



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencia y Tecnología

Escuela de Ingeniería de Producción y Operaciones

*Estudio de factibilidad para la implementación de un
sistema de Planificación de Recursos Empresariales ERP en
una empresa de servicios*

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniero de Producción y Operaciones**

Autores:

Bermeo Córdova María Dolores

Maldonado Matute Juan Manuel

Director:

Ing. Iván Andrade Dueñas

Cuenca, Ecuador

2009

Dedicatoria

A mis padres: Carmen y Gabriel, dueños de mi vida e inspiración de todos mis días. A mis hermanas: Ma. Gabriela y Carmen Lucía, mi equipo de lucha y alegría. A mis confidentes: Teresa y Matilde. A mis abuelos, por quienes me siento orgullosa de pertenecer a la familia Bermeo Córdova. A USEM, una empresa de emprendedores y de trayectoria.

María Dolores.

Con mucho cariño a mis padres, Carmen y Fausto, que han sido apoyo incondicional durante toda mi vida y que siempre me han estado impulsando y acompañando en cada proyecto que he emprendido.

Juan Manuel.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de tener un corazón que lleve el ritmo de mi vida, una mente que almacene el conocimiento y un cuerpo que no se canse de trabajar; a mis padres que han trabajado y luchado por tener hijas profesionales y de éxito; y, al director de este trabajo, Ing. Iván Andrade, quien hoy ve los primeros frutos de esta innovadora carrera.

María Dolores.

Primeramente mi eterna gratitud a Dios y a la Virgen María, amigos verdaderos que me han dado la oportunidad de llegar hasta aquí, amigos que me han obsequiado la capacidad y la fuerza necesaria para poder superar cada reto que se ha presentado en mi vida; a mis padres que con su sacrificio y trabajo me han dado esta oportunidad, al Ing. Iván Andrade por haber dirigido este trabajo y a cada uno de los profesores que me ayudaron a formarme en mi carrera universitaria.

Juan Manuel.

Resumen

Es deber de un ingeniero de producción y operaciones, aportar con su conocimiento en el crecimiento y desarrollo de empresas de bienes y servicios; así como, lograr recrear empresas adaptándolas a las mejores prácticas y tecnología que trae el mercado globalizado. Este trabajo de graduación utiliza una metodología de reingeniería de procesos, un modelo de sistema de Planeación de Recursos Empresariales ERP y, una planeación estratégica; herramientas necesarias para optimizar y mejorar una empresa. Nos enfocaremos en USEM (Unidad de Servicios y Emergencia Médicas Cía. Ltda.), una empresa que brinda servicios médicos pre hospitalarios en la ciudad Cuenca, y que requiere de una estrategia para convertirse en una empresa líder.

Abstract

The job of a production and operation engineer is to manage and to provide- with his experience-the growth and development of enterprises specialized in businesses and services, as well as to have the capability of solving problems, adapting the enterprises with the new technology that globalization brings. This work that we are presenting uses a methodology of engineering in process, a model system of Enterprise Resource Planning- ERP- and a strategic plan, tools that are needed in order to optimize and improve the performance of an enterprise. To do so, we are focusing in USEM (Unidad de Servicios y Emergencias Médicas Co.), a company that provides out-patients medical services, which requires a strategy to become a leader enterprise in this kind of services in Cuenca.

Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Índice de Contenidos.....	vi
Índice de Ilustraciones y cuadros.....	ix
Índice de Anexos.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPITULO 1: PROCESO DE REINGENIERÍA

Introducción.....	3
1.1. Definición de reingeniería de procesos.....	4
1.2. Principios de la reingeniería.....	8
1.3. Características de la BPR.....	9
1.4. Instrumentos y técnicas de la BPR.....	11
1.5. Lo que no es reingeniería.....	13
1.6. Metodología para la reingeniería.....	13
1.7. Etapa de Preparación.....	16
1.7.1. Reconocer la necesidad.....	18
1.7.2. Desarrollar consenso ejecutivo.....	22
1.7.3. Capacitar al equipo.....	24
1.7.4. Planificar el cambio.....	25
1.8. Etapa de Identificación.....	26
1.8.1. Modelar clientes.....	27
1.8.2. Definir y medir rendimiento.....	30
1.8.3. Definir entidades.....	31
1.8.4. Modelar procesos.....	34
1.8.5. Identificar actividades.....	37
1.8.6. Correlacionar la organización.....	39
1.8.7. Fijar prioridades de procesos.....	40
1.9. Etapa de Visión.....	42

1.9.1.	Entender la estructura del proceso	45
1.9.2.	Identificar actividades de valor agregado.....	46
1.9.3.	Referenciar (benchmark) el rendimiento	48
1.9.4.	Calcular oportunidades.....	50
1.9.5.	Visualizar el ideal (externo).....	50
1.9.6.	Visualizar el ideal (interno)	51
1.9.7.	Integrar visiones.....	51
1.10.	Etapa de solución (Diseño técnico)	52
1.10.1.	Modelar relaciones de entidades	53
1.10.2.	Instrumentar e informar	54
1.11.	Etapa de solución (Capital Humano).....	55
1.11.1.	Facultar al personal que tiene contacto con el cliente	56
1.11.2.	Identificar grupos de características de cargos.....	58
1.11.3.	Definir cargos y equipos.....	59
1.11.4.	Definir necesidades de destrezas y personal.....	59
1.12.	Etapa de transformación.....	60
1.12.1.	Completar el diseño del sistema.....	61
1.12.2.	Construir el sistema	65
1.12.3.	Capacitar al personal.....	66
	Conclusiones	67

CAPITULO 2: PLANEACIÓN DE RECURSOS EMPRESARIALES (ERP)

	Introducción.....	69
2.1.	El valor de la Planeación de Recursos Empresariales (ERP)en los negocios.	70
2.2.	Sistemas integrados de información.....	71
2.3.	Planificación a través de una cadena de suministros	73
2.4.	Funcionalidades del ERP	76
2.4.1.	Módulos del ERP	77
2.4.2.	Plantilla ERP para una empresa de servicios.....	78
2.4.3.	Sistema ERP ideal para USEM Cía. Ltda.	81
2.5.	Factores que se deben considerar para implementar un sistema ERP	82
2.6.	Ventajas del ERP y Análisis Costo- Beneficio	84
2.6.1.	ROI Retorno de la Inversión	86
2.6.3.	Factores claves para incrementar el ROI	87

2.6.4. Cambio requerido para el resultado esperado	87
2.7. Un mercado en expansión	88
Conclusiones	90

CAPITULO 3: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE USEM

Introducción	91
3.1. Generalidades sobre planeación estratégica.....	92
3.2. Pensamiento Estratégico	93
3.2.1. Valores Estratégicos.....	94
3.2.2. Misión.....	95
3.2.3. Visión.....	100
3.2.4. Estrategia	102
3.3. Planeación a largo plazo	106
3.3.1. Áreas estratégicas críticas.....	106
3.3.2. Asuntos estratégicos críticos.	107
3.3.3. Objetivos a largo plazo.....	107
3.3.4. Plan estratégico de acción	109
3.4. Planeación Táctica.....	111
3.4.1. Cuestiones y áreas críticas de resultados	111
3.4.2. Indicadores clave de desempeño.....	113
3.4.3. Objetivos a corto plazo	114
3.4.4. Plan operativo anual.	116
Conclusiones	118
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	120
BIBLIOGRAFIA	121

Índice de Ilustraciones y cuadros

Figura 1.1. Modelo de proceso	7
Figura 1.2. Mejora de las empresas con la BPR	8
Figura 1.3. Esquema de la etapa de Preparación.....	18
Figura 1.4. Análisis FODA de USEM Cía. Ltda.	20
Figura 1.5. Agenda de capacitación para el proceso de reingeniería	24
Figura 1.6. Esquema de la etapa de Identificación	27
Figura 1.7 Modelo de cliente de USEM.....	29
Figura 1.8. Tiempo de respuesta por tipo de urgencia.	30
Figura 1.9. Entidades y estados de USEM Cía. Ltda.	34
Figura 1.10. Modelo del proceso: Recepción de llamada de emergencia	35
Figura 1.11. Modelo del proceso: Consulta externa.....	36
Figura 1.12. Modelo del proceso: Traslado en ambulancia situación de emergencia	37
Figura 1.13. Recepción de llamada de emergencia: actividades principales.....	38
Figura 1.14. Consulta externa: actividades principales	38
Figura 1.15. Traslado ambulatorio (emergencia): actividades principales.....	39
Figura 1.16. Diagrama organizacional de USEM Cía. Ltda.	40
Figura 1.17. Matriz de correlación, procesos de USEM Cía. Ltda.	41
Figura 1.18. Matriz de prioridades de USEM Cía. Ltda.	42
Figura 1.19. Esquema de la etapa de Identificación	44
Figura 1.20. Estructura de procesos de USEM Cía. Ltda.	46
Figura 1.21. Valor de las actividades.....	47
Figura 1.22. Matriz de oportunidades USEM Cía. Ltda.	50
Figura 1.23. Esquema de la etapa de Solución (Diseño Técnico).....	53
Figura 1.24. Modelo de relación de las entidades	54
Figura 1.25. Matriz de instrumentación	55
Figura 1.26. Esquema de la etapa de Solución (Capital Humano)	56
Figura 1.27. Empleos y responsabilidades de USEM Cía. Ltda.....	57
Figura 1.28. Matriz de evaluación de cargos	58
Figura 1.29. Necesidades de Personal USEM Cía. Ltda.	59
Figura 1.30. Esquema de la etapa de Transformación.....	60
Figura 1.31 . Vista panorámica del proceso Recepción de Llamada de emergencia.....	64
Figura 1.32. Vista panorámica del proceso Consulta Externa	64

Figura 1.33. Vista panorámica del proceso Traslado ambulatorio situación de emergencia.	65
Figura 1.34. Estructura del sistema rediseñado.....	66
Figura 1.35. Nueva cadena de valor de USEM Cía. Ltda.	67
Figura 2.1. Evolución de los sistemas de información	73
Figura 2.2. Cadena de suministros USEM Cía. Ltda.	76
Figura 2.3. Estructura ERP para USEM Cía. Ltda.	78
Figura 2.4. Plan piloto ERP de USEM Cía. Ltda.....	81
Figura 2.5. Proceso de competitividad	88
Figura 3.1. Determinación de los valores estratégicos	94
Figura 3.2. Evolución de mercado proyectado	98
Figura 3.3. Matriz de decisión de factores estratégicos	103
Figura 3.4. Objetivos a Largo Plazo	1037
Figura 3.5. Cuestiones críticas.....	112
Figura 3.6. Indicadores clave de desempeño.....	113
Figura 3.7. Objetivos a corto plazo	115

Índice de Anexos

ANEXO 1: Situación actual de USEM Cía. Ltda.

ANEXO 2: Estudio de mercado

ANEXO 3: Cadena de valor de USEM Cía. Ltda

ANEXO 4: Matriz ERP de USEM Cía. Ltda

ANEXO 5: Contabilidad de Throughput

ANEXO 6: Plan Estratégico de Acción y Plan Operativo Anual de USEM Cía. Ltda

Bermeo Córdova María Dolores
Maldonado Matute Juan Manuel
Trabajo de Graduación
Ing. Iván Andrade Dueñas
Abril del 2009

Estudio de factibilidad para la implementación de un sistema de Planificación de Recursos Empresariales ERP en una empresa de servicios

INTRODUCCIÓN

En el mercado globalizado, dinámico y altamente competitivo de hoy en día; los sistemas de producción se orientan a la generación de bienes y servicios; es por eso que hemos creído interesante orientar este estudio de graduación hacia los sistemas que se dedican a la creación de servicios.

La idea nace a raíz de que en los estudios realizados a lo largo de nuestra formación académica, hemos encontrado que al sector de servicios se le debe dar la misma importancia que al sector manufacturero. Es por eso que hemos decidido enfocarnos en una área en donde los conocimientos acerca de producción y la administración de operaciones, pueden ser instrumentos muy valiosos como gestores de cambio.

Dentro del sector de los servicios una de las ramas más importantes por su repercusión en la sociedad es la medicina, debido a que mejora la calidad de vida y ayuda a preservarla. En el país existen diferentes opciones de empresas bien establecidas y que brindan este servicio al conglomerado nacional. En Cuenca una de ellas es USEM.

Desde hace algunos años las empresas que brindan servicios médicos en la ciudad de Cuenca (hospitales, clínicas, centros de salud, etc.), se han mantenido con un enfoque tradicional que no brinda un servicio que se ajuste a las necesidades o prioridades de sus clientes.

De esta manera hace 17 años nació USEM con el objetivo de personalizar la prestación de servicios médicos, pero debido a que en aquel entonces no

existía una cultura de optimización de los recursos empresariales como hoy en día viene sucediendo, la empresa creció descuidando su sistema de gestión empresarial.

USEM, desde sus inicios siempre estuvo en constante crecimiento no solo económicamente sino estructuralmente en todos sus aspectos (infraestructura, talento humano, portafolio de productos, etc.) convirtiéndose en aquel entonces en una de las empresas líderes en el mercado de servicios médicos pre-hospitalarios en la ciudad de Cuenca. Sin embargo con el transcurso del tiempo y debido a que la empresa tenía un crecimiento estable, no se prestó la debida atención a otros aspectos importantes como generar una estrategia adecuada que le permita incrementar la eficacia, eficiencia y respuesta global de la empresa hacia el mercado.

Para ese entonces las consecuencias de la omisión de este aspecto tan importante no representaban un evidente problema para la empresa, pero con el pasar del tiempo esta falta de planeación estratégica hizo que empezaran a aparecer ciertos problemas logísticos en la organización lo que desencadenó en un estancamiento de la empresa.

Es por eso que mediante este trabajo se propondrá una estrategia empresarial que luego de la utilización de ciertas herramientas de gestión como la reingeniería de procesos, la planeación estratégica y la integración basada en un sistema ERP buscará alcanzar la consolidación de los procesos organizacionales, con miras a optimizar y efectivizar el funcionamiento de USEM, con el fin de colocarla entre las empresas líderes de Cuenca, proyectando una imagen de una empresa renovada y sólida capaz de responder de manera rápida y eficaz a un mercado cada vez más exigente.

CAPÍTULO 1

PROCESO DE REINGENIERÍA

Introducción

La reingeniería debe entenderse como una reacción para lograr el cambio de las realidades empresariales que están estancadas por efectos de la inercia. Además pretende aportar soluciones que permitan combatir los retos que imponen los clientes, las barreras que suponen la competencia y sobre todo los riesgos que implica el cambio profundo y fugaz de la realidad empresarial.

USEM, es una empresa que requiere definir y estructurar correctamente sus procesos, para esto se cuenta con la apertura y aceptación del directorio y gerencia, actores fundamentales para el éxito de este proceso.

Se considera al proceso de reingeniería como la primera etapa del estudio de factibilidad para la implementación de un sistema ERP, pues es necesario que la organización tenga bien claros cuales son y como funcionan sus procesos en las distintas áreas funcionales administrativas, financieras y de gestión empresarial.

Los objetivos que se pretende con este proceso de reingeniería son:

- Lograr mayor conocimiento y control de los procesos
- Conseguir mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del servicio.
- Obtener mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas

- Conseguir un mejor flujo de información y materiales
- Ganar mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes.
- Obtener mayores beneficios económicos debido; tanto a la reducción de costes asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.

1.1. Definición de reingeniería de procesos

La Reingeniería de Procesos, o BPR (Business Process Reengineering), puede considerarse una de las herramientas de gestión que aparece a finales de la década de los ochenta, de la mano de dos autores: Michael Hammer y James Champy.

Para poder llegar a una definición válida de Reingeniería de Procesos debemos partir de una situación previa en la cual nos hacemos una pregunta: "Si tuviéramos que volver a crear la empresa desde cero, teniendo en cuenta lo que ya sé y la tecnología disponible, ¿cómo sería mi nueva empresa?". A pesar de que existe un consenso generalizado acerca de que la BPR que incluye un rediseño radical de los procesos de la empresa para alcanzar mejoras drásticas en la gestión, existen muy diversas definiciones de entre las cuales destacamos dos enunciados:

- "análisis y diseño de los flujos de trabajo y procesos dentro y entre organizaciones" (17)
- "reconsideración, reestructuración y racionalización de las estructuras de negocio, procesos, métodos de trabajo, gestión de sistemas y relaciones externas, a través de los cuales creamos y distribuimos valor..." (17)

También existe el propuesto por los padres de la reingeniería; Hammer y Champy que indican que la "Reingeniería es la revisión **fundamental** y el rediseño **radical** de **procesos** para alcanzar mejoras **espectaculares** en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez"(7).

Profundizando en esta definición observamos que contiene cuatro conceptos claves:

1. **Fundamental:** La dirección de la empresa una vez que ha decidido realizar el proceso de reingeniería deberá preguntarse: ¿Por qué hacemos las cosas de esta manera?, ¿No hay una forma mejor de hacerlas? Estas dudas ayudan al empresario a evaluar el funcionamiento de su empresa. La Reingeniería nos dice que hacer y como poner en marcha un proceso rediseñado. Muchas veces el equipo de reingeniería se limita en el cómo hacer, sin tomar en cuenta la posibilidad de dejar lo que está haciendo para realizar procesos completamente nuevos. La reingeniería se centraliza en lo que una empresa "debe ser" y no en lo que "es".
2. **Radical:** Para llegar a la raíz de las cosas, es necesario un cambio radical. Hablar de rediseño implica hacer cambios sustanciales y abandonar completamente lo viejo. Hay veces en que el empresario confunde a la reingeniería como una modificación o mejora de lo que está instalado y esto es un concepto erróneo, lo que la reingeniería busca es un descarte de todas las estructuras y procedimientos existentes para llegar a maneras absolutamente distintas de realizar el trabajo. Ejecutar un proceso de reingeniería es reinventar procesos, funciones y responsabilidades.
3. **Espectacular:** Los resultados de mejora de la Reingeniería de Procesos deben ser espectaculares y no marginales o incrementales (propias de procesos de mejora o modificación leve). Debemos asociar el concepto de BPR a grandes niveles de rendimiento. El análisis de sus resultados serán los que deciden si se necesita o no realizar una Reingeniería de Procesos

Según Hammer y Champy, existen tres tipos de compañías que emprenden la BPR:

En primer lugar las empresas con graves problemas de subsistencia y que se encuentran en situaciones de inestabilidad económica, la desesperación y temor las lleva a buscar una salida, recurriendo de esta manera a realizar un proceso de reingeniería. Estas empresas necesitan de un cambio radical en sus procesos y gestión empresarial para conseguir mejoras inmensas que las permitan seguir en el mercado y no ser eliminadas por la competencia.

Es así que se decide por hacer reingeniería, conscientes que si no se obtiene los resultados esperados, será mejor liquidar la empresa.

En segundo lugar, se encuentran aquellas empresas aún estables pero que su gestión administrativa y su tecnología esta cerca de una posible crisis, sin embargo aun está a tiempo de detectar con anticipación estos posibles problemas.

Estas empresas optan por realizar una reingeniería ya que el mercado continuamente presenta nuevas amenazas ya sea a través de la crisis económica, de sus competidores, o cambios en las preferencias de los potenciales clientes. Este proceso de BPR permitirá a la empresa estar preparada frente a estos escenarios; y sobre todo a prevenir antes de una posible crisis.

Y el tercer tipo de empresas que resuelven realizar un proceso de BPR lo componen aquellas que se encuentran estables y en óptimas condiciones. Estas empresas son motivadas a través de su alta administración a estar mejorando continuamente, optimizando sus recursos y evaluando su desempeño, es decir compañías que tienen por visión convertirse en empresas líderes y con aspiraciones de llegar todavía más alto. Este tipo de empresas consideran a la BPR como una oportunidad de crecer en el mercado, y de convertirse en una amenaza para sus competidores. Este proceso de reingeniería asegurará una ventaja competitiva frente a empresas de la misma línea de negocio.

Una vez que se ha decidido poner en marcha este proceso de BPR, los directivos de la empresa aun sienten temor a que se produzca un cambio radical en el funcionamiento operativo y administrativo de su empresa, pues resulta complicado plantear la reinvención de los sistemas que funcionan correctamente. Hammer y Champy defienden que "el sello de una empresa de verdadero éxito es la voluntad de abandonar lo que durante largo tiempo ha tenido éxito. Una compañía realmente grande abandona de buen grado prácticas que han funcionado bien durante largo tiempo, con la esperanza y la expectativa de salir con algo mejor (7)"

4. **Procesos:** Palabra clave para el equipo encargado de la BPR en la compañía. Con la aparición de la Reingeniería de Procesos , se cambió la cultura de muchas organizaciones de realizar cambios en tareas, oficios, responsables y no llegar al punto clave del funcionamiento de su empresa; gracias a esta nueva manera de evaluar y mejorar la actividad de un empresa, este proyecto de reingeniería se concentra en cada proceso, entendiéndolo como un serie de actividades relacionadas entre sí que transforman distintas entradas (insumos) mediante la utilización de diversos recursos y procedimientos en salidas con valor agregado (productos), que pueden ser útiles para un proceso siguiente o para ser consumidas directamente. Los procesos se componen de tres tipos de actividades principales: las que agregan valor (actividades importantes para los clientes), actividades de traspaso (actividades que mueven el flujo de trabajo a través de límites funcionales, departamentales u organizacionales), y actividades de control (las que se crean para controlar el flujo de procesos).

Por tanto las compañías deben mentalizarse de que la importancia de las tareas, objeto de estudio en la mayor parte de las empresas, se encuentra condicionada por la visión de conjunto que implica el proceso.



Figura 1.1. Modelo de proceso

La reingeniería de procesos debe enfocarse en aquellos procesos que agregan valor al cliente, denominándolos procesos estratégicos los mismos que permitirán alcanzar los objetivos, las metas, el posicionamiento y la estrategia declarada de la empresa.

Con este proceso de reingeniería de procesos se desea logra una mejora sustancial en el rendimiento de la empresa, que nos permita tener una ventaja competitiva frente a la competencia.

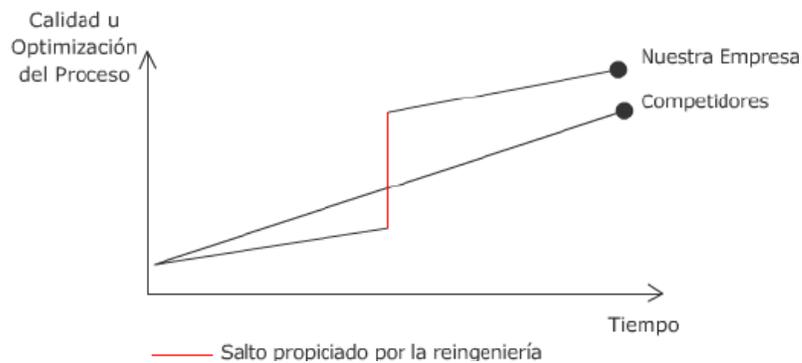


Figura 1.2. Mejora de las empresas con la BPR

1.2. Principios de la reingeniería

Con el transcurso de los años y con la experiencia de algunos grupos empresariales que han hecho reingeniería en sus organizaciones, se han resumido los siguientes conceptos que se detallan a continuación:

1. Se necesita el apoyo de la alta administración de la empresa, que se convertirá en patrocinador de este proyecto.
2. La misión, visión y estrategia empresarial deben conducir las actividades de este proceso de BPR.
3. El objetivo es diseñar un producto que satisfaga al cliente.
4. Hay que concentrarse en los procesos que agregan valor al cliente y al negocio.
5. Un estudio de mercado identificará las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción será el indicador que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos.

6. Es necesaria la flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan. Si bien son necesarios planes de actuación, dichos planes no deben ser rígidos, a medida que se desarrolla el programa de BPR y se obtienen las primeras evaluaciones de los resultados obtenidos.
7. Cada proyecto de Reingeniería se debe adoptar al tamaño y línea de negocio de la empresa.
8. Se requiere el establecimiento de un efectivo sistema de medición del grado de cumplimiento de los objetivos. En muchos casos, el tiempo es un buen indicador, sin embargo, no es el único posible y en determinadas ocasiones no es el más adecuado. Usaremos en nuestro caso el reporte de control de calidad el mismo que mide la satisfacción del cliente una vez terminado el servicio.
9. Se debe tener en cuenta el factor humano para evitar o reducir la resistencia al cambio, lo cual puede provocar un fracaso, o al menos retrasos en el programa si es que no se toman medidas oportunas tales como la capacitación y la inducción que el empleado debe recibir antes ofrecer el servicio al cliente.
10. La BPR no debe ser visto como un proceso único, que se deba realizar una sola vez dentro de la organización, sino se lo debe concebir como un proyecto de mejoramiento continuo con nuevos objetivos a cumplir.
11. La comunicación se constituye una herramienta indispensable a todos los niveles de la organización.

1.3. Características de la BPR

Los objetivos de todo proceso de Reingeniería pretenden alcanzar reducciones de costes, mejoras de la calidad y del servicio al cliente. Entre las características de la BPR tenemos:

1. **Unificación de tareas:** Es necesario que la alta dirección de la empresa que tiene un visión general de cómo funcionan la empresa, se encargue de unificar las tareas a fin de integrar los procesos. Esto permitirá desarrollar un estudio y análisis exitoso de los procesos. La unificación de varias tareas ha de optimizar recursos, tiempos y reducir errores.

2. **Participación de los trabajadores en la toma de decisiones:** Cada trabajador toman sus propias decisiones y asumen las responsabilidades relacionadas con su trabajo, de acuerdo al orden jerárquico de la empresa. Esto, en cierta medida contribuye a que cada empleado se convierta a su vez en su propio jefe. Para el éxito de este proceso es necesario el apoyo, la disciplina, la confianza, la capacidad de adaptación de todos los trabajadores implicados en este proceso de BPR. Con la participación activa y responsable de los trabajadores se reducirán plazos en el desarrollo de las actividades.
3. **Cambio del orden secuencial por el natural en los procesos:** Las actividades dentro del proyecto de BPR, se desarrollarán en el orden en el que se beneficie a los procesos, olvidándonos del orden tradicional que indiquen los manuales de procedimientos establecido por la empresa. La finalidad perseguida por esta nueva forma de trabajar es la de ahorrar tiempo y lograr la mayor reducción posible en los plazos establecidos, además de no limitarnos a una forma de llevar los procesos sino más diseñarlos y ordenarlos correctamente.
4. **Realización de diferentes versiones de un mismo producto:** Se deberá diseñar nuevas versiones de un mismo producto con el fin de responder a nuevos requerimientos de potenciales clientes.

Actualmente estamos cursando una situación de crisis económica y esto nos obliga a no solo cumplir con los gustos, las necesidades y las características de los clientes sino más bien a analizar y modificar los costos de los productos.

La diversificación de productos, nos permitirá llegar a diferentes segmentos de mercado, diferenciándonos de los competidores y respondiendo más satisfactoriamente a las necesidades de los consumidores a los que va destinada cada una de las versiones de dicho producto.

5. **Reducción de las comprobaciones y controles:** se trata de establecer un plan de evaluación y control que contemple solamente los

controles que tienen relevancia. Actuando de esta manera se agiliza y flexibiliza la estructura organizativa.

6. **Papel protagonista del responsable del proceso:** en su figura recae la función de ejercer eficientemente el proceso como único garante de su cumplimiento.
7. **Operaciones híbridas:** Hammer y Champy describen a las operaciones híbridas como las operaciones que gozan de una naturaleza dual. Se pueden considerar centralizadas y descentralizadas simultáneamente ya que se pretende disfrutar de las ventajas que presenta cada una de las dos opciones. Las distintas unidades pueden trabajar con un elevado grado de autonomía sin perder las ventajas que aporta la coordinación entre las mismas.

1.4. Instrumentos y técnicas de la BPR

Como ya se ha venido mencionado, el objetivo fundamental de todo programa de Reingeniería es la mejora radical, no la mejora parcial de los procesos. Sin embargo, hasta el momento no se han mencionado los instrumentos y técnicas que se deberán emplear para alcanzar dichos objetivos. Diferentes autores proponen diversos instrumentos de entre los cuales se resaltan los siguientes:

1. **Visualización de procesos:** El éxito de este proyecto se debe a la correcta visualización que se tenga de cada uno de los procesos. Se deberán analizar y rediseñar paso a paso todas las tareas elementales, así como también se deberá tomar en cuenta los costes que este implica, así como los plazos de cada fase.
2. **Investigación operativa:** la investigación operativa (IO) es una metodología que proporciona las bases empíricas para la toma de decisiones, además de ayudar a mejorar la entrega de servicios. La IO utiliza técnicas sistemáticas de investigación en cinco pasos básicos:
 - identificación del problema,
 - selección de la estrategia de solución,
 - prueba de la estrategia y evaluación,

- difusión de los resultados y, finalmente,
 - la utilización de los resultados.
3. **Gestión del cambio:** para llevar a cabo un programa de Reingeniería de Procesos, es muy importante tener en cuenta el factor humano, y por tanto la gestión del cambio organizativo. Un cambio tan drástico como el que propone la Reingeniería puede provocar ansiedad y resultar traumático para los empleados de la compañía, ya que, de repente, van a escuchar cómo los directivos les dicen que el modo en el que hacían las cosas hasta el momento ya no sirve y hay que aprender mecanismos completamente nuevos. Debido a que, como ya sabemos, la BPR es un proceso que compete a todos los empleados de la compañía en la mayor parte de las ocasiones, la gestión del cambio mediante grupos piloto, sistemas de adaptación, etc. se convierte en una herramienta casi imprescindible para evitar que la BPR fracase por la resistencia que el factor humano presenta.
 4. **Benchmarking:** esta técnica consiste en comparar procesos entre empresas de la misma línea de negocio y superar a los competidores tomando como referencia a los líderes del sector. Se trata de analizar los puntos fuertes y débiles de los productos líderes en el mercado, con el fin de obtener la mayor información posible de los procesos operativos en las organizaciones responsables de dichos productos. Esta técnica se emplea habitualmente para encontrar nichos de mercado en los que podrían tener demanda nuestros productos. No obstante, también se puede aplicar a la BPR a la hora de estudiar las soluciones adoptadas por la competencia.
 5. **Infotecnología:** según Hammer, esta es la herramienta básica de la Reingeniería, porque le permite a la compañía rediseñar sus procesos. Para poder aplicar la informática a la BPR es necesario pensar en forma inductiva: la capacidad de reconocer primero una solución poderosa y en seguida buscar los problemas que ella podría resolver, problemas que la compañía probablemente ni sabe que existen.

1.5. Lo que no es reingeniería

La Reingeniería no es igual que la automatización, ya que esta última, en palabras de Hammer, "no es más que ofrecer maneras más eficientes de hacer lo que no se debe hacer"(7).

No se trata de modificar procesos o de mejorar lo deficiente, se trata de reinventarlo de forma que sea eficiente desde su concepción.

Como dice Hammer y Champy : "No se trata de reestructurar o reducir algo que consiste en hacer menos empleando menos, sino en reinventar algo mucho más difícil, que consiste en hacer más empleando menos"(7).

Muchos empresarios confunden a la Reingeniería como un proceso de reorganización. La reorganización de una empresa suele desembocar en el aplanamiento de sus estructuras jerárquicas, algo que sí se puede obtener como uno de los resultados de BPR. Sin embargo, la reingeniería no se enfoca en la estructura organizacional sino que lo hace en la estructura de sus procesos.

No sirve de nada diseñar una nueva organización jerárquica con menos niveles y que resulte más eficiente, si los procesos viejos se mantienen, permaneciendo con ellos la ineficiencia en el ciclo productivo. Al centrarse en los procesos, la BPR obtiene grandes resultados tales como: la eliminación de gran parte de los trámites burocráticos. Para ello, se rediseñan los procesos de forma que no estén fragmentados, puesto que la burocracia se ha convertido en el remedio que permite mantener cierto orden teniendo procesos fraccionados. Es en este momento, cuando la compañía puede prescindir de su burocracia.

1.6. Metodología para la reingeniería

A pesar del que la metodología planteada por Hammer y Champy es la que dio origen al concepto de reingeniería, hay que ser realistas y tener claro de que no es tan sencillo hoy en día tomar todo lo que se tiene en una organización, desecharlo y comenzar de cero; simplemente al fijarnos en el dinamismo que ejercen empresas a nivel global , podemos darnos cuenta

que la competencia que libran entre si no permite tomarse el tiempo que requiere un proceso de reingeniería tal y como fue concebido por sus creadores.

Actualmente existen autores que tomando en cuenta la complejidad que conlleva realizar un proceso de BPR como fue concebido en sus inicios, han propuesto nuevas teorías en las que no se desecha por completo lo existente en las compañías, ya que afloran muchos factores que pueden ser tomados como marco de referencia y permitimos no comenzar el proceso en el vacío. Iniciar desde cero puede causar que el ejecutor del proceso de BPR se desoriente y no sepa que rumbo tomar frente a ciertas circunstancias. Es así que esta metodología de la Reingeniería rápida, es una manera sistemática o claramente definida de alcanzar un fin. La BPR ofrece un método que ayuda al equipo de reingeniería a encontrar el cambio radical que ha de ser el factor decisivo en la gestión empresarial.

La metodología Rápida Reingeniería promueve la participación del factor humano y según Manganelli y Klein autores del libro "Cómo hacer Reingeniería" (11), ayuda a esclarecer cuestiones como:

- Estrategias corporativas y de proceso.
- Expectativas y percepción de los clientes.
- Aspectos de valor agregado de los procesos claves.
- Potencial de cambio radical.
- Deficiencias de los procesos actuales y el potencial de cambio radical.
- Visión de lo que puede ser si se satisfacen las expectativas del cliente y se eliminan las deficiencias.
- Oportunidades de combinación e integración del proceso.
- Aporte de los procesos de apoyo.
- Utilización de la tecnología para hacer posible el cambio radical.
- Reestructuración organizacional y administración de procesos.
- Posicionamiento y capacitación de recursos humanos.
- Subvisiones y alternativas de implementación.

Dicho en otras palabras, una metodología es una manera sistemática de alcanzar un fin. Una metodología de éxito para la reingeniería de procesos según palabras de Manganeli y Klein tiene que:

- Empezar por desarrollar una clara explicación de las metas y las estrategias corporativas.
- Considerar la satisfacción del cliente como la fuerza impulsora de estas estrategias y metas.
- Referirse a los procesos antes que a las funciones y poner de acuerdo los procesos y las metas corporativas.
- Identificar los procesos de valor agregado, juntamente con los procesos de apoyo que contribuyen a dicho valor.
- Hacer uso apropiado de técnicas administrativas y herramientas probadas y disponibles para asegurar la calidad de la información.
- Proporcionar lo necesario para el análisis de las operaciones corrientes e identificar los procesos que no son de valor agregado.
- Facilitar el desarrollo de visiones de avances decisivos que representen cambios radicales antes que incrementales. Fomentar y estimular el pensamiento como medio de alcanzar y evaluar esas visiones.
- Considerar soluciones en que el facultar a los empleados y el uso de la tecnología, sean las bases para poner en marcha los cambios.
- Permitir el desarrollo de un proyecto completo para dar a los que toman las decisiones, información y argumentos convincentes.
- Desarrollar un plan de implementación factible para especificar las tareas, los recursos y la programación de los hechos después de la aprobación.

La Rápida Re es una metodología de cinco etapas que permite alcanzar resultados de manera rápida y efectiva llevando a cabo cambios importantes en los procesos estratégicos que agregan valor para el cliente. La metodología usa una serie de herramientas administrativas para el

análisis de información en busca de oportunidades de mejora y rediseño. La metodología de la Rápida Re está diseñada de tal manera que no se necesita del trabajo de expertos para poderla llevar a cabo, en lugar de esto busca que sea la misma gente de la organización la que impulse y apoye la consecución del proyecto. Cada una de las cinco etapas comprende una parte lógica del proceso de reingeniería y produce resultados en las etapas subsiguientes. En resumen, estas etapas son:

- **Etapa 1- Preparación:** Empieza lógicamente con la justificación del proyecto que contempla las metas y los objetivos que se buscan como avance decisivo del negocio. preparación también establece claramente el vínculo esencial entre las metas decisivas del negocio y el rendimiento de procesos rediseñados, y define los parámetros del proyecto tales como: costos, riesgos y cambio organizacional.
- **Etapa 2- Identificación:** Desarrolla un modelo del negocio, orientado al cliente; identifica los procesos que agregan valor; mide su rendimiento e impacto con los objetivos y metas esperadas.
- **Etapa 3- Visión:** Busca oportunidades de avance decisivo en los procesos; los analiza y los estructura como "visiones" de cambio radical.
- **Etapa 4- Solución:** En realidad, se divide en dos subetapas: una para desarrollar el diseño "técnico" necesario para implementar las visiones, y la otra comprende el capital humano que tendrá a su cargo el proceso rediseñado.
- **Etapa 5- Transformación:** Realiza las visiones de proceso (y las subvisiones para los períodos de transición), con pruebas piloto y de plena producción de los nuevos procesos.

1.7. Etapa de Preparación

El propósito de esta primera etapa de reingeniería es movilizar, organizar y estimular al equipo humano que va a realizar la reingeniería. La etapa de Preparación promueve un cambio organizacional, enmarcado en las metas y objetivos que la alta dirección de la empresa anhela con este proceso de reingeniería.

Las preguntas claves en esta etapa son:

- ¿Cuáles son los objetivos y las expectativas de los altos ejecutivos?
¿Cuál es su nivel de compromiso con este proyecto?
- ¿Cuáles deben ser las metas de este proyecto? ¿Cuán atrevidas podemos hacerlas sin sacrificar el realismo?
- ¿Quiénes deben estar en el equipo? ¿Qué combinación de destrezas y capacidades deben estar representadas en el equipo?
- ¿Qué destrezas y capacidades no están representadas por los miembros del equipo? ¿Cómo se pueden desarrollar o adquirir?
- ¿Qué habilidades de reingeniería tendrán que aprender los miembros del equipo?
- ¿Qué necesitamos comunicar a los empleados para merecer su apoyo y su confianza?

La etapa 1, Preparación, esta conformada por las siguientes tareas:

- Reconocer la necesidad
- Desarrollar consenso ejecutivo
- Capacitar al equipo de reingeniería
- Planificar el cambio

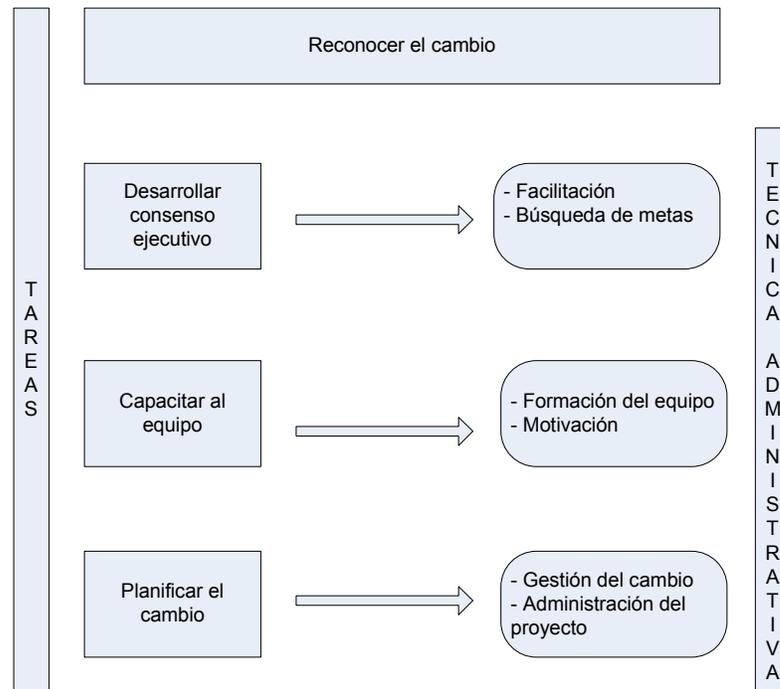


Figura 1.3. Esquema de la etapa de Preparación

1.7.1. Reconocer la necesidad

Al iniciar el proceso de reingeniería, la alta administración de la empresa se cuestiona en cuales son las necesidades que lo trajo a realizar un cambio en su gestión y motivada por el temor o ambición, resuelve rediseñar.

El patrocinio de la reingeniería debe ser impulsada por la alta administración, ya que es ella quien tiene la potestad para autorizar los cambios y sugerencias que se deriven de este proceso, además que se requiere de un liderazgo del tipo más visible.

El éxito de este proceso esta en detectar correctamente el patrocinador del proyecto, y se recomienda que sea el gerente o presidente de la compañía ya que su grado de autoridad permitirá comprender de forma global los procesos de la empresa.

Actualmente los servicios de salud pública han mejorado en el país y la competencia de empresas privadas que brindan servicios de salud

similares, entre las que se encuentra USEM, ha crecido rápidamente, por lo cual, la participación de la empresa en el mercado se ha visto amenazada. Esta razón ha sido el disparador que ha hecho que nuestra organización empiece a considerar medidas que le ayuden a mantener e incluso aumentar su participación de mercado.

Conocedores de esta realidad los directivos de USEM, han visto la necesidad de impulsar el proceso de reingeniería y se han comprometido a brindar todo el apoyo que se requiera para el éxito de este proyecto.

Se ha definido que el Gerente General de USEM será el patrocinador del proceso, ya que es la persona que tiene toda la autoridad y responsabilidad, la visión global y la mayor comprensión de sus procesos empresariales. Además es un miembro de la empresa que está consciente de las necesidades y de lo que se pretende lograr con el proyecto.

Para reconocer la necesidad de la empresa se ha visto conveniente realizar un análisis FODA de USEM. Un análisis FODA es un estudio que nos permite identificar, aspectos tanto internos (Fortalezas y Debilidades) como externos (Oportunidades y Amenazas) que influyen en la evolución de la organización. El propósito de este análisis es poder conocer las fortalezas que nos permitan aprovechar las oportunidades, para así lograr superar las debilidades y disminuir las amenazas, pero en esta instancia del proceso de reingeniería nos servirá para poder identificar los impulsores de la reingeniería de procesos.

ANÁLISIS FODA USEM CIA. LTDA.				
ASUNTO ESTRATÉGICO	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
FORTALEZAS				
La empresa cuenta con personal altamente capacitado	X			Médicos y paramédicos con especialización en el tratamiento de urgencias
Servicio médico permanente y personalizado	X			Se ofrece el servicio de médico a domicilio
Experiencia logística		X		La empresa tiene la experiencia de 17 años el mercado
DEBILIDADES				
Cobertura limitada	X			Actualmente el servicio cubre el perímetro urbano de Cuenca
Falta de equipos y sistemas de comunicación modernos	X			No se poseen la suficiente cantidad de equipos
Carencia de un plan ventas	X			No se consigue la cuota de mercado mensual que se tiene proyectada
Inexistencia de un sistema efectivo de servicio al cliente	X			Debería funcionar las 24 horas, al igual que el servicio médico
Imagen corporativa desgastada		X		Se necesita renovar la imagen de la empresa
OPORTUNIDADES				
Posibilidad de crear alianzas estratégicas	X			Existencia de EMI en Quito y EKO-Móvil en Guayaquil, posibles socios estratégicos
Crecimiento de afiliados por el posicionamiento		X		
AMENAZAS				
Crisis económica mundial	X			La reducción de remesas y la contracción económica de las empresas pueden hacer que lleguen a prescindir de nuestros servicios
Incremento de empresas que tratan de brindar servicios similares		X		

Figura 1.4. Análisis FODA de USEM Cía. Ltda.

Los aspectos estratégicos con ponderación A, son los de más relevancia para el funcionamiento de la organización y son los que se citarán a continuación.

Fortalezas:

- El personal médico de la empresa esta altamente capacitado para asistir al paciente frente a cualquier alteración de su salud.
- Hablamos de un servicio médico personalizado, ya que USEM brinda el servicio principalmente a sus afiliados; además de ser permanente ya que cubre las 24 horas, los 365 días del año.

Debilidades:

- USEM, forma parte del Servicio Nacional de Médico Móvil (SENAMEM) y cuyos integrantes son EMI de la ciudad de Quito y EKO-móvil de la ciudad de Guayaquil, sin embargo en la actualidad la cobertura de

USEM se limita solamente al perímetro urbano de la ciudad de Cuenca.

- El sistema de comunicación que maneja USEM es muy limitado. Actualmente cuenta con un radio base situado en la central de despacho y dos móviles, uno para el médico de turno y otro para el paramédico; quedando el médico de pre-turno sin radiodifusor. Además, la señal no siempre es buena y se emite un mensaje distorsionado pudiendo causar inconvenientes para que el equipo de traslado arribe de manera oportuna al lugar de la emergencia.
- El departamento de afiliaciones, no cuenta con un plan efectivo de ventas. Esto demuestra falta de organización, seguimiento y control en el funcionamiento de esta área, impidiendo al jefe de ventas superar el número base de afiliaciones que se proyecta para cada mes.
- La empresa cuenta con un sistema call center con personal y horario limitado; y sería contradictorio decir que se posee un servicio de 24 horas ya que para sugerencias o quejas se tiene que esperar horas laborables.

Oportunidades:

- Actualmente USEM mantiene convenios con empresas que brindan servicios similares al nuestro dentro del país. Sin embargo es necesario crear alianzas estratégicas con empresas o grupos empresariales sólidos y reconocidos a nivel internacional como es el "Sistema Integrado de Emergencias Médicas" (SIEM) esto nos permitirá brindar nuevos beneficios a nuestros afiliados y expandir el mercado hacia nuevos horizontes.

Amenazas:

- La situación económica mundial, que ha repercutido también en nuestro país ha provocado una disminución en las remesas

provenientes del extranjero, haciendo que USEM en algún momento tenga que reconsiderar sus costos de servicios.

- Actualmente han surgido nuevas empresas en la ciudad y el país que brindan servicios similares al de USEM creando competencia y rivalidad en el mercado.

1.7.2. Desarrollar consenso ejecutivo

Una vez que se ha decidido realizar el proceso de reingeniería, es necesario desarrollar un consenso ejecutivo, con el fin integrar todas las necesidades de la empresa y definir la metodología que se deberá seguir.

El consenso ejecutivo estará integrado por un director o presidente ejecutivo, y jefes departamentales. Estas reuniones tienen por objetivo educar al grupo gerencial en la metodología y terminología que van a usar; motivar al equipo humano, comprometerlos en el desarrollo del proyecto y fijar las metas que se desean alcanzar con este proyecto.

Se debe establecer un taller ejecutivo con la participación de todos los miembros del equipo de reingeniería, el objetivo de este taller es integrar y orientar al equipo humano. Se recomienda iniciar cada sesión con una orden del día, permita desarrollar las actividades planificadas de una manera organizada y productiva. Manganelli y Klein presentan tres tipos de equipos en este proceso: "El primero es el que ejecuta las etapas 1 y 2, Preparación e Identificación, los miembros de este equipo se deben escoger por su amplitud de conocimientos del negocio. El segundo tipo de equipo de reingeniería es el que ejecuta las etapas 3 y 4, Visión y Solución. Los miembros de este equipo se deben elegir por la profundidad de su conocimiento de los procesos específicos que se van a rediseñar, y por su creatividad. El tercer tipo de equipo es el que ejecuta la etapa 5, Transformación. Los miembros se deben designar por su habilidad en implementación."(11).

Una vez que se analizó el estudio FODA realizado en el punto anterior, la administración de USEM identificó tres metas de la empresa en el siguiente orden de prioridad:

- Mantener y tratar de aumentar la participación en el mercado, considerando la realidad económica mundial.
- Tener un plan de marketing que nos permita superar la crisis económica y captar nuevos segmentos de mercado para incrementar la participación en un 20% en el lapso de dos años.
- Ampliar el portafolio de servicios como medida para tratar de retener a los clientes frente a la crisis económica.
- Producir un rendimiento sobre la inversión del 20%.

Una vez que se han definido las metas, se procederá a determinar el equipo de reingeniería. Al ser USEM una empresa relativamente pequeña se ha considerado que el mismo grupo que se seleccione participará en todas las etapas del proceso.

Los procesos que se analizarán, son transfuncionales e interorganizacionales. Debido a esto se necesita un equipo que represente todas las disciplinas funcionales de la compañía. Los miembros del equipo no sólo proveerán información acerca de sus respectivas áreas y cómo les afecta el proceso, sino que también deberán representar a sus áreas concernientes.

A continuación se identifican a los actores internos y externos que conformarían el equipo de trabajo:

Actores Internos:

- Gerente
- Jefes Departamentales
- Personal Médico
- Personal Administrativo y Comercial.

Actores Externos:

- Ma. Dolores Bermeo Córdova
- Juan Manuel Maldonado Matute.

1.7.3. Capacitar al equipo

Esta tarea es clave en el proceso, ya que una explicación clara y concreta de la metodología permitirá el éxito de este proyecto. La capacitación se inicia planteando las expectativas de la administración. Se integrará al personal a través de actividades grupales, todo esto permitiría a los responsables de este proceso, aprender la metodología; conocer las herramientas físicas y automáticas, utilizar una terminología y asumir responsabilidades específicas.

Es necesario establecer una agenda de capacitación, con el tiempo suficiente para organizar al equipo, llevar a todos los miembros al mismo nivel de comprensión de los conceptos de BPR, y comunicar y discutir el mandato que dio la administración ejecutiva, aprender la metodología.

Actualmente las personas que conforman el equipo de reingeniería tienen una leve noción de lo que implica este proceso, aspecto que facilita de cierta manera la capacitación del personal. Además debido al tamaño de la organización los miembros del equipo de reingeniería se conocen unos a otros. Estos dos factores optimizan el desarrollo de la capacitación, ya que nos ayudan a ahorrar el tiempo que se debería emplear en actividades de integración y familiarización de conceptos.

Partiendo de estos supuestos se considerará la siguiente agenda de capacitación.

Agenda para la capacitación del proceso de Reingeniería	
Actividades - Día Uno <ul style="list-style-type: none"> - Revisión de conceptos y terminología de reingeniería. - Definición de la metodología y herramientas - Difundir los parámetros del proyecto. <ul style="list-style-type: none"> - Razones para emprender el proceso de reingeniería - Metas y objetivos de USEM - Etapa de Preparación <ul style="list-style-type: none"> - Revisión de términos, definiciones y tareas - Etapa de Identificación <ul style="list-style-type: none"> - Revisión de términos, definiciones y tareas - Etapa de Visión <ul style="list-style-type: none"> - Revisión de términos, definiciones y tareas 	Actividades - Día Dos <ul style="list-style-type: none"> - Etapa de Diseño Técnico <ul style="list-style-type: none"> - Revisión de términos, definiciones y tareas - Etapa de Capital Humano <ul style="list-style-type: none"> - Revisión de términos, definiciones y tareas - Etapa de Transformación <ul style="list-style-type: none"> - Revisión de términos, definiciones y tareas - Desarrollar plan del proyecto - Definir papeles y responsabilidades específicas - Preparar programa de acción

Figura 1.5. Agenda de capacitación para el proceso de reingeniería

1.7.4. Planificar el cambio

Reingeniería significa cambio en los procesos, en las funciones y responsabilidad en la estructura organizacional, esta tarea reconoce que existirá resistencia a este cambio pero que de igual manera hay que superarlo de la mejor manera. Para esto se deberá gestionar el cambio, creando un ambiente de confianza y transparencia durante el proceso. Esta gestión inicia identificando a las personas interesadas. Un correcto canal de comunicación entre el equipo de reingeniería asegurará que los interesados se mantengan informados de una manera constructiva y aporten con sus necesidades.

Manganelli y Klein enuncian que " la tecnología y las personas son la clave de la transformación de los procesos en la vida de los negocios" (11). Sin embargo un cambio de tecnología no significa un rediseño de procesos.

El propósito de esta tarea es lograr armonizar los intereses de todos los miembros de la empresa y para esto es necesario realizar un programa de gestión del cambio y un plan de comunicación que responda a los siguientes cuestionamientos:

- Qué información necesitarán las personas.
- Cuándo estará disponible esa información
- Cómo hacerla llegar a los que la necesitan.
- Mecanismos de retroinformación que permitan al equipo de reingeniería saber que ha sido recibida y entendida.

Conociendo el tamaño de la empresa, el *plan de gestión de cambio* de USEM, estará orientado a un número pequeño de empleados y su objetivo será informativo y más no pretenderá causar alarma entre el personal.

El plan de gestión se orientará a informar acerca de las nuevas funciones, responsabilidades y roles que podrían asumir los empleados, ya que debido a la naturaleza de la compañía se considera que ninguno llegaría a perder su relación laboral con la organización. Esta situación facilitará el buen desarrollo del proyecto, ya que uno de los principales temores que se

podrían suscitar con la noticia del proyecto, es que la gente considere que podría perder su empleo en un momento dado.

Este aspecto además abrirá la puerta a una efectiva comunicación y al apoyo que se requiera por parte del personal en algún instante determinado.

1.8. Etapa de Identificación

El objetivo de esta etapa es analizar y comprender el modelo de negocio con procesos que están encaminados a la prestación del servicio. Para este desarrollo se definirán a los clientes, indicadores de rendimiento y se identificarán aquellos procesos que agregan valor al cliente.

Esta tarea es clave en el proyecto de reingeniería, ya que el equipo de BPR con criterio y conocimiento deberá identificar los procesos que agregan valor (que podrían ser rediseñados) y minimizar aquellos que no lo hacen.

Cuestionamientos que se responden en el transcurso de esta tarea:

- ¿Cuáles son nuestros principales procesos?
- ¿En dónde se tocan las interfaces de estos procesos con las de los procesos de clientes y proveedores?
- ¿Cuáles son nuestros procesos estratégicos de valor agregado?
- ¿Cuáles procesos debemos rediseñar?

La estructura organizacional de muchas empresas están orientadas a que cada empleado cumpla con sus funciones y responsabilidades, limitándolo a conocer como se interrelacionan los procesos. De esta manera puede ser muy difícil que los empleados entiendan e identifiquen:

- Qué procesos existen.
- Cómo se relacionan entre sí.
- Cómo corresponden los procesos a funciones y organizaciones.
- Qué personas toman parte del proceso.
- Qué recursos se necesitan en cada proceso.
- Dónde y cuándo termina el proceso.

La etapa 2, Identificación, esta conformada por las siguientes tareas:

- Modelar clientes
- Definir y medir rendimiento
- Definir entidades
- Modelar procesos
- Identificar actividades
- Correlacionar organización
- Fijar prioridades de procesos

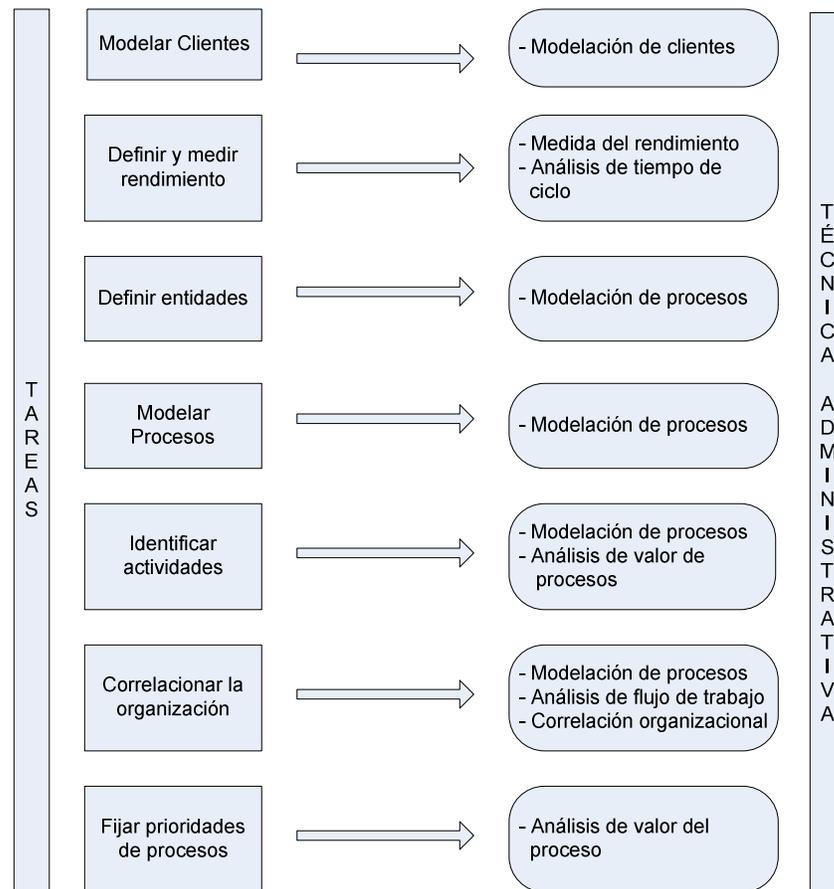


Figura 1.6. Esquema de la etapa de Identificación

1.8.1. Modelar clientes

En este paso se identifican los clientes externos, sus necesidades y deseos, y cual es la interacción de estos con la compañía.

Es sumamente importante iniciar el proceso de reingeniería definiendo primeramente cuáles son las necesidades y deseos de los clientes, ya que todo lo que hace una organización se debe a ellos. Sin importar cuáles sean los objetivos que se pretendan alcanzar con la reingeniería, si éstos no se enfocan en satisfacer las necesidades de los clientes, harán que a la larga no se alcance ninguno de los otros objetivos planteados.

La reingeniería tiene que iniciar definiendo al cliente: ¿quién es?, ¿Qué necesita o qué desea?, y ¿qué es importante para él?

En ocasiones existen en las compañías un conocimiento previo del cliente como resultado de estudios realizados por los departamentos de marketing o ventas, o por estudios encargados a empresas de consultoría externa. En este caso la información requerida en el proceso de reingeniería puede ser encontrada dentro de la misma empresa. Cuando esta información no resulta suficiente existen ciertas maneras de obtenerla: como puede ser el uso de encuestas o entrevistas personales con los clientes más representativos en la compañía.

Cuando se está en busca de las necesidades de los clientes, se debe distinguir entre lo que el cliente dice y lo que realmente desea. Otro factor a tener en cuenta es que se debe distinguir claramente quiénes son los clientes y saber modelarlos.

En la actualidad USEM se maneja con dos tipos de clientes localizados principalmente dentro del perímetro urbano de la ciudad de Cuenca:

- Clientes Familiares y
- Clientes Corporativos

Clientes Familiares se consideran a aquellas personas que han adquirido el servicio por su propia cuenta, es decir, sin la intervención de terceros como podrían ser las afiliaciones obtenidas por intermedio de las empresas donde trabajan dichos individuos.

El otro grupo de clientes lo conforman los llamados Corporativos. Este tipo de clientes se diferencia del anterior, en que por medio de un mismo

contrato se afilia a un grupo de personas que tiene una relación laboral con una empresa, la misma que es la solicitante del servicio. En este tipo de clientes se encuentran agrupadas instituciones tales como colegios, escuelas, empresas del sector industrial entre otras.

A diferencia de la mayoría de empresas a las que se brinda el servicio, el tipo de relación que existe entre cliente y empresa, es la que se limita propiamente a la entrega del servicio y todas las actividades que son necesarias para su normal desarrollo como son: actividades administrativas (facturación, pagos, consultas, etc.), y actividades propias del servicio (llamadas de urgencia, traslados y atención médica). En la figura 1.7 se puede visualizar el tipo de clientes a los que USEM brinda su servicio y la relación existente entre cliente y empresa.

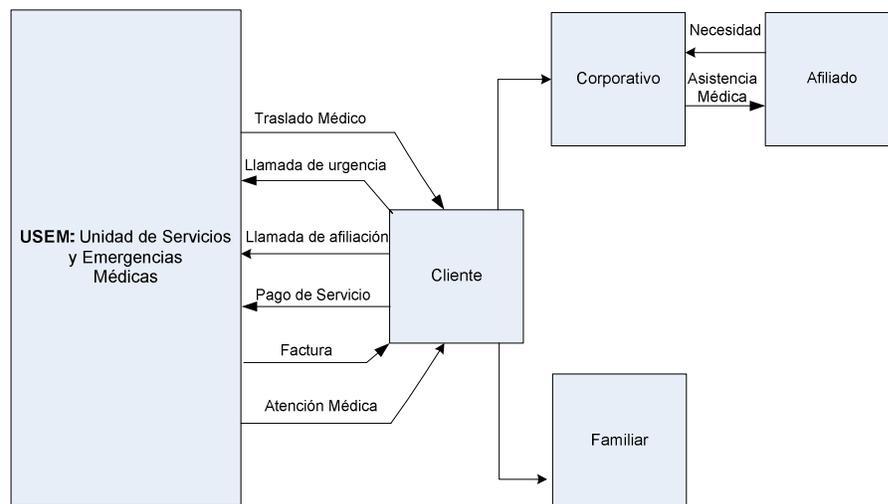


Figura 1.7 Modelo de cliente de USEM

Hace aproximadamente un año, USEM planteó la necesidad de realizar un estudio de mercado con el apoyo de una empresa consultora de la ciudad, siendo el objetivo de dicho estudio testear el mercado local y las necesidades de los actuales y potenciales clientes de la compañía.

Ya que parte fundamental del proceso de reingeniería es identificar las necesidades de los clientes, y aprovechando los resultados obtenidos en el estudio de mercado (ver anexo 2) se ha logrado definir de manera clara que es lo que realmente quieren los clientes de USEM. Este estudio será muy

importante ya que en etapas posteriores nos será útil para reestructurar tanto los procesos como el portafolio de servicios enfocándonos en las necesidades de los clientes.

1.8.2. Definir y medir rendimiento

En esta tarea se deben determinar los nuevos indicadores de rendimiento orientados a medir la satisfacción del cliente e identificar los que actualmente existen. En esta etapa también se deben detectar los problemas de rendimiento y la manera en que se están realizando las mediciones actuales.

Primeramente se deben tener claras las necesidades de los clientes, para que una vez que se han identificado, poder determinar cuáles van a ser medidas de rendimiento y la manera de medirlas.

Teniendo ya presentes cuáles son las necesidades de los clientes hemos creído conveniente mantener las medidas actuales de rendimiento que se manejan en cada proceso dentro los servicios que brinda USEM. Dentro de estos indicadores tenemos:

- *Tiempo de respuesta*: una de las necesidades más importantes para los clientes es el tiempo de respuesta que se tiene ante una llamada de urgencia. En USEM este indicador ya se venía manejando y estaba ya definido dentro de los procesos de operación para cada tipo de urgencia, así de esta manera tenemos:

Tiempo de respuesta		
Clave Roja	Clave Amarilla	Clave Verde
15 min.	30 min.	*

* Depende de los requerimientos del cliente

Figura 1.8. Tiempo de respuesta por tipo de urgencia.

- *Número de reclamos*: Este es otro factor clave en el control de calidad y la retroalimentación para la mejora del servicio. Actualmente este es un indicador que también ya se viene utilizando

en USEM, sirve para medir la satisfacción del cliente y corregir deficiencias que podrían llegar a existir en la prestación del servicio.

1.8.3. Definir entidades

Esta tarea define las entidades o "cosas" con las que tratan las empresas. Una entidad no pretende representar seres o cosas concretos sino que atiende a elementos de forma más generales. Por ejemplo, la entidad "ciudades" puede contener los elementos "Cuenca", "Quito" y "Manta".

Esta tarea además define los estados de la entidad y su cambio, e identifica las acciones que producen dicho cambio en el estado.

Esta etapa tiene un triple objetivo, primeramente lograr que el equipo de BPR vea el trabajo de la organización en base a sus procesos y no en base a sus funciones. Segundo, ésta etapa busca proporcionar un método eficiente para identificar los procesos de la organización, y tercero busca identificar y organizar la información que será necesaria para los procesos rediseñados.

Al ser USEM una empresa pequeña, refiriéndonos a su tamaño y organización interna, hace que se facilite la identificación de las entidades e interacciones. Básicamente enfocándonos en que se debe tomar en cuenta únicamente los factores que agreguen valor para el cliente se ha decidido definir cinco tipos de entidades:

- Clientes.
- Servicio.
- Factura.
- Llamada.
- Claves de urgencia.

Siguiendo el modelo de reingeniería rápida continuaremos por identificar los posibles estados de las entidades, se deberá tomar en consideración que USEM a fin de cuentas brinda un solo producto que es la atención médica pre hospitalaria por lo cual la lista de posibles estados no será demasiado amplia.

Al ser USEM una empresa de servicios el producto que brinda a sus clientes requiere de una preparación no tan exhaustiva en comparación a una empresa de producción de bienes. En base a este criterio se identificaron los siguientes estados:

Estados de la entidad Servicio.

- *Preparación:* Hace referencia al abastecimiento y la toma de medidas para estar listos a la prestación del servicio.
- *En espera:* Hace relación a que el servicio esta siempre preparado para su prestación, esto es debido a que no se necesita de una previa programación o preparación de producción como puede suceder en una empresa manufacturera que depende de los pedidos y el tamaño de los lotes, ya que por la naturaleza del servicio que brinda USEM, una solicitud de atención puede llegar en cualquier momento y se debe responder de manera inmediata.
- *En servicio:* Se denomina "en servicio" cuando el servicio está siendo prestado, ya sea en forma de una atención por clave de urgencia (roja, amarilla o verde) o por un servicio de traslado.

Estados de la entidad Cliente.

Tomando en cuenta que USEM brinda indistintamente su servicio a cualquier persona que lo solicite, se han definido dos estados para los clientes:

- *Afiliado:* Hace referencia al cliente que ya tiene una relación permanente con la empresa, debido a una suscripción de un contrato de prestación de servicio.
- *No afiliado:* Es aquel cliente que podríamos denominarlo como potencial, ya que al solicitar el servicio sin ser afiliado, existe la posibilidad de formalizar una relación cliente-empresa.

Estados de la entidad Factura.

Una vez que se proceda a cobrar el servicio luego de que el cliente haya recibido la atención, la factura puede tener dos posibles estados:

- *Cancelado*: Hace referencia a que el cliente ya ha pagado por el servicio recibido
- *Por cobrar*: Es aquel estado cuando la factura se ha emitido y no se ha cobrado.

Estados de la entidad Llamada.

La llamada que generará el servicio puede tener dos posibles estados:

- *En uso*: Se refiere a que la central de despachos esta atendiendo una llamada.
- *Libre*: Es cuando la línea telefónica esta libre, y esperando por un llamado.

Estados de la entidad Claves de Urgencia

La entidad Claves de Urgencia tiene los siguientes estados:

- Verde
- Amarillo
- Roja

Una vez que se ha listado las entidades y sus respectivos estados, se enumerarán las interacciones que se presentan durante la prestación del servicio.

- Alarma del sistema de inventario de medicamentos.
- Aviso de chequeo de equipos y vehículos.
- Espera de urgencia.
- Llamada de urgencia.
- Despacho vía radio.
- Traslado en ambulancia.
- Atención médica.
- Llamada de consulta/afiliación.
- Afiliación.
- Facturación.
- Pago.

- Emisión
- Recaudación
- En espera
- Comprobación
- Clasificación clave
- Registro
- Apoyo

En el cuadro siguiente se detallan, las entidades, estados y sus respectivas interacciones.

Nombre de la entidad	Cliente	Servicio	Factura	Claves de urgencia	Llamada
Estado e interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Afiliado</i> - <i>Facturación</i> - <i>Pago</i> - <i>Llamada consulta</i> - <i>No afiliado</i> - <i>Llamada afiliación</i> - <i>Afiliación</i> - <i>Facturación</i> - <i>Pago</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Preparación</i> - <i>Alarma del sistema de inventario</i> - <i>Aviso chequeo de equipos-vehículos</i> - <i>En Espera</i> - <i>Espera de urgencia</i> - <i>En Servicio</i> - <i>Llamada de urgencia</i> - <i>Despacho vía radio</i> - <i>Atención médica</i> - <i>Traslado en ambulancia</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Cancelado</i> - <i>Emisión</i> - <i>Recaudación</i> - <i>Por cobrar</i> - <i>Emisión</i> - <i>En espera</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Verde - Amarilla - Roja 	<ul style="list-style-type: none"> - En uso - Comprobación - Clasificación clave - Registro - Apoyo - Libre

Figura 1.9. Entidades y estados de USEM Cía. Ltda.

1.8.4. Modelar procesos

Esta tarea define e identifica los procesos y sus cambios de estado. Define los objetivos que persiguen cada uno y los factores críticos para su éxito, además identifica los insumos y los resultados que genera cada proceso.

Una vez que se han identificado los cambios también se debe identificar cuales son los factores que causan dicho cambios. Además se debe tener claro cual es la secuencia de cambio, los insumos, resultados y estímulos que interviene en el proceso.

Basándonos en el criterio de que solo se deben seleccionar aquellos procesos que agregan valor para el cliente, se han definido los siguientes procesos:

1. Recepción de llamada de emergencia

OBJETIVO: Procesar y despachar de manera rápida la solicitud de emergencia.

PROCESO:

1. Registrar la llamada
2. Verificar el cliente
3. Determinar el tipo de urgencia
4. Despachar la solicitud
5. Dar soporte al equipo médico
6. Consolidar el pedido

Factor Crítico de éxito: Velocidad.- Llegar al lugar de la emergencia en el menor tiempo posible.

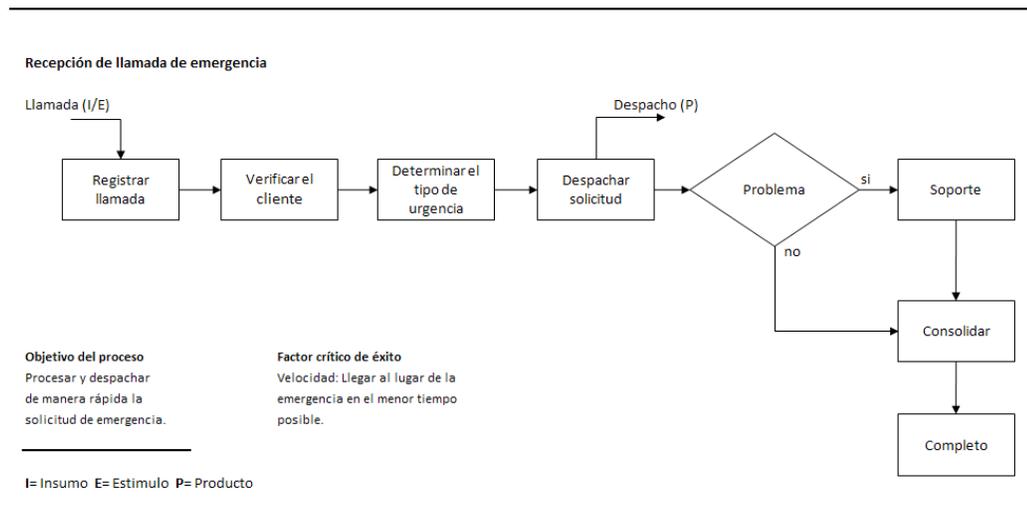


Figura 1.10. Modelo del proceso: Recepción de llamada de emergencia

2. Consulta Externa

OBJETIVO: Chequear y determinar el estado del paciente.

PROCESO:

1. Determinar sintomatología del paciente

2. Chequear al Paciente
3. Emitir el diagnóstico
4. Emitir orden de exámenes
5. Recetar medicación o tratamiento.
6. Llenar ficha médica

Factor Crítico de éxito: Precisión y Efectividad.- Emitir un diagnóstico preciso y un tratamiento efectivo.

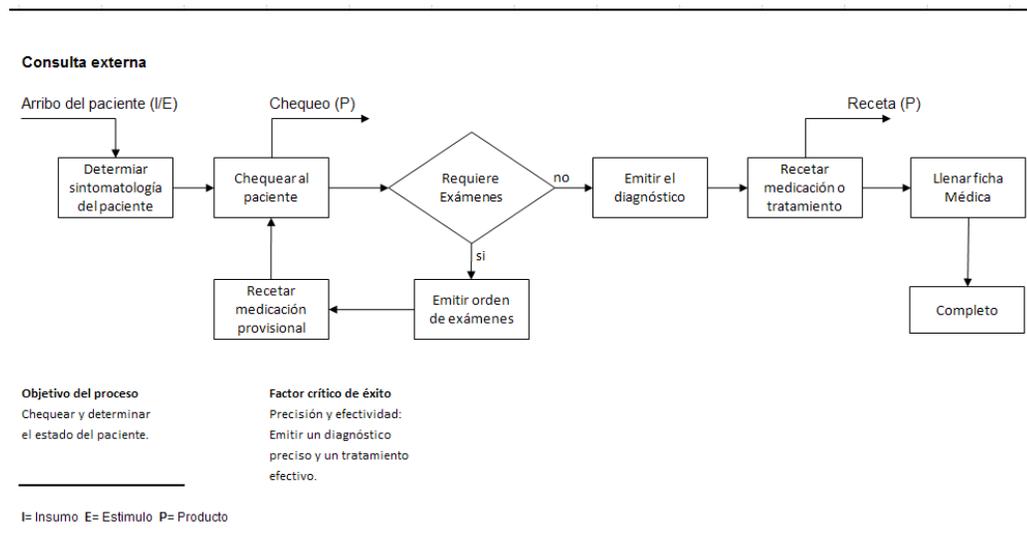


Figura 1.11. Modelo del proceso: Consulta externa

3. Traslado en ambulancia – situación de emergencia

OBJETIVO: Llegar de la manera más rápida tanto al lugar de emergencia, como al lugar de atención.

PROCESO:

1. Registrar datos
2. Dirigirse al lugar de emergencia
3. Estabilizar al paciente
4. Dirigirse al centro de atención
5. Llenar la ficha de traslado
6. Facturar

Factor Crítico de éxito: Velocidad: Llegar al lugar de la emergencia y al centro de atención en el menor tiempo posible.

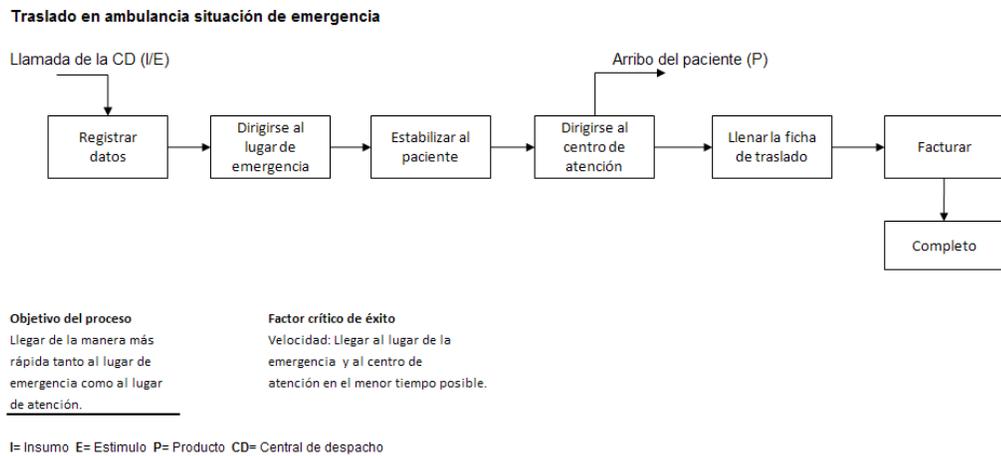


Figura 1.12. Modelo del proceso: Traslado en ambulancia situación de emergencia

1.8.5. Identificar actividades

Esta tarea identifica las actividades que son necesarias para llevar a cabo el cambio de estado. También busca identificar en qué grado cada actividad agrega valor al proceso, es decir en qué medida se están satisfaciendo las necesidades del consumidor final del producto o servicio.

Según Raymond Manganeli “las actividades de valor agregado tienen tres características: realizan algo que el cliente aprecia, cambian materialmente una entidad, y es importante que se ejecuten correctamente desde la primera vez.” (11).

Se debe ver a las necesidades del cliente como una oportunidad de mejora, ya que de la integración de las necesidades de los clientes con los procesos de la organización surgen algunas de las mayores oportunidades de mejora.

De los tres procesos que se nombraron anteriormente se han identificado una serie de actividades que provocan el cambio de estado en cada una y cuáles de ellas son las que agregan valor para el cliente.

1. Recepción de llamada de emergencia

Cambio de Estado	Actividades	Valor agregado
Registrar	- Atender la llamada	+
De registrar a Verificar	- Identificar al cliente en el sistema Agregar si es nuevo	
	- Obtener datos del cliente	+
De verificar a Determinar	- Preguntar el estado del paciente	+
	- Asignar el tipo de urgencia	+
De Determinar a Despachar	- Comunicarse con el equipo médico vía radio Informar al equipo médico sobre la dirección y el tipo de urgencia	+
De Despachar a dar Soporte	- Guiar al equipo médico en su desplazamiento	+
De dar Soporte a Consolidar	- Registrar el servicio completo	

Figura 1.13. Recepción de llamada de emergencia: actividades principales

2. Consulta Externa

Cambio de Estado	Actividades	Valor agregado
Determinar sintomatología	- Interrogar al paciente	+
De Determinar a Chequear	- Escuchar al paciente	+
Emitir orden (ex)	- Definir tipo de examen - Definir requerimientos del examen - Sellar, firmar y emitir orden	
De Emitir orden a Recetar	- Determinar medicamentos - Determinar la posología - Sellar, firmar y emitir receta	+
Emitir diagnóstico	- Definir el estado del paciente	+
De emitir (dg) a Recetar	- Determinar medicamentos - Determinar la posología - Sellar, firmar y emitir receta	+
De Recetar a Llenar	- Obtener ficha del cliente (sistema) - Llenar la información requerida	

Figura 1.14. Consulta externa: actividades principales

3. Traslado en ambulancia –situación de emergencia

Cambio de Estado	Actividades	Valor agregado
Registrar	- Anotar los datos y ubicación del paciente	+
De registrar a Dirigirse	- Llevar la ambulancia al lugar requerido	+
De Dirigirse a Estabilizar	- Tomar acciones preventivas para el traslado del paciente	+
	- Subir al paciente en la ambulancia	+
De estabilizar a Dirigirse	- Llevar al paciente al punto de atención	+
De Dirigirse a Llenar	- Determinar costo del traslado	+
	- Llenar ficha de traslado	
De Llenar a Facturar	- Cobrar el traslado	

Figura 1.15. Traslado ambulatorio (emergencia): actividades principales

En las tablas anteriores se enlista la serie de actividades que intervienen en cada proceso y además se determina como estas influyen en la satisfacción del cliente (+ = valor agregado). Aquellas actividades que no agregan valor comúnmente son actividades de administración interna o apoyo.

1.8.6. Correlacionar la organización

Esta tarea define todas las relaciones que existen entre las actividades principales y el grado de participación que tienen éstas con otras actividades, es decir define por ejemplo participaciones como de dónde obtiene y a dónde tiene que suministrar insumos una tarea específica. Define la frontera entre los procesos de la organización.

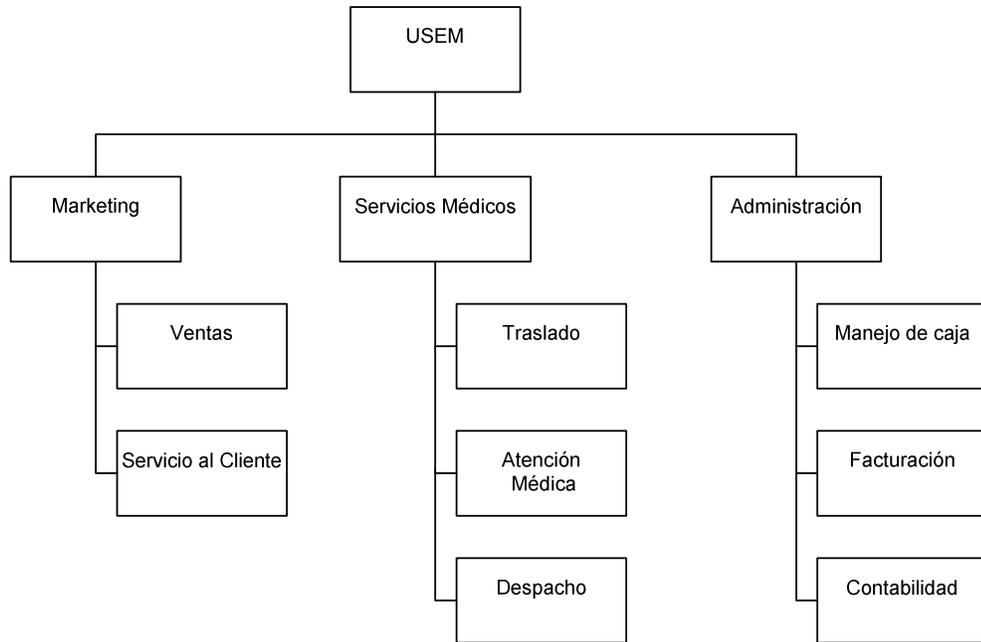


Figura 1.16. Diagrama organizacional de USEM Cía. Ltda.

Una manera adicional de presentar la información proceso/organización es mediante una matriz de correlación, que relaciona a la organización y sus actividades permitiéndonos saber el nivel de dependencia o apoyo en cada actividad. Las matrices en las que se centrará el proceso de BPR son únicamente aquellas que involucran los procesos y actividades de valor agregado para el cliente y se especifican en la figura 1.17.

1.8.7. Fijar prioridades de procesos

En esta tarea mediante un análisis se trata de medir cada proceso por el impacto e influencia que ejerce sobre los objetivos declarados por la organización y por los recursos que se emplean en cada una.

Los tres componentes que se deben tomar en cuenta para realizar este análisis son:

1. *Impacto*: La contribución actual y potencial de cada proceso a las metas de la empresa.
2. *Magnitud*: Los recursos que consume o utilice el proceso.
3. *Alcance*: El tiempo, el costo, el riesgo y el cambio social implícito en la reingeniería de cada proceso.

Organización		Actividades																										
		1. Atender llamada	2. Identificar al cliente en sistema	3. Obtener datos del cliente	4. Preguntar el estado del paciente	5. Asignar el tipo de urgencia	6. Comunicarse con el eq.médico vía radio	7. Guiar al eq. médico en su desplazamiento	8. Registrar el servicio completo	9. Interrogar al paciente	10. Esculcar al paciente	11. Definir tipo de exámen	12. Definir requerimientos del exámen	13. Sellar, firmar y emitir orden	14. Determinar medicamentos	15. Determinar la posología	16. Sellar, firmar y emitir receta	17. Obtener ficha del cliente (sistema)	18. Llenar la información requerida	19. Anotar los datos y ubicación del paciente	20. Llevar la ambulancia al lugar requerido	21. Tomar acciones preventivas para el traslado	22. Subir al paciente en la ambulancia	23. Llevar al paciente al punto de atención	24. Determinar costo del traslado	25. Llenar ficha de traslado	26. Cobrar el traslado	
Marketing	Ventas	N																										
	Servicio al cliente		N																									
Serv. Médicos	Traslado																			R	R	R	R	I	R			
	At. Médica						N	N		I	I	R	R	R	R	R	I	R	R									
	Despacho	R	I	R	I	I	R	R	R										I							N		
Administración	Manejo de caja																										N	
	Facturación	N	N															N							R		R	
	Contabilidad																N										N	

CLAVE
R= Responsable
I= Aporta insumo
N= Recibe notificación

Figura 1.17. Matriz de correlación, procesos de USEM Cía. Ltda.

En la primera parte de la matriz se describe la relación que existe entre las oportunidades y los procesos que se verán afectados en el momento que se decida explotar dichas oportunidades, además se muestra cuál es la relación que existe con las metas de la empresa.

En la matriz de prioridades de los procesos se ponderan éstos de acuerdo a su aporte para la consecución de las metas. Además se considera el uso de factores como tiempo, costo, riesgo y uso del capital humano.

Procesos	METAS			FACTORES				PRIORIDAD
	Recuperar participación de mercado	Captar nuevos segmento de mercado	Rendimiento sobre invers. 20%.	Tiempo	Costo	Riesgo	Social	
Recepción de llamada de urgencia	0	2	0	Corto	\$	Bajo	Fácil	
Consulta externa	1	3	3	Medio	\$\$	Bajo	Fácil	3
Traslado en ambulancia	1	3	3	Medio	\$\$	Bajo	Fácil	3
Ventas	7	7	8	Medio	\$	Medio	Medio	1
Facturación	4	4	5	Corto	\$	Medio	Medio	2
Control de calidad	3	2	1	Largo	\$\$	Medio	Medio	

Clave

0 = Ningún Impacto
10 = Máximo Impacto

Figura 1.18. Matriz de prioridades de USEM Cía. Ltda.

1.9. Etapa de Visión

El objetivo de esta etapa es desarrollar una visión del proceso, en la que se identifiquen elementos tales como organizaciones, sistemas, flujo de información, problemas y cuestiones corrientes. Se utilizarán también indicadores que midan el rendimiento actual de los procesos, las oportunidades de mejoramiento, los objetivos; detectando los cambios que se necesitan, y definiendo una "visión" clara del nuevo proceso.

Los interrogantes claves que se deben absolver en esta etapa son:

- ¿Cuáles son los subprocesos primarios, las actividades y los pasos que constituyen el proceso o procesos que hemos seleccionado? ¿En qué orden se llevan a cabo?
- ¿Cómo fluyen los recursos, la información y el trabajo por cada uno de los procesos seleccionados?

- ¿Por qué hacemos las cosas como las hacemos en la actualidad?
- ¿Qué supuestos estamos haciendo acerca del flujo de trabajo, de las políticas y de los procedimientos actuales?
- ¿Hay maneras de alcanzar nuestras metas y atender a las necesidades de los clientes, que parecen imposibles hoy pero que si se pudieran realizar cambiarían fundamentalmente nuestro negocio?
- Considerar las fronteras entre procesos, socios en el negocio, es decir, clientes, proveedores, aliados estratégicos. ¿Cómo se podría redefinir estas fronteras para mejorar el rendimiento total?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y las debilidades principales de cada uno de los procesos seleccionados?
- ¿Cómo manejan otras compañías los procesos y sus complejidades?
- ¿Qué medidas se debería emplear para referenciar el rendimiento de la empresa en comparación con las mejores?
- ¿Qué está causando la diferencia entre el rendimiento de nuestra empresa y el de las mejores compañías?
- ¿Qué se puede aprender de esas compañías?
- ¿Cómo se pueden usar los resultados de la visualización y el benchmarking para rediseñar nuestros procesos?
- ¿Cuáles son las metas específicas de mejoramiento para nuestros nuevos procesos?
- ¿Cuáles son nuestra visión y nuestra estrategia para el cambio?
- ¿Cómo podemos comunicar nuestra visión a todos los empleados de la organización?

El producto final de esta etapa es la "visión", que más que un diseño es una idea que plantea el rediseño de un proceso. Para que una visión esté bien definida deberá reunir las siguientes características:

- La visión debe integrar ideas que sean comprensibles para el personal administrativo que conoce el negocio.
- Debe comparar las características del proceso rediseñado y el proceso actual.
- Debe incluir aspectos de factor humano así como aspectos técnicos que definan la tecnología, sistemas y procedimientos.

- Se debe calificar y de preferencia cuantificar las mejoras del proceso rediseñado.
- Debe ser motivadora. Los miembros de la empresa debe estar convencidos de que vale la pena luchar por un cambio que trae consigo grandes beneficios.
- Deber resaltar que la visión representa un rompimiento con el modo de pensar y los supuestos que llevaron al proceso actual.

La etapa de visión consta de las siguientes tareas:

- Entender la estructura del proceso
- Identificar actividades de valor agregado
- Referenciar (benchmark) el rendimiento
- Calcular oportunidades
- Visualizar el ideal (externo)
- Visualizar el ideal (interno)
- Integrar visiones

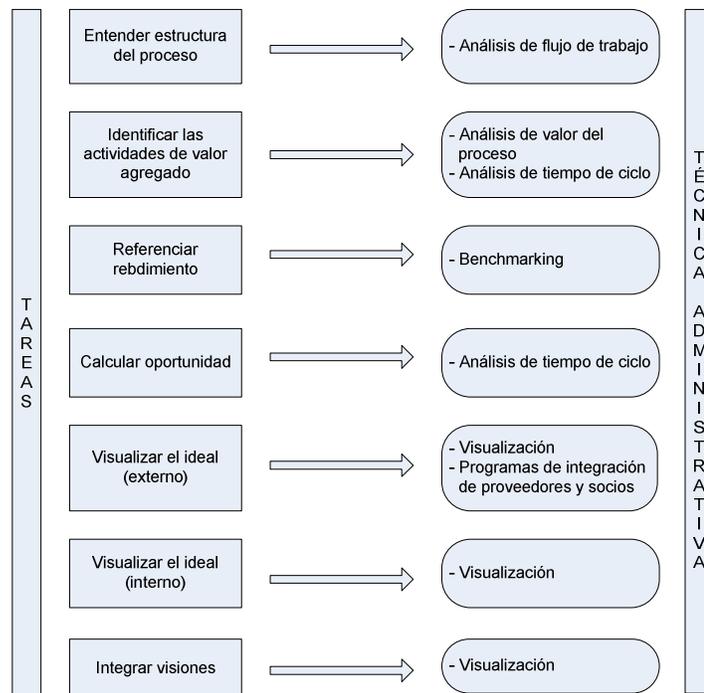


Figura 1.19. Esquema de la etapa de Identificación

1.9.1. Entender la estructura del proceso

La estructura del proceso requiere entender los elementos, actividades, funciones, pasos, insumos, etc. Para el desarrollo de esta tarea se puede utilizar una matriz de actividades/pasos vs. Organización/cargos, la que nos permite identificar sistemas, tecnologías usadas y políticas aplicables dentro de la organización de una manera clara y resumida para el equipo de reingeniería.

Lo primero que se ha de definir son las actividades como las principales subdivisiones de un proceso, pues cada actividad representa una unidad de trabajo mental o material que transforma insumos y produce un resultado (su producto o servicio). Una actividad puede resultar ser el insumo de otra. Se puede dar la situación en que un insumo sea externo al proceso y que también inicie una actividad nueva. A este insumo se lo denomina un estímulo; por lo tanto los estímulos son insumos de un tipo especial que inician una nueva actividad. Los pasos son a la vez subdivisiones de las actividades.

Hoy en día los equipos de reingeniería se cuestionan hasta qué punto debe ser detallado el estudio del proceso actual. Es así que el objetivo de esta tarea es llegar hasta el punto en que los procesos actuales sean claros y comprensibles para poder conocer su funcionamiento lo suficiente y asegurar que los procesos actuales serán reemplazados por otros que representan una mejora.

Como en un principio se determinó, nos enfocaremos principalmente en aquellos procesos que agregan valor para el cliente. En la matriz de la figura 1.20 "Estructura de procesos de USEM Cía. Ltda." se detallan las actividades y los responsables de cada proceso, y además, se especifican ciertos procesos que no han sido considerados de valor agregado para el cliente y que dado su poca complejidad no cambiarán de manera sustancial al momento de iniciar la etapa de transformación.

Actividades/Pasos	Funciones y cargos								Sistemas y tecnología	Política
	Despachador de llamadas	Médicos	Paramédicos	Jefe Administrativo	Jefe de Ventas	Vendedores	Responsable Control de Calidad	Contador		
1. Recepción de llamada de emergencia										
1.1 Atender llamada	X								Teléfono y radio	Guía de despachos
1.2 Identificar al cliente en sistema	X								Aplicación de Base de datos	
1.3 Obtener datos del cliente	X								"	
1.4 Preguntar el estado del paciente	X								Teléfono	
1.5 Asignar el tipo de urgencia	X									
1.6 Comunicarse con el eq.médico vía radio	X								Radio	
1.7 Guiar al eq. médico en su desplazamiento	X								Radio	
1.8 Registrar el servicio completo	X								Aplicación de Base de datos	
2. Consulta Externa										
2.1 Interrogar al paciente		X								
2.2 Escuchar al paciente		X							Equipos médicos	
2.3 Definir tipo de exámen		X								
2.4 Definir requerimientos del exámen		X								
2.5 Sellar, firmar y emitir orden		X								
2.6 Determinar medicamentos		X								
2.7 Determinar la posología		X								
2.8 Sellar, firmar y emitir receta		X								
2.9 Obtener ficha del cliente (sistema)		X							Sistema Historias Clínicas	
2.10 Llenar la información requerida		X							"	
3. Traslado en ambulancia-situación de emergencia										
3.1 Anotar los datos y ubicación del paciente	X								Aplicación de Base de datos	
3.2 Llevar la ambulancia al lugar requerido			X						Ambulancia	
3.3 Tomar acciones preventivas para el traslado			X							
3.4 Subir al paciente en la ambulancia			X							
3.5 Llevar al paciente al punto de atención			X							
3.6 Determinar costo del traslado			X							
3.7 Llenar ficha de traslado			X							
3.8 Cobrar el traslado			X							
4. Actividades administrativas										
4.1 Manejo de caja				X						
4.2 Facturación				X					Sistema de facturación	
4.4 Contabilidad								X	Sistema Contable	
5. Actividades de Marketing										
5.1 Ventas					X	X			Reportes	
5.2 Servicio al cliente							X		Censo diario	

Figura 1.20. Estructura de procesos de USEM Cía. Ltda.

1.9.2. Identificar actividades de valor agregado

Aquí se evalúa el desempeño de las actividades del proceso sobre medidas de rendimiento externo tales como el tiempo de respuesta, entre otros, además en esta etapa se identificarán aquellas actividades que agregan y no valor, y las que son únicamente para control interno.

El equipo de reingeniería se encargará de definir las actividades y los pasos que agregan (o que quitan) valor. En una fase inicial se deberán entender y evaluar estos pasos, para posteriormente tener una visión clara y precisa del camino que conducirá al correcto rediseño del proceso, teniendo en

cuenta los siguientes principios generales: reforzar las actividades que agregan valor y tratar de eliminar las que no agregan valor.

El procedimiento más conveniente para identificar los pasos que agregan valor es considerar el impacto de cada uno sobre las medidas de rendimiento que se han considerado dentro del proceso. Nos cuestionaremos si la presencia de ese paso u actividad desplegará un impacto en la medida de rendimiento. Si es así, se lo denominará a ese paso como de valor agregado. Así mismo pueden existir pasos que no emanen impacto sobre la medida de rendimiento. A estos pasos que no agregan valor se los puede denominar como de "control".

	Medidas de rendimiento			Tipo de actividad		
	Tiempo de respuesta	Precisión	Número de reclamos	De valor agregado	De control	Otras
1. Recepción de llamada de emergencia						
1.1 Atender llamada	+			X		
1.2 Identificar al cliente en sistema					X	
1.3 Obtener datos del cliente					X	
1.4 Preguntar el estado del paciente		+		X		
1.5 Asignar el tipo de urgencia	+			X		
1.6 Comunicarse con el eq.médico vía radio						X
1.7 Guiar al eq. médico en su desplazamiento	+			X		
1.8 Registrar el servicio completo					X	
2. Consulta Externa						
2.1 Interrogar al paciente		+		X		
2.2 Esculcar al paciente			-	X		
2.3 Definir tipo de exámen						X
2.4 Definir requerimientos del exámen						X
2.5 Sellar, firmar y emitir orden					X	
2.6 Determinar medicamentos		+		X		
2.7 Determinar la posología		+		X		
2.8 Sellar, firmar y emitir receta						X
2.9 Obtener ficha del cliente (sistema)					X	
2.10 Llenar la información requerida					X	
3. Traslado en ambulancia-situación de emergencia						
3.1 Anotar los datos y ubicación del paciente					X	
3.2 Llevar la ambulancia al lugar requerido	+			X		
3.3 Tomar acciones preventivas para el traslado	+			X		
3.4 Subir al paciente en la ambulancia	+			X		
3.5 Llevar al paciente al punto de atención	+			X		
3.6 Determinar costo del traslado			-	X		
3.7 Llenar ficha de traslado					X	
3.8 Cobrar el traslado						X

Clave

+ = Impacto positivo
 - = Impacto negativo
 X = Tipo de actividad

Figura 1.21. Valor de las actividades

En la matriz de valor de las actividades que se muestra en la figura 1.21 se enumeran las actividades que son necesarias para desarrollar los procesos de valor agregado para el cliente, además se han definido medidas de rendimiento que nos ayudarán a ponderar el impacto que tienen dichas actividades en la percepción que tiene el cliente a cerca del servicio que se brinda.

1.9.3. Referenciar (benchmark) el rendimiento

Esta tarea consiste en medir y analizar el rendimiento de los procesos, actividades y operaciones que realiza la empresa, comparándolas con los de la competencia que pudieran ser compañías semejantes, de la misma familia corporativa u organizaciones reconocidas como líderes en la línea de negocio. En definitiva, el propósito es obtener nuevas ideas, adaptarlas e implementarlas de manera que permitan mejorar el funcionamiento de la organización, alcanzar una competencia directa y una ventaja competitiva frente a ellas. En el momento de compararnos frente a la competencia realizaremos preguntas claves, tales como: ¿Por qué realizamos nuestro proceso como lo realizamos, mientras que ellos lo hacen de una manera distinta? ¿Podemos aprender algo de ellos?

Según Manganelli y Klein un esquema de benchmarking, sigue este procedimiento (11):

- Seleccionar un área de su negocio para referenciar. Cuando se trata de reingeniería, el "área" debe ser un proceso.
- Decidir las medidas más importantes del rendimiento del proceso.
- Medir el rendimiento del proceso en su propia compañía
- Encontrar otras compañías que estén ejecutando mejor el proceso, según se determine por las medidas escogidas
- Entender cómo funciona el proceso en las compañías que son las mejores realizadoras.
- Resolver si las características del proceso que hacen que sea mejor el proceso de las otras compañías funcionarán también en la nuestra.
- Implementar lo que se ha aprendido.

Buscando siempre estar a la par de los competidores líderes del mercado a nivel nacional, USEM forma parte del Servicio Nacional de Médico Móvil (SENAMEM), esto es de vital importancia en un proceso de benchmark ya que nos permite estar en contacto con los mejores y poder aprender sus excelentes prácticas de servicio.

Una de las empresas de referencia para USEM es la empresa Emergencia Médica Integral Cía. Ltda. (EMI) de la ciudad de Quito, que además cuenta con sedes en las ciudades de Bogotá en Colombia y Caracas en Venezuela. EMI es una de las empresas líderes en el país, cuenta con tecnología e infraestructura moderna, acorde a las necesidades de sus clientes; y tiene una de las más grandes carteras de afiliados a nivel nacional.

Tomando en cuenta estos antecedentes, USEM siempre ha tratado de emular las acciones de EMI. Por ello de cierta manera y sin saberlo USEM ha estado en un constante proceso de benchmark desde hace mucho tiempo.

El mayor aporte que se ha obtenido de este proceso está enfocado principalmente al área administrativa, en lo que se refiere a: formatos y modelos de documentos para uso administrativo y de ventas. Además se amplió el portafolio de servicios basándonos en ideas obtenidas del seguimiento que se hacía a EMI; uno de los principales servicios creados a raíz del proceso de benchmark fue la denominada "área protegida" que consiste en cobertura médica para eventos.

Dos conclusiones a las que se llegaron fueron, que dadas las características del mercado en la ciudad no existe una empresa que brinde un servicio similar, y que además, que a diferencia de la población de Quito, en Cuenca no existe una cultura de prevención en lo que respecta a servicios de salud.

A pesar de que no existen competidores directos, el crecimiento no es el esperado; por ello se está considerando como una posible opción, realizar una alianza comercial con EMI, para de esta forma consolidar la empresa, darle una nueva imagen y captar nuevos segmentos de mercado.

1.9.4. Calcular oportunidades

En función, de los problemas detectados en etapas anteriores, y como una visión general se deberá evaluar la oportunidad de mejorar los procesos. Para esto se calculará el grado de cambio y dificultad que implica su rediseño, así como costos, apoyo del personal de la empresa, riesgos, beneficios, entre otros. Con todos estos parámetros se podrán definir algunas oportunidades de mejoramiento que deberán implementarse a corto plazo en la visión del proceso.

En la matriz de la figura 1.22 “Matriz de oportunidades USEM Cía. Ltda.” se muestran las oportunidades que ya se consideraron anteriormente y además se ponderan, la dificultad, el beneficio y el costo que implica cada una. En este punto del proceso de BPR no es necesario tener una ponderación cuantitativa de los mencionados factores, ya que en primera instancia lo que se necesita es el apoyo y el compromiso de la administración. Además, una ponderación cualitativa nos permitirá tener una idea lo suficientemente acertada de lo que implica explotar dichas oportunidades.

Oportunidades	Cambio	Dificultad	Beneficios	Costos	Apoyo	Riesgos
Mejorar el tiempo de respuesta	Disminuir el tiempo que toma llegar al sitio de emergencia	Baja	Mejor Servicio Menos reclamos	Mínimo	Despachador: Moderada Paramédico: Moderado	Bajo
Reducir reclamos	Disminuir el número de reclamos a casi nada	Baja	Mejor Servicio	Mínimo	Todo el personal: Baja	Bajo
Mejorar la calidad de la atención	Optimizar la prestación del servicio.	Moderada	Mejorar Servicio Captar nuevos clientes	Capacitación de personal Adquisición de equipos	Médicos: Moderada Paramédico: Moderada Todo el personal: Baja	Moderada
Ampliar el portafolio de servicios	Ofrecer nuevos servicios	Moderada	Captar y retener clientes Aumentar ingreso	Personal Equipos	Administración: Alto Todo el personal: Bajo	Moderada

Figura 1.22. Matriz de oportunidades USEM Cía. Ltda.

1.9.5. Visualizar el ideal (externo)

Para realizar esta tarea, deberán estar optimizadas las medidas externas del proceso, actividad que se ejecutó en las tareas 1.8.2 “Definir y medir rendimiento” o 1.9.2. “Identificar actividades de valor agregado”. Una vez que se ha terminado de detectar estas medidas, se procederá a describir el

comportamiento de aquellas actividades que mantiene una estricta relación cliente-proveedor.

Una vez que se hayan optimizado los factores principales que se han considerado en la etapa 1.9.2 "Identificar actividades de valor agregado" como son el tiempo de respuesta, la precisión y el número de reclamos, lo que se pretende es que la empresa mejore su servicio y brinde una mejor imagen ante sus actuales y potenciales clientes.

1.9.6. Visualizar el ideal (interno)

De igual manera, esta tarea detalla cómo operaría el proceso con todas las medidas mejoradas de rendimiento interno, y las funciones críticas que cumplen cada una de las actividades que permitirán alcanzar un óptimo desempeño.

Para esto nos basaremos en los criterios analizados en el proceso de benchmark. El principal fue el beneficio que se podría obtener de una posible alianza comercial con una de las empresas líderes del sector; en este caso, EMI. Esto ayudaría a tener una mejor organización interna y un óptimo desempeño empresarial basadas en las buenas prácticas que actualmente EMI maneja.

1.9.7. Integrar visiones

Tanto los ideales externos como internos pueden tener su propia visión del proceso, para evitar este conflicto se plantea integrar las visiones evaluando sus funciones, capacidades, etc. El propósito de esta tarea es definir una sola visión que cumplan con los atributos necesarios y que sea clara y coherente para cada proceso.

USEM se enfoca en tres procesos los que considera que son los más importantes para el cliente. La función de esta etapa es tratar de definir visiones individuales para cada proceso, evitando que entren en conflicto con las otras. Las visiones de los procesos seleccionados que se concibieron fueron las siguientes:

Recepción de llamada de emergencia.

El despachador receptorá la llamada de urgencia generada por un solicitante del servicio, verificará sus datos en el sistema, interrogará al paciente y determinará el tipo de clave de urgencia. Además guiará al equipo médico vía radio para que pueda acudir de la manera más rápida al lugar requerido.

Consulta externa.

El médico atenderá al paciente y tratará de determinar por medio de un chequeo su estado. Si es necesario emitirá órdenes de exámenes de laboratorio u otros, para luego determinar el diagnóstico y la medicación o tratamiento correspondiente.

Traslado en ambulancia – Situación de emergencia

El paramédico acompañado de un médico y con el soporte brindado por el despachador deberá arribar al lugar de la emergencia lo más rápido posible y proceder a estabilizar al paciente para luego trasladarlo al punto de atención. Si es necesario y la situación lo amerita, la estabilización del paciente se llevará a cabo mientras se realiza el traslado.

1.10. Etapa de solución (Diseño técnico)

La información, el capital humano y la tecnología son los factores claves para el óptimo desempeño del proceso de reingeniería. En esta etapa nos concentraremos a determinar las especificaciones técnicas de los procesos rediseñados, así como la tecnología, sistemas y controles que se derivan de este nuevo proceso.

En el transcurso de esta etapa, se responderán preguntas como:

- ¿Qué recursos técnicos y herramientas tecnológicas se necesitan para llevar a cabo el proceso de reingeniería?
- ¿Cómo adquirir adecuadamente los recursos y tecnologías necesarios?

- ¿Qué información desplegará el nuevo proceso?
- ¿Cómo se relacionarán los aspectos técnicos y sociales?

Esta etapa consta de las siguientes tareas:

- Modelar relaciones de entidades
- Instrumentar e informar

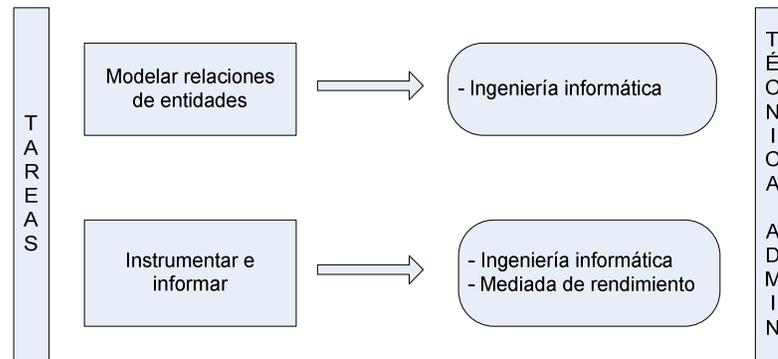


Figura 1.23. Esquema de la etapa de Solución (Diseño Técnico)

1.10.1. Modelar relaciones de entidades

Esta tarea desarrolla un modelo inicial del proceso, en el que se identifican las relaciones entre entidades (uno a uno, de uno a muchos, o de muchos a muchos), y sus responsables directos.

Se define a las entidades como las "cosas" con las que tiene que ver un proceso, y los elementos técnicos del proceso que comprenden información (es decir, archivos, colecciones de datos, etc.) sobre las entidades. Estas entidades poseen atributos que indican sus posibles estados, y poseen relaciones, las mismas que pueden ser direccionales o asimétricas.

Una vez que en la etapa 1.8.3 "Definir entidades" se definieron las entidades (Cliente, Servicio, Facturación, Llamada, Claves de Urgencia) se procederá a realizar un diagrama de entidades en el que se definirán las relaciones que existen entre cada una estas.

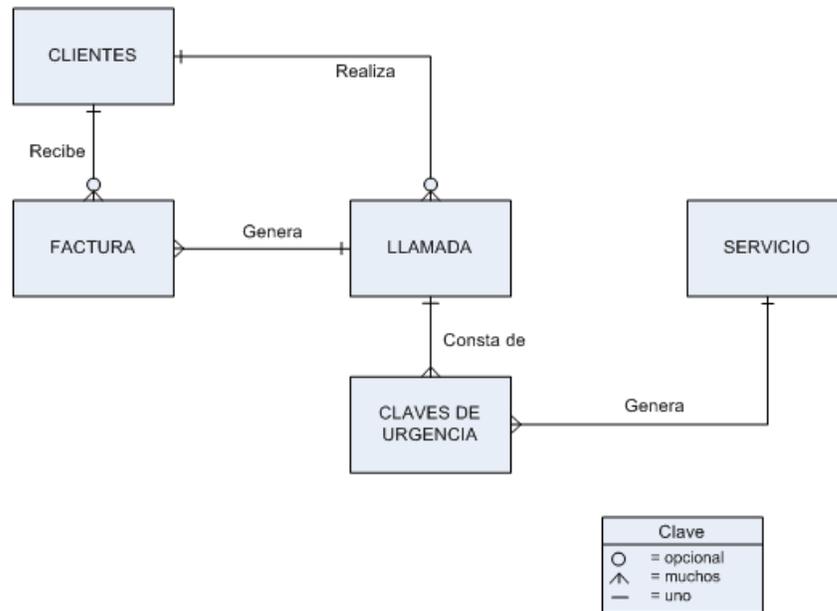


Figura 1.24. Modelo de relación de las entidades

1.10.2. Instrumentar e informar

Se refiere al manejo de la información, pues es necesario integrar y validar estos datos que permitirán medir y evaluar el rendimiento del proceso. Para captar dicha información, se deberán adquirir e instalar los instrumentos que se requieran para medir las características de rendimiento y a su vez comunicar y poner a disposición esta información de modo que todos los actores del proceso conozcan la información de rendimiento, indispensable para la efectiva administración del proceso.

Además esta es una manera eficiente de gestionar la información. Nos permite tener un acceso rápido y directo a la misma ya que se encuentra correctamente organizada y a disposición de quien la necesite, evitando la centralización y pérdida de tiempo.

En la figura 1.25 se describe la información de rendimiento, la tramitación y la manera de gestionar el almacenamiento de la información. Las mencionadas tiendas hacen referencia al lugar donde se almacenará los datos que se manejan en cada proceso.

<i>Proceso</i>	<i>Tienda</i>	<i>Información de rendimiento</i>	<i>Tramitación</i>
Recepción de llamada de emergencia	Registro de llamadas	-Número -Tiempo de Respuesta	Registrar datos generales del paciente y tipo de clave de urgencia
	Registro de reclamos	-Número Reclamos -Número de reclamos atendidos.	Captación de reclamos
Traslado en ambulancia – situación de emergencia	Registro de traslados	-Duración del traslado - Número de traslados	Registrar datos generales del traslado
Consulta Externa	Censo diario	- Número de atenciones	Registrar datos generales del paciente, tipo de clave urgencia, diagnóstico.
	Historias Clínicas	-Número de actualizaciones	Llenar ficha médica luego de la atención
Ventas **	Cuentas por cobrar	-Valor	Registro en el sistema de cobros

** Este proceso no se encuentra enlistado en los procesos anteriores ya que no se considera de valor agregado para el cliente, sin embargo se considera importante para la gestión interna de Usem.

Figura 1.25. Matriz de instrumentación

1.11. Etapa de solución (Capital Humano)

Esta etapa se debe realizar en paralelo con la de “Diseño técnico”, ya que cuando estas etapas se realizan de manera simultánea generan mejores resultados.

El propósito es detallar y definir el capital humano que intervendrá en cada proceso. En esta etapa se deben definir los cargos, las tareas y las responsabilidades que participarán en los nuevos procesos generados por la reingeniería. Es decir se debe definir la interacción que existirá entre la organización y el capital humano.

En este estudio, también se detallan los planes de capacitación y contratación, política de incentivos, perfil del cargo y la nueva ubicación de los puestos rediseñados. Las preguntas claves que esta etapa contesta son:

- ¿Qué recursos técnicos y humanos necesitaremos rediseñar? ¿De qué actividades serán responsables los miembros del equipo de reingeniería? ¿Qué prioridades y dependencias existen?
- ¿Qué oportunidades inmediatas existen? ¿Qué podemos realizar en 90 días? ¿En un año? ¿En más de un año?
- ¿Qué recursos humanos necesitaremos en el proceso rediseñado?

- ¿Qué metas y medidas debemos establecer?
- ¿Cómo cambiarán las responsabilidades? ¿Qué programas de adiestramiento se van a necesitar?
- ¿Quiénes se opondrán probablemente a los cambios que se necesitan? ¿Cómo se les puede motivar para que lo acepten? ¿Qué obstáculos existen?

Esta etapa consta de las siguientes tareas:

- Facultar al personal que tiene contacto con el cliente
- Identificar grupos de características de cargos
- Definir cargos y equipos
- Definir necesidades de destrezas y personal

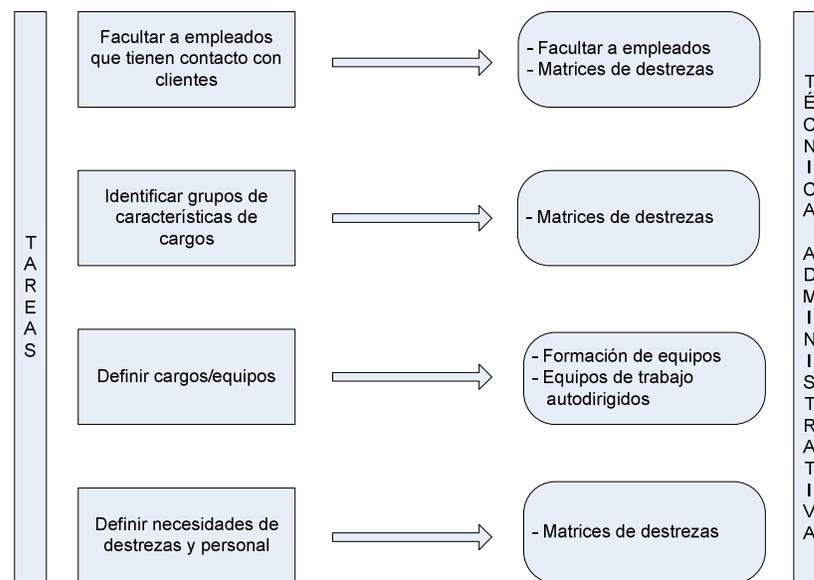


Figura 1.26. Esquema de la etapa de Solución (Capital Humano)

1.11.1. Facultar al personal que tiene contacto con el cliente

Que el cliente tenga la mejor impresión de una empresa es muy importante en una organización. El contacto que tiene la empresa con los clientes es clave ya que de este tipo de relación dependerá la percepción que el cliente tendrá del negocio. Por ello es sumamente importante que el personal que interactúa con el cliente esté en capacidad de transmitir el compromiso que tiene la organización al momento de brindar su servicio.

Cuando se habla de facultar al personal, nos referimos a brindarle todas las habilidades necesarias para poder proyectar una imagen positiva de la organización desde el primer contacto que éste tiene con el cliente.

Cuando se habla de clientes no solamente nos estamos refiriendo al consumidor externo del servicio, sino también al cliente interno que se encuentra dentro de la organización; aquel individuo, compañero de trabajo, que puede necesitar de la labor o conocimiento de otro para poder realizar todas sus tareas de manera satisfactoria.

En la figura 1.27 se muestran los empleos que se necesitan en USEM y las características de cada uno de ellos. Además se mencionan las responsabilidades y las herramientas que cada uno deberá poseer para un óptimo desarrollo de su trabajo.

Empleos	Responsabilidad/ Autoridad	Conocimientos	Destrezas	Herramientas
Despachador	Tomar y gestionar llamadas de los clientes. Guiar al equipo de ambulancia para los traslados. Manejar reclamos y consultas.	Portafolio de servicios. Tipos de claves.	Relaciones interpersonales. Teléfono. Computador. Mapas. Radio.	Sistema de registro de llamadas. Sistema de radio.
Paramédicos	Llevar la ambulancia al lugar de solicitud del servicio. Tomar las precauciones necesarias con el paciente y trasladarlo al lugar de destino.	Medicina. Primeros Auxilios.	Manejo de vehículos. Radio. Relaciones Interpersonales	Ambulancia. Equipo médico. Soporte de la central de despachos.
Médicos	Auscultar a los pacientes que requieran sus servicios y emitir un diagnóstico	Medicina.	Relaciones interpersonales. Computador.	Sistema de historias clínicas. Archivo de censo diario.
Jefe Administrativo	Supervisar las actividades de contabilidad. Revisar presupuestos. Gestionar RRHH. Gestión Financiera.	Administración de empresas. Economía. Contabilidad. Finanzas.	Computador. Teléfono.	Internet (Sistemas del SRI e IESS)
Jefe de Ventas	Coordinar, ejecutar y controlar las actividades comerciales. Supervisar las actividades de Marketing.	Marketing. Administración de empresas. Ventas. Relaciones públicas e imagen corporativa.	Computador. Teléfono. Relaciones interpersonales.	
Contador	Llevar la contabilidad de la empresa. Control de cuentas.	Contabilidad. Finanzas.	Computador.	Sistema de contabilidad

Figura 1.27. Empleos y responsabilidades de USEM Cía. Ltda.

1.11.2. Identificar grupos de características de cargos

Por más pequeño que parezca un cargo dentro de una organización, éste tiene una serie de requisitos y exigencias para con el personal que se desenvolverá en dicho cargo y que son importantes para un correcto desempeño en el mismo. Las características importantes para un cargo pueden clasificarse en tres grupos: destrezas, conocimiento y orientación.

Las destrezas hacen referencia a las habilidades necesarias para poder realizar el trabajo asignado de manera satisfactoria. Es saber cómo hacer lo asignado. El conocimiento hace referencia a la información, al aprendizaje, a lo que el responsable del puesto ha aprendido mediante una previa educación y que será primordial para poder explotar de manera adecuada las destrezas. La orientación hace referencia a las actitudes que presenta el individuo ante ciertas características del puesto de trabajo como por ejemplo la predisposición a trabajar de una u otra manera.

A fin de cuentas lo que esta tarea busca es definir las características (destrezas, conocimientos y orientación) que son necesarias para que el trabajo se realice bien desde que un individuo se hace cargo de él.

Cargos actuales	Destrezas						Conocimientos										Orientación					
	Relaciones Interpersonales	Teléfono	Computador	Mapas	Radio	Manejo de vehículos	Portafolio de servicios	Tipos de Clave	Medicina	Primeros Auxilios	Administración de empresas	Economía	Contabilidad	Finanzas	Marketing	Ventas	Relaciones Públicas	Personas	Servicios	Control	Facilitación	Actividades/Proyectos
Despachador	A	M	M	A	M		A	A								B		A	A		M	
Paramédicos	A				M	A			M	A								A	A		M	
Médicos	A		M						A									A	A		M	
Jefe Administrativo	M	B	A							A	M	M	A	M				M	A	M		
Jefe de Ventas	A	M	M							M		B		A	A	M		A		A		
Contador			A									A	A				M		A		M	

CLAVE	
A	= Alto
M	= Medio
B	= Bajo
P	= Proyecto
Ac	= Actividad

Figura 1.28. Matriz de evaluación de cargos

1.11.3. Definir cargos y equipos

Una vez identificadas las características de los cargos, lo que se hace en esta etapa es agruparlas y tratar de definir individuos o equipos que se encarguen de la realización del trabajo determinando si es necesario crear, eliminar o modificar los actuales cargos.

Lo ideal en la ejecución de un proyecto de BPR es que se trate de que un solo cargo o que solo un equipo de pocos individuos con un nivel alto de destrezas, conocimientos y orientación se hagan responsables de una línea de proceso, ya que esto facilitaría la ejecución, la volvería más rápida y disminuiría el número de errores.

1.11.4. Definir necesidades de destrezas y personal

Basándonos en las destrezas, nivel de conocimientos y tipo de orientación necesarios para desempeñar los cargos -identificadas en la etapa anterior-, el propósito de esta fase es estimar el número de personas que serán necesarias para desempeñar los cargos tomando como base la norma estimada de rendimiento para cada uno de ellos y sus impulsores de volumen.

Cargo	Impulsores de volumen	Normas estimadas	Dotación de personal		
			Mínimo	Máximo	Número de personas Promedio
Despachador	Número de llamadas	5/persona/día	1	2	2
Paramédicos	Número de traslados	3/persona/día	2	4	3
Médicos	Número de atenciones	6/persona/día	3	5	4
Jefe de Ventas	Número de ventas		1	1	1

Figura 1.29. Necesidades de Personal USEM Cía. Ltda.

Las normas estimadas han sido tomadas basándose en la experiencia y el conocimiento que se han adquirido en los años que el negocio lleva funcionando. Los impulsores de volumen, son medidas que nos permiten evaluar el desempeño y, como su nombre lo dice, el volumen de las actividades realizadas en cada cargo.

1.12. Etapa de transformación

El objetivo de esta etapa es ejecutar un plan piloto que contemple una visión clara de cómo funcionarán los procesos rediseñados. Es necesario utilizar el mecanismo correcto de implantación y cumplir con lo planificado en etapas anteriores. Esto nos asegurará éxito en este proyecto de reingeniería.

En el transcurso de esta tarea, se darán respuesta a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuándo debemos empezar a controlar el progreso? ¿Estamos en la ruta correcta?
- ¿Qué mecanismos debemos utilizar para solucionar problemas imprevistos?
- ¿Cómo estar continuamente mejorando los procesos?
- ¿Qué técnicas debemos utilizar para reorganizar la empresa?

La etapa de Transformación consta de tres tareas:

- Completar el diseño del sistema
- Construir sistema
- Capacitar al personal

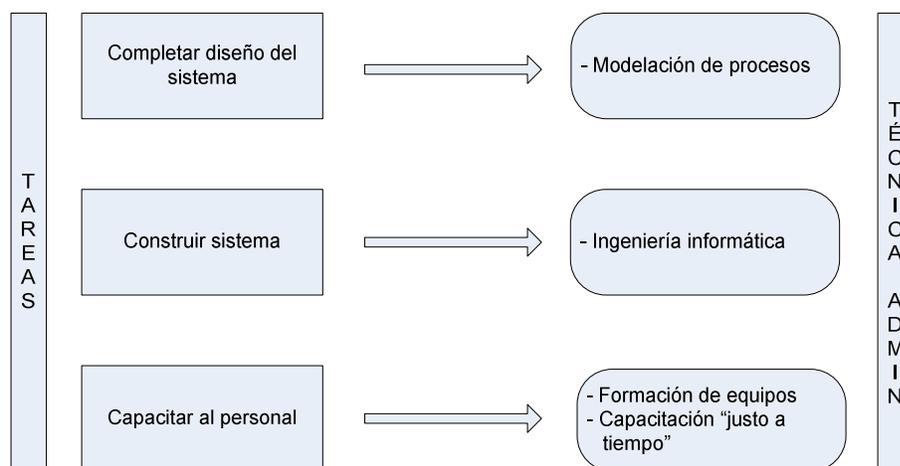


Figura 1.30. Esquema de la etapa de Transformación

1.12.1. Completar el diseño del sistema

Esta tarea se encarga de modelar subprocesos, es decir llegar a un nivel de detalle de cada actividad. Por medio de este exhaustivo análisis se podrá definir los atributos de las entidades expuestos en la etapa anterior. Esta información se convertirá en las reglas que deberán seguir los usuarios para desarrollar eficientemente las actividades.

Durante el proceso de reingeniería nos hemos enfocado en aquellos procesos que agregan valor al cliente, y se los ha analizado hasta sus actividades. Ahora los detallaremos paso a paso, de manera que se conviertan en un manual de procesos y por ende en un reglamento al que deberán acogerse todos los actores de la empresa. A continuación se presenta los principales procesos de USEM, seguidos por sus actividades y pasos a cumplir:

1. Recepción de una llamada de emergencia:

Caso 1: Clave Roja: Llamada por una emergencia

- Contestar el teléfono
- Identificar clave de urgencia: Roja
- Preguntar estado y ubicación del paciente.
- Comunicarse vía radio con el equipo médico y paramédico para que se dirijan inmediatamente al lugar de emergencia.
- Registrar hora de llamada
- Recibir el reporte de llegada del equipo médico
- Tomar el tiempo de respuesta a la emergencia y registrarlo en el sistema.

Caso 2: Clave Amarilla: Llamada por un médico a domicilio

- Contestar el teléfono
- Identificar tipo de clave de urgencia: Amarilla
- Solicitar datos del cliente
- Identificar al cliente en el sistema
- Confirmar la dirección en la que se encuentra.

- Preguntar estado del paciente
- Comunicarse vía radio con el equipo médico y paramédico, ubicar la dirección e indicar el estado del paciente.
- Registrar la hora de llamada
- Recibir el reporte de llegada del equipo médico al lugar solicitado.
- Tomar el tiempo de respuesta del servicio y registrar en el sistema

Caso 3: Clave Verde: Llamada por consulta externa

- Contestar el teléfono
- Identificar tipo de clave de urgencia: Verde
- Solicitar datos del cliente
- Identificar al cliente en el sistema
- Indicar horarios de atención en el consultorio Torre Médica
- Verificar fecha y hora de atención
- Comunicarse vía radio con el médico que se encuentra en el consultorio e indicar que tiene una cita médica.
- Registrar el servicio en el sistema.

2. Consulta Externa

- Entrevistarse con el paciente
- Revisar historia clínica en sistema
- Revisar antecedentes del paciente
- En caso de un nuevo paciente, abrir una ficha médica en el sistema de historias clínicas.
- Interrogar al paciente
- Escuchar al paciente
- Diagnosticar
- En caso de ser necesario, solicitar un examen médico de un especialista
- Recetar Medicamentos
- Firmar y sellar la receta
- Ingresar los datos del paciente en el censo diario.

3. Traslado en ambulancia- situación de emergencia

- Anotar los datos y ubicación del paciente.
- Tomar las acciones preventivas para el traslado: oxígeno, equipo médico entre otros.
- Traslarse a lugar requerido
- Verificar datos del paciente
- Subir al paciente a la ambulancia
- Llevar al paciente al punto de atención o lugar que se solicite.
- Bajar al paciente
- Determinar el costo del traslado
- Llenar la ficha de traslado
- Un familiar del paciente y el paramédico deberán firmar la ficha de traslado
- Cancelación del dinero
- Reportarse vía radio que ha concluido con el servicio.

En esta etapa se contempla también la tecnología que manejará el personal de la empresa. Es decir se deberá utilizar sistemas con una infraestructura tecnológica amigable que permita al usuario desenvolverse correctamente y manejar dicho sistema con gran facilidad. Lo ideal es utilizar técnicas que incluyan características gráficas que amplíen el concepto del proceso.

USEM, actualmente utiliza algunos sistemas informáticos:

- Sistema de control de inventario: Controla la entrada y salida de medicamentos.
- Historias Clínicas: Se lo utiliza para ingresar y archivar fichas médicas de los pacientes.

A continuación se explica gráficamente como se ejecutan los procesos; identificando un conjunto de entradas que serán las solicitudes de los clientes de acuerdo a los servicios que presta USEM. Estas entradas por medio de un proceso de producción que incluye recursos humanos,

tecnología, infraestructura y controles se transformarán en salidas que corresponde a los diferentes servicios que ofrecen USEM.

PROCESO 1: Recepción de Llamada de emergencia



Figura 1.31 . Vista panorámica del proceso Recepción de Llamada de emergencia.

El proceso de recepción de llamada, inicia con la llamada de un cliente solicitando médico, ambulancia o cita de chequeo médico (entrada). Para esto el personal de central de despacho recibirá la llamada, verificará al solicitante, identificará el tipo de clave de urgencia e inmediatamente reportará al equipo médico y/o paramédico la información necesaria. Obteniendo como producto final: solicitud despachada (salida)

PROCESO 2: Consulta Externa



Figura 1.32. Vista panorámica del proceso Consulta Externa

El proceso de consulta externa inicia con la llegada del paciente quien tiene alguna dolencia o requiere de un chequeo médico, para esto el equipo médico cuenta con la tecnología y herramientas necesarias para su

atención y diagnóstico, obteniendo como producto terminado el paciente chequeado y recetado.

PROCESO 3: Traslado en ambulancia- situación de emergencia



Figura 1.33. Vista panorámica del proceso Traslado ambulatorio situación de emergencia.

El traslado en ambulancia puede darse por clave roja en caso de emergencia y clave verde cuando se trate de un paciente estable, su proceso inicia con el mensaje vía radio desde la central de despacho indicado los datos del paciente, lugares de partida y llegada; de esta manera el equipo médico y paramédico están preparados para trasladar al paciente. Obteniendo como producto terminado: paciente trasladado e instalado en el lugar indicado.

1.12.2. Construir el sistema

Esta tarea define la organización como un sistema de procesos interrelacionados, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes, proveedores, y grupos de interés.

Para su explicación diseñaremos un mapa de procesos que no es sino la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman un sistema de gestión.

A lo largo de este proyecto de reingeniería nos hemos concentrado en aquellos procesos clave que agregan valor al cliente. Sin embargo la empresa también requiere de procesos estratégicos que se encargarán de velar por el desarrollo y crecimiento de la entidad en todo ámbito: humano,

técnico, económico y comercial, como también de aquellos de apoyo que permitirán el óptimo desempeño de USEM.

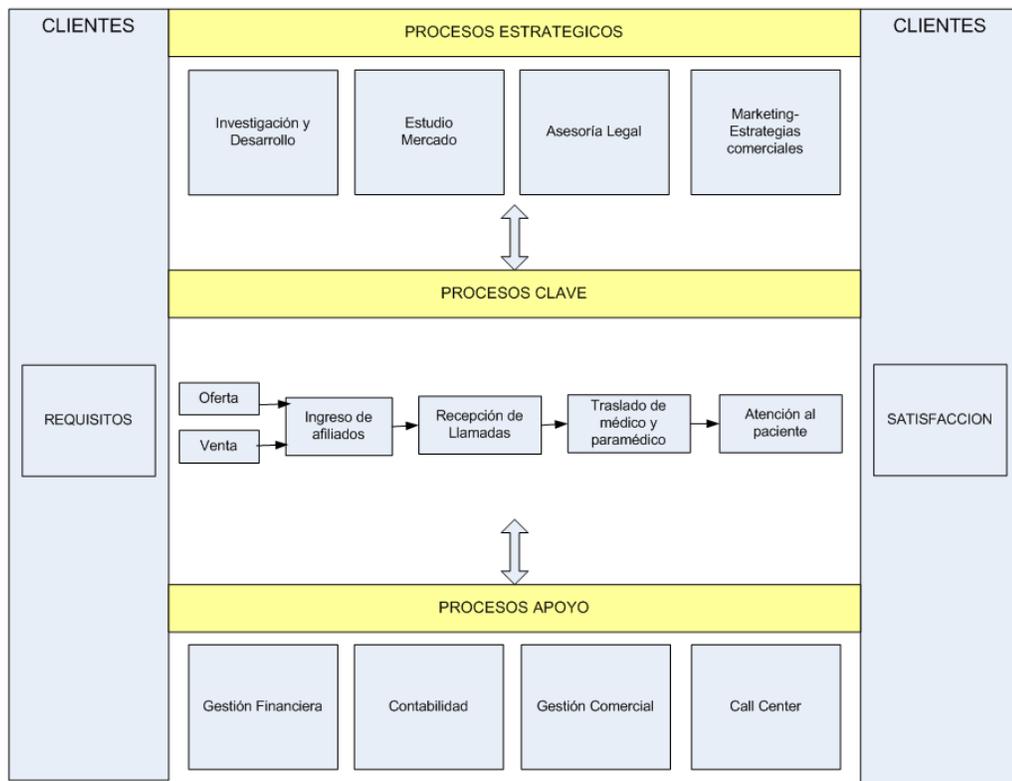


Figura 1.34. Estructura del sistema rediseñado.

1.12.3. Capacitar al personal

Esta tarea nos dará las pautas para capacitar al personal en la operación y administración del nuevo sistema de procesos. Hay que entender que todo cambio trae expectativas, dudas y miedo por parte de los actores de los procesos, debido a la resistencia al cambio.

USEM, con este proceso de reingeniería no ha modificado sus servicios sino más bien ha optimizado sus procesos en lo que se refiere a tiempos de respuesta entre otros; y ha redefinido responsabilidades del personal. Es así que los actores de los procesos han debido disciplinarse más en sus actividades y cumplir con las nuevas reformas que ha definido este proceso BPR.

Conclusiones

En este proyecto de reingeniería, se lograron avances decisivos en rendimiento y gestión empresarial. Tomando en cuenta que la reingeniería se concentra en mejorar el valor que se ofrece a los clientes, en darles un servicio que les interesa y que estén dispuestos a pagar, se han analizado procesos y actividades de valor agregado.

Con la reingeniería se facultó a los empleados, generando mejoras en su desempeño y por ende buenos resultados financieros, como es el ejemplo del área comercial que carecía de un jefe de ventas y una estrategia de marketing; todo esto se fortaleció con el benchmarking.

En el anexo 3 se encuentra la cadena de valor de la empresa USEM antes de realizar este proceso de BPR, y se puede notar claramente que la central de despacho pertenecía a la actividad administrativa de la empresa. Gracias a este análisis se reubicó a la sala de despacho dentro de las actividades de servicio médico, quedando la nueva cadena de valor de USEM de la siguiente manera:

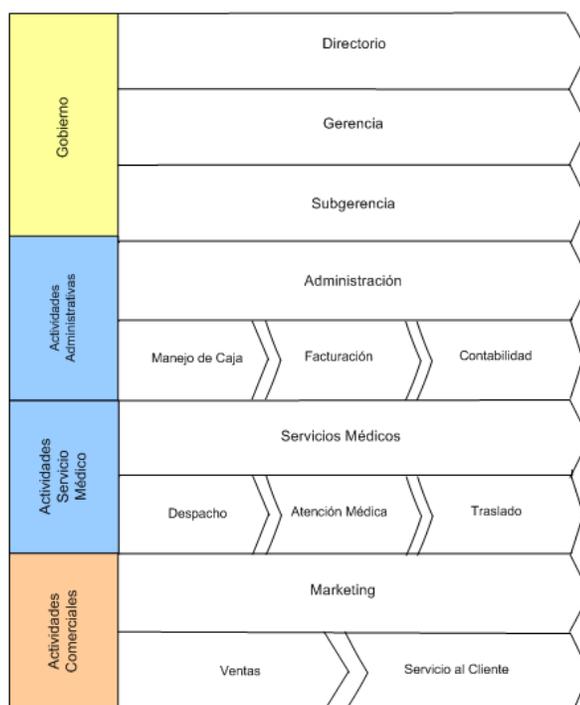


Figura 1.35. Nueva cadena de valor de USEM Cía. Ltda.

Esta nueva estructura de USEM, permitirá ofrecer un servicio eficiente teniendo en cuenta que, continuamente deberá estar en un proceso de mejoramiento continuo y a la par de la tecnología. Hay que indicar que este proyecto de reingeniería será una herramienta indispensable para un futuro estudio de factibilidad para la implementación de un sistema ERP.

CAPÍTULO 2

PLANEACIÓN DE RECURSOS EMPRESARIALES (ERP)

Introducción

El uso eficiente de las Tecnologías de la Información, se ha convertido en el factor clave y decisivo en los paradigmas de cómo se hacen los negocios. Por otro lado, todas las organizaciones se encuentran inmersas en un escenario cambiante, en el cual la empresa que no esté a la par de la tecnología irá perdiendo su ventaja competitiva frente a otras organizaciones.

Los Sistemas de Planeación de Recursos Empresariales (ERP), junto con sistemas de Gestión de la Cadena de Suministros (SCM) y Administración de Relaciones con los Clientes (CRM) llevan a la organización a integrar los procesos bajo el concepto de cadena de valor, es decir manteniendo una relación directa con clientes y proveedores.

La administración de USEM, suponía que el modelo de negocio era estable y que lo que tenía que hacer era mejorar en su gestión empresarial. Sin embargo, con el proceso de reingeniería y estudio de mercado, se llegó a la conclusión que los procesos como tal están funcionando eficientemente pero hay que automatizarlos, ¿cómo lo haremos? , con el uso adecuado de las tecnologías de la información.

En este capítulo realizaremos un análisis de factibilidad y presentaremos un modelo de ERP que cubra con la necesidad intrínseca de USEM Cía. Ltda., de contar con información confiable, precisa e integrada.

Implantar un sistema integrado, permitirá a la organización obtener una ventaja competitiva o en su defecto contribuirá a alinearse comparativamente con sus competidores, encontrando en la organización la disponibilidad de una respuesta adecuada de información a la medida de sus necesidades, estableciendo una solución que permitirá una integración total de todas las operaciones, con el fin de gestionar adecuadamente cada una de las áreas de la empresa.

2.1. El valor de la Planeación de Recursos Empresariales (ERP) en los negocios.

La alta administración de la empresa, se cuestionará ¿Por qué podemos estar seguros que un sistema ERP genera un valor agregado para nuestra compañía? El sistema ERP involucra las mejores prácticas dentro del campo de las tecnologías de la información, y la organización que adopte esta filosofía obtendrán ventajas tales como: reducción en costos, aumento de productividad, automatización de sus procesos, entre otras.

Este sistema permitirá a la organización administrar sus operaciones como una cadena de valor, atendiendo los procesos internos y su actividad con actores externos, entre ellos el CRM (Customer Relationship Management), es decir participar activamente con el cliente, logrando satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas. El ERP además nos permitirá tener una ventaja competitiva, ya que en este sistema se considerará a la Inteligencia del negocio (Business Intelligence) como un factor clave en la toma de decisiones de la empresa. También nos cuestionaremos ¿por qué muchas empresas aún no han adoptado este tipo de tecnologías? Una de las causas por la cual muchas organizaciones no han adquirido esta herramienta es por la coyuntura que se plantea al llevar a cabo estos sistemas, teniendo en cuenta los gastos que conlleva en términos de dinero, esfuerzo y tiempo. Por esta razón para no poner en riesgo una gran inversión como la que implica la compra de un sistema ERP, es importante un cambio de mentalidad en la empresa.

Empresarios locales e internacionales, exponen sus experiencias en la adquisición de un sistema ERP, como proyectos mal liderados que han

triplicado esfuerzos, tiempos, recursos, etc. Por ello, se recomienda realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa; y esto es lo que hemos venido haciendo durante el proceso de reingeniería. Sin embargo antes de comprar un sistema ERP, se deberá analizar sus funcionalidades y requerimientos en base a la madurez y credibilidad de los procesos; y alinearlos a la estrategia empresarial de la organización.

Una solución ERP, permitirá una integración total entre diferentes módulos y el intercambio de datos entre ellos, con el fin de gestionar adecuadamente cada una de las áreas de la empresa, en el caso de USEM se integrará las áreas de administración, servicios médicos y marketing

Debemos indicar que el éxito de esta etapa de estudio y análisis dependerá de la participación y decisión de la alta administración de la empresa, para evitar respuestas tales como: "No hay presupuesto", "No hay soporte", "No hay tiempo"; criterios que paralizarían el desarrollo de esta etapa.

2.2. Sistemas integrados de información

En el origen del desarrollo de los sistemas de información, cuando éstos llegaron a empresas de servicios, las principales herramientas se dirigían a la gestión financiera: presupuesto, contabilidad, tesorería, entre otras. En organizaciones de actividad manufacturera, se orientaban más al proceso productivo, desarrollando herramientas con módulos de compras, administración de bienes, producción, etc. Hoy en día, ambas herramientas, precursoras de los sistemas de gestión corporativos, trabajan de forma independiente y orientándose hacia su fin (financiero, producción, compras).

Alecxys Díaz, María Elena Ruiz y Juan Carlos Gonzales, docentes del Departamento de Ciencias de la Computación-FISI, Universidad Nacional Mayor de San Marcos; en uno de sus trabajos de investigación de Ingeniería de sistemas e informática, exponen que:

"El desarrollo de las teorías de eficiencia en el proceso de producción hace que se pase de la gestión por el punto de renovación de pedido

(desarrollada durante 1934) a un nuevo planteamiento de soluciones que basa las decisiones de necesidades para la producción en la gestión de los materiales que, como componentes, forman parte del producto. Para iniciar la integración de información, Joe Orlicky, en 1958, desarrolla y acuña el concepto de MRP (Planificación de Requerimientos de Materiales). A finales de los 70, Oliver «Ollie» Wight, que había colaborado con Orlicky en el desarrollo del MRP, también con la colaboración de otros autores (Dave Goddard), desarrolla los planteamientos iniciales y enlaza nuevos procesos asociados a la producción: previsión de la demanda, aprovisionamiento y logística de entrega. De esto nace el concepto de MRP II (Planificación de los Recursos de Manufactura). La integración entre diferentes áreas del negocio ya se ha producido. Sólo falta añadir las áreas financieras para obtener el ERP (Planificación de los Recursos Empresariales) en los comienzos de los años 90."(15).

Hay que indicar que el concepto de ERP, engloba una interacción con entidades externas a la empresa como son los clientes, proveedores y colaboradores externos. En el caso de USEM: proveedores de equipos e infraestructura médica, clientes familiares y corporativos; y asesores externos respectivamente.

Por esta razón se recomienda que el sistema ERP que se vaya a adquirir cuente con los módulos de:

- **CRM:** Para la gestión de la relación con los clientes.
- **SCM/SRM:** Para la gestión de la relación con los proveedores.
- **PRM:** Para los procesos de colaboración con asesores externos (partners) del negocio.

La figura 2.1 presenta la evolución conceptual de los sistemas de información a lo largo del tiempo; en el eje vertical, están clasificados por décadas y en el eje horizontal se observan las áreas del negocio que se han integrado con estos sistemas.

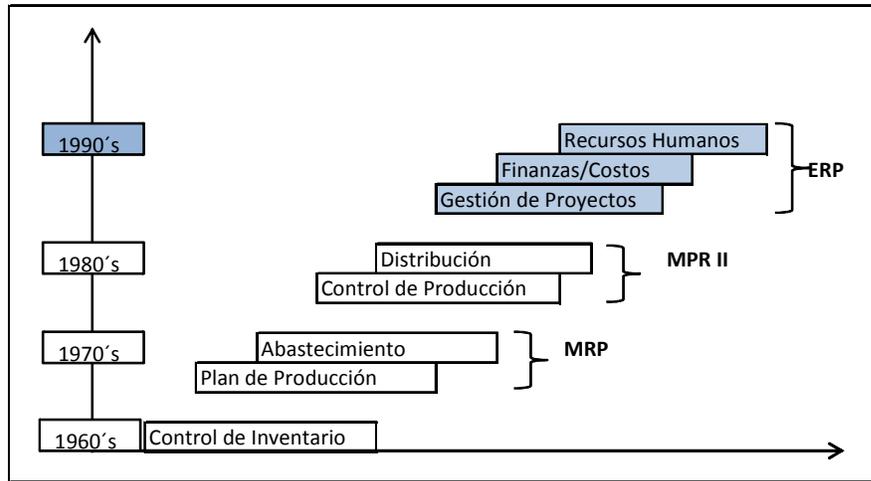


Figura 2.1. Evolución de los sistemas de información

2.3. Planificación a través de una cadena de suministros

Años atrás, las organizaciones tomaban decisiones en base a las necesidades del negocio y la demanda del mercado, es así como USEM se consideraba una empresa autosuficiente e independiente. Los cambios que han sufrido hoy en día el comercio, la tecnología y la demanda de productos, son factores que han impulsado a que la compañía decida reestructurarse y acoplarse a este mercado cambiante.

Actualmente, las compañías que se mantiene en el mercado, tienen como meta personalizar las necesidades de los actuales y potenciales clientes, realizan estudios y análisis de mercados previo la creación de nuevos productos, utilizan estrategias de ventas con un plan de marketing guiado por las mejores prácticas comerciales.

En la etapa de reingeniería se estudió al benchmarking como una herramienta de mejora con el fin de imitar las buenas prácticas de empresas que se encuentran dentro de misma familia del negocio, porque no existe negocio alguno sin competencia y cuando se trata de tomar acciones y aprovechar oportunidades, la organización debe observar lo que sus competidores están realizando.

Hablar de un empresa competitiva y líder en el mercado es hablar de una *comunidad empresarial*, este es un término clave en desarrollo de las

organizaciones ya representa a aquellas empresas polidimensionales, las mismas que mantienen un equilibrio de las funciones administrativas que existe entre las organizaciones internas y externas; pues cualquier organización que controla satisfactoriamente estas funciones se establece sólidamente en el mercado.

Estas funciones están establecidas en la cadena de suministros de la empresa y se convertirán en factores indispensables para escoger un sistema ERP que satisfaga las necesidades de la empresa. Entre estas, tenemos:

- Compras o fuentes de suministros
- Planificación de la demanda y pronósticos
- Planificación del inventario y producción
- Administración de almacenes
- Distribución y transporte
- Contabilidad
- Servicio a clientes

Depende del tamaño de la empresa y de su razón de ser, para definir las funciones de la empresa, sin embargo las que hemos mencionado anteriormente pueden ajustarse a organizaciones de bienes y servicios.

Se recomienda a la alta administración de la empresa analizar la manera en que procesan la información bajo su propia estructura. Es decir, la manera de administrar sus operaciones comerciales, pues estos resultados impulsarán a tomar decisiones que busquen formas más eficaces de establecer procesos operativos, así como también darles seguimiento y cambiarlos.

La gestión del conocimiento, se ha convertido en una herramienta indispensable que permiten a las empresas posesionarse en el mercado, esto se refiere a organizaciones que se benefician de su conocimiento (know how del negocio) y habilidades. Transferir el conocimiento y compartir la información permite que cada compañía planifique y opere en

forma más eficaz, independientemente de la industria con la cual se relaciona.

Tradicionalmente, las organizaciones gestionaban sus funciones de manera independiente, separando las tareas internas de las externas. Esto ha ocasionado descoordinación en el trabajo, como por ejemplo: demoras, mensajes distorsionados, uso desmedido de recursos, entre otros. La solución a estos problemas, está en la implementación de un sistema que integre estas actividades y permita un óptimo desempeño organizacional, a través de una planeación de recursos empresariales desarrollada en un software ERP.

Este sistema ERP, comparte información con proveedores y clientes, es decir con sus relaciones externas. Un intercambio de información entre las empresas es una estrategia comercial común que beneficia a todos los participantes.

Una organización desarrolla una programación integrada cuando planifica todas sus actividades, desde las aplicaciones para los proveedores hasta la demanda del cliente.

Entre las ventajas de llevar un sistema integrado de procesos, están:

- Responder a las demandas del mercado más rápidamente, aprovechando su especialización y la información a través de los límites de la planificación.
- Contar con una cadena de suministros capaz de abastecer y apoyar constantemente las variaciones de la demanda.
- Tener información única para todas las áreas de la entidad y que emita resultados en tiempo real para tomar decisiones acertadas que aumenten su visibilidad futura.

A continuación, en la figura 2.2 se puede observar un modelo de planeación de recursos empresariales, explicando como funciona una cadena de suministro integrada y conformada por actores externos. Además se visualiza claramente que el origen de este sistema, parte de los

procesos internos de la empresa. En el transcurso de este capítulo y específicamente en las funcionalidades del sistema ERP, se explicarán detalladamente los módulos que lo integran.

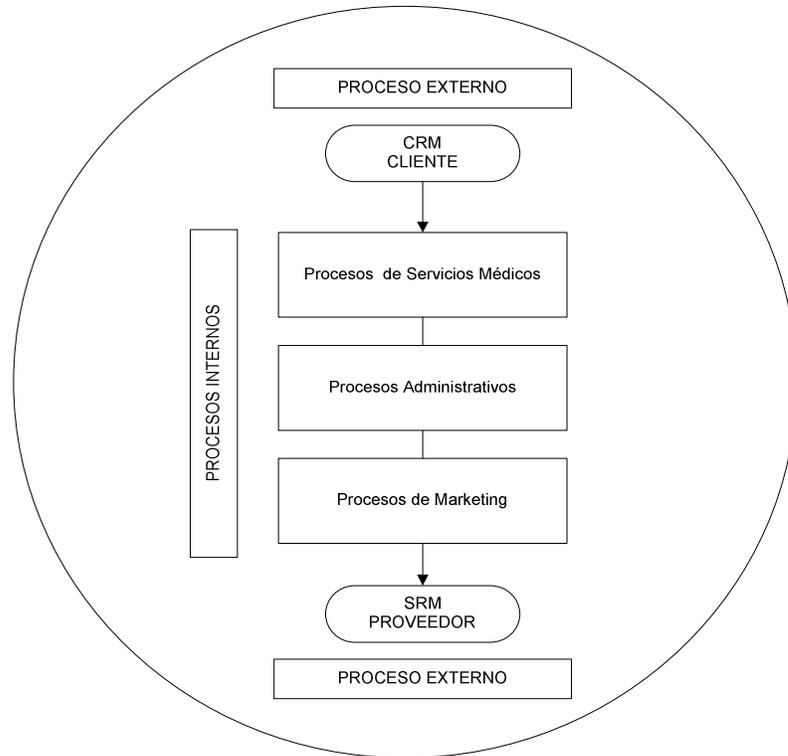


Figura 2.2. Cadena de suministros USEM Cía. Ltda.

2.4. Funcionalidades del ERP

En la actualidad, los clientes desean productos especializados y plazos cortos. Debido a ello, los fabricantes deben actualizar sus herramientas e innovar procesos, que respondan a la presión y oportunidades que presentan las necesidades de sus clientes.

El sistema ERP, permitirá a USEM, administrar y dar seguimiento a las actividades de la empresa aprovechando los registros individuales, la distribución de la información y la uniformidad de datos con otros sistemas. Además proporcionará información sobre el estado de los recursos, estaciones de trabajo, instrucciones, métodos de acción y operaciones finales.

El proceso de programar la producción comienza con el surtido de órdenes en la sala de despacho. En el caso de USEM, de la misma forma se deberá programar en función del ingreso de nuevos afiliados, puesta en marcha de nuevos productos, etc. La programación de la producción implica establecer prioridades reales y ajustar los programas según las fechas requeridas y las actuales.

Los actores claves en este proceso son quienes brindan el servicio, en nuestro contexto de servicios médicos, el personal de central de despacho, médico y paramédico son quienes deberán informar sobre toda la actividad que ocurra durante el servicio. Asimismo, deben comunicar esta información crítica al resto de la organización. Una compañía que cuenta con una planta bien administrada depende de un sistema rápido, preciso y flexible para producir un producto de calidad.

Por medio de las herramientas del ERP, se podrá tener un control del estado de los equipos médicos, control de inventario de medicamentos, tiempos de llegada, atenciones no conformes, etc.

La alta dirección de USEM, se cuestionará, ¿cómo funciona un ERP? Se llama ERP al sistema informático que ofrece una interfaz con el usuario para ejecutar las transacciones de la empresa y bases de datos para almacenar toda la información.

2.4.1. Módulos del ERP

Estos módulos tienen funciones específicas, orientadas a cada una de las etapas en que se divide un proceso de negocio. Para establecer estos módulos, revisamos los procesos de las áreas: administrativa, servicios médicos, marketing, como módulos que responden a los procesos internos y operativos de la empresa. Adicionalmente se establecieron módulos que como empresa requieren, y a continuación se presentan los módulos y submódulos que se recomienda deba tener el ERP que adquiera la empresa.

ESTRUCTURA DEL ERP PARA USEM CIA.LTDA	
MÓDULO	SUB-MÓDULO
1. Gestión Financiera	1.1 Presupuesto
	1.2 Administración de Proyectos
	1.3 Contabilidad
	1.4 Costos
	1.5 Activos Fijos
	1.6 Tributación
	1.7 Cuentas por cobrar
	1.8 Cuentas por pagar
	1.9 Tesorería
	1.10 Inventarios
	1.11 Compras
2. Recursos Humanos	2.1 Selección
	2.2 Capacitación
	2.3 Gestión de Desempeño
	2.4 Nómina
	2.5 Administración de Personal
3. Comercialización	3.1 Facturación
	3.2 Recaudación
	3.3 Administración de garantías
4. CRM (Customer Relationship Management)	4.1 Servicio al cliente
	4.2 Marketing automatizado
	4.3 Gestión de ventas
	4.4 Gestor de contratos
	4.5 Análisis y generación de reportes
	4.6 Gestión de cuentas y contactos
5. Gestión del tiempo y de los gastos	5.1 Gestión del tiempo
	5.2 Gestión del gasto
6. Inteligencia Organizacional	6.1 Inteligencia acerca del negocio
	6.2 Inteligencia acerca del entorno
	6.3 Gestión del Conocimiento

Figura 2.36. Estructura ERP para USEM Cía. Ltda.

Existen dos factores claves en el análisis de los módulos de un ERP. Por una parte, la funcionalidad del ERP definirá si éste es el adecuado para la línea de negocio de la empresa y sobre todo se acopla al tamaño de la misma. En segundo lugar, un ERP asegura que la integración entre sus módulos exista (en su base de datos), tomando en cuenta los procesos que agregan valor al cliente.

2.4.2. Plantilla ERP para una empresa de servicios

La plantilla ERP, contiene los módulos y sub-módulos descritos anteriormente, cada uno de esto sub módulos contiene criterios o funcionalidades que

requiere la empresa que este sistema informático los solucione. A continuación se describen los conceptos de los principales módulos:

- **Gestión Financiera:** Los sistemas de gestión financiera automatizan el seguimiento y presentación de presupuestos de proyectos, costos y activos. Adicionalmente, proporcionan la capacidad de realizar un seguimiento de múltiples detalles de facturación y de generar proformas personalizadas.
- **Recursos Humanos:** Integra todos los procesos para la gestión de talento humano, permite llevar un control de roles de pago, cargos y responsabilidades y planes de carrera.
- **Comercialización:** Controla todas las actividades relacionadas a facturación, formas y facilidades de pago, administración de garantías.
- **CRM:** Un sistema de gestión de relaciones con los clientes, registra las oportunidades de venta de servicios e información relacionada. Cada oportunidad de venta puede ser monitoreada con información tal como fuente, tipo, beneficios, probabilidad de negociación, etc.
- **Gestión del tiempo y de los gastos:** La gestión del tiempo se refiere al desarrollo de procesos y herramientas para incrementar la eficiencia y la productividad. Las herramientas para gestión del tiempo incluyen calendarios que capturan actividades que se relacionan con las operaciones de la empresa. Esto permite capturar y monitorear datos para los roles de pago y actividades relacionadas con proyectos.
- **Inteligencia Organizacional:** El mayor enfoque de este módulo es en la identificación del conocimiento empresarial que debe ser registrado, compartido y desarrollado, desde la perspectiva de las operaciones de la empresa, las características del entorno y el talento humano que dispone la compañía. Además utilizará reportes estadísticos que permitan evaluar el desempeño operacional.

Para desarrollar la plantilla de USEM, se partió de los procesos analizados en la etapa de reingeniería y de la participación del capital humano: despachadores, equipo médico, equipo de ventas, personal administrativo, quienes se convertirán en los futuros usuarios de este sistema de planeación de recursos empresariales. Hay que indicar que el ERP no solo contiene los procesos actuales de la empresa, sino también aquellas funcionalidades que anhelamos tener, es por esta razón indispensable la aportación de criterios de la alta dirección.

En la matriz del anexo 4 señala los módulos y las funcionalidades que USEM requiere para su óptimo desempeño. Además se les dará una prioridad y se señalará si es mandatorio o no; información que es importante para los oferentes de sistemas ERP.

Se entiende por:

- *Mandatorio*: Esta señal, es útil para indicar los requerimientos absolutos. Note que un "Si" no significa necesariamente que un proveedor es descalificado si no soporta ese criterio o grupos de criterios. En general es útil utilizar el "No" y sólo cambiar a "Si" para un ítem que sea absolutamente crítico.
- *Prioridad*: Indica la importancia de un criterio en particular o un grupo entero de criterios (módulos o categoría) para la organización.
 - A: Debe tener
 - B: Importante
 - C: Podría tener
 - D No importante
 - E: No necesario

Esta información se convertirá en el documento de visión o llamado también en términos informáticos, la arquitectura del sistema, esto muestra los requerimientos del cliente con sus respectivas prioridades, las mismas que deberán ser resueltas a corto plazo y otras que se las considera necesarias pero que sin embargo no requieren una atención inmediata.

2.4.3. Sistema ERP ideal para USEM Cía. Ltda.

En base a los módulos descritos anteriormente y tomando en cuenta los conceptos de un sistema de planeación de recursos empresarial, hemos diseñado una propuesta de un sistema ERP, para que la alta administración de USEM la analice y estudie. En este sistema se consideran funcionalidades que creemos se adaptan a las necesidades del negocio, y además se plantea una arquitectura en función de los resultados de la etapa de reingeniería. No olvidemos que el objetivo de la implementación de este sistema es integrar todos los procesos internos y externos para una eficiente gestión empresarial.

La figura 2.4 presenta un plan piloto de cómo funcionaría el sistema ERP en una empresa de servicios médicos pre hospitalarios como la es USEM.

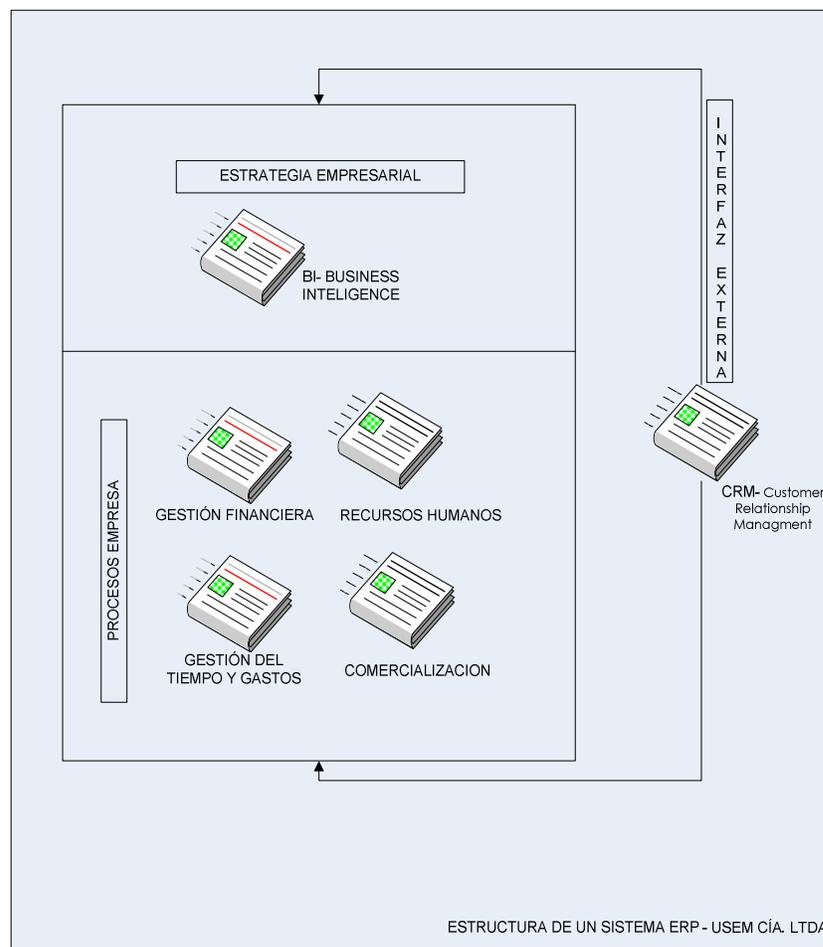


Figura 2.4. Plan piloto ERP de USEM Cía. Ltda.

2.5. Factores que se deben considerar para implementar un sistema ERP

La decisión de implantar un sistema ERP, implica un alto riesgo económico que constituye un proyecto largo y complejo sino no es bien administrado; y para lograr su éxito requiere el conocimiento necesario para adecuar los procesos de la empresa y escoger el software que mejor se acople a las necesidades.

Se recomienda tomar en cuenta características que son visibles en el momento de implantar un sistema informático y que si las ponemos la debida atención nos ayudarán a utilizar una clara y definida metodología. Entre estas características tenemos:

- **Complejidad:** En el campo de las tecnologías de la información, hablar de un sistema ERP es hablar de un sistema informático complejo. Incluye herramientas inteligentes que permiten la ideal integración de los procesos empresariales. Se puede volver inmanejable esta complejidad sino se definen los límites y alcances del sistema, de esta manera todas las funcionalidades y criterios que se detallen en el documento de visión el ERP (plantilla) deberán estar enmarcados en esta frontera previamente definida.
- **Flexibilidad:** Dentro de la estrategia de la organización es importante que ésta defina claramente el mayor alcance del sistema de acuerdo a las características de la empresa, para maximizar el aprovechamiento del sistema ERP, que le permita crear nuevas ventajas competitivas.
- **Alcance de la aplicación:** La alta administración de la empresa debe comprender y analizar el alcance del sistema ERP, y estar convencidos que la implantación de esta nueva herramienta informática ofrecerá una única solución que integra los procesos administrativos-financieros y estratégicos de la empresa.
- **Infraestructura tecnológica:** Se dan casos de compañías que maneja sus propios sistemas informáticos tales como: sistema de comercialización, sistema de historias clínicas, sistema de inventario. Todas las funcionalidades de los sistemas que actualmente maneja la

empresa deberán incluirse en el documento de requerimientos (plantilla), ya que en una fase inicial podrían vincularse con el ERP a través de interfaces pero en la marcha del proceso serán reemplazados por el sistema ERP. Es así, que en la mayoría de las organizaciones, la implantación del ERP requiere reemplazar y/o optimizar la infraestructura existente, de lo contrario si tuviéramos sistemas funcionando independientemente, estaríamos distorsionando el concepto de un sistema ERP.

- **Cambios en los procesos organizacionales:** Implementar un sistema ERP implica un cambio radical en los procesos y flujos de información. Por lo cual se recomienda realizar un proyecto de reingeniería de manera que los procesos organizacionales estén listos para ser integrados en el sistema. Esta etapa preliminar de reingeniería, ayudará a que la implementación del ERP no tenga inconvenientes de resistencia al cambio por parte de los usuarios. Se debe también, organizar una campaña informativa de los cambios y ventajas que traerá a la empresa esta nueva infraestructura tecnológica.
- **Intensidad de la relación con el proveedor del sistema:** En el mercado existen algunos proveedores con sistemas de diferentes funcionalidades, costos y tamaños. Entre las marcas de ERP más nombradas en el campo de las tecnologías de la información tenemos:
 - SAP
 - Baan
 - Oracle
 - People-Soft
 - EPICOR Iscala
 - J.D.Edwards
 - Microsof
 - IBM

Hoy en día, en la ciudad de Cuenca existen empresas de sector industrial y de servicios que utilizan esta tecnología y que, su correcta implementación se debe a la buena relación que han marcado con sus proveedores.

Por esto se recomienda contratar una empresa estable financieramente, que cuente con personal especializado y con la experiencia suficiente en la línea del negocio a la que queremos aplicar.

- **Involucramiento de los usuarios:** De nada sirve crear un sistema de integración complejo con herramientas avanzadas, y que tenga un soporte tecnológico de punta, sino ofrece una presentación amigable y sino cumple con los requerimientos de los usuarios. El éxito de este sistema dependerá de la participación activa e involucramiento de usuarios y desarrolladores.

2.6. Ventajas del ERP y Análisis Costo- Beneficio

La decisión de invertir una cantidad considerable de capital en la implementación de un sistema de ERP refleja el empeño y disponibilidad de la administración para cambiar la manera de operación de la empresa.

Y este es el caso de USEM, que inició como una etapa de reingeniería de procesos para luego automatizarlos e integrarlos a través de una herramienta que permita tener una ventaja competitiva superior con relación a las que no utilizan este sistema.

Es claro, que un sistema ERP requiere de una fuerte inversión, por tanto USEM ha decidido crear una alianza comercial y estratégica con otras empresas del mismo negocio con el fin de aportar conjuntamente en la inversión de este sistema y disfrutar de sus funcionalidades, por supuesto con resultados positivos y que permitan una efectivo retorno de la inversión.

Entre algunas de las ventajas que ofrece un sistema ERP, están:

- Tener información a tiempo real sobre datos financieros.
- Tener el control sobre toda la información de la empresa
- Tomar decisiones sobre reportes y estadísticas.
- Estandarizar los procesos
- Reducir costos y tiempos en los procesos claves del negocio.
- Acelerar los procesos del negocio

- Incrementar oportunidades de ventas
- Mejorar la calidad y la satisfacción de los clientes
- Medir los resultados continuamente.
- Mejorar el flujo de procesos
- Realizar un análisis de Información
- Mejorar el servicio a los clientes
- Planear y pronosticar la demanda de producto
- Mejorar la planeación de costos.

El éxito de este Sistema de Planeación de Recursos Empresariales ERP, no termina en su implantación. Este es un proyecto que cuesta y que por ende a largo plazo se convierte en el punto de partida para la implementación de un plan de aseguramiento de la calidad. Para obtener las ventajas esperadas se requiere de este plan de optimización, el mismo que complete el éxito operacional y que permita un retorno óptimo de la inversión del sistema.

Los objetivos de este proyecto de ERP ha sido alcanzar la automatización e integrar los procesos a fin de mejorar el desempeño empresarial, optimizar recursos y mejorar la productividad. Para esto la alta dirección debe ver más allá de la implantación y utilización de un software, esta tiene que enfocarse en cómo mantener y mejorar el desempeño de USEM.

Se recomienda a la alta administración de la USEM, tomar en cuenta los siguientes lineamientos necesarios para el completo éxito en el desarrollo operativo de su empresa. Entre estos tenemos:

- El desempeño incremental es de particular importancia en la economía actual.
- Después de la implementación, deberá ingresar en un proceso de la optimización con el fin de medir el retorno de inversión y acelerar la curva de aprendizaje.
- Se deberán establecer los objetivos de la optimización, en base al impacto que ha causado los resultados de la implementación del ERP en los procesos del negocio.

- La optimización, como todo proyecto debe ser planeado y ejecutado a través de una metodología que incluya fechas, asignación de responsables, tareas y recursos, entre otros.

El proceso de la optimización se lo debe considerar como parte de la mejora continua, pues es una herramienta que nos permitirá observar los beneficios obtenidos en la implementación del sistema de ERP y de esta manera alcanzar la esperada eficiencia empresarial.

2.6.1.ROI Retorno de la Inversión

Como hemos dicho anteriormente, un ERP implica gran inversión con el fin de obtener grandes beneficios; es así que creemos conveniente hablar sobre el concepto de retorno de la inversión y su relación con la adquisición de un sistema de planeación de recursos empresariales.

El retorno de la inversión (ROI), mide el beneficio que obtenemos por cada unidad monetaria invertida durante un período de tiempo.

La fórmula es:

$$ROI = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Costes}} \times 100$$

Medir el beneficio resulta más complicado que medir el coste. Además debemos tener en cuenta el período de recuperación, entendiéndole a este como la cantidad de tiempo en recuperar la inversión realizada. Esto se debe tomar en cuenta al momento de planificar la compra de un software ERP, es decir se ha de realizar un análisis financiero para obtener datos exactos.

2.6.2.ROI: Enfoque de la Teoría de las Restricciones

Otra manera de saber el rendimiento sobre una inversión es utilizar el indicador de retorno sobre la inversión (ROI) pero desde el punto de vista de la Teoría de las Restricciones (TOC: Theory of Constraints), este indicador resulta mucho más práctico cuando se desea evaluar el comportamiento de ventas, costos e ingresos en un periodo de tiempo pequeño, en

contraste al enfoque tradicional de la contabilidad de costos donde el ROI está más orientado a analizar resultados a largo plazo.

La fórmula es:

$$ROI = \frac{\textit{Throughput} - \textit{Gasto Operacional}}{\textit{Inversión}}$$

En este enfoque se manejan conceptos totalmente nuevos como: Throughput y otros como la Utilidad Neta e Inversión que no tiene el mismo sentido con el cual se los maneja en la contabilidad de costos tradicional. En el anexo 5 se detalla más profundamente estos conceptos y a partir de un ejemplo se indica la manera de manejarlos.

2.6.3. Factores claves para incrementar el ROI

El éxito está en incrementar el ROI y para lograrlo debemos enfocarnos en los siguientes factores, que no sino las ventajas o beneficios que lograremos con la implementación de un sistema ERP.

- Incremento de la Productividad: Reduciendo el tiempo empleado por los trabajadores para realizar sus tareas, e incrementando la eficacia de los procesos del negocio
- Reducción de costes, en la medida en que la mejora de la eficacia lo permita.
- Generación de ingresos: Se pueden desarrollar productos o servicios que antes estaban limitados por la ineficiencia de los procesos.

2.6.4. Cambio requerido para el resultado esperado

La empresa está en constante crecimiento y mejora continua, y no puede estancarse en la manera tradicional de trabajar; la organización debe actualizarse y automatizar su manera de operar.

A continuación, en la figura 2.5 se muestra el proceso que debe seguir una empresa que busca ser competitiva y estar a la vanguardia con la tecnología.

En la parte superior se indica como va evolucionando tecnológicamente la empresa, desde que instala un software y mantiene sus procesos hasta rediseñarlos y por ende someter a la empresa en un proceso de transformación bajo el soporte de una herramienta tecnológica. Hay que resaltar que en esta evolución encontramos la reingeniería de proceso como un paso previo a la transformación total de la empresa.

Las características se refieren al nivel de participación de los actores de la empresa, desde los gerentes funcionales, de procesos, de unidades de negocio hasta el gerente de la empresa. En caso de USEM se consideran a los jefes departamentales de servicios médicos, marketing, administración y gerente general de la empresa

Anteriormente, se definió el concepto de ROI y en este análisis se confirma como se incrementa considerablemente al ubicarse dentro de un modelo de empresa con procesos rediseñados y que han sufrido un cambio a nivel de estrategia empresarial, y es aquí donde se encuentra el sistema de planeación de recursos empresariales ERP.

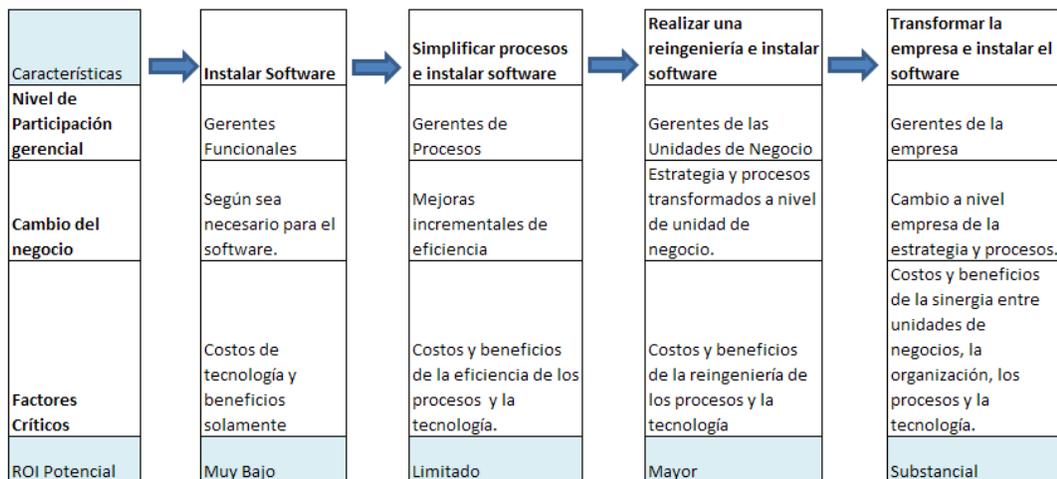


Figura 2.37. Proceso de competitividad

2.7. Un mercado en expansión

Resultados estadísticos de casi 1.000 compañías latinoamericanas, indican que cerca del 40% de las mismas planean aumentar su gasto en herramientas tecnológicas en un promedio de 33%. Esta información que

proviene de estudios hechos por la empresa consultora ADD y que reside en la ciudad de Buenos Aires, destaca que "el hecho del aumento de inversión en nueva tecnología será provocado por dos iniciativas fundamentales del negocio relacionadas con la infraestructura actual de IT: el deseo de optimizar el uso de datos existentes y la necesidad de incrementar la eficiencia en el uso de infraestructura IT" (16).

En este contexto, el mercado de ERP tiene gran relevancia aunque la crisis económica mundial ha afectado el desarrollo normal de adquisición del ERP y muchas organizaciones tienen sus presupuestos de tecnologías de la información (IT) congelados. Pero así mismo otras empresas han retomado las inversiones para optimizar y mejorar su gestión empresarial. Sectores en su mayoría exportadores, han resultado favorecidos con la situación económica actual, ya que ahora no sólo tienen los medios económicos para adquirir un ERP sino que están sujetos leyes internacionales de trazabilidad de sus productos, que exigen un solución de gestión empresarial y que contenga la funcionalidades de un ERP.

La flexibilidad y accesibilidad de los sistemas ERP han permitido que pequeñas y medias empresas puedan adquirirlo e implementarlo en función de su organización, esto muestra como se abren nuevos mercados para empresas proveedoras de software ERP, en base a este criterio la empresa consultora ADD afirma que "el crecimiento en el mercado ERP viene de la mano de factores externos que afectan directamente a las empresas, tales como el crecimiento de la economía, la expansión del consumo y las exportaciones".

Es base a este escenario que plantean los expertos, se presenta en el mercado una gama de soluciones que aseguran a las organizaciones un sistema de gestión cuyo objetivo es aumentar su competitividad y su eficiencia operativa. Es verdad que la crisis mundial se ha convertido en una limitación de capital para algunas empresas pero también es verdad que se requiere utilizar este tipo de tecnología para tener una ventaja competitiva y salir de esta crisis. Así que la decisión está en la alta administración de la

empresa y esta es la salida para que USEM mejore su gestión empresarial y se convierta en la empresa líder en la prestación de servicios médicos.

Conclusiones

Un sistema ERP, permitirá que los procesos sean más efectivos y eficientes, pues contar con este tipo de tecnología convertirá a USEM en una empresa líder en servicios médicos pre hospitalarios. Las tecnologías han pasado de ser un área de soporte y generadora de costos a ser una necesidad estratégica, y esta solución ERP logrará el éxito anhelado en la gestión de la empresa permitiéndola estar a un paso de sus competidores. Este éxito se alcanzará si la alta administración realiza paso a paso las recomendaciones que se han dado en este capítulo.

Es cierto que un ERP, también requiere de una gran inversión, y aquí juega un gran papel la decisión de la alta administración de USEM. Sin embargo hay que indicar que vale la pena adquirir esta tecnología y estar siempre preparados al cambio, porque es posible que con el tiempo vengan nuevos sistemas de planeación, administración o gestión empresarial, y aquí está el reto de USEM, ser flexibles y estar continuamente en un proceso de mejora.

CAPÍTULO 3

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE USEM

Introducción

Cada mañana en el África una gacela se despierta, ella sabe que debe correr más rápido que el león más rápido de la selva o el león la matará, de igual manera, cada mañana en el África un león se despierta, el león sabe que debe correr más rápido que la gacela más lenta o morirá de hambre.

La planeación estratégica tiene gran analogía con lo que se mencionó en el párrafo anterior, aunque no lo parezca el mundo de los negocios es más que clientes, productos y dinero en movimiento, es una verdadera jungla en la cual los más fuertes tratan de pasar sobre los débiles e incluso tratan de eliminarlos.

Saber con seguridad hacia donde queremos llegar y cómo lo tenemos que hacer nos permite convertirnos en esa gacela o león que tiene claro lo que tiene que hacer para sobrevivir en esta jungla empresarial. La planeación estratégica es la mejor manera de que una empresa tenga claro su ideal y los pasos que tendrá que realizar para llegar a su meta.

Creemos que en USEM es primordial tener claro hacia donde queremos llegar y como lo tenemos que lograr, por ello hemos creído importante realizar una planeación estratégica que nos posibilite tener claro el ideal y el camino que debemos seguir para llegar a ser la empresa líder que pueda responder a las necesidades actuales y futuras del mercado generando procesos efectivos que permitan la optimización de recursos, consolidando la cartera de clientes a través de la prestación de un servicio eficiente que

cubra las expectativas del afiliado mediante la creación de beneficios adicionales que capten la atención de nuevos segmentos del mercado.

3.1. Generalidades sobre planeación estratégica

Para adentrarnos más en el concepto de Planeación Estratégica primeramente hemos creído importante conocer algunos conceptos que son necesarios para entender a cabalidad lo que se trata en este capítulo.

- **Planeación Estratégica**

Considerando el concepto de planear que dice que, es prever y decidir las acciones que se tomarán hoy para llegar al futuro deseado y el de estrategia que dice que es el conjunto de decisiones y criterios que nos permitirán alcanzar nuestros objetivos, podemos decir que la planeación estratégica es el proceso dinámico mediante el cual, podremos tomar las acciones y decisiones necesarias que nos permitan prever y enfrentar el futuro en post de lograr nuestras metas y objetivos.

Partiendo de la definición anterior la Planeación Estratégica es un proceso que define objetivos, planes y estrategias tanto de corto, mediano y largo plazo que deben contar con el total respaldo de la alta dirección y ser soportados por el compromiso de cada uno de los miembros de la organización.

La planeación estratégica no se refiere a realizar planes futuros o proyecciones de ventas, se trata de cómo hacer que se alcancen las metas del negocio para de esta manera poder mejorar en estos aspectos.

- **Beneficios de la Planeación Estratégica**

La Planeación Estratégica es una herramienta que facilita tener un enfoque claro para la organización en aquellas actividades que le permitirán realizar su misión y estar más cerca de su visión, para de esta manera llevar a la organización a su futuro deseado.

La Planeación estratégica a más de ser una herramienta de enfoque nos permitirá:

- Organizar nuestros esfuerzos y encaminarlos en pro de lograr nuestros objetivos.
- Ayudará a tener claro el rumbo de la organización y evitar distracciones.
- Nos permitirá fijar indicadores medibles para saber si adelantamos o retrocedemos.
- Ayuda a fijar la vista en el futuro y no anclarla en el presente.
- Permite fijar responsabilidades en personas y grupos.
- Asignar recursos planificadamente.

- **Propósitos de la Planeación Estratégica**

La Planeación estratégica es el instrumento que nos permitirá alinear el pensamiento de la organización hacia la consecución de un objetivo común en busca del futuro deseado. Mediante la planeación estratégica se busca estar preparados para el futuro concentrando los esfuerzos en asuntos importantes, potenciando las ventajas que posee la organización en busca de obtener un crecimiento y elevar la rentabilidad.

3.2. Pensamiento Estratégico

El pensamiento estratégico es la coordinación de pensamientos e ideas creativas que poseen una perspectiva común que permita a la organización avanzar hacia el futuro de forma constructiva.

El pensamiento estratégico involucra la aplicación de juicio y experiencia para poder planificar a futuro. Generalmente los pensadores estratégicos son miembros de la alta dirección o personas que tienen una vasta experiencia en el negocio en el cual se desenvuelve la organización. El pensamiento estratégico no es solamente tener grandes ideas sino que de igual manera involucra grandes ejecuciones que tengan definida su dirección. El pensamiento estratégico implica la participación de todas las

áreas e individuos de la organización incluso involucra a actores externos como pueden ser proveedores, accionistas, comunidad, etc.

3.2.1. Valores Estratégicos

Toda empresa define su cultura y filosofía corporativa en base a valores estratégicos, estos hacen referencia a fortalezas, habilidades, disciplinas, conocimientos que los caracteriza. La alta administración es quien lleva la batuta en este desarrollo de convicciones, pues estos valores se convertirán en la carta de presentación de la empresa frente a la sociedad.

La figura 3.1, muestra una matriz constituida de atributos que USEM los ha considerado como los más importantes y están calificados en base al criterio de quienes forman parte de la empresa.

Valores Estratégicos	Calificación				
	NI				I
Ética					x
Calidad				x	
Imagen Corporativa			x		
Clima Laboral				x	
Responsabilidad con los clientes					x
Capital Humano					x
Alianzas Estratégicas					x
Política de Expansión				x	

I:	Importante
NI:	No importante

Figura 3.38. Determinación de los valores estratégicos

A continuación se expresa brevemente los valores estratégicos que USEM los considera esenciales para su funcionamiento, entre estos:

- La ética empresarial es el pilar fundamental para brindar un servicio del más alto nivel.
- La Calidad de nuestro servicio se refleja en la atención inmediata y la confianza que nos tienen nuestros afiliados.
- Buscamos que nuestros clientes nos identifiquen como una empresa líder en el mercado.

- La motivación de nuestro personal es esencial para la prestación de un excelente servicio.
- Es obligación de nuestra empresa actuar siempre para el beneficio de nuestros afiliados.
- Nuestros conocimientos son importantes pero nuestra actitud es primordial.
- En búsqueda de llegar a diferentes mercados, tenemos sólidas alianzas a nivel nacional e internacional.
- Perseguimos a través de las oportunidades de mercado expandirnos geográficamente y con una posición sólida de nuestra marca.

3.2.2.Misión

Es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.

El propósito general de la misión, se resume en la razón de ser de la empresa, línea de negocio a la que pertenece y portafolio de productos que ofrece a sus clientes. Esta afirmación servirá para que la alta administración de la empresa tome decisiones trascendentales y se encargue de actualizarla y reformularla en el tiempo.

La misión de la empresa ofrece una comunicación efectiva entre proveedores, clientes, es decir entre los actores internos y externos presentes en la cadena de valor.

Definir la misión, es uno de los factores claves para el desarrollo de la planeación estratégica, ya que estamos describiendo a la organización, su capital humano y sobre todo los valores estratégicos que son la base para la gestión empresarial.

Para establecer un correcto concepto de misión, se debe analizar al negocio, competencia, clientes, mercado, y considerar intereses de productividad y rentabilidad; por esto es imprescindible la participación de

la alta dirección de la empresa, por el conocimiento global que tiene del servicio.

Las preguntas claves que deben ser tomadas para establecer la misión de la empresa se exponen a continuación y están desarrolladas en función de USEM:

- **¿En qué negocio se está?**

En el sector de los servicios médicos (SALUD)

- **¿En qué negocio se podría estar?**

De: Servicios Médicos Generales a: Servicios Médicos Especializados

- **¿En qué negocio se desea estar?**

Servicios Médicos a nivel Nacional vía terrestre y aérea

- **¿En qué negocio no se debería estar?**

Nuestro servicio es pre hospitalario por lo que la Hospitalización o Casa de Salud no es nuestro negocio.

- **¿Por qué / para qué existe la organización?**

Razón: Falta de Servicio Médico las 24 horas del día – los 365 días del año

Consecuencia: Servir a la Comunidad para cubrir una necesidad primordial.

- **¿Cuáles son sus ventajas competitivas?**

- Atención médica a domicilio
- Horario de Atención Permanente (24 horas)
- Médicos especialistas de urgencia

- **¿Cuáles son o deberían ser sus productos?**

Actualmente son:

- Médico a Domicilio
- Traslados Ambulatorios
- Orientación Médica "Call Center"
- Servicio Odontológico
- Área Protegida (Cobertura Médica a eventos deportivos y sociales)
- Consulta Externa Ilimitada

Deberían ser:

- Además de los actuales los siguientes:
- Farmacia
- Ambulancia Aérea
- Cobertura fuera de los perímetros urbanos de la ciudad de Cuenca.

- **¿Cuál es o debería ser su mercado?**

- ES: Ciudad de Cuenca
- DEBERIA SER: Ecuador

- **¿Quiénes son o deberían ser sus clientes?**

- Instituciones Educativas
- Empresas Públicas y Privadas
- Familias, etc.

- **¿Cuál es o debería ser su canal de distribución?**

ACTUALMENTE ES:

- Médico a Domicilio
- Consultorio Médico
- Asesores Comerciales

- Alianzas con Servicios Similares

DEBERIA SER:

- Alianzas con empresas de Servicio Médico Aéreo
- Alianzas con Servicios Similares a nivel nacional

- **¿Cuál es y sería la evolución de su sector?**

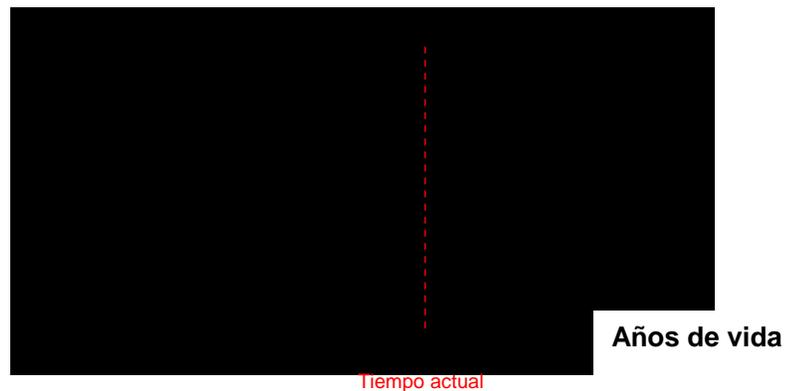


Figura 3.39. Evolución de mercado proyectado

Buscamos incrementar nuestra cartera de afiliados de 1500 (en 15 años de servicio) a 8000 (en los próximos 6 años), por medio de una cobertura a nivel nacional.

- **¿Cuáles son y serían sus intereses sobre rentabilidad y competitividad?**

El interés actual es obtener un porcentaje de utilidad que nos permita llegar al punto de equilibrio. Y lo que se anhela es alcanzar una rentabilidad que proporcione mayor estabilidad para poder realizar inversiones que mejoren la estructura y funcionamiento de nuestro servicio.

- **¿Qué valores son o deberían ser importantes?**

Es necesario considerar que por la naturaleza de nuestro servicio los valores primordiales son: Ética Empresarial y responsabilidad con nuestros afiliados. Por lo que estos se deben mantener y fortalecerse con otros valores estratégicos como: Innovación y Alianzas Estratégicas, entre otros.

- **¿Qué consideraciones hay sobre accionistas, empleados, proveedores, sociedad y stakeholders?**

- Rentabilidad para nuestros accionistas.
- Estabilidad, Excelente clima laboral, Desarrollo profesional para nuestros empleados.
- Buenas relaciones y políticas de precios favorables para ambas partes.
- Brindar un servicio que responda a las necesidades de la sociedad.

- **¿Qué consideraciones hay sobre sus recursos productivos?**

Innovación en cuanto a equipamiento médico y nuevos métodos de atención a nuestros afiliados.

Misión actual:

Proteger y garantizar una oportuna atención medica a nuestros afiliados, con nuestras unidades móviles, ante una crisis en su salud, en el lugar que ésta se presente, dentro del perímetro urbano de Cuenca.

Propuesta de misión:

Nuestra misión es brindar asistencia médica pre hospitalaria a la comunidad cuencana, garantizando al afiliado una atención oportuna, ágil y segura frente a cualquier alteración de salud en su desenvolvimiento cotidiano. En la búsqueda de la excelencia, USEM se compromete a:

- Crear un excelente clima laboral, que permita a nuestro personal participar activamente en la actividad de la empresa.

- Construir una cultura organizacional que responda a las normas más altas de ética e integridad.
- Continuar siendo la empresa líder en la prestación de servicios médicos pre hospitalarios las 24 horas los 365 días del año.
- Reconocer el desempeño y logros de nuestro personal que promueva su realización profesional y se refleje en un servicio de alto nivel hacia nuestros afiliados.
- Promover la presencia nacional de la compañía manteniendo sólidas alianzas con instituciones que tengan intereses comunes.

3.2.3. Visión

Toda empresa tiene la oportunidad de escalar para mejorar su funcionamiento y gestión empresarial, en función de sus clientes, grupos de interés y mercado global; esto es lo que expresa el concepto de visión.

Es necesario que la alta administración de la empresa defina el alcance y meta que anhela llegar, para esto deberá tomar en cuenta factores de este mercado cambiante, como es el caso de la crisis económica mundial en la que hoy en día están viviendo diferentes empresas del sector nacional e internacional y que han debido tomar medidas emergentes para continuar en su negocio.

Para definir la visión de la empresa, se debe partir de una profunda comprensión de la misión, con un sentido intuitivo que permita desplegar ideas creativas y retos; todo esto enmarcado en los valores estratégicos de la empresa. Se recomienda hacer extensiva la visión a todos los interesados, de manera que puedan aportar con criterios en el análisis de la prospección del mercado, impacto de nuevas tecnologías y expectativas cambiantes de clientes potenciales.

A continuación exponemos y damos respuesta a las preguntas claves para definir la visión empresarial:

- **¿Qué es clave para el futuro de la organización?**

Crecimiento de Mercado a través de una Cobertura a Nivel Nacional e Internacional

- **¿Qué Contribución diferencial a la sociedad deberá hacer en el futuro?**

Ofrecer un producto que mejore la calidad de vida y salud de los ciudadanos, y que a su vez genere fuentes de trabajo que favorezca al desarrollo de la comunidad.

- **¿Qué atractivos ofrecerá a quienes sean parte de ella?**

- Buen ambiente laboral
- Capacitación permanente
- Motivación Salarial

- **¿Qué valores deberán ser potenciados?**

- Respeto
- Honradez
- Solidaridad

- **¿Cuáles serán sus principales maneras de competir?**

- Cobertura a nivel nacional e internacional
- Alianzas Estratégicas (Ambulancia Aérea)
- Servicio personalizado (atención a domicilio)

- **¿Cuáles serán sus posiciones sobre clientes, mercados, proveedores, competitividad, productividad, rentabilidad, crecimiento, tecnología calidad, personas, etc.?**

Clientes sin límites de edad y dirigido a un nivel económico medio-alto.

- **¿Cuál será su mayor oportunidad de crecimiento?**

Posicionarnos como un servicio médico a domicilio a nivel internacional.

Visión Actual

Ser la mejor unidad privada de servicio pre hospitalario, debidamente equipada y respaldada con un grupo humano profesional idóneo, que nos permita alcanzar la excelencia en la atención a nuestros afiliados y una adecuada rentabilidad.

Propuesta de visión

Ser una empresa reconocida a nivel nacional e internacional, liderando el mercado de servicios médicos con un innovador concepto de asistencia médica a domicilio y potenciando los requerimientos de nuestros clientes siempre un paso delante de nuestros competidores, esto lo lograremos con una constante actualización tecnológica y mejoramiento continuo. USEM aspira alcanzar el más alto nivel de preferencia en el campo de la salud integral y de esta manera contribuir a mejorar la calidad de vida de la sociedad.

3.2.4. Estrategia

Se considera a la estrategia como el proceso que debe seguir una empresa para cumplir con la misión y visión antes mencionada, utilizando recursos dentro de una secuencia de acciones necesarias para la obtención de los objetivos de la organización.

Se convertirá en el soporte de la misión y visión de la empresa e incluirá mecanismos que aumenten la productividad de la misma, permitiendo a la alta dirección tomar decisiones y evaluar a la organización sobre una propuesta clara y bien establecida, que contenga los siguientes fundamentos:

- **Fuerza Impulsadora:** Factor estratégico de mayor prioridad y que tiene gran impacto sobre las decisiones y aspectos trascendentes de alto nivel organizacional.

- Factores clave de éxito: Son aquellos factores que están situados a continuación de la fuerza impulsadora siguiendo el orden de prioridad y que son también indispensables para estructurar la estrategia de la empresa.

Factores Estratégicos

Los factores estratégicos permitirán construir la estrategia de la empresa y comprenden características comerciales, tecnológicas y económicas, es decir contempla la inteligencia del negocio, entorno y conocimiento. Entre estos factores tenemos: requerimientos del cliente, portafolio de productos, imagen corporativa, aprendizaje, tamaño, alianzas, etc. En la matriz de la figura 3.3 que se presenta a continuación se pueden observar los factores estratégicos que consideramos se adaptan a la empresa de USEM y con sus respectivo orden de prioridad, logrando de esta manera definir la fuerza impulsadora y factores claves de éxito, herramientas e insumos necesarios para estructurar la estrategia de USEM.

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS													
	1. Requerimientos del cliente / mercado	2. Productos ofrecidos	3. Capital humano	4. Imagen corporativa	5. Capacidad productiva y de acción	6. Proveedores / materias primas	7. Aprendizaje / conocimiento	8. Tecnología / innovación	9. Tamaño / crecimiento	10. Política de ventas / distribución	11. Alianzas estratégicas	12. Rendimiento / rentabilidad	total (1)
1. Requerimientos del cliente / mercado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
2. Productos ofrecidos					1	1		1					3
3. Capital humano					1	1	1					1	6
4. Imagen corporativa								1	1	1			3
5. Capacidad productiva y de acción						1		1					2
6. Proveedores / materias primas								1	1	1			3
7. Aprendizaje / conocimiento								1					1
8. Tecnología / innovación										1			1
9. Tamaño / crecimiento											1	1	2
10. Política de ventas / distribución										1	1		2
11. Alianzas estratégicas												1	1
12. Rendimiento / rentabilidad													0
													0
													0
verticales (blancos)	0	0	1	2	1	1	5	4	2	4	7	6	
horizontales (1)	9	3	6	3	2	3	1	1	2	2	1	0	
total	9	3	7	5	3	4	6	5	4	6	8	6	
orden de prioridad	1		3								2	4	

Figura 3.40. Matriz de decisión de factores estratégicos

- Fuerza Impulsadora: Requerimiento del Cliente
- Primer factor clave de éxito: Alianzas Estratégicas
- Segundo factor clave de éxito: Capital Humano
- Tercer factor clave de éxito: Rendimiento/ Rentabilidad.

Estrategia de USEM

Responder las necesidades de nuestros clientes, creando alianzas estratégicas con empresas similares que nos permitan brindar una amplia cobertura. Siendo un pilar fundamental la calidad humana de nuestro personal que está reflejado en el buen servicio médico, el mismo que hará de nuestra empresa rentable y sustentable en tiempo.

Aspectos

1. ¿Cuáles son las tendencias más importantes en el sector de interés?
 - Ofrecer un producto diferencial e innovador : "medico a domicilio las 24 horas"
 - Promover la Atención Médica Pre hospitalaria
 - Complementar a nuestro servicio con Pólizas de seguro y medicina especializada
2. ¿Quiénes serán nuestros clientes a futuro?
 - Formar parte de Grandes Aseguradoras.
 - Grupos empresariales públicas y privadas.
 - Instituciones educativas
 - Casas de salud
 - Población ecuatoriana.
3. ¿Cómo llegaremos a ellos?

Utilizar herramientas de marketing y canales de distribución como:

- Promociones del producto
- Publicidad en medios de comunicación: televisión, radio, etc.

- Internet: crear una página web que muestre los beneficios del servicio.
- Venta directa en nuestro PAM (Punto de Atención Médica)
- Centros de atención móviles (campañas de chequeos médicos en sectores estratégicos del País).

4. ¿Quiénes serán nuestros competidores?

- Servicios médicos similares
- Servicios ambulatorios
- Aseguradoras

5. ¿Qué aspectos del negocio tienen el mayor potencial de crecimiento?

- Expansión de mercados (mayor cobertura)
- Tecnología en el equipamiento, movilización y comunicación

6. ¿Qué aspectos rezagados deben ser potenciados?

- Alianzas con organizaciones similares a nivel nacional e internacional.
- Capital Humano- Call Center- Atención al Cliente

7. ¿Qué aspectos deben reducirse o eliminarse?

- En el plan de marketing de la empresa se debe reducir gastos como la publicidad con papelería, y mas bien brindar un excelente servicio el mismo que se convertirá en la mejor estrategia de publicidad (clientes apóstoles que dan referencia del servicio boca a boca)

8. ¿Qué competencias humanas o técnicas deben fortalecerse?

- Capacitación constante en atención y servicio.
- Asesoramiento de empresas similares a nivel internacional en la actualización e innovación en el desarrollo funcional de USEM.

- Desarrollo profesional para nuestros empleados promoviendo su participación activa en la toma de decisiones de la empresa.

9. ¿Cuáles deberán ser a futuro los atractivos de la organización?

- Paquetes Promocionales- Costos atractivos.
- Sólida Imagen corporativa

10. ¿Qué valores estratégicos deben promoverse?

Podemos agregar nuevos valores a los presentados anteriormente entre estos: productividad, diferenciación de productos, estructura organizacional.

3.3. Planeación a largo plazo

La planeación a largo plazo hace referencia a las metas futuras que la organización anhela cumplir y llegar. Para esto es necesario traducir el pensamiento estratégico a hechos viables que permitan tomar decisiones y hacer análisis bajo parámetros bien establecidos. Estos parámetros incluyen un estudio detallado de las áreas críticas, resultados FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y objetivos a largo plazo, con el fin de proponer un plan de acción que asegure un proyecto de vida de la empresa, tomando en cuenta responsables, recursos materiales y presupuesto que permitan alcanzar los objetivos señalados.

3.3.1. Áreas estratégicas críticas

A continuación identificaremos y analizaremos las áreas estratégicas críticas con sus respectivas descripciones. Estas harán referencia a las áreas que requieran trabajo interdisciplinario durante varios años.

- **Gestión Gerencial:** Dirección general de la empresa por parte del gerente. Las decisiones finales para la ejecución del plan estratégico lo tiene la Gestión Gerencial.

- **Ventas y Ganancias:** Desarrollar y fortalecer el área de ventas y ganancias para dar a conocer el portafolio de productos y de esta manera captar nuevos clientes.
- **Administración Financiera:** Contar con el presupuesto necesario para desarrollar las diferentes actividades estratégicas.
- **Capital Humano:** Realizar capacitaciones al personal médico y administrativo de la empresa.
- **Atención médica y servicio al paciente:** Diseñar nuevos paquetes médicos que amplíen nuestra gama de productos.
- **Tecnología:** Adquirir sistemas de comunicación (radios) modernos y equipamiento médico ambulatorio actualizado que permita un desarrollo empresarial efectivo y productivo.
- **Desarrollo de Mercado:** Crear alianzas con empresas similares que nos permitan ampliar nuestra cobertura.

3.3.2. Asuntos estratégicos críticos.

Análisis FODA

EL análisis FODA realiza un análisis de aspectos internos y externos de la empresa, que generarán resultados para la toma de decisiones inmediatas y necesarias para un efectivo desempeño organizacional. Para el desarrollo del FODA, se definen los potenciales asuntos estratégicos críticos y se les da un orden de prioridad para posteriormente darles la importancia que requieran.

Esta herramienta es clave para analizar la situación actual de empresa, que ya fue analizada en la etapa de reingeniería para el momento de definir las metas y objetivos de la misma; sin embargo la podemos revisar en la figura 1.4 del capítulo 1 ya que será indispensable para definir los objetivos a largo plazo.

3.3.3. Objetivos a largo plazo

Los objetivos se basan en supuestos y nacen de los asuntos estratégicos críticos antes descritos, que se convertirán en el sueño que pretende la alta dirección hacerlo realidad. Por lo tanto deben ser reales, viables y flexibles.

Son la razón de ser de los planes estratégicos ya que su éxito se medirá por el cumplimiento de sus objetivos. Se recomienda que la organización plantee sus objetivos, considerando que se requiere de 3 a 5 años para obtener los resultados

Para su evaluación, afirmamos que los siguientes objetivos a largo plazo son medibles, alcanzables y adaptables a la empresa USEM.

En la figura 3.4, se presenta una matriz con los objetivos a largo plazo que USEM se propone alcanzar, estos se han desarrollado en base a sus respectivos asuntos estratégicos críticos pertenecientes a las distintas áreas estratégicas que se definieron anteriormente. Hay que indicar que estos objetivos se establecieron con la participación activa de la alta dirección, permitiendo de esta manera exponer hechos consistentes y reales.

AEC	AsEC	OLP	EVALUACIÓN	
			SI	NO
Ventas y Ganancias	Carencia de un plan de ventas	Aumentar las ventas en un 20%, en los próximos 3 años.	x	
Desarrollo de Mercado	Cobertura médica limitada	Expandir nuestro servicio alcanzando cubrir por lo menos una localidad por año.	x	
Capital Humano	Personal Altamente Capacitado	Mantener el nivel de calificación de nuestro personal con una capacitación trimestral.	x	
Atención médica y servicio al paciente	Servicio permanente y Personalizado	Ampliar nuestro servicio con la implementación de productos complementarios, especializados (odontología, pediatría, traumatología), en los próximos 3 años	x	
Gestión Gerencial	Posibilidad de crear alianzas estratégicas	Fortalecer las alianzas con empresas similares a nivel nacional - internacional, logrando por lo menos 2 convenios anuales	x	
Tecnología	Falta de equipos y sistemas de comunicación modernos.	Adquirir nueva tecnología de comunicación y equipo médico, en los próximos dos años.	x	

Figura 3.4. Objetivos a Largo Plazo

A continuación daremos una breve explicación de los objetivos:

- Con un plan de ventas bien establecido, se estima que las ventas incrementarán anualmente en los próximos tres años, en un 20%, cifra significativa, ya que en anteriores años su máximo incremento ha sido del 10%.
- Ubicarnos en nuevos mercados, conlleva instalar nuevas sucursales logrando de esta manera captar nuevos afiliados. Se considera que cubrir un localidad si es factible en el plazo de un año.

- Capacitar al personal del departamento médico, sala de despacho y call center.
- Ofrecer medicina especializada a nuestros afiliados, para esto será necesario contactar con médicos especialistas de las distintas casas de salud.
- Fortalecer alianzas estratégicas con empresas similares a nivel nacional
- Adquirir nueva tecnología de comunicación, mapa electrónico de la ciudad y actualización del equipo médico ambulatorio.

3.3.4. Plan estratégico de acción

El Plan Estratégico de Acción de USEM, pretende alcanzar los objetivos a largo plazo, por medio de una propuesta de trabajo con eventos, etapas y logros alcanzables.

En el anexo 6, se ha definido un plan estratégico de acción, en función de el área estratégica crítica, asunto estratégico crítico y objetivo a largo plazo, señalando el evento o logro, cronograma trimestral, los recursos que se utilizaran entre estos: humanos, físicos y económicos; así mismo se han identificado a los responsables de llevar a cabo cada etapa, pudiendo ser estas personas internas a la empresa o asesores externos dependiendo del tipo de evento.

Lo que se consideró en el plan estratégico de acción se explica a continuación:

- La figura 1. Ventas y Ganancias: muestra que para aumentar las ventas en un 20%, es necesario crear un plan de ventas. El jefe de ventas y su departamento deberá asesorarse por un experto en Marketing, quien les ayude a estructurar de forma correcta dicho plan. Para esto es necesario saber con que presupuesto cuenta este departamento, el jefe financiero será el responsable principal para el análisis de la situación económica, posteriormente se planificará y para ello se requerirá de nuevo personal que será capacitado por el Dpto. de RRHH para la puesta en marcha de este plan.

- Lograr expandir el servicio a diferentes localidades y de esta forma ampliar la cobertura médica; para su desarrollo se requiere de una gran inversión, es por eso que será vital un estudio de mercado que nos oriente y nos de la certeza necesaria para llevar a cabo este proceso, además de esto se buscará un financiamiento con alguna corporación o establecimiento bancario, para la adquisición de los recursos humanos y materiales necesarios para su ejecución. Esta explicación esta sustentada en la figura 2: Desarrollo de Mercado.
- El capital humano, en la figura 3: Capital Humano: se representa como una de las fortalezas de la empresa, es por eso que se debe mantener y mejorar el nivel del personal. Para esto será necesario contactar con conferencistas calificados que aporte no solo al funcionamiento de la empresa sino al desarrollo profesional de nuestro personal. El jefe financiero dotará de un presupuesto semestral para dichas capacitaciones y el dpto. de RRHH será el encargado de difundir y ejecutar estos cursos de capacitación.
- Para ampliar el portafolio de productos que brinda USEM, se necesitará conocer si responde a las necesidades del mercado, es por eso que se buscará a un consultor que desarrolle un estudio de mercado y que con sus resultados el analista de proyectos analice la factibilidad e inversión de dicho proyecto. En caso de ser viable se realizarán convenios con médicos especialista, y después de su aprobación se creará un paquete médico innovador que capte nuevos afiliados; es así como se resume esta idea en la figura 4: Atención Médica y servicio al paciente.
- En la figura 5. Gestión Gerencial: se expone claramente que las alianzas estratégicas no solo brindan beneficios al servicio de USEM, sino fortalecen su imagen. Es por eso que otro objetivo del PEA es analizar que empresas a nivel nacional e internacional cuenta con un servicio similar, y contactar con estas a fin de convertirlas en grandes filiales de la empresa. Estas alianzas serán una fuerte herramienta para el Dpto. de Ventas ya que se podrá promocionar los beneficios acordados en los diferentes convenios.

- La figura 7. Tecnología: indica que durante el proceso de planeación hemos enfatizado que la actualización tecnológica no solo mejora la imagen empresa sino que permite brindar un servicio seguro e inmediato y sobre todo optimizar los recursos existentes. La logística empresarial deberá buscar sistemas de comunicación efectivos (radios de comunicación) y equipos médicos de primera, además de solicitar a técnicos-expertos el manejo de esta nueva tecnología.

3.4. Planeación Táctica

La planeación táctica es un proceso que pretende alcanzar objetivos a corto plazo, para esto es necesaria la participación de la alta administración así como del capital humano responsable de llevar a cabo las diferentes actividades enmarcadas en la filosofía corporativa de la empresa. Este tipo de planeación refleja una comunicación dinámica sustentada en un mismo lenguaje, logrando de esta manera mejorar la relación entre personas.

En este sentido, la planeación táctica parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y lo conforman elementos como: áreas críticas de resultados, cuestiones críticas, objetivos a corto plazo; los que constituyen el plan operativo anual.

Este tipo de planeación a diferencia de la planeación estratégica, tiene un enfoque analítico y de detalle que permite obtener resultados inmediatos sobre aspectos no solamente operativos sino también económicos, ajustándose al presupuesto con el que cuenta la organización.

Con la planeación táctica se culmina el proceso de planeación empresarial, es así que esta debe asumir todos los procesos antes realizados y responder a la misión, visión y estrategia de la organización.

3.4.1. Cuestiones y áreas críticas de resultados

Para determinar los objetivos a corto plazo, es necesario identificar los adecuados parámetros de gestión y que proviene de las distintas áreas de la empresa ya sean administrativas u operativas, para así conseguir

resultados efectivos. En la figura 3.5 se exponen aquellas cuestiones más relevantes y prioritarias dentro de la planeación, definidas en base a las áreas críticas que han sido consideradas como ámbitos claves para la gestión empresarial, estas deberán ser analizadas detalladamente durante el año del plan operativo.

AREA CRITICAS DE RESULTADO	CUESTIONES
Nuevos productos y servicios	Posibilidad de desarrollar nuevos productos médicos complementarios especializados
Servicio al cliente	Carencia de un sistema efectivo de servicio al cliente (call center)
Desarrollo de mercado	Limitada cobertura a nivel nacional
Tecnología	Necesidad de adquirir equipos médicos y sistemas de comunicación
Ventas e ingresos	Carencia de manual de diseño que defina nuestra imagen corporativa
Ventas e ingresos	Requerimiento de un Equipo de Ventas que genere ganancias a la empresa.
Desarrollo de mercado	Necesidad de participar en nuevos mercados
Recursos Humanos	Posibilidad de ofrecer programas de capacitación para nuestro personal

Figura 3.5. Cuestiones críticas

A continuación daremos una breve explicación de las cuestiones críticas de USEM Cía. Ltda.:

- **Nuevos Productos y servicios:** La empresa necesita desarrollar y promocionar nuevos productos, con esto logrará ingresar a nuevos mercados.
- **Servicio al cliente:** Actualmente se cuenta con una operadora que responde a los clientes en un horario de 8h00 a 18h00, con este sistema "Call Center" permitirá receptar las necesidades, comentarios o quejas de sus clientes de forma continua.
- **Desarrollo de Mercado:** ya que la atención médica de USEM se limita al perímetro urbano de Cuenca, el objetivo de esta área es expandir

el servicio a nivel nacional, logrando así posicionarse en nuevos mercado con una imagen corporativa más sólida y estable.

- **Tecnología:** el servicio médico a domicilio necesita de una constante innovación tecnológica, por lo que se invertirá en nuevos equipos médicos y sistema de comunicación.
- **Ventas e Ingresos:** el monto de ventas actual es inferior al objetivo, por lo que es de gran necesidad implementar un plan de ventas para así incrementar los ingresos y utilidades de la empresa.
- **Recursos Humanos:** Esta área es la encargada de la capacitación del personal de la empresa, la propuesta es crear programas que ayuden al desarrollo del personal y mejoren su desempeño laboral.

3.4.2. Indicadores clave de desempeño.

Para medir el desempeño de las cuestiones críticas, se requieren de factores que describan el cómo se deberán fijar los objetivos. Es aquí en donde juegan un papel fundamental los indicadores, ya que estos reflejarán el alcance cuantitativo de cada una de las cuestiones. En la figura 3.6 se puede observar como se han estructurado los dichos indicadores, considerando su respectivo orden de ponderación. Estos aspectos pueden estar continuamente mejorándose y actualizándose de acuerdo a los nuevos asuntos o problemas que deba enfrentarse la empresa durante el año de plan operativo.

CUESTIONES	PONDERACIÓN			INDICADORES	AREA
	A	B	C		
Posibilidad de desarrollar nuevos productos médicos complementarios	x			Proporción de ideas de nuevos productos aprobados	Nuevos productos y servicios
Carencia de un sistema efectivo de servicio al cliente (call center)	X			Grado de atención a sugerencias de clientes	Servicio al cliente
Limitada cobertura a nivel nacional	x			Numero de alianzas con empresas nacionales certificadas	Desarrollo de mercado
Necesidad de adquirir equipos médicos y sistemas de comunicación	x			Tasa de mejoramiento en equipos médicos y sistemas de comunicación.	Tecnología
Carencia de manual de diseño que defina nuestra imagen corporativa	x			Porcentaje de compra por el atractivo de la imagen corporativa	Ventas e ingresos
Requerimiento de un Equipo de Ventas que genere ganancias a la empresa.	X			Cantidad estimada de ingresos generados por empleado	Ventas e ingresos
Necesidad de participar en nuevos mercados	X			Tasa de crecimiento de participación de mercado	Desarrollo de mercado
Posibilidad de ofrecer programas de capacitación para nuestro personal	x			Numero de programas académicos destinados a la capacitación del personal	Recursos Humanos

Figura 3.6. Indicadores clave de desempeño

A continuación una breve explicación de los indicadores que han sido formulados para la empresa USEM:

- De la totalidad de paquetes médicos propuestos, solo se implementaran los que la administración crea conveniente.
- Mediremos la calidad del servicio al cliente través de un seguimiento de los casos atendidos y cuantos se resolvieron. Con estos resultados analizaremos cuales son los problemas más frecuentes creando soluciones para tratar de eliminar el problema.
- Tomando en cuenta el número de empresas certificadas a nivel nacional, actualmente se tienen convenios con el 20% de estas, el objetivo es acordar con el 100% desarrollando así nuestro mercado. También mediremos esta área con el crecimiento de nuestra cartera de clientes actual en base a la existente.
- Ya que para la empresa es de gran importancia la innovación tecnológica, anualmente se invertirá para mejorar en un 20% el equipo médico y sistemas comunicación logrando así cambiar los equipos actuales en su totalidad.
- El área de Ventas e Ingresos medirá el incremento de ventas clasificando este de acuerdo al porcentaje de ventas por empleado y por imagen corporativa, esto se diferenciará por medio de un seguimiento post venta que lo realizara el responsable de esta área.
- Lo mediremos por la proporción de empleados en los programas de capacitación, ya que es importante que todos los integrantes sean partícipes de la capacitación para el mejoramiento de la empresa.

3.4.3. Objetivos a corto plazo

Los objetivos a corto plazo son aspiraciones que la empresa considera que se deben cumplir dentro de un año. Se generan a partir de los resultados de las cuestiones críticas e indicadores clave de desempeño antes mencionados. A estos objetivos se los podrían denominar como medidores de rendimiento de grandes retos e instrumentos indispensables para poder establecer el plan operativo anual.

Cuestiones Críticas	Indicadores clave de desempeño	Objetivos a corto plazo	EVALUACIÓN	
			SI	NO
Posibilidad de desarrollar nuevos productos médicos complementarios especializados	Proporción de ideas de nuevos productos aprobados	Diseñar por lo menos tres paquetes con médicos especialistas, hasta el 01 mayo del 2009.	x	
Carencia de un sistema efectivo de servicio al cliente (call center)	Grado de atención a sugerencias de clientes	Reducir el tiempo promedio de respuesta a reclamos y sugerencias, de ocho a cinco horas, para el 01 de agosto.	x	
Limitada cobertura a nivel nacional	Numero de alianzas con empresas nacionales certificadas para ampliar la participar el mercado	Realizar un convenio de servicio con al menos dos empresas similares a nivel nacional, hasta fines del presente año.	x	
Necesidad de adquirir equipos médicos y sistemas de comunicación	Tasa de mejoramiento en equipos médicos y sistemas de comunicación.	Mejorar en un 20% el equipamiento médicos de urgencia y sistemas de comunicación (radios)	x	
Carencia de manual de diseño que defina nuestra imagen corporativa	Porcentaje de compra por el atractivo de la imagen corporativa	Incrementar el número de ventas por imagen corporativa en un 8%, hasta mediados del presente año.	x	
Requerimiento de un Equipo de ventas que genere ganancias a la empresa.	Cantidad estimada de ingresos generados por empleado	Mejorar un cifra mínima de ventas del 8% por empleado	x	
Necesidad de participar en nuevos mercados	Tasa de crecimiento de participacion de mercado	Ascender el 10% de participación de mercado.		x
Posibilidad de ofrecer programas de capacitación para nuestro personal	Numero de programas academicos destinados a la capacitación del personal	Proponer dos cursos de capacitación, uno para administración y otro para el departamento médico, trimestralmente.	x	

Figura 3.7. Objetivos a corto plazo

En la figura 3.7, se pueden identificar los objetivos a corto plazo que USEM ha planteado, y han sido evaluados tomando en cuenta si es medibles, flexible, consistente y sobre todo si responden a las cuestiones críticas ya establecidas. Estos objetivos se detallan a continuación:

- Estos paquetes con médicos especialistas permitirán personalizar aún más nuestro servicio, pues nuestros clientes podrán asistirse en las áreas que necesiten.
- La respuesta oportuna a los clientes es de gran importancia ya que así mediremos la calidad de nuestro servicio, esta reducción de 3 horas es significativa y lo lograremos con nuestra propuesta de "call center".

- El convenio con estas empresas ayudaran al crecimiento de la empresa ya que permitirán desarrollar nuevos mercados como: Quito, Guayaquil, Riobamba, Salinas, Machala, y Manta.
- Los equipos médicos y sistema de comunicación, con los que cuenta USEM actualmente se encuentran en buenas condiciones, pero es necesario cambiarlos ya que existen otros equipos modernos que permitirán un mejor funcionamiento.
- Con un plan de marketing e imagen corporativa, sin duda se incrementaran las ventas, ya que se promocionará los servicios de la empresa y los nuevos paquetes de productos. Esto también se logrará con un eficiente y comprometido equipo de ventas.
- Los programas de capacitación se los realizará en esos periodos, ya que es importante que el personal, de estas áreas en especial, se encuentren motivados y al día.

3.4.4. Plan operativo anual.

El plan operativo anual, presenta un conjunto de actividades para el logro de los objetivos a corto plazo, esto al igual que el plan estratégico incluye cronogramas de trabajo, responsables, recursos y presupuesto.

En el anexo 2. Plan Operativo Anual: se explica gráficamente las acciones y mecanismos necesarios para desarrollar con éxito este plan, describiendo paso a paso las actividades que se deberán realizar y enmarcados en las cuestiones críticas e indicadores clave de desempeño de USEM. A continuación se explica los aspectos que se consideran en el POA (plan operativo anual):

- Los paquetes con médicos especialistas permitirán atender necesidades puntuales de los afiliados así como: cardiología, homeopatía, odontología, etc. Así nuestros clientes tendrán un diagnostico detallado y sentirán mayor seguridad cuando reciban nuestra atención. Este criterio muestra la figura 7: Posibilidad de desarrollar nuevos productos médicos complementarios especializados.

- Un factor muy importante para el éxito de la empresa es dar una respuesta a los requerimientos de cada cliente de una forma efectiva, inmediata y satisfactoria. La figura 8: Carencia de un sistema efectivo de servicio al cliente: indica como a través de un sistema call center se puede medir la calidad del servicio a través de un control y seguimiento de los casos atendidos y resueltos. En base a estos resultados analizaremos cuales son los problemas concurrentes creando soluciones para tratar de eliminar el problema de manera que este no llegue al cliente.
- La figura 9: Limitada cobertura a nivel nacional, indica como los convenios empresas de la misma familia del negocio son claves para el crecimiento de la empresa, ya que gracias a estas alianzas, los afiliados podrán contar con nuestro servicio en diferentes lugares del país, además de incrementar nuestra cartera de clientes. Las empresas con las cuales podríamos tener convenios son: EKO-Móvil en Guayaquil, EMI en Quito y SIEM a nivel internacional.
- La figura 10: Necesidad de adquirir equipos médicos para emergencia y sistemas de comunicación: muestra como la innovación tecnológica es muy importante para USEM, por lo que se destinará recursos para su mejoramiento continuo. La implementación de estos equipos no es inmediata ya que el costo es muy alto, por lo que nos proponemos mejorarla en un 20% de su totalidad por año, este valor es significativo, sin embargo es alcanzable para la empresa, ya que así en 5 años la empresa contara con tecnología mucho más avanzada y acorde a sus necesidades.
- La figura 11: Carencia de manual de diseño que defina nuestra imagen: muestra como USEM una empresa con 17 años de trayectoria en la ciudad, se ha enfocado en la calidad de servicio médico y en su infraestructura, sin darle mayor importancia a su imagen corporativa. Por esta razón es necesario crear un manual de diseño que dé a conocer al cliente los beneficios y novedades de la empresa, para de esta forma demostrar al mercado que USEM es una empresa innovadora y dinámica.

- Para mantener a la empresa actualizada y brindar un servicio de primera, es importante que nuestro personal esté al día, esto lo lograremos a través de programas de capacitación que motiven y permitan un correcto desenvolvimiento en la atención al cliente. Este aspecto se indica en la figura 12: Posibilidad de ofrecer programas de capacitación para nuestro personal.

Conclusiones

Este proceso de planeación estratégica, nos ha permitido realizar un análisis profundo de la situación actual de USEM, y bajo estos resultados hemos propuesto un plan de acción alcanzable y adaptable. El éxito de esta planeación será en gran parte la aceptación por parte de la administración de USEM y su correcta ejecución; obteniendo una gran satisfacción al saber que nuestras ideas responden al engrandecimiento de su empresa.

Esperamos que con los resultados obtenidos se considere necesario e importante desarrollar un nuevo modelo de gestión, acorde con la realidad actual y con las exigencias presentes y futuras que le permitan ejercer un liderazgo de mayor impacto en todos los niveles de la organización, intervenir en la toma de decisiones estratégicas de la empresa, participar activamente en la elaboración de los planes a corto y largo plazo, y contribuir en la consecución de los objetivos y metas de la organización, mediante una gestión eficiente de los recursos asignados, mejorando la productividad y la calidad de la atención.

Es importante señalar que la asignatura de Planeación Estratégica, nos permitió desarrollar nuestras habilidades y aportar con nuestros pensamientos, criterios y conocimientos para el mejor funcionamiento de una empresa existente en el mercado.

USEM deberá trabajar en la búsqueda de la eficiencia y la excelencia para convertirse en una empresa líder en el servicio médico pre-hospitalario. Es por eso que a continuación proporcionamos algunas recomendaciones resultado de esta planeación estratégica:

- USEM deberá hacer énfasis en la atención al cliente- sistema call center, con el fin de retener a sus clientes actuales y captar potenciales afiliados.
- USEM debe fortalecer el área de ventas y ganancias: El jefe de ventas deberá realizar un plan de marketing que permita llevar un control y seguimiento del desenvolvimiento de sus asesores comerciales.
- USEM deberá realizar un estudio de mercado previo diseño de nuevos paquetes médicos.
- USEM, debe buscar formación redes de organizaciones y alianzas estratégicas con empresas a nivel nacional e internacional.
- Énfasis en los procesos de aprendizaje: La empresa debe desarrollar cursos de capacitación que acompañe el desarrollo profesional de su personal.
- Enfoque humanístico que estimula el autodesarrollo y participación: USEM debe mantener el buen clima laboral.
- USEM, deberá trabajar en la imagen corporativa para ganar posicionamiento y generar un mayor nivel de compra , de esta manera lograr un crecimiento de su cartera de afiliados
- USEM deberá estar innovando constantemente para esto ha de ampliar su portafolio de productos con médicos especialistas.
- Mayor preocupación por la calidad del servicio: USEM, deberá adquirir nueva tecnología en lo que se refiere a sistemas de comunicación y equipamiento médico ambulatorio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La reingeniería nos permitió atender a aquellos procesos que agregan valor al cliente, los analizamos y reestructuramos en función de la cadena de valor de USEM. Esta metodología ha permitido que la empresa rediseñe su manera de funcionar en lo que se refiere a capital humano, áreas de trabajo, infraestructura, tecnología y sobre todo estrategia comercial, que ha hecho que la alta administración de la empresa tome medidas de acción correctivas en reforzar el áreas de ventas y definir un plan de marketing; instrumentos necesarios para brindar un eficiente servicio.

Además se propone a USEM una alternativa de mejora, mediante un estudio y preparación para una posible adquisición de un sistema de planeación de recursos empresariales ERP. Este estudio muestra a la alta dirección de USEM como sus procesos rediseñados se integran en un esquema dinámico logrando buenos resultados tales como: optimización de recursos, disminución de costos y sobre todo aumento de productividad.

Todas estas herramientas han sido la base para formular un plan operativo y estratégico a corto y largo plazo que serán los que guíen el funcionamiento de este nuevo USEM.

Este trabajo permitirá a la USEM Cía. Ltda. formar parte de la cadena SIEM Sistema Integrado de Emergencia Médicas, ya que sus procesos están diseñados en base a los requerimientos que exige esta entidad, este gran paso será un reconocimiento que convertirá a USEM en una empresa de servicios médicos pre hospitalarios calificada y certificada a nivel de Latinoamérica.

BIBLIOGRAFIA

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

1. BANDA, Hugo. Explicación de la Plantilla ERP para una empresa de servicios. Ma. Dolores BERMEO y MALDONADO Juan. 20 de Febrero de 2009.
2. CERTO, Samuel. Administración moderna. Octava. Bogotá: Prentice Hall, 2001.
3. CHASE, Richard, Robert JACOBS y Nicholas AQUILANO. ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES. Décima. México DF: McGraw-Hill, 2005.
4. CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Cuarta. Bogotá: Mc Graw-Hill, 2002.
5. CORONEL, Iván. Planeación Estratégica. Material Didáctico. Cuenca: Universidad del Azuay. Escuela de Ingeniería de Producción y Operaciones, 2008.
6. GOLDRATT, Eliyahu. TOC Insights. Trad. Material Didáctico. Ing. Iván Andrade Dueñas. Goldratt's Marketing Group. 2003.
7. HAMMER, Michael y James CHAMPY. Reingeniería. Primera. Bogotá: Norma, 1994.
8. HEIZER, Jay y Barry RENDER. Dirección de la Producción- Decisiones Estratégicas. Sexta. Madrid: Prentice Hall, 2001.
9. HEIZER, Jay, Barry RENDER y Moreno LOPEZ. Dirección de la Producción; decisiones tácticas. Madrid: Pearson Education, 2001.
10. HERNÁNDEZ, Sergio. Administración Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. México: Mc Graw-Hill, 2002.
11. MANGANELLI, Raymond y Mark KLEIN. Cómo Hacer Reingeniería. Bogota: Norma, 2004.
12. ROBBINS, Stephen y Mary COULTER. Administración. Sexta. México: Prentice Hall, 2000.
13. RODRÍGUEZ, Beatriz. «Fijación de precios en el marco de la teoría de las limitaciones.» ICADE. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales (2004): 117-132.
14. SCHROEDER, Roger. Administración de Operaciones. México DF: McGraw-Hill, 1988.

REFERENCIAS ELECTRONICAS:

15. DÍAZ, Alecxys, María Elena RUÍZ y Juan Carlos GONZÁLES. «Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática.» 2005. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA ERP EN UNA ORGANIZACIÓN. 19 de Enero de 2009 <sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualData/publicaciones/risi/n3_2005/a04.pdf>.
16. Grupo ADD+. Sistema ERP Planificación de Recursos Empresariales Contable. 12 de Febrero de 2009. 17 de Febrero de 2009 <<http://www.addsp.com/documents/queesunerp.html>>.
17. SÁEZ, Fernando, y otros. «Grupo de Sistemas Inteligentes.» Junio de 2003. Temas Básicos de innovación tecnológica en las empresas. E.T.S. DE INGENIEROS DE TELECOMUNICACIONES. Universidad Politécnica de Madrid. 11 de Noviembre de 2008 <http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20_I_.pdf>.

ANEXO 1

SITUACION ACTUAL DE USEM CÍA. LTDA.

NUESTRA EMPRESA

Unidad de **Servicios y Emergencias Médicas** Cía., Ltda., es una empresa con 20 años al servicio médico en la ciudad de Cuenca, brindando a nuestros afiliados y ciudadanía en general **Asistencia Médica a domicilio** o lugar de trabajo las 24 horas de los 365 días del año.



ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Estrategia: Responder las necesidades de nuestros clientes, creando alianzas estratégicas con empresas similares que nos permitan brindar una amplia cobertura. Siendo un pilar fundamental la calidad humana de nuestro personal que está reflejado en el buen servicio médico, el mismo que hará de nuestra empresa rentable y sustentable en tiempo.



Porque asociarnos es unir esfuerzos, logística, Know- How , capital humano y económico para lograr captar nuevos mercados y ser líderes en atención médica pre- hospitalaria...

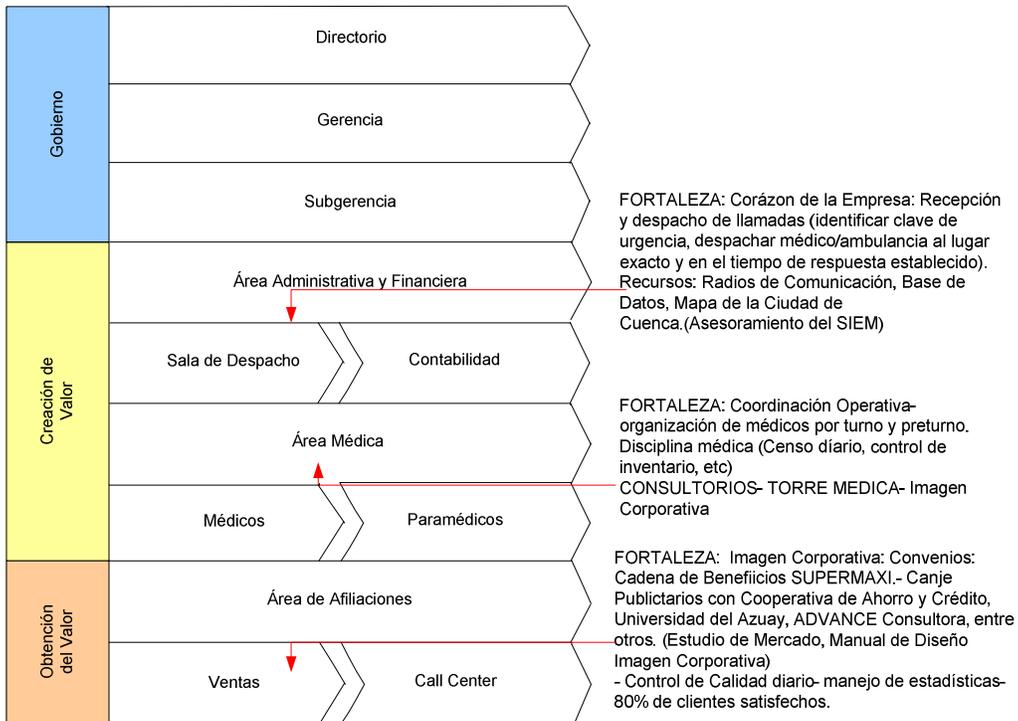
ASPECTOS LEGALES USEM

- ▶ USEM es una empresa familiar.
- ▶ Constituida en Compañía de Responsabilidad Limitada el 04 de diciembre de 1989.
- ▶ Sujeta al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías.
- ▶ Inicio: cuatro socios.

Actualmente:

SOCIOS- USEM CIA.LTDA				
SOCIOS	Capital Actual	Aumento por Reversión	Total Capital	% PARTICIPACION
Arq. Gabriel Bermeo Jaramillo	240,00	1.708,00	1948,00	40%
Ing. Trajano Bermeo Jaramillo	240,00	1.708,00	1948,00	40%
Ing. Marcia Bermeo Jaramillo	120,00	853,00	973,00	20%
TOTAL	600,00	4.269,00	4869,00	100%

CADENA DE VALOR ACTUAL DE USEM Cía. Ltda.



SERVICIO A NIVEL NACIONAL

SENAMEM- Servicio Nacional Médico Móvil, brindamos a nuestros afiliados atención de emergencia, a través de nuestras filiales en las principales ciudades del Ecuador.



CAPITAL HUMANO DE USEM

USEM, esta conformado por tres grupos de personal capacitado dentro de su área de trabajo, entre estos: médico, paramédico y administrativo. El personal médico trabaja en turnos y pre turnos: El médico de turno se encarga de atender las emergencias (clave roja) y de asistir al domicilio del afiliado frente a cualquier alteración de salud (clave amarilla), mientras que el médico de pre-turno deberá permanecer en un horario establecido en los consultorios de USEM- Torre Médica para consulta externa.

Los paramédicos en horario nocturno trabajan en turnos y durante el día permanece un solo paramédico.

En lo que se refiere a personal administrativo, existe una recepcionista con horario de oficina, un jefe de ventas, un responsable del control de calidad y

responsable de la logística. Además se requieren de servicios outsourcing para asuntos legales u otros.

A continuación se detalle el capital humano con el que actualmente cuenta USEM:

Personal Médico	
<i>Médicos</i>	Dr. Henry Guamán
	Dr. Carlos Huiracocha
	Dra. Claudia Gonzalez

Personal Administrativo	
<i>Asesor Legal</i>	LEXCORBE Corp.Legal
<i>Contador</i>	Ing. Wilson Quito
<i>Recepción - Central de Despacho</i>	Ing. Cristina Montenegro.
<i>Jefe de Ventas</i>	Lcda. Elsa Bermeo J.
<i>Responsable Control de Calidad</i>	Ing. Ma. Dolores Bermeo
<i>Coordinación Operativa</i>	Arq. Gabriel Bermeo J.

Equipo Paramédico
Sr. Miguel Idrovo
Sr. Fabián Guamán
Sr. Alvaro Beltrán
Sr. Freddy Becerra

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS –USEM

LOS SERVICIOS QUE OFRECE USEM, SON ILIMITADOS PARA EL AFILIADO, CUBRE LAS 24 HORAS – 365 DIAS DEL AÑO PREVIA LLAMADA AL TELEFONO 2 883-200 CELULAR 092 894-894



ATENCIÓN DE EMERGENCIAS MÉDICAS - CLAVE ROJA

Cuando se presentan situaciones inesperadas con riesgo vital y que requieren atención médica inmediata, USEM asistirá con un Médico, equipos, medicinas para la emergencia y una ambulancia para estabilizar al paciente y /o

trasladarlo a un centro hospitalario a elección de los familiares. Tiempo de respuesta de hasta 15 minutos servicio dentro del perímetro urbano de la ciudad de Cuenca y encontrándose de tránsito en las ciudades de Quito y Guayaquil.



ATENCIÓN MÉDICA DOMICILIARIA- CLAVE VERDE

Cuando se presenten problemas de salud sin riesgo vital pero que requieren de atención médica oportuna, USEM asistirá con un profesional Médico para evaluar y diagnosticar el problema de salud presentado. El tiempo de respuesta es de hasta 30 minutos servicio dentro del perímetro urbano de la ciudad de Cuenca.



ATENCIÓN DE CONSULTA EXTERNA- CLAVE AMARILLA

Para evaluaciones, chequeos o tratamientos Médicos el afiliado debe concurrir a nuestros consultorios ubicados en la planta baja del Edificio Torre Médica para recibir atención profesional previa cita.



OTROS SERVICIOS:

► AREA PROTEGIDA.-

Ofrecemos el servicio de área protegida para eventos y programas que organice la empresa afiliada, la misma que consiste en la asistencia de un médico, paramédico y ambulancia para estabilizar a la persona que se encuentren en el evento y sufran una alteración de su salud



SERVICIO DE TRASLADO EN AMBULANCIA

Ofrecemos el servicio de traslado de pacientes a las distintas casas de salud de la ciudad de Cuenca, y de forma gratuita a nuestros afiliados.

Contamos con una ambulancia equipada (camilla, oxígeno, silla de ruedas, instrumentos de emergencia, medicamentos, entre otros).



VALOR DE LOS TRASLADOS DENTRO DEL PERIMETRO URBANO CUENCA	
TRASLADO CON PARAMEDICO	TRASLADO CON MEDICO Y PARAMÉDICO
\$ 25,00	\$ 30,00

EN BÚSQUEDA DE UN PLUS PARA EL SERVICIO DE USEM:

USEM, trata de ampliar su portafolio de productos, y para esto ha firmado convenios con algunos médicos especialistas, con el fin de brindar descuentos en tratamientos que el afiliado requiera. Entre estos especialistas, está un odontólogo quien ofrece al cliente USEM:

- ▶ Fluorizaciones
- ▶ Profilaxis
- ▶ Descuentos 20 % en tratamientos odontológicos



SERVICIOS OUTSOURCING:

▶ SEGURO DE VIDA:

Algunos afiliados requieren de un servicio adicional como cobertura de accidentes; así mismo como el caso de médicos especialistas, se han acordado con empresas aseguradoras compartir el servicio para obtener un producto más completo y competitivo.

Este producto está dirigido a Afiliados Escolares (casos excepcionales): Instituciones que exigen un seguro de vida + servicio de USEM. Actualmente la cobertura para los afiliados directos que cuentan con este servicio outsourcing es de:

- ▶ Cobertura de hasta \$ 200 por accidente
- ▶ Cobertura de hasta \$1000 por muerte

QUIENES AVALIZAN NUESTRO SERVICIO

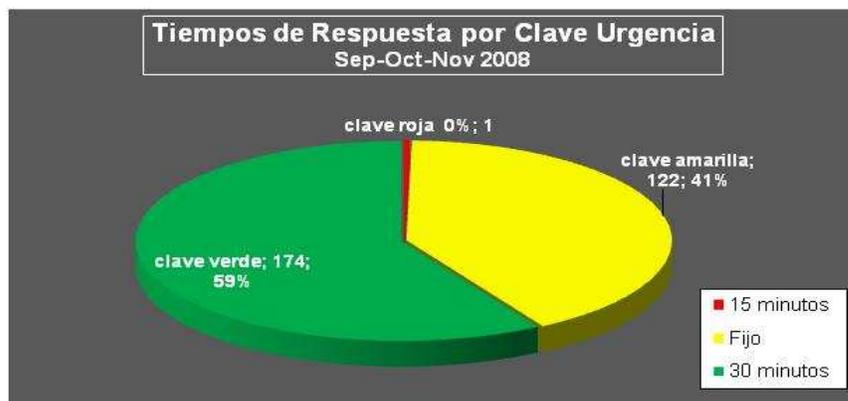
- ▶ Holcim
- ▶ Liceo Internacional
- ▶ EDUALTER S.A.
- ▶ Mi Pequeño Mundo
- ▶ ALTAMIRA
- ▶ Bertrand Rusell
- ▶ CEDEI SCHOOL
- ▶ CEDFI
- ▶ Pasamanería Tosi
- ▶ AETUC - Universidad de Cuenca.



TIEMPOS DE ATENCIÓN MÉDICA POR CLASIFICACION

USEM, utiliza los reportes estadísticos para mejorar la calidad de su servicio y uno de los indicadores para lograr este objetivo es el tiempo. Aquí se muestra los tiempos de respuesta en función del tipo de clave y este resultado nos permitirá medir el desempeño del servicio.

MES	TOTAL ATENCIONES	TIEMPOS DE RESPUESTA		
		CLAVE ROJA 15 minutos	CLAVE AMARILLA Fijo	CLAVE VERDE 30 minutos
SEPTIEMBRE	110		74	36
OCTUBRE	102	1	28	73
NOVIEMBRE	85		20	65
TOTAL	297	1	122	174



UNIDAD DE SERVICIOS Y EMERGENCIAS MÉDICAS
MANUAL DE FUNCIONES

DEPARTAMENTO MEDICO

FUNCIONES DEL MEDICO:

- Atención médica inmediata a domicilio y/o emergencia, utilizando los recursos disponibles para un correcto diagnóstico y tratamiento médico.
- Correcta presentación: utilización del mandil, corbata y carné de identificación.
- Cumplir con los horarios establecidos de turno y Pre turno. (establecidos previamente con Gerencia y Coordinador Médico).
- Atender en la consulta externa en el Consultorio de USEM
- Acompañar al paramédico a los traslados locales en los casos en que se solicite su presencia.
- Acompañar al paramédico cuando se trata de un traslado inter cantonal.
- Colaborar en el mantenimiento y presentación del Área Médica.
- Vigilar la utilización de medicamentos e insumos en el Consultorio y en la Unidad Móvil a través de la descarga de la medicina utilizada en el Programa de Computación FACTUSOL.(adjunto instructivo 1)
- Realizar ficha médica de todos los pacientes atendidos a través del Programa de Computación, siguiendo el formato allí indicado, al término de la asistencia médica. Debe constar el nombre del Médico que atendió. (adjunto instructivo 2)
- Realizar el CENSO DIARIO. (adjunto instructivo 3)
- Identificarse y Guiar telefónicamente al paciente, registrando con sus datos en la historia clínica y censo diario.

- Asistir a las reuniones previamente convocadas por el Coordinador Médico y por el Directorio de USEM.
- Apoyar al Coordinador médico en la realización del inventario al final de cada mes. De existir faltante en los medicamentos, su valor será descontado del rol de pagos del personal médico en partes iguales.
- Registrar en el marcador electrónico su entrada y salida.
- Coordinar los cambios de turnos e informar por escrito al Coordinador Médico con al menos 48 horas de anticipación.

...u otras disposiciones que pueden incorporarse para la correcta marcha del servicio

FUNCIONES DEL COORDINADOR MÉDICO:

- Evaluar el desempeño y presencia del personal médico y paramédico a través de un control interno.
- Realizar un inventario de los medicamentos en vitrina, ambulancia y maletín de emergencia al final de cada mes con el apoyo de los médicos y paramédicos.
- Reportar la falta de insumos o medicamentos por escrito a Gerencia.
- Autorizar los cambios de turnos, y comunicar a Gerencia. (memo)
- Delegar sus funciones en caso de viajes o traslados intercantonales
- Organizar reuniones del Departamento Médico con Gerencia.
- Organizar y motivar a la participación del personal médico en charlas, y seminarios de su área.
- Vigilar el cuidado del consultorio.
- Realizar alternadamente entre el personal médico las estadísticas de los servicios atendidos al final de cada mes con los datos obtenidos en el censo diario.

...u otras disposiciones que pueden incorporarse para la correcta marcha del servicio

FUNCIONES DEL PARAMÉDICO:

- Funciones Generales:
 - Sistema de Comunicación y Radio
 - Identificarse y contestar el teléfono de emergencia de manera inmediata y cortés, solicitando los datos que constan en la Hoja de Llamadas de uso interno.
 - En caso de llamadas personales solicitar se llame al teléfono de administración.(2883196)
 - En caso de solicitud de información sobre el servicio pedir número de teléfono y nombre para que el Dpto. de Ventas le devuelva la llamada.
 - Debe estar pendiente del Radio y reportar a Administración su ubicación.
 - Es su responsabilidad el uso y manejo del Radio
 - Deberá derivar el número de emergencia al celular en caso de salida durante las horas no laborables.
 - Correcta presentación: utilización del mandil y carné de identificación.
 - Registrar su entrada y salida en el marcador electrónico
 - Registrar las llamadas, traslados y atenciones a domicilio en el sistema de computación "Registro de Llamadas".
 - Registrar con su firma los datos que consta en la ficha de atención médica a domicilio.
 - Imprimir a final de cada mes los datos contenidos en el registro de llamadas.
 - Colaborar en asuntos administrativos de Secretaría y Farmacia
 - Realizar el inventario de medicamentos conjuntamente con el Personal Médico.

- Colaborar en el mantenimiento de la limpieza del área de consulta y de emergencia.
- Soporte al Médico:
 - Dirigirse al lugar de atención médica.
 - Debe llevar consigo los siguientes documentos de acuerdo al caso:
 - Registro de salida a emergencia
 - Registro de Traslado (entregar copia al paciente)
- Soporte para Ambulancias
 - Llenar diariamente la ficha de control de las ambulancias
 - Notificar a Coordinador Médico la falta de medicamentos u otros utensilios en la unidad Móvil
 - Solicitar en secretaría orden de gasolina
 - Aseo interno y externo de la ambulancia

...u otras disposiciones que pueden incorporarse para la correcta marcha del servicio

FUNCIONES DE PERSONAL DE VENTAS

- Marcar su ingreso y salida en el marcador electrónico.
- Cobrar los pagos que correspondan a sus afiliaciones
- Entregar los carnés de sus afiliados
- Llenar el formulario de Reporte Diario de Ventas y entregarlo en administración al final de la semana (adjunto 4).
- Asistir a las reuniones de planificación
- Informar sobre inconvenientes al Jefe de Ventas
- Planificar y presentar a diario las visitas previstas
- Asistir a los eventos en los que sea necesaria su presencia.

- Colaborar con secretaría en los asuntos relacionados con sus afiliados.

...u otras disposiciones que pueden incorporarse para la correcta marcha del servicio

FUNCIONES DE SECRETARIA- RECEPCIONISTA

- Emergencias Médicas:
 - Contestar el teléfono de emergencia en caso de que paramédico no se encuentre. En caso de llamadas particulares solicitar se llame al numero de administración.
 - Comunicarse de inmediato con personal médico y paramédico a través del sistema de Radio.
 - Entregar las documentos necesarios para los reportes de Paramédicos y Departamento de Ventas.
 - Entregar al final de cada mes el inventario constante en el Programa de computación a fin de que el Personal Médico constate los medicamentos existentes.
 - Realizar el control mensual del marcador electrónico
 - Actualizar el Registro de afiliados (resaltar con amarillo e indicar en el contrato que ha ingresado al sistema)
 - Realizar los carnés solicitados por administración
 - Enviar oportunamente el listado de afiliados a la respectiva compañía de seguros
 - Elaborar formularios de reclamos al Seguro de los afiliados y llevar un registro de los mismos. Requisitos (adjunto 5)
 - Llevar un registro de traslados
 - Entregar órdenes de gasolina al paramédico

- Administración:
 - Elaboración de formularios para el pago de impuestos.
 - USEM hasta el 20 de cada mes
 - USEM FARMACIA Y SISTEMAS Y CONSTRUCCION hasta el 12 de cada mes.
 - Elaboración de planillas de aportes al IESS, hasta el 15 de cada mes. Se debe generar el comprobante con 24 horas de anticipación.
 - Elaboración de facturas para instituciones afiliadas que deben ser enviadas hasta el 15 de cada mes
 - Elaboración de facturas de traslados y atenciones a no afiliados y llevar un registro de los mismos
 - Elaboración de ordenes y roles de pago
 - Elaboración y archivo de retenciones
 - Elaboración de conciliaciones bancarias
 - Llenar papeletas de depósitos con el detalle de los cheques depositados
 - Elaborar comunicaciones (impresión duplicado).
 - Llevar el registro de comunicaciones enviadas
 - Llevar la contabilidad de caja chica
 - Asistir a las reuniones de planificación y llevar actas.
 - Colaborar con el personal de administración y realizar las actividades encomendadas.
 - Mantener el aseo de la oficina
 - Solicitar con anticipación los materiales de oficina que faltaren
 - Llevar un control de llamadas realizadas por administración
 - Responsabilizarse de los instrumentos a ella/el encargados.

...u otras disposiciones que pueden incorporarse para la correcta marcha del servicio

DISPOSICIONES GENERALES

Es responsabilidad de todo el personal de USEM:

- Restricción total de consumo de cigarrillo dentro del lugar de trabajo
- Cuidado de presencia y uniformes
- Cuidado de los bienes encomendados
- Cuidado del aseo de las oficinas
- Asistir a las reuniones de planificación previamente convocadas
- Dirigir cualquier comentario o sugerencia a administración
- Conocer a fondo sobre el sistema brindado.

COMISION POR VENTAS

- Todos los miembros que integran el personal médico, paramédico y administrativo de USEM se harán acreedores a una comisión por ventas realizadas de acuerdo a una tabla establecida.

CONTROL DE CALIDAD

Esta administración verificará el 100% de los casos atendidos, lo que nos permitirá establecer un control de calidad sobre el servicio prestado, ya sea en lo referente a tiempos, atención realizada, o atención administrativa; para lo cual todos los teléfonos alternadamente serán intervenidos mediante el respectivo sistema de grabación.

La Administración

ANEXO 3
CADENA DE VALOR DE USEM CÍA. LTDA.

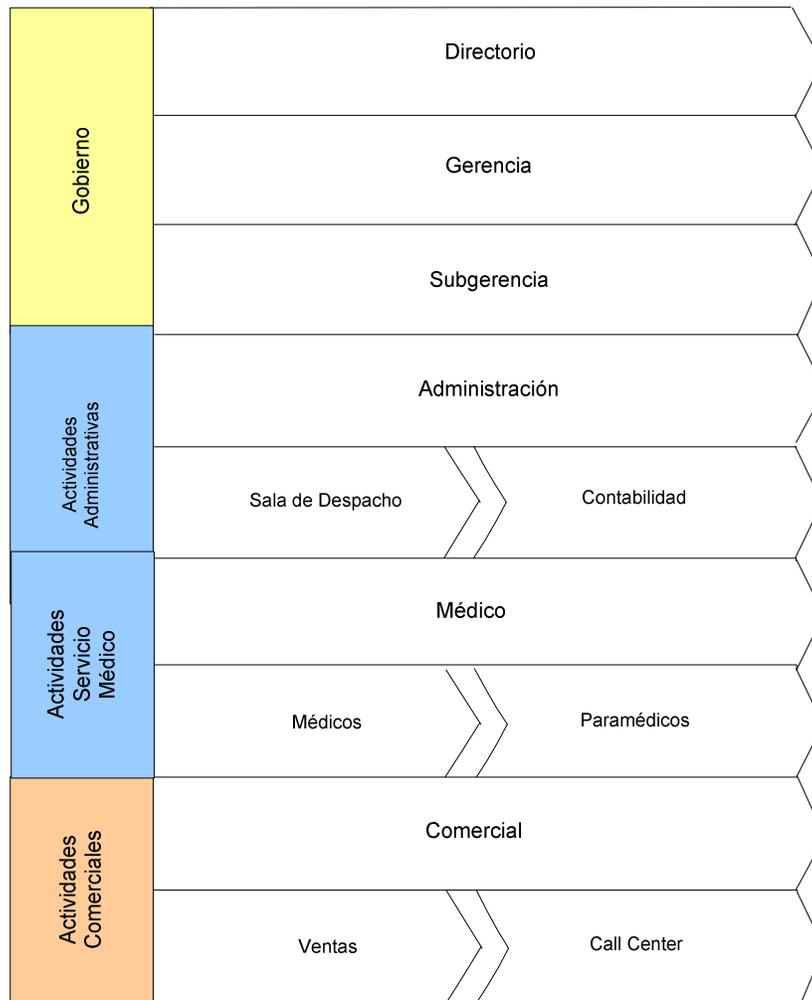


Fig.1 Cadena de Valor de USEM Cía Ltda.

La figura 1: Cadena de Valor de USEM Cía Ltda, presenta como está estructurada la empresa USEM , encabezada por un eje denominado Gobierno y que lo integra el Directorio, Gerencia y Subgerencia, quienes se encargarán de velar por el desarrollo y crecimiento de la entidad en todo ámbito: humano, técnico, económico y comercial.

Así mismo se puede identificar las actividades de creación de valor, residentes en el área administrativa y médica, hay que indicar que la sala despacho es el eje crítico del cor. del negocio , ya que es aquí en donde la recepción de llamada tiene que ser precisa e inmediata.

Marketing, juegan un papel importante en la empresa, ya que es su misión definir la venta del producto, es decir es aquí en donde se realiza el valor.

CADENA DE VALOR EMPRESA USEM CÍA LTDA: PROCESOS Y ACTIVIDADES



Fig. 2 Cadena de Valor: Administración y Negocios

El área de Administración y Negocios está estructurada por procesos de:

Sala despacho: Conformado por una recepcionista encargada de atender llamadas y comunicar al equipo médico el tipo de urgencia, a su vez se convierte en un actor importante en el momento de transmitir el mensaje.

Contabilidad: Es su responsabilidad manejar las cuentas y estados financieros de la empresa, y realizar el análisis de costos de los productos.

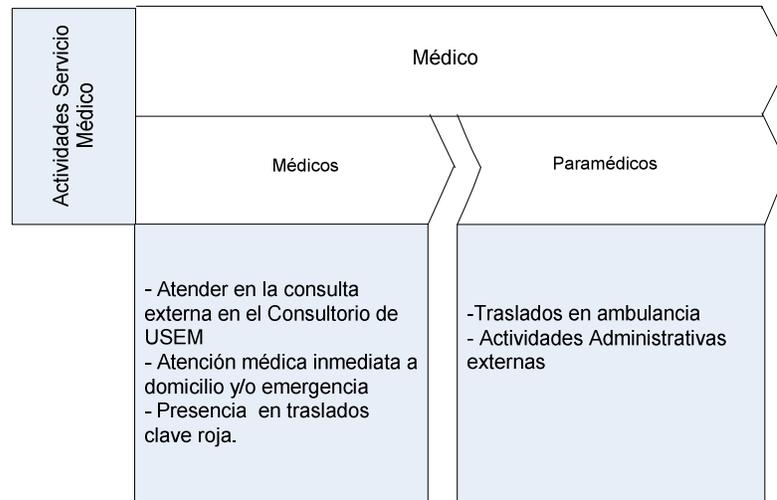


Fig. 3 Cadena de Valor: Procesos del Departamento Médico

La atención médica, chequeo y tratamiento médico son procesos fundamentales y críticos de la empresa, pues es aquí se califica la calidad del servicio. Se selecciona el personal médico que cumpla con los requisitos y el perfil adecuado para ser médico de urgencias.

Los paramédicos son el respaldo de los médicos, su función principal es el dirigirse al lugar de urgencia, recibir al paciente y trasladar en la ambulancia a la casa de salud de su preferencia.

Además el paramédico de la mañana, participa en actividades administrativas que requieran traslado



Fig. 4 Cadena de Valor: Procesos Marketing

Marketing: El personal de marketing será la carta de presentación hacia los clientes PROSICE, y es su función realizar el plan de marketing de la empresa en base al precio, producto, promoción y plaza.

El proceso de Call Center, es necesario para evaluar el desempeño del equipo humano y servicio en general que brinda USEM, además se convierte en una herramienta de venta ya que los afiliados de USEM refieren nombres clientes potenciales.

ANEXO 4

MATRIZ ERP			
Empresa: USEM-Unidad de Servicios y Emergencias Médicas Cía. Ltda.			
Jerarquía	Criterios	Prioridad (A-E)	Mandatorio (S/N)
1	Gestión Financiera, Presupuestación, Costos y Facturación		
1.1	Presupuesto y transacciones		
1.1.1	Registro y mantenimiento del plan de cuentas	A	S
1.1.2	Ejecutar la proforma presupuestaria	B	S
1.1.3	Imprimir reportes de proforma presupuestaria.	D	N
1.1.4	Llevar un control del compromiso presupuestario	B	S
1.1.5	Vistas de información de sueldos con el módulo de recursos humanos.	B	S
1.1.6	Vista con el módulo de cuentas por pagar	A	S
1.1.7	Liquidación presupuestaria mensual	A	S
1.1.8	Análisis presupuestario a nivel anual	A	N
1.1.9	Ejecutar la Reforma presupuestaria	B	S
1.1.10	Imprimir reportes de reforma presupuestaria.	D	N
1.1.11	Llevar un control del compromiso presupuestario	C	S
1.1.12	Transferencia de presupuesto entre cuentas	C	S
1.2	Administración de proyectos		
1.2.1	Reportes que capturan los objetivos y alcances de proyectos.	C	N
1.2.2	Calendarios y cronogramas de trabajo por proyecto.	A	S
1.2.3	Control de recursos	B	S
1.2.4	Análisis de costos	A	S
1.2.5	Partidas asignadas por proyectos.	C	N
1.2.7	Contabilidad		
1.2.8	Permita crear el plan de cuentas	A	S
1.2.9	Vista con el módulo de comercialización para control de facturas y cobros.	B	S
1.2.10	Interfaz con Tributación para valorar impuestos y retenciones.	B	S
1.2.11	Interfaz con cuentas por pagar para considerar deudas de la empresa.	B	S
1.2.12	Interfaz con inventarios	B	S
1.2.13	Interfaz con Compras	B	S
1.2.14	Interfaz con Tesorería para conciliación de cuentas bancarias	A	S
1.2.15	Interfaz con módulo de Recursos humanos	B	N
1.2.16	Elaboración de estados financieros	A	S
1.2.17	Emisión de reportes en general para control y verificación.	C	N
1.2.18	Registrar asientos contables	A	S

Jerarquía	Criterios	Prioridad (A-E)	Mandatorio (S/N)
1.3	Costos		
1.3.1	Definiciones de asignación de costos	A	S
1.3.3	Costeo basado en actividades (ABC)	A	S
1.3.4	Control de costos por actividades	B	N
1.3.5	Cálculo de costos y precios de venta	A	S
1.3.6	Ubicación y seguimiento de actividades basadas en costos.	C	N
1.3.7	Reporte de pérdidas	B	N
1.4	Activos Fijos		
1.4.1	Vista de registro de montos de ingresos y egresos (valor) del módulo de contabilidad	C	N
1.4.2	Cálculo de depreciaciones	A	S
1.4.3	Registro de activos fijos (base datos)	B	S
1.4.3.1	Clasificar los activos fijos	B	S
1.4.3.2	Emitir un reporte del manejo de activos	C	N
1.5	Administración de la deuda- eventual no mandatorio.		
1.5.1	Control de fechas de pago	A	S
1.5.2	Registro de los datos de la entidad que realizó el crédito.	C	N
1.6	Tributación		
1.6.1	Interfaz con el módulo de cuentas por pagar	B	S
1.6.2	Alimentar al sistema de contabilidad con el registro de asientos por retenciones	A	S
1.6.3	Hacer cálculos de retenciones	A	S
1.6.4	Hacer la declaración al SRI	A	S
1.7	Cuentas por cobrar		
1.7.1	Registrar convenio de pago	B	N
1.7.2	Deudas de los afiliados familiares y corporativos	A	S
1.7.2.2	Vista de contratos y convenios a través del módulo de Contratos.	B	N
1.7.2.3	Registros de ingresos	A	S
1.8	Cuentas por pagar		
1.8.1	Control y registro de los créditos de los proveedores	B	S
1.8.2	Contabilización automática de los créditos	A	S
1.8.3	Emisión de reportes en general	B	N
1.9	Tesorería		
1.9.1	Registro y control de las cuentas corrientes que tiene la empresa	A	S
1.9.2	Registro y control de los movimientos de bancos que tiene la empresa	A	S
1.9.3	Reporte de ingresos y gastos	A	S
1.9.4	Elaboración del flujo de caja.	A	S
1.9.5	Vista con el detalle de estado de cuenta de la página web de la entidad bancaria.	B	N
1.9.6	Conciliación Bancaria	A	S

Jerarquía	Criterios	Prioridad (A-E)	Mandatorio (S/N)
1.10	Inventarios		
1.10.1	Ingreso de medicamentos	A	S
1.10.1.1	Clasificar los medicamentos por el tipo.	C	N
1.10.1.2	Registro de uso de medicamentos	A	S
1.10.1.3	Interfaz con el módulo de contabilidad para registro y detalle de movimientos	B	S
1.10.2	Elaboración del cronograma mensual para la verificación física de medicamentos y equipos médicos.	B	S
1.11	Compras		
1.11.1	Permita autorizaciones de solicitudes, dependiendo el organigrama de la empresa.	A	S
1.11.2	Permita adjuntar archivo con las especificaciones técnicas de cada ítem de la solicitud de compra	C	N
1.11.3	Manejo de compras pequeñas (fondos rotativos)	B	S
2	Recursos Humanos		
2.1	Selección		
2.1.1	Registro de carpetas en línea	A	S
2.1.2	Tener los perfiles almacenados	B	S
2.1.3	Interfaz con el portal web para registro y control de una bolsa de trabajo.	A	S
2.1.5	Registro de las preguntas	C	N
2.1.6	Permita mandar mail de agradecimiento por la participación a los aspirantes no favorecidos.	B	N
2.1.7	Crear un historial del nuevo personal	A	S
2.1.7.1	Presente una herramienta para conocer al nuevo trabajador: foto e información general.	B	N
2.1.7.2	Maneje un control mediante flujo de trabajo Work-flow de las actividades.	A	S
2.2	Capacitación		
2.2.1	Permite ingresar información de cursos y formación académica.	C	N
2.2.2	Registro de gastos, fechas, duración, participantes por cada curso	A	S
2.2.3	Emisión de reportes de gastos	A	S
2.2.4	Nomina del personal para el pago de escalafón	A	S
2.2.5	Reporte del historial acumulado de capacitación por trabajador	B	N
2.3	Evaluación del Desempeño		
2.3.1	Permita una evaluación de actividades esenciales.	A	S
2.3.2	Calcule los indicadores de evaluación del desempeño	B	S
2.3.3	Genere reportes de resultados individuales de desempeño	C	N
2.3.4	Genere reportes de resultados comparativos por área	C	N
2.3.5	Genere reportes de resultados comparativos por rol	C	N
2.3.6	Genere reportes de resultados comparativos por puesto.	C	N

Jerarquía	Criterios	Prioridad (A-E)	Mandatorio (S/N)
2.4	Nómina		
2.4.1	Manejo de fichas personales.	A	S
2.4.2	Mantenimiento de historial del trabajador	B	N
2.4.3	Definición de la política del cálculo del rol (fórmulas)	A	S
2.4.3.1	Definición de las funciones para el cálculo.	A	S
2.4.3.2	Cálculo de roles de pago	A	S
2.4.3.3	Consultas de acumulados de roles	B	N
2.5	Administración del personal		
2.5.1	Manejo de escalas salariales	A	S
2.5.2	Estructura orgánica	B	N
2.5.3	Presupuesto de mano de obra	B	N
3	Comercialización		
3.1	Facturación		
3.1.1	Facturación de distintos planes y tipo de servicios	A	S
3.1.2	Reportes de facturación	B	S
3.1.3	Estadísticas y listados de facturación	A	S
3.1.4	Permita manejar descuentos y promociones	B	S
3.1.5	Interfaz con el módulo de contabilidad	A	S
3.1.6	Generar notas de crédito, débito y venta	A	S
3.1.8	Generar notificaciones de pago para clientes corporativos vía correo electrónico	C	N
3.2	Recaudación		
3.2.1	Validación del RUC o cédula del cliente	A	S
3.2.3	Cobranzas a través de débito bancario	B	S
3.2.4	Cobranza a través de Tarjeta de Crédito	B	S
3.2.5	Cobranza a través de bancos	B	S
3.2.6	Cobros por anticipado y planes de financiamiento	A	S
3.2.7	Interfaz con el módulo de contabilidad	A	S
3.2.10	Reporte de la gestión de cobranza	C	N
3.3	Administración de garantías		
3.3.1	Liquidación automática de garantías.	A	S
3.3.2	Generar depósito o deuda considerando el valor de la garantía.	B	S
3.3.3	Control de garantías con proveedores o clientes	C	N
3.3.4	Vista de contratos y garantías a través del módulo de contratos.	C	N
3.3.5	Registro de vencimiento de garantías.	B	S
3.3.6	Registro definitivo de control de garantías.	C	N
3.3.7	Emitir notificaciones de vencimiento de garantías.	A	S

Jerarquía	Criterios	Prioridad (A-E)	Mandatorio (S/N)
4	CRM- Customer Relationship Management- Gestión de Relaciones con los Clientes		
4.1	Gestión de ventas		
4.1.1	Permite realizar un análisis de las ventas diarios, semanales, mensuales, seleccionando uno o varios clientes - uno o varios vendedores	A	S
4.1.2	Reporte de vendedores con mayor volumen de ventas	A	S
4.1.3	Distribución de cartera de los clientes	B	S
4.2	Automatización del marketing		
4.2.1	Interfaz con la página web de USEM..	A	S
4.2.2	Genere un catálogo de servicios	B	S
4.2.3	Promociones temporales y estacionales.	C	N
4.2.4	Aviso de novedades sobre reducción de tarifas	C	N
4.3	Servicio al cliente		
4.3.1	Registro por tipo de reclamos	A	S
4.3.2	Registro de reclamos atendidos.	A	S
4.3.3	Contener un gestor de catálogo de servicios	B	N
4.3.4	Registro de (n) cantidad de servicios, códigos, fechas de creación e información del servicio.	A	S
4.3.6	Registro del control de calidad.	A	S
4.3.7	Reporte de estadísticas de los resultados del control de calidad.	B	S
4.4	Análisis y generación de reportes		
4.4.1	Despliegue gráfico de estadísticas de uso del servicio	B	N
4.4.2	Graficas por clave de urgencia	A	S
4.4.3	Graficas por tiempos de respuestas por clave de urgencia	A	S
4.4.4	Gráficas por tipos de afiliados (familiar- corporativo)	C	N
4.4.5	Gráficas de resultados de control calidad.	B	S
4.4.6	Reportes de uso de claves de urgencia	A	S
4.4.7	Reportes de tiempos de respuestas por clave de urgencia	A	S
4.4.8	Reportes por tipos de afiliados.	B	N
4.5	Gestión de cuentas y contactos		
4.5.1	Registro de responsables por contrato.	A	S
4.5.2	Muestre en la página web los datos completos del responsable	B	N
4.5.3	Almacene lo datos generales del responsable	C	N

Jerarquía	Criterios	Prioridad (A-E)	Mandatorio (S/N)
5	Gestión del tiempo y de los gastos		
5.1	Gestión del tiempo		
5.1.1	Manejo de turnos de normales, rotativos, especiales.	A	S
5.1.2	Manejo de calendarios de días laborables por lugar de trabajo.	B	N
5.1.3	Cálculo de atrasos, sobretiempos, inconsistencias.	A	S
5.1.4	Reporte de horas extras trabajadas	B	S
5.2	Gestión de los gastos		
5.2.1	Análisis de las inversiones realizadas	B	S
5.2.2	Control de gastos	A	S
5.2.3	Análisis de gastos	A	S
6	Inteligencia Organizacional		
6.1	Inteligencia acerca del negocio (Business intelligence)		
6.1.1	Cálculo de Indicadores de gestión	B	S
6.1.1.1	Indicadores de Evaluación del Desempeño	A	S
6.1.1.2	Indicadores Económicos	A	S
6.1.1.3	Indicadores de la Calidad Servicio	A	S
6.1.2	Análisis de la información para toma de decisiones	B	N
6.1.3	Pronósticos	B	S
6.2	Inteligencia acerca del entorno		
6.2.1	Análisis de proveedores	C	N
6.2.2	Análisis de clientes	A	S
6.2.3	Análisis de competidores	B	N
6.2.4	Prospección del entorno externo	A	S
6.3	Gestión del conocimiento		
6.3.1	Registrar el conocimiento de cada persona	A	S
6.3.2	Herramientas para compartir el conocimiento	B	S
6.3.4	Manual de procesos y procedimientos	A	S

ANEXO 5

CONTABILIDAD DE THROUGHPUT

LA TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES

En TOC la meta de una organización es ganar dinero. Esta teoría establece que la fortaleza de una cadena está determinado por la resistencia de su eslabón más débil, por lo cual, la alta administración debe dedicar sus esfuerzos a localizarlos y explotarlos. Estos eslabones son denominados "restricciones del sistema" y son aquellos que afectan a la consecución de la meta de un sistema.

Eliyahu Goldratt en su libro "La Meta" explica cinco pasos como enfoques que se deben seguir para llegar a alcanzar un proceso de mejoramiento continuo en la empresa en busca acercarnos cada vez más las metas de la organización:

1. *Identificar la restricción del sistema.* En este paso hay que detectar el eslabón más débil, el factor que está limitando al sistema.
2. *Decidir cómo explotar la restricción.* Una vez localizada la restricción que, por su escasa disponibilidad, limitan el rendimiento global del sistema, ésta debe ser "explotada" al máximo, es decir aprovechar de mejor manera la capacidad disponible.
3. *Subordinar todo a las decisiones adoptadas en el paso anterior.* La restricción tiene que marcar el paso de la empresa, debido a esto todos los demás componentes de la organización tienen que subordinarse a la restricción para poderla explotar al máximo.
4. *Elevar la restricción.* Una vez que se analiza el trabajo de la restricción en el paso dos y se decide una forma de explotar al máximo su capacidad, la restricción deberá desaparecer. Este no es el final del proceso de mejora continua, porque aparecerá una nueva restricción en algún otro lugar de la organización.

5. Si en los pasos previos se ha roto una restricción, hay que volver al primer paso. Si se ha roto una restricción en los pasos anteriores, hay que volver al primer paso, pero no hay que permitir que la inercia se torne en la restricción del sistema.

Para medir en qué grado la gestión de una organización la orienta hacia su meta se establecen dos grupos de medidas fundamentales: medidas financieras o globales y medidas operativas. Éstas últimas son:

- a) *Throughput*: Es el ritmo al cual se genera dinero mediante las ventas. Se calcula restando de las ventas el valor de los costes "totalmente variables".
- b) Inversión: Es todo el dinero que la empresa invierte comprando cosas que pretende vender.
- c) Gastos operativos: Es el dinero gastado en crear *Throughput*. A diferencia de la contabilidad de costos tradicionales, en este concepto se incluye el coste de la mano de obra directa y los gastos de fabricación así como de venta y administración.

Las medidas globales toman como base las operativas y son también tres:

- a) Beneficio neto: es una medida absoluta definida como la diferencia entre el *throughput* y los gastos operativos.
- b) Retorno de la inversión: es una medida relativa definida como el beneficio neto dividido entre la inversión.
- c) Flujo de caja: Actúa como señal de atención en el caso de que ésta se encuentre con un nivel de liquidez inferior al deseado.

Ejemplo

A continuación, vamos a examinar, a partir de un ejemplo práctico de USEM Cía. Ltda., la aplicación de la Contabilidad del *Throughput*. Para el desarrollo aplicaremos los cinco pasos de la Teoría de las Restricciones.

La empresa USEM Cía. Ltda., brinda tres servicios a sus afiliados, Atención médica a domicilio, Consulta externa y Traslado ambulatorio que los denominaremos A, C y T respectivamente. El servicio A tiene un precio de venta de \$25 por atención y una demanda media semanal de 40 atenciones. El servicio C tiene un precio de venta de \$15 por atención y una demanda media semanal de 8 unidades. El servicio T tiene un precio de venta de \$20 por traslado y una demanda media semanal de 7 traslados.

El proceso productivo de la empresa cuenta con tres centros de atención para la prestación de los servicios. La figura 1 muestra los requerimientos de material y el tiempo medio requerido por cada servicio en cada centro. La capacidad disponible de trabajo es de 10080 minutos a la semana (7 días x 24 h/día x 60 minutos/hora) para la Ambulancia y el Médico de turno, para el Médico de pre turno es de 2400 minutos a la semana (5 días x 8 h/día x 60 minutos) y de 9660 para el paramédico (7 días x 23 h/día x 60 minutos). Además, en relación al factor MOD la empresa cuenta con 7 trabajadores, que perciben \$510 semanales en total. Por otra parte, la empresa tiene semanalmente unos gastos de \$450 (que, para simplificar, vamos a suponerlos fijos).

Servicio	Coste de Materiales	Ambulancia (min)	Médico Turno (min)	Médico Pre turno (min)	Paramédico (min)
A	\$ 0.82	40	40	0	40
C	\$ 0.26	0	0	30	0
T	\$ 1.43	20	20	0	20

Figura 1: Datos de los procesos por unidad de servicio

1. *Identificar la restricción del sistema.*- Para identificar el cuello de botella del sistema se deberá multiplicar el tiempo empleado por cada servicio en cada recurso por la demanda semanal de cada servicio y sumar estas cantidades para cada recurso. El resultado es la capacidad requerida para satisfacer la demanda de ese servicio. Si la capacidad requerida es inferior a la disponible el recurso no será una restricción del sistema y el proceso de identificación de restricciones debe continuar. La figura 2 muestra los

cálculos de la capacidad requerida para cada recurso. Se observa que en este caso no existe una restricción en el sistema ya que ningún recurso excede la capacidad disponible. Para el ejemplo tomaremos como restricción al paramédico ya que es quien utiliza un mayor porcentaje de su tiempo disponible.

Servicio	Demanda semanal (un)	Ambulancia		Médico Turno		Médico Pre turno		Paramédico	
		Tiempo (min/un)	Capacidad requerida (min)	Tiempo (min/un)	Capacidad requerida (min)	Tiempo (min/un)	Capacidad requerida (min)	Tiempo (min/un)	Capacidad requerida (min)
A	40	40	1600	40	1600	0	0	40	1600
C	8	0	0	0	0	30	240	0	0
T	7	20	140	20	140	0	0	20	140
Capacidad total requerida (min)			1740		1740		240		1740
Capacidad disponible (min)			10080		10080		2400		9660
% de utilización			17.26%		17.26%		10.00%		18.01%

Figura 2: Cálculo de la capacidad requerida de cada recurso

2. *Decidir cómo explotar la restricción.*- Se comienza por identificar el throughput para cada uno de los servicios (precio de venta menos el valor de los materiales). El throughput por uso de recurso limitado se determina dividiendo el valor del throughput de cada producto entre el tiempo de proceso requerido por el servicio en el recurso limitado. La figura 3 muestra el resultado de estos cálculos. Finalmente, se asigna la prioridad de producción a cada producto de forma que el que tenga mayor Throughput/Tiempo en RCL (Recurso de Capacidad Limitada), tenga la prioridad más alta. En nuestro caso al no tener una restricción podremos satisfacer toda la demanda y no limitarla para ningún servicio. Tomando de base el ejemplo el servicio C no utiliza el RCL por lo que se puede satisfacer lo máximo, a continuación se satisfará tanto como sea posible del servicio T y finalmente la capacidad disponible se dedicara al servicio A.

Servicio	Precio	Costes variables (materiales)	Throughput	Tiempo Paramédico (min)	Throughput/ Tiempo en RCL	Prioridad
A	\$ 25.00	\$ 0.82	\$ 24.18	40	\$ 0.60	3
C	\$ 15.00	\$ 0.26	\$ 14.74	0		1
T	\$ 20.00	\$ 1.43	\$ 18.57	20	\$ 0.93	2

Figura 3: Cálculo del throughput por unidad de recurso limitado

3. *Subordinar todo a las decisiones adoptadas en el paso anterior.*- Finalmente se calculan las cantidades que se satisfarán. Para ello se resta el tiempo requerido para procesar la demanda del servicio con prioridad más alta de la capacidad disponible de la limitación. Si aún queda capacidad disponible, se repite el proceso para el servicio con la siguiente prioridad y se continúa hasta que se complete toda la capacidad del recurso limitado. La figura 4 muestra la combinación óptima.

Prioridad	Servicio	Tiempo en el recurso con capacidad limitada (minutos)	Demanda (prevista)	Tiempo total (min)	Tiempo acumulado (min)	Tiempo disponible (min)	Producción que se puede realizar (vn)
1	C	0	8	0	0	9660	8
2	T	20	7	140	140	9520	7
3	A	40	40	1600	1740	7780	40

Figura 4: Determinación de las cantidades a servir

Finalmente, se calcula el beneficio obtenido con dicha combinación, restándole al throughput los gastos operativos (Mano de obra y otros gastos) (figura 5). En este caso asciende a \$255,11. El ROI se obtiene dividiendo el beneficio neto entre la inversión realizada, en este caso el resultado es de 0.2551 que equivale aun retorno sobre la inversión del 25.51%.

	A	C	T	Total
	40	8	7	
Ingresos	\$ 1,000.00	\$ 120.00	\$ 140.00	\$ 1,260.00
- Coste de materiales	\$ 32.80	\$ 2.08	\$ 10.01	\$ 44.89
Throughput	\$ 967.20	\$ 117.92	\$ 129.99	\$ 1,215.11
- Gastos operativos				
MOD				\$ 510.00
Otros Gastos				\$ 450.00
B° neto semanal				\$ 255.11
Inversión				\$ 1,000.00
ROI				25.51%

Figura 5: Determinación del resultado

Conclusión

Al trabajar sobre el ejemplo podemos apreciar que no existe una restricción en el sistema ya que todos los recursos tienen una capacidad no utilizada, es decir la restricción es externa a la organización, en este caso sería el mercado. Para efectos del ejemplo se ha procedido a realizar todo el ejercicio pero en realidad la prioridad debería ser buscar medidas que nos ayuden a aumentar el número de clientes que utilicen los servicios de USEM Cía. Ltda. Ya que si observamos los porcentajes de utilización del tiempo de cada recurso en la figura 2 podemos apreciar que la cantidad de servicios que se podrían atender con la capacidad actual podría fácilmente ser cinco veces mayor.

PLAN ESTRATEGICO DE ACCIÓN (PEA)

ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Ventas y Ganancias												
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Carencia de una plan de ventas												
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Aumentar las ventas en un 20% anualmente, en los proximos 3 años.												
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL						RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Analizar situación actual económica	■						Dpto. Financiero	Equipo de Oficina	1000	Jefe Financiero	Jefe de Ventas	Informe económico
Planificar plan de ventas		■					Fuerza de Ventas	Equipo de Oficina	1000	Jefe de Ventas	Administración	Documento-Plan de Ventas
Reclutar equipo de ventas			■				Dpto. RRHH	Equipo de Oficina	1000	Jefe RRHH	Administración	Contratos
Ejecución del Plan				■	■		Fuerza de Ventas	Equipo de Oficina, Movilización, Material de Ventas	4000	Jefe de Ventas	Experto-Marketing	Reporte de Ventas

Figura 1: Ventas y Ganancias

ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Desarrollo de Mercado												
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Cobertura Medica Limitada												
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Expandir nuestro servicio alcanzando a cubrir por lo menos una localidad por año.												
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL						RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Investigacion de Mercado	■	■					Fuerza de Ventas		8000	Jefe de Ventas	Consultor	Informe del Estudio
Analizar la inversión del proyecto			■				Dpto. Financiero	Equipo de Oficina	1000	Jefe Financiero	Analista-Proyectos	Presupuesto-Inversión
Buscar el finaciamiento				■			Dpto. Financiero	Movilización	1000	Jefe Financiero	Gerencia	Informe Financiero
Adquisición de los recursos necesarios					■	■	Logistica Empresarial	Movilización-Comunicación	1000	Jefe Logistica	Jefe Financiero	Presupuesto-Recursos
Reclutar al nuevo personal					■		Dpto. RRHH	Equipo de Oficina	1000	Jefe RRHH	Administración	Contratos

Figura 2. Desarrollo de Mercado

ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Capital Humano												
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Personal Altamente Capacitado												
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Mantener el nivel de calificación de nuestro personal, con capacitación permanente (semestral)												
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL						RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Solicitar capacitación a empresas nacionales e internacionales afines	■						Dpto. RRHH	Equipo de Oficina - Comunicación	1000	Jefe RRHH	Administración	Respuesta del Conferencista - Temarios
Analisis de Presupuesto	■						Dpto. Financiero	Equipo de Oficina	800	Jefe Financiero	Dpto. RRHH	Presupuesto
Organizar fecha y lugar del evento		■					Dpto. RRHH	Equipo de Oficina - Comunicación - Movilización	1000	Jefe RRHH	Administración	Contrato- Lugar- Fecha
Enviar convocatoria al personal			■				Dpto. RRHH	Equipo de Oficina - Comunicación	1000	Jefe RRHH	Administración	Convocatorias
Ejecutar el curso de capacitación				■			Dpto. RRHH	Equipo de Oficina	2000	Jefe RRHH	Jefe Logistica	Curso de Capacitación

Figura 3: Capital Humano

ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Atención médica y servicio al paciente												
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Servicio permanente y Personalizado												
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Ampliar nuestro servicio con la implementacion de productos complementarios, especializados , en los proximos 3 años												
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL						RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Investigacion de Mercado	■	■					Fuerza de Ventas		2000	Jefe de Ventas	Consultor	Informe del Estudio
Analizar la factibilidad e inversión del proyecto			■				Dpto. Financiero	Equipo de Oficina	1000	Jefe Financiero	Analista-Proyectos	Presupuesto- Resultados de factibilidad
Crear alianzas con médicos especialistas o instituciones afines				■			Administración	Equipo de Oficina - Comunicación - Movilización	1000	Administrador	Dpto. Médico	Contratos- Médicos
Crear un paquete médico innovador para nuestros futuros clientes					■		Administración	Equipo de Oficina	1000	Administrador	Jefe Financiero	Especificaciones del Producto
Implementar este nuevo producto						■	Administración	Equipo de Oficina - Comunicación - Movilización	3500	Administrador	Logistica Empresarial	Crecimiento de cartera de afiliados

Figura 4: Atención Médica y servicio al paciente

ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Gestión Gerencial												
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Fortalecer alianzas estratégicas												
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Fortalecer las alianzas con empresas similares a nivel nacional e internacional, logrando por lo menos 2 convenios anuales												
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL						RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Analizar empresas con gran aceptación y cobertura a nivel nacional e internacional	■						Administración	Equipo de Oficina - Comunicación	600	Administrador	Experto Marketing.	Resultado de análisis
Contactar con dichas empresas	■						Administración	Equipo de Oficina - Comunicación	600	Administrador	Experto Marketing.	Respuesta de empresas
Acordar las condiciones del convenio de alianzas		■					Dpto. Financiero	Equipo de Oficina - Comunicación - Movilización	1000	Jefe Financiero	Dpto. Legal	Análisis de factibilidad
Elaborar un convenio de alianza			■				Dpto. Legal	Equipo de Oficina - Comunicación	1000	Abogado	Administración	Convenio
Promocionar los beneficios de estas alianzas a nuestros afiliados				■			Fuerza de Ventas	Equipo de Oficina - Comunicación - Movilización	2000	Jefe de Ventas	Experto Marketing.	Curso de Capacitación

Figura 5: Gestión Gerencial

ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Tecnología												
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Mejorar la Tecnología												
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Adquirir nueva tecnología de comunicación y equipo médico, en los próximos dos años.												
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL						RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Buscar la tecnología requerida	■						Administración	Equipo de Oficina - Comunicación	1000	Administrador	Logística Empresarial	
Analizar el presupuesto	■						Administración	Equipo de Oficina -	600	Administrador	Experto Marketing.	Respuesta de
Buscar financiamiento		■					Dpto. Financiero	Equipo de Oficina - Comunicación - Movilización	1000	Jefe Financiero	Dpto. Legal	Análisis de factibilidad
Gestionar la compra de los sistemas de comunicación y equipo médico.			■				Dpto. Legal	Equipo de Oficina - Comunicación	1000	Abogado	Administración	Convenio
Capacitación en el manejo de la tecnología.				■			Fuerza de Ventas	Equipo de Oficina - Comunicación -	2000	Jefe de Ventas	Experto Marketing.	Curso de Capacitación

Figura 6: Tecnología

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

CUESTIÓN CRÍTICA: Posibilidad de desarrollar nuevos productos médicos complementarios especializados																			
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: Proporción de ideas de nuevos productos aprobados																			
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Diseñar por lo menos tres paquetes con médicos especialistas, hasta el 01 mayo del 2009.																			
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	#	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Buscar los médicos especialistas en clínicas y hospitales														Administración	Equipo de Oficina - Comunicación - Movilización	800	Jefe Atención médica y servicio al paciente	Director Médico	Respuesta de los médicos especialistas
Acordar condiciones de la prestación del servicio con los médicos especialistas														Administración	Equipo de Oficina - Comunicación	400	Jefe Atención médica y servicio al paciente	Administración	Condiciones detalladas y aprobadas
Realizar un convenio de prestación de servicio con los médicos especialistas														Dpto. Legal	Equipo de Oficina - Comunicación	1000	Abogado	Administración	Convenio
Establecer el precio de venta del paquete médico														Administración	Equipo de Oficina	800	Administración	Jefe de Ventas	Precio de Venta del paquete médico

Figura 7: Posibilidad de desarrollar nuevos productos médicos complementarios especializados

CUESTIÓN CRÍTICA: Carencia de un sistema efectivo de servicio al cliente (call center)																			
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: Grado de atención a sugerencias de clientes																			
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Reducir el tiempo promedio de respuesta a reclamos y sugerencias, de ocho a cinco horas, para el 01 de agosto.																			
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	#	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Diseñar un cuestionario guía de call center														Dpto. de atención médica y servicio al paciente	Equipo de Oficina - Comunicación -	800	Jefe Atención médica y servicio al paciente	Administración	Cuestionario Guía
Contratar personal de call center														Dpto. RRHH	Equipo de Oficina	1000	Jefe RRHH	Administración	Contratos
Inducción del personal														Dpto. RRHH	Equipo de Oficina	1000	Jefe RRHH	Administración	Personal Capacitado
Realizar un plan piloto que permita medir el tiempo el desempeño del personal de call center														Dpto. de atención médica y servicio al paciente	Equipo de Oficina - Comunicación -	800	Jefe Atención médica y servicio al paciente	Administración	Tiempo de Respuesta a Sugerencias de los Afiliados

Figura 8. Carencia de un sistema efectivo de servicio al cliente (call center)

CUESTIÓN CRÍTICA: Limitada cobertura a nivel nacional																	
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: Número de alianzas con empresas nacionales certificadas para ampliar la participar el mercado																	
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Realizar un convenio de servicio con al menos dos empresas similares a nivel nacional, hasta fines del presente año																	
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL											RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Buscar empresas similares con gran aceptación y cobertura a nivel nacional	■	■										Administración	Equipo de Oficina - Comunicación	600	Administrador	Experto Marketing.	Listado de empresas similares
Contactar y acordar condiciones de la prestación del servicio			■									Dpto. Financiero	Equipo de Oficina - Comunicación - Movilización	1000	Jefe Financiero	Jefe Atención médica y servicio al paciente	Análisis de factibilidad
Elaborar un convenio de alianza				■								Dpto. Legal	Equipo de Oficina - Comunicación	1000	Abogado	Administración	Convenio

Figura 9: Limitada cobertura a nivel nacional

CUESTIÓN CRÍTICA: Necesidad de adquirir equipos médicos para emergencia y sistemas de comunicación.																	
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: Tasa de mejoramiento en equipos médicos y sistemas de comunicación.																	
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Mejorar en un 20% el equipamiento médicos de urgencia y sistemas de comunicación.																	
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL											RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Buscar en diferentes empresas especificaciones y precios de equipos médicos y sistemas de comunicación modernos y eficientes	■	■										Administración	Equipo de Oficina - Comunicación - Movilización	800	Logística	Director Médico	Cotizaciones de las diferentes empresas
Gestionar la compra del equipo médico y sistemas de comunicación necesarios			■									Dpto. Financiero	Equipo de Oficina - Comunicación - Movilización	400	Jefe Financiero	Logística	Recepción de Equipo médico y sistema de comunicación
Capacitar al personal				■								Dpto. RRHH	Equipo de Oficina	1000	Jefe RRHH	Administración	Personal Capacitado

Figura 10: Necesidad de adquirir equipos médicos para emergencia y sistemas de comunicación.

CUESTION CRITICA: Carencia de manual de diseño que defina nuestra imagen corporativa																	
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: Porcentaje de compra por el atractivo de la imagen corporativa																	
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Incrementar el número de ventas por imagen corporativa en un 8%, hasta mediados del presente año.																	
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL											RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Buscar y contratar al diseñador de imagen corporativa	■											Administración	Equipo de Oficina - Comunicación - Movilización	400	Dpto. RRHH	Dpto. Legal	Contrato-Diseñador
Realizar el manual diseño		■	■									Administración	Equipo de Oficina - Comunicación - Movilización		Diseñador	Administración	Propuesta-Manual de Diseño
Implementar material publicitario				■								Administración	Equipo de Oficina.	600	Diseñador	Dpto. Ventas	Material Publicitario
Analizar la influencia del material publicitario en el área ventas y ganancias.					■							Dpto. Ventas y ganancias	Equipo de Oficina - Comunicación -	400	Jefe de ventas	Administración	Porcentaje de incremento de ventas por material publicitario.

Figura 11: Carencia de manual de diseño que defina nuestra imagen

CUESTIÓN CRITICA: Posibilidad de ofrecer programas de capacitación para nuestro personal																	
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: Numero de programas academicos destinados a la capacitación del personal																	
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Proponer dos cursos de capacitación, uno para administración y otro para el departamento médico, trimestralmente.																	
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL											RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Buscar empresas afines que dicten cursos de capacitación.	■											Dpto. RRHH	Equipo de Oficina - Comunicación	1000	Jefe RRHH	Administración	Propuesta de los conferencistas
Análisis de Presupuesto		■										Dpto. Financiero	Equipo de Oficina	800	Jefe Financiero	Dpto. RRHH	Presupuesto
Organización del evento			■									Dpto. RRHH	Equipo de Oficina - Comunicación - Movilización	1000	Jefe RRHH	Administración	Contrato- Lugar- Fecha
Enviar convocatoria al personal				■								Dpto. RRHH	Equipo de Oficina - Comunicación	1000	Jefe RRHH	Administración	Convocatorias
Desarrollo del curso de capacitación					■							Dpto. RRHH	Equipo de Oficina	2000	Jefe RRHH	Jefe Logística	Curso de Capacitación

Figura 12: Posibilidad de ofrecer programas de capacitación para nuestro personal