 minutos
	¿Es necesario automatizar la información?	Si
	Automatizar la información y actualizar el sistema contable.	15 minutos
	¿Es necesario enviar sistema contable al correo de gerencia?	Si
	Enviar sistema contable actualizado al correo de gerencia.	1 minuto
	Realizar un informe.	2 Horas
	Presentación y socialización del informe a gerencia.	1 Hora
	Finalización del proceso	4 horas con 2 minutos

Nota: La tabla presenta información de los procesos del registro contable de las operaciones de entradas y salidas de la empresa Ortopédica Total. Fuente. Elaboración propia de la pasante.

Tabla 15
Manual de procedimientos gerencia

ORTEPÉDICA TOTAL			
	Documento: Manual de procedimiento administrativo	Fecha: 23-05-2018	Revisión:
	Dependencia: Área Administrativa	Aprobado:	Pág.:1 de 1.
Objetivo	Establecer los procesos y procedimientos de las actividades que realiza el (la) gerente.		
Alcance	Los procedimientos planteados a continuación, aplican al cargo de gerente. Convenios: Acuerdos con otras entidades a fines con la razón social y actividad económica de la empresa. Evaluación: Valoración de conocimientos, actitudes y rendimiento respecto a las funciones que se desempeñan en la empresa. Plan de acción: Presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempos específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.		
Conceptos	Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas. ARL: Administradora de riesgos laborales; Seguridad social obligatoria para los colaboradores. Control: Observación detallada de todo los procesos y actividades de la empresa, con el fin de verificar que se ejecuten de forma correcta.		
Nº	Descripción	Responsable	Documento de referencia
1	Administrar convenios, contratos y todo tipo de acuerdos con organizaciones y programas.	Gerente	-Soporte documental.
2	Dirigir, coordinar y controlar la administración de los recursos financieros y humanos de la empresa.	Gerente	-Informes.
3	Proponer y plantear estrategias de gestión administrativa.	Gerente	-Plan de acción.
4	Supervisar y/o monitorear las actividades que llevan a cabo en la empresa.	Gerente	-Informes.
5	Proporcionar a los colaboradores de la empresa óptimas y apropiadas condiciones de trabajo.	Gerente	-Documento de afiliación a ARL.
6	Trazar políticas administrativas.	Gerente	-Manual de políticas.
7	Lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.	Gerente	-Plan de acción.
Elaborado por: Pasante UFPSO.		Revisado y aprobado por: Gerente.	

Nota: La tabla presenta información sobre el manual de procedimientos a seguir por parte de la gerencia.

Fuente: Elaboración propia de la pasante.

Tabla 16
Manual de procesos para la propuesta y planteamiento de estrategias de gestión administrativa

SIMBOLO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
	Inicio del proceso.	1 minuto
	¿Es necesario realizar un diagnóstico?	Si
	Realizar diagnóstico de la empresa.	1 Hora
	Definir objetivos.	15 minutos
	Diseñar estrategias.	1 Hora
	Planteamiento de tareas.	1 Hora
	Fijar tiempos.	30 minutos
	Designar responsables.	20 minutos
	Imprimir plan de acción.	15 minutos
	Presentar plan de acción a los colaboradores.	1 Hora
	Finalización del proceso	5 Horas con 21 minutos

Nota: La tabla presenta información de los procesos para la propuesta y planteamiento de estrategias de gestión administrativa de la empresa Ortopédica Total. Fuente. Elaboración propia de la pasante.

3.2.5 Almacenar la información. Luego de haber hecho la estructura de los diferentes formatos de procedimientos para la Ortopédica Total, se procedió a almacenar la información correspondiente en cada uno de estos teniendo en cuenta las diferentes funciones a cargo de los colaboradores de la empresa, y de esta manera poder determinar quién es realmente la persona encargada de realizar la tarea o actividad y qué documento debe presentar para soportar lo que se llevó a cabo con la misma; con el almacenamiento de la información, fue

posible observar que el procedimiento permite mejor organización, control y evaluación de todas las actividades y de cada uno de los deberes que debe cumplir el personal, además, dicho proceso permite a la organización establecer estrategias que apoyen el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

3.2.6 Propuesta de las políticas según los procesos y las funciones. En la Ortopédica Total no se contaba con ningún tipo de políticas bien definidas, por consiguiente, se procedió a la formulación de las mismas, teniendo en cuenta cada uno de los procesos y de las actividades asignadas al colaborador. Desde luego, la empresa debe tener claro la aplicación de políticas partiendo de los diferentes procesos y actividades que se hagan al interior de ella. (Aprende Pyme, 2016).

Tabla 17
Manual de políticas

	MANUAL DE POLÍTICAS	Fecha: 28 de Marzo 2018 Código: OT-001 Versión: 01 Página: 1 de 2
---	----------------------------	--

MANUAL ESPECIFICO DE POLÍTICAS INTERNAS

Descripción: El presente documento presentan las políticas más importantes para la empresa ORTODEPEDICA TOTAL.

Objetivo: Tener una dirección correcta de los procesos de la empresa.

Campo de aplicación: Se aplicará a todos los colaboradores del área administrativa (Auxiliar administrativo(a))

OBJETIVO DEL CARGO

Garantizar el buen desarrollo de los procesos y actividades que se llevan a cabo en Ortopédica Total.

POLÍTICAS PROPUESTAS A LA ORTOPÉDICA TOTAL

-
- Ofrecer los mejores productos de rehabilitación física integral con personal capacitado e idóneo, brindando satisfacción a nuestros pacientes.
 - Brindar seguridad a cada uno de nuestros pacientes a la hora de ofrecerle los productos.
 - Asegurar una comunicación transparente, oportuna, clara y coherente con el personal interno y externo de la ortopédica, que fortalezca la relación con los clientes y/o pacientes.
 - Establecer buenas relaciones interpersonales con el talento humano de la ortopédica, de forma clara, respetuosa, equitativa y justa generando un ambiente de confianza y de desarrollo integral en los colaboradores.⁴

Elaborado por: Pasante UFPSO.

Revisado y aprobado por: Gerente.

Nota: La tabla presenta información sobre el manual de políticas a tener en cuenta en la empresa Ortopédica Total. Fuente: Elaboración propia de la pasante.

3.3 Propuesta del programa básico para la gestión y el control de inventarios

3.3.1 Diagnóstico del proceso de inventarios. El proceso de inventarios es una de las aspectos más importante que debe tener presente una organización, si lo que desea es crecimiento y desarrollo, teniendo en cuenta que la empresa no solo se apoya del recurso humano, sino también de recursos físicos, los cuales deben estar organizados estratégicamente sin dejar de lado aspectos como, la línea, el tamaño y el tipo, de manera que al momento de buscarlo no genere cuello de botella, es decir, demoras, además, es imprescindible tener en cuenta las entradas y salidas de los mismos evitando así que se presenten inconvenientes a la hora de solicitar pedidos a los proveedores. (Quiminet, 2012).

De esta manera, tras observar el proceso de control de inventarios que lleva a cabo la Ortopédica Total en la actualidad, no es el apropiado debido a que en primer lugar no existe un programa en el que se pueda evidenciar la cantidad de productos que se tiene en bodega, lo cual dificulta saber si el producto se agotó o no; en tal sentido, el hecho de no contar con ningún tipo de información puede incomodar e insatisfacer al cliente.

⁴ “Tabla 17. Manual de políticas” “Continuación”

3.3.2 Realización de la lista de chequeo para evaluar los documentos con que se contabiliza los productos. Con el fin de poder dar solución a la problemática existente sobre los inventarios de la Ortopédica Total, se procedió a la elaboración y aplicación de una lista de chequeo, a través de la cual fuera posible evaluar qué tipo de documentos está utilizando la empresa para realizar la contabilización de los productos que ofrece a los pacientes. (Ver apéndice D. Lista de chequeo).

Partiendo de lo anterior, se deduce que al momento de realizar la lista de chequeo, la empresa no cuenta con ningún mecanismo a través del cual pueda identificar el estado en que llegan los productos, lo cual hace que en muchas ocasiones se presenten pérdidas para la organización, debido a que los defectos del artículo no son conocidos al momento de ingresar el producto sino después y esto hace que sea mucho más complicado reclamar ante el proveedor.

Sin embargo, a pesar de todo lo mencionado anteriormente, la empresa busca de alguna manera poder desarrollar lo mejor posible sus procesos y actividades con el fin de suplir las necesidades de los clientes, razón por la cual, siempre tiene prioridad en realizar la programación de los pedidos según el cliente, a pesar de que en muchas ocasiones, el precio se ve afectado por el costo adicional que se genera el envío. Por último, el asesoramiento que se le brinda al cliente en la compra de los productos, hace que estos se sientan más seguros, por lo que los precios que maneja la competencia no representan una amenaza para la empresa.

3.3.3 Clasificación de los procesos más importantes para diseñar el formato de registro de la información. Tras analizar y evaluar el proceso de inventario de la empresa, y teniendo en cuenta la información que fue recolectada con la aplicación de la lista de chequeo, fue posible identificar y clasificar cuales eran los procesos más importantes para la elaboración del formato de registro de información. En tal sentido, se observó que es muy importante que la Ortopédica Total tenga siempre en cuenta las líneas y las características de los productos que maneja, de tal manera que a la hora de ofrecerlos al público sea más fácil.

De manera que, a la hora de diseñar el formato de registro de información se tuvieron aspectos como: el tipo de producto, el proveedor, el precio, las entradas, es decir, la cantidad de productos que ingresan, las salidas, es decir las ventas, para poder determinar con exactitud cuál es la existencia de cada producto, al tiempo que hace que sea más fácil saber cuáles artículos tienen más demanda.

3.3.4 Organización de los productos conforme a sus características para realizar fichas de control y seguimiento. Luego de haber hecho la clasificación de los procesos más importantes para el diseño del formato de registro de información, se organizaron los productos de acuerdo a las siguientes características de la línea, el tipo de producto y el tamaño (las tallas) y color, esto con el fin de facilitar la búsqueda de los productos.

3.3.5 Suministrar información básica al programa. En el momento en que fue terminado el diseño del sistema de control de inventarios para la Ortopédica, se llevó a cabo el registro de información al mismo, siendo necesario una revisión de los productos que maneja la empresa de acuerdo a las características antes mencionadas. (Ver apéndice E. Programa de control de inventarios)

3.3.6 Diseño de una guía para explicar el registro de la información. La Ortopédica Total es una empresa que se ha caracterizado durante todo este tiempo que lleva de estar abierta a la comunidad de la ciudad de Ocaña por la calidad de sus productos y el buen servicio al cliente, y pensando en ello se diseñó un programa para llevar el control de inventarios en la misma, por tanto, luego de haber suministrado toda la información al programa, fue necesario la elaboración de una guía en la que se expusiera de forma detallada y concisa al personal que labora en esta, el uso y el manejo del programa.

Objetivos de la guía

- Establecer las pautas a tener en cuenta para alimentar el sistema
- Facilitar a los colaboradores el manejo del programa
- Determinar la secuencia y el paso a paso para ingresar la información

Como en todo programa que manejan las empresas, para poder alimentarlo es necesario tener en cuenta cuales son los aspectos más importantes que se deben tener presente para realizar dicho procedimiento de la mejor manera posible.

Aspectos que debe tener presente la persona encarga del suministrar información al programa.

1. Analizar las características de cada una de los productos que se ofrecen
2. Determinar a cual línea pertenece cada producto que se maneja en la empresa
3. Conocer cuáles son sus mejores proveedores
4. Saber cómo se encuentra estructurado el sistema

Estructura del sistema: el programa, se encuentra dividido en dos hojas de cálculo, una denominada “Ortopédica Total” y la otra titulada “producto”, en donde la persona encargada de llevar el control de los inventarios, deberá tener en cuenta lo siguiente:

- la primera hoja de cálculo, es decir, la titulada (Ortopédica Total), se utiliza para buscar el producto que se desea, con solo ingresar el nombre de este en la casilla denominada “producto”, la cual, al darle clic, aparecerá la información de forma detallada, como por ejemplo, quien es el proveedor, cual es el precio, el número de entradas, el número de productos vendido y el stock final (Existencia).
- La hoja denominada (producto), es solamente para ingresar los artículos que tiene la empresa en bodega, y todos aquellos que se van adquiriendo día a día.

Pasos para alimentar la base de datos.

1. Ingresar el nombre de cada uno los artículos que maneja la Ortopédica al sistema
2. Insertar el proveedor de cada producto.
3. Establecer el precio de venta por producto.
4. Ingresar la cantidad de cada producto que recibe la empresa en la celda titulada “entrada”.
5. Registrar en la casilla denominada “salida” cada una de las ventas que se hagan del producto.
6. En la celda denominada “Existencia” ingresar la cantidad del producto que hay en bodega, la cual se determina restando las entradas con las salidas.

Capítulo 4. Diagnóstico final

Al finalizar la pasantía en la Ortopédica Total, se pudo observar que esta empresa empieza a ser competitiva en el mercado, gracias a su gran compromiso con la comunidad y especialmente por la calidad de sus productos, sin embargo, se evidenció que su planeación estratégica y matriz axiológica no eran las adecuadas, debido a que no estaban estructuradas teniendo en cuenta la finalidad de la empresa, al tiempo que tanto la misión, visión y objetivos no se encontraban bien definidos, lo cual impide a la empresa saber lo que desea alcanzar en un corto, mediano y largo plazo.

Por otro lado, se elaboró la estructura organizacional y los manuales administrativos (funciones, de políticas y de procedimientos) de acuerdo al área administrativa de la empresa Ortopédica Total, permitiendo una mayor organización y un mejor control de los procesos y de las actividades que lleva a cabo el colaborador de la empresa, pues esto permite la dirección y la coordinación adecuada de las funciones y las responsabilidades desarrolladas en la organización.

Finalmente, la Ortopédica Total, no solo fortaleció el área administrativa, por medio de la sistematización de los procesos administrativos y culturales, sino que también, logra mejorar el sistema de inventarios, para ello, con el diseño e implementación del programa básico de gestión y de control, la empresa a la fecha, ordena y verifica el acopio de productos, asimismo, logra la reducción de pérdida de productos, evita demoras en la entrega de los bienes, pero sobre todo, mejora la atención y el servicio al cliente.

Capítulo 5. Conclusiones

Con la realización de la pasantía se logró apoyar administrativamente los procesos en la Ortopédica Total, siendo necesario realizar la planeación estratégica y la matriz axiológica a la empresa, con el propósito de direccionar correctamente los recursos, ya que no existía una excelente organización para poder cumplir con los objetivos y las metas a nivel empresarial, pues al estructurarse bien los procesos se garantiza que todas las actividades funcionen de una forma coordinada alcanzando la eficiencia y al eficacia. Por tanto, es indispensable que la gerencia, evalué las matrices para que implemente estrategias asertivas para el desarrollo y crecimiento.

De igual manera, se encontró que la empresa carecía de una estructura orgánica, la cual fue elaborada, con el fin de que los clientes internos y externos conozcan aspectos propios de la empresa, a su vez, se desarrollaron los manuales administrativos de funciones y de procedimientos al área administrativa (Gerente-Auxiliar administrativo), asimismo, se desarrolló un flujograma de procesos, a través de los cuales, fue posible direccionar adecuadamente el recurso humano, de hecho, se organizaron los procesos contractuales y se definieron diferentes políticas para mejorar el servicio.

Por último, en vista de que la empresa Ortopédica Total, no contaba con ningún programa para el control de inventarios, generando desorganización en la parte administrativa, se elaboró un sistema básico en Excel que permite el registro y control de la cantidad de mercancía que ingresa a la empresa, asimismo, las ventas y su existencia, el precio del bien y la representación según el proveedor, haciendo que sea mucho más fácil para la organización llevar un orden y un monitoreo del inventario existente.

Capítulo 6. Recomendaciones

La Ortopédica Total, cuenta con una serie de fortalezas que le han permitido ofrecer productos de calidad a la comunidad Ocaña, sin embargo, es necesario que la gerencia realice periódicamente una revisión y evaluación (diagnóstico) a todos los procesos y actividades que se realizan en el área administrativa, ya que esto permite mejorar las falencias que puedan presentarse, evitando inconvenientes que impidan el cumplimiento de sus metas y objetivos.

De igual manera, se sugiere a la Ortopédica Total, socializar a todos sus colaboradores la estructura organizacional y los manuales administrativos (funciones, de políticas, de procedimientos y flujograma), con el fin de que los clientes internos tengan un mejor desempeño laboral, de hecho, se aconseja que futuros colaboradores, desde un proceso de inducción estudien y apliquen los lineamientos establecidos en el mismo, para que ejecuten correctamente sus actividades.

Finalmente, es indispensable para la empresa Ortopédica Total implementar y desarrollar un sistema más avanzado, es decir, un software óptimo que logre estandarizar el control de inventarios y otros procesos administrativos y contables de la empresa, ya que con nuevas tecnología la empresa asume nuevos retos y hace que sea más flexible ante los constantes cambios. De hecho, se debe asegurar que con las nuevas tecnologías se logre dinamizar y facilitar los procesos de compra y venta de productos.

Referencias

- Actualidad empresarial. (2012). *La importancia en el control de inventarios*. Recuperado el 26 de Mayo de 2018, de <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=4939>
- Aprende Pyme. (2016). *Políticas empresariales*. Recuperado el 6 de Junio de 2018, de <https://www.emprendepyme.net/politicas-empresariales>
- Bojorquez, M., & Perez, A. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *Revista el Buzón de Pacioli*(81), 4-19.
- Congreso de Colombia. (12 de Octubre de 2011). *Ley 1280*. Recuperado el 20 de Mayo de 2018, de <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/co/co103es.pdf>
- Cota, A. (Marzo de 2002). *La importancia de los valores en el desarrollo humano de la organización*. Recuperado el 16 de Mayo de 2018, de <http://eprints.uanl.mx/1001/1/1020147482.PDF>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena ed.). Mexico: Pearson educación.
- Echeverri, P., Giraldo, & Viviana. (2017). *Modelo de articulación integral de direccionamiento estratégico para la toma de decisiones gerenciales*. recuperado el agosto de 2018, de <http://repositorio.unilibrepereira.edu.co:8080/pereira/bitstream/handle/123456789/871/modelo%20de%20articulacion.pdf?sequence=1>
- Equipo de consultoría. (6 de Septiembre de 2017). *Que son los manuales*. Recuperado el 26 de Mayo de 2018, de <http://www.grupoalbe.com/que-son-los-manuales-de-politicas-y-procedimientos/>
- Eumed. (2012). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Recuperado el 23 de Mayo de 2018, de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html
- Fred, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (Decima primera ed.). Mexico: Pearson educación.
- Guioteca. (2011). *Los Stakeholders*. Recuperado el 18 de Mayo de 2018, de <https://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/>
- ISOTools. (26 de Septiembre de 2017). *Importancia de un sistema de PQRS*. Recuperado el 24 de Mayo de 2018, de <https://www.isotools.org/2017/09/26/importancia-sistema-atencion-peticiones-quejas-reclamos-sugerencias/>
- Lopez, M. (2013). Planeación estratégica, un pilar en la gestión empresarial. *el buzón e pacioli*(18), 4-19.

- Navarro, M. (21 de Febrero de 2017). *Principios y valores* . Recuperado el 26 de Mayo de 2018, de <https://planemprendedor.co/una-empresa-principios-valores/>
- Parra, L. (2017). *Ortopedica Total*. Ocaña.
- Quiminet. (12 de Mayo de 2012). *Que es el manejo de inventarios*. Recuperado el 6 de Junio de 2018, de <https://www.quiminet.com/empresas/que-es-el-manejo-de-inventarios-2742759.htm>
- Ris Solutions. (2013). *Importancia de los manuales de procedimientos en la gestión administrativa* . Recuperado el 23 de Mayo de 2018, de <http://rissolutions.com/importancia-de-los-manuales-de-procedimientos-en-la-gestion-administrativa/>
- Secretaria de relaciones exteriores. (Junio de 2014). *Guia tecnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Recuperado el Junio de 2018, de https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf
- Strandberg, L. (Marzo de 2010). *El compromiso con los grupos de interes* . Recuperado el 17 de Mayo de 2018, de https://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%20No%2010_tcm5-61597.pdf
- Zapata, C. (2014). *“Estructura organizacional y manual de funciones para la empresa soluciones integrales serv&plag*. tesis, universidad san buenaventura Cali.

Apéndices

Apéndice A. Modelo de entrevista para el diseño de la planeación estratégica y la matriz axiológica en la Ortopédica Total.



UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

ADMINISTRCAION D EMPRESAS

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Diseñar la planeación estratégica y la matriz axiológica a la empresa ortopédica total, para direccionar correctamente los recursos.

1. ¿Cuál es la finalidad que tiene la empresa? ¿sobre qué aspectos se basó para identificar y definir su misión?
2. Señor gerente: ¿que busca usted generar en el cliente con su empresa?
3. ¿Qué características lo diferencian de sus competidores?
4. ¿Cuáles cree que son y han sido sus más grandes desafíos que ha tenido en el mercado?
5. ¿Cuáles han sido sus responsabilidades para con sus clientes internos y externos?
6. ¿Qué tipo de necesidades satisfacen?
7. ¿Qué prefiere usted destacar de los productos que ofrece?
8. ¿De qué manera prefiere usted que los perciban sus clientes?
9. ¿Qué aspectos tiene en cuenta para estructurar sus metas ¿Cuáles tiene en estos momentos?
10. Se planea objetivos a corto, mediano y largo plazo, ¿cuáles?
11. Tienen sus colaboradores pleno conocimiento sobre las metas y objetivos que posee la organización en el mediano plazo.

Apéndice B. Modelo de encuesta.



UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

ADMINISTRCAION DE EMPRESAS

OBJETIVO DE LA ENCUESTA: Diseñar la planeación estratégica y la matriz axiológica a la empresa ortopédica total, para direccionar correctamente los recursos.

1. ¿Cuenta la empresa con una escala de valores?

SI__ NO__

2. ¿Desde su ética que es lo que más prevalece en su empresa?

- a. Respeto
- b. Responsabilidad
- c. Compromiso
- d. Solidaridad
- e. Amabilidad

3. ¿Cuáles principios se aplican en su organización?

- a. Discrecionalidad
- b. Compromiso
- c. Trabajo en equipo
- d. La calidad

4. ¿A través de qué medios trasmite usted a sus clientes internos y externos los valores y principios sobre los que trabaja la empresa?
-

5. ¿Cuál es su grupo de interés o de referencia que posee la empresa?
-

6. ¿Qué espera usted generar en su grupo de interés o de referencia?

- a. Satisfacción
- b. Seguridad
- c. Tranquilidad
- d. Otro, ¿Cuál?_____

7. ¿De qué manera aportan sus colaboradores, para expandir el grupo de interés o de referencia que poseen la empresa?

8. ¿Qué aspectos considera debe mejorar la empresa para que haya una mejor práctica de los valores y principios, que contribuya para que su grupo de interés y de referencia se sienta más seguro y tranquilo? ***Mencione tres.**

Apéndice C. Modelo entrevista para la elaboración de la estructura organizacional y manuales.



**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Objetivo: Elaborar la estructura organizacional y los manuales administrativos de funciones, de políticas y de procedimientos según las áreas de la empresa Ortopédica total.

1. Señora gerente, ¿Conoce usted o ha escuchado hablar sobre los manuales de procedimientos? ¿Cuenta usted actualmente con ellos, en que le han ayudado?
2. ¿Cuántos empleados laboran en dichas áreas o dependencias?
3. Nombre el cargo requerido por el área o dependencia.
4. ¿Cuál es el principal objetivo del cargo?
5. En caso de presentar notificaciones o de haber imprevistos ¿a quién debe acudir el colaborador? Es decir ¿cuál sería su superior o jefatura inmediata?
6. ¿Qué requisitos requiere para el cargo?
 - Nivel educativo qué exige para el cargo.
 - Años de experiencia.
 - Conocimientos.
 - Habilidades.
 - Competencias.
 - Valores.
7. Describa cuales son la funciones específicas que debe realizar el colaborador en dicho cargo.

8. ¿Qué tipo de soportes utiliza en cada una de sus actividades, es decir, documentos o herramientas de referencia?
9. ¿Existen algunas políticas para el recurso humano?
10. ¿Los empleados toman decisiones propias con relación a su cargo?
11. ¿Con que derechos cuenta el colaborador?
12. ¿Qué principios o reglas se tienen en cuenta en el proceso de selección del personal?
13. ¿Qué políticas se tienen establecidas de forma organizacional, operacional, comercial y financiera?

Apéndice D. Modelo de lista de chequeo.

LISTA DE CHEQUEO PARA EVALUAR EL PROCESO DE INVENTARIOS EN LA ORTOPÉDICA TOTAL					
Ítem	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN O SUGERENCIA
1	Posee la empresa un mecanismo a través del cual sepan en qué estado llegan los productos.				
2	Se tiene alguna prioridad en la programación de los pedidos según el cliente.				
3	El costo de transportar el producto afecta el precio del mismo.				
4	La empresa cuenta con transporte propio que garantice la eficiencia en la entrega de los productos al cliente.				
5	Existe un plan de contingencia que permita la entrega de los productos de forma oportuna.				
6	Tiene definida una lista de precios al por mayor y al por menor.				
7	Se tiene elaborado un plan de mercadeo con las estrategias de precio y políticas de descuento.				
11	Se realiza inventario de productos para garantizar su estado.				
12	Se ofrece asesoría al cliente en la compra de los productos.				
13	Considera que los precios que maneja la competencia representan una amenaza para la empresa.				
14	Realiza encuestas para conocer la satisfacción del cliente.				
15	Permite y recibe apreciaciones respecto al producto por parte del cliente.				
18	Disponen de métodos seguros de embalaje y de apile.				
19	Considera que la imagen de la Ortopédica Total favorece la aceptación y credibilidad sobre el producto.				
20	Maneja una tasa de precios estables o varía de acuerdo a los cambios que se presenten en el medio.				

Apéndice E. Programa de procesos de inventarios.



PRODUCTO	<input type="text"/>
PROVEEDOR	<input type="text"/>
PRECIO	<input type="text"/>
ENTRADA	<input type="text"/>
SALIDA	<input type="text"/>
EXISTENCIA	<input type="text"/>

PRODUCTO	PROVEEDOR	PRECIO	ENTRADA	SALIDA	EXISTENCIA
ALMOHADA ANATOMICA EN VISCOELASTICO LXL	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	0	0	0
ALMOHADA ANATOMICA EN VISCOELASTICO SM	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	2	0	2
ALMOHADA VIAJERA EN MICROPERLAS	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	6	0	6
ANILLO SUB-ROTULIANO L	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	3	0	3
ANILLO SUB-ROTULIANO M	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	3	0	3
ANILLO SUB-ROTULIANO S	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	4	0	4
BOTA POSICIONADA DE PE L/XL	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	3	0	3
BOTA POSICIONADA DE PE S/M	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	3	0	3
BOTIN ESTABILIZADOR ACORDONADO XL	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	3	0	3
BOTIN ESTABILIZADOR ACORDONADO L	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	4	0	4
BOTIN ESTABILIZADOR ACORDONADO M	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	6	0	6
BOTIN ESTABILIZADOR ACORDONADO S	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	0	0	0
BOTIN ESTABILIZADOR ACORDONADO XS	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	5	0	5
BRACE CON PULGAR EN ABDUCCION L/XLD	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	7	0	7
BRACE CON PULGAR EN ABDUCCION L/XLI	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	3	0	3
BRACE CON PULGAR EN ABDUCCION S/MD	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	0	0	0
BRACE CON PULGAR EN ABDUCCION S/MI	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	3	0	3
BRACE DE MUÑECA L/XLD	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	7	0	7
BRACE DE MUÑECA L/XLI	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	7	0	7
BRACE DE MUÑECA S/MD	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	3	0	3
BRACE DE MUÑECA S/MI	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	3	0	3
BRACE DE MUÑECA DOBLE FERULA CORTO L/XLD	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	7	0	7
BRACE DE MUÑECA DOBLE FERULA CORTO L/XLI	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	3	0	3
BRACE DE MUÑECA DOBLE FERULA CORTO S/MD	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	7	0	7
BRACE DE MUÑECA DOBLE FERULA CORTO S/MI	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	6	0	6
BRACE DE MUÑECA DOBLE FERULA LARGO L/XLD	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	7	0	7
BRACE DE MUÑECA DOBLE FERULA LARGO L/XLI	linea hospitalaria Bucaramanga Body-help	0	8	0	8

Apéndice F. Evidencia fotográfica.

