

**APOYO EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA NUEVA SEDE DE  
ASOPORMEN**

**GERMAN ENRIQUE CADAVID LUNA**

**ID:84034**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍAS Y ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
2012**

**APOYO EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA NUEVA SEDE DE  
ASOPORMEN**

**GERMAN ENRIQUE CADAVID LUNA**

**Informe final practica empresarial**

**Supervisor practica empresarial universidad Pontificia Bolivariana**

**Olga Lucia Gómez Manosalva**

**Supervisor practica instituto Asopormen**

**Carlos Eduardo Ruiz Navarro**

**Ingeniero Civil**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍAS Y ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
2012**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>8</b>
<b>1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....</b>	<b>9</b>
1.1 Actividad económica:.....	9
1.2 Direccionamiento Estratégico.....	10
1.3 Estructura Organizacional de la Compañía .....	10
1.4 Reseña Histórica .....	11
1.5 Descripción de cargo:.....	11
<b>2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>12</b>
<b>3. ANTECEDENTES.....</b>	<b>13</b>
<b>4. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>14</b>
<b>5. OBJETIVOS.....</b>	<b>15</b>
5.1 Objetivos generales .....	15
5.2 Objetivos específicos.....	15
<b>6. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
6.1 Marco Conceptual.....	16
6.2 Marco Legal.....	18
<b>7. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>21</b>
7.1 Alcance investigativo. ....	21
<b>8. ACTIVIDADES A DESARROLLAR.....</b>	<b>24</b>
<b>9. RESULTADOS .....</b>	<b>27</b>
9.1 fase1: Prefactibilidad. ....	27
9.1.1 Población de personas en condición de Discapacidad .....	27
9.1.2 Análisis Situacional del Servicio, Competencia y Cliente .....	35
9.1.3 Planeación estratégica – Matriz DOFA.....	51
9.2 Fase 2: Planeación y desarrollo del proyecto. ....	76
9.2.1 Gestión del alcance del proyecto .....	77
<b>10. CONCLUSIONES.....</b>	<b>83</b>
<b>11. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>87</b>
<b>12. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>88</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla1:</b> Ficha técnica de la investigación documental de la población con discapacidad .....	20
<b>Tabla2:</b> Ficha técnica de la investigación de la competencia .....	21
<b>Tabla3:</b> Ficha técnica de la investigación requisitos de los interesados .....	21
<b>Tabla4:</b> Población según su estrato social .....	30
<b>Tabla5:</b> Razones por la que la población no participa de rehabilitación .....	32
<b>Tabla6:</b> Proyección poblacional Bucaramanga y su área metropolitana .....	33
<b>Tabla7:</b> Datos integrados de la investigación.....	39
<b>Tabla8:</b> Escolaridad de los trabajadores por institución .....	41
<b>Tabla9:</b> Evaluación del perfil competitivo.....	45
<b>Tabla10:</b> Matriz de evaluación ha entidades contratantes .....	50
<b>Tabla11:</b> Análisis de oportunidades y amenazas del macro entorno .....	55
<b>Tabla12:</b> Análisis de oportunidades y amenazas del micro entorno .....	57
<b>Tabla13:</b> Las 5 fuerzas de Porter .....	61
<b>Tabla14:</b> Priorización de oportunidades y amenazas.....	63
<b>Tabla15:</b> Evaluación de los factores externos .....	64
<b>Tabla16:</b> Diseño de la guía para el diagnostico interno .....	65
<b>Tabla17:</b> Diagnostico de las fortalezas distintivas de Asopormen .....	67
<b>Tabla18:</b> Diagnostico de las debilidades más representativas de Asopormen .....	69
<b>Tabla19:</b> Priorización de las fortalezas y debilidades de Asopormen .....	70
<b>Tabla20:</b> Evaluación de los factores internos .....	71
<b>Tabla21:</b> Matriz DOFA – Asopormen .....	74
<b>Tabla 22:</b> Fase, actividad y tarea .....	83

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura1:</b> Estructura organizacional de la compañía .....	10
<b>Figura2:</b> Población con discapacidad en Bucaramanga y área metropolitana .....	28
<b>Figura3:</b> Población con dificultad para el desarrollo de actividades según su edad .....	29
<b>Figura4:</b> Población según su estrato social .....	30
<b>Figura5:</b> Población en condición de discapacidad según su nivel educativo .....	31
<b>figura6:</b> Población en condición de discapacidad según razones por las que no participa de las terapias .....	32
<b>Figura7:</b> Proyección de la población con discapacidad en AMB .....	34
<b>Figura8:</b> Estructuración del servicio para la atención a discapacidad cognitiva .....	36
<b>Figura9:</b> Estructuración del servicio para la atención a discapacidad cognitiva .....	37
<b>Figura10:</b> Años de experiencia .....	39
<b>Figura11:</b> cantidad de usuarios por instituciones .....	40
<b>Figura12:</b> Numero de trabajadores .....	40
<b>Figura13:</b> Escolaridad de los trabajadores por institución .....	41
<b>Figura14:</b> Programas o métodos que se trabajan en las instituciones .....	42
<b>Figura15:</b> Cantidad de personas atendidas en las instituciones por municipios .....	43
<b>Figura16:</b> Desarrollo de la matriz interna y externa .....	65
<b>Figura17:</b> Interesados del proyecto de construcción de Asopormen .....	67

## RESUMEN

<b>TITULO:</b>	APOYO EN LA CONSTRUCCION DE LA NUEVA SEDE DE ASOPORMEN
<b>AUTOR(ES):</b>	GERMAN ENRIQUE CADAVID LUNA
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ingeniería Industrial
<b>DIRECTOR(A):</b>	OLGA LUCIA GOMEZ MANOSALVA
<b>PALABRAS CLAVES:</b>	CONDICION DE DISCAPACIDAD, MATRIZ DOFA Y ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD

El presente proyecto se realizó con el fin de apoyar en el estudio para la construcción de la nueva sede de Asopormen, en donde se desarrolló gracias al deseo y aspiración que tiene la institución por expandirse y tener un mayor crecimiento en el mercado.

Para que este proyecto se empezara a realizar de manera ordenada, fue necesario dividir el proyecto en dos etapas: la primera es el estudio de prefactibilidad y la segunda es la planeación de la obra de construcción.

Con el estudio de prefactibilidad se pretende identificar varios factores externos e internos que pueden influir en la viabilidad del proyecto. Para ello se utilizaron diferentes herramientas de identificación y análisis como lo es la investigación, de la demanda y competencia, la matriz interna y externa y la matriz DOFA.

Con la investigación documental se pudo encontrar diferentes datos del factor demográfico importantes y de gran interés para la institución, que es el total de la población en condición de discapacidad en Bucaramanga y su área metropolitana, en donde se identificaron unas 13.375 personas.

También se identificaron y analizaron otros factores gracias a la matriz interna y externa, en donde se compararon y se obtuvieron resultados positivos y de gran importancia para la institución. Uno de ellos son las fortalezas en los procesos internos que tiene la institución en comparación a las instituciones estudiadas. Se comprobó también que las estrategias y directrices que se han desarrollado para manejar los cambios o fluctuaciones externas en Asopormen, son buenas y han dado una estabilidad organizacional a pesar de las diferentes problemáticas relevantes del entorno.

Todos estos resultados nombrados anteriormente son algunos de los tantos que se han encontrado en el proyecto que muestran la gran cantidad de oportunidades que tiene la institución y que dan una viabilidad técnica al proyecto construcción.

## ABSTRACT

**TITLE:** SUPPORT IN THE CONSTRUCTION OF A NEW HEADQUARTERS ASOPORMEN

**AUTHOR(S):** GERMAN ENRIQUE CADAVID LUNA

**FACULTY:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** OLGA LUCIA GOMEZ MANOSALVA

**PALABRAS CLAVES:** DISABILITY CONDITION, SWOT MATRIX Y FEASIBILITY STUDY

This project was conducted to assist in the study for the construction of the new Asopormen headquarters, where they could develop the wish and aspiration that the institution has expanded and have greater market growth.

For this project was initiated to perform an orderly manner was necessary to divide in two stages: the first is the feasibility study and the second is the planning of the construction work.

With the feasibility study will identify several internal and external factors that may influence the viability of the project. This used different identification and analysis tools such as the investigation of the demand and competition, internal and external matrix and DOFA matrix.

With documentary research data could be found various important demographic factor of interest to the institution, which is the total disabled population living in Bucaramanga and its metropolitan area, where some 13,375 people were identified.

We also identified and analyzed other factors, thanks to internal and external matrix in which were compared and the results were positive and of great importance to the institution. One of these strengths is internal processes that the institution has compared to the institutions studied. It was also found that the strategies and guidelines have been developed to manage external changes or fluctuations Asopormen and have good organizational stability despite various problems relevant to the environment.

All these results listed above are some of the many that have been found in the project that show the many opportunities for the institution and give a technical feasibility to project construction.

## INTRODUCCION

Asopormen es una fundación sin ánimo de lucro que lleva 46 años de experiencia trabajando en la atención de personas en condición de discapacidad en Bucaramanga y su área metropolitana, prestando servicios de educación y salud especializada, trabajando con terapias, talleres, asesorías y acompañamiento a familias en todas las etapas del desarrollo humano.

Para la organización es de gran importancia al igual que otras instituciones o empresas tener un mayor crecimiento, pero el hecho de no tener un espacio físico más adecuado para cada área de trabajo y el tener una capacidad instalada limitada impiden tener un incremento en los clientes y usuarios, un mayor crecimiento económico y un gran aprovechamiento de los recursos.

Para la mayor optimización de los recursos (humanos y físicos) y la transformación de algunas debilidades internas, Asopormen pretende abrir un espacio adecuado en el cual se puedan atender a una mayor cantidad de personas en los diferentes programas establecidos, pudiendo así brindar mayor comodidad tanto a usuarios como al mismo recurso humano.

Para la realización de este proyecto fue necesario dividir el estudio en dos etapas: la primera etapa requiere realizar un estudio de prefactibilidad el cual consiste en realizar una investigación sobre los factores que afectan al proyecto y ayuda a dar o no el visto bueno al proyecto. En la segunda etapa la institución pretende hacer la planeación y desarrollo del proyecto de construcción.

En esta parte viene incluida el trabajo a realizar en la práctica empresarial en donde tiene como objetivo *servir de apoyo en el proyecto de construcción de la nueva sede de Asopormen*, para esto se dará prioridad de trabajo a unas tareas específicas establecidos por el director del proyecto, en donde es requerido realizar un análisis descriptivo de la población en condición de discapacidad en Bucaramanga y su área metropolitana, reconocer e identificar los distintos factores que puedan afectar al proyecto, Realizar un análisis situacional del producto o servicio, usuario y cliente y la competencia. También están dadas a realizar las tareas de la segunda etapa en donde se pretende identificar los requerimientos de las partes interesadas, los requisitos legales y la gestión del proyecto.

Para que los procesos anteriores puedan ser realizados de una mejor manera se desea utilizar 3 actividades importantes, en donde está la recolección de los datos por medio de las encuestas, organización y estructuración de la información recolectada gracias a la utilización de matrices y gráficos y la tabulación y el análisis estratégico.



## 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Empresa: Asopormen

NIT: 890.201.397-0

Dirección: cra 27 # 42 – 52 / cra 36 # 41-35

Teléfono: 6345935 - 6437196

Representante legal: Luz Stella Prada de López

Cargo: Director Administrativo

### 1.1 Actividad económica:

ASOPORMEN es una entidad sin ánimo de lucro, fundada el 12 de Noviembre de 1965 en la ciudad de Bucaramanga, en la República de Colombia. Tiene 46 años de experiencia en la atención de niños, niñas, jóvenes y adultos; en servicios de educación especializada, salud, terapias, talleres protegidos, asesoría y acompañamiento a familias en todas las etapas del desarrollo humano.

Esta institución fue creada para ayudar a niños, niñas, jóvenes y adultos con sus diferentes tipos de discapacidad ya sea cognitiva, física, motora entre otras, ofreciendo, proporcionando y desarrollando servicios integrales que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios y sus familias, brindando calidad en su servicio, amor y bienestar.

La institución ofrece un tratamiento integral, mediante programas estructurados, buscando principalmente cumplir con los requerimientos del usuario, utilizando herramientas terapéuticas reconocidas a nivel internacional por sus excelentes resultados presentados en las personas con los diferentes tipos de discapacidades en otros países del mundo.

Los programas que se están desarrollando actualmente en la institución son los siguientes:

- Programa consulta externa
  - Terapia física
  - Terapia ocupacional
  - Fonoaudiología
  - P. Neurodesarrollo
  - Psicología
  - Equino terapia
- Terapia acuática
- Programa de educación
- Programa de Protección
- Programa de rehabilitación en adultos
- Programa de neurodesarrollo

## 1.2 Direccionamiento Estratégico

### Misión:

Contribuimos en la atención oportuna de derechos de los niños, jóvenes y adultos con discapacidades físicas, cognitivas, sensoriales y comunicativas a través de un abordaje interdisciplinario.

### Visión:

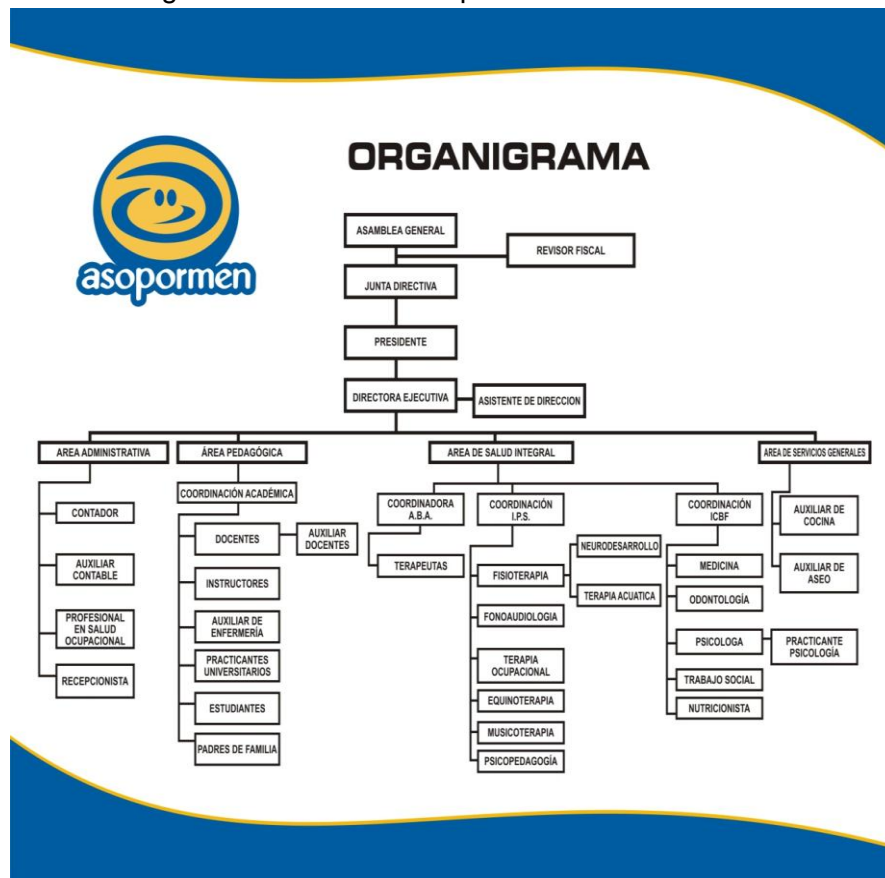
Ser líderes de la sociedad del oriente colombiano en la atención integral de las disfunciones del ser humano en todas sus etapas.

Valores Institucionales:

- Ética profesional.
- Protección social.
- Servicio al cliente.
- Garantía de derecho.
- Calidad humana.

## 1.3 Estructura Organizacional de la Compañía

**Figura1:** Estructura organizacional de la compañía



Fuente: Instituto Asopormen

## **1.4 Reseña Histórica.**

ASOPORMEN es una entidad sin ánimo de lucro, fundada el 12 de Noviembre de 1965 en la ciudad de Bucaramanga, en la República de Colombia. La institución tiene 46 años de experiencia en la atención de niños, niñas, jóvenes y adultos; en servicios de educación especializada, salud, terapias, talleres protegidos, asesoría y acompañamiento a familias en todas las etapas del desarrollo humano.

Buscamos ofrecer, proporcionar y desarrollar servicios integrales que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros usuarios y sus familias, brindando calidad y bienestar mediante la optimización de los recursos, con personal profesional altamente calificado. La responsabilidad social y el compromiso de ASOPORMEN es con las personas en situación de discapacidad cognitiva de estrato socio económico 1, 2 y 3, para que puedan asistir a recibir educación especializada.

ASOPORMEN es una institución que forma parte del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, garantizando el respeto de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

## **1.5 Descripción de cargo:**

Auxiliar de proyecto de construcción de sede de Asopormen

### **1.5.1 Objetivo general del cargo**

Apoyo en la construcción del edificio de Asopormen.

Responsabilidades:

- Hacer un análisis descriptivo de la población con discapacidad cognitiva y física de la información dada por el Dane.
- Realizar análisis situacional del producto o servicio, usuario y el cliente.
- Realizar una investigación de la competencia para identificar y conocer las instituciones.
- Evaluar la competencia respecto a la institución (Asopormen) por medio la matriz del perfil competitivo.
- Evaluar las entidades aportantes.
- Identificar los requerimientos de los interesados para la construcción de la nueva sede.
- Realizar del alcance del proyecto

## 2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Asopormen es una fundación sin ánimo de lucro que lleva 46 años de experiencia trabajando con niños, niñas, jóvenes y adultos, en servicios de educación especializada, salud, terapias, talleres protegidos, asesoría y acompañamiento a familias en todas las etapas del desarrollo humano.

Gracias a los resultados significativos que se han evidenciado a través de los años de servicio, Asopormen ha incrementado paulatinamente el número de usuarios brindando actualmente diferentes programas para una mejor calidad de vida de la población con discapacidad cognitiva y física, dichos programas han sido estructurados en 4 ramas: autismo y problemas de comportamiento aplicando la técnica ABA, educación, consulta externa y protección.

Actualmente la organización ha identificado ciertas problemáticas las cuales han impedido un desarrollo eficiente en los servicios brindados. Una de estas problemáticas presentes, es el contar con un limitado espacio físico que a su vez está impidiendo de cierta forma generar un incremento considerado en sus clientes y así mismo aumentar su capacidad de servicios.

Por otra parte Asopormen tiene como finalidad integrar en una sede los diversos programas para tener una mayor organización y eficiencia en sus servicios. Para ello es indispensable el contar con fondos para la construcción de esta edificación, estos fondos van hacer provistos por empresas o entidades privadas o públicas los cuales tienen como requisito realizar un estudio técnico en la organización sobre el proyecto que se va a realizar, por tal motivo se creó el departamento de proyectos en el cual se trabajara en dicho proyecto.

Para esto es de gran importancia tener un buen equipo de trabajo el cual está compuesto de 4 personas; dos ingenieros civiles (un profesional y otro practicante), una epidemióloga (psicóloga) y un ingeniero industrial. Este equipo es organizado para poder realizar un proyecto de prefactibilidad, planeación y desarrollo de una construcción.

### 3. ANTECEDENTES

Asopormen lleva en el mercado más de 40 años supliendo las necesidades de las personas con discapacidad, empezando como una casa en donde podría cuidar al hijo de los fundadores, pues en la época no había instituciones que se encargaran de la educación especial ni del cuidado de ellos mismos.

Esta institución empezó en Santander siendo pionera en el cuidado de los niños especiales dándoles a si su nombre Asopormen (asociación santandereana pro niños con retraso mental), ahora llamado niños deficiencia cognitiva. También es la primera en incluir a su portafolio de servicios la técnica ABA (desarrollada para las personas con trastorno generalizado del desarrollo). Estas ventajas competitivas y la gran demanda de la población con discapacidad que alcanzo a llegar a las 13.375 personas<sup>1</sup> en el censo del 2008. Estos factores dan ha Asopormen la posibilidad de crecimiento, la cual ya ha sido atendida por las directivas de la institución para la realización proyecto de construcción de la nueva sede.

En el año 2011 se abrió una nueva área que será la encargada de realizar todo lo concerniente con el proyecto de construcción en donde se va a trabajar los siguientes aspectos: estudio de prefactibilidad, planeación y desarrollo del proyecto.

---

5. Dane, Discapacidades <http://www.dane.gov.co> [consulta: 15 julio de 2011]

#### 4. JUSTIFICACIÓN

Esta institución fue creada para ayudar a niños, niñas, jóvenes y adultos con sus diferentes tipos de discapacidad ya sea cognitiva, física, motora entre otras, ofreciendo, proporcionando y desarrollando servicios integrales que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios y sus familias, brindando calidad y bienestar.

La organización ha sido eficaz obteniendo siempre muy buenos resultados, pero hay dos grandes factores que inciden a que el trabajo no sea más eficiente, los cuales son: el hecho de no tener un espacio físico más adecuado para cada área de trabajo en el cual se pueda aprovechar al máximo este recurso valioso que son los empleados. El segundo factor de cuidado para la institución es el porcentaje de la población que está siendo atendido por las instituciones; que no alcance el 1% de la cantidad de personas con discapacidad que en total da 13.375<sup>1</sup>.

Por esto a Asopormen le es necesario abrir un espacio adecuado de trabajo en el cual se puedan atender a una mayor cantidad de personas en los diferentes programas establecidos para realizar un trabajo óptimo, pudiendo así brindar mayor comodidad tanto a usuarios como al mismo recurso humano.

Para hacer esta edificación es necesario obtener unos recursos económicos externos ya que la inversión que debe hacer Asopormen es muy alta, para esto se necesita la ayuda de diferentes instituciones privadas y públicas las cuales necesitan revisar y analizar los estudios técnicos, mercados y financieros del proyecto.

Para este proyecto se va a prestar un servicio de apoyo en el estudio de construcción en el cual se va a enfocar en unos puntos específicos de este estudio los son: Hacer un análisis descriptivo de la población con discapacidad cognitiva y física basando este en el estudio estadístico del Dane del 2005, Realizar análisis situacional del servicio y el cliente, realizar una investigación de la competencia para identificar y conocer las instituciones y evaluar la competencia respecto a la institución (Asopormen) por medio la matriz del perfil competitivo.

---

5. Dane, Discapacidades <http://www.dane.gov.co> [consulta: 15 julio de 2011]

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 Objetivos generales**

Apoyar en el estudio para la construcción de una nueva sede de Asopormen

### **5.2 Objetivos específicos**

- Desarrollar estudio de prefactibilidad
  - Hacer un análisis descriptivo de la población con discapacidad de la información dada por el Dane.
  - Realizar un análisis situacional del producto o servicio, usuario y cliente y la competencia
  - Reconocer e identificar los factores que afectan el proyecto
  - Elaborar un análisis estratégico
  
- Realizar planeación y desarrollo del proyecto
  - Recolectar los requerimientos de los interesados.
  - Realizar la gestión del alcance de proyecto.

## 6. MARCO TEÓRICO

### 6.1 Marco Conceptual

- **Discapacidad:** Es cualquier restricción o impedimento de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se considera normal para el ser humano. La discapacidad se caracteriza por excesos o insuficiencias en el desempeño de una actividad rutinaria normal, los cuales pueden ser temporales o permanentes, reversibles o surgir como consecuencia directa de la deficiencia o como una respuesta del propio individuo, sobre todo la psicológica, a deficiencias físicas, sensoriales o de otro tipo<sup>1</sup>.
- **Discapacidad cognitiva:** es una disminución en las habilidades cognitivas e intelectuales del individuo. Entre las más conocidas discapacidades cognitivas están: El Autismo, El síndrome Down, Síndrome de Asperger, Retraso Mental entre otros<sup>2</sup>.
- **Análisis de matriz competitivo:** identifican a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio<sup>3</sup>.
- **Investigación documental:** son los procedimientos o medios que permiten registrar las fuentes de información así como organizar y sistematizar la información teórica o empírica que contiene un libro, informe de investigación, artículos, censos u otros documentos, para utilizarla a fin de tener un concepto preliminar del objeto de estudio<sup>4</sup>.
- **Alcance del proyecto:** es la delimitación del trabajo para cumplir con los objetivos y desarrollar los entregables del proyecto. El alcance describe las fronteras del proyecto, lo que el proyecto entregará y también lo que no entregará, describe los límites del mismo y lo que el proyecto va a entregar, qué información se necesita y qué partes de la organización se verán afectadas<sup>5</sup>.

---

1. Gobierno de estado de nueva león. Que es la discapacidad. [http://www.nl.gob.mx/?P=info\\_discapacidad](http://www.nl.gob.mx/?P=info_discapacidad) [consulta: 15 de julio 2011].

2. Organización la discapacidad. Discapacidad mental.

[www.ladiscapacidad.com/discapacidad/discapacidadcognitiva/discapacidadcognitiva.php](http://www.ladiscapacidad.com/discapacidad/discapacidadcognitiva/discapacidadcognitiva.php) Consultado: [15 de julio 2011]

3. Fred R. David. Concepto de administración estratégica. México: Pearson educación 2003 p.112.

4. Rojas Solano Raúl. Investigación teórica social. México: PlazayValdez, 2002, p.179.

5. <http://es.scribd.com/doc/4736336/El-Alcance-del-Proyecto>



- **Trastorno Generalizado del Desarrollo:** Los trastornos generalizados del desarrollo se caracterizan por una perturbación grave y generalizada de varias áreas del desarrollo: habilidades para la interacción social, habilidades para la comunicación o la presencia de comportamientos, intereses y actividades estereotipados. Las alteraciones cualitativas que definen estos trastornos son claramente impropias del nivel de desarrollo o edad mental del sujeto. Esta sección incluye el trastorno autista, el trastorno de Rett, el trastorno desintegrativo infantil, el trastorno de Asperger y el trastorno generalizado del desarrollo no especificado<sup>1</sup>.
- **Trastorno Autista:** Las características esenciales del trastorno autista son la presencia de un desarrollo marcadamente anormal o deficiente de la interacción y comunicación sociales y un repertorio sumamente restringido de actividades e intereses. Las manifestaciones del trastorno varían mucho en función del nivel de desarrollo y de la edad cronológica del sujeto. A veces el trastorno autista es denominado autismo infantil temprano, autismo infantil o autismo de Kanner<sup>2</sup>.
- **Trastorno de Asperger:** Las características esenciales del trastorno de Asperger son una alteración grave y persistente de la interacción social y el desarrollo de patrones del comportamiento, intereses y actividades restrictivas y repetitivas. El trastorno puede dar lugar a un deterioro clínicamente significativo social, laboral o de otras áreas importantes de la actividad del individuo<sup>3</sup>.
- **Trastorno de Rett:** La característica esencial del trastorno de Rett es el desarrollo de múltiples déficit específicos tras un período de funcionamiento normal después del nacimiento, este trastorno solo se da en las mujeres específicamente<sup>4</sup>.
- **Síndrome de Williams:** El Síndrome de Williams es un raro desorden genético con frecuencia no diagnosticado. Está constituido por un conjunto de signos, características y síntomas médicos específicos que se produce por la ausencia de una porción de uno de los dos cromosomas número 7, puede ser tanto del materno como del paterno<sup>5</sup>.
- **Síndrome de Down:** es un trastorno genético causado por la presencia de una copia extra del cromosoma 21 (o una parte del mismo), caracterizado por la presencia de un grado variable de retraso mental y unos rasgos físicos peculiares que le dan un aspecto reconocible. Es la causa más frecuente de discapacidad psíquica congénita<sup>1</sup> y debe su nombre a John Langdon Haydon Down<sup>6</sup>.

---

1. Pichot, Pierre, DSM IV Manual diagnóstico de los trastornos mentales, España: Masson Sa.1995

2. Ibidem, pág. 69-70

3. Ibidem, pág. 79

4. Ibidem, pág. 75

5. Attem. Síndrome de Williams [www.attem.com/libros/s\\_w.pdf](http://www.attem.com/libros/s_w.pdf) [consulta: 7 octubre]

6. Corretger, Josep M. Síndrome de Down. España: MassonSa 2005

## **6.2 Marco Legal**

### **6.2.1 Educación**

La discapacidad física o cognitiva se encuentra apoyada en la ley 361 de 1997 por la cual se establecen mecanismos de integración social de las personas con limitación y se dictan otras disposiciones. Esta disposición normativa puntualiza diversos aspectos en relación con los derechos fundamentales de las personas con limitación y establece obligaciones y responsabilidades del Estado en sus diferentes niveles para que las personas que se encuentren en esta situación puedan alcanzar su completa realización personal y su total integración social.

#### **Ley 361 de 1997 (ley de la discapacidad)**

##### **Artículo 1**

La Constitución Nacional reconoce en consideración a la dignidad que le es propia a las personas con limitación en sus derechos fundamentales, económicos, sociales y culturales para su completa realización personal y su total integración social y a las personas con limitaciones severas y profundas, la asistencia y protección necesarias.

##### **Artículo 13**

El Ministerio de Educación Nacional establecerá el diseño, producción y difusión de materiales educativos especializados, así como de estrategias de capacitación y actualización para docentes en servicio. Así mismo deberá impulsar la realización de convenios entre las administraciones territoriales, las Universidades y organizaciones no gubernamentales que ofrezcan programas de educación especial, psicología, trabajo social, terapia ocupacional, fisioterapia, terapia del lenguaje y fonoaudiología entre otras, para que apoyen los procesos terapéuticos y educativos dirigidos a esta población.

Tanto las Organizaciones no Gubernamentales como las demás instituciones de cualquier naturaleza que presten servicios de capacitación a los limitados, deberán incluir la rehabilitación como elemento preponderante de sus programas

##### **Artículo 18**

Toda persona con limitación que no haya desarrollado al máximo sus capacidades, o que con posterioridad a su escolarización hubiere sufrido la limitación, tendrá derecho a seguir el proceso requerido para alcanzar sus óptimos niveles de funcionamiento psíquico, físico, fisiológico, ocupacional y social.

Para estos efectos el Gobierno Nacional a través de los Ministerios de Trabajo, Salud y Educación nacional, establecerá los mecanismos necesarios para que los limitados cuenten con los programas y servicios de rehabilitación integral, en

términos de readaptación funcional, rehabilitación profesional y para que en general cuenten con los instrumentos que les permitan autor realizarse, cambiar la calidad de sus vidas y a intervenir en su ambiente inmediato y en la sociedad.

Lo anterior sin perjuicio de las obligaciones en materia de rehabilitación establecidas en el Plan Obligatorio de Salud para las Empresas Promotoras de Salud y para las Administradoras de Riesgos Profesionales cuando se trate de limitaciones surgidas por enfermedad profesional o accidente de trabajo

## **6.2.2 Proyecto de Construcción**

Para este proyecto específicamente se debe tomar como punto de referencia los requerimientos del cliente, usuarios e inversionistas pero también es de gran importancia tomar en cuenta los requisitos legales. En este apartado vamos a tomar como referencia las normativas que toman vigencia para la realización del proyecto de construcción.

- **Ley 09 de 1979:**Código Sanitario Condiciones sanitarias que deben cumplir los establecimientos de toda naturaleza.
- **Ley 10 de 1990:** Por la cual se establece el sistema Nacional de salud y se otorgan funciones y responsabilidades a la Dirección Nacional del sistema de salud (Ministerio de salud) a las Direcciones seccionales del Sistema de Salud (establecidas en departamentos, intendencias y comisarías) y a las Direcciones Locales del Sistema de salud (establecidas en los Municipios, el Distrito capital, el Distrito cultural y Turístico de Cartagena y las áreas metropolitanas). Además en el artículo 12 se establecen las funciones para las direcciones Locales del sistema de Salud correspondientes a Vigilancia y Control Sanitario en las instituciones que prestan servicios de salud.
- **Decreto 2174 de noviembre 28 de 1996 del Ministerio de la Protección** Por el cual se organiza el sistema Obligatorio de Garantía de Calidad del Sistema General de seguridad Social en Salud.
- **Resolución 4445 de diciembre 2 de 1996 del Ministerio de la Protección** Por la cual se dictan normas para el cumplimiento del contenido del título cuarto de la Ley 09/79 en lo referente a las condiciones sanitarias que deben cumplir las Instituciones Prestadoras de servicios de Salud y se dictan otras disposiciones técnicas y administrativas.

- **Decreto 2240 de diciembre 9 de 1996 del Ministerio de la Protección** Por el cual se dictan normas en lo referente a las condiciones sanitarias que deben cumplir las Instituciones Prestadoras de servicios de Salud.
  
- **Decreto 1011 de 2006 del ministerio de la protección social** Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud
  
- **Resolución 0686 de 1998 de la secretaria distrital de salud** Por la cual se reglamenta el procedimiento para la realización y presentación de proyectos de diseño y construcción de obras y mantenimiento de las instalaciones físicas de las instituciones públicas del orden distrital prestadoras de servicios de salud.
  
- **LEY 400 de 1997 y NSR de 1998**  
Por el cual se adoptan normas sobre construcciones sismo resistentes y se reglamenta lo relacionado con estructuras sismo resistente, de obligatorio cumplimiento para todas las construcciones.
  
- **LEY 1043 de 2006**  
Por la cual se establecen las condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención.
  
- **Resolución 1448 de 2006** Definen las Condiciones de Habilitación para las instituciones que prestan servicios de salud bajo la modalidad de Telemedicina.

## 7. DISEÑO METODOLÓGICO

### 7.1 Alcance investigativo.

Los estudios que se van a realizar tienen como fin analizar la población en condición de discapacidad en Bucaramanga y su área metropolitana para identificar la cantidad de personas y analizar los diferentes factores que pueden ser de interés para la institución. Con el estudio también se busca analizar, identificar y estructurar las diferentes instituciones que hay y sus programas en Bucaramanga y su área metropolitana. Por último se pretende recopilar los requerimientos que tienen las partes interesadas con respecto a los materiales y equipos requeridos, espacios físicos, y área mínima y utilizada por cada programa y áreas de trabajo con el fin de servir de guía al arquitecto encargado del proyecto de construcción.

### 7.2 Población

**Tabla 1:** Ficha técnica de la investigación documental de la población con discapacidad

<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>		Investigación documental
<b>ÁREA DE ESTUDIO</b>		Bucaramanga
<b>POBLACIÓN</b>	<b>UNIDAD DE OBSERVACIÓN</b>	Bucaramanga y su área metropolitana
	<b>UNIDAD DE SELECCIÓN</b>	En este estudio nuestra población va hacer la personas en condición de discapacidad
<b>CONSULTA DE DOCUMENTOS</b>		Estudio de la población en condición de discapacidad hecho por el Dane

**Fuente:** Autor

**Tabla 2:** Ficha técnica de la investigación de la competencia

<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>		Descriptiva - Concluyente
<b>ÁREA DE ESTUDIO</b>		Bucaramanga y su área metropolitana
<b>POBLACIÓN</b>	<b>UNIDAD DE OBSERVACIÓN</b>	Instituciones que atienden a personas en condición de discapacidad
	<b>UNIDAD DE SELECCIÓN</b>	Instituciones que trabajan con portafolio de servicios similares
<b>TAMAÑO</b>		21 instituciones aproximadamente
<b>METODOLOGIA ESTADISTICA</b>		Muestreo aleatorio simple
<b>INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN</b>		Se empleo la encuesta como instrumento

Fuente: Autor

**Tabla 3:** Ficha técnica de la investigación requisitos de los interesados

<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>		Descriptiva
<b>ÁREA DE ESTUDIO</b>		Asopormen
<b>POBLACIÓN</b>	<b>UNIDAD DE OBSERVACIÓN</b>	personas interesadas en el proyecto de construcción
	<b>UNIDAD DE SELECCIÓN</b>	Personal que trabaja en los diferentes programas de la institución y los clientes con los que se presta el servicio
<b>TAMAÑO</b>		4 entidades
<b>METODOLOGÍA ESTADÍSTICA</b>		Muestreo aleatorio simple
<b>INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN</b>		Se empleo la encuesta como instrumento debido a su facilidad de operación

Fuente: Autor

### **7.3 Procesamiento de los datos**

El procesamiento de la información de la investigación documentada fue trabajada y estructurada en tablas y gráficos en el software Excel para más adelante hacer sus respectivos análisis, este proceso es bastante complejo por la búsqueda de información relevante.

Los datos obtenidos en las entrevistas son recolectadas y se procesaran por medio de la matriz del perfil competitivo y del software Excel y el cual facilitara el análisis de cada uno de ellos, a través de sus herramientas estadísticas que permite mostrar mayor claridad en el momento de realizar el análisis y las respectivas conclusiones de la información suministrada.

Para el procesamiento de los diferentes requerimientos de trabajo con el software Microsoft Excel en donde se ubicaron cada uno de los diferentes requisitos dados por las partes interesadas de la institución.

### **7.4 Presentación de la información**

La información obtenida de la recolección de datos se presentará por medio de un informe en donde se utilizaran gráficos y cuadros, lo cual facilitará la interpretación de los mismos, de manera que la investigación obtenga análisis de resultados.

## **8. ACTIVIDADES A DESARROLLAR**

### **1. Conocimiento de negocio y del área de trabajo**

En esta etapa se pretende conocer las generalidades de la organización Asopormen y el área específica en el que se va a desarrollar la práctica empresarial (oficina de proyectos) así como la documentación legal que rige los negocios y los servicios que este presta.

### **2. Diagnóstico de la empresa y planteamiento del problema**

Con la supervisión del jefe proyectos se ha identificado ciertas problemáticas las cuales han impedido un desarrollo eficiente en los servicios brindados. Una de estas problemáticas presentes, es el contar con un limitado espacio físico que a su vez está impidiendo de cierta forma generar un incremento considerado en sus clientes y así mismo aumentar su capacidad de servicios.

Estas problemáticas, la población con discapacidad y los recursos humanos, físicos y económicos deben ser estudiadas para la realización de un proyecto de expansión, con lo cual se pretende hacer una construcción de una nueva sede para el mejoramiento del servicio prestado, la comodidad y confort del recurso humano y la obtención de nuevos usuarios. Para esto se necesita de unos recursos que podrán ser donados por diferentes organizaciones privadas o públicas.

En el servicio de apoyo que se realizara se planea hacer un análisis descriptivo de la población con discapacidad cognitiva y física basando este en el estudio estadístico del Dane del 2005, Realizar análisis situacional del servicio y el cliente, realizar un estudio de la competencia en la cual analizaremos las fortalezas y debilidades de Asopormen y de las diferentes instituciones, en él se pretende utilizar la matriz de perfil competitivo para hacer este.

### **3. Recopilación de información**

Como va hacer un investigación documental se necesita de mucha información trascendental para ello se busca información en bases de datos vía web como lo son las estadísticas del DANE e información sobre las diferentes organizaciones que ofrecen servicios similares.

También se desea conocer el modo de operación de las instituciones que trabajan con personas con discapacidad cognitiva recopilando información sobre los diferentes tipos de programas que trabajan, población atendida, educación de los empleados, entre otros y así también como las debilidades y fortalezas de la institución.



Se pretende también realizar la recolección de los diferentes requerimientos que tienen las partes interesadas como son los trabajadores y los clientes en este caso son el bienestar familiar ICBF, Policía nacional, diferentes EPS y Alcaldía y Gobernación en los aspectos de espacio requeridos estructuralmente y los materiales y equipos que se tienen y requieren esto con el fin de darle a conocer todas estas necesidades al arquitecto.

#### **4. Gestión del Trabajo**

Se prepara la logística necesaria para la realización del trabajo de campo:

1. En cuanto al análisis situacional del servicio y cliente y de los requerimientos de los interesados se necesita de la colaboración del personal idóneo encargado de cada uno de los programas que se trabajan dentro de la institución y de la alta gerencia debido a la importancia que tiene ellas respecto a los clientes y sus contratos.
2. se necesita la colaboración de las instituciones que trabajan con las personas con discapacidad cognitiva en Bucaramanga y su área metropolitana, para la cual se va hacer una selección de las diferentes instituciones y hacer un mapeo de los sitios o barrios en donde están ubicados para facilitar la obtención de los datos.

#### **5. Ejecución**

En esta etapa se pretende accionar el plan de trabajo de campo en donde se hará la toma de datos.

#### **6. Organización y estructuración de la información recolectada:**

**Se realizara esta actividad en cinco etapas:**

1. En la primera etapa se realizara la organización y estructuración de la información poblacional de las personas en condición de discapacidad.
2. En esta etapa de la información recolectada por parte de los expertos o personas encargadas se estructura la organiza y estructura de la información del servicio y cliente.
3. En esta fase se pretende realizar la estructuración y organización de la información recolectada sobre la competencia de Asopormen.
4. De la investigación interna se pretende estructurar información sobre los requerimientos de los interesados, para así poder realizar la gestión del alcance del proyecto de construcción basada en los requerimientos de los interesados de la institución.
5. La última etapa es la que se va a realizar con la matriz DOFA, en donde se recopilara una gran cantidad de información que fue investigada anteriormente.

## **7. Tabulación y Análisis**

1. Una vez que hemos determinado la información que necesitaremos, las fuentes de dónde la conseguiremos y los métodos que usaremos para obtenerla, pasamos a recolectarla, y posteriormente a analizarla y sacar nuestras conclusiones.
2. Se tabula la información del análisis situacional en Asopormen.

## **8. Entrega de resultados obtenidos.**

Finalmente se expondrá los análisis que se obtuvieron con los diferentes estudios, en donde veremos el comportamiento de demanda y tendremos información necesario sobre los clientes potenciales y sabremos cómo está la organización comparada con la competencia directa.

## 9. RESULTADOS

### 9.1 fase1: Prefactibilidad.

Asopormen ha dividido al proyecto de construcción de la nueva sede en dos fases: el estudio de prefactibilidad, la planeación y desarrollo del proyecto. En la primera fase se realizara la prefactibilidad del proyecto, esto consiste en una investigación sobre los factores internos y externos que afectan el funcionamiento de la institución.

El trabajo de prefactibilidad se dividió de acuerdo a las actividades a realizar como son el diagnostico, el estudio de mercado, estudio financiero y los estudios del macro entorno en que está incluido los parámetros legales.

Para este proyecto en particular se tomó lo concerniente con el estudio de la población, producto, clientes y la competencia, en donde se hará un análisis descriptivo, dándole a todos estos factores internos y externos un enfoque estratégico por medio de la planeación estratégica basados en la matriz DOFA.

#### 9.1.1 Población de personas en condición de Discapacidad

##### 1.1.1 Población con discapacidad en Colombia

En el mundo “Más de 400 millones de personas, aproximadamente el 10% de la población, viven con alguna forma de discapacidad en los países en desarrollo y como resultado de ello, muchas se ven excluidas del lugar que les corresponde dentro de sus propias comunidades. Imposibilitadas de desempeñarse en trabajos con un sueldo digno y excluidas de los procesos políticos, las personas discapacitadas tienden a ser las más pobres entre los pobres dentro de una población mundial.”<sup>1</sup>.

En Colombia aunque esta problemática ha sido un poco mas investigada y poco a poco mayor atendida, pero aun sigue siendo una de los problemas menos reconocidas en Colombia, dada la escasez de información y registros sistemáticos que permitan realizar estudios de seguimiento histórico y estadísticos de la población en condición de discapacidad. Se dice que es escaza la información porque no existen estudios de caracterización de la población en donde se puedan analizar las diferentes patologías que se están viviendo. Los pocos estudios que se ha hecho se centran en la discapacidad física y sensorial dejando a un lado la discapacidad cognitiva en donde afirman que están tomando todo tipo de discapacidad haciendo de esto una medición no certera.

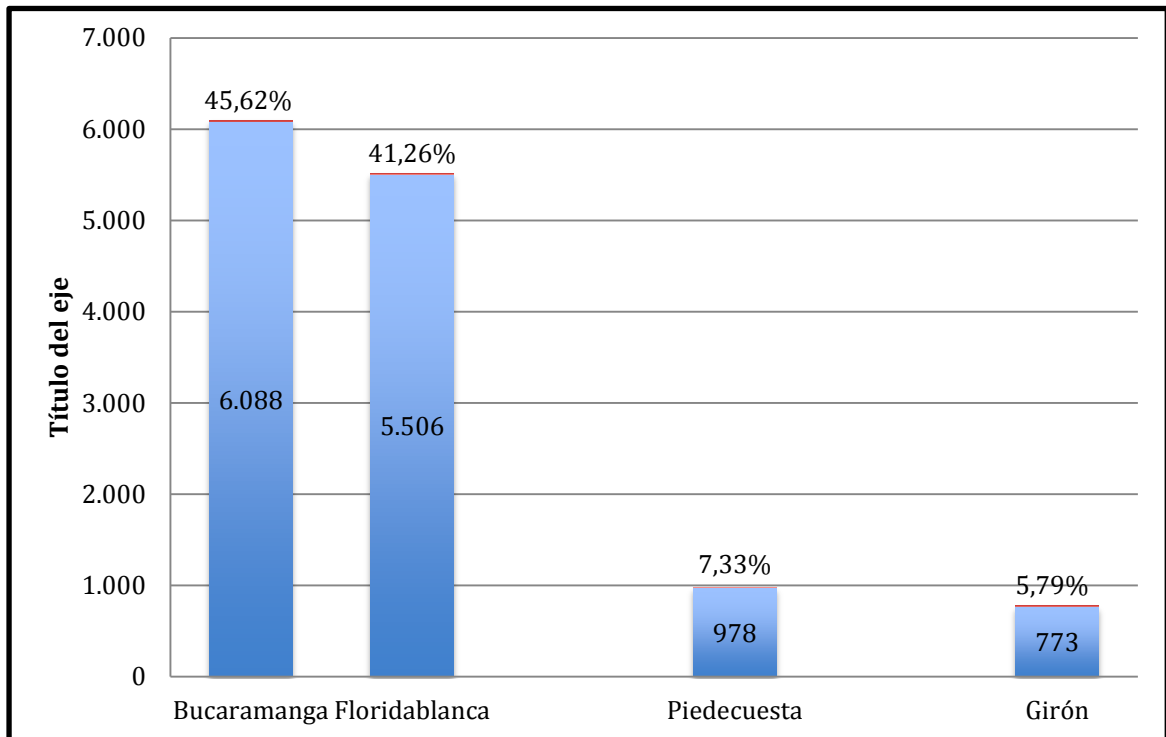
En Colombia Según los estudios hechos por Dane en el 2005 el total de la población fue de 42`090.502 de las cuales el 6,2% unos 2`650.000 personas tienen algún tipo de discapacidad, se puede decir que por cada 100 colombianos 6.3 tienen limitaciones permanentes (6.5 hombres y 6.1 mujeres)<sup>2</sup>.

1. Discapacidad en Colombia, El banco mundial y la discapacidad <http://discapacidadcolombia.com/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=35> [1 octubre 2011]

2. Discapacidad en Colombia, Ministerio de Protección Social <http://www.crns.gov.co/wil/mps.pdf> [1 octubre 2011]

### 9.1.1.2 Recopilación y Análisis de la Población de Bucaramanga y su Área Metropolitana.

**Figura2:** Población con discapacidad en Bucaramanga y área metropolitana

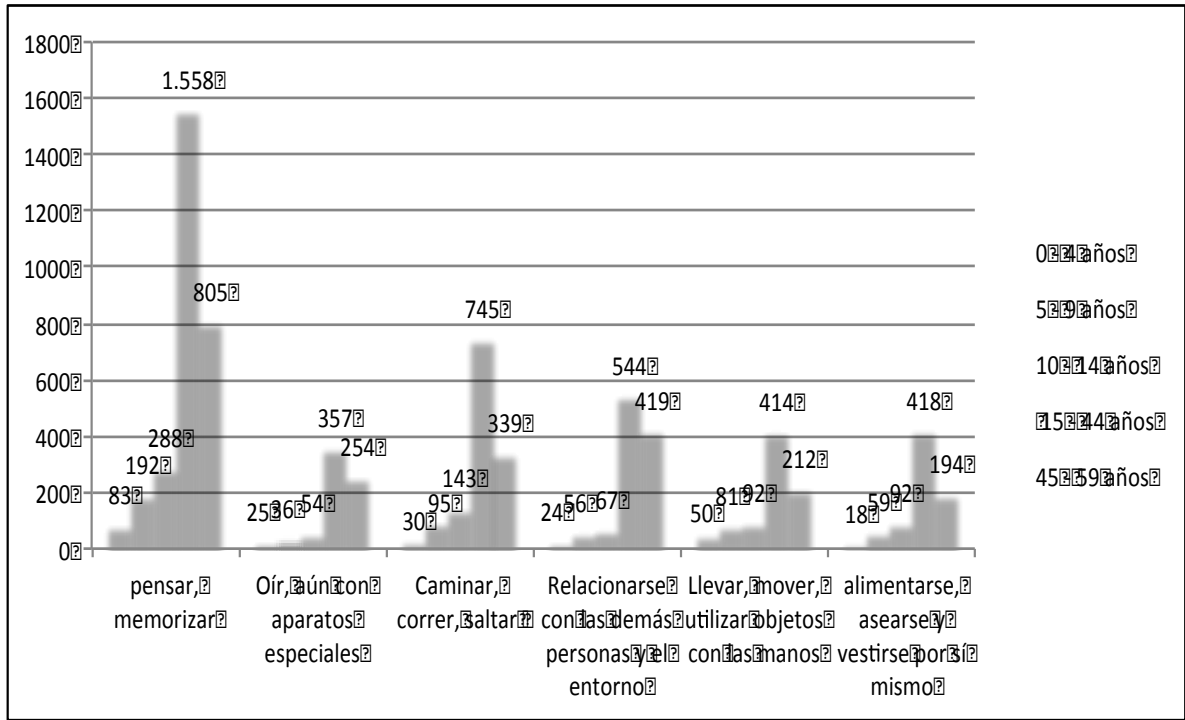


#### **Análisis:**

Como podemos observar en la figura anterior hay un gran número de personas en condición de discapacidad aproximadamente unas **13.375 personas** con algún tipo de discapacidad, y de esta la mayor cantidad de personas están ubicadas en los municipios de Bucaramanga y Floridablanca con un **45,62%** y **41,26%** con un valor de **6.088** y **5.506** respectivamente. Estos resultados le muestran a la institución la gran oportunidad que se está abriendo y todo gracias a esta gran demanda, al ser bien explorada puede traer grandes beneficios, y que la mayoría de estas personas con esta condición estén ubicados en los municipios de Bucaramanga y Floridablanca también es de gran importante debido a que estos son el mercado que mas está siendo atendido por Asopormen en estos momentos.

*Se puede resaltar que en AMB se están atendiendo aproximadamente un 15% de la población con discapacidad lo cual trae un gran mercado potencial esperando por ser atendidos.*

**Figura 3:** Población con dificultad para el desarrollo de actividades según su edad



**Fuente:** Datos obtenidos del estudio de discapacidad censo 2005 Dane.

**Análisis:**

Teniendo en cuenta la figura, se puede decir que las edades con las mayores dificultades para el desarrollo de actividades son de los **15 a 44** y de **45 a 59 años**, siendo el pensar y memorizar la dificultad con mayor porcentaje en población con un **35%** ósea unas **4.598** personas en total que tienen este tipo de problemática, le sigue relacionarse con los demás con un **16,69%** que son unas **2.188** personas y está la dificultad para caminar y correr con un **14,9%** que son **1.953** personas.

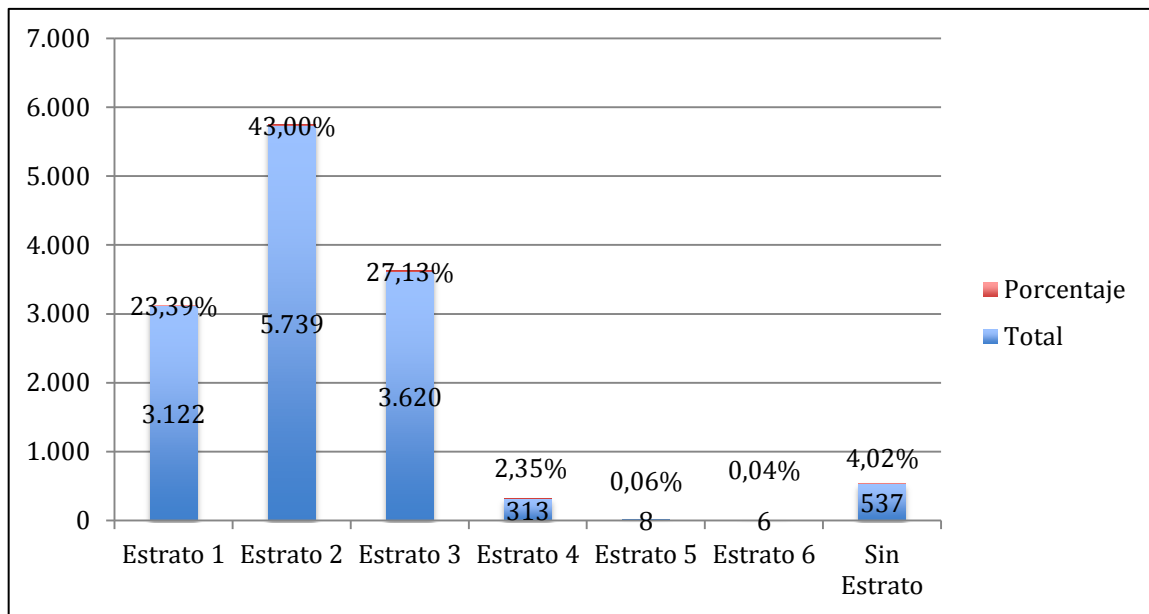
*Estos datos muestran algunas de las diferentes problemáticas que pueden ser atendidas por la institución, abriendo así la oportunidad de obtener nuevos clientes dándole un cambio al enfoque de las edades que se atienden y diversificarlo a las edades de los 15 a los 60 años.*

## Población discapacitados según estrato social.

**Tabla 4:** Población según su estrato social

Estrato	Hombres	Mujeres	Total	Porcentaje
Estrato 1	1.528	1.594	3.122	23,39%
Estrato 2	2.625	3.114	5.739	43,00%
Estrato 3	1.541	2.079	3.620	27,13%
Estrato 4	129	184	313	2,35%
Estrato 5	6	2	8	0,06%
Estrato 6	3	3	6	0,04%
Sin Estrato	404	133	537	4,02%

**Figura4:** Población según estrato social



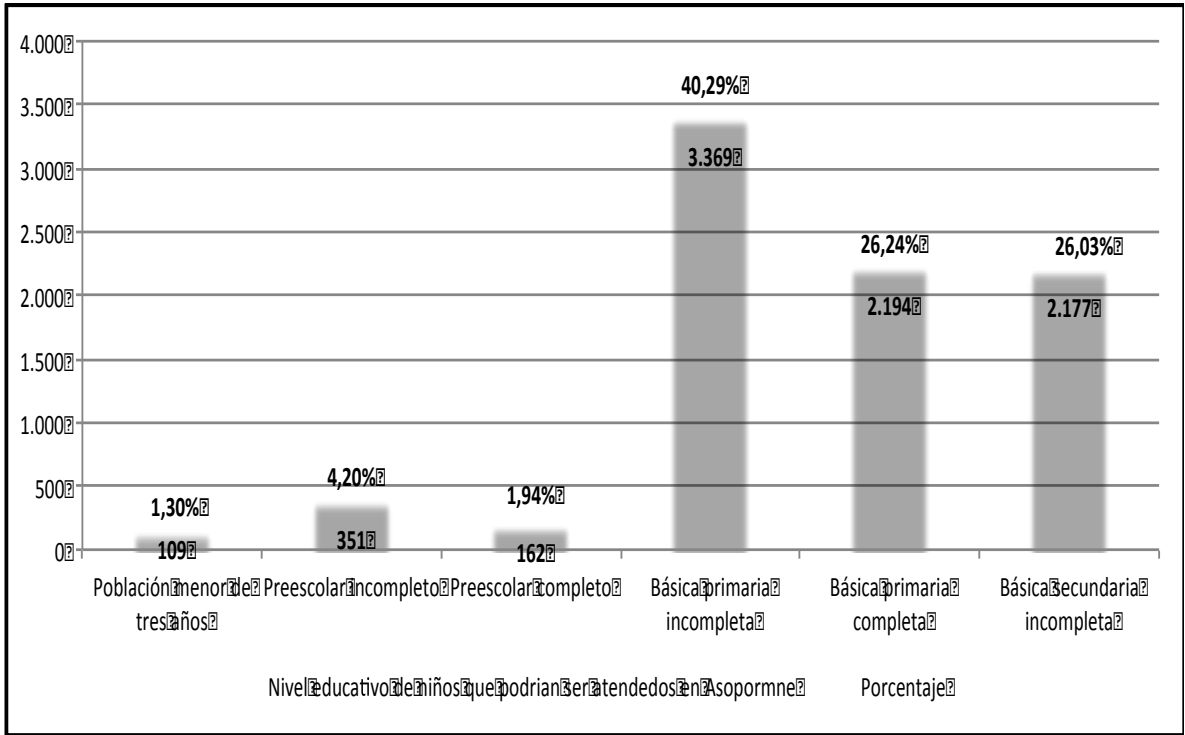
**Fuente:** Datos obtenidos del estudios discapacidad censo 2005 Dane.

### Análisis:

Observado la tabla y figura anterior podemos decir que la gran mayoría de la población está ubicado en los estratos 1, 2 y 3 con un **23,3%**, **43%** y **27,3%** que son **3.122**, **5.739** y **3.620** personas respectivamente. Estos datos son favorables para la institución dado la importancia que tiene este mercado pues está entre sus objetivos sociales priorizar la atención a niños, jóvenes y adultos de los estratos mencionados.

*Con este resultado la institución puedo empezar a tomar decisiones respecto a la recolección de nuevos usuario, esto debido a la gran demanda de este segmento de mercado el cual no ha sido explorado de una manera eficiente por el sector.*

**Figura 5:** Población en condición de discapacidad según su nivel educativo



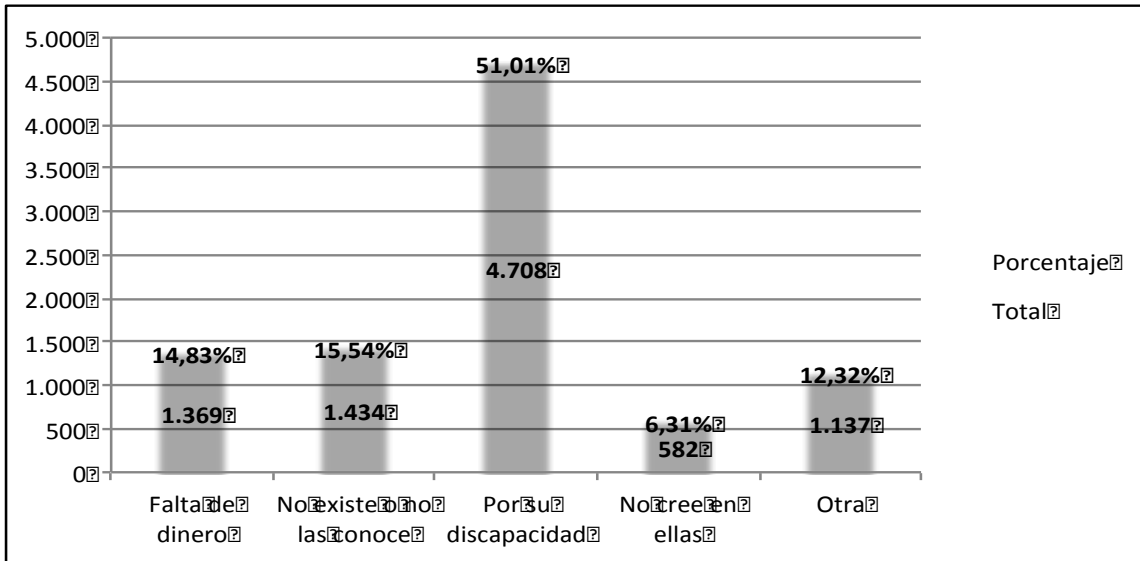
**Fuente:** Datos obtenidos del estudios discapacidad censo 2005 Dane.

**Análisis:**

La figura anterior muestra el nivel educativo en el cual hay mayor población de discapacidad que puede ser atendido en Asopormen, esta población es básica primaria incompleta, básica primaria completa básica secundaria incompleta con un **40,29%**, **26,24%** y **26,03%** respectivamente. La mayor proporción de la población está entre estos tres niveles educativo da más del **90%** que son unos **7.740** niños con algún tipo de discapacidad en Bucaramanga y su área metropolitana.

Estos datos pueden ser de gran utilidad para el programa de inclusión que está trabajando la institución en donde su mercado objetivo en estos momentos son los niños en los colegios que tiene algún tipo de discapacidad cognitiva, al utilizar esta información correctamente se puede identificar la gran población que puede ser atendida en este servicio la cual supera las 4000 personas.

**Figura6:** Población en condición de discapacidad según razones por las que no participa de las terapias



**Tabla 5:** Razones por la que la población no participa de rehabilitación

Razón por la que no participa	Cabecera municipal	Rural disperso	Total	Porcentaje
Falta de dinero	1.359	10	1.369	14,83%
No existe o no las conoce	1.412	22	1.434	15,54%
Por su discapacidad	4.679	29	4.708	51,01%
No cree en ellas	573	9	582	6,31%
Otra	1.109	28	1.137	12,32%
<b>Total</b>	<b>9.132</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>	<b>9.230</b>

### Análisis:

Se pudo observar en esta figura las razones por las que no participa la población con discapacidad en programas de rehabilitación. Más del **50%** aproximadamente de esta población no participa debido a la discapacidad misma con un total de **1.460** personas aproximadamente. También están las personas que no conocen las terapias y las que no creen en las terapias con unas **1.434** y **582** respectivamente. Esta población que no asiste a rehabilitaciones es un mercado potencial el cual no ha sido debidamente atendido por las distintas instituciones o no ha sido informada de una manera eficiente de los programas que se trabajan y como podrían acceder a ellas en Bucaramanga y su área metropolitana.

*Este segmento de mercado puede ser de gran valor para el propósito de crecimiento que tiene Asopormen debido al volumen de personas que están en este grupo.*



### 9.1.1.3 Proyección Poblacional del AMB

Para Asopormen es de vital importancia conocer la cantidad de la población en condición de discapacidad que hay en la región y más específicamente en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, para ayudar así de esta manera a poder proyectar el crecimiento de la institución en los próximos años.

En la realización de la prefactibilidad del proyecto es necesario estimar y conocer la demanda con la cual se trabaja y para esto específicamente se la realizó la proyección de la población. Para esto son necesarios unos datos históricos los cuales son dados por una serie de estudios demográficos e históricos sobre la población, de las cuales solo hay dos mediciones hechas por el Dane. Esta el censo de 1993 con unas **5.471** y el del 2005 con una **13.345** personas aproximadamente. Para continuar con este proceso es necesario basar su tendencia en la tendencia de la población total del A.M.B, la cual arrojo como resultado una función logarítmica. Tomando esta función  $Y = a + b \ln(x)$  se buscaron los puntos a y b de la formula, dando como resultado -12.398,35 y 8.593,34 para así encontrar un estimado de **Y** que sería la variable de Población con discapacidad. Por último se remplace todos los valores correspondientes en donde se obtendrían los valores del año 1993 hasta el 2030.

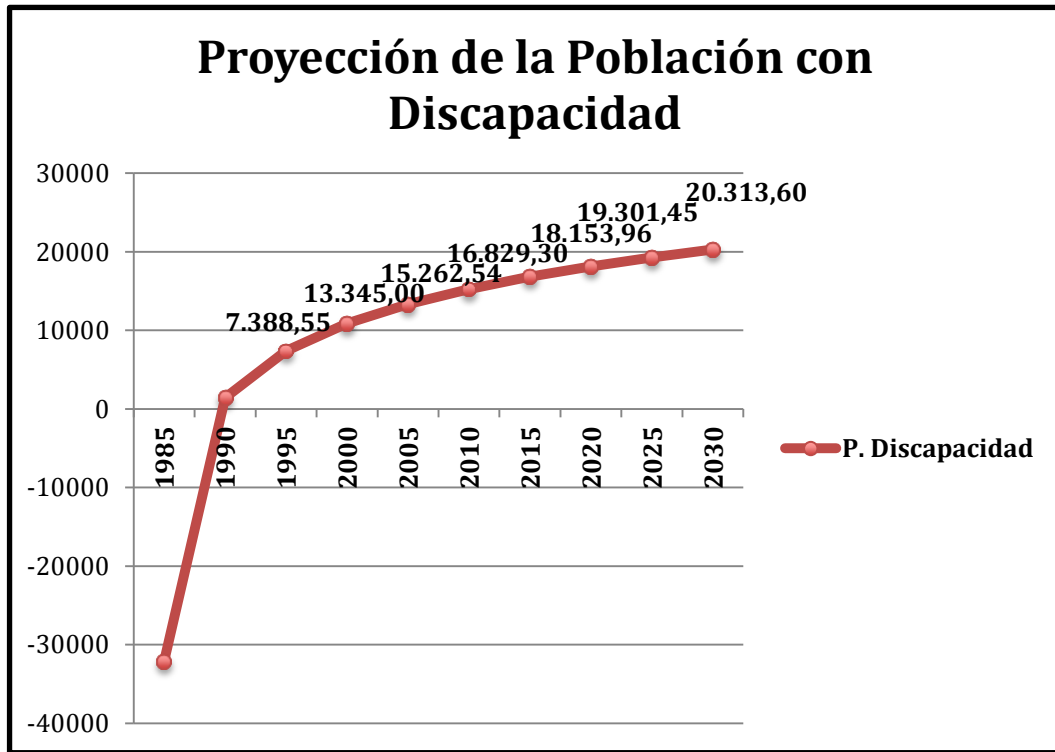
Esto puede que no sea la proyección poblacional más certera, pero es necesario para conocer cuánto va a ser el crecimiento y así para programar la construcción de la manera más certera y saber de cuánto podría ser la capacidad de la nueva sede.

A continuación se mostrara el resultado obtenidos de la proyección de la población en condición de discapacidad en el AMB:

**Tabla 6:** Proyección poblacional Bucaramanga y su área metropolitana

Año	x	Y P. Discapacidad	Poblacion Total
1985	0	-32185,24658	659.951
1990	5	1432,09719	769.632
1995	10	7388,546583	877.167
2000	15	10872,84612	966.079
2005	20	13344,99598	1.024.325
2010	25	15262,54438	1.074.918
2015	30	16829,29551	1.122.945
2020	35	18153,96471	1.169.456
2025	40	19301,44537	1.170.045
2030	45	20313,59504	1.170.720
		<b>Regresion Logaritmica</b>	
		<b>a</b>	-12398,35
		<b>b</b>	8593,34

**Figura7:** Proyección de la población con discapacidad en AMB



**Fuente:** Proyección realizada por el grupo de proyectos

### **Análisis:**

En el gráfico se observa como ha sido el crecimiento poblacional de 1993 al 2011 y cómo será el crecimiento en los próximos 19 años. Esta proyección y comportamiento poblacional le sirve a la institución de directriz o guía para desarrollar el plan de trabajo de los próximos años y el plan de construcción del proyecto.

La proyección de esta población tiene una tendencia parabólica que al incrementar el tiempo (años) disminuye el porcentaje de crecimiento de la población. Estos porcentajes decrecen y se comportan de la siguiente manera. En el año 1995 al 2000 con una tasa un 32%, de 2000 al 2005 fue del 19%, del 2005 al 2010 fue del 13% y así continua disminuyendo el porcentaje de esta curva. Estos resultados podrían ser preocupantes si el sector estuviera atendiendo a un mayor porcentaje de la población, pero la realidad es otra en donde el sector solamente está atendiendo a un 15% aproximadamente. Este escaso 15% de la población atendida por todas las instituciones en el 2011 en el AMB en comparación a las más de **15.263**da más de **12.970** personas esperando hacer atendidas, ósea hay un amplio mercado esperando a cualquier institución u organización que este atenta y preparada para captar esta gran cantidad personas.

## **9.1.2 Análisis Situacional del Servicio, Competencia y Cliente**

### **9.1.2.1 Estructuración de Mercado de los Servicios de Asopormen**

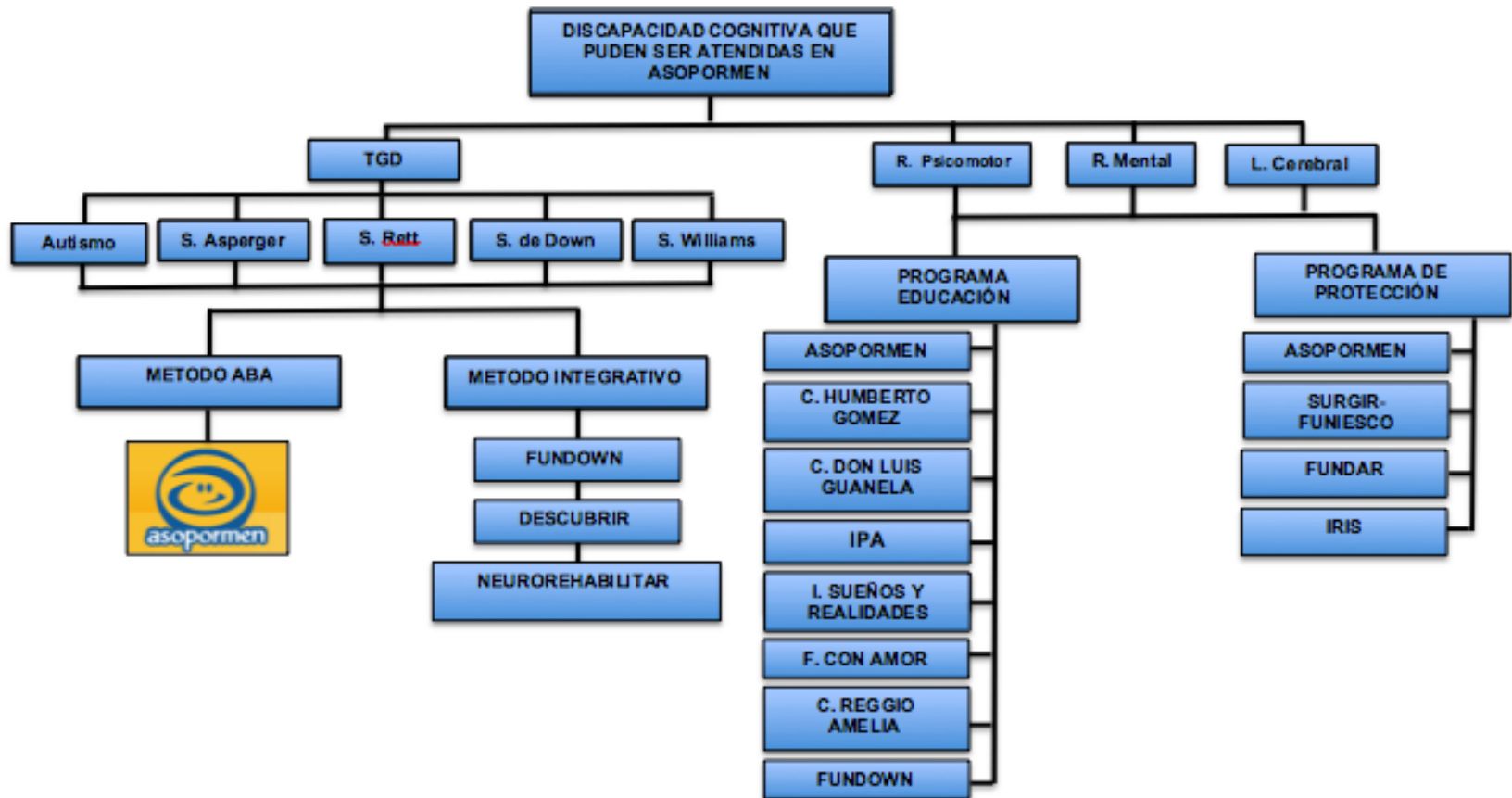
La estructuración de mercado de un producto o un servicio es el desglose del producto o servicio en donde se puede conocer cuáles son sus componentes principales. En la estructuración de los servicios que presta Asopormen podemos hablar sobre dos diferentes discapacidades que se atienden, estos son las personas que tienen algún tipo de discapacidad cognitiva y física. Con la estructuración se pretende identificar de una manera más precisa que tipos de patologías se están atendiendo, que tipos de prácticas o programas se trabajan y cuales instituciones atienden estas discapacidades.

La institución ofrece un tratamiento integral, mediante programas estructurados, buscando principalmente cumplir con los requerimientos y lineamientos del usuario, utilizando herramientas terapéuticas reconocidas a nivel nacional e internacional por sus excelentes resultados, presentados en las personas con los diferentes tipos de discapacidades.

Los programas que se están desarrollando actualmente en la institución son los siguientes:

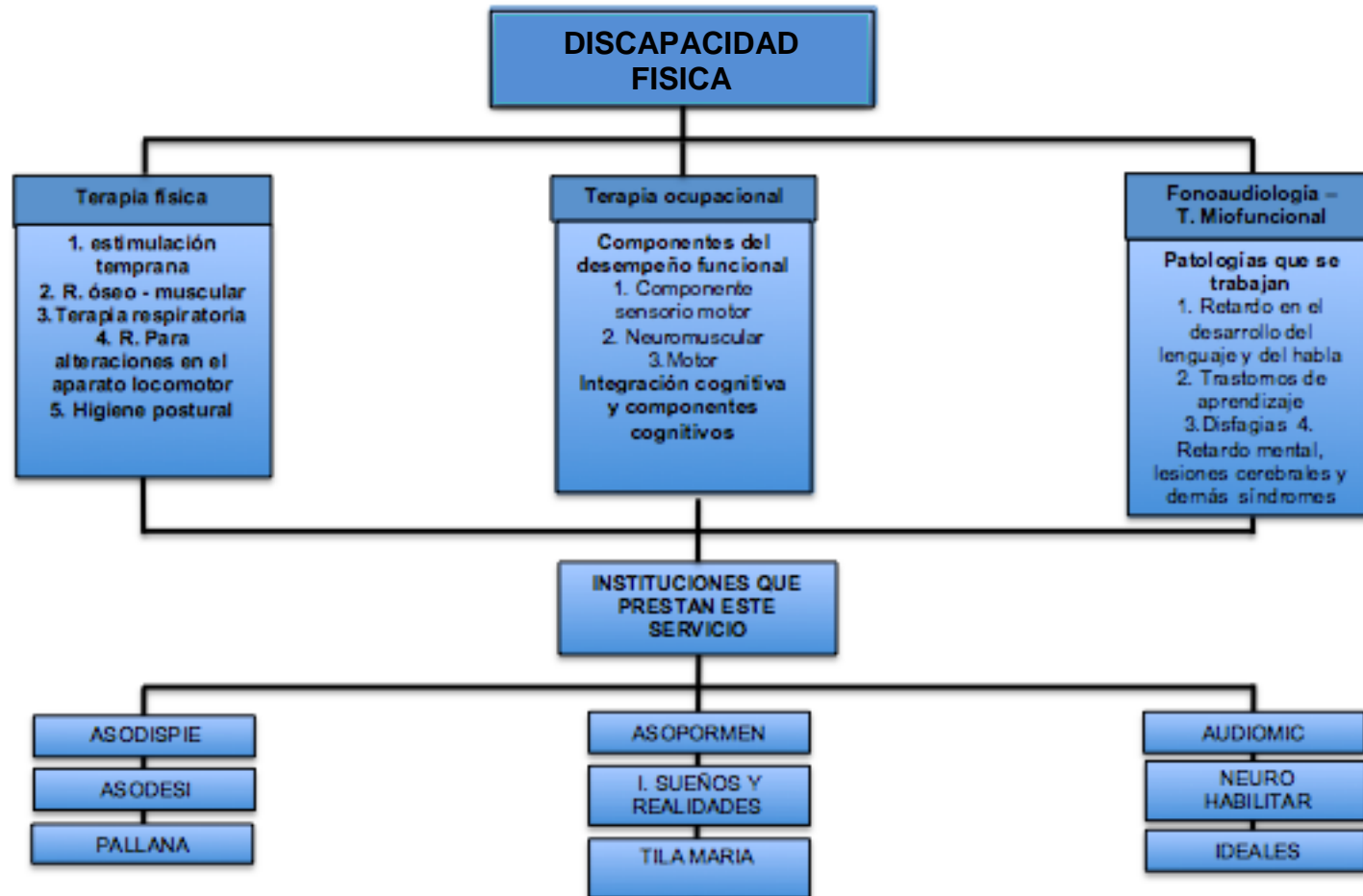
- Programa de educación
  - Programa de Protección
  - Programa de rehabilitación en adultos
  - Programa consulta externa
    - Neurodesarrollo
    - Terapia ocupacional
- Terapia física
  - Fonoaudiología
  - Psicología
  - Equino terapia
  - Terapia acuática
  - Entre otros

**Figura8:** Estructuración del servicio para la atención a discapacidad cognitiva



Fuente: Estructuración desarrollada por el autor del proyecto

**Figura 9:** Estructuración del servicio para la atención a discapacidad física



**Fuente:** Estructuración desarrollada por el autor del proyecto

### **9.1.2.2 Estudio de la Competencia**

En el plan del estudio de prefactibilidad establecida por la dirección de proyectos muestra el interés que tiene la organización por conocer la competencia en este sector.

Por el interés que se tiene y por su importancia se hizo un estudio de la competencia en donde se busco conocer la información en las distintas instituciones como primera medida y hacer una comparación en donde se pueda ver sus mayores fortalezas y debilidades de las instituciones.

Para la toma de datos se hizo por medio de una encuesta, en donde para su realización se tuvo muchos problemas debido al celo y a la rivalidad que se ve en este medio, por ello se tuvo que hacer una alianza estratégica con la red de discapacidad de Santander para poder así tener mayor confiabilidad y poder realizar la investigación satisfactoriamente.

Se realizo la investigación pero el cumplimiento a este objetivo no pudo ser realizado satisfactoriamente debido a las problemáticas antes mencionado y por las diferentes actividades que se realizan en estas instituciones al final del año en donde el tiempo de ellas está completamente copado. Por lo cual solamente se obtuvieron tres encuestas de las 23 instituciones que iban a ser encuestadas. Se realizara el análisis de estas instituciones factor por factor y se hará uno integrado final del capítulo.

#### **Problema de investigación**

Análisis del modo de operación de las instituciones con atención a personas con discapacitadas físicas y cognitivas en el municipio de Bucaramanga y su área metropolitana.

#### **Objetivos del Estudio de la Competencia**

Objetivo general:

- Analizar el modo de operación de las instituciones con atención a personas con discapacitadas físicas y cognitivas en el municipio de Bucaramanga y su área metropolitana.

Objetivos específicos:

- Conocer los programas o metodologías de rehabilitación que se están utilizando
- Identificar y conocer que convenios tienen las instituciones
- Identificar información general de las instituciones

## Análisis de la investigación de la competencia

**Tabla7:** Datos integrados de la investigación.

Instituciones	Fecha fundación	Años de experiencia	Municipio	Nº de usuarios	Nº de empleados	Trabaja con convenios	Nº convenios
Fundación con amor	2004	7	Floridablanca	280	19	si	2
Fundación ser	1999	12	Piedecuesta	13	8	no	
Colegio Aldebarán	1997	14	Bucaramanga	21	18	si	1
Asopormen	1965	46	Bucaramanga	340	150	si	5

### Análisis

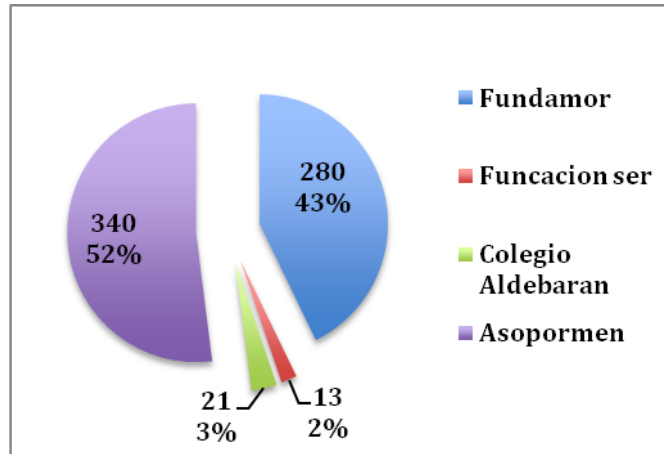
En este grafico podemos observa la amplia diferencia que tienen las instituciones, en donde Asopormen es la que tiene mayor cantidad de tiempo en el mercado con **46 años**, la más cercana de este estudio tiene 14 años que es el colegio Aldebarán esto da una diferencia de 35 años.

La experiencia ayuda a fortalecer e incrementar los elementos diferenciadores, en este caso se maneja de manera eficaz la curva de experiencia dando así estabilidad en la gestión de personal y administrativa, en el manejo de costos y en el conocimiento de las necesidades del mercado.

**Figura 10:** Años de experiencia



**Figura 11: Numero de usuarios por instituciones**



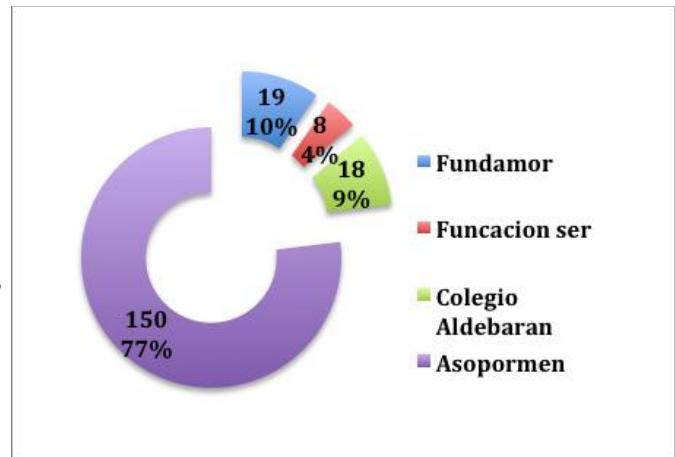
**Análisis:**

En este grafico se puede comparar las instituciones e identificar la cantidad de personas que se atiende, en donde las dos con mayor número de usuarios son Asopormen y Fundación con amor con un porcentaje de 340 y 280 personas respectivamente, estableciéndose así como las más fuertes en este factor. Se puede decir que estas dos instituciones son muy comunes en cuanto a la cantidad de usuarios que tiene aunque se debe decir que ha Asopormen en este estudio no se tomaron en cuenta los usuarios por parte del programa de Salud integral (consulta externa) que sería la que abriría una gran brecha entre estas.

**Figura12: Numero de trabajadores**

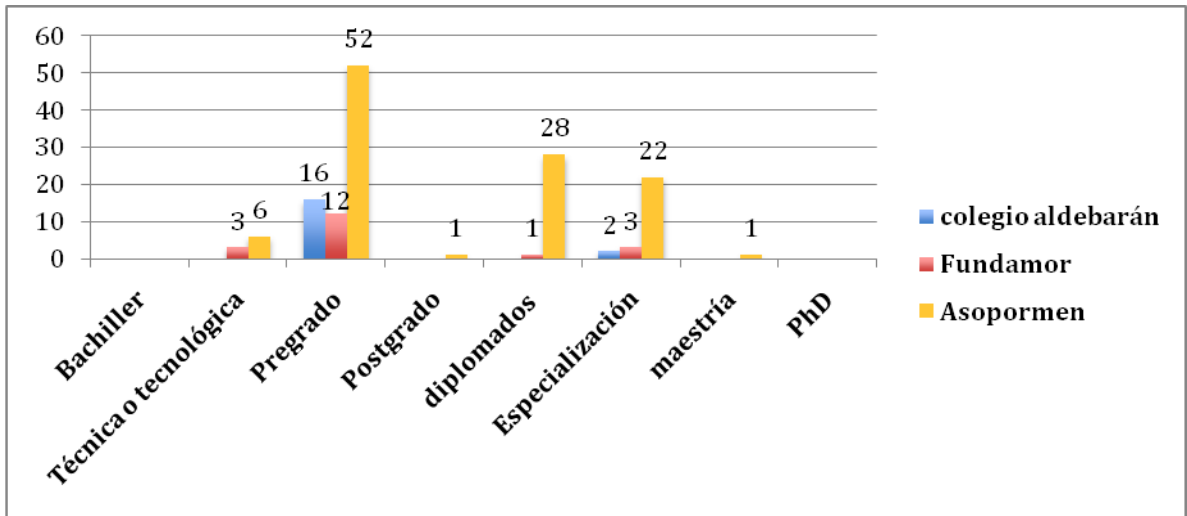
**Análisis:**

La institución cuenta con el mayor número de trabajadores a comparación de estas tres instituciones, la cual tiene unos 150 empleados ósea un 77% más que todas las instituciones. Esto nos da una corta mirada del potencial que tiene la institución y de las proporciones económicas que se manejan en comparación a las demás, en donde se tiene en cuenta la cantidad de contratos y de la estabilidad que se debe tener para poder mantener tal cantidad de empleados, el cual le representa a la institución un alto costo.





**Figura 13:** Escolaridad de los trabajadores por institución



**Fuente:** Estudio realizado por el autor del proyecto

**Tabla 8:** Escolaridad de los trabajadores por institución

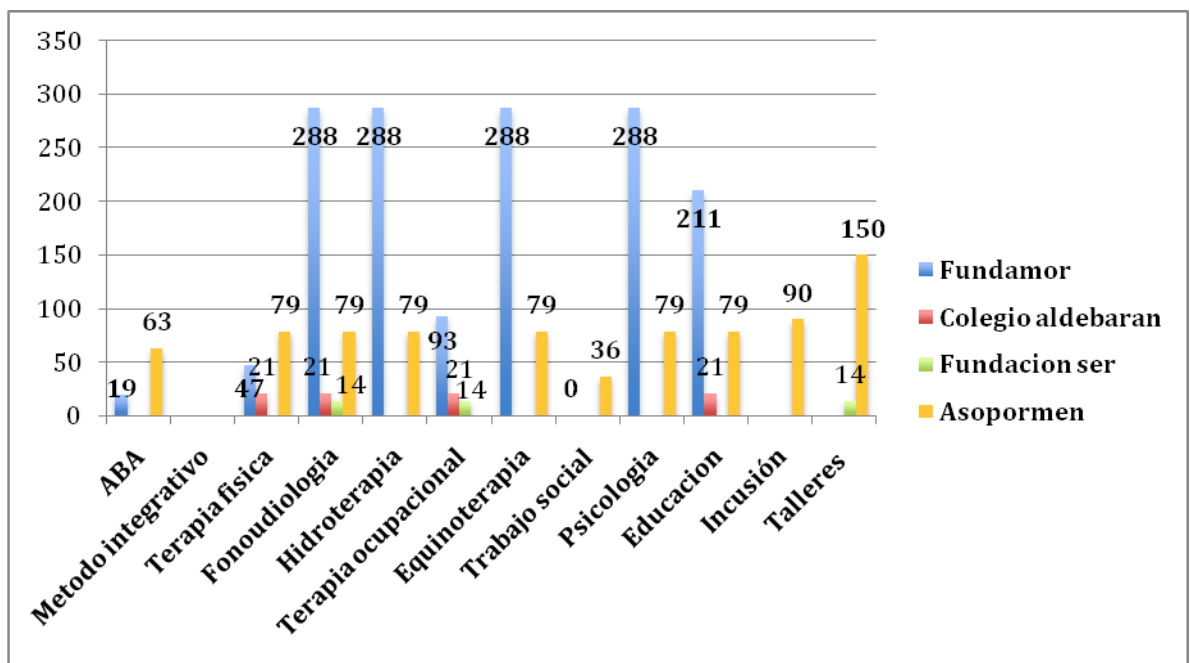
Grado de escolaridad	colegio Aldebarán		Fundación con Amor		Asopormen	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Bachiller						
Técnica o tecnológica			3	16%	6	5%
Pregrado	16	89%	12	63%	52	47%
Postgrado					1	1%
diplomados			1	5%	28	25%
Especialización	2	11%	3	16%	22	20%
maestría					1	1%
PhD						
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Como se comentó en el anterior análisis la institución cuenta con la mayor cantidad de trabajadores, además de esto se conoció que el personal más capacitado en cualquier grado de escolaridad es Asopormen dentro de las instituciones estudiadas hasta el momento. La institución cuenta con unas 110 personas que trabajan directamente en la prestación del servicio, a pesar de la gran cantidad de los trabajadores que maneja, Asopormen tiene unos 104 o un 94 % de sus trabajadores con carrera profesional que a comparación de su más cercano competidor que tiene un total de 16 o 63% de su personal, tiene casi

todo el personal con carrera profesional aun teniendo una mayor proporción de empleados. También tiene un comportamiento similar las demás variables analizadas en donde realmente se muestra la buena realidad por la que está pasando la institución, en donde está consciente en tener los mejores recursos físicos y humanos para poder operar de la mejor manera en estos procesos de rehabilitación, en donde depende en un 90% o más del conocimiento y preparación del personal para obtener excelentes resultados.

También se muestra y se ratifica lo que se dijo en el anterior análisis las proporciones económicas que se manejan son altas, en donde para mantener a este personal normalmente es costoso cuanto más aumentara por tener personal calificado.

**Figura 14:** Programas o métodos que se trabajan en las instituciones



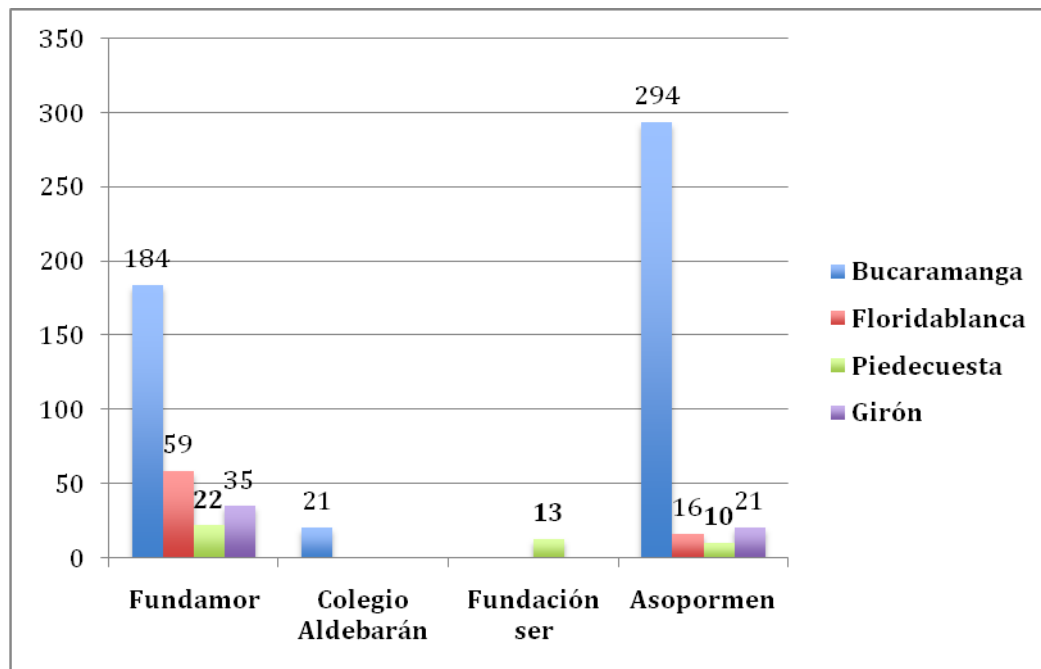
**Análisis:**

De los programas y/o métodos que se trabajan para las personas en condición de discapacidad en el A.M.B, los que hacen la gran diferencia son el método ABA e integrativo, trabajo social, talleres aprendizaje (educación) y el programa de inclusión, también es donde se halla la menor cantidad de usuarios. Asopormen cuenta con la mayoría de estos y de los programas y métodos que están en la figura 14, teniendo así la institución una mayor amplitud en el campo laboral, ayudando a diferenciarse y tener ventaja ante las otras instituciones. A esta ventaja se le suma los nuevos programas en los cuales se están empezando a

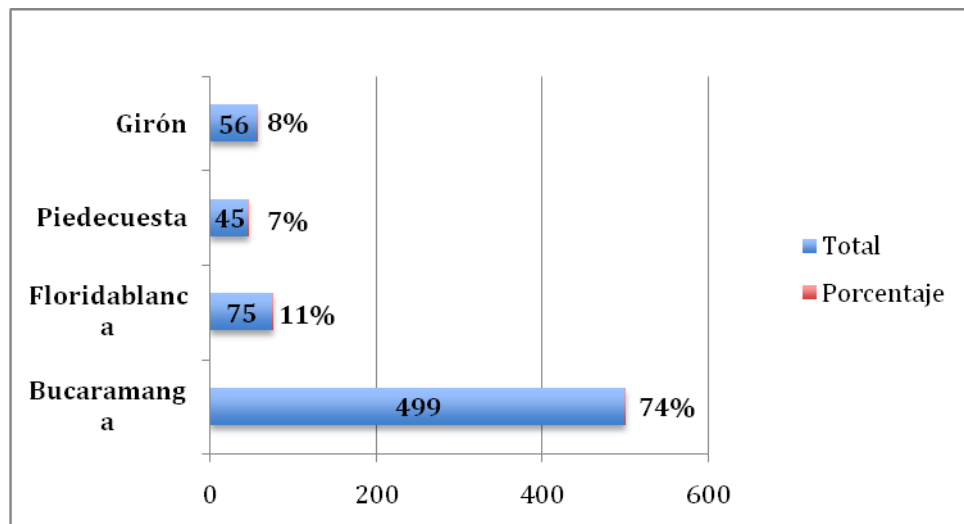
desarrollar y el hecho de combinar la experiencia de la institución con cada uno de estos programas Y métodos haciendo de estos los más fuertes y completos del mercado.

Las otras terapias que no fueron nombradas anteriormente y las que tienen mayor auge en el sector tiene la mayor cantidad de usuarios en donde la fundación con amor tiene la una gran cantidad, cerca de unas 288 usuarios, haciendo de este un rival de cuidado teniendo en cuenta que tiene poco tiempo en el mercado aproximadamente 7 años. Se tiene que hacer una aclaración importante respecto a esto resultados en donde para este estudio no se tuvo en cuenta los usuarios de consulta externa (salud integral) en donde se atiende a una cantidad abundante de usuarios en estas terapias.

**Figura 15:** Cantidad de personas atendidas en las instituciones por municipios



**Figura 15:** Cantidad de personas atendidas total por municipios



**Análisis:**

Entre las instituciones se está atendiendo una mayor demanda de Bucaramanga en donde nos muestra un total de **499** personas ósea un 74% del total de personas atendidas. De esta demanda con la que se está trabajando Asopormen está atendiendo a un 59% aproximadamente de Bucaramanga haciendo de este un fuerte competidor dado por la importancia de esta población entre los competidores y en donde se puede comprobar que la ubicación geográfica es una ventaja para acceder al mercado.

## Matriz del perfil competitivo MPC

**Tabla 9:** Evaluación del perfil competitivo

Factor clave de éxito / ventajas competitivas	Peso %	Asopormen		Pallana		Fundacion con Amor		Colegio Aldebarán	
		calificación	Calificación ponderada	calificación	Calificación ponderada	calificación	Calificación ponderada	calificación	Calificación ponderada
Recurso Humano Calificado	17%	4	0,68	2	0,34	3	0,51	3	0,51
Cantidad de Usuarios	17%	3	0,51	3	0,51	3	0,51	2	0,34
Experiencia en el Mercado	15%	4	0,6	3	0,45	2	0,3	2	0,3
Portafolio de servicios	15%	4	0,6	2	0,3	3	0,45	2	0,3
Convenios	18%	4	0,72	3	0,54	3	0,54	1	0,18
Ubicación Geográfica	8%	4	0,32	4	0,32	2	0,16	4	0,32
Cantidad de empleados	10%	4	0,4	3	0,3	2	0,2	2	0,2
<b>total</b>	<b>100%</b>		<b>3,83</b>		<b>2,76</b>		<b>2,67</b>		<b>2,15</b>

**Fuente:** Matriz desarrollada por el autor del proyecto

### 9.1.2.2 Evaluación de Entidades Aportantes.

Al área de proyectos para el desarrollo de la construcción le es necesario el cumplimiento de diferentes actividades ya establecidos por la alta dirección y la junta directiva, documentados en la propuesta de solicitud para la autorización del estudio de prefactibilidad y desarrollo de la nueva sede.

En este cronograma o guía de actividades se tomo la realización de la evaluación a los aportantes, en donde se le realizara un estudio a las diferentes entidades con los que se están realizando convenios o proyectos para la prestación de algún servicio por parte de la institución. La evaluación tiene como fin mostrar la situación actual de los convenios realizados, mostrando así unos resultados cuantitativos gracias a la aplicación de una técnica de medición como lo es la matriz del perfil competitivo. Esto se puede dar gracias a la construcción de unos factores claves; son las características más importantes para calificar los servicios prestados por las entidades. Con estos factores ya establecidos se hará la debida calificación por cada entidad contratante con el fin de dar una calificación total para saber cuáles son las de mayor importancia para la institución y como están siendo trabajados estos factores críticos.

- **Objetivo General:**

Evaluar las entidades contratantes de Asopormen

- **Objetivos Específicos:**

- Identificar los factores claves para la matriz de los contratantes
- Realizar la matriz de la evaluación de las entidades aportantes
- Analizar los diferentes factores y los resultados de la matriz

- **Fuente de información:** La alta dirección de la institución facilito la información necesaria para la desarrollar la evaluación.

**Tabla 10:** Matriz de evaluación ha entidades contratantes.

**MATRIZ DE EVALUACION DE SITUACION CONTRACTUAL CON LAS ENTIDADES CONTRATANTES**

Factores claves	Peso del Factor %	Icbf		Policía Nacional		Gobernación y Alcaldía		EPS	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Acceso a los contratos	0,23	3	0,69	3	0,69	1	0,23	3	0,69
Monto de los contratos		3	0	4	0	2	0	2	0
El tiempo del contrato	0,18	4	0,72	2	0,36	5	0,9	2	0,36
La continuidad del servicio es	0,18	5	0,9	2	0,36	5	0,9	2	0,36
La supervisión que tiene con el servicio es	0,11	4	0,44	4	0,44	2	0,22	3	0,33
El pago de los servicios prestados es	0,2	1	0,2	3	0,6	3	0,6	1	0,2
Participación de las entidades	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2	4	0,4
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>3,35</b>		<b>2,85</b>		<b>3,05</b>		<b>2,34</b>	

## **Análisis de la Evaluación a los Clientes**

Con este análisis pretende aparte de dar un valor cuantitativo de los factores de importancia para la institución es conocer cómo funciona cada uno de estos factores con los contratos ya establecidos por las institución.

Este análisis se va a partir en orden de los factores claves de mayor importancia entre los cuales esta:

### **1. Facilidad en el acceso a los contratos**

Para Asopormen los contratos o convenios forman gran parte de su desarrollo y funcionamiento empresarial más del 90% de los alumnos y usuarios vienen remitidos por las distintas entidades contratantes o clientes, por eso se puede decir que es altamente dependiente de los contratos. A esto se le suma unas variables externas en donde hace que estos procesos para la obtención de la contratación sean más complejos. El factor político es el que influye en gran manera en donde un 60% de los contratos se hacen con entidades gubernamentales, por esto se da tanta variabilidad en los contratos.

A esto se debe los resultados obtenidos por las entidades en la evaluación, en que los cuatro tuvieron calificaciones de medio a baja facilidad de acceder a los contratos, esto lo que puede evidenciar es la dificultad de acceder a dichos contratos. Este Resultado puede ayudar a la concepción de nuevas estrategia de penetración de mercados, porque la dependencia a estos programas es inseguro y en cualquier momento puede traer malas consecuencias para la institución.

**Nota:** este análisis esta dado sin los usuarios atendidos en consulta externa.

### **2. El pago de los servicios prestados**

Para cualquier organización es de vital importancia el pago oportuno del trabajo realizado pero para el caso particular de Asopormen que trabaja realizando proyectos independientes es aun de mayor importancia, debido a que en cada proyecto demanda de mano de obra nueva por el tiempo del proyecto y como sabemos es de los costos más altos para las organizaciones, por esto hace de este factor crucial para el debido funcionamiento y desarrollo de la institución.

*Las entidades que hacen el pago con mayor puntualidad son la Policía Nacional y la Gobernación y Alcaldía, de igual forma son puntajes medios en donde se da una probabilidad de 50 a 50 de que lo hagan a tiempo o no.*



### **3. Tiempo del contrato**

Este factor es de gran importancia porque entre mayor tiempo de contrato se tenga establecido mayor es la seguridad económica tanto para los empleados como para la misma institución, también le da un punto de partida a la institución para organizar y planear lo que se va a realizar en el periodo pactado por el contrato. Y en donde el usuario va hacer el más beneficiado en donde si es mayor el tiempo del contrato mayor o mejor va hacer la rehabilitación del paciente, porque tenemos que saber que ha esta población se necesita de mucho más tiempo para ver pequeños cambios o crecimiento en su rehabilitación.

*En este factor los de mayor puntaje fueron el ICBF y la Gobernación y la alcaldía dando a entender que son las entidades que realizan los contratos con mayor tiempo para los contratos.*

### **4. La continuidad de los contratos**

La institución busca y desea que los servicios prestados a través de convenios sean continuos dando a sus usuarios mayor regularidad en sus terapias de rehabilitación ayudando así a que el trabajo realizado sea más efectivo y se puedan ver resultados, lo cual para la institución es lo que va hablar los resultados obtenidos con su usuarios. La continuidad también trae a la institución mayor estabilidad económica tanto para el empleado como para la institución.

*En este factor las entidades con mayor continuidad en los servicios han sido el ICBF y la Gobernación y la Alcaldía. Por el momento han tenido continuidad en los procesos pero como se dijo anteriormente son entidades gubernamentales y en cualquier puede pasar algún inconveniente en donde se termine el contrato.*

### **5. La supervisión que tiene con el servicio**

Las entidades con las que se hizo el contrato deben hacer auditorias durante la prestación del servicio y hacer visitas de revisión del trabajo si está siendo aplicado lo pactado en el contrato. Estas revisiones organizacionales todas la entidades las realizan pero cada una de ellas lo hacen a un ritmo diferente, por ello se evaluó este comportamiento. La auditoria por parte de las entidades contratantes es una supervisión del servicio prestado por la institución y da las bases para hacer mejoras continuas en el servicio.

*Dentro de las más comprometidas con la supervisión están el ICBF y la Policía Nacional y están valoradas con la calificación ponderada más altas entre las demás instituciones.*

## **6. La participación que tienen las entidades**

La participación es el interés que tiene las entidades por el servicio que se está prestando ósea es como un servicio al cliente. Esto unifica e integra a las organizaciones, lo cual ayuda a desarrollar y a prestar un mejor servicio y a tener un flujo de información.

*Las entidades que tienen una mejor participación con la instituciones son el ICBF, la Policía Nacional y las EPS.*

*Como resultado final de la evaluación a las entidades contratantes tenemos que las organizaciones con las que mejor se tiene una relación de negocio es son el ICBF y la Alcaldía, esto ha sido resultado de los mejores puntajes respecto a los factores claves que se han establecido y que han sido los que mejor responde respecto a sus responsabilidades con los convenios.*

### 9.1.3 Planeación estratégica – Matriz DOFA

La planeación estratégica basados en la matriz DOFA pretende recolectar los diferentes elementos que pueden influir de manera negativa o positiva a el sector en donde se encuentra la institución o a la misma organización, esto con el fin de realizar un análisis estratégico de todos estos factores. Se utiliza la matriz DOFA también para comparar las oportunidades y amenazas dadas por el macro y micro entorno con las fortalezas y debilidades que tiene la institución, en donde el resultado del apareamiento traería unas estrategias en donde su principal objetivo sería ayudar a mitigar ciertas amenazas con las fortalezas de la institución y las debilidades volverlas fortalezas apalancándose de las oportunidades que están presentes en el entorno.

A continuación se van a nombrar por pasos cada una de las etapas de este proceso:

1. Se identifican los factores del macro y micro entorno y las 5 fuerzas de Porter en unos cuadros en donde se clasifican según su factor.
2. Se hacer una análisis de los factores más influyentes o de principal cuidado para la institución.
3. Con la ayuda de la matriz de evaluación de factores externos se priorizan estos elementos.
4. Se diagnostica la institución para así poder conocer los factores internos ósea sus debilidades y fortalezas.
5. Se priorizan estos factores gracias a la matriz EFI
6. Se construye la matriz DOFA
7. Identificación de las estrategias

### **9.1.3.1 Análisis externo**

**Tabla10: Analisis de oportunidades y amenazas del macroentorno**

FACTOR	VARIABLE DE ANÁLISIS	TENDENCIA	OPORTUNIDAD/ AMENAZA
Económico	Grado de inversión extranjera en Colombia	<p><b>Situación actual:</b> la inversión extranjera se ha incrementado gracias a un ambiente de mayor seguridad y de una nuevas estrategias políticas en el país, ahora la inversión en el país ya se cuenta con el aval de las 3 firmas de los calificadores mas importantes moody's, standard and poor y Fitch Ratings lo cual ratifica la buena imagen que tienen del país en otros países.</p> <p><b>Tendencia:</b> Se espera que este incremento traigan un mayor flujo de recursos a las industrias en Colombia lo cual ayuda al incremento económica de las distintas regiones.</p> <p><b>Fuente:</b> <a href="http://www.elespectador.com/economia/articulo-279289-colombia-recibe-tercer-grado-de-inversion-creditos-internacional">http://www.elespectador.com/economia/articulo-279289-colombia-recibe-tercer-grado-de-inversion-creditos-internacional</a></p>	<p><b>Oportunidad:</b> es una factor que trae nuevas oportunidades para la industria de nuestro país en donde podría ayudar a mejorar la economía a nivel nacional colaborando de una manera indirecta a la institución pero su impacto a la institución es bajo.</p>
Económico	Inflación	<p><b>Situación actual:</b> la inflación ha sido baja en el ultimo año, ha estado regulada entre el 2 y 3%, en donde el gobierno trabajado para que este hay y en donde a causado grandes impacto en las economías vecinas siendo una de la economías mas estables del momento. Al igual que cualquier factor externo esta inmerso a cambios en el corto tiempo.</p> <p><b>Tendencia:</b> esta variable esta teniendo un tendencia estable, aunque en estos factores no se puede tener la certeza debido a su variaciones constantes y a la dependencia de muchos otros factores, se ha mantenido, ahora esta subiendo los precios pero de una manera razonable.</p> <p><b>http:</b>–<a href="http://www.indexmundi.com/es/Colombia/tasa_de_inflacion_%28precios_al_consumidor%29.html">www.indexmundi.com/es/Colombia/tasa_de_inflacion_%28precios_al_consumidor%29.html</a> –<a href="http://www.banrep.gov.co/politica-monetaria/index.html">http://www.banrep.gov.co/politica-monetaria/index.html</a></p>	<p><b>Oportunidad:</b> para la institución es de gran impacto el tener una inflación baja, lo cual ayuda a que los precios de los diferentes bienes y servicio no suban y los productos o servicios pueda ser asequibles. Dando esto un beneficio real ayuda en el rendimiento del dinero ósea a que el poder adquisitivo no se vea afectado ayudando</p>
Económico	Tasas de interes	<p><b>Situación actual:</b> las tasas de interés se ha mantenido baja por el momento lo cual a traído un buen manejo en la operaciones bancarias en donde los créditos no afecten el flujo de caja de manera drastica</p> <p><b>Tendencia:</b> se espera el incremento de las tasas de interés para el 2012, pero el cual va ha hacer graduales, leves y razonables</p> <p><b>Fuente:</b> <a href="http://www.portafolio.co/opinion/blogs/valoracion-de-empresas/tasa-de-interes-bajo-control">http://www.portafolio.co/opinion/blogs/valoracion-de-empresas/tasa-de-interes-bajo-control</a></p>	<p><b>Oportunidad:</b> en cualquier tipo organizaciones es inevitable no usar los créditos bancarios para pagos, inversiones, entre otras. Si las tasas de interés de estos créditos son bajas traería menores gastos en estas operaciones bancarias trayendo así un mejor manejo del flujo de caja</p>
Político	Política publica de discapacidad Acuerdo 053	<p><b>Situación actual:</b> Acuerdo que trabaja u opera para lograr mitigar la desigualdad de las persona en condición de discapacidad con el cual se pretende ayudar en: promoción y prevención, habilitación y rehabilitación, inclusión educativa y laboral, entre otras.</p> <p><b>Tendencia:</b> Se espera una mayor colaboración en la atención a este mercado dando, dándole la importancia que merecen las personas en condición de discapacidad</p> <p><b>Fuente:</b> Acuerdo 053 diciembre 10 del 2010 / Red de discapacidad santander</p>	<p><b>Oportunidad:</b> estas políticas brinda la oportunidad de proyectar la empresa a un crecimiento y un fortalecimiento grande debido a la intención del estado o el gobierno de ayudar e invertir y ayudar a las personas en condición de discapacidad en bucaramanga</p>

<b>Político</b>	Decreto 033 del 2009	<b>Situación actual:</b> Decreto que trabaja u opera para lograr movilidad en la ciudades en Colombia en donde rige el pico y placa esto se hace para mitigar la desigualdad de las persona en condición de discapacidad.	<b>Oportunidad:</b> estas políticas dan una gran ventaja para el buen funcionamiento de el proceso de rehabilitación y aprendizaje
		<b>Tendencia:</b> Se espera una mayor colaboración en la atención a este mercado, dándole la importancia que merecen las personas en condición de discapacidad	
		<b>Fuente:</b> <a href="http://discapacidadcolombia.com/modules.php?name=News&amp;file=article&amp;sid=1962">http://discapacidadcolombia.com/modules.php?name=News&amp;file=article&amp;sid=1962</a>	
<b>Fuerza tecnológica</b>	Tecnología de la información y comunicación	<b>Situación actual:</b> actualmente se esta viviendo en el boom informático en donde las organizaciones tienen el deber de actualizarse y permanecer a la vanguardia que del desarrollo tecnológica informática.	<b>Oportunidad o amenaza:</b> es una oportunidad si se aprovecha el recurso informático de la mejor manera en donde es decisivo para generar una ventaja competitiva. O podría ser una amenaza si la competencia directa o indirecta genera un mejor manejo de información comparándolo al desarrollo de la institución.
		<b>Tendencia:</b> Se espera de un mayor crecimiento a medida del tiempo al igual estamos en la era informática, en donde se va ha encontrar la nueva forma de hacer las cosas, de llegar a los cliente, de abrir mercados de relación con los proveedores.	
<b>Social</b>	Apertura de educación hacia la inclusión de personas en condición de discapacidad	<b>Situación actual:</b> Entrada ha nuevo tipo de educación y cultura en donde la igualdad de oportunidades para las personas en condición de discapacidad en la preparación académica.	<b>Oportunidad:</b> Esta puede ser una de las nuevas formas para el crecimiento de un nuevo segmento de mercado debido a la gran cantidad de personas en condición discapacidad que están formando parte en colegios y que todavía no logran establecer
		<b>Tendencia:</b> Este cambio en el pensamiento de los educadores y de nuestro gobierno va a traer un beneficio para las diferentes personas con algún tipo de discapacidad física y cognitiva.	
		<b>Fuente:</b> Coordinación de inclusión / Acuerdo 053 diciembre 10 del 2010	
<b>Demográfica</b>	Población con discapacidad	<b>Situación actual:</b> la población con discapacidad ha sido un mercado poco estudiado pero según el Dane tiene aproximadamente mas de 13.375 personas.	<b>Oportunidad:</b> este gran cantidad de personas en condición de discapacidad trae para este sector un mayor trabajo y oportunidad crecimiento la cual debe ser muy bien aprovechada por Asopormen
		<b>Tendencia:</b> Con este mercado se espera un mayor trabajo, lo que se esta atendiendo es apenas un 15% de las 13.375.	
		<b>Fuente:</b> Dane / Investigacion de mercados Asopormen	
<b>Geográfica</b>	Calidad de vías de acceso	<b>Situación actual:</b> las vías en estos momentos están en mal estado siendo el aspecto climatológico jugando un papel importante en las vías de Colombia y específicamente en Bucaramanga y su área metropolitana, destruyendo gran parte del de las infraestructuras en donde casi todas la vías que salen de estos municipios estan en mal estado	<b>Amenaza:</b> para la institucion es de gran importancia que los usuarios o clientes tenga las vías de acceso en buenas condiciones pero no es de gran impacto debido a que las partes interesadas de la organización (empleados, clientes, usuarios, proveedores, entre otros) estan ubicados en las Área metropolitana de Bucaramanga y dentro de esta no hay problemas tan graves con respecto a las vías
		<b>Tendencia:</b> se teme que en los próximos años siga siendo una constante lo cual esta	
		<b>Fuente:</b> <a href="http://tecnoautos.com/transito/estado-de-carreteras-para-viajar-por-colombia/">http://tecnoautos.com/transito/estado-de-carreteras-para-viajar-por-colombia/</a> <a href="http://www.almagrario.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=174&amp;showcomments=1&amp;lang=es">http://www.almagrario.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=174&amp;showcomments=1&amp;lang=es</a>	

**Fuente:** Cuadro desarrollado por el autor del proyecto

**Tabla 11: Analisis de oportunidades y amenazas del microentorno**

FACTOR	VARIABLE DE ANALISIS	TENDENCIA	OPORTUNIDAD / AMENAZA
CLIENTE	Población con discapacidad	<b>Situación actual:</b> las personas en condición de discapacidad ha sido un mercado poco estudiado y muy abandonado en donde según una proyección poblacional en donde muestra para el 2011 unas <b>15.263</b> personas aproximadamente	<b>Oportunidad:</b> Asopormen se podrá beneficiar si aprovecha las fortalezas internas de manera efectiva, trayendo para el sector mayor trabajo y estabilidad
CLIENTE	Contratos con entidades publicas	<b>Situación actual:</b> Según la evaluación a las entidades aportantes realizado por la institución muestra gran dificultad para acceder a los contratos con entidades gubernamentales.	<b>Amenaza:</b> uno de los clientes mas importantes de la institución es la Alcaldía de Bucaramanga con un aporte del 50% de los usuarios totales de Asopormen ( <b>sin contar a consulta externa</b> ). Esta unión trae para Asopormen una dependencia económica muy grande la cual podría traer una amenaza para la institución por su fluctuante accionar.
		<b>Tendencia:</b> los contratos tienden a tener inestabilidad esto debido a los interese políticos personales y a los cambios de dirigentes en cada periodo del tiempo.	
CLIENTE	Problemas financieros de las EPS	<b>Situación actual:</b> Las Eps en lo que lleva del año han tenido problemas financieros por esto se han atrasado en los pagos a las instituciones prestadoras de servicios	<b>Amenaza:</b> Asopormen es una de las tantas empresas o instituciones que han sido afectada por el incumplimiento de los pagos y pues siendo esto una amenaza para el buen funcionamiento organizacional
		<b>Tendencia:</b> Las EPS con todos los saldos sin pagar se espera el incumplimiento de estos en el peor de los casos	

PROVEEDORES	Precios de los Alimentación	<p><b>Situación actual:</b> Los precios en los alimentos han tenido una tendencia al alza esto debido a los grandes cambios climáticos y la afectación de las vías y los nuevos Tratados de libre comercio específicamente el de Estados Unidos (el pollo como un ejemplo de ello)</p>	<p><b>Amenaza:</b> este factor influye negativamente al desarrollo de la institución debido al impacto económico que puede traer. Aparte es una actividad que no puede dejarse fuera ni puede bajar su calidad pues el servicio prestado tiene ciertos requisitos por parte de los contratantes.</p>
		<p><b>Tendencia:</b> Los alimentos han estado incrementando gracias a variables externas como son el clima y los tratados económicos. Estas son las variables que no pueden ser controladas.</p>	
PROVEEDORES	Materias primas del material didáctico Elementos de papelería	<p><b>Situación actual:</b> Los TLC con los diferentes países que se están desarrollando en estos momentos en Colombia hará diferencia en la reducción de los precios de algunos tipos de productos.</p>	<p><b>Oportunidad:</b> Es de gran valor para la institución este tipo de desarrollo pues de estos materiales depende en una parte la terapia y el desarrollo de las diferentes técnicas terapéuticas</p>
		<p><b>Tendencia:</b> Se espera de estos convenios económicos que a medida del tiempo se puedan reducir los costos de muchas de las materias primas que se trabajan en Colombia al igual que los equipos de producción que puedan ser de mayor tecnología a un menor precio.</p>	
COMPETENCIA	Zonas Francas en Santander	<p><b>Situación actual:</b> esta construcción va a hacer un mega proyecto en Santander, en donde se darán complejos estructurales para que en ellos se ofrezcan gran variedad de productos y servicios.</p>	<p><b>Amenaza:</b> para Asopormen sería una competencia indirecta por que las zonas francas de Santander ofrecen espacios físicos (pisos o cubículos) en donde las entidades de salud pueden aprovechar esta oportunidad para incluir servicios médicos en donde pueden obtener mayores ganancias con bajos costos que se manejan en este complejo</p>
		<p><b>Tendencia:</b> La zona franca de Santander promueve un crecimiento económico y social pero para que estos beneficios sean reales dependen de la adecuación de la infraestructura, el capital humano, la innovación en las industrias, la organización empresarial, desarrollar el marketing regional, entre otros aspectos.</p>	
COMPETENCIA	Instituciones para personas con discapacidad	<p><b>Situación actual:</b> las instituciones que atienden a las personas con discapacidad en Bucaramanga y su área metropolitana, son aproximadamente <b>40 instituciones</b> trabajando en el sector salud y educación especializado en donde aproximadamente se atienden a un total de <b>1700 personas</b> en condición de discapacidad.</p>	<p><b>Amenaza:</b> ya al contar con 40 instituciones trabajando con el mismo mercado y al conocer de la gran rivalidad que se mueve en el sector es preocupante y de cuidado. Pero con el estudio de la demanda que se ha realizado se puede mitigar este impacto negativo gracias a un mercado potencial que en estos momentos no está siendo explotado.</p>
		<p><b>Tendencia:</b> Se espera un comportamiento similar en donde la información es el centro de todos los conflictos dentro de esta industria, en donde la competencia es muy alta.</p>	





## **Análisis de las oportunidades y amenazas asociadas a las características económicas dominantes de la industria**

El análisis de oportunidades y amenazas del micro y macro entorno ayuda para identificar y conocer los diferentes factores que pueden o podrían afectar el rendimiento y la competitividad del sector y la institución.

Asopormen está trabajando en sectores compartidos que son el de salud y educación en donde se encarga de prestar un servicio a las personas en condición de discapacidad. En este medio se enfrentan las organizaciones a grandes dificultades de nivel económico, político, demográfico, competitivo, social, de competencia entre otros, en donde si las instituciones no están preparadas y a la vanguardia pueden estar en peligro de estancarse o de quebrar. Para esto se realizó un análisis de oportunidades y amenazas del micro y macro entorno con la cual se identifica y conoce algunos factores relevantes que pueden o podrían afectar el rendimiento del sector y de la misma organización a corto o largo plazo. La identificación de todos estos factores permite la construcción de acciones que podrían o mitigar la amenaza que podrían traer o aprovechar las oportunidades que les abre para el desarrollo y el crecimiento de la organización.

Se realizó un diagnóstico a nivel general en donde se observaron variables del macro y micro entorno en donde se identificó la relación que tiene los factores con la industria y la institución. Para el análisis se tomó primero las oportunidades y amenazas del macro entorno de los cuales se tomaron los factores **económicos, políticos, sociales, tecnológicos, demográficos y geográficos**. En el ámbito político se tocaron dos acuerdos muy importantes para el sector en donde la política pública para discapacitados tomó vigencia gracias al **acuerdo 053** en donde opera para lograr mitigar la desigualdad de las personas en condición de discapacidad con el cual se pretende ayudar en la promoción y prevención, habilitación y rehabilitación, inclusión educativa y laboral. También se tomó el **acuerdo 033** donde abrió las puertas a la movilidad vehicular de las personas en condición de discapacidad o a las personas que prestan servicio de transporte alguna personas con discapacidad en los días de pico y placa. Estos acuerdos traen beneficios para las personas en condición de discapacidad dándole facilidad y apoyo para la recuperación, rehabilitación e inclusión, también se beneficia el sector salud (rehabilitaciones) y educación especial, en donde el gobierno a través de diferentes programas sociales da la oportunidad de conseguir nuevos contratos a las instituciones en el AMB.

También se tomó el ámbito económico en donde se encontraron 4 factores de gran importancia para el sector, entre estos están el incremento del grado de inversión en Colombia, la apertura económica dada por los TLC, la inflación baja y las tasas de interés. De estos factores se quiere resaltar la inflación baja y las tasas de interés, en donde la inflación si es baja ayuda en el rendimiento del dinero ósea el poder adquisitivo no se verá afectado, lo cual trae ventajas en el consumo de productos o servicios para los cliente en donde y para la institución una mejor manejo de los recursos. También se tomó el tema de la tasa de interés que aun se mantiene baja la cual ayuda a este sector a no golpear de una manera brusca el flujo de caja de la institución con los altos tasas intereses bancarios pues mientras las tasas de interés son altas el costo del dinero es mayor y puede no hacer tan rentable la operación

bancaria ya que las necesidades de efectivo son mayores para cubrir dicho crédito. Estos factores en particular se escogieron porque en este momento para la institución pueden traer grandes beneficios en el manejo del flujo de caja, si se maneja de manera correcta. También están los otros dos factores de económicos que podrían traer oportunidades para el sector, pero el impacto en la institución es bajo por eso se toman por el momento como unos actores secundarios.

Se realizó también un diagnóstico para conocer las variables del micro entorno y poder identificar la relación que tiene los factores internos con la institución, los factores que fueron tomados en este análisis son los clientes y la competencia. Como un factor crucial para la institución es el manejo de los contratos con el estado, en donde la dificultad para acceder y obtener estos contratos es alta, debido a los diferentes intereses que se manejan dentro de la política y a los cambios de los dirigentes cada periodo de tiempo. Lo cual trae consecuencias negativas lo cual trae así inestabilidad e inseguridad económica en la prestación de los servicios por parte de Asopormen. También se tomo como factor cliente los problemas financieros que han tenido las EPS este año, en donde muchas instituciones prestadoras de servicio y en el caso particular de Asopormen han sido golpeada por la falta de pago lo cual ha traído ciertos problemas financieros.

También está el factor competencia, donde su actor principal son las instituciones que prestan estos servicios en Bucaramanga y su área metropolitana, teniendo unas **40 instituciones** aproximadamente que trabajan en los dos tipos de sectores en salud y educación especializado en las personas en condición de discapacidad. Al contar con tantas instituciones ofreciendo los distintos programas y servicios ya sean directos o indirectos puede afectar el mercado y con la gran rivalidad que se ve en este sector gracias al poco apoyo y a la escasa información sobre este mercado hace que este entorno sea difícil. Pero hay una contraparte que es muy interesante y de gran ayuda y beneficio para la institución que es la gran demanda insatisfecha o el mercado potencial que hay en el AMB este estudio arrojó una población total de **15.263 personas** aproximadamente teniendo en cuenta que el sector atiende aproximadamente un 10% de este mercado ósea hay un total de **13.700 personas** aproximadamente sin ser atendidas. Este estudio pertenece al estudio del macro entorno específicamente al factor demográfico que fue ubicado en este análisis dado a favorecer y dejar más claro el factor competencia.

*En los cuadros anteriores podemos observar mejor todos estos factores internos y externos con su situación actual, su tendencia y si es una oportunidad o amenaza.*

## Análisis de las 5 fuerzas según el modelo de Porter

**Tabla13:** Las 5 Fuerzas de Porter

Fuerza	Variable Analizada	DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LA VARIABLE EN LA INDUSTRIA	CONSECUENCIAS DE LA VARIABLE SOBRE LA FUERZA DE LA INDUSTRIA	IMPACTO POSITIVO O NEGATIVO PARA LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA
<b>Rivalidad entre las empresas de nuestra industria</b>	Nivel de la rivalidad entre las empresas de nuestra industria	El sector de la salud y la educación para personas en condición de discapacidad presenta una competencia y rivalidad muy alta debido a la gran cantidad de instituciones que prestan estos servicios aproximadamente unas 30 entidades prestan estos servicios.	Esta rivalidad trae como consecuencia menor número de usuarios dentro de las instituciones, en los casos de los remitidos por entidades gubernamentales, pues ellas deben repartir los diferentes contratos entre las diferentes organizaciones.	AMENAZA
<b>Influencia de los proveedores</b>	Cantidad de proveedores	En este sector los proveedores tiene un bajo nivel de influencia esto debido a la gran cantidad de proveedores que hay en materia de alimentos y transporte para niños	El bajo nivel de influencia de los proveedores negociación de la empresa, debido a la poca dependencia que tiene este sector con los proveedores y a la alta cantidad de estos	OPORTUNIDAD
<b>Poder del comprador en nuestra industria</b>	Nivel del poder del comprador en nuestra industria	El poder de los compradores es alto debido a la importancia que tienen los usuarios en la prestación de los servicios de rehabilitación. También en el aprovisionamiento de clientes si es de gran influencia debido a los requerimientos que imponen estas entidades para la prestación del servicio dados a los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Clientes sensibles a los precios</li> <li>· Poder de negociación alto para el sector</li> <li>· Alto nivel de exigencia de los clientes</li> </ul>	AMENAZA

<b>Entrada Potencial de nuevos competidores</b>	Nivel de impacto de nuevas competencias - Barreras de entrada	La probabilidad de que entre una nueva institución al sector es baja, esto debido a al capital que se necesita para el buen funcionamiento y la inversión en tecnología. Otra barrera importantes es la experiencia en el medio es la que da el peso en cualquier negocio y mas aun en los servicios de salud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Se mantendría el nivel de la competencia</li> <li>· Capital de funcionamiento o inversión alto</li> <li>· La experiencia son de las barreras mas grandes debido a la importancia que tiene esto para los clientes y usuarios.</li> </ul>	OPORTUNIDAD
	Reputación y posicionamiento de la marca	La reputación y el posicionamiento de la marcas es muy importante en este sector debido al alto nivel de competencia que se maneja, por ellos el que maneje la mejor su marca mayor mercado puede recaudar		OPORTUNIDAD
<b>Entrada Potencial de nuevos competidores</b>	Saturación del mercado	En este sector se puede ver una gran cantidad de instituciones y organizaciones que atienden a las personas en condicion de discapacidad, aproximadamente mas de 40 en la ciudad de bucaramanga y su área metropolitana	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Se mantendría el nivel de la competencia</li> <li>· Capital de funcionamiento o inversión alto</li> <li>· Alta exigencia de infraestructura</li> <li>· La experiencia son de las barreras mas grandes debido a la importancia que tiene esto para los clientes y usuarios.</li> </ul>	AMENAZA
	Exigencia de un infraestructura instalada importante	La necesidad de una infraestructura en este sector es primordial debido a las terapias de rehabilitacion o a los procesos educativos se necesitan de un amplio espacio de trabajo		OPORTUNIDAD
<b>Competencia de Productos o servicios sustitutos</b>	Nivel competencia de productos o servicios sustitutos	En cuanto a esta variable podemos decir que la competencia es media debido a que las diferentes instituciones u organizaciones trabajan bajo diferentes metodos o tecnicas de rehabilitación para las diferentes patologia. Un ejemplo de esto es las dos programas que se manejan en bucaramanga como tecnica son el metodo ABA y el metodo de integracion con las cuales se pueden atender el mismo mercado pero de una forma diferente	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mejoramiento en la actitud competitiva</li> <li>· Disminución del poder de negociación</li> </ul>	AMENAZA

Fuente: Tabla desarrollada por el autor del proyecto

**Tabla 14:** Evaluación de los factores externos

<b>Factores Externos de Evaluación</b>	<b>Peso %</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderada</b>
Total de población en condición de discapacidad	13%	2	0,52
Tasas de interés bajas	10%	4	0,4
Política pública de discapacidad Acuerdo 053	9%	4	0,36
Inflación baja	6%	3	0,18
Decreto 033 del 2009 movilidad de población en condición de discapacidad los días de pico y placa	6%	3	0,18
Apertura de educación hacia la inclusión de personas en condición de discapacidad	6%	3	0,18
Contratos con entidades publicas	13%	3	0,52
Problemas financieros de las EPS	12%	3	0,48
Instituciones con atención a personas en condición de discapacidad	9%	4	0,36
Tecnología de la información y comunicación	7%	3	0,21
Competencia de productos o servicios sustitutos	5%	3	0,1
Políticas públicas ineficientes	4%	3	0,12
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3,13</b>

**Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la organización responden a cada factor**

1. Respuesta mala	2. Respuesta media
3. Respuesta superior a la media	4. Respuesta superior

**Fuente:** Tabla desarrollada por el autor del proyecto

**Tabla 15:** Priorización de oportunidades y amenazas

OPORTUNIDAD		AMENAZA	
1	Población en condición de discapacidad	1	Dependencia de contratos con entidades publicas
2	Tasas de interés bajas	2	Problemas financieros de las EPS
3	Política pública de discapacidad Acuerdo 053	3	Instituciones con atención a personas en condición de discapacidad
4	Inflación baja	4	Tecnología de la información y comunicación
5	Decreto 033 del 2009 movilidad de población en condición de discapacidad los días de pico y placa	5	Competencia de productos o servicios sustitutos
6	Apertura de educación hacia la inclusión de personas en condición de discapacidad	6	Políticas públicas ineficientes (desastres ambientales)

**Fuente:** Tabla desarrollada por el autor del proyecto

### 9.1.3.3 Factores internos

**Tabla 16:** Diseño de la guía para el diagnostico interno

<b>Gestión Administrativa</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Se ha establecido en la empresa visión, misión y objetivos de las institución?	x	
¿La institución trabaja con estrategias, metas y políticas administrativas que orienten sobre los objetivos de la organización.	x	
¿La administración de la institución trabaja con planes y programas administrativos?	x	
¿La institución se reinventa o es flexible ante las tendencias relevantes del entorno?	x	
¿Existen comités o juntas de trabajo en la organización?	x	
¿La junta directiva está comprometida con la institución?	x	
¿La institución maneja una buena comunicación interna?	x	
¿La gerencia propicia un buen ambiente de trabajo?	x	
¿Los altos mandos tienen el interés en dirigir a sus subordinados y cumplir eficientemente con los objetivos de la empresa?	x	
¿Permiten la participación e iniciativa del personal?	x	
¿Los altos mandos delegan autoridad y responsabilidades?	x	
¿La institución trabaja con atención del servicio al cliente?	x	
¿La calidad en el servicio es buena?	x	
¿La institución tiene o está en proceso de implementación del sistema de calidad ISO 9001?	x	
¿La institución tiene la habilidad para competir con precios?	x	
La institución cuenta con un software para el manejo de bases de datos		x
¿La institución gestiona la evaluación de los servicios que se desarrollan?	x	
¿Los Contratos gubernamentales que se maneja son inestables?		x
<b>Gestión Mercadeo</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿La cobertura de la institución frente a la demanda es buena?		x
¿El cliente y el usuario se sienten satisfechos con el servicio?	x	
¿La institución tiene una buena imagen corporativa?	x	
¿La institución está posicionada en el mercado?	x	
¿La institución usa la curva de experiencia de una manera eficiente?	x	
¿La organización realiza investigación de mercado?	x	
¿Para la institución es importante la publicidad?		x
¿Cuenta la institución con estrategias publicitarias?		x
¿Utilizan los diferentes medios de comunicación para la publicidad de la institución?		x
¿Tienen los servicios precios asequibles al mercado?	x	
¿La organización tiene una cantidad considerable de clientes leales?		x



<b>Gestión de Recursos Humanos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿La organización tiene personal capacitado para selección y contratación de personal?	x	
¿La institución tiene establecido un manual de funciones?	x	
Se trabaja con alguna técnica o herramienta para la selección de personal?	x	
¿Se hace inducción al puesto de trabajo?	x	
¿La institución realiza capacitaciones al personal?	x	
¿Estas capacitaciones son realizadas continuamente?	x	
¿Se evalúa el desempeño o rendimiento del personal	x	
¿La institución incentiva a su personal por el desempeño?	x	
¿La organización tiene personal alta mente competitiva y preparado?	x	
¿La institución cuenta con el programa de salud ocupacional?	x	
la institución mantiene organizado las diferentes perfiles y hojas de vida de sus empleados	x	
<b>Estructura Física Recursos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Las instalaciones son adecuadas la realización del servicio?	x	
¿Las institución tiene suficiente espacio para un alto crecimiento en su ventas?		x
¿La ubicación geográfica de la institución es favorable?	x	
<b>Investigación y Desarrollo</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Para la organización es de gran importancia I+D+i?	x	
¿La institución incentiva al desarrollo de investigaciones?	x	
¿La organización trabaja en la incorporación de nuevos servicios?	x	
¿La institución trabaja en la incorporación de tecnología?	x	
La institución esta en la vanguardia en las técnicas de rehabilitación	x	
¿La institución da suficientes recursos para los estudios investigativos?		x
<b>Gestión Financiera</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. ¿El índice de endeudamiento de la institución es favorable?	x	
2. liquidez ¿la organización tiene disponibilidad de fondos internos?		x
3. ¿Los diferentes programas que se trabajan son rentables?		x
5. Habilidad para competir con precios	x	
6. ¿la organización tiene suficiente fondos para nuevas inversiones?		x
7. ¿Los ingresos de la institución son estables?		x

**Fuente:** Tabla desarrollada por el autor del proyecto

**Tabla 17:** Diagnostico de las fortalezas distintivas de Asopormen

<b>TEMA</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZAS</b>	<b>ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS FORTALEZAS</b>
<b>Gestión administrativa</b>	La institución cuenta con una excelente gestión administrativa planeando, organizando y dirigiendo de la mejor manera los recursos económicos y administrativos de la organización a corto y a mediano plazo. Mostrando el compromiso que tiene la junta directiva, la alta gerencia y las coordinadoras con el crecimiento de la institución como del personal a cargo dándoles el autoridad, responsabilidades y participación ayudando así al empoderamiento de su puesto de trabajo, a incrementar su competitividad dentro de las operaciones dentro de la institución y a tener un buen ambiente de trabajo.	Eficiencia operacional
<b>Gestión administrativa</b>	La instituciones se está en proceso de acreditación en sistema integrado de calidad ISO 9001, en donde se trabaja la estandarización, control y evaluación de los procesos de los procesos, ayudando así a la buena gestión administrativa y operacional de la institución ayudando en todas la áreas a organizarse y mantener estándares en sus procesos.	Calidad en el servicio y procesos
<b>Gestión administrativa</b>	La institución se reinventa y es flexible ante las tendencia relevantes de los factores del macro entorno.	Capacidad de cambio
<b>Gestión de mercadeo</b>	La institución maneja una excelente imagen y posicionamiento corporativa llevando casi 46 años en el mercado y trabajando con más de 300 personas (sin contar las personas atendidas en consulta externa)	Excelente imagen y posicionamiento corporativo
<b>Gestión administrativa</b>	La institución maneja un amplio portafolio de servicios	Capacidad de satisfacer al cliente

<b>Gestión de mercadeo</b>	La institución realiza estudios de mercados en donde esta actualizado de lo que está pasando en el medio entre la competencia y la demanda	Conocimiento de la demanda y oferta
<b>Gestión de personal</b>	El manejo del personal desde la personas encargada de la contratación y selección del personal, explicar las funciones que requiere el cargo gracias al manual de funciones, las inducciones y capacitaciones, hasta los procesos de evaluación e incentivos es excelente en donde llevan los procesos de una manera eficiente y estructurada	Excelente gestión de personal
<b>Gestión de personal</b>	La institución maneja el programa de salud ocupacional demostrando así por años la preocupación con sus empleados con el deseo de preservar y mejorar en su vida laboral.	Programa de salud ocupacional
<b>Gestión de personal</b>	Asopormen tiene una personal competente y calificado	Personal altamente calificado
<b>Recursos estructurales</b>	Estructura física apropiada para la prestación de servicios	Estructura física apropiada
<b>Recursos estructurales</b>	La ubicación geográfica de la institución es favorable para la población debido a las fácil vías de acceso y que su localización es central	Buena ubicación geográfica
<b>Investigación y desarrollo</b>	Para la institución es de gran importancia la innovación, investigación y desarrollo e incentiva a realizar esto, con el fin de poner en práctica nuevas técnicas de rehabilitación, nueva tecnología y desarrollar nuevos servicios. Por algo la institución tiene uno de los portafolios de servicios más completos por no decir que el más completo del sector	Manejo de innovación, investigación y desarrollo
<b>Gestión financiera</b>	La institución tiene un índice de endeudamiento favorable	Índice de endeudamiento favorable
<b>Gestión financiera</b>	La institución tiene la habilidad para competir con los precios en el mercado	Habilidad para competir con los precios

**Fuente:** Tabla desarrollada por el autor del proyecto

**Tabla 18:** Diagnostico de las debilidades más representativas de Asopormen

<b>TEMA</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LAS DEBILIDADES</b>	<b>ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS FORTALEZAS</b>
<b>Gestión administrativa</b>	La institución muestra una debilidad muy grande por la inestabilidad en los contratos realizados con el estado	Inestabilidad en los contratos con el estado
<b>Gestión administrativa</b>	La institución para mantener datos históricos necesita tener un software especializado en el manejo de este tipo de información	Manejo de software especializado
<b>Gestión de mercadeo</b>	La cobertura que tiene la institución frente a la gran cantidad de población en condición de discapacidad es bajo	Baja cobertura de la demanda
<b>Gestión de mercadeo</b>	En la parte publicidad la institución no está contando con estrategias y planes de publicidad, tampoco se maneja la difusión de los servicios en los diferentes medios de comunicación de una manera eficiente	nulidad en planes y estrategias publicitarias
<b>Gestión de mercadeo</b>	La organización maneja una cantidad muy pequeña de clientes leales aproximadamente un 20% de los cuales son usuarios independientes. Se maneja esta cantidad mínima debido a que la mayoría son clientes del gobierno	Baja cantidad de clientes leales
<b>Recursos estructurales</b>	La capacidad instalada en la institución está al límite, teniendo así poco espacio para la atención de nuevos clientes en donde un incremento en las ventas del servicio no sería posible.	Capacidad instalada limitada
<b>Gestión financiera</b>	Los programas que se maneja en la institución evaluado en la gestión financiera arroja una baja rentabilidad en alguno de sus programas	Rentabilidad baja en algunos programas
<b>Gestión financiera</b>	Los ingresos de la institución son inestables, esto es dado por los contratos gubernamentales	Ingresos inestables
<b>Gestión financiera</b>	Los fondos internos están limitados también todo esto gracias a los factores externos	Fondos internos limitados

**Fuente:** Tabla desarrollada por el autor del proyecto

**Tabla 19:** Priorización de las fortalezas y debilidades de Asopormen

<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>	
<b>1</b>	Calidad en el servicio y los procesos	<b>1</b>	Inestabilidad en los contratos con el estado
<b>2</b>	Índice de endeudamiento favorables	<b>2</b>	Ingresos inestables
<b>3</b>	Amplio Portafolio de servicios -	<b>3</b>	Baja cobertura de la demanda
<b>4</b>	Personal altamente calificado	<b>4</b>	Fondos internos limitados
<b>5</b>	Capacidad de cambio ante los cambios del entorno	<b>5</b>	Capacidad instalada limitada
<b>6</b>	Manejo de innovación, investigación y desarrollo	<b>6</b>	Rentabilidad baja en algunos programas
<b>7</b>	Excelente imagen y posicionamiento corporativo	<b>7</b>	Baja cantidad de clientes leales
<b>8</b>	Estructura física apropiada	<b>8</b>	Manejo de software especializado
<b>9</b>	Manejo de la investigación de mercado	<b>9</b>	Capacidad de planes y estrategias publicitarias

**Fuente:** Tabla desarrollada por el autor del proyecto

**Tabla 20:** Evaluación de los factores internos

<b>Factores Internos de Evaluación</b>	<b>Peso %</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderada</b>
Calidad en el servicio y los procesos	7%	4	0,28
Índice de endeudamiento favorables	7%	4	0,28
Amplio Portafolio de servicios -	7%	4	0,28
Personal altamente calificado	7%	4	0,28
Capacidad de cambio ante los cambios del entorno	5%	3	0,15
Manejo de innovación, investigación y desarrollo	7%	4	0,28
Excelente imagen y posicionamiento corporativo	5%	4	0,15
Estructura física apropiada	3%	4	0,09
Manejo de la investigación de mercado	3%	2	0,06
Inestabilidad en los contratos con el estado	8%	1	0,32
Ingresos inestables	8%	1	0,32
Baja cobertura de la demanda	7%	2	0,14
Fondos internos limitados	5%	2	0,15
Capacidad instalada limitada	5%	1	0,15
Rentabilidad baja en algunos programas	5%	2	0,15
Baja cantidad de clientes leales	5%	1	0,15
Manejo de software especializado	3%	2	0,06
Capacidad de planes y estrategias publicitarias	3%	1	0,06
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,62</b>

<b>Escala de calificación</b>	
<b>1. Debilidad mayor</b>	<b>2. Debilidad menor</b>
<b>3. Fortaleza menor</b>	<b>4. Fortaleza mayor</b>

**Fuente:** Tablas desarrollada por el autor del proyecto



La matriz interna – externa es un herramienta de planeación estratégica que es usada para identificar las estrategias específicas que se podrían ser aplicadas para cada institución. La construcción de esta matriz fue resultado de los totales ponderados para esto fue necesario los resultados de las evaluaciones internas y externas en donde son ubicados en un plano con cuadrantes organizado con números romanos. Las celdas I, II y IV las estrategias a utilizar serian de crecer y construir. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”.


Como se puede observar en la **figura 15** la institución está ubicada en la **celda II** de la matriz IE en la cual dio como resultado una directriz para “**crecer y construir**” en donde se necesitan unas estrategias, la que más se puede ajustar a la institución para cumplir con esta función serian las intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal).

Otros resultado que es de gran importancia tener en cuenta son los resultados de las evaluaciones externas e internas, en donde un **3.13** por parte de la **E.F.E** nos muestra que las estrategias y directrices que se han desarrollado y trabajado en Asopormen son buenas y han dado una estabilidad organizacional a pesar de las diferentes problemáticas y tendencias relevantes del entorno que pueden estar afectando al sector en donde hace parte Asopormen. También está la evaluación **E.F.I** en donde su objetivo es mostrar si las instituciones u organización son débiles o fuertes internamente y es determinado si el promedio ponderado es mayor o menor a 2,5. Asopormen mantiene una posición interna fuerte pues está por encima por muy poco con un total ponderado **2,62**. Lo cual muestra que la institución entra en la estabilidad organización interna fuerte la cual tiene que ser trabajada y debe ser mejorando pues aun esta en el límite inferior de la fortaleza. Desarrollando estrategias para mitigar esas debilidades que están afectando y la mantienen en esta media posición a la organización.



## Matriz DOFA

**Tabla 21:** Matriz DOFA - Asopormen

	<b>Fortalezas -F-</b> 1. Calidad en el servicio y los procesos 2. Índice de endeudamiento favorables 3. Amplio Portafolio de servicios - 4. Personal altamente calificado 5. Capacidad de cambio ante los fluctuaciones del entorno 6. Manejo de innovación, investigación y desarrollo 7. Excelente imagen y posicionamiento corporativo 8. Estructura física apropiada	<b>Debilidades -D-</b> 1. Inestabilidad en los contratos con el estado 2. Ingresos inestables 3. Baja cobertura de la demanda 4. Fondos internos limitados 5. Capacidad instalada limitada 6. Rentabilidad baja en algunos programas 7. Baja cantidad de clientes leales 8. Capacidad de planes y estrategias publicitarias
<b>Oportunidades -O-</b>	<b>Estrategias FO-</b>	<b>Estrategias DO-</b>
1. Total de población en condición de discapacidad 2. Tasas de interés bajas 3. Política pública de discapacidad Acuerdo 053 4. Inflación baja 5. Decreto 033 del 2009 movilidad de población en condición de discapacidad los días de pico y placa	inversión en la construcción de nuevas sedes, pensando en los nuevos mercados y la gran demanda potencial O1, O2, O3, O4, F2, F3, F5	Penetración de nuevos segmentos del mercado O1, O3, O4, D1, D3, D6, D7-  La construcción y expansión de la estructura física de Asopormen para incrementar la capacidad instalada D5, D7, O1, O2, O3-
<b>Amenazas -A-</b>	<b>Estrategias FA-</b>	<b>Estrategias DA-</b>
1. Contratos con entidades públicas 2. Problemas financieros de las EPS 3. Instituciones con atención a personas en condición de discapacidad 4. Tecnología de la información y comunicación 5. Competencia de productos o servicios sustitutos	Penetración de nuevos mercados F1, F7, F3, A1, A2, A3, A4, A6, A7-  Implantar estrategias de mercadeo y publicidad para ayudar a la ampliación del mercado, a través de una mayor inversión y una mayor inversión A4, A3, F1, F3, F4, F6, F7-	Dependencia menor proporción de los contratos con entidades públicas de la cual la institución es muy dependiente. Se podría trabajar con los nuevos mercados con otros clientes y llegar a hacer una fidelización de los clientes -A1, D1, A2, A7-

La matriz DOFA es una herramienta muy conocida en la planeación estratégica debido a la comparación que se hace de los diferentes factores que podrían afectar al entorno empresarial y a la institución en particular con el fin de desarrollar y generar unas estrategias. Estas son el resultado de un análisis de las diferentes amenazas y oportunidades dadas por el entorno externo y las fortalezas y debilidades que fueron diagnosticado en la institución directamente.

Estos elementos se cruzan y son comparados en una matriz de 8 cuadrantes y dar como resultado estrategias que ayuden al crecimiento de la institución.

El análisis de la matriz DOFA se está enfocando por la primera directriz dado por la matriz interna – externa en donde dio como resultado una estrategia dirigida hacia el “crecimiento y construcción”. Teniendo en cuenta esto como primera medida se analizaron las diferentes comparaciones que se pueden hacer entre las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas en donde se desarrollaron y generaron estas estrategias.

A continuación se hará un análisis de las diferentes estrategias que se identificaron anteriormente:

- **Estrategias FO:** Utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades.
  - *Construcción o expansión de la planta física pensando en los nuevos mercados y la gran demanda*, aprovechando para su buen funcionamiento interno el amplio portafolio de servicios, la calidad en el servicio y sus procesos, el buen nivel de endeudamiento, el personal altamente calificado y la experiencia en el mercado todo esto integrado a las oportunidades que se han abierto en el sector en donde uno de las más importantes es la gran cantidad de personas en condición de discapacidad que hay en la región.
  - incentivar la innovación, investigación y desarrollo dentro de la institución, ampliando y fortaleciendo el portafolio de servicios con la colaboración de estado (los contratos del gobierno) ayudando así ha apalancar las obligaciones financieras que se tienen por la inversión tomada. Esto sería la forma indicada de tener aun más elementos diferenciadores y que pueden ser gran importancia a la hora buscar nuevos segmentos de mercado.
- **Estrategias DO:** se enfoca en mejorar las debilidades al tomar ventaja las oportunidades

- La construcción o expansión de la estructura física de Asopormen para incrementar la capacidad instalada dando así la oportunidad de incrementar sus clientes
- **Estrategias FA:** Utiliza las fortalezas para poder mitigar el impacto de las amenazas del entorno
  - La estrategia que se pretende utilizar es la *Penetración de nuevos mercados* en donde se utiliza las fortalezas como los es el amplio portafolio de servicios, el personal altamente calificado, capacidad de cambio ante las fluctuaciones del entorno y el manejo de la innovación, investigación y desarrollo como herramienta diferenciadora para poder desarrollar esta estrategia que tiene como fin el de mitigar la dependencia a los contratos de estos contratos que no le permita tener estabilidad a la organización.
  - La estrategia de mercadeo y publicidad es una herramienta que incentiva las ventas de la institución,
  - implantar estrategias de mercadeo y publicidad para ayudar al incremento del mercado a través de la inversión, planes organizacionales y el uso de las tecnologías de información. Mostrando así las grandes fortalezas y resultados que tiene la institución, aprovechando así de una mejor forma toda esta experiencia en el mercado y las ventajas competitivas que se tienen.
- **Estrategias DA:** Utiliza tácticas defensivas, las mismas van dirigidas a reducir las debilidades y evitar las amenazas internas
  - Asopormen debe evitar tener demasiada dependencia de un mismo cliente, en este caso los contratos del gobierno ósea mantener los contratos pero siempre tratar de seguir desarrollado y penetrando nuevos mercados, en donde se obtendrían estables y mayores ingresos.

Para todas las estrategias de penetración y desarrollos de nuevos mercados que se nombran anteriormente se puede realizar una estrategia de acercamiento en los sitios en donde hay una mayor proporción de estos mercados estableciendo unos ciertos puntos de información y diagnóstico dentro de estos lugares para poder orientar a las familias con su problemática.

*En este caso se puede decir que en los estratos 1,2 y 3 es donde hay mayor cantidad de población con un total del 93% de personas en condición de discapacidad en el AMB.*

## **9.2 Fase 2: Planeación y desarrollo del proyecto.**

En esta segunda etapa se realizó el siguiente paso establecido en la propuesta del estudio de prefactibilidad presentado por alta dirección de Asopormen a la junta directiva.

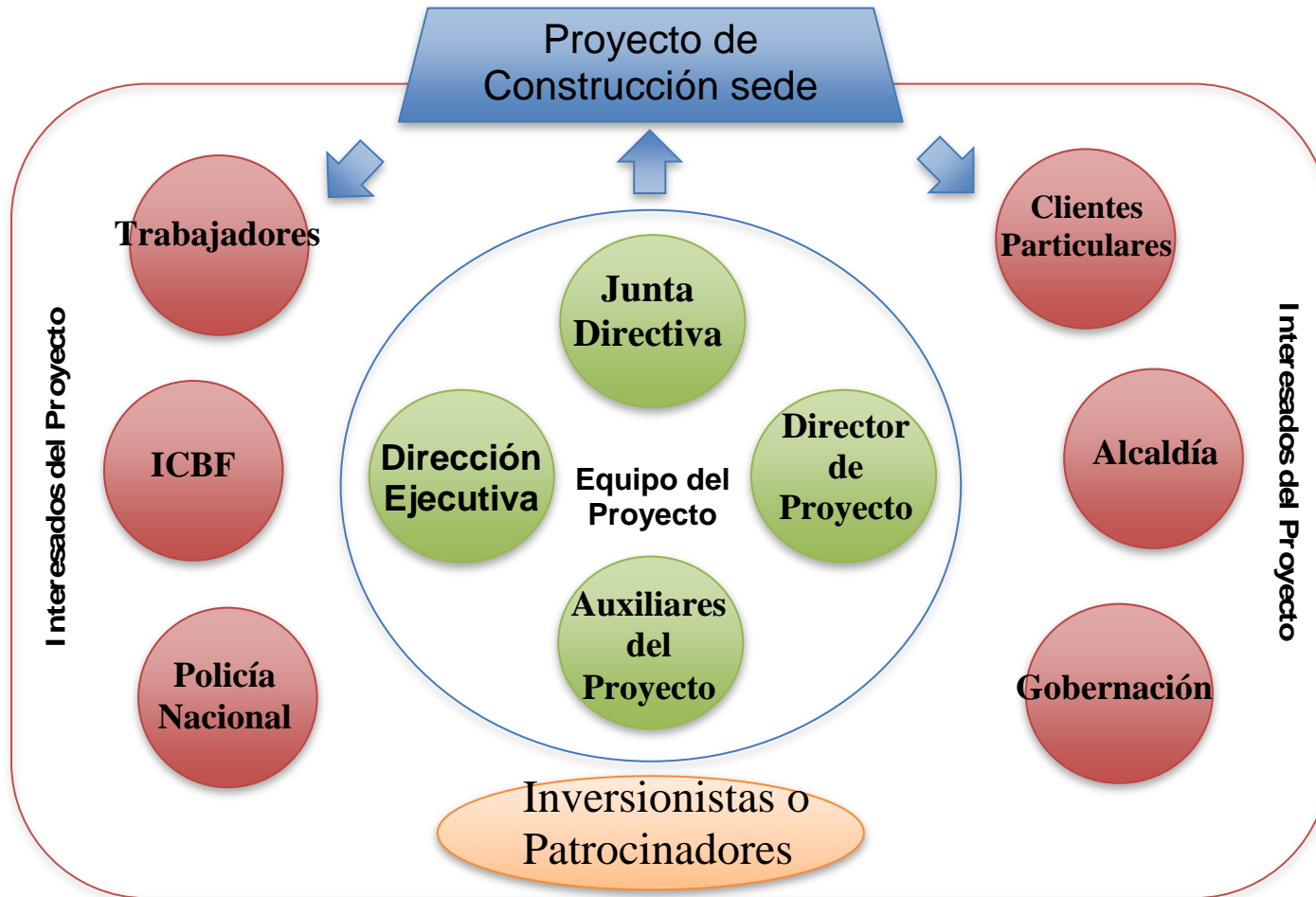
En esta segunda etapa se realizó lo propuesto por la junta directiva sobre los pasos a trabajar en la planeación y desarrollo del proyecto de construcción en los cuales están establecidos en la propuesta del estudio presentado por la alta dirección a la junta directiva. Los puntos que tocan estas propuestas son:

- Alcance del proyecto
- Especificación de requisitos
- Cronograma de ejecución
- Presupuesto de ejecución y canalización de recursos
- Gestión de calidad
- Mejoras continuas y actualización del proyecto
- Adquisición de recursos humanos
- Especificación del organigrama
- Estimación de riesgos
- Listado de proveedores y compromisos a adquirir con el proyecto.

Para la realización del apoyo al proyecto fueron delegadas 2 actividades principales que son *el alcance del proyecto y las especificaciones de los requisitos de los interesados*.

### 9.2.1 Gestión del alcance del proyecto

Figura 17: Interesados del proyecto de construcción de Asopormen



### **9.2.1.1 Recopilación de los requisitos de los interesados.**

La recopilación de los requerimientos es un proceso que consiste en definir y documentar las necesidades, deseos, expectativas cuantificadas de los interesados y los requerimientos legales de la construcción, en donde su fin es de entregar los diferentes requerimientos al arquitecto para así hacer un diseño de calidad basándose en las necesidades de los interesados.

Para esto se realizó una investigación interna en donde se tomó cada uno de los programas y áreas de trabajo como son educación, consulta externa IPS, Protección y ABA, estos programas son los que más se trabajan en Asopormen.

Para estos programas se realizaron varios instrumentos de investigación para cada uno de ellos, pretendiendo así recolectar información de una manera específica acomodándose a las necesidades de cada programa. Ver el **Anexo B “Instrumento de investigación requerimientos de las partes interesadas”**.

***Nota:** El documento completo está en el **Anexo C** y se llama requerimientos de las partes interesadas, esta es la selección de los requerimientos de las personas que hacen parte del proceso productivo de la institución y los lineamientos legales.*

**Objetivo del estudio:** Identificar los requerimientos que tienen las partes interesadas con respecto a los materiales y equipos requeridos, espacios físicos, y área mínima y utilizada por cada programa y áreas de trabajo.

#### **Objetivo específicos de estudio:**

- Identificar las necesidades estructurales, materiales y equipos e información general del programa de interés para la construcción que tienen en cada una de los programas y áreas de trabajo dentro de la institución
- Conocer las diferentes normas que se establecen con respecto a las medidas de las áreas específicas de cada programa
- Plasmar todas las requisitos obligatorios por parte de los clientes sobre las áreas estructurales y materiales y equipos.

### **9.2.1.2 Alcance del proyecto**

La construcción de la sede principal de Asopormen en la ciudad de Bucaramanga, se va realizara con el objetivo brindar un espacio físico de trabajo adecuando en el cual se darán cumplimiento a las necesidades actuales de los clientes, usuarios y empleados con el fin satisfacer una mayor cantidad demanda.

#### **Definir el alcance**

- Alcance
- Objetivos del proyecto
- Descripción del proyecto
- Entregables
- Equipo de proyecto inicial

**Objetivos: criterios que se van a cumplir el proyecto para que sea un éxito.**

- Objetivo General

Construir la sede principal de Asopormen

- Objetivos específicos
  - Desarrollar y cumplir con lo planeado para la construcción
  - Realizar la construcción siguiendo los lineamientos legales y los requerimientos de las personas interesadas
  - Construir el diseño de la edificación a cargo del arquitecto
  - Realizar el presupuesto de construcción
  - Construir el cronograma de ejecución de la obra

## **Descripción del Proyecto**

Asopormen teniendo 46 años de experiencia en el mercado ha sido pionera en la aplicación de los diferentes programas y/o métodos en el oriente colombiano. La organización ha sido eficaz obteniendo siempre buenos resultados en la realización de los servicios, pero el hecho de no tener un espacio físico más adecuado para cada área de trabajo, la organización no ha podido hacer un trabajo eficiente en el cual podamos aprovechar al máximo este recurso valioso que son los empleados.

Para la mayor optimización de los recursos (humanos y físicos) Asopormen pretende abrir un espacio adecuado para que los programas y métodos que se están trabajando y puedan ser establecidas en una sede principal. Esto se hace con el fin de mejorar el servicio, dar la posibilidad de atención a más usuarios y brindar mayor comodidad tanto a usuarios como al mismo personal.

## **Entregables**

Para la realización del proyecto de construcción, se realizara un plan de trabajo el cual se puede dividir en dos partes. En la primera parte se realizara un estudio de mercado, en donde se pretende conocer, identificar y clasificar la población con discapacidad cognitiva dentro y fuera de la institución. También se pretende conocer, identificar y evaluar los competidores respecto a la institución.

Con la segunda parte del proyecto se pretende realizar la planeación y desarrollo del proyecto de construcción, estos de acuerdo a los lineamientos propuestos en la guía para la dirección de proyectos (PMBok)

- **Proyecto de prefactibilidad.**
  - Población de personas en condición de discapacidad
  - Análisis Situacional del servicio, competencia y cliente.
  - Estudio de la competencia
  - Planeación estratégica
- **Planeación y desarrollo del proyecto**
  - Alcance del proyecto
  - Cronograma de ejecución
  - Presupuesto de ejecución y canalización de recursos
  - Gestión de calidad



- Gestión de cambios
- Adquisición de recursos humanos
- Especificación del organigrama
- Estimación de riesgos
- Listado de proveedores y compromisos a adquirir con el proyecto.

### **Equipo del proyecto inicial**

#### **Director de proyectos**

- Carlos Eduardo Ruiz Navarro **Ingeniero Civil**

#### **Auxiliares de proyectos**

- Mónica Santamaría **Ingeniera Civil**
- Natalia Parra Moreno **Psicóloga**
- German Cadavid Luna **Ingeniero Industrial**

#### **Personal de apoyo en el proyecto:**

- Audrey Becerra Rozo
- Dayro Reyes Acosta
- Nazly Rocio Ariza

## Fase, Actividad y Tareas

Tabla 22: Fase, actividad y tarea

Fase	Actividad	Tareas	Descripción	
Fase 1: Prefactibilidad	Estudio de la población en condición de discapacidad	<b>Estudio Externo</b>	Se requiere hacer de la población con discapacidad una caracterización y conocer la cantidad de personas que están en esta condición.	
		-Características de la discapacidad cognitiva		
		-Análisis de los estudios estadísticos de la población en condición de discapacidad en el AMB		
		<b>Estudio Interno</b>		
		-Análisis demográfico de la población		
	-Caracterización de la población			
	-Proyección de la población			
	Análisis Situacional del servicio, competencia y cliente	-Estructuración del mercado de los servicios de Asopormen		Conocer el comportamiento de la competencia en el sector y como están siendo manejados y como es el comportamiento de los contratos
		-Estudio de la competencia		
		-Evaluación de las entidades importantes (cliente)		
Reconocer e identificar los factores que afectan al proyecto y realizar un análisis estratégico	-Análisis del macro y micro entorno	Identificación y reconocimiento de los factores que pueden afectar al proyecto y el funcionamiento de la institución. También se desarrollan unas estrategias gracias a la utilización de algunas técnicas y herramientas de análisis estratégico		
	-Análisis de las 5 fuerzas según el modelo Porter			
	Evaluación de los factores externos			
	Diagnostico de las fortalezas y debilidades			
	Evaluación de los factores internos			
	Matriz interna y externa			
	Matriz DOFA			
Desarrollo de la gestión del alcance del proyecto	-Recolectar requerimientos de los interesados y requisitos legales de la construcción	Realizar un documento en el cual evidencia para que y como se va a realizar el proyecto		
	-Redactar el alcance del proyecto			
	-Realizar el EDT			
Presupuesto de ejecución de obra	-Capitación en el programa de presupuestos	Identificar materiales, maquinaria y mano de obra necesarias para el desarrollo eficaz de cada actividad de la construcción		
	-Realizar un cuadro de mediciones			
	-Análisis de precios unitarios			
	-Cuadro de especificaciones			
	-Presupuestos final de la obra			
Desarrollo del plan de calidad	-Identificar los objetivos de calidad	Realizar el plan de calidad en donde se describan las diferentes actividades a realizar para asegurar y mantener la calidad de los procesos en la obra de construcción		
	-Identificar técnicas de aseguramiento de calidad			
	-Realizar el plan de calidad			

## 10. CONCLUSIONES

En el desarrollo del estudio de prefactibilidad y la de planeación del proyecto se analizaron y se tomaron algunos de estos resultados de gran importancia:

- En Colombia la población en condición de discapacidad aunque ha sido reconocida y atendida aun es una problemática de las menos reconocida en país. En Colombia no se cuenta con bases de datos y estudios valideros en donde muestre la realidad de esta población.
- Con la investigación documental se pudo encontrar diferentes datos demográficos importantes y de gran interés para la institución, que es el total de la población en condición de discapacidad en Bucaramanga y su área metropolitana, en donde se identificaron unas **13.375 personas**. De esta cantidad de la población casi el **93%** o **12.481** personas que pertenecen a los estratos **1,2 y 3**. Del total de personas la mayoría ósea 11.594 un 87% personas pertenecen a los municipios de Bucaramanga y Floridablanca.
- La población de personas en condición de discapacidad es alta en Bucaramanga y su área metropolitana siendo para el **2011** unas **15.262** personas, en donde aproximadamente se están atendiendo por todas la instituciones a un 14% de toda esta demanda siendo unas **13.200** las personas que no están siendo atendidas por ninguna institución y que pueden ser usuarios potenciales de cualquier institución que pueda aprovechar esto.
- Con la proyección poblacional que se realizo en este estudio se muestra que aunque la población es creciente, la tasa de crecimiento va disminuyendo ósea que aunque la población siga aumentando (a si sea poco) al pasar el tiempo la tasa de crecimiento disminuye considerablemente. Este análisis como se dijo anteriormente ayudara a direccionar a la institución en los próximos años.
- La competencia en este sector en especifico tiene grandes problemáticas, todo esto debido al celo que hay por la información ya sea de su funcionamiento, clientes, programas, entre otros. Esto trajo una gran dificultad en la recolección de la información en donde de 23 instituciones que estaban programadas solamente 3 de ellas llenaron el instrumento, por ello se tomo como si fuese una prueba piloto e igual se analizaron los resultados.

*Cabe decir que este estudio tenía como objetivo identificar las fortalezas y amenazas de nuestra competencia y compararla con las de Asopormen.*

- Los análisis arrojaron grandes resultados para la organización en donde se comprobó las fortalezas en los procesos internos que tiene la institución en comparación a las instituciones encuestadas. se muestra ahora a Asopormen como líder innato del sector en donde la combinación entre un gran portafolio de servicio, una larga trayectoria en el mercado, el número de usuarios que se atienden (en comparación al sector), un recurso humano preparado y amplio

(cantidad trabajadores) y los programas y/o métodos utilizados certifican o aprueban su liderazgo en este sector.

- En la evaluación a las entidades contratantes se pudo ver una gran dificultad que tiene la institución con respecto a estos contratos en donde se muestra la inestabilidad que tiene, pues tanto para acceder y como para mantener continuidad es muy difícil, esto es se debe a los diferentes intereses políticos que se manejan en nuestro país. Cabe aclarar que esta inestabilidad no solamente la tiene Asopormen sino todas las instituciones que trabajan con estos tipos de contrato. Otro factor en donde se tiene algún tipo de dificultad es en los pagos realizados por los contratante específicamente las EPS que por los problemas financieros que han afrontado estos años pagan a destiempo o no pagan los servicios prestados. Fue vital analizar estos factores debido a la importancia que tiene estos para el funcionamiento normal de la institución.
- Todos estos factores externos que se han estudiado anteriormente tenían que tener una análisis un poco más exhaustivo en donde fue necesario la utilización de varias técnicas o herramientas de planeación estratégica como los son las matriz de evaluación de los factores internos y externos, diagnostico interno, matriz interna y externa y la matriz DOFA.
- La planeación estratégica recolecto información de vital importancia en donde mostró las grandes oportunidades y amenazas que tiene el macro y micro entorno, en donde las amenazas encontradas fueron las mismas que se tocaron anteriormente que son la inestabilidad en los contratos gubernamentales y los problemas de las EPS con los pagos son de las principales amenazas. Faltaría tocar una amenaza importante que son la gran cantidad de instituciones que atiende este tipo de mercado en donde se encuentran más 40.

También están las oportunidades que tiene el entorno que son la población en condición de discapacidad que hay en el A.M.B que anteriormente dijimos que estaba en 15.262, la tasa de interés y la inflación baja y las política pública de discapacidad establecida en Bucaramanga.

- De la información necesaria para la matriz interna y externa, también es de gran importancia las fortalezas y debilidades de Asopormen. De las fortalezas están la calidad en el servicio y en los procesos internos, índice de endeudamiento favorable, portafolio de servicio amplio, personal altamente calificado, capacidad de cambio ante las variaciones de entorno, manejo de innovación, investigación y desarrollo, entre otras. También esta su contraparte que son las debilidades, entre ellas está la inestabilidad de los contratos del estado, ingresos inestables, baja cobertura de la demanda, capacidad instalada limitada, entre otros. Estos factores internos que fueron obtenidos por un diagnostico interno es de gran valor tenerlos encuesta debido a la importancia de conocer el estado de la organización en estos momentos.

- En este mismo capítulo se encuentra un resultado importante dado por la matriz interna – externa en donde se cruzo la información interna y externa dando a conocer por su procesos externo se muestra que las estrategias y directrices que se han desarrollado y trabajado en Asopormen son buenas y han dado una estabilidad organizacional a pesar de las diferentes problemáticas y tendencias relevantes del entorno que pueden estar afectando al sector en donde hace parte Asopormen. En el proceso interno la matriz mostró que la institución entra en la estabilidad organización interna fuerte la cual tiene que ser trabajada y debe ser mejorando pues aun esta en el límite inferior de la fortaleza.
- La matriz interna - externa con su comparación y análisis trajo como resultado una directriz para “**crecer y construir**” la cual es dada a las organizaciones que tienen mayores fortalezas internas y en donde se maneja de la mejor manera los cambios o fluctuaciones externas. Para desarrollar esta directriz es de gran importancia fundamentar a la institución en 2 estrategias, las intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal).
- En la planeación estratégica también se toco uno puntos muy importante dados por la matriz DOFA en donde se pretendía que con los diferentes oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas, obtener unas estrategias desarrolladas por la combinación de las diferentes variables (DO, DA, FO y FA). A continuación se tomaran algunas estrategias que puede ser de gran ayuda para obtener un mayor desarrollo organizacional.
  - **Estrategias FA:** Utiliza las fortalezas para poder mitigar el impacto de las amenazas del entorno
    - La estrategia que se pretende utilizar es la *Penetración de nuevos mercados* en donde se utiliza las fortalezas como los es el amplio portafolio de servicios, el personal altamente calificado, capacidad de cambio ante las fluctuaciones del entorno y el manejo de la innovación, investigación y desarrollo como herramienta diferenciadora para poder desarrollar esta estrategia que tiene como fin el de mitigar la dependencia a los contratos de estos contratos que no le permita tener estabilidad a la organización.
    - La estrategia de mercadeo y publicidad es una herramienta que incentiva las ventas de la institución y ayuda a fortalecer aun más la imagen corporativa a nivel nacional.
    - implantar estrategias de mercadeo y publicidad para ayudar al incremento del mercado a través de la inversión, planes organizacionales y el uso de las tecnologías de información. Mostrando así las grandes fortalezas y resultados que tiene la institución, aprovechando así de una mejor forma toda esta experiencia en el mercado y las ventajas competitivas que se tienen.

- **Estrategias DO:** se enfoca en mejorar las debilidades al tomar ventaja las oportunidades
  - La construcción o expansión de la estructura física de Asopormen para incrementar la capacidad instalada dando así la oportunidad de incrementar sus clientes
- **Estrategias FO:** Utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades.
  - *Construcción o expansión de la planta física pensando en los nuevos mercados y la gran demanda*, aprovechando para su buen funcionamiento interno su amplio portafolio de servicio, la calidad en el servicio y su procesos, el buen nivel de endeudamiento, el personal altamente calificado y la experiencia en el mercado todo esto integrado a las oportunidades que se han abierto en el sector en donde uno de las más importantes es la gran cantidad de personas en condición de discapacidad que hay en la región.
  - incentivar la innovación, investigación y desarrollo dentro de la institución, ampliando y fortaleciendo el portafolio de servicios con la colaboración de estado (los contratos del gobierno) ayudando así ha apalancar las obligaciones financieras que se tienen por las inversiones tomadas. Esto sería la forma indicada de tener aun más elementos diferenciadores y que pueden ser gran importancia a la hora buscar nuevos segmentos de mercado.
- Los resultados obtenidos por todo el estudio realizado muestra y demuestra el nivel y la necesidad que realmente tiene Asopormen en estos momentos que es el aprovechamiento de la gran demanda con la expansión y crecimiento de la institución dándole así un aval estratégico en donde se muestra la necesidad de esta para la obtención de nuevos usuarios.
- El proceso de planeación estratégica tiene gran relación con la realidad de la institución en donde la expansión y el crecimiento son las directrices que están siguiendo, esto lo demuestra el deseo de realizar la construcción de la nueva sede y la contratación de personal especializado para realizar los estudios previos de la construcción.

## 11. RECOMENDACIONES

- Uno de las recomendaciones más importantes para la institución es la de no ser dependiente en gran manera a clientes, esto se dice por los contratos con el estado en donde se beneficia en algunas oportunidades en gran manera pero trae inestabilidad para la organización, esto se debe a que estas entidades no tiene una seguridad de continuidad de los servicios y a los intereses económicos y políticos que se mueven para poder acceder a estos contratos.
- Realizando el diagnostico de las fortalezas y debilidades de la institución se pudo ver las grandes falencias en la parte de mercadeo y publicidad que tiene la organización, en donde es recomendable que en esta etapa de crecimiento y expansión puedan utilizar estas herramientas para ayudar así a mostrar aun mas los grandes logros obtenidos y su gran portafolio de servicios.
- Se recomienda que se continúe con el estudio de prefactibilidad, en donde hace falta una parte muy importante esta es la parte de la viabilidad económica del proyecto.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

- [En Línea]Página Web, Bucaramanga, Colombia, Asopormen, Disponible en:  
<http://www.asopormen.net>
- Que es la discapacidad, información necesaria sobre los tipos de discapacidad. Gobierno de Nuevo León, México. Disponible en internet en la dirección:  
[http://www.nl.gob.mx/?P=info\\_discapacidad](http://www.nl.gob.mx/?P=info_discapacidad)
- Discapacidad cognitiva, Tipos de discapacidades. Disponible en la dirección:  
<http://www.ladiscapacidad.com/discapacidad/discapacidadcognitiva/discapacidadcognitiva.php>
- Portafolio de servicios. Programas de consulta externa y A.B.A. Asopormen [Bucaramanga 2010]. Disponible en internet en la dirección:  
<http://es.scribd.com/doc/48599336/Portafolio-de-Servicios-en-Salud-Asopormen>
- COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA, Constitución Política LEY 361 DE 1997 Ley sobre la discapacidad.
- investigación de mercados, Escrito por Carl McDaniel, Roger H. Gates, Roger Gates.
- Domínguez, Miranda. Educación especial. Morelia México. Disponible en la dirección:  
<http://www.slideshare.net/lyonporsiempre/antecedentes-143671>
- Oficina de recursos humanos, Asopormen, Bucaramanga, Colombia.
- Oficina de proyectos, Asopormen, Bucaramanga, Colombia.
- <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- Tevni Grajales. Tipos de investigación.



# ANEXOS

## ANEXO A

### INSTRUMENTO DE INVESTIGACION DE LA COMPETENCIA: ENCUESTA

Recolección de la información general en las instituciones que trabajan con discapacidad física y cognitiva en Bucaramanga y su área metropolitana

- Nombre de la institución: \_\_\_\_\_.
- Año de creación: \_\_\_\_\_.
- Municipio \_\_\_\_\_.

1. Número de empleados de la institución \_\_\_\_\_.

2. Los empleados que tipo de educación tienen

Código	Grado de Escolaridad	Cantidad de personas
1	Bachiller	
2	Tecnología	
3	Pregrado	
4	Diplomados	
5	Maestría	
6	PhD	

3. la institución con que programa(s) y/o métodos trabajan y cuáles son las de mayor prioridad para la institución.

Programa y/o Métodos	Programa que se Trabajan
Educación	
Protección	
Consulta Externa IPS	
Terapia ocupacional	
Fonoaudiología	
T. Miofuncional	
Método integrativo	
Método ABA	
T. Acuática	
Equino terapia	
Trabajo social	
Psicología	
Otros	

4. Que tipos de discapacidad se atienden.

- Discapacidad física ( )
- Discapacidad cognitiva ( )

5. Cuantas y cuantas discapacidades son tratadas en las instituciones (llenar cuadro)

codigo	Diagnostico	Cantidad de Personas
1	sindrome de down	
2	nauropatia-prematurez	
3	retraso psicomotor	
5	TGD	
6	sindrome de sturqer weber	
8	sindrome de moebius	
9	secuelas de encefalitis	
10	lesion cerebral	
11	hemiparecia derecha	
16	sindrome de west	
22	microcefalia	
25	secuelas de kernicterus	
27	sindrome de cri du chat	
29	prematurez	
30	traumacraneoencefalico	
31	sindrome de rett	
32	sindrome de asperger	
33	sindrome de william	
37	retardo mental	
38	sindrome convulsivo	
39	retardo mental asociado autismo	
67	paralisis cerebral	
69	sindrome de kabuki	
73	autismo	
75	retardo en el desarrollo por alteracion cromosomica	
76	distrofia muscular de duchenne	
79	hidrocefalia	

6. La institución trabajo con convenios Si\_\_\_ No\_\_\_

7. Este año cuantos convenios han tenido\_\_\_\_\_.

## ANEXO B

### INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN REQUERIMIENTO DE LAS PARTES INTERESADAS

#### Encuesta Programa educación

Nombre docente: \_\_\_\_\_.

¿Cuántos alumnos están en cada salón? \_\_\_\_\_

¿Cuál es el número ideal de alumnos por cada salón? \_\_\_\_\_

1. Según el aula en el que está trabajando:

- Que materiales y equipos esenciales están siendo utilizados para la realización de su actividad

<input type="radio"/> _____.	<input type="radio"/> _____.
<input type="radio"/> _____.	<input type="radio"/> _____.
<input type="radio"/> _____.	<input type="radio"/> _____.
<input type="radio"/> _____.	

- Que otros materiales y equipos serían necesarios para una mejor realización de la actividad (Por ejemplo material didáctico, apoyo audiovisual, entre otros).

<input type="radio"/> _____.	<input type="radio"/> _____.
<input type="radio"/> _____.	<input type="radio"/> _____.
<input type="radio"/> _____.	<input type="radio"/> _____.
<input type="radio"/> _____.	

2. Que espacios físicos (salones, canchas u otras áreas estructurales) son necesarios para el desarrollo del programa.

<input type="radio"/> _____.	<input type="radio"/> _____.
<input type="radio"/> _____.	<input type="radio"/> _____.
<input type="radio"/> _____.	

3. Que características físicas considera importantes para ese espacio en el cual se va a desarrollar el programa.

- De ventilación: \_\_\_\_\_.
- De iluminación: \_\_\_\_\_.
- De sonido: \_\_\_\_\_.

4. Existe la necesidad de un área destinada a la planificación de actividades del programa en equipo.

SI

NO

Si su respuesta es sí, cuántas personas participan en el equipo \_\_\_\_.

Que elementos considera necesarios disponer en esta área.

<input type="radio"/> _____.
<input type="radio"/> _____.
<input type="radio"/> _____.

5. ¿Para usted porque es importante el desarrollo del proyecto de la nueva sede?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Consulta externa IPS

Nombre coordinador(a): \_\_\_\_\_.

¿Cuántos terapeutas participan en el programa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuántos niños atiende cada terapeuta? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuántos usuarios deben quedar en lista de espera por falta de espacio u horarios para ser atendidos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuántos padres de familia se encuentran simultáneamente en la sala de espera?

¿Cuáles son las horas en las cuales hay mayor flujo de personas?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué otras áreas, profesiones o servicios se pueden implementar en el servicio de IPS (médico general, odontología, nutrición, psicología) en un futuro? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuáles son las características necesarias según los parámetros de evaluación del Alcaldía, gobernación y policía nacional para la prestación de los servicios?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1. Según el programa en el que está trabajando:

- Que materiales esenciales están siendo utilizados para la realización de su actividad

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> _____. | <input type="radio"/> _____. |
| <input type="radio"/> _____. | <input type="radio"/> _____. |
| <input type="radio"/> _____. | <input type="radio"/> _____. |
| <input type="radio"/> _____. |                              |
| <input type="radio"/> _____. |                              |

- Que equipos esenciales están siendo utilizados para la realización de su actividad.

- \_\_\_\_\_.
- \_\_\_\_\_.
- \_\_\_\_\_.
- \_\_\_\_\_.
- \_\_\_\_\_.

- Que otros materiales serían necesarios para una mejor realización de la actividad (Por ejemplo material didáctico, apoyo audiovisual, entre otros).
    - \_\_\_\_\_.
    - \_\_\_\_\_.
    - \_\_\_\_\_.
  
  - Que otros equipos serían necesarios para una mejor realización de la actividad (Por ejemplo vibrador, Tomatis, entre otros).
    - \_\_\_\_\_.
    - \_\_\_\_\_.
    - \_\_\_\_\_.
2. Que espacios físicos (salones, canchas u otras áreas estructurales) son necesarios para el desarrollo del programa y de que tamaño requiere ese espacio.
- \_\_\_\_\_.
  - \_\_\_\_\_.
  - \_\_\_\_\_.
3. Que características físicas considera importantes para ese espacio en el cual se va a desarrollar el programa.
- De ventilación: \_\_\_\_\_.
  - De iluminación: \_\_\_\_\_.
  - De sonido: \_\_\_\_\_.
4. Existe la necesidad de un área destinada a la planificación de actividades del programa en equipo.
- SI  NO
- Si su respuesta es sí, cuántas personas participan en el equipo \_\_\_\_.
- Que elementos considera necesarios disponer en esta área.
- \_\_\_\_\_.
  - \_\_\_\_\_.
  - \_\_\_\_\_.