



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Campus Arturo Ruiz Mora
Santo Domingo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
Carrera de Ingeniería de Empresas

Tesis previa la Obtención del Título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

**“MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ATENCIÓN MÉDICA Y
DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL
CENTRO No. 18 “CEMOPLAF” EN SANTO DOMINGO, 2010”**

Estudiante:

JAVIER ERNESTO PERALVO ARIAS

Director de Tesis

ING. COM. PATRICIO PÉREZ HIDALGO

Santo Domingo – Ecuador
Agosto, 2011

**“MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ATENCIÓN MÉDICA Y DISEÑO
DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CENTRO No. 18
“CEMOPLAF” EN SANTO DOMINGO, 2010”**

Ing. Com. Patricio Pérez Hidalgo
DIRECTOR DE TESIS

APROBADO

Eco. Raúl Luna
PRESIDENTE DE TRIBUNAL

Ing. Fidel López MBA.
MIEMBRO DE TRIBUNAL

Ing. Bayron Torres
MIEMBRO DE TRIBUNAL

Santo Domingo de los Tsachilas,.....de.....del 2011.

Autor:	JAVIER ERNESTO PERALVO ARIAS
Institución:	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL Campus Arturo Ruiz Mora, Santo Domingo
Título de Tesis:	“MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ATENCIÓN MÉDICA Y DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CENTRO No. 18 “CEMOPLAF” EN SANTO DOMINGO, 2010”
Fecha:	NOVIEMBRE 2010

El contenido del presente trabajo es de exclusiva responsabilidad de su autor:

Egdo. Javier Ernesto Peralvo Arias

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Campus Arturo Ruiz Mora
Santo Domingo

INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS

Santo Domingo,.....de.....del 2011

Sra. Ing. Msc.

Katiusca Rosero

DIRECTORA ACADÉMICA

Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente tengo a bien informar que el trabajo de investigación desarrollado por el señor Javier Ernesto Peralvo Arias; para optar por el título de Ingeniero en Administración de Empresas, bajo el tema: **“MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ATENCIÓN MÉDICA Y DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CENTRO No. 18 “CEMOPLAF” EN SANTO DOMINGO, 2010”**, ha sido culminado en todas sus partes bajo mi supervisión y control, por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente,

Ing. Com. Patricio Pérez Hidalgo
DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi hijo Javier Felipe, ya que cuando recién tenías cuatro añitos te deje solo por las noches al cuidado de tus abuelitos para poder ir a la universidad.

A mi esposa que ha sido la fiel compañera en mi vida y en clases, desde aquel primer día que nos sentimos universitarios

A mis padres por haber recibido a mi hijo todas las noches y estar en la ventana esperando que llegemos de la universidad para entregárnoslo sin importar la hora que sea

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi padre celestial que en todo momento ha estado sentado a lado mío en esas interminables jornadas, ya que sin su bendición y aceptación por mi solo, no hubiese podido terminar mi carrera universitaria

A mi fiel compañera, mi amiga, mi confidente, mi esposa, Fernanda, su hombro me ha servido de apoyo en esos instantes cuando pensaba que, por un instante ya no se podía seguir, haz sido un bendición en mi vida te amo mi vida, gracias.

A mis padres, por siempre estar conmigo incondicionalmente, apoyando todos mis proyectos y dándome su bendición.

Al personal de la universidad a todos las secretarias, los directores académicos, personas que en su debido momento ha servido de impulso en mi vida universitaria, a los profesores que han sabido sembrar en mi esa inquietud de superación y que con paciencia me han educado; en especial quiero agradecer al Ing. Daniel Anzules, que ha pesar de no ser profesor de mi carrera paso a ser ese amigo que en el momento oportuno como un ángel llegaba con una palabra de aliento o con el consejo adecuado para seguir este proceso que hoy culmina

A todos ellos mil gracias y bendiciones

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Portada	i
	Hoja de sustentación y aprobación de los integrantes del tribunal	ii
	Informe de responsabilidad del autor	iii
	Informe de Aprobación del director del Plan de Titulación	iv
	Dedicatoria	v
	Agradecimiento	vi
	Indice	vii
	Resumen Ejecutivo	xv
	Executive Summary	xvii
1.1	Antecedentes	1
1.1.1	Antecedentes Históricos	1
1.1.2	Antecedentes Científicos	3
1.1.3	Antecedentes Prácticos	3
1.1.4	Importancia del Estudio	4
1.1.5	Situación actual del tema de investigación	5
1.2	Limitaciones del Estudio	6
1.3	Alcance del Trabajo	6
1.4	Objeto de Estudio	6
1.5	Objetivos de la Investigación	7
1.5.1	Objetivo General	7
1.5.2	Objetivos Específicos	7
1.6	Justificación	8
1.6.1	Justificación Teórica	8
1.6.2	Justificación Metodológica	8
1.6.3	Justificación Práctica	9
1.7	Idea a Defender	9
1.8	Hipótesis del Trabajo de Investigación	10
1.8.1	Hipótesis Nula	10
1.8.2	Hipótesis Alternativa	10
1.9	Variables	10

1.9.1	Variable Independiente	10
1.9.2	Variables Dependientes	11
1.9.3	Indicadores	11
1.10	Aspectos Metodológicos del Estudio	12
1.10.1	Métodos Teóricos	12
1.10.1.1	Análisis y Síntesis	12
1.10.1.2	Inducción-Deducción	12
1.10.1.3	Histórico-Lógico	12
1.10.1.4	Hipotético-Deductivo	13
1.10.2	Métodos Empíricos	13
1.10.2.1	La Observación	13
1.10.2.2	La Medición	13
1.10.2.3	El Experimento	13
1.10.2.4	La Encuesta	14
1.10.2.5	La Entrevista	14

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1	Planeación	15
2.1.1	Antecedentes	15
2.2	Concepto	15
2.2.1	Naturaleza de la Planeación	16
2.2.2	Eficiencia de los planes	16
2.3	Importancia de la planeación	17
2.4	Propósito de la planeación	17
2.5	Objetivo de la planeación	17
2.5.1	Planeación Estratégica	17
2.5.2	Importancia de la Planeación Estratégica	17
2.5.3	Características de la Planeación Estratégica	18
2.5.4	Etapas del proceso de Planeación Estratégica	19
2.6	Visión	19

2.7	Misión	20
2.8	FODA	21
2.9	Objetivos	23
2.10	Estrategias	24
2.11	Políticas	25
2.12	Planes o programas y presupuestos	26
2.13	Ejecución	32
2.14	Control y Retroalimentación	33
2.15	Productividad	35
2.16	Factores que afectan la productividad	39

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1	Diseño y tipo de investigación	41
3.1.1	Tipos de Investigación	41
3.1.1.1	Investigación Exploratoria	41
3.1.1.2	Investigación Descriptiva	42
3.1.1.3	Investigación Experimental	42
3.1.2	Métodos de Investigación	42
3.1.2.1	Métodos Teóricos	42
3.1.2.1.1	Análisis y Síntesis	43
3.1.2.1.2	Inducción-Deducción	43
3.1.2.1.3	Histórico-Lógico	43
3.1.2.1.4	Hipotético-Deductivo	43
3.1.2.2	Métodos Empíricos	44
3.1.2.2.1	La Observación	44
3.1.2.2.2	La Medición	44
3.1.2.2.3	El Experimento	44
3.1.2.2.4	La Encuesta	45
3.1.2.2.5	La Entrevista	45
3.2	Diagnóstico situación actual	45

3.3	Nombre de Cemoplaf	46
3.4	Logo de Cemoplaf	46
3.5	Slogan de Cemoplaf	47
3.6	Ubicación	47
3.7	Actividades del Centro No. 18	47
3.8	Servicios que ofrece el Centro No. 18	48
3.9	Competencia	49
3.10	Planeación	49
3.10.1	Misión Institucional	49
3.10.2	Visión institucional	49
3.10.3	Valores y Principios Corporativos	49
3.11	Organigrama Estructural	51
3.12	Nomina del personal	52
3.13	Nomina del personal	52
3.14	Análisis FODA	53
3.14.1	Matriz Axiológica	53
3.14.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos	55
3.14.3	Matriz de evaluación de Factores Externos	57
3.14.4	Matriz FODA	59
3.15	Estudio de mercado	60
3.15.1	Objetivos del Estudio de Mercado	60
3.15.1.1	Objetivo General	60
3.15.1.2	Objetivos Específicos	61
3.15.2	Población de Estudio y sus características	61
3.15.2.1	Muestra: Tipo, Cálculo y Tamaño	62
3.15.2.1.1	Tipo de Muestreo	62
3.15.2.1.2	Cálculo	62
3.15.3	Tamaño	63
3.16	Desarrollo de Entrevistas y Encuestas	63
3.16.1	Entrevista Cliente Interno	63
3.16.1.1	Interpretación y Análisis de la Entrevista	72
3.16.2	Encuesta Cliente Externo	74

3.16.2.1	Interpretación y Análisis de la Encuesta	84
3.17	Resumen de Investigación de Campo	85

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ATENCIÓN MÉDICA Y DISEÑO DEL CUADOR DE MANDO INTEGRAL PARA EL CENTRO No. 18 “CEMOPLAF” EN SANTO DOMINGO, 2010

4	Propuesta Estratégica	87
4.1	Foco Estratégico	87
4.1.1	VISIÓN	87
4.1.2	MISION	87
4.1.3	Objetivos	87
4.1.3.1	Objetivo General	88
4.1.3.2	Objetivos Específicos	88
4.2	Definición de factores críticos de éxito	88
4.3	Definición del mapa estratégico de cemoplaf no. 18	90
4.4	Desarrollo de las rutas estratégicas de cemoplaf no. 18	92
4.4.1	Esquema no. 3: excelencia en el servicio	92
4.4.2	Esquema no. 3: excelencia en el servicio	94
4.4.3	Esquema no. 5: administración productiva	96
4.5	Definición operativa de los kpis (medidas)	98
4.6	Definición operativa metas	102
4.7	Definición operativa medios	102
4.8	Balanced score card cemoplaf, centro no. 18	104
4.8.1	Priorización de proyectos	104
4.8.1.1	Finanzas	104
4.8.1.2	Clientes	105
4.8.1.3	Clientes	106
4.8.1.4	Recurso humano	107
4.9	Resultados del proyecto	108
4.10	Presupuesto de proyectos prioritarios	111

4.10.1	Estrategia de procesos y recurso humano	111
4.10.2	Estrategia de procesos	112
4.10.3	Estrategia de finanzas	112

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	114
5.2	Recomendaciones	116
BIBLIOGRAFÍA		118
ANEXOS		121

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	Mapa Santo Domingo de los Tsachilas	47
Gráfico No. 2	Organigrama Estructural Cemoplaf	51
Gráfico No. 3	Organigrama Estructural Cemoplaf, Centro No. 18	52
Gráfico No. 4	Resultados Ponderados de la Entrevista	72
Gráfico No. 5	Identificación del Usuario con la Institución	75
Gráfico No. 6	Difusión de Servicios al usuario de la Institución	76
Gráfico No. 7	Tiempo de usuario de la Institución	78
Gráfico No. 8	Satisfacción del usuario	79
Gráfico No. 9	Cumplimiento del Horario de atención	81
Gráfico No. 10	Instalaciones adecuadas	82
Gráfico No. 11	Instalaciones adecuadas	83
Gráfico No. 12	Burbujas, Proyección de prioridades	1110

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No.1	Variables Dependientes	11
Cuadro No.2	Indicadores	11
Cuadro No.3	Población de Santo Domingo, año 2010	61
Cuadro No.4	Personal Integrante de Cemoplaf, Centro No.18	63

Cuadro No.5	Entrevista Formal: Cliente Interno	64
Cuadro No.6	Resultados Ponderados de la entrevista	72
Cuadro No.7	Número de Encuestados	74
	Identificación del usuario con la	
Cuadro No.8	Institución	74
Cuadro No.9	Difusión de servicios al usuario de la institución	76
Cuadro No.10	Tiempo del usuario en la institución	77
Cuadro No.11	Satisfacción del usuario	79
Cuadro No.12	Cumplimiento del horario de atención	80
Cuadro No.13	Instalaciones Adecuadas	82
Cuadro No.14	Percepción de precios por servicios	83
Cuadro No.15	Key perfomance Indicators	99
Cuadro No.16	Metas	102
Cuadro No.17	Medios	103
Cuadro No.18	Proyectos: Enfoque financiero	104
Cuadro No.19	Proyectos: Enfoque en el cliente	105
Cuadro No.20	Proyectos: Enfoque en los procesos	106
Cuadro No.21	Proyectos: Enfoque en recurso Humano	107
Cuadro No.22	Resultados de valoración de proyectos	109
Cuadro No.23	Costo Proyecto mejora clima organizacional; y, equipos de trabajo	111
Cuadro No.24	Costo Proyecto adquisición equipo biométrico	112
Cuadro No.25	Costo Proyecto adquisición sistema de información administrativo	113

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema No.1	Factores Críticos de Éxito	89
Esquema No.2	Mapa Estratégico de Cemoplaf, Centro No. 18	91
Esquema No.3	Excelencia en el servicio	93
Esquema No.4	Participación Efectiva en el mercado	95
Esquema No.5	Administración Productiva	97

ÍNDICE DE MATRICES

Matriz No.1	Matriz Axiológica	54
Matriz No.2	Análisis de Factores Internos	56
Matriz No.3	Análisis de Factores Externos	58
Matriz No.4	Matriz FODA	59
Matriz No.5	Criterio de ponderación; enfoque financiero	105
Matriz No.6	Criterio de ponderación; enfoque en el cliente	106
Matriz No.7	Criterio de ponderación; enfoque en los procesos	107
Matriz No.8	Criterio de ponderación; enfoque en Recurso Humano	108

RESUMEN EJECUTIVO

CEMOPLAF, Centro No. 18 es una institución de servicio y atención integral, orientado al bienestar familiar con énfasis en proteger la salud de mujeres y niños de la localidad.

El estudio desarrollado vincula en su primer capítulo el planteamiento del problema, su causa, unidad de análisis y efecto, así también planteamos el problema desde su diagnóstico, pronóstico, formulación, sistematización, justificación para ejecutar previo estudio situacional el mejoramiento de la atención médica y diseño del Balanced Score Card o cuadro de mando Integral para **CEMOPLAF, Centro No. 18**.

El segundo capítulo de esta investigación permite justificar la implementación del mejoramiento de la atención médica, a través de la metodología de la investigación así como las opiniones vertidas por profesionales, científicos y analistas de la planificación estratégica enfocado al mejoramiento de las actividades desarrolladas en una institución, así como las técnicas aplicables a la investigación y a la obtención de resultados idóneos.

En el tercer capítulo, se propone la realización de la investigación de campo, utilizando la estadística como la base fundamental del desarrollo técnico de nuestra investigación; aplicando herramientas fundamentales para la recolección de datos, como entrevista, encuesta, observación, deducción, inducción, métodos para tabular la información obtenida, el análisis situacional actual de **CEMOPLAF, Centro No. 18**.

El cuarto capítulo, indica la propuesta estratégica aplicada a la institución, estableciendo parámetros funcionales que inciden en la planificación estratégica actual así como los resultados óptimos del planteamiento.

Finalmente se establece las conclusiones y recomendaciones respectivas para que **CEMOPLAF, Centro No. 18** implemente el BSC (Cuadro de Mando Integral).

EXECUTIVE SUMMARY

CEMOPLAF, Centre No. 18 is an institution of comprehensive care, and service oriented to family well-being with an emphasis on protecting the health of women and children in the town.

Developed study links the approach to the problem, its cause, unit of analysis and effect in its first chapter, we also raised the problem since his diagnosis, prognosis, formulation, systematization, justification to implement previous situational study improvement of medical care and design of Balanced Score Card or cuadro de mando Integral to CEMOPLAF, Centre No. 18.

The second chapter of this research can justify the implementation of the improvement of health care, through the research methodology as well as the views expressed by professionals, scientists and analysts from the strategic planning focused on the improvement of the activities carried out in an institution, as well as the techniques applicable to research and appropriate results.

The third chapter proposes carrying out field research, using statistics as the fundamental basis of the technical development of our research; apply fundamental tools for the collection of data, such as interview, survey, observation, deduction, induction, methods for tabular information, current situational analysis of CEMOPLAF, Centre No. 18.

The fourth chapter, shows the strategic proposal applied to the institution, establishing functional parameters that affect the current strategic planning as well as the results of the approach.

Finally sets the conclusions and respective recommendations for CEMOPLAF, Center No.18 implements BSC (balanced scorecard).

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes Históricos

CEMOPLAF es una organización no gubernamental (ONG), sin fines de lucro que provee servicios de salud medica para niños hombres y mujeres teniendo como especialidad el control de embarazos, además cuenta con un departamento de capacitación en diferentes áreas el cual esta dirigido por un coordinador de proyectos, en salud sexual y reproductiva .

Inició sus actividades hace aproximadamente 22 años, (12 septiembre 1988), ofreciendo planificación familiar a la ciudadanía. Gracias al prestigio y reputación que ha ganando CEMOPLAF en el país, llevo a convertirse en una institución de servicio orientado al desarrollo de la familia y por ende de la sociedad.

A partir de Abril de 1994, CEMOPLAF, viene trabajando con un modelo educativo sistematizado y dirigido para adolescentes medios (14 a 16 años), el que inició como un proyecto de investigación operativa debidamente estructurado, monitoreado y evaluado. El modelo educativo tiene como objetivo principal, que: “Luego de recibir el curso los adolescentes estén en capacidad de tomar sus propias decisiones”. El proyecto fue asesorado y apoyado por la universidad de georgetown

Desde noviembre de 1997, La institución FPIA (FAMILY PLANNING INTERNATIONAL), apoya a CEMOPLAF con el programa de adolescentes en tres áreas fundamentales: educación, prestación de servicios clínicos y distribución comunitaria de anticonceptivos (DCA), cuyo propósito es el de disminuir el porcentaje de embarazos en adolescentes al igual que de enfermedades de transmisión sexual; y tiene como indicadores de evaluación fundamental la anticoncepción en adolescentes.

Este programa está dirigido a trabajar en el área comunitaria a través de promotores voluntarios juveniles principalmente y apoyado por la clínica en los centros médicos de CEMOPLAF.

El primer Centro Médico de CEMOPLAF, que inició con este programa fue el Centro No. 10 - Riobamba y actualmente está funcionando en el Centro No. 14 – Quito – Centro 18 Santo Domingo; también se trabaja en educación, consejería y prestación de servicios de Salud Sexual y Reproductiva con adolescentes con el apoyo del ISR/UG.

A nivel de Centro Médicos se cuenta con un espacio propio para desarrollar actividades de atención clínica, educación, recreación, consejería e información apropiada para adolescentes. El campo de la educación y distribución comunitaria anticonceptiva (DCA), está a cargo de los promotores juveniles voluntarios apoyados por un equipo de trabajo y los servicios clínicos que se da a nivel de Centros Médicos.

El personal que lo conforma es el mismo existente en el Centro Médico, más dos coordinadores juveniles quienes desarrollan actividades de coordinación, monitoreo y supervisión a nivel de campo, con referencia de usuarias al Centro Médico.

CEMOPLAF, Centro No. 18 acantonado en la ciudad de Santo Domingo, es una institución de servicio y atención integral, orientado al bienestar familiar con énfasis en proteger la salud de mujeres y niños en la ciudad.

La implementación de nuevos servicios y el compromiso del personal han sido los mayores desafíos a lo largo de este tiempo. Es así como en la actualidad contamos con cobertura en varios servicios como: colposcopia, ecosonografía, laboratorio clínico.

CEMOPLAF centro 18 cuenta con la confianza de usuarios de áreas como:

❖ Santo Domingo

- ❖ La Concordia
- ❖ Quevedo
- ❖ Esmeraldas
- ❖ Quininde
- ❖ El Carmen
- ❖ Buena fe

1.1.2 Antecedentes Científicos

Al ser **CEMOPLAF, Centro No. 18** acantonado en la ciudad de Santo Domingo, una institución sin fines de lucro y además, ser una institución que presta servicios de salud con precios accesibles, poniendo énfasis en los sectores más vulnerables como son las mujeres y los niños Santo dominguenses es conveniente y necesario para el Centro No. 18, diseñar el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), que permita mejorar el proceso de atención médica y la gestión administrativa de la institución; y así, lograr ser más eficientes en nuestra atención, satisfaciendo de forma más productiva las necesidades de nuestros usuarios.

1.1.3 Antecedentes Prácticos

CEMOPLAF, Centro No. 18 acantonado en la ciudad de Santo Domingo, tiene a disposición de nuestros clientes su Centro de Atención, en donde se presta los siguientes servicios: Colposcopia, Planificación familiar, atención a niños, control de embarazo, detección oportuna del cáncer, ecosonografía, laboratorio clínico, medicina general, ginecología, consejería, programa de adolescentes.

1.1.4 Importancia del Estudio

CEMOPLAF, Centro No. 18, debido a las causas expuestas en el diagnóstico del problema podría a corto y mediano plazo enfrentar grandes pérdidas en los siguientes ámbitos:

Económicos, tales como inventarios caducados, cuentas por cobrar sin conocerse, daño y deterioro del producto por mal manejo.

Mercado, decrecimiento en la participación de CEMOPLAF, Centro No. 18 del mercado, crecimiento de la competencia.

Estratégicas, clientes insatisfechos, posibilidad de sanciones.

Recursos Humanos, salida de empleados insatisfechos por falta de capacitación y acumulación de trabajo y problemas.

Control, por falta de conocimiento de índices de crecimiento en atención médica, costos y gastos que genera la atención al usuario y rentabilidad para mantener el servicio.

Frente a estos y más problemas potenciales actuales y futuros hemos considerado nuestro tema de tesis como un gran desafío con gran impacto y ayuda a la institución que nos auspicia.

Para que CEMOPLAF, Centro No. 18 mejore los procesos de atención médica a las mujeres e hijos santodominguenses es fundamental desarrollar e implementar un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard ya que este posee las siguientes características:

- Es una herramienta para el control estratégico de la gestión organizacional que enfoca la puesta en práctica de la estrategia.
- Dando mayor énfasis a la ejecución que al diseño estratégico.
- Considerando cuatro enfoques de medición y cuatro niveles de gestión que permiten a la institución mejorar su gestión en los procesos administrativos y de atención al público

1.1.5 Situación actual del tema de investigación

CEMOPLAF, Centro No. 18, a pesar de su trabajo constante en beneficio de la sociedad, no cuenta con una organización debidamente estructurada, además no posee procedimientos ágiles de atención al usuario y no existe control en la gestión administrativa; por otra parte, ha experimentado un marcado crecimiento de la población que desea obtener los servicios que brinda la institución, lo cual ha complicado la eficiencia en la atención médica al usuario.

- Falta de procesos y procedimientos en todas las áreas de la empresa, lo cual ha conllevado a generar problemas e incertidumbres dentro del personal.
- Inadecuado manejo de los Inventarios y las Bodegas.
- Inadecuado manejo financiero en cuanto al flujo de caja
- Falta de planificación y presupuestos.
- Incremento de la competencia leal y desleal en el mercado.
- Estafas por parte de los mismos empleados.

- Errores en despacho de productos hacia los clientes.

1.2 Limitaciones del Estudio

El presente estudio se realizará en **CEMOPLAF, Centro No. 18** acantonado en la ciudad de Santo Domingo, se establecerá los correspondientes análisis a través de la investigación de mercados, diseñando y aplicando herramientas para recolección de datos tanto al personal de la institución en el tema de mejora de la atención médica como al usuario que solicita nuestros servicios.

1.3 Alcance del Trabajo

El presente trabajo está dirigido a realizar un estudio de mercado para determinar la gestión administrativa para mejorar la atención médica hacia el usuario y además, determinar el nivel de satisfacción del usuario sobre el servicio que recibe de **CEMOPLAF, Centro No. 18, Santo Domingo**

1.4 Objeto de Estudio

Proponer El Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card) en **CEMOPLAF, Centro No. 18** acantonado en la ciudad de Santo Domingo, para mejorar la atención médica al usuario, 2010.

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo General

Diseñar en el corto plazo un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en CEMOPLAF, Centro No. 18 acantonada en la ciudad de Santo Domingo para mejorar los procedimientos de atención médica hacia el usuario. 2010

1.5.2 Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual de la institución, para definir adecuadamente la Investigación.
- Diseñar un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) que permita un adecuado desarrollo y manejo eficiente por parte de la institución frente al cliente.
- Definir Estrategias para poder mejorar los procesos y procedimientos de atención médica en la institución en el corto plazo.
- Definir los factores claves o críticos de éxito que inciden en la gestión administrativa y de procesos orientados al cliente
- Fijar objetivos y metas institucionales orientándolos al servicio y mejoramiento de la atención médica al usuario
- Definir Indicadores de gestión para poder medir la evolución de lo planificado en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

- Definir iniciativas o programas para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)
- Construir el mapa de relaciones causa y efecto para establecer el seguimiento y análisis de los datos.

1.6 Justificación.

1.6.1 Justificación Teórica

La mayoría de las empresas que prestan servicios de salud presentan problemas en su desempeño, principalmente por la falta de conocimiento teórico de sus funcionarios; lo que no les permite tener oportunidades de desarrollo y solucionar muchos problemas que enfrentan cuando empiezan fases de crecimiento sostenido.

Con base en estos antecedentes nos alienta el hecho de poder verificar, probar entregar nuestros conocimientos teóricos, pudiendo brindar un aporte con una solución frente a un caso de la vida real. Se pretende con esto desarrollar un método capaz de lograr la satisfacción de la necesidad del cliente con procesos definidos y bien estructurados, utilizando la investigación científica, investigación de operaciones, entre otras; que permita generar un adecuado uso de este servicio para mejorar la calidad de vida del usuario de nuestra institución.

1.6.2 Justificación Metodológica

El uso de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) constituye una herramienta importante para asegurar a la institución la consecución de sus objetivos, especialmente en el mejoramiento en los procesos de atención médica. La metodología

que se aplica permite lograr un diagnóstico actual, diseñar y aplicar estrategias y finalmente proyectar a la institución en el futuro.

A través de la investigación de campo, aplicando instrumentos como encuestas, entrevistas, observación, sondeos y levantamiento de procesos podremos obtener información de lo involucrados y grupos de interés de la institución que proporcione los fundamentos necesarios para la toma de decisiones y la implementación del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) determinando la forma adecuada de satisfacer las necesidades de atención médica eficiente hacia el usuario.

1.6.3 Justificación Práctica

En base a la justificación anterior, no deseo dejar nuestra investigación en lo teórico, es decir en papeles, sino que siento la necesidad de ponerlo en práctica, por esa razón quiero implantarlo, sentirlo y poder evaluarlo luego de su implementación, ya que a consecuencia de la investigación de campo se conocerá las necesidades de mejora de los procesos orientado al usuario de nuestro servicio, además se permitirá el desarrollo social y bienestar familiar con la implantación del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Se mejorará ostensiblemente la atención médica y gestión administrativa del CEMOPLAF, Centro No. 18 en Santo Domingo.

1.7 Idea a Defender

Mediante el diseño y la implementación en el corto plazo de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en CEMOPLAF, Centro No. 18, se mejorará el servicio y los procedimientos de atención médica hacia nuestros usuarios, satisfaciendo sus necesidades a la vez que se logrará generar productividad en la gestión administrativa de la institución.

1.8 Hipótesis del Trabajo de Investigación

1.8.1 Hipótesis Nula

Mediante el diseño y la implementación en el corto plazo de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en CEMOPLAF, Centro No. 18, se mejorará el servicio y los procedimientos de atención médica hacia nuestros usuarios

1.8.2 Hipótesis Alternativa

Mediante el diseño y la implementación en el corto plazo de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en CEMOPLAF, Centro No. 18, NO se mejorará el servicio y los procedimientos de atención médica hacia nuestros usuarios

1.9 Variables

1.9.1 Variable Independiente

Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

1.9.2 Variables Dependientes

CUADRO No. 1
VARIABLES DEPENDIENTES

VARIABLES	INDICADOR	INSTRUMENTO
Estudio Técnico	Costos	Investigación de campo
Proceso de Atención	Porcentaje de atención	Investigación de Campo
Demanda	Número de atenciones	Investigación de Campo
Rentabilidad	Porcentaje Dólares usd Costo Tiempo	Tasa Interna de Retorno Valor Actual Neto Beneficio/Costo Periodo Real de Recuperación de la Inversión

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Peralvo Arias

1.9.3 Indicadores

CUADRO No. 2
INDICADORES

VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	TÉCNICA	TIEMPO DE MEDIDA
Organización	Eficiencia	Informes de actividades	Al inicio y al final de la Investigación.
Servicio médico	Eficiencia	Número de atenciones por médico al mes	Al inicio y al final de la Investigación.
Atención al cliente	Calidad	Número de usuarios atendidos al mes sin quejas	Al inicio y al final de la Investigación.
Atención Integral	Productividad	Número de usuarios atendidos al mes sin quejas por médico	Al inicio y al final de la Investigación.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Peralvo Arias

1.10 Aspectos Metodológicos del Estudio

1.10.1 Métodos Teóricos

Los métodos históricos a utilizar son:

1.10.1.1 Análisis y Síntesis

El análisis es un proceso mental por medio del cual un todo se descompone en sus partes y cualidades. Luego la síntesis establece, también mentalmente, la unión entre las partes analizadas y descubre las relaciones entre ellas. Los dos procesos mentales no pueden existir separadamente, siempre forman una unidad. Necesaria para esquematizar la investigación que requiere CEMOPLAF CENTRO No. 18

1.10.1.2 Inducción-Deducción

La inducción es una forma de razonamiento mediante el cual se pasa de lo particular a lo general, con el objeto de establecer generalizaciones. La deducción es un proceso mental mediante el cual se pasa de lo general a lo particular, con el objeto de hacer demostraciones. Estos dos procesos se complementan entre sí para proporcionar un mejor conocimiento de la realidad a la que nos enfrentamos en la investigación de campo.

1.10.1.3 Histórico-Lógico

El método lógico estudia las leyes generales de funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. El histórico estudia los fenómenos a través del tiempo y proporciona los datos en los que se basa el método lógico para descubrir las leyes fundamentales de un fenómeno.

1.10.1.4 Hipotético-Deductivo

Este método parte de conocimientos estables, que se someten a deducciones para generar y corroborar nuevas hipótesis. A través de su utilización se pueden inferir nuevas conclusiones y establecer nuevas predicciones.

1.10.2 Métodos Empíricos

1.10.2.1 La Observación

Es el método empírico universal que consiste en la percepción directa del objeto de investigación. Se diferencia de la observación casual en que es una observación consciente.

Para que la observación sea un método científico debe cumplir con los siguientes requisitos: objetividad, la interpretación de la información debe tener fundamentaciones sólidas, sistemática, la duración no puede ser muy breve, realizada por personal calificado.

1.10.2.2 La Medición

Es un proceso dirigido a obtener información numérica acerca de las cualidades del objeto. Los métodos estadísticos son los que se utilizan para determinar la muestra, tabular los datos y establecer generalizaciones a partir de éstos.

1.10.2.3 El Experimento

El término experimento se define como un estudio de investigación en el que manipulan deliberadamente una o más variables independientes (supuestas causas) para analizar las consecuencias de esa manipulación sobre una o más variables

dependientes (supuestos efectos), dentro de una situación de control para el investigador.

1.10.2.4 La Encuesta

Es un método de recolección de datos por medio de preguntas, cuyas respuestas se obtienen en forma escrita. Normalmente se realiza a escala masiva y generalmente son anónimas. Pueden ser *abiertas* o *cerradas*. En las primeras, el encuestado responde con total libertad las preguntas, sin limitar sus respuestas a determinadas posibilidades. Normalmente éstas son más profundas pero son difíciles de tabular. En las segundas las respuestas son breves, limitadas por el encuestador. Su finalidad es recolectar información relevante de las fuentes de datos para tomar decisiones adecuadas.

1.10.2.5 La Entrevista

Es un método oral para recoger la información. Consiste en un diálogo *planificado* entre el investigador y los sujetos que constituyen la fuente de la información. Puede ser individual o grupal, necesario para poder generar procesos eficientes en la institución. Su finalidad es recolectar información relevante de las fuentes de datos para tomar decisiones adecuadas.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Planeación

2.1.1 Antecedentes

De acuerdo a Kaplan y Norton (1996) *“Más del 90% de las estrategias fracasan, ya que a pesar de que son efectivamente diseñadas, son ineficientemente implementadas”*¹

La revista Fortune (2000) publicó que: *“Menos del 10% de las estrategias formuladas se ejecutan eficazmente”*

Larry Bossidy y Ram Charan en su libro: *“El arte de la ejecución en los negocios (2002)”* indican que *“La ejecución es el estabón perdido entre las aspiraciones y los resultados”*

Jack Welch en su libro *“Hablando claro (2003)”* indica que *“La estrategia es 10% inspiración y 90% de transpiración”*

A pesar de que más del 90% de las organizaciones tiene visión y más del 50% tiene planes estratégicos, menos del 10% logran significativos resultados.

2.2 Concepto

La planificación estratégica es el proceso que se sigue para dirigir y controlar el futuro de la empresa.

“La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus

¹ ROBERT KAPLAN Y DAVID NORTON, El Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, 1997.

objetivos y direcciones en el tiempo”²

2.2.1 Naturaleza de la Planeación

De hecho, el concepto de estrategia y de planificación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo de manera tal que sea posible alcanzar uno o varios objetivos.

En una empresa existen varios niveles de planificación estratégica y esos niveles dependen de su complejidad organizacional. Es el caso de las pequeñas o medianas empresas, en la cual todas las decisiones las toma el dueño.

2.2.2 Eficiencia de los planes

La eficiencia de los planes estratégicos se puede resumir en tres preguntas fundamentales:

¿Dónde estamos?

¿A dónde queremos ir?

¿Cómo llegar allá?

Las dos primeras preguntas requieren un análisis de la situación y de las opciones estratégicas. La tercera indica que debe tomarse una decisión. El análisis estratégico sirve de base a la decisión estratégica.

² JEAN PAUL SALLENAVE, *La Gerencia Integral*, ed. Norma, pág. 172

2.3 Importancia de la planeación

La planeación es la más importante de las herramientas administrativas por lo cual se define como: *“Proceso de establecimiento de los objetivos de desempeño de la determinación de acciones que deberán realizarse para lograrlos”*³

La planeación es la parte fundamental en toda organización en donde se establecen las direcciones para llegar hacia un determinado lugar, desarrollando de forma detallada y cronológica las actividades que se realizarán en determinado tiempo representados por objetivos alcanzables en base a un plan de acción y de ciertas estrategias utilizables para el cumplimiento de lo planificado.

2.4 Propósito de la planeación

Busca soluciones objetivas a los problemas que se presentan en las actividades periódicas de la institución; además, permite definir las estrategias más idóneas para lograr los objetivos planeados a través del desarrollo de una metodología equilibrada.

2.5 Objetivo de la planeación

Diseñar un conjunto de acciones que permita alcanzar las metas deseadas y lograr los objetivos propuestos

2.5.1 Planeación Estratégica

2.5.2 Importancia de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica ha sido un conductor crítico para el éxito de los negocios,

³SHEMERHON John. Administración. Editorial Limusa, S.A. Primera Edición. Pág. 12. Año 2003

principalmente en el cambiante ambiente que vivimos en la actualidad.

Desafortunadamente, muchas organizaciones utilizan un proceso tradicional de planeación, en el cual intervienen infinidad de horas diseñando un documento denominado “plan estratégico”, que luego es desaprovechado como instrumento de movilización de la organización.

Este proceso se centra en el diseño de un plan, cuya característica principal es concebir al plan como un fin en sí mismo, y no como una parte de un proceso o como un modelo para alcanzar la excelencia organizacional.

2.5.3 Características de la Planeación Estratégica

- No hay necesidad de estrategias si no hay competencia, pero definiendo la competencia de manera amplia: una empresa enfrenta la competencia si sus clientes tienen alternativas; es decir, pueden no comprar un producto de la empresa, o comprarle el mismo producto, u otro, a otra empresa. Por no haber entendido que tenían competencia, muchos servicios públicos no se preocupan a tiempo de la planeación estratégica y se encuentran ahora al borde de la quiebra o privatización.
- No hay posibilidad de estrategia sin un plan.
- Debido a que la estrategia tiene cuatro componentes básicos:
 1. Objetivos
 2. Plan de acción
 3. Programas funcionales
 4. Recursos necesarios

- El fin de la planeación estratégica es la mejora de la situación de la empresa en su entorno.

2.5.4 Etapas del proceso de Planeación Estratégica

La clave de la ventaja competitiva, la creación de valor para el cliente, empleados, accionistas y el logro de resultados críticos de la organización en un continuo cambio de condiciones micro y macro ambientales, radica en concebir la estrategia no como un evento, sino como un proceso disciplinado que garantice la excelencia organizacional. Para lo cual se requiere de las siguientes etapas:

1. Foco estratégico
2. Diseño de las tres Ms
3. Alineación Estratégica
4. Cultura de Ejecución
5. Agilidad Organizacional
6. Refinamiento.

2.6 Visión

Declaraciones de la visión y la misión. En la actualidad, muchas empresas elaboran una *declaración de la visión* que responda la pregunta "¿qué queremos llegar a ser?" La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión. Muchas declaraciones de la visión están integradas por una sola oración; por ejemplo, la declaración de la visión de Stokes Eye Clinic, ubicada en

Florence, Carolina del Sur, es "Nuestra visión es cuidar su visión". La visión del Instituto of Management Accountants es: "liderazgo mundial en educación, certificación y práctica de la contabilidad administrativa y la dirección financiera".

La visión de CEMOPLAF No. 18 estará enfocada en el servicio y la mejora continua a largo plazo para atender correctamente a los clientes.

2.7 Misión

Las *declaraciones de la misión* son: "expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado". Aborda la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: "¿cuál es nuestro negocio?" La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa. La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. Una declaración de la misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro. Como ejemplo, se presenta a continuación la declaración de la misión de Microsoft:

La misión de Microsoft es crear software para la computadora personal que confiera poder y enriquezca a las personas en el lugar de trabajo, la escuela y el hogar. La visión inicial de Microsoft de contar con una computadora en cada escritorio y en cada hogar se vincula hoy día con un fuerte compromiso hacia las tecnologías relacionadas con el Internet que incrementen el poder y el alcance de la computadora personal y de sus usuarios. Como el proveedor de software líder en el mundo, Microsoft lucha por crear productos innovadores que satisfagan las necesidades cambiantes de nuestros clientes. Al mismo tiempo, entendemos que el éxito a largo plazo es más que sólo elaborar grandes productos. Descubra lo que queremos decir cuando hablamos de vivir nuestros valores (www.microsoft.com/mscorp/).

La misión estará enfocada en servir a nuestros usuarios con calidad.

2.8 FODA

Oportunidades y amenazas externas

Las *oportunidades* y las *amenazas externas* se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término *externo*. La revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios en la población, los cambios en los valores y actitudes laborales, la exploración espacial, los empaques reciclables y la competencia creciente de empresas extranjeras son ejemplos de oportunidades o amenazas para las empresas. Estos tipos de cambios crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, las necesidades de diferentes tipos de productos, servicios y estrategias. Muchas empresas e industrias enfrentan la amenaza externa real de las ventas en línea que captan una participación en el mercado cada vez mayor en su industria; por ejemplo, se espera que las compras de abarrotes en línea alcancen los 10 800 millones de dólares para el año 2003, para desgracia de los tenderos tradicionales.

Otras oportunidades y amenazas incluyen la aprobación de una ley, la introducción de un nuevo producto por un competidor, una catástrofe nacional o la disminución del valor de su moneda. La fortaleza de un competidor podría ser una amenaza. Los disturbios en el Medio Oriente, el aumento de los costos de la energía o la guerra contra el terrorismo podrían representar una oportunidad o una amenaza. El ataque al World Trade Center produjo una disminución brusca en los viajes, lo cual representó una amenaza externa para las líneas aéreas, líneas de cruceros y empresas hoteleras. Para mitigar el efecto de esta amenaza, Starwood Hotels & Resorts congeló todos los gastos de capital mayores a 3 millones de dólares, incluyendo el desarrollo del opulento Sr. Regis Hotel and Towers en San Francisco. Muchas otras cadenas hoteleras, incluyendo a Motel 6, Red Roof Inn, Park Place, Caesars Palace y Omni Hotels, cesaron también su expansión y redujeron los gastos.

Un principio básico de la dirección estratégica es que una empresa requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por este motivo, la identificación, la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas es esencial para lograr el éxito. Este proceso, que consiste en investigar, recabar y analizar la información externa, en ocasiones se denomina *vigilancia del entorno o análisis industrial*. El cabildeo es una actividad que algunas empresas utilizan para influir en las oportunidades y amenazas externas.

Oportunidades

Nuestra institución establece sus oportunidades en la sistematización y en el mejoramiento continuo que al obtenerlas pueden generar ventajas competitivas.

Amenazas

Como en toda institución las amenazas se producen por la administración gubernamental y aspectos sociales que impedirían generar recursos por parte de las ONGs.

Fortalezas y debilidades internas

Las *fortalezas* y las *debilidades internas* son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Las fortalezas y las debilidades se determinan en relación con los competidores. Una deficiencia o superioridad *relativa* constituye una información importante. Además, las fortalezas y las debilidades se pueden determinar con base en elementos distintos al rendimiento; por ejemplo, una fortaleza podría consistir en la posesión de recursos naturales o de una reputación histórica en la calidad. Las fortalezas y las debilidades se podrían determinar en relación con los propios objetivos de una empresa; por ejemplo, la rotación frecuente del inventario no sería una fortaleza para una empresa que no intenta quedarse sin inventario.

Los factores internos se pueden determinar de diversas maneras, incluyendo el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación con periodos históricos y promedios representativos de la industria. Varios tipos de estudios se pueden desarrollar y aplicar con el propósito de examinar los factores internos, como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

Fortalezas

La institución genera sus fortalezas en el desarrollo del servicio y en el manejo de su gestión administrativa lo cual permitirá brindar un buen servicio.

Debilidades

Las debilidades de Cemoplaf No. 18 podría establecerse en su falta de control en el desarrollo del talento humano y su determinación de capacitarlo.

2.9 Objetivos

Son ambiciones plasmadas en concepto. Dentro de una organización los objetivos se deben plantear de forma planificada, estructurada y deben reflejar que es lo que se

quiere conseguir en un determinado tiempo; es decir, un objetivo debe ser medible, alcanzable, realizable, ejecutable, rentable, real, flexible, tiempo y espacio definido.

Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Largo plazo, significa más de un año en la mayoría de las empresas. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros. En una empresa con áreas diferentes, se deben establecer objetivos para la empresa en general y para cada división.

2.10 Estrategias

Una estrategia en si, son técnicas, métodos, tácticas, que se utilizan para llegar hacia un determinado fin.

La estrategia se puede definir como: *“Un plan de largo alcance que establece el rumbo y orienta la asignación de recursos para lograr las metas de largo plazo”*⁴

Las empresas conjuntamente con la aplicación de estrategias logran posicionarse y mantenerse en el mercado a través del tiempo, de acuerdo con Peter Drucker, *“los objetivos de operación de una empresa deben incluir lo siguiente:*

- ***Rentabilidad: Producir una utilidad neta para la empresa.***

- ***Participación de mercado: Ganar y sostener una participación del mercado del producto específico.***

⁴SHEMERHON John. Administración. Editorial Limusa, S.A. Primera Edición. Pág. 13. Año 2003

- ***Talento humano: Reclutar y retener una fuerza laboral de alta calidad.***
- ***Salud financiera: Adquirir capital financiero y ganar rendimientos positivos.***
- ***Eficiencia en costos: Usar los recursos bien para funcionar con costos bajos.***
- ***Calidad de productos: Producir productos o servicios de alta calidad.***
- ***Innovación: Desarrollar productos o procesos nuevos.***
- ***Responsabilidad social: Hacer una aportación positiva a la sociedad”⁵***

2.11 Políticas

Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes.

Las políticas se establecen con frecuencia en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de información de cómputo. Las políticas se pueden establecer a nivel de dirección y aplicarse a toda una empresa, a nivel de división y aplicarse a una sola división o a nivel funcional y aplicarse a actividades o departamentos operativos específicos. Las políticas, al *igual que los* objetivos anuales, son muy importantes en la implantación de la estrategia porque describen las expectativas de los empleados y gerentes de una empresa. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación dentro y entre los departamentos de la empresa.

⁵MONTANA Patrick. Administración. Editorial Continental. Primera Edición. Pág. 157. Año 2002

2.12 Planes o programas y presupuestos

Antes de poder definir lo que es un presupuesto, es necesario tener una idea de cuál es su papel y su relación con el proceso gerencial. Pocas veces un presupuesto es algo aislado más bien es un resultado del proceso gerencial que consiste en establecer objetivos y estrategias y en elaborar planes. En especial, se encuentra íntimamente relacionado con la planeación financiera.

Por lo tanto, el presupuesto puede considerarse una parte importante del clásico ciclo administrativo de planear, actuar y controlar o, más específicamente, como parte de un sistema total de administración que incluye:

- Formulación y puesta en práctica de estrategias.
- Sistemas de Planeación.
- Sistemas Presupuestales.
- Organización.
- Sistemas de Producción y Mercadotecnia.
- Sistemas de Información y Control.

Con base en lo anterior y de manera muy amplia, un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. A propósito, esta definición hace una distinción entre la contabilidad tradicional y los presupuestos, en el sentido de que estos últimos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, aún cuando en su función de control, el presupuesto para un período anterior pueda compararse con los resultados reales (pasados).

Con toda intención, esta definición tampoco establece límite de tiempo sí bien por costumbre los presupuestos se elaboran por meses, años o algún otro lapso. Pueden, sin embargo, referirse fácilmente a un solo artículo o proyecto; a propósito, esta definición no implica que el presupuesto deba establecerse en términos financieros, a pesar de que esa es la costumbre. En este sentido cabe mencionar que los sistemas presupuestales completos pueden incluir, y de hecho lo hacen, renglones como la mano de obra, materiales, tiempo y otras informaciones.

En la práctica, los sistemas administrativos no se encuentran tan claramente definidos y a menudo se entrelazan con mayor o menor grado. En empresas pequeñas no es raro que el mismo grupo maneje tanto la contabilidad como los presupuestos. Pocas veces se lleva a cabo la tarea gerencial como ese paquete limpio y ordenado que teóricamente se presenta. Por lo general los directivos y gerentes se enfrentan a una actividad de equilibrio complejo para la cual el juicio es un factor crítico.

Es evidente la íntima relación entre la planeación y el presupuesto y no es raro encontrar que utilizan indistintamente términos como presupuesto, plan anual de la empresa. Como se dijo, el presupuesto es resultado de algún tipo de plan o está basado en él, sea éste explícito o bien algo que se encuentra en las mentes de los directivos.

Finalmente, se puede definir el Presupuesto como un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

EL PROCESO PRESUPUESTARIO EN LAS ORGANIZACIONES

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la empresa.

Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad de la empresa y de la gerencia. El proceso culmina con el *control presupuestario*, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

Un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores, sin embargo cabe destacar dos que pueden tener la consideración de "requisitos imprescindibles"; así, por un lado, es necesario que la empresa tenga configurada una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se vertebrará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades. Un programa de presupuesto será más eficaz en tanto en cuanto se puedan asignar adecuadamente las responsabilidades, para lo cual, necesariamente, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida.

El otro requisito viene determinado por la repercusión que, sobre el proceso de presupuesto, tiene la conducta del potencial humano que interviene en el mismo; esto es, el papel que desempeñan dentro del proceso de planificación y de presupuesto los factores de motivación y de comportamiento. El presupuesto, además de representar un instrumento fundamental de optimización de la gestión a corto plazo, constituye una herramienta eficaz de participación del personal en la determinación de objetivos, y en la formalización de compromisos con el fin de fijar responsabilidades para su ejecución. Esta participación sirve de motivación a los individuos que ejercen una influencia personal, confiriéndoles un poder decisorio en sus respectivas áreas de responsabilidad.

El proceso de planificación presupuestaria de la empresa varía mucho dependiendo del tipo de organización de que se trate, sin embargo, con carácter general, se puede afirmar que consiste en un proceso secuencial integrado por las siguientes etapas:

Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos: La dirección general, o la dirección estratégica, es la responsable de transmitir a cada área de actividad las instrucciones generales, para que éstas puedan diseñar sus planes, programas, y presupuestos; ello es debido a que las directrices fijadas a cada área de responsabilidad, o área de actividad, dependen de la planificación estratégica y de las políticas generales de la empresa fijadas a largo plazo.

Elaboración de planes, programas y presupuestos: A partir de las directrices recibidas, y ya aceptadas, cada responsable elaborará el presupuesto considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos marcados. Sin embargo, conviene que al preparar los planes correspondientes a cada área de actividad, se planteen distintas alternativas que contemplen las posibles variaciones que puedan producirse en el comportamiento del entorno, o de las variables que vayan a configurar dichos planes.

Negociación de los presupuestos: La negociación es un proceso que va de abajo hacia arriba, en donde, a través de fases iterativas sucesivas, cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y presupuestos aceptados en los niveles anteriores.

Coordinación de los presupuestos: A través de este proceso se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas, con el fin de introducir, si fuera necesario, las modificaciones necesarias y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.

Aprobación de los presupuestos: La aprobación, por parte de la dirección general, de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo, así como los resultados previstos en base de la actividad que se va a desarrollar.

Seguimiento y actualización de los presupuestos: Una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo un seguimiento o un control de la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y proceder a compararlo con las previsiones. Este

seguimiento permitirá corregir las situaciones y actuaciones desfavorables, y fijar las nuevas previsiones que pudieran derivarse del nuevo contexto.

CONTROL PRESUPUESTARIO

El control presupuestario, es un proceso que permite evaluar la actuación y el rendimiento o resultado obtenido en cada centro; para ello se establecen las comparaciones entre las realizaciones y los objetivos iniciales recogidos en los presupuestos, a las que suele denominarse variaciones o desviaciones.

La presupuesto y el control son por tanto procesos complementarios dado que la presupuesto define objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando exista un plan que facilite su consecución (medios), mientras que la característica definitoria del control presupuestario es la comparación entre la programación y la ejecución, debiéndose realizar de forma metódica y regular.

El eje fundamental del control presupuestario se centra en la información necesaria acerca del nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la desviación. Además es necesaria la acción para poner en marcha los planes y modificar las actividades futuras. El control presupuestario, por tanto, va mucho más allá de la mera localización de una variación.

La implantación de un mecanismo de control a través del presupuesto supone comparar los resultados con los correspondientes programas, y si no coinciden deberán analizarse las causas de tales diferencias. En este contexto, pues, para ejercer un control eficaz deben realizarse las siguientes consideraciones:

Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control.

Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a un fallo en la programación, un defecto en la ejecución o a ambas razones.

Toda desviación debe ser asignada a un responsable concreto, lo que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.

Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección; es decir, el fin último del control presupuestario no es transmitir temor a los directivos, sino hacerles ver las deficiencias que se han producido y sugerirles las acciones correctoras a emprender.

ELEMENTOS PRINCIPALES DEL PRESUPUESTO

El presupuesto es un plan, lo cual significa que expresa lo que la administración tratará de realizar.

Integrador

Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global. Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.

Coordinador

Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. En términos monetarios: significa que debe ser expresado en unidades monetarias.

Operaciones

Uno de los objetivos primordiales del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

Recursos

No es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera que incluya:

Presupuesto de efectivo.

Presupuesto de adiciones de activos.

Dentro de un periodo futuro determinado.

2.13 Ejecución

Para enfrentar el cambio continuo de las condiciones competitivas del mundo de hoy, las empresas formulan estrategias, con la intención clara de implementarlas. Pero lamentablemente, muy pocas logran llevar sus estrategias a la práctica, por que el día a día los absorbe, o porque lo urgente pasa a ser más importante que lo estratégico.

Si bien este es un problema universal, en los países latinoamericanos este problema se acentúa aún más. *“Estudios que han realizado especialistas de los temas de cultura nacional demuestran que América Latina presenta una orientación al corto plazo, con una aproximación poco estructurada a la resolución de problemas. Además muestran tendencia a evitar la incertidumbre y, puesto que no se sienten cómodos con la ambigüedad, buscan regulaciones o leyes que les den tranquilidad, claridad y*

estructura.”⁶.

Por lo tanto, si queremos incrementar la capacidad de ejecución de las empresas latinoamericanas, necesitamos instaurar un proceso riguroso y arraigado en la cultura de la empresa que asegure que se van a realizar las acciones concretas y tomar las decisiones correctas y oportunas en la búsqueda de un mejoramiento sistemático del desempeño. Es decir, la solución pasa por desarrollar lo que denominamos “Cultura de ejecución” a lo largo y ancho de toda la organización

2.14 Control y Retroalimentación

El éxito permanente de la empresa no se logra sin el control, es decir, el proceso de retroalimentación que sirve para determinar: cómo funcionan los planes y su implementación; y, cómo planear para el futuro

La evaluación de la estrategia debe cumplir varios requisitos básicos para ser eficaz. En primer lugar, las actividades de evaluación de la estrategia deben ser económicas, pues demasiada información es tan mala como poca información y demasiados controles pueden perjudicar más que beneficiar. Las actividades de evaluación de la estrategia también deben tener significado y relacionarse en forma específica con los objetivos de una empresa. Deben proporcionar a los gerentes información útil relacionada con las tareas sobre las que ejercen control e influencia. Las actividades de evaluación de la estrategia deben proporcionar información oportuna; en ocasiones, en algunas áreas los gerentes necesitan información diaria. Por ejemplo, cuando una empresa se ha diversificado debido a la adquisición de otra empresa, podría necesitar con frecuencia información de evaluación; sin embargo, en un departamento de I y D, la información de evaluación diaria o incluso semanal podría ser poco práctica. Una información aproximada que sea oportuna es más deseable como una base para la evaluación de la estrategia que la información exacta que no describe el presente.

⁶ ANTONIO KOVACEVIC, ALVARO REYNOSO, Diamante de la Excelencia Organizacional, ed. El mercurio, pág. 245, 2010

La medición frecuente y los informes rápidos dificultan el control en vez de facilitarlos. El periodo del control debe coincidir con el margen de tiempo del acontecimiento que se mide.

La evaluación de la estrategia se debe diseñar para ofrecer un panorama verdadero de lo que sucede; por ejemplo, cuando existen dificultades económicas severas, los índices de productividad y rentabilidad podrían descender en forma alarmante, aunque los empleados y los gerentes trabajan en realidad con mayor empeño. Las evaluaciones de la estrategia deben mostrar este tipo de situación con objetividad. La información obtenida del proceso de evaluación de la estrategia debe facilitar la acción y dirigirse al personal de la empresa que necesitan actuar con base en ella. Los gerentes ignoran con frecuencia los informes de evaluación que se proporcionan sólo con el propósito de informar; no todos los gerentes necesitan recibir todos los informes. Los controles se deben orientar hacia las acciones en vez de orientarlos hacia la información.

El proceso de evaluación de la estrategia no debe dominar las decisiones, sino fomentar la comprensión mutua, la confianza y el sentido común. Ningún departamento debe dejar de cooperar con otro en la evaluación de las estrategias. Las evaluaciones de la estrategia deben ser sencillas, no demasiado pesadas ni muy restrictivas. Los sistemas complejos de evaluación de la estrategia confunden a las personas y logran poco. La prueba de un sistema de evaluación eficaz es su utilidad, no su complejidad.

Las empresas grandes necesitan un sistema de evaluación de la estrategia más elaborado y detallado porque es más difícil coordinar las actividades entre distintas divisiones y áreas funcionales. Los gerentes de pequeñas empresas se comunican todos los días entre sí y sus empleados, y no requieren sistemas de información de la evaluación muy extensos. La familiaridad con los ambientes locales facilita más la recolección y evaluación de la información en pequeñas empresas que en empresas grandes, pero la clave de un sistema eficaz de evaluación de la estrategia podría ser la habilidad para convencer a los participantes de que la incapacidad de cumplir ciertos objetivos dentro de un periodo prescrito no es necesariamente un reflejo de su desempeño.

No existe un sistema ideal de evaluación de la estrategia. Las características exclusivas de una empresa, incluyendo su tamaño, estilo de dirección, propósito, problemas y fortalezas, determinan el diseño final del sistema de control y evaluación de la estrategia. Roben Waterman ofreció la siguiente observación sobre los sistemas de control y evaluación de la estrategia de las empresas exitosas:

Las empresas exitosas tratan los hechos como amigos y los controles como liberadores. Morgan Guaranty y Wells Fargo no sólo sobreviven sino prosperan en las aguas turbulentas de la eliminación de regulaciones bancarias porque sus sistemas de control y evaluación de la estrategia son sólidos, su riesgo está controlado y conocen muy bien la situación competitiva y a ellas mismas. Las empresas exitosas tienen un hambre voraz por los hechos y ven información donde otras empresas sólo ven datos. Aman las comparaciones, las clasificaciones y cualquier cosa que traslade a la toma de decisiones fuera del ambiente de la simple opinión. Las empresas exitosas mantienen controles financieros estrictos y exactos. Su personal no considera los controles como una imposición autocrática, sino como verificaciones y balances benéficos que les permiten ser creativos y libres.

2.15 Productividad

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos esta dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

Calidad: La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.

Productividad = Salida/ Entradas

Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.

Salidas: Productos.

Misma entrada, salida más grande

Entrada más pequeña misma salida

Incrementar salida disminuir entrada

Incrementar salida más rápido que la entrada

Disminuir la salida en forma menor que la entrada.

¿Cómo se mide la productividad?

La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. Por ejemplo:

En el caso de los servicios de salud, la medida de productividad estaría dada por la relación existente entre el número de consultas otorgadas por hora/médico. La productividad se mediría a partir del costo por consulta, mismo que estaría integrado no solo por el tiempo dedicado por el médico a esa consulta, sino también por todos los demás insumos involucrados en ese evento particular, como pueden ser materiales de curación medicamentos empleados, tiempo de la enfermera, etc.

En las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es:

Productividad: Número de unidades producidas vs Insumos empleados

Este modelo se aplica muy bien a una empresa manufacturera, taller o que fabrique un conjunto homogéneo de productos. Sin embargo, muchas empresas moderas manufacturan una gran variedad de productos. Estas últimas son heterogéneas tanto en valor como en volumen de producción a su complejidad tecnológica puede presentar grandes diferencias. En estas empresas la productividad global se mide basándose en un número definido de " centros de utilidades " que representan en forma adecuada la actividad real de la empresa.

La fórmula se convierte entonces en:

Productividad: $\frac{\text{Producción a} + \text{prod. b} + \text{prod. N}}{\text{Insumos empleados}}$

Finalmente, otras empresas miden su productividad en función del valor comercial de los productos.

Productividad: $\frac{\text{Ventas netas de la empresa}}{\text{Salarios pagados}}$

Todas estas medidas son cuantitativas y no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción (un producto debería ser bien hecho la primera vez y responder a las necesidades de la clientela). Todo costo adicional (reinicios, re fabricación, reemplazo reparación después de la venta) debería ser incluido en la medida de la productividad. Un producto también puede tener consecuencias benéficas o negativas en los demás productos de la empresa. En efecto si un producto satisface al cliente, éste se verá inclinado a comprar otros productos de la misma marca; si el cliente ha quedado insatisfecho con un producto se verá inclinado a no volver a comprar otros productos de la misma marca.

El costo relacionado con la imagen de la empresa y la calidad debería estar incluido en la medida de la productividad

Con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el INDICE DE PRODUCTIVIDAD (P) como punto de comparación:

$$P= 100*(Productividad Observada) / (Estándar de Productividad)$$

La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana, Mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país) El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia.

Con lo anterior vemos que podemos obtener diferentes medidas de productividad, evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas, recursos como materias primas, energía, entre otros.

Pero lo más importante es ir definiendo la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo en nuestras empresas, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables.

Elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

Índice De Productividad

Con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el INDICE DE PRODUCTIVIDAD (P) como punto de comparación:

$$P= 100*(Productividad Observada) / (Estándar de Productividad)$$

La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana, Mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país) El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia.

Con lo anterior vemos que podemos obtener diferentes medidas de productividad, evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas, recursos como materias primas, energía, entre otros.

Pero lo más importante es ir definiendo la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo en nuestras empresas, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables.

Elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo

2.16 Factores que afectan la productividad

Factores Internos:

- Terrenos y edificios
- Materiales
- Energía
- Máquinas y equipo
- Recurso humano

Factores Externos:

- Disponibilidad de materiales o materias primas.
- Mano de obra calificada
- Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
- Infraestructura existente
- Disponibilidad de capital e interese
- Medidas de ajuste aplicadas

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Diseño y tipo de investigación

3.1.1 Tipos de Investigación

Los tipos de investigación a utilizarse para llevar a cabo este estudio son:

3.1.1.1 Investigación Exploratoria

La investigación exploratoria es apropiada en la etapa inicial del proceso de la toma de decisiones en el estudio. Usualmente, esta investigación está diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un mínimo de costo y tiempo. El diseño de la investigación se caracteriza por la flexibilidad para ser sensible a lo inesperado y descubrir otros puntos de vista no identificados previamente.

Se emplean enfoques amplios y versátiles. Estos incluyen las fuentes secundarias de información, observación, entrevistas con expertos, entrevistas de grupos con especialistas e historias de casos.

Este tipo de investigación es apropiada en situaciones de reconocimiento y definición del problema. Una vez que el problema se ha definido claramente, la investigación exploratoria puede ser útil para la identificación de cursos alternativos de acción.

De esta forma la investigación exploratoria ayudará a obtener los primeros estudios de la investigación considerando un gasto mínimo.

3.1.1.2 Investigación Descriptiva

La mayor parte de los estudios de investigación de mercados usan la investigación descriptiva. Casi todos los estudios de esta naturaleza dependen en gran parte de la formulación de preguntas a los encuestados y de la disponibilidad de datos en fuentes de datos secundarios. La investigación descriptiva es adecuada cuando los objetivos de la investigación incluyen: descripción gráfica de las características de los fenómenos de mercados y determinación de la frecuencia con que se presentan; determinación del grado de asociación de las variables de mercados; formulación de predicciones en cuanto a la ocurrencia de los fenómenos de mercados.

3.1.1.3 Investigación Experimental

Los datos de un experimento se organizan de tal forma que se puedan hacer afirmaciones relativamente no ambiguas acerca de las relaciones de causa y efecto.

Un experimento se lleva a cabo cuando una o más de las variables independientes se manipulan conscientemente y se mide su efecto sobre la o las variables dependientes.

El objetivo de un experimento es medir el efecto de las variables independientes sobre una variable dependiente, mientras se controlan otras variables que pueden originar confusión en la habilidad de hacer inferencias causales válidas.

3.1.2 Métodos de Investigación

3.1.2.1 Métodos Teóricos

3.1.2.1.1 Análisis y Síntesis

El análisis es un proceso mental por medio del cual un todo se descompone en sus partes y cualidades. Luego la síntesis establece, también mentalmente, la unión entre las partes analizadas y descubre las relaciones entre ellas. Los dos procesos mentales no pueden existir separadamente, siempre forman una unidad. Necesaria para esquematizar la investigación que requiere CEMOPLAF CENTRO No. 18

3.1.2.1.2 inducción-Deducción

La inducción es una forma de razonamiento mediante el cual se pasa de lo particular a lo general, con el objeto de establecer generalizaciones. La deducción es un proceso mental mediante el cual se pasa de lo general a lo particular, con el objeto de hacer demostraciones. Estos dos procesos se complementan entre si para proporcionar un mejor conocimiento de la realidad a la que nos enfrentamos en la investigación de campo.

3.1.2.1.3 Histórico-Lógico

El método lógico estudia las leyes generales de funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. El histórico estudia los fenómenos a través del tiempo y proporciona los datos en los que se basa el método lógico para descubrir las leyes fundamentales de un fenómeno.

3.1.2.1.4 Hipotético-Deductivo

Este método parte de conocimientos estables, que se someten a deducciones para generar y corroborar nuevas hipótesis. A través de su utilización se pueden inferir nuevas conclusiones y establecer nuevas predicciones.

3.1.2.2 Métodos Empíricos

3.1.2.2.1 La Observación

Es el método empírico universal que consiste en la percepción directa del objeto de investigación. Se diferencia de la observación casual en que es una observación consciente.

Para que la observación sea un método científico debe cumplir con los siguientes requisitos: objetividad, la interpretación de la información debe tener fundamentaciones sólidas, sistemática, la duración no puede ser muy breve, realizada por personal calificado.

3.1.2.2.2 La Medición

Es un proceso dirigido a obtener información numérica acerca de las cualidades del objeto. Los métodos estadísticos son los que se utilizan para determinar la muestra, tabular los datos y establecer generalizaciones a partir de éstos.

3.1.2.2.3 El Experimento

El término experimento se define como un estudio de investigación en el que manipulan deliberadamente una o más variables independientes (supuestas causas) para analizar las consecuencias de esa manipulación sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos), dentro de una situación de control para el investigador.

3.1.2.2.4 La Encuesta

Es un método de recolección de datos por medio de preguntas, cuyas respuestas se obtienen en forma escrita. *Normalmente* se realiza a escala masiva y generalmente son anónimas. Pueden ser *abiertas* o *cerradas*. En las primeras, el encuestado responde con total libertad las preguntas, sin limitar sus respuestas a determinadas posibilidades. Normalmente éstas son más profundas pero son difíciles de tabular. En las segundas las respuestas son breves, limitadas por el encuestador.

3.1.2.2.5 La Entrevista

Es un método oral para recoger la información. Consiste en un diálogo *planificado* entre el investigador y los sujetos que constituyen la fuente de la información. Puede ser individual o grupal, necesario para poder generar procesos eficientes en la institución.

3.2 Diagnóstico situación actual

CEMOPLAF es una organización no gubernamental (ONG), sin fines de lucro que provee servicios de salud medica para niños hombres y mujeres teniendo como especialidad el control de embarazos, además cuenta con un departamento de capacitación en diferentes áreas el cual esta dirigido por un coordinador de proyectos, en salud sexual y reproductiva .

La implementación de nuevos servicios y el compromiso del personal han sido los mayores desafíos a lo largo de este tiempo. Es así como en la actualidad contamos con cobertura, en varios servicios, colposcopia, ecosonografía, laboratorio clínico.

Zona de acción de la Empresa.

CEMOPLAF centro 18 cuenta con la confianza de usuarios de áreas como: Santo Domingo, La Concordia, Quevedo, Esmeraldas, Quinde, El Carmen, Buena fe, la Mana, Alluriquin,

Tiene a disposición de sus usuarios: El emplazamiento físico Centro de Atención, en donde se atiende los siguientes servicios: Colposcopia, Planificación familiar, Atención a niños, Control de embarazo, Detección oportuna del cáncer, Ecografía, Laboratorio clínico, Medicina general, Ginecología, Consejería en VIH/SIDA, Programa de adolescentes.

El equipo de trabajo se encuentra totalmente capacitado para brindarle la información que usted requiere en el menor tiempo posible.

El área de mercadeo de CEMOPLAF enfoca sus recursos y esfuerzos para captar convenios empresariales, orientada hacia la satisfacción de las necesidades de trabajadores de toda clase social.

Realizamos estudios de mercado y factibilidad para conocer mejor a nuestros usuarios, entender sus necesidades y ofrecerles servicios de salud con calidad y calidez.

3.3 Nombre de Cemoplaf

CEMOPLAF CENTRO 18

3.4 Logo de Cemoplaf



3.5 Slogan de Cemoplaf

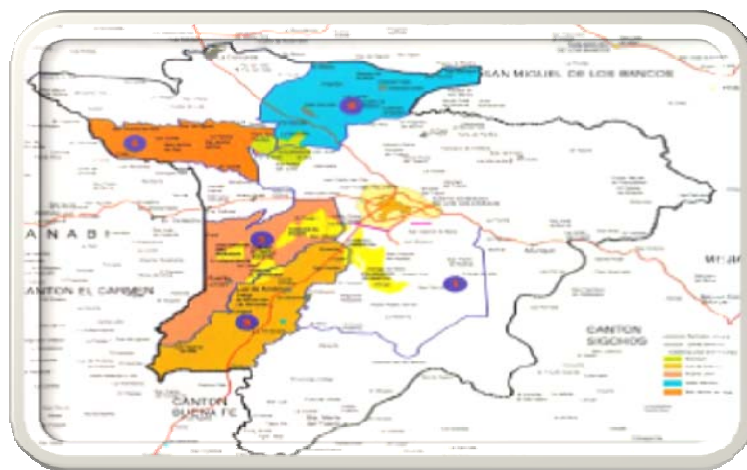
“PLANIFICACION FAMILIAR Y SALUD SEXUAL”

3.6 Ubicación

CEMOPLAF, Centro No. 18 ubicada en la ciudad de Santo Domingo, provincia de los Tsachilas; al Suroeste de Pichincha, a 133 kilómetros de Quito, capital de la República del Ecuador; en las calles: Ibarra No. 120; y, Avenida 3 de julio, cerca al Municipio de la ciudad.

GRÁFICO No. 1

MAPA SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

3.7 Actividades del Centro No. 18

CEMOPLAF es una organización no gubernamental (ONG), sin fines de lucro que provee servicios de salud medica para niños hombres y mujeres teniendo como especialidad el control de embarazos, además cuenta con un departamento de capacitación en diferentes áreas el cual esta dirigido por un coordinador de proyectos, en salud sexual y reproductiva.

La implementación de nuevos servicios y el compromiso del personal han sido los mayores desafíos a lo largo de este tiempo. Es así como en la actualidad contamos con cobertura, en varios servicios, colposcopia, ecosonografía, laboratorio clínico.

3.8 Servicios que ofrece el Centro No. 18

Los usuarios de la Institución tienen a su disposición los siguientes servicios:

- Colposcopia

- Planificación familiar

- Atención a niños

- Control de embarazo

- Detección oportuna del cáncer

- Ecosonografía

- Laboratorio clínico

- Medicina general

- Ginecología

- Consejería en VIH/SIDA

- Programa de adolescentes

3.9 Competencia

Una de las ventajas competitivas de Cemoplaf es el ser una organización no gubernamental en la que su finalidad es la prestación de servicios médicos con precios bajos altamente competitivos y con orientación al servicio del niño y la mujer. Por lo cual no se define competencia directa con la institución.

3.10 Planeación

3.10.1 Misión Institucional

Institución privada de desarrollo social sin fines de lucro, proveedora de servicios de Salud Reproductiva y salud infantil, que contribuye al desarrollo humano sostenible con énfasis en las parejas de los sectores bajos y medianos recursos y que busca la sustentabilidad institucional.

3.10.2 Visión institucional

CEMOPLAF, es una organización compuesta por profesionales, en su mayoría mujeres altamente motivados para atender las necesidades de sus clientes, en un ambiente agradable, con magníficas relaciones humanas, cordiales, trabajo cotidiano, educación continua, con un alto nivel de auto-sostenimiento y con costos accesibles, que espera contribuir a disminuir las tasas de mortalidad materna e infantil del país y aumentar la prevalencia de uso de anticonceptivos, a través de la prestación de servicios de Salud Sexual y Reproductiva y salud infantil a personas de medianos y bajos recursos económicos, en 6 provincias de la sierra, 3 de la costa y una en el Oriente.

3.10.3 Valores y Principios Corporativos

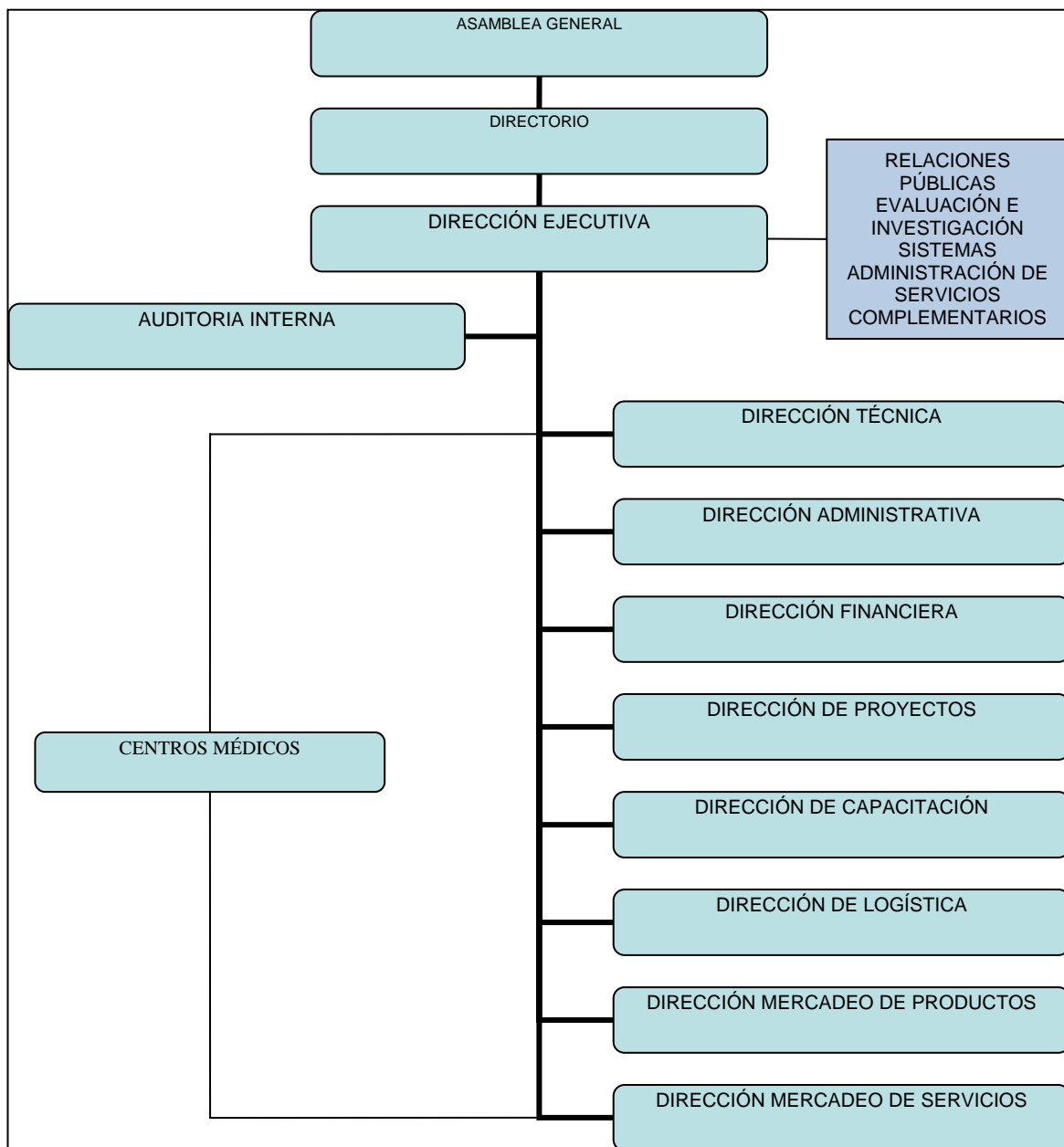
- **Solidaridad.**- Para con la atención oportuna y sin preferencias ni restricciones

para con nuestros usuarios.

- **Calidad.**- En el diagnóstico y la atención médica.
- **Creatividad.**- En la solución de los problemas de la institución.
- **Respeto.**- Tanto para nuestros usuarios como con nuestros colaboradores.
- **Honestidad.**- En el desarrollo de nuestras actividades.
- **Trabajo en equipo.**- Para obtener los resultados deseados.

3.11 Organigrama Estructural

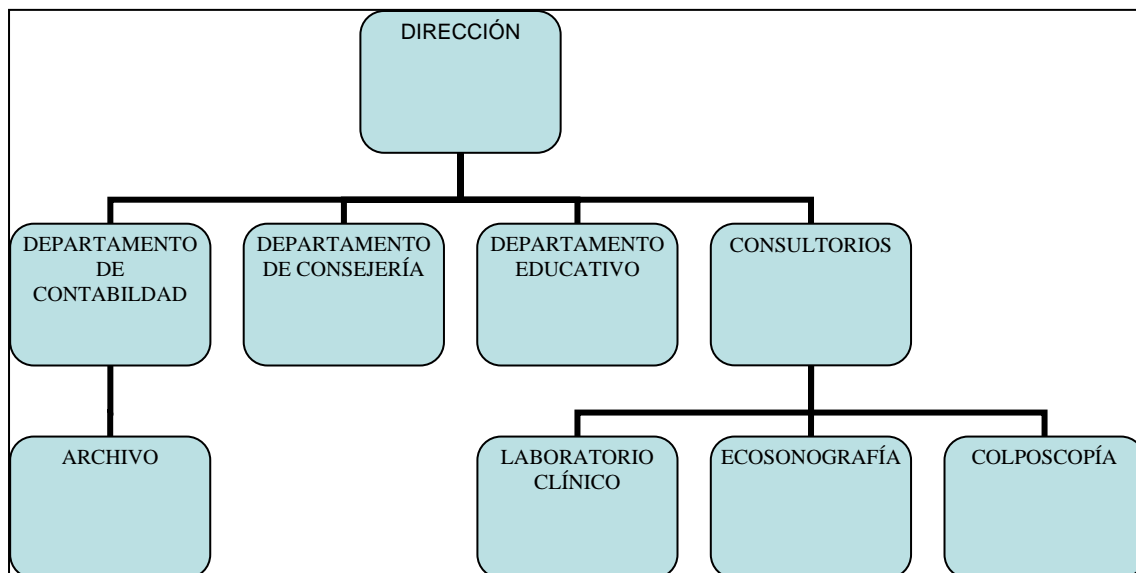
GRÁFICO No. 2
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CEMOPLAF



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Peralvo Arias

GRÁFICO No. 3
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CEMOPLAF, CENTRO NO. 18



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

3.12 Nomina del personal

Cemoplaf, Centro No. 18 acantonado en Santo Domingo cuenta con 14 colaboradores con experiencia en la rama de la atención médica (Ver Anexo 1)

3.13 Áreas de la empresa

- Dirección
- Departamento de contabilidad
- Departamento de consejería
- Departamento educativo

- Consultorios
- Laboratorio clínico
- Ecosonografía
- Colposcopia
- Archivos

3.14 Análisis FODA

3.14.1 Matriz Axiológica

Permite definir la relación entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mediante la asignación de pesos ponderados.

Se establece un patrón de acciones consecuentes que generan prioridad de atención y desarrollo de estrategias que deberá tomar en cuenta la institución Cemoplaf No. 18

MATRIZ No. 1
MATRIZ AXIOLÓGICA

PONDERACIÓN	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
FORTALEZAS											
Marca reconocida en el mercado											#
Ubicación estratégica											#
Personal calificado											#
Precio altamente competitivo											#
Usuarios fieles										#	
Distribución orientada al segmento objetivo										#	
Procesos sencillos y manejables										#	
Producto sensorialmente aceptable por el cliente										#	
OPORTUNIDADES											
Crecimiento de la demanda											#
Mejora de la atención al cliente											#
Capacitación continua al personal.										#	
Acceso a tecnología de información									#		
Adquisición de instalaciones								#			
Nuevos servicios clínicos								#			
Asesoría administrativa eficiente									#		
adquisición de equipos e instrumentos										#	
mayor posicionamiento en el mercado									#		
DEBILIDADES											
Insuficiente asignación de recursos			#								
Insuficiente capacidad instalada				#							
Capacitación de personal insuficiente			#								
falta de trabajo en equipo	#										
relaciones deficientes con superiores por parte de empleados	#										
Comunicación formal deficiente		#									
excesiva comunicación informal entre empleados	#										
local no es propio		#									
Control deficiente en las actividades			#								
Sistema de información desactualizados	#										
carencia de registros y documentación	#										
AMENAZAS											
Crisis socio económica				#							
Retiro del apoyo de ONGs	#										
Dificultad de acceso a fuentes de financiamiento			#								
Cambio de políticas gubernamentales			#								
Competencia				#							
Incremento de los cánones de arriendo				#							
culminación de contrato de arrendamiento				#							

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Peralvo Arias

La relación entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mediante la asignación de pesos ponderados a determinado que las mayores fortalezas de Cemoplaf

No. 18 son: marca reconocida, ubicación, personal calificado, precios de servicios altamente competitivos; sin embargo sus mayores debilidades son: ausencia de trabajo en equipo, excesiva comunicación informal entre empleados, sistemas de información desactualizados y carencia de documentación y registros internamente en la empresa.

Por otro lado los factores exógenos que pueden favorecer a la empresa son: crecimiento de la demanda y mejora en la atención a los clientes así como capacitación continua del personal, por otro lado las amenazas que afecta no solamente a la institución no a todo tipo de empresas son: retiro de apoyo a las ONGs, así como los cambios en las políticas gubernamentales las cuales pueden mermar las estrategias que realiza la institución.

Se establece un patrón de acciones consecuentes que generan prioridad de atención y desarrollo de estrategias que deberá tomar en cuenta la institución Cemoplaf No. 18

3.14.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Identifica las fortalezas y debilidades claves de la organización, asignado una ponderación que va desde 0.0 (ninguna importancia) hasta 1.0 (total importancia) a cada uno de los factores identificados, además se asigna una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si esa variable representa una debilidad importante (=1), una debilidad menor (=2), una fortaleza menor (=3) o una fortaleza importante (=4). Posteriormente se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable. Finalmente se suman los resultados ponderados de cada variable; resultados mayores de 2.5 indican predominio de oportunidades, mientras que valores menores

MATRIZ No. 2
ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS

FACTORES INTERNOS CLAVES				
<i>FORTALEZAS</i>	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	
1.- Marca reconocida en el mercado	0,1	4	0,4	
2.- Ubicación estratégica	0,1	4	0,4	
3.- Personal calificado	0,1	4	0,4	
4.- Precio altamente competitivo	0,02	4	0,08	
5.- Usuarios fieles	0,02	3	0,06	
6.- Distribución orientada al segmento objetivo	0,02	3	0,06	
7.- Procesos sencillos y manejables	0,02	3	0,06	
8.- Producto sensorialmente aceptable por el cliente	0,02	3	0,06	
<i>DEBILIDADES</i>	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	
1.- Insuficiente asignación de recursos	0,05	1	0,05	
2.- Insuficiente capacidad instalada	0,05	1	0,05	
3.- Capacitación de personal insuficiente	0,1	1	0,1	
4.- falta de trabajo en equipo relaciones deficientes con superiores por parte de empleados	0,1	2	0,2	
5.- Comunicación formal deficiente	0,02	1	0,02	
6.- excesiva comunicación informal entre empleados	0,03	1	0,03	
7.- local no es propio	0,03	2	0,06	
8.- Control deficiente en las actividades	0,02	2	0,04	
9.- Sistema de información desactualizados	0,1	1	0,1	
10.- carencia de registros y documentación	0,1	1	0,1	
TOTAL	1		2,27	
Valor	<p>El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor que sea exitoso en la industria de la empresa. La sumatoria de los valores debe ser igual a 1</p>			
0,0 Sin importancia				
0,1 Muy importante				
Clasificación del factor externo clave				
4 Excelente				
3 Arriba del promedio				
2 Nivel promedio				
1 Deficiente				
Valor Ponderado				
4 Más alto posible				
3 La empresa mantiene una posición sólida.				
2,5 Promedio				
1 Más bajo posible				
Caracteriza a las empresas que son débiles internamente				

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Peralvo Arias

3.14.3 Matriz de evaluación de Factores Externos

Identifica las Oportunidades y amenazas claves de la organización, asignado una ponderación que va desde 0.0 (ninguna importancia) hasta 1.0 (total importancia) a cada uno de los factores identificados además se asigna una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si esa variable representa una amenaza importante (=1), una amenaza menor (=2), una oportunidad menor (=3) o una oportunidad importante (=4). Posteriormente se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable. Finalmente se suman los resultados ponderados de cada variable; resultados mayores de 2.5 indican predominio de oportunidades, mientras que valores menores que 2.5 denotan preponderancia de amenazas.

MATRIZ No. 3
ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

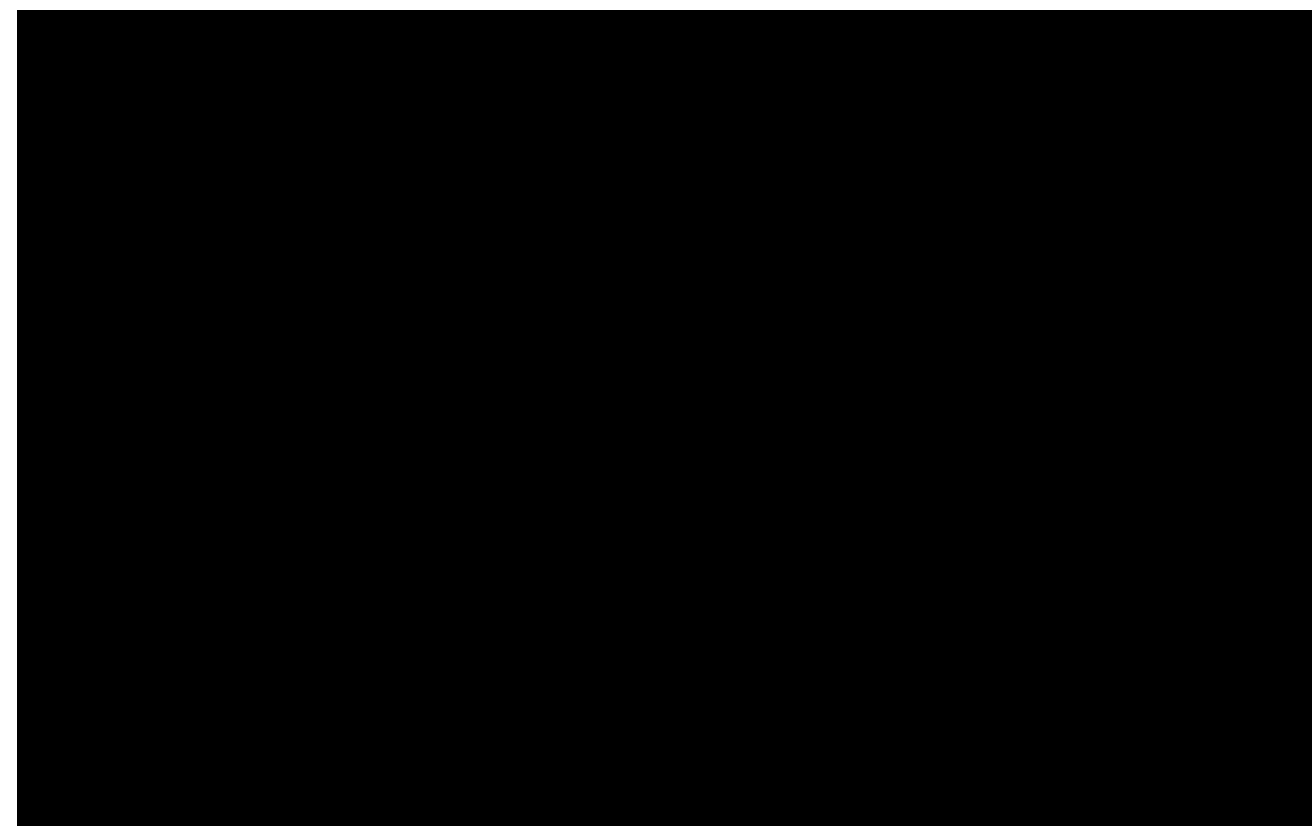
FACTORES EXTERNOS CLAVES				
OPORTUNIDADES		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Crecimiento de la demanda	0,1	4	0,4
2.-	Mejora de la atención al cliente	0,1	4	0,4
3.-	Capacitación continua al personal.	0,1	4	0,4
4.-	Acceso a tecnología de información	0,05	4	0,2
5.-	Adquisición de instalaciones	0,08	3	0,24
6.-	Nuevos servicios clínicos	0,1	3	0,3
7.-	Asesoría administrativa eficiente	0,05	3	0,15
8.-	adquisición de equipos e instrumentos	0,04	3	0,12
9.-	mayor posicionamiento en el mercado	0,04	3	0,12
AMENAZAS		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Crisis socio económica	0,05	2	0,1
2.-	Retiro del apoyo de ONGs	0,1	1	0,1
3.-	Dificultad de acceso a fuentes de financiamiento	0,05	1	0,05
4.-	Cambio de políticas gubernamentales	0,01	2	0,02
5.-	Competencia	0,05	2	0,1
6.-	Incremento de los cánones de arriendo	0,08	2	0,16
7.-	culminación de contrato de arrendamiento	0,04	2	0,08
TOTAL		1	2,82	
Valor		<p>El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor que sea exitoso en la industria de la empresa. La sumatoria de los valores debe ser igual a 1</p>		
0,0	Sin importancia			
0,1	Muy importante			
Clasificación del factor externo clave				
4	Excelente			
3	Arriba del promedio			
2	Nivel promedio			
1	Deficiente			
Valor Ponderado				
4	Más alto posible			
3	La empresa responde de manera adecuada a las oportunidades y amenazas presentes en el sector			
2,5	Promedio			
1	Más bajo posible			
La estrategia de la empresa no aprovecha las oportunidades ni evita las amenazas.				

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Peralvo Arias

3.14.4 Matriz FODA

MATRIZ No. 4
ANÁLISIS FODA CEMOPLAF No. 18



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

Con el resultado obtenido en la Matriz de Factores Internos (=2.27) y en la Matriz de Factores Externos (=2.82), observamos que coinciden en un punto dentro de la representación gráfica, en el área de conservación y mantenimiento lo que define la expectativa de mejora que la empresa puede tener al ejecutar estrategias que generen cambios significativos en su enfoque en el usuario y el afán de Cemoplaf No. 18 para mejorar la atención al usuario.

Según los datos que se establecen en las matrices presentadas la institución posee serias falencias en cuanto a su organización interna; además, la administración no coordina sus actividades y asigna responsabilidades en las diferentes áreas que conforman la institución, debido a una falta de control interno con respaldos de documentación e información fehacientes y a un inadecuado sistema de comunicación formal tanto de directivos como también de empleados.

3.15 Estudio de mercado

El presente estudio de mercado permitirá obtener información relevante por parte de los involucrados en la organización; tanto, el cliente interno o colaborador como el cliente externo o usuario para lo cual se procederá a realizar las entrevistas y las encuestas respectivamente.

3.15.1 Objetivos del Estudio de Mercado

3.15.1.1 Objetivo General

Obtener datos relevantes de las fuentes primarias de información con la finalidad de conocer las opiniones y sugerencias sobre distintos ámbitos a mejorar durante las operaciones productivas de la institución

3.15.1.2 Objetivos Específicos

- Definir las necesidades y sugerencias del cliente interno o colaborador a través de la aplicación de la entrevista con cuestionario estructurado.
- Determinar las opiniones y sugerencias de nuestros clientes externos o usuarios a través de la aplicación de una encuesta con cuestionario de preguntas estructuradas.

3.15.2 Población de Estudio y sus características

Santo Domingo es una ciudad progresista, la cual se ha caracterizado por ser una urbe eminentemente comercial, siendo punto de entrada entre las diferentes regiones del país, Uniendo a las principales ciudades como: Quito, Guayaquil. Su población principalmente agrícola se dedica al cultivo del banano, caña de azúcar, abacá, palma africana y plátano, entre otros productos. Culturalmente y de forma tradicional esta zona ha sido conocida por ser hábitat de la tribu nativa de los Tsachilas, habitantes que expresan el folclore de la zona.

La población a la cual está destinado el mejoramiento de los procesos en la atención médica es: mujeres y niños de la zona de Santo Domingo, entre usuarios actuales y futuros, lo que representa aproximadamente el 49.65% del total de la población de la ciudad, y el cliente interno (empleados que laboran en la institución).

CUADRO No. 3

POBLACIÓN DE SANTO DOMINGO AÑO 2010

ÁREAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	335,712	169,003	166,709
URBANA	231,302	116,441	114,861
RURAL	104,410	52,562	51,848

Fuente: Boletín de Proyecciones INEC 2001-2010, pág. 82

Elaborado por: Javier Peralvo Arias

3.15.2.1 Muestra: Tipo, Cálculo y Tamaño

3.15.2.1.1 Tipo de Muestreo

Debido a las características de la población a investigar utilizaremos el siguiente tipo de muestreo:

Aleatorio simple.- la probabilidad de ser incluido en la muestra es por igual, está sujeta a las leyes del azar, por lo tanto se debe utilizar la tabla de números aleatorios, este tipo de muestreo se utiliza cuando la población es más o menos homogénea y se encuentra concentrada.

3.15.2.1.2 Cálculo

Para determinar el tamaño de la muestra utilizaremos la siguiente fórmula de cálculo:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{E^2(N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

En donde:

<i>n</i> =	Tamaño de la muestra
<i>N</i> =	Tamaño de la Población
<i>Z</i> =	Nível de confianza
<i>P</i> =	Probabilidad de éxito
<i>Q</i> =	Probabilidad de fracaso
<i>E</i>)	Error máximo permisible

3.15.3 Tamaño

Para determinar el tamaño de la muestra tomamos como dato la población proyectada de mujeres al año 2010 en el cual se va a llevar a cabo la presente investigación. A continuación se presenta el cálculo:

$$n = \frac{166,709 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 (166,709-1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 383$$

En esta fórmula se tomará en cuenta el margen de error del 5%, con un nivel de confianza del 95%, con una varianza del 0.50 debido al tipo de muestreo. Como resultado se obtiene: **383** mujeres del total de la población que se deberán analizar.

3.16 Desarrollo de Entrevistas y Encuestas

3.16.1 Entrevista Cliente Interno

CUADRO No. 4
PERSONAL INTEGRANTE DE CEMOPLAF No. 18

Personal Entrevistado	No de Entrevistados
Empleados	7
Jefes de área	4
Directivos	1
TOTAL	12
Promedio de tiempo en la Institución	16 años

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Peralvo Arias

ENTREVISTA FORMAL: CLIENTE INTERNO

OBJETIVO: Analizar la situación actual de los empleados que laboran en Cemoplaf No. 18

**CUADRO No. 5
ENTREVISTA FORMAL**

ADMINISTRACION		
1	La Dirección está realmente comprometida con el Cambio permanente?	4
2	Posee información sistematizada sobre Dependencias Gubernamentales, organismos comerciales e industriales, organizaciones gremiales relacionadas a su empresa?	4
3	Disponen de un servicio encargado de distribuir la información?	2
4	Para cada reunión importante se establece un reporte?	2
5	Posee un flujograma de información en el cual figuren las relaciones y comunicaciones entre las diferentes áreas o dependencias de la empresa?	1
6	Existen procedimientos normalizados para llevar y comunicar la información entre las diferentes secciones o unidades (formatos, memos, vales, etc.), así como almacenamiento (archivo) para su pronta recuperación.?	3
7	La información es procesada, analizada y utilizada adecuadamente.?	2
8	Ha definido claramente la filosofía corporativa? (Misión, visión, valores)	3
9	Se ha hecho la difusión de la filosofía corporativa en toda la organización?	2
10	La planificación estratégica de la empresa es revisada al menos dos veces por año?	2
11	Posee objetivos definidos con respecto a obtención de beneficios?	2
12	Posee objetivos definidos con respecto a la expansión?	2
13	Posee objetivos definidos con respecto a la productividad?	2
14	Tiene un orden de prioridades establecidas para el logro de sus objetivos?	2
15	Tiene coherencia en torno a la política y objetivos establecidos?	2
16	Se planifican todas las actividades para alcanzar los objetivos?	2
17	Se revisa periódicamente y se hace el seguimiento para que los planes se cumplan estrictamente?	2
18	Dispone de manuales de procedimientos perfectamente desarrollados para toda la organización?	2
19	Posee mecanismos de control necesarios para tomar decisiones oportunas y eficaces?	4
20	Su organización es lo suficientemente flexible?	4
21	Disponen de un sistema base para la toma de decisiones?	4
22	Disponen de un sistema base para las negociaciones?	4
23	Tiene organigramas adecuados y puestos al día, tanto a nivel de departamentos como gerencial?	2
24	Se dispone de presupuesto por cada área funcional de la empresa?	4
25	Los problemas de carácter rutinario son resueltos consultando a las instancias superiores, por cada dependencia o unidad ?	4
	TOTAL DE PUNTOS	70
	PORCENTAJE	28

La gestión administrativa de la institución apenas alcanza el 28% de cumplimiento en los parámetros de medición propuesto;

MERCADEO Y VENTAS		
1	Posee un departamento de mercadeo y ventas bien definido con objetivos y planes preestablecidos?	1
2	Ha analizado las preferencias y necesidades de los clientes en relación a las características que deben reunir sus productos y servicio?	1
3	Puede anticipar los cambios de las necesidades en sus clientes actuales y potenciales?	8
4	Responde adaptando sus productos o servicios a los cambios en las necesidades de sus clientes?	1
5	Conoce la distribución geográfica de sus clientes?	8
6	Lleva registros sobre las ventas realizadas por zonas y por clientes?	8
7	Posee un sistema para el análisis de sus clientes actuales ?	1
8	Conoce cuántos y quiénes son sus clientes potenciales?	1
9	Todos ellos conocen sus productos?	1
10	Existe un clima relacional agradable entre la empresa y sus clientes?	5
11	Sus clientes están realmente satisfechos de sus productos y servicios?	8
12	Cuando los clientes se quejan pasa la información inmediatamente a la persona y división que deben recibirla?	8
13	Se ha esforzado en sacar a la luz las quejas latentes que puedan tener los clientes?	6
14	Respeto con exactitud la fecha de entrega de sus productos?	7
15	Conoce las características de la competencia, sus fortalezas y debilidades?	6
16	Efectúa estudios de mercado para conocer la situación y tendencias de la demanda de sus productos?	1
17	Tienen definido un porcentaje de sus ventas para estudios de mercado?	1
18	Utilizan estrategias de mercadeo renovadas cada año?	1
19	Ha realizado promociones de ventas y ha medido sus resultados?	1
20	Conoce con exactitud el porcentaje de mercado ocupado por su producción?	1
21	Sabe que hacer para aumentar su participación en el mercado?	1
22	Aplica criterios bien definidos para la fijación de precios y condiciones de venta?	1
TOTAL DE PUNTOS		77
PORCENTAJE		35

su funcionalidad a través del mercadeo y ventas es deficiente con 35% de cumplimiento

RECURSOS HUMANOS		
1	Consideran al Recurso Humano como el elemento fundamental del éxito corporativo?	5
2	Todos lo empleados, ejecutivos y colaboradores tienen suficiente motivación? Cómo lo demuestran?	4
3	Disponen de un presupuesto anual para capacitación acorde al tamaño de la empresa?	4
4	Sus principales ejecutivos asisten más de cuatro veces por año a seminarios?	3
5	Se desarrolla al máximo todo el potencial de todo el personal?	2
6	Se estimula el auto mejora del personal?	4
7	El ambiente de trabajo en todas las áreas es excelente?	3
8	Entrenan un día a todos sus colaboradores antes de su primer día de trabajo?	4
9	Entrenan durante ese día a su personal en sus valores y la filosofía de la empresa?	4
10	Las funciones y la correspondiente asignación de responsabilidades están especificadas por escrito ?	3
11	Los encargados de cada puesto tienen pleno conocimiento de sus funciones y las de los demás?	2
12	Existe personal responsable de las descripciones y clasificaciones?	4
13	Posee algún sistema objetivo para la clasificación y valoración de los cargos?	3
14	La selección se realiza de acuerdo a una metodología con base a los requisitos de los cargos?	4
15	La empresa posee información sobre las clasificaciones de cargos en otras empresas similares y su situación relativa?	4
16	Existe un sistema de evaluación periódica del trabajador para fines de ascenso y aumento?	3
17	Otorga incentivos o estímulos por producción, asistencia al trabajo, sugerencias para mejoras?	2
18	Los incentivos de producción se fijan con base a estudios técnicos de productividad?	4
19	Conoce las políticas salariales de otras empresas del ramo?	3
20	Para los cargos conexos relacionados, o de una misma área se han identificado los diferentes niveles de forma que el trabajador pueda conocer sus posibilidades de ascensos en la empresa? Plan de carrera	4
21	La ocupación de cargos vacantes se da con promociones internas?	4
22	Su personal tiene un bajo stress durante la mayor parte del año?	3
23	Sus ejecutivos y el personal en general consideran ser bien pagados?	2
24	El índice de rotación del personal es inferior al 5%?	4
	TOTAL DE PUNTOS	77
	PORCENTAJE	32

La Gestión de recursos humanos con 32% a permitido que la institución genere excesiva comunicación informal y poco compromiso del personal para con los objetivos y metas que establece CEMOPLAF, Centro No. 18 en su funcionamiento.

RECURSOS FINANCIEROS		
1	Conocen y saben utilizar al máximo el crédito de sus proveedores?	7
2	Conocen y saben utilizar al máximo el crédito de sus bancos?	7
3	Mantiene buenas relaciones con los bancos?	6
4	Posee políticas de financiamiento referidas a inversiones, compras y créditos a los clientes?	3
5	Tiene sistematizada la información interna requerida para toma de decisión en materia de financiamiento?	7
6	Posee información sistematizada de las diversas fuentes de financiamiento y de sus posibilidades de utilización?	7
7	Se toman en cuenta, para la planificación del presupuesto, datos estadísticos de años anteriores?	6
8	El presupuesto de gastos se distribuye según departamentos y unidades, y según el tipo de gastos?	3
9	Se efectúa la planeación del presupuesto del año siguiente, para los diferentes gastos, en base a un pronóstico de ventas y registros de producción del año?	7
10	Conoce sus puntos de equilibrio por producto o mezcla de productos?	7
11	Conocen cuántos y cuales son los productos que representan el 80% de sus ventas?	6
12	Conocen cuántos y cuales son los productos que representan el 80% de sus ganancias?	3
13	Comparan anualmente sus costos a normas internacionales?	7
14	El presupuesto es controlado y analizado periódicamente (mensual o trimestralmente) con el fin de estudiar los ajustes necesarios?	7
15	Disponen de indicadores señalando cada semana la salud de su empresa?	6
16	Estudian la posibilidad de adquirir tecnología para mejorar sus resultados?	3
17	Tratan de optimizar al máximo sus activos?	7
18	Existe un buen conocimiento por parte de los jefes de departamento acerca de los detalles de su presupuesto?	7
19	Tiene establecido algún sistema de registro de los costos por departamento y del proceso que permita el conocimiento de los diferentes gastos de la empresa?	6
20	Posee un sistema que le garantice el conocimiento veraz de los costos unitarios por producto?	3
21	Existe un programa definido para la revisión periódica de los costos y su comparación con valores estándares a fin de averiguar las variaciones o desviaciones que han ocurrido, la importancia de las mismas y sus causas?	7
22	La información obtenida de la revisión periódica de los costos se transforma en decisiones claramente orientadas a la reducción de los factores negativos?	7
23	Posee registros que permitan llevar el balance general de la misma?	6
24	Los datos contables que se llevan en los diferentes libros están al día?	3
25	Posee balances de cierre del último ejercicio y estado de ganancias y pérdidas para el último semestre?	7
26	Reciben siempre los pagos de sus clientes a la fecha prevista?	7
27	Siempre pagan a sus proveedores a la fecha prevista?	6
	TOTAL DE PUNTOS	160
	PORCENTAJE	59

Los recursos financieros con un 58% de cumplimiento, son controlados en la institución; debido posiblemente a las normas de exigencia que establece CEMOPLAF matriz, acantonada en la ciudad de Quito.

MANTENIMIENTO		
1	Posee personal adecuado en cantidad y calificación para realizar el mantenimiento preventivo y para corregir las fallas más frecuentes?	5
2	La ubicación de la unidad de mantenimiento en el organigrama es adecuada de acuerdo a las dimensiones de la empresa y los recursos asignados a esta?	1
3	Ha evaluado los trabajos de mantenimiento a realizar con personal propio o a través de subcontratación, de acuerdo a la frecuencia en las fallas, costo de las alternativas?	5
4	Posee manuales de especificación de todos los equipos y sus condiciones de funcionamiento para poder realizar el mantenimiento de los mismos?	5
5	Ha establecido una política de repuestos en función de frecuencia de sustitución, facilidades de adquisición, plazos de entrega?	5
6	Atiende a la estandarización de equipos y herramientas, a fin de facilitar las tareas de mantenimiento, la búsqueda de repuestos y la reducción de los costos?	1
7	Tiene un programa de mantenimiento preventivo rutinario, ya sea con personal propio o contratado?	5
8	Son frecuentes las paradas por fallas en los equipos o maquinarias?	5
9	Tiene un stock de repuestos para las piezas de mayor uso y desgaste, de difícil adquisición o críticas?	1
10	Se utiliza en la planificación de los trabajos de cierta complicación diagramas de Gantt, Pert u otra herramienta de planificación y control?	1
11	Se han establecido las secuencias de las actividades periódicas a seguir en el mantenimiento preventivo para cada máquina o equipo?	1
12	Se controla que los programas de mantenimiento se lleven a cabalidad?	1
13	Se hacen inspecciones periódicas del estado del equipo?	1
14	Se llevan registros de las fallas y sus causas por escrito?	1
15	Se llevan los cómputos de tiempo de parada y de los tiempos de reparación por fallas de los equipos o maquinarias?	1
16	Se llevan fichas de control de mantenimiento por equipo o maquinaria?	1
	TOTAL DE PUNTOS	40
	PORCENTAJE	25

Se puede observar que en cuestión de gestión de mantenimiento de: equipos, planta y demás alcanza el 25%, otorgable al poco control preventivo que se practica.

CONTROL DE CALIDAD		
1	La empresa posee un organigrama de su organización de control de calidad, con sus funciones y responsabilidades?	1
2	Posee procedimientos escritos de todas las actividades que se realizan en el departamento de control de calidad?	5
3	El responsable del departamento de control de calidad tiene la suficiente autoridad para evitar la entrega de material o productos defectuosos y tomar las acciones correctivas?	1
4	Existe un plan de promoción sobre las ventajas de trabajar con calidad?	5
5	Existe inspección de recepción de todo el material que se adquiere?	7
6	Hay auto inspecciones durante el proceso de fabricación?	3
7	Hay una inspección final del producto?	3
8	Se tienen registros de todos los resultados de inspecciones y ensayos efectuados?	2
9	Posee suficientes medios de control internos o externos para ensayos?	2
10	Los planes de muestreo son diseñados considerando porcentajes de defectuosos preestablecidos?	2
11	Ha clasificado los defectos según su importancia?	2
12	Los supervisores son informados inmediatamente cuando se producen defectos?	2
13	Existe un sistema de información sobre los defectos al interior de la organización, con el fin de encontrar posibilidades de mejora?	2
14	La precisión y exactitud de los medios de control son los adecuados para tomar acciones correctivas?	2
15	Se capacita al personal en conceptos y métodos estadísticos?	2
16	Está definida la secuencia a seguir para los materiales no satisfactorios (re trabajo, desecho, localización)?	2
17	Se inspecciona el material recuperado?	2
18	Existen programas de calibración periódica de los equipos e instrumentos de control?	2
19	Se efectúa la reparación o sustitución del equipo de medida cuando está defectuoso?	2
	TOTAL DE PUNTOS	49
	PORCENTAJE	26

SISTEMAS DE INFORMACION		
1	El hardware y software están acordes a la tecnología existente?	3
2	El departamento de sistemas asesora a los otros departamentos en seleccionar software y hardware?	3
3	Su sistema cubre los aspectos financieros, inversiones, personal, contabilidad?	2
4	Existe un sistema de información gerencial?	2
5	Existen procedimientos para mantener la seguridad y el respaldo del sistema?	3
6	El procesamiento de datos y bases de datos son adecuados para el tamaño de la empresa?	2
7	Mantiene un sistema de actualización permanente de sus bases de datos	3
8	Sus sistemas están integrados para todas las áreas de la empresa, desde ventas, producción, inventarios, sistemas recursos humanos, sistema de información gerencial	2
9	La empresa mantiene políticas y procedimientos para asegurar la compatibilidad de los sistemas usados?	1
10	Todo el software tiene licencia de uso?	2
11	Se capacita permanentemente al personal en el manejo del software y hardware?	3
	TOTAL DE PUNTOS	26
	PORCENTAJE	24

El control de calidad y los sistemas de calidad tienen un porcentaje de 26% y 22%

respectivamente, lo cual repercutirá desfavorablemente en el desempeño de las actividades de la institución en el corto plazo; más aún, los sistemas de información son deficientes ya que posee apenas el 24%; específicamente, en el control de personal, manejo de información estadística, control de procesos y registros.

SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL		
1	Existe un Comité de Seguridad Industrial y una persona responsable del mismo?	6
2	Se llevan estadísticas, registros y/o reportes de los accidentes de trabajo?	1
3	Se han implementado acciones correctivas para las causas de accidentes de los últimos seis meses?	1
4	Se da capacitación sobre seguridad en el trabajo a los trabajadores de la empresa?	2
5	Se colocan avisos promoviendo el trabajo seguro y/o advirtiendo acerca de áreas y/o condiciones peligrosas?	1
6	El encargado de seguridad realiza inspecciones periódicas para detectar condiciones de trabajo inseguras?	1
7	Se proporciona el equipo de seguridad necesario a todo el personal de la empresa?	2
8	Se observan y cumplen las normas de prevención de incendios y otras normas de seguridad industrial?	1
9	Se dispone de protecciones o defensas en las partes peligrosas de las máquinas y equipos?	1
10	La iluminación en todas las áreas es suficiente para prevenir accidentes?	2
11	El orden y la limpieza son condición natural de trabajo?	9
12	El orden y limpieza son generales en todas las áreas e instalaciones?	9
13	La responsabilidad de orden y limpieza está adecuadamente asignada y controlada?	9
14	Se conocen las posibles enfermedades ocupacionales relacionadas con la actividad y se toman las medidas preventivas?	5
15	Se dispone de un servicio adecuado de primeros auxilios adecuado para la empresa?	1
16	Se realizan inspecciones médicas periódicas a todo el personal?	5
17	Se ha realizado estudios de contaminación ambiental y se han tomado acciones correctivas?	1
	TOTAL DE PUNTOS	57
	PORCENTAJE	34

Las normas de higiene y seguridad industrial son poco utilizadas llegando a obtenerse tan solo el 34% del cumplimiento de los parámetros de medición.

SISTEMA DE CALIDAD		
1	Hay políticas relativas a la administración, y a la calidad ?	5
2	La empresa tiene claramente definida una estructura de documentación para la empresa de acuerdo a normas internacionales: Manual de Calidad, Manuales de Procedimientos, Instrucciones de trabajo, Registros?	5
3	Existe una metodología interna para la elaboración de procedimientos?	3
4	La documentación interna es revisada, evaluada y mejorada periódicamente?	1
5	Existe un procedimiento efectivo de difusión del Sistema de Calidad al interior de la empresa?	1
6	La empresa posee personal capacitado para realizar auditorias internas de calidad?	1
7	Existen métodos para determinar políticas y objetivos?	1
8	Existen registros del entrenamiento interno y de los resultados obtenidos?	1
9	Existe un relacionamiento adecuado entre los planes a largo plazo y a corto plazo?	1
10	Hay una delegación adecuada a todos los niveles?	4
11	Existe una cooperación permanente entre todas las divisiones?	6
12	Se está trabajando en reuniones de mejoramiento a todo nivel?	1
13	Hay conciencia total sobre calidad, autocontrol y su importancia?	5
14	Se ha implementado un sistema de sugerencias?	5
15	Se realiza una evaluación y revisión permanente de la calidad?	1
16	Se han realizado auditorías internas y externas de calidad?	1
17	Se trabaja en capacitación para subcontratistas y proveedores?	1
18	Hay un adecuado flujo de información externa?	6
19	Existe una selección de problemas y temas importantes a transformar en proyectos?	1
20	Se realiza un análisis de los procesos y se utilizan estos resultados?	1
21	Hay métodos para fijar, revisar y retirar normas?	1
22	Existe un sistema de normas?	1
23	Se utilizan métodos estadísticos en la fijación de normas?	1
24	Hay procedimientos establecidos para el desarrollo de nuevos productos?	1
	TOTAL DE PUNTOS	53
	PORCENTAJE	22

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Peralvo Arias

Los sistemas de calidad tienen apenas un 22% de de cumplimiento ya que solo se basa en la atención médica y no en la atención integral.

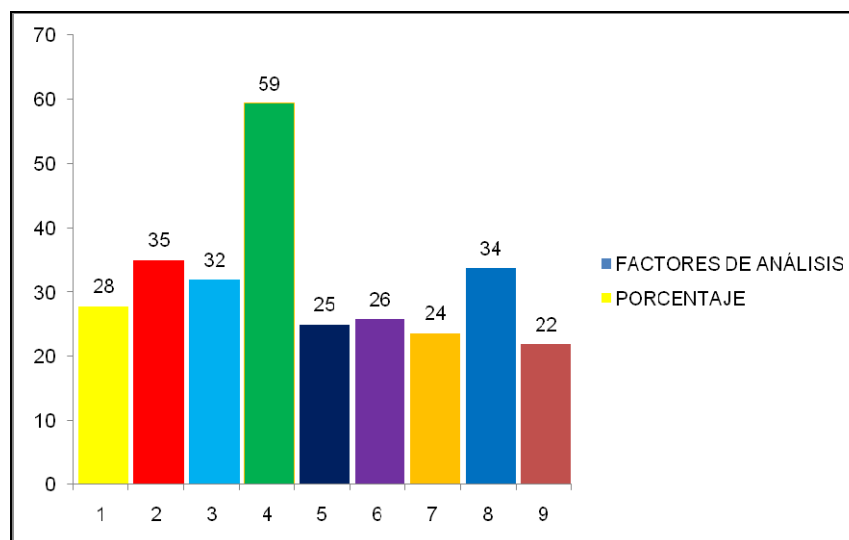
3.16.1.1 Interpretación y Análisis de la Entrevista

CUADRO No. 6
RESULTADOS PONDERADOS DE LA ENTREVISTA

PUNTAJE DE LOS FACTORES		
1	ADMINISTRACION	28
2	MERCADEO Y VENTAS	35
3	RECURSOS HUMANOS	32
4	RECURSOS FINANCIEROS	59
6	MANTENIMIENTO	25
7	CONTROL DE CALIDAD	26
9	SISTEMAS DE INFORMACION	24
10	SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL	34
11	SISTEMA DE CALIDAD	22
PORCENTAJE PROMEDIO		34

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

GRÁFICO No. 4
RESULTADOS PONDERADOS DE LA ENTREVISTA



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

Según la aplicación de la entrevista formal a los directivos y empleados de CEMOPLAF, Centro No. 18, acantonado en la ciudad de Santo Domingo y mediante la utilización de una herramienta llamada: cuestionario de preguntas estructurado, en el cual se establece un promedio de respuestas de las personas entrevistadas que puede ir

de (1 a 10) en el nivel de cumplimiento, además cada pregunta tiene una valoración de (10) puntos. La sumatoria de las respuestas en promedio se divide para el total de preguntas multiplicado por diez lo cual se obtiene el porcentaje de cumplimiento de la empresa con lo que se obtuvo las siguientes conclusiones:

La gestión administrativa de la institución apenas alcanza el 28% de cumplimiento en los parámetros de medición propuesto; además, su funcionalidad a través del mercadeo y ventas es deficiente con 35% de cumplimiento, mientras que la Gestión de recursos humanos con 32% a permitido que la institución genere excesiva comunicación informal y poco compromiso del personal para con los objetivos y metas que establece CEMOPLAF, Centro No. 18 en su funcionamiento. Sin embargo, los recursos financieros con un 58% de cumplimiento, son controlados en la institución; debido posiblemente a las normas de exigencia que establece CEMOPLAF matriz, acantonada en la ciudad de Quito.

Se puede observar que en cuestión de gestión de mantenimiento de: equipos, planta y demás alcanza el 25%, otorgable al poco control preventivo que se practica, el control de calidad y los sistemas de calidad tienen un porcentaje de 26% y 22% respectivamente, lo cual repercutirá desfavorablemente en el desempeño de las actividades de la institución en el corto plazo; más aún, los sistemas de información son deficientes ya que posee apenas el 24%; específicamente, en el control de personal, manejo de información estadística, control de procesos y registros.

Las normas de higiene y seguridad industrial son poco utilizadas llegando a obtenerse tan solo el 34% del cumplimiento de los parámetros de medición.

Finalmente los sistemas de calidad tienen apenas un 22% de de cumplimiento ya que solo se basa en la atención médica y no en la atención integral.

3.16.2 Encuesta Cliente Externo

CUADRO No. 7
NÚMERO DE ENCUESTADOS

Encuestados	No. de Encuestados	%
Usuario Real Mujeres	306	80
Usuario Potencial Mujeres	77	20
TOTAL	383	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Peralvo Arias

El estudio de mercado propuesto encuestará a un total de 383 usuarias tanto reales como potenciales con la finalidad de conocer las opiniones y sugerencias sobre distintos ámbitos a mejorar. (Ver Anexo 2)

Pregunta No. 1

¿Conoce las actividades que realiza CEMOPLAF, Centro No. 18 en Santo Domingo?

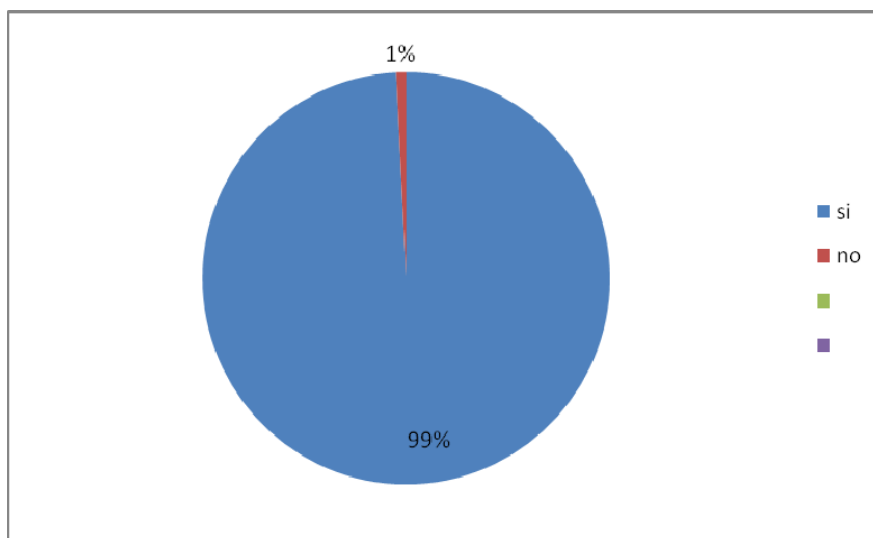
Cuadro No. 8
IDENTIFICACIÓN DEL USUARIO CON LA INSTITUCIÓN

Opciones	No de encuestados	Porcentaje
Si	380	99,22
No	3	0,78
total	383	100,0

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Peralvo Arias

Gráfico No. 5
IDENTIFICACIÓN DEL USUARIO CON LA INSTITUCIÓN



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

Interpretación y Análisis

El 99% de las personas encuestadas manifiesta conocer las actividades que realiza Cemoplaf, Centro No. 18. Y apenas el 1% indica no conocer todas las actividades que realiza en Santo Domingo Cemoplaf, Centro No. 18.

Esto determina que el usuario del servicio conoce la trayectoria de Cemoplaf, Centro No. 18. Y se identifica con las actividades que viene desarrollando en Santo Domingo, esto se debe a sus años de permanencia y servicio en la provincia y en su desarrollo

Pregunta No. 2

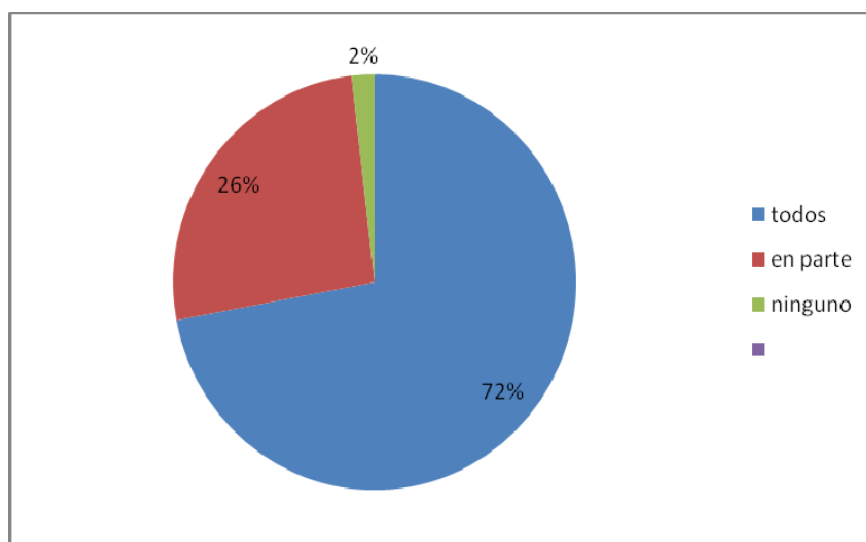
¿Conoce los servicios que presta al usuario CEMOPLAF, Centro No. 18?

Cuadro No. 9
DIFUSIÓN DE SERVICIOS AL USUARIO DE LA INSTITUCIÓN

Opciones	No de encuestados	Porcentaje
Todos	276	72,06
En parte	100	26,11
Ninguno	7	1,83
total	383	100,0

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

Gráfico No. 6
DIFUSIÓN DE SERVICIOS AL USUARIO DE LA INSTITUCIÓN



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

Interpretación y Análisis

El 72,06% de las personas encuestadas manifiesta conocer los servicios que ofrece Cemoplaf, Centro No. 18, el 26,11% indica que conoce parte de los servicios que ofrece; y, apenas el 1,83% indica no conocer de los servicios que brinda en Santo Domingo Cemoplaf, Centro No. 18.

Si bien la difusión de los servicios que brinda Cemoplaf a través de los medios de comunicación es permanente hacia el usuario, este se familiariza con la institución por la información que se proporciona al momento de ser atendido por cualquier causa que haya sido motivo de su concurrencia a Cemoplaf, Centro No. 18. Promocionando de forma directa, todos y cada uno de los servicios que presta la institución en Santo Domingo.

Pregunta No. 3

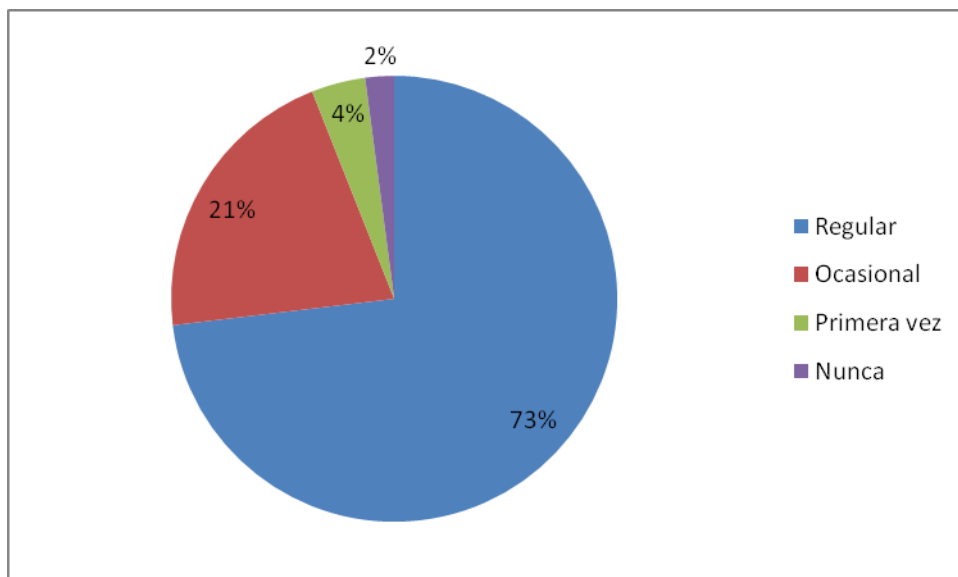
¿Usted utiliza los servicios que presta la institución de forma?

Cuadro No. 10
TIEMPO DE USUARIO DE LA INSTITUCIÓN

Opciones	No de encuestados	Porcentaje
Regular	280	73,11
Ocasional	80	20,89
Primera vez	15	3,92
Nunca	8	2,09
total	383	100,0

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

Gráfico No. 7
TIEMPO DE USUARIO DE LA INSTITUCIÓN



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado: Javier Peralvo Arias

Interpretación y Análisis

El 73,11% de las personas encuestadas manifiesta utilizar los servicios de forma regular, el 20,89% lo utiliza de forma ocasional, el 3,92% utiliza los servicios de la institución por primera vez; y, finalmente el 2,09% nunca ha utilizado los servicios que presta en Santo Domingo Cemoplaf, Centro No. 18.

Esto permite evidenciar que los usuarios que acuden a la institución se atienden de manera regular, debido fundamentalmente a la atención médica y a la accesibilidad que tiene el usuario para obtener el servicio.

Pregunta No. 4

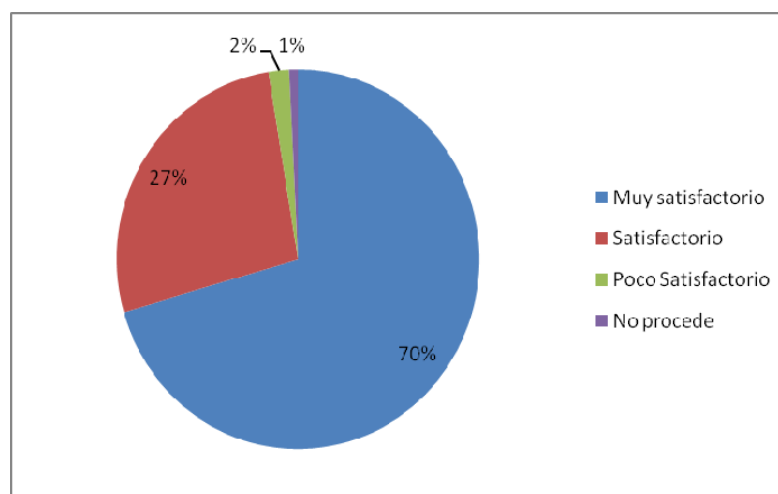
¿Se siente satisfecha por atención recibida por parte del personal que labora en CEMOPLAF, Centro No. 18?

Cuadro No. 11
SATISFACCIÓN DEL USUARIO

Opciones	No de encuestados	Porcentaje
Muy satisfactorio	270	70,50
Satisfactorio	103	26,89
Poco satisfactorio	7	1,83
No procede	3	0,78
Total	383	100,0

Fuente: Inve
Elabora

Gráfico No. 8
SATISFACCIÓN DEL USUARIO



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

Interpretación y Análisis

El 70,50% de las personas encuestadas manifiesta sentirse muy satisfechas con la atención recibida en Cemoplaf, Centro No. 18, el 26,89% indica que se siente satisfecha por la atención médica obtenida, el 1,83% determina no sentirse satisfecha por la atención recibida; y, apenas el 0,78% indica no responder sobre este tema.

Esto determina que la mayoría de usuarios del servicio se siente satisfecho por la atención recibida lo cual nos permite establecer que la percepción de los pacientes a nuestro desempeño no es el principal problema que presenta la institución; sin embargo, no debemos dejar a un lado las personas que han recibido atención y no se han sentido satisfechas ya que podrían provocar un problema en la imagen de la institución a corto plazo.

Pregunta No. 5

¿El personal que labora en la CEMOPLAF, Centro No. 18 cumple con el horario de atención establecido para el usuario?

Cuadro No. 12

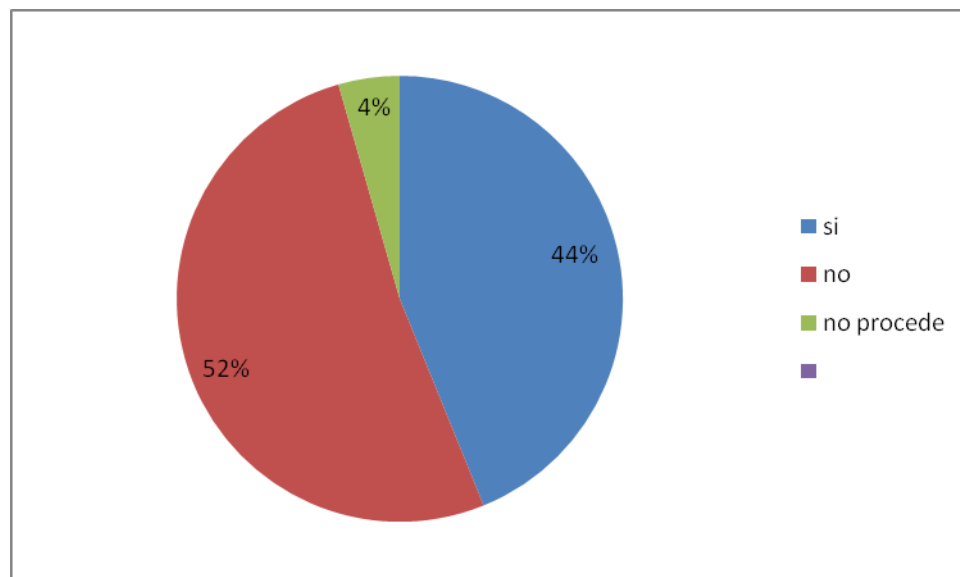
CUMPLIMIENTO DEL HORARIO DE ATENCIÓN

Opciones	No de encuestados	Porcentaje
Si	168	43,86
No	198	51,70
No procede	17	4,44
total	383	100,0

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Peralvo Arias

Gráfico No. 9
CUMPLIMIENTO DEL HORARIO DE ATENCIÓN



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

Interpretación y Análisis

Según los datos obtenidos, el 43,86% de las personas encuestadas manifiesta que el personal que desarrolla sus actividades en Cemoplaf, Centro No. 18 si cumple con el horario de trabajo establecido para la atención; mientras que, el 51,70% de las personas encuestadas manifiestan que existe incumplimiento por parte del personal hacia los horarios de atención, y el 4,44% no define su respuesta

Esto puede indicar la insatisfacción que el usuario del servicio tiene hacia la institución, y se convierte en el problema a ser tomado en cuenta durante nuestro análisis.

Pregunta No. 6

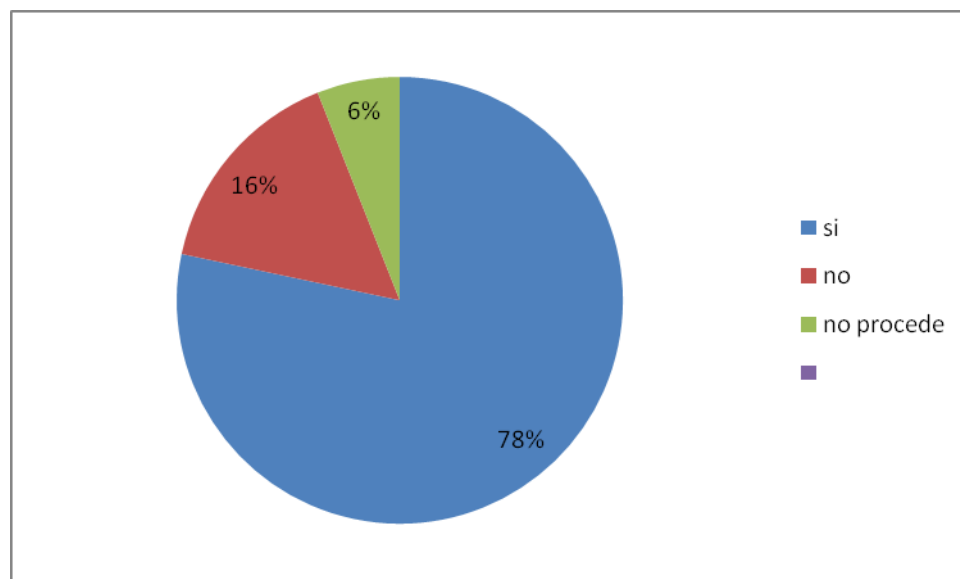
¿Las instalaciones de la institución son adecuadas para brindar un buen servicio al usuario?

Cuadro No. 13
INSTALACIONES ADECUADAS

Opciones	No de encuestados	Porcentaje
Si	300	78,33
No	60	15,67
No procede	23	6,01
total	383	100,0

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

Gráfico No. 10
INSTALACIONES ADECUADAS



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

Interpretación y Análisis

El 78,33% de las personas encuestadas indican que las instalaciones donde desarrolla sus actividades Cemoplaf, Centro No. 18 son adecuadas, mientras que el 15,67% afirma que no son adecuadas para recibir el servicio, y el 6,01% no define su respuesta.

Esto determina que el usuario del servicio se siente satisfecho por el emplazamiento que tiene Cemoplaf, Centro No. 18. Pudiendo deberse a la ubicación y el fácil acceso de las personas al centro.

Pregunta No. 7

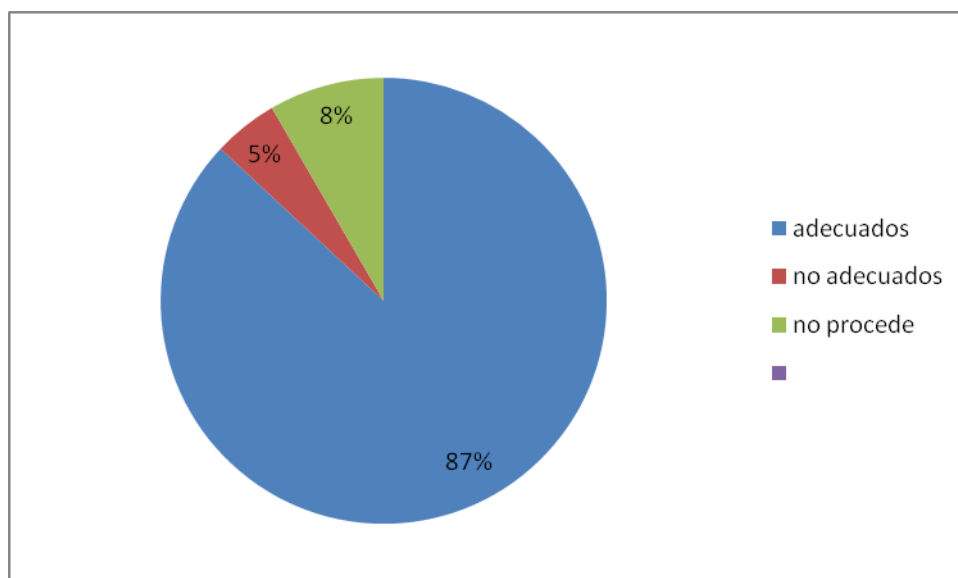
¿Los precios que cobra la institución por sus servicios son?

Cuadro No. 14
PERCEPCIÓN DE PRECIOS POR SERVICIOS

Opciones	No de encuestados	Porcentaje
Adecuados	333	86,95
No adecuados	18	4,70
No procede	32	8,36
total	383	100,0

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

Gráfico No. 11
PERCEPCIÓN DE PRECIOS POR SERVICIO



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

Interpretación y Análisis

El 86,95% de las personas encuestadas manifiesta que los precios que cobra Cemoplaf, Centro No. 18 prestar sus servicios son adecuados, el 4,70% manifiesta ser inadecuados y el 8,36% no define su respuesta.

Esto nos da la pauta para definir una ventaja fundamental para la institución la cual es brindar servicios médicos a precios accesibles a los usuarios que confían en Cemoplaf, Centro No. 18.

3.16.2.1 Interpretación y Análisis de la Encuesta

Los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta de intención para mejorar la atención al usuario por parte de CEMOPLAF, Centro No. 18 establecen lo siguiente: el 99,22% de encuestados indican que si conocen las actividades que realiza CEMOPLAF, Centro No. 18, además los usuarios saben de los servicios que oferta la institución con un 72,06%; esto se debe a la trayectoria que la institución a tenido en el mercado nacional específicamente en el sector salud, mas no en la difusión a través de promociones y publicidad que haya generado en su gestión.

Por otro lado los usuarios que utilizan los servicios regularmente conforman el 73,11% de los encuestados, mientras que el 20,89% lo utiliza de manera ocasional, el 3,92% de encuestados lo utilizan por primera vez; y, el 2,09% de encuestados nunca ha utilizado los servicios que presta CEMOPLAF, Centro No. 18, esto se debe probablemente a que no maneja segmentación de mercado ya que sus usuarios son de toda clase y condición social y económica.

El 70,50% de los encuestados perciben que la atención recibida por parte del personal que labora en CEMOPLAF, Centro No. 18 es muy satisfactorio, el 26,89% lo considera satisfactorio y apenas el 1,83% informa no estar satisfecho con la atención, lo cual muestra lealtad por parte del usuario a la institución.

En cuanto al cumplimiento del horario de atención establecido al personal que labora en CEMOPLAF, Centro No. 18 los encuestados definen un 43,86% de cumplimiento del horario; mientras el 51,70% indica que el personal no cumple con los horarios de atención establecidos por la institución, lo cual podría mermar significativamente el desempeño productivo y competitivo de la institución.

Por otro lado el 78,33% de las personas encuestadas consideran adecuado el espacio físico de la institución mientras que el 15,67% no lo percibe como adecuado para recibir a los usuarios; entre otros factores, podría deberse a la ubicación estratégica del CEMOPLAF, Centro No. 18 y a las condiciones de costos que establece.

Finalmente, los precios que establece CEMOPLAF, Centro No. 18 son percibidos como adecuados por parte del usuario con un significativo 86,45% de encuestados; mientras que, el 4,70% considera ser elevados, esto se debe al costo de la atención que recibe el usuario por parte de los médicos y a la accesibilidad a exámenes que oferta CEMOPLAF, Centro No. 18.

3.17 Resumen de Investigación de Campo

Según la aplicación de la entrevista formal a los directivos y empleados utilizando un cuestionario de preguntas estructurado, se determinó las serias falencias en cuanto a gestión administrativa y control tanto del personal como de las actividades que desarrolla CEMOPLAF, Centro No. 18, por otra parte se pudo constatar la carencia de comunicación tanto horizontal como vertical y la aparición de excesiva comunicación informal entre todos los miembros que conforman CEMOPLAF, Centro No. 18, más aún la carencia de procedimientos y registros sistematizados y respaldados mediante un sistema de información administrativo adecuado, además el poco control de la productividad que los empleados deberían generar en la institución, así como la gestión en manejo y solución de conflictos entre el personal.

La carencia de software para manejo de la información es un aspecto determinante en

el cambio que se debe instaurar en la institución para mejorar la atención hacia los usuarios.

Sin embargo, la percepción de los usuarios hacia la atención que reciben por parte del personal de CEMOPLAF, Centro No. 18 es aceptable, debido a esto en el análisis de la matriz FODA propuesto, no se concluye determinantemente una deficiente gestión administrativa, pero si establece un parámetro de alerta por el incumplimiento del horario de atención que establece CEMOPLAF, Centro No. 18, pudiendo así desembocar en un deterioro de la imagen que la institución proyecta hacia el usuario y el desarrollo productivo que debería generar por su gestión.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ATENCIÓN MÉDICA Y DISEÑO DEL CUADOR DE MANDO INTEGRAL PARA EL CENTRO No. 18 “CEMOPLAF” EN SANTO DOMINGO, 2010

4 Propuesta Estratégica

4.1 Foco Estratégico

4.1.1 VISIÓN

SER LA UNIDAD DE ATENCIÓN MÉDICA MÁS EFICIENTE DE LA ORGANIZACIÓN CEMOPLAF A NIVEL NACIONAL; A TRAVÉS DEL MEJORAMINETO CONTINUO Y HACIENDO BIEN LAS COSAS DESDE UN PRINCIPIO Y PARA SIEMPRE, CON SENTIDO DE SERVICIO, RESPETO Y SOLIDARIDAD TANTO CON NUESTROS USUARIOS COMO CON NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO

4.1.2 MISION

“CONVERTIRNOS EN UNA FAMILIA PARA CUIDAR Y SERVIR A LA FAMILIA”

4.1.3 Objetivos

4.1.3.1 Objetivo General

Diseñar en el corto plazo un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en CEMOPLAF, Centro No. 18 acantonada en la ciudad de Santo Domingo para mejorar los procedimientos de atención médica hacia el usuario.

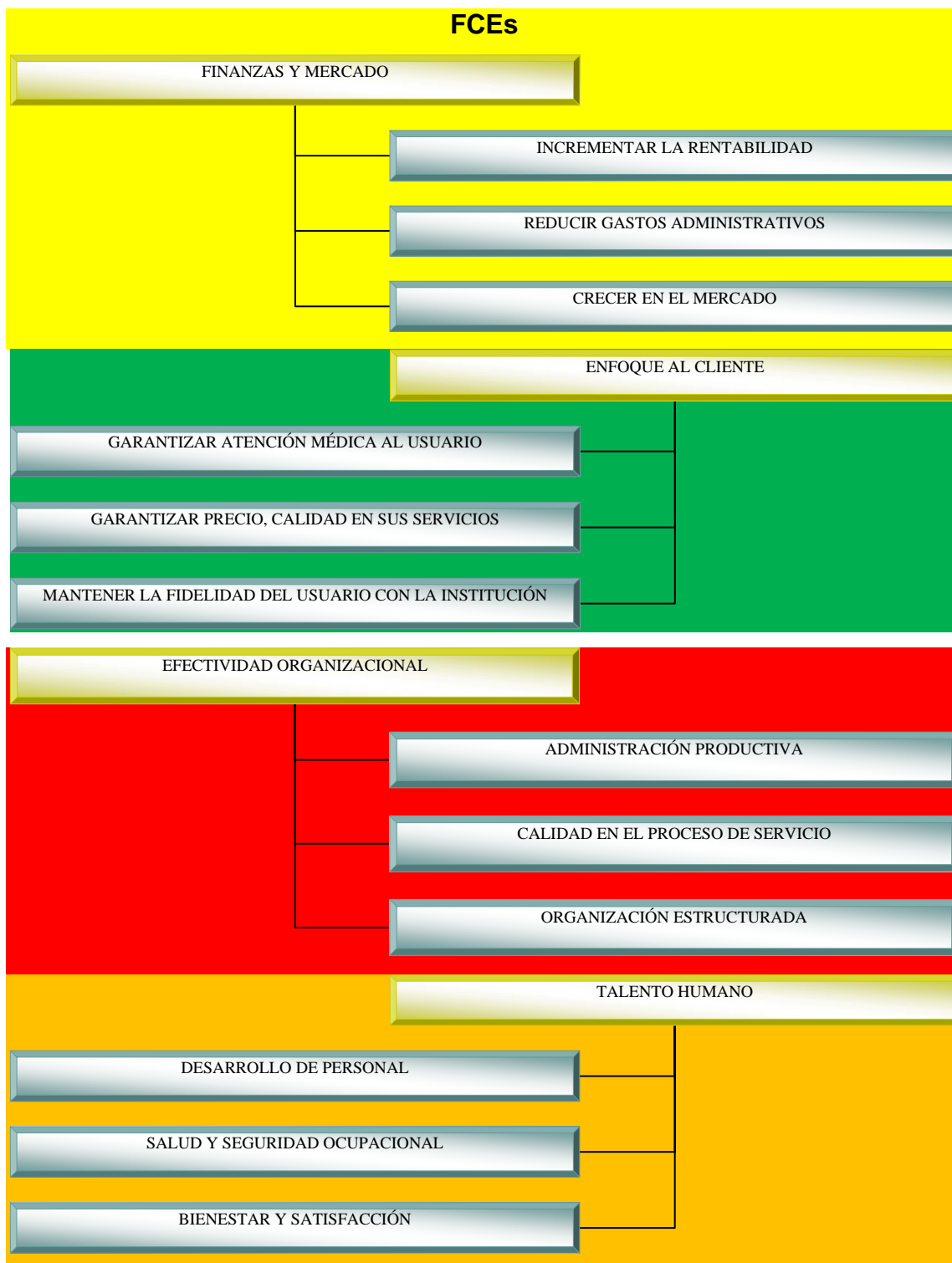
4.1.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer la misión y visión estratégica de Cemoplaf, Centro No.18.
- Definir los factores críticos de éxito, necesarios para la marcha efectiva de la planificación estratégica
- Desarrollar el mapa estratégico y rutas estratégicas de Cemoplaf, Centro No. 18
- Definir operativamente los indicadores claves de desempeño estratégico KPI
- Establecer las metas, medidas y los medios para poner en marcha la estrategia
- Desarrollar el Balanced Score Card (BSC) para Cemoplaf, Centro No. 18
- Definir los proyectos prioritarios para el éxito de la planificación estratégica

4.2 DEFINICIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Son factores claves que determinan la salud de la organización en cada perspectiva necesaria para lograr los resultados y enfocar a toda la organización al éxito; también son conocidas como fuerzas conductoras o prioridades, ejes o pilares estratégicos.

ESQUEMA No. 1 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO



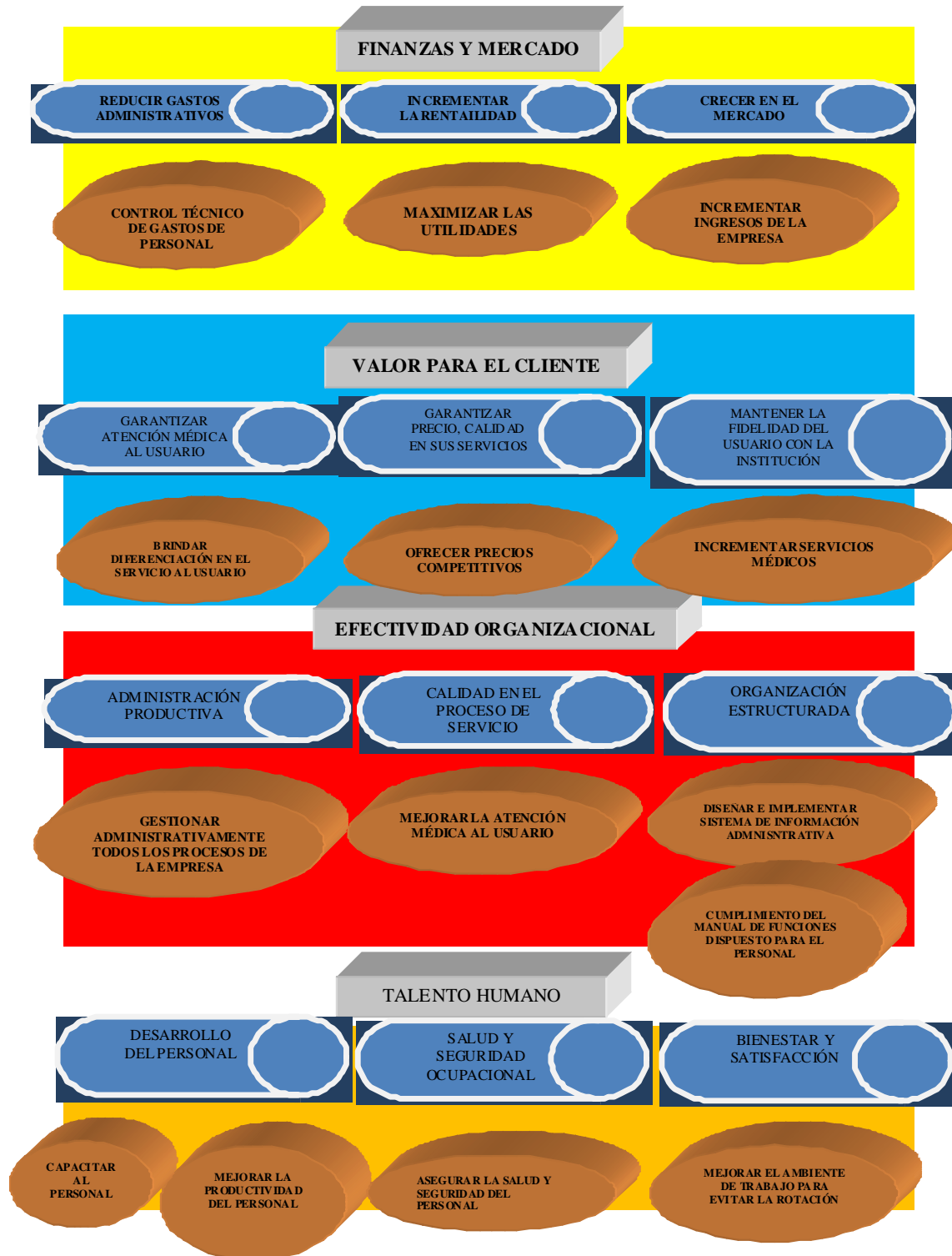
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

El cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card para Cemoplaf No. 18 se enfocará en 4 pilares fundamentales o Factores Críticos de Éxito FCE que son: Finanzas y mercado, Cliente, Proceso denominado efectividad organizacional y Recurso Humano; cada uno de estos posee los denominados aspectos fundamentales que debemos tomar en cuenta para el éxito de la planificación estratégica propuesta.

4.3 DEFINICIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO DE CEMOPLAF No. 18

El mapa estratégico de la institución, es una representación gráfica que indica las hipótesis y acciones que una empresa emprenderá para crear valor; o sea, es el diseño de los objetivos estratégicos que se deben implementar en Cemoplaf, Centro No. 18; es decir, enunciados concretos que describen las actividades que debemos hacer para lograr impulsar los factores críticos de éxito, direccionando los impactos que queremos lograr con nuestras estrategias.

ESQUEMA No. 2
MAPA ESTRATÉGICO CEMOPLAF No. 18



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

El mapa estratégico establece un enfoque dinámico de las posibles rutas o estrategias que debe seguir la planificación estableciendo los enlaces de la coordinación que debe tener los cuatro pilares de la planificación.

4.4. DESARROLLO DE LAS RUTAS ESTRATÉGICAS DE CEMOPLAF No. 18

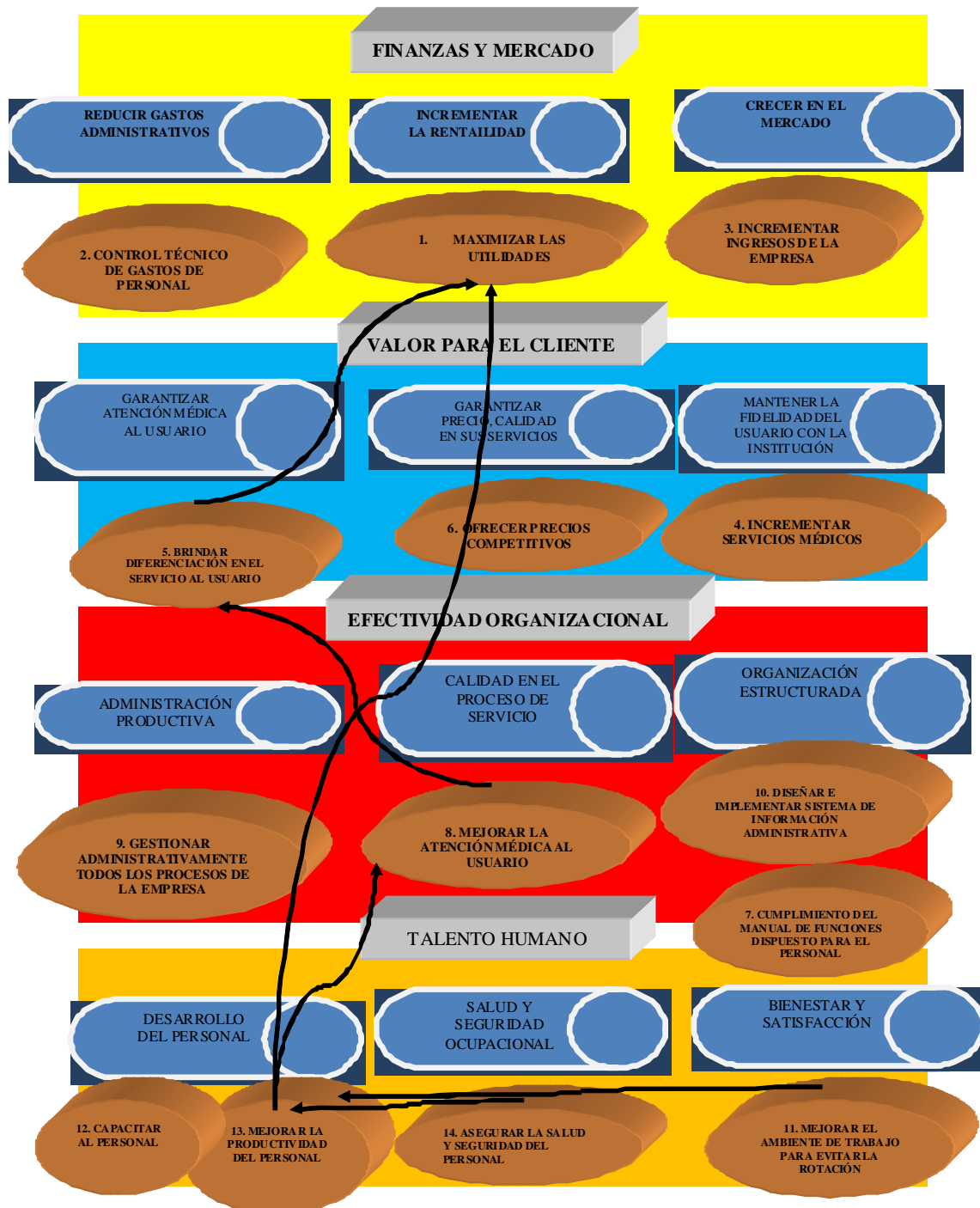
Las rutas estratégicas son los bloques estratégicos de objetivos alrededor de los cuales tiene lugar la estrategia; es decir, rutas que generan valor: causa-efecto-impacto, alrededor de los cuales debe tener lugar: la creación de valor, la ejecución de la estrategia, y la validación o invalidación de la estrategia.

Impacto	Para qué
Efectos	Qué
Causas	Cómo

4.4.1 ESQUEMA: Excelencia en el servicio

Se basa en la diferenciación del servicio que Cemoplaf, Centro No. 18, pretende ofrecer a sus usuarios

ESQUEMA No. 3 EXCELENCIA EN EL SERVICIO



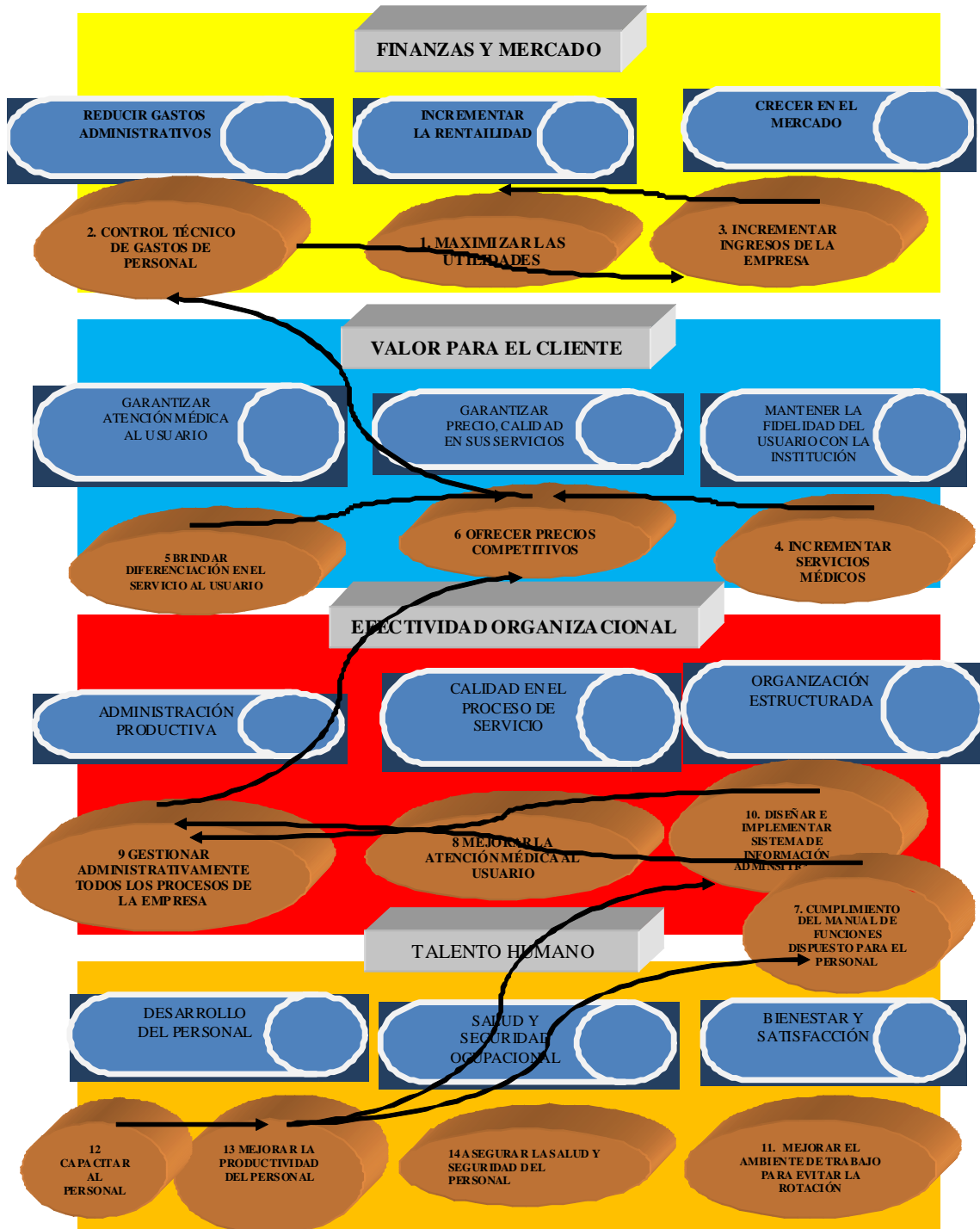
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

La ruta de la excelencia en el servicio establece su enfoque en el talento humano; mejorando la productividad del personal, su ambiente de trabajo, salud y seguridad a todo nivel; con lo cual se mejorará la atención médica al usuario desde el enfoque efectividad organizacional al brindar diferenciación en el servicio al usuario desde el enfoque cliente, obteniendo de esta manera la maximización de las utilidades en el enfoque financiero.

4.4.2. ESQUEMA No. 4: Participación efectiva en el mercado

Se enfoca en la asignación de recursos de manera óptima para mantenerse y expandirse en el mercado de Santo Domingo

ESQUEMA No. 4 PARTICIPACIÓN EFECTIVA EN EL MERCADO



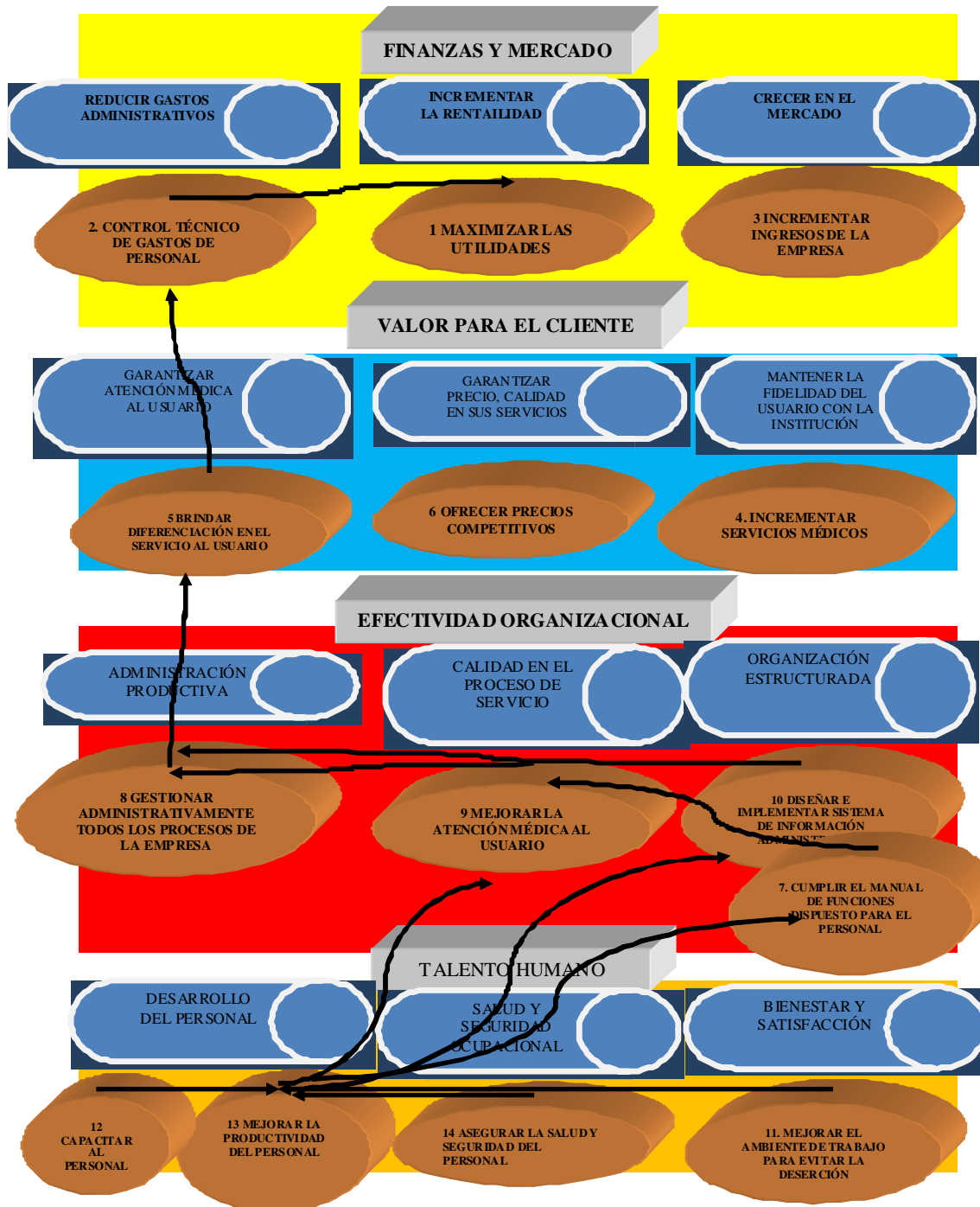
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

La ruta de la participación en el mercado establece su enfoque en el talento humano; mejorando la productividad del personal, capacitándolo a todo nivel, con lo cual se cumplirá el manual de funciones dispuesto para el personal, además utilizará adecuadamente el sistema de información administrativo que se implemente en la institución, permitiendo desarrollar la gestión administrativa eficiente en todos los procesos de la empresa desde el enfoque efectividad organizacional permitiendo ofrecer precios competitivos, brindando diferenciación en el servicio al usuario y abriendo la posibilidad de incrementar los servicios médico desde el enfoque cliente, de esta manera se establecerá un control técnico del personal, maximizando las utilidades de la empresa en el enfoque financiero.

4.4.3 ESQUEMA No. 5: Administración productiva

Se enfoca en la utilización eficiente y eficaz de los recursos de la institución a través de la gestión administrativa

ESQUEMA No. 5 ADMINISTRACIÓN PRODUCTIVA



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

La ruta de la administración productiva establece su enfoque en el talento humano a todo nivel, mejorando la productividad del personal, capacitándolo, asegurando su salud y seguridad y mejorando su ambiente de trabajo con lo cual se cumplirá el manual de funciones dispuesto para el personal, además utilizará adecuadamente el sistema de información administrativo que se implemente en la institución, permitiendo desarrollar la gestión administrativa eficiente en todos los procesos de la empresa y mejorando la atención al usuario desde el enfoque efectividad organizacional, brindando diferenciación en el servicio al usuario desde el enfoque cliente, de esta manera se establecerá un control técnico del gasto de personal, maximizando las utilidades de la empresa en el enfoque financiero.

4.5 DEFINICIÓN OPERATIVA DE LOS KPIs (MEDIDAS)

La importancia de utilizar el sistema de medición o indicadores de gestión radica en permitir la operatividad del enfoque estratégico, estableciendo la operatividad del objetivo estratégico, frecuencia de actuación, la fuente donde se obtendrá los datos y el nivel actual en el que se encuentra la empresa, de acuerdo a cada uno de los 4 enfoques del Cuadro de Mando Integral para Cemoplaf No. 18 Santo Domingo.

CUADRO No. 15
KEY PERFORMACE INDICATORS

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS				
Perspectivas	FCEs	Objetivos Estratégicas	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Incrementar la rentabilidad	1. Maximizar las utilidades	1. Rentabilidad	Ingresos menos gastos y operacionales	Mensual	Estados financieros	10%
	Reducir gastos administrativos	2. Control técnico de gastos de personal	2. productividad	atenciones mensuales de usuarios sobre inversión en personal	Mensual	Estados financieros	8%
	Crecer en el mercado	3. Incrementar los ingresos de la empresa	3. Valor para accionistas	Rentabilidad sobre inversión	semestral	Estados financieros	5%

ENFOQUE AL CLIENTE	Garantizar la atención médica al usuario	5. Brindar diferenciación en el servicio al usuario	5. Grado de percepción en el usuario	Calificación óptima del servicio / número de atenciones	Diario	Banco de datos de calificador electrónico	alto
	garantizar precio y calidad en sus servicios	6. Ofrecer precios competitivos	6. % de atenciones efectivas	(número de atenciones efectivas / número de atenciones programadas)* 100	Diario	Reporte de atenciones	80%
	Mantener la fidelidad del usuario con la institución	4. Incrementar servicios médicos	4. Volumen de atenciones de estos servicios	Número de atenciones realizadas	Diario	Reporte de atenciones	250 usuarios por mes

EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	Administración productiva	9. Gestionar administrativamente todos los procesos de la empresa	9. Competitividad de la empresa	Efectividad de las operaciones	Mensual	Registro de operaciones	90%
	Calidad en el proceso de servicio	8. Mejorar la atención médica al usuario	8. Nivel de satisfacción del usuario	Número de reclamos del usuario	Semanal	Reporte de Reclamos	95%
	Organización estructurada	10. Diseñar e implementar sistema de información administrativa	10. Eficiencia de ciclo	tiempo de valor/tiempo total	Diario	reporte de operaciones	95%
		7. Cumplimiento del manual de funciones dispuesto para el personal	7. Funcionalidad de las operaciones	Número de errores en las operaciones	Diario	Registro de operaciones	0

DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	Desarrollo del Personal	12. Capacitar al personal	12. % de empleados certificados en sus competencias	% de nivel de dominio de capacidades y conocimientos de las personas para desempeñar su cargo	Trimestral	Reportes de competencias por empleado y área	85%
		13. Mejorar la productividad del personal	13. % de atenciones efectivas	número de atenciones efectivas / total de atenciones	Diario	Reporte de Reclamos	90%
	Salud y Seguridad ocupacional	14. Asegurar la salud y seguridad del personal	14. Número de personas con afección de salud por el trabajo	Número de días de ausencia del personal por enfermedades laborales	Mensual	Reportes de ausentismo	1 / mes
	Bienestar y Satisfacción	11. Mejorar el ambiente de trabajo para evitar la rotación	11. Clima laboral	% de satisfacción del empleado superior al 70%	Semestral	Encuesta clima	> 70%

Fuente: Investigación de Campo


Elaborado por: Javier Peralvo Arias

4.4 DEFINICIÓN OPERATIVA METAS

Es preciso citar un ejemplo para definir la necesidad de establecer metas en el Cuadro de Mando Integral, ya que sería lo mismo que jugar golf en un campo de juego si hoyos, o trabajar todo el año sin lograr nada, con esto las metas son: determinadores o predictores del desempeño, impacto y efectividad de la estrategia de la institución, definiendo los plazos del desempeño, los niveles de efectividad y los responsables de lograr dichos resultados.

CUADRO No. 16

METAS

Perspectiva	Meta enero 2011	Meta junio 2011		Variación 	Responsable de Meta
FINANZAS Y CRECIMIENTO	12%	15%		10% / 15%	Contador
	8%	9%		8% / 9%	Contador
	5%	7%		5%/7%	Director
ENFOQUE AL CLIENTE	Alto	Alto	0	Administrador	
	80%	90%	80%/90%	Administrador	
	250 usuarios	300 usuarios	250 u/300 u	Administrador	
EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	90%	95	90%/95%	Director	
	95%	98%	95%/98%	Director	
	95%	98%	95%/98%	Director	
	0	0	0	Director	
DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	85%	88%	85%/88%	Director	
	90%	95%	90%/95%	Director	
	1/mes	0	1/0 mes	Director	
	> 70%	> 80%	> 70%/> 80%	Director	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Peralvo Arias

4.5 DEFINICIÓN OPERATIVA MEDIOS

Son las iniciativas estratégicas o portafolio de proyectos que generarán resultados óptimos en la institución y desarrollará productividad y competitividad en el manejo estratégico de la empresa.

CUADRO No. 17

MEDIOS

PERSPECTIVA	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
		Asesoría Externa (NEGONO)	noviembre	diciembre
ENFOQUE EN EL CLIENTE	Sistema de excelencia en el servicio diferenciado al usuario	Director Cemoplaf No.18	noviembre	diciembre
	Investigación de mercado de nuevos servicios	Director Cemoplaf No.18	diciembre	Marzo
EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	Implementación de equipo de control biométrico de huella dactilar	Asesoría Externa (NEGONO)	noviembre	diciembre
	Evaluación y Mejora del clima organizacional	Director Cemoplaf No.18	noviembre	junio
DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	Capacitación del personal	Director Cemoplaf No.18	enero	junio
	Equipos de Mejora continua en la comunicación de la institución		enero	junio

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Peralvo Arias

4.6 BALANCED SCORE CARD CEMOPLAF, Centro No. 18. (Ver Anexo 3)

4.8.1 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Cada enfoque estratégico: Finanzas, cliente/usuario, efectividad organizacional y desarrollo del recurso Humano, tiene sus listado de proyectos, denominado portafolio de proyectos o iniciativas estratégicas que mejorarán el desempeño de la institución, este listado genera posibilidades estratégicas para un correcto desempeño de la institución una vez ejecutado cada uno de ellos, sin embargo no todos los proyectos son o deben ser asignados para el Cuadro de Mando Integral. Para establecer qué proyectos pueden ser efectivos, la alta dirección debe decidir su ejecución utilizando una matriz de priorización de proyectos e los cuales se obtiene un puntaje ponderado de prioridad de proyectos los cuales pueden ser valorados de 0 a 900 puntos de los cuales los mayores de 800 puntos ponderado pueden ser considerados como prioritarios y efectivos para la Institución.

4.8.1.1 FINANZAS

CUADRO No. 18

PROYECTOS: ENFOQUE FINANCIERO Nombre del proyecto	Descripción	Perspectiva (Categoría)
1. Investigación de mercados	Estudios que permiten determinar nuestra participación, la participación de los competidores y la situación potencial del mercado	FINANZAS
2. Implementación de Sistema de información administrativa y contable	Adquirir y establecer un sistema informático de control contable para asegurar la gestión administrativa	FINANZAS
3. Invertir en nueva línea de productos	Adquirir productos técnicos para poder competir en un nuevo segmento de mercado	FINANZAS

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Peralvo Arias

MATRIZ No. 5
CRITERIOS DE PONDERACIÓN

Criterio de Ponderaciones - Matriz de Priorización de Proyectos								
		1. Incrementar Rentabilidad		2. Reducir gastos administrativo s		3. Crecer en el mercado local		Total Ponderado de Prioridad de Proyecto
	Importancia Relativa	43,5		34,8		21,7		
		Alto = 9		Alto = 9		Alto = 9		
		Bajo = 0		Bajo = 0		Bajo = 0		
No.	Proyectos							
1	Investigación de mercados	4,33	+	1,00	+	6,33	=	361
2	Implementar Sistema de información administrativa	9,00	+	9,00	+	5,00	=	850
3	Invertir en nueva línea de productos	1,00	+	2,00	+	9,00	=	309

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Peralvo Arias

4.8.1.2 CLIENTES

CUADRO No. 19
PROYECTOS: ENFOQUE EN EL CLIENTE

Nombre del proyecto	Descripción	Perspectiva (Categoría)
4. Investigación de mercados de nuevos servicios	Mejorar la competitividad de la institución a través del monitoreo del mercado	CLIENTES
5. Sistema de excelencia en el servicio diferenciado al usuario	Definir conjunto de acciones necesarias para mejorar continuamente la atención al usuario	CLIENTES

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Peralvo Arias

MATRIZ No. 6
CRITERIOS DE PONDERACIÓN

Criterio de Ponderaciones - Matriz de Priorización de Proyectos								
		4. Garantizar atención médica al usuario		5. Garantizar Precios y calidad en sus servicios		6. Mantener la fidelidad del usuario en la institución		Total Ponderado de Prioridad de Proyecto
Importancia Relativa		39,5		28,9		31,6		
		Alto = 9		Alto = 9		Alto = 9		
No.	Proyectos	Bajo = 0		Bajo = 0		Bajo = 0		
4	Investigación de mercados	7,67	+	9,00	+	9,00	=	813
5	Sistema de excelencia en el servicio diferenciado	9,00	+	6,33	+	5,00	=	570

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Peralvo Arias

4.8.1.3 PROCESOS

CUADRO No. 20

PROYECTOS: ENFOQUE EN LOS PROCESOS

Nombre del proyecto	Descripción	Perspectiva (Categoría)
6. Implementación de equipo de control biométrico de huella dactilar	Solución informática que permite a través de búsquedas en portales específicos de control del clima, anticipar potenciales cambios	PROCESO
7. Evaluación y Mejora del Clima Laboral	Encuestas de clima que nos garanticen mejorar las condiciones de insatisfacción que nos reduzcan la rotación y mejoren el clima	PROCESO

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Peralvo Arias

MATRIZ No. 7
CRITERIOS DE PONDERACIÓN

Criterio de ponderación - Matriz de Priorización de Proyectos							
N.º	Proyectos	7. Administración Productiva		8. Calidad en el proceso de servicio		9. Operación estructurada	Total Ponderado de Prioridad de Proyecto
		Importancia Relativa	37,0	28,4	34,6		
		Alto = 9	Alto = 9	Alto = 9			
		Bajo = 0		Bajo = 0		Bajo = 0	
6	Implementación de equipo de control biométrico de huella dactilar	9,00	+	9,00	+	7,67	= 854
7	Evaluación y Mejora del Clima Laboral	9,00	+	9,00	+	9,00	= 900

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

4.8.1.4 RECURSO HUMANO

CUADRO No. 21
PROYECTOS: ENFOQUE EN RECURSO HUMANO

Nombre del proyecto	Descripción	Perspectiva (Categoría)
8. Desarrollo de competencias	Desarrollo de un proceso de contratación de personal par asegurar el servicio al cliente con personal competente	PERSONAL
9. Capacitación al personal	Desarrollo de un programa estructurado de capacitación continua para el personal de la institución en áreas técnicas	PERSONAL
10. Equipos de mejora continua de las comunicaciones de la institución	Desarrollar y capacitar a grupos de trabajo con liderazgo y competencias	PERSONAL

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

MATRIZ No. 8
CRITERIOS DE PONDERACIÓN

Criterio de Ponderaciones - Matriz de Priorización de Proyectos								
		10. Desarrollo del personal		11. Salud y Seguridad Ocupacional		12. Bienestar y Satisfacción		Total Ponderado de Prioridad de Proyecto
Importancia Relativa		36,1		31,3		32,5		
		Alto = 9		Alto = 9		Alto = 9		
No.	Proyectos	Bajo = 0		Bajo = 0		Bajo = 0		
8	Desarrollo de Competencias	5,00	+	3,67	+	6,33	=	328
9	Capacitación del personal	6,33	+	7,67	+	7,00	=	502
10	Equipo de mejora continua de las comunicaciones de la institución	9,00	+	9,00	+	9,00	=	900





Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Peralvo Arias

4.9 Resultados del proyecto

Una vez establecidos los criterios de ponderación se debe generar un indicador que me permita definir de forma absoluta el o los proyectos que incidirán en los resultados que Cemoplaf No.18 desea obtener para mejorar la atención al usuario, este indicador es el (ROI) por sus siglas en inglés o la rentabilidad versus la inversión que se asignará en cada proyecto.

CUADRO No. 22
RESULTADO DE VALORACIÓN DE PROYECTOS

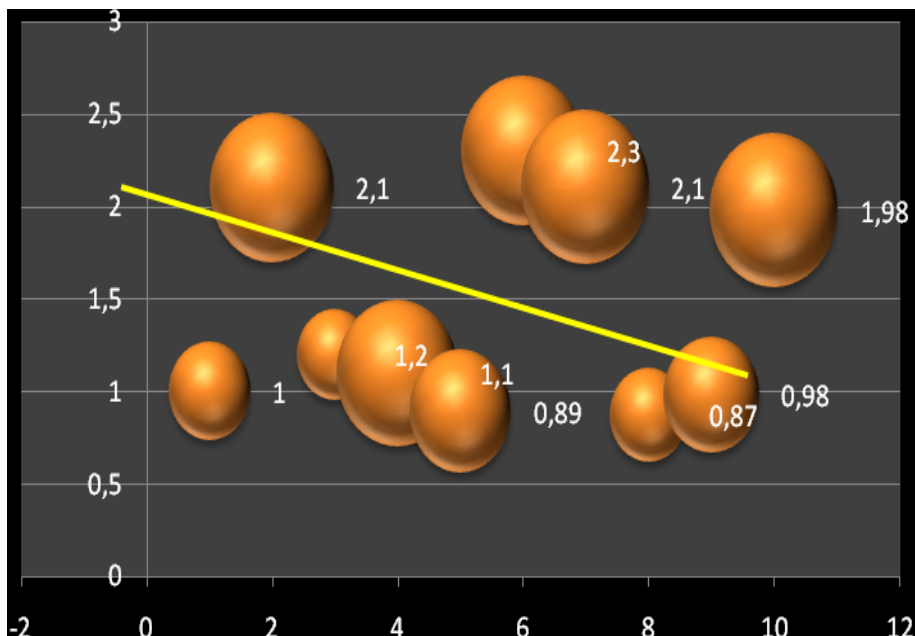
A PRIORI	Nombre del proyecto	Perspectiva (Categoría)	ROI USD	IEP
	Investigación de mercados	FINANZAS	1,0	361
	Implementar Sistema de información administrativa	FINANZAS	2,1	850
	Invertir en nueva línea de productos	FINANZAS	1,2	309
	Investigación de mercados de nuevos servicios	CLIENTES	1,1	813
	Sistema de excelencia en el servicio diferenciado al usuario	CLIENTES	0,89	570
	Implementación de equipo de control biométrico de huella dactilar	PROCESO	2,3	854
	Evaluación y Mejora del Clima Laboral	PROCESO	2,1	900
	Desarrollo de competencias	PERSONAL	0,87	328
	Capacitación al personal	PERSONAL	0,98	502
	Equipos de mejora continua de las comunicaciones de la institución	PERSONAL	1,98	900

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Peralvo Arias

Los proyectos prioritarios en el cuadro son citados con un dibujo de un blanco y una flecha de color azul.

GRÁFICO No. 12
GRÁFICO DE BURBUJAS: PROYECTOS PRIORITARIOS





Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

El Diagrama de burbujas demuestra de manera gráfica los proyectos con la mayor rentabilidad para la empresa a partir de la barra hacia la parte superior del diagrama definido por las burbujas mayores de tamaño y valor.

Finalmente, podemos evidenciar tanto en el cuadro como en el gráfico de los proyectos prioritarios que dichos proyectos están sobre la línea de relación entre los proyectos ponderados y la rentabilidad que cada proyecto sustenta para su ejecución; dándonos con esto la factibilidad de establecer 4 proyectos fundamentales para la ejecución de la planificación.

4.10 Presupuesto de proyectos prioritarios

4.10.1 ESTRATEGIA DE PROCESOS Y RECURSO HUMANO

	Evaluación y Mejora del Clima Laboral	PROCESO	2,1	900
	Equipos de mejora continua de las comunicaciones de la institución	PERSONAL	1,98	900

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Peralvo Arias

CUADRO No. 23
COSTO PROYECTO MEJORA CLIMA ORGANIZACIONAL Y
EQUIPOS DE TRABAJO

ITEM	RESPONSABLE	COSTO MENSUAL (EN USD)	COSTO ANUAL	TIEMPO IMPLEMENTACIÓN (EN MESES)
SISTEMA MCO	ASESOR ADMINISTRATIVO	\$700,00	\$5600,00	8
TOTAL			\$5600,00	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Peralvo Arias

El Control del clima organizacional y la evaluación de la mejora continua se desarrollará a través de un sistema de gestión enfocado en la evaluación de 360 grados (Ver Anexo 4); además, la aplicación del Control técnico de incentivos y beneficios por cumplimiento del personal para reconocer las labores bien desarrolladas por nuestro cliente interno y eliminar la comunicación informal.

4.10.2 ESTRATEGIA DE PROCESOS

	Implementación de equipo de control biométrico de huella dactilar	PROCESO	2,3	854
---	---	---------	-----	-----

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias


CUADRO No. 24 COSTO PROYECTO ADQUISICIÓN EQUIPO DE CONTROL BIOMÉTRICO

ITEM	RESPONSABLE	DESCRIPCION	COSTO MENSUAL (EN USD)	COSTO ANUAL	TIEMPO IMPLEMENTACIÓN (EN MESES)
OJO ELECTRÓNICO DE CONTROL	ASESOR NEGONO	CAPACIDAD MÁXIMA	\$2240,00	\$2240,00	1
TOTAL					\$2240,00

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

Permitirá el control sistemático de asistencia de persona mediante la gestión oportuna del desempeño productivo del personal con un sistema informatico eficiente de información administrativo real y oportuna para evidenciar los registros las actividades y el desarrollo productivo de Cemoplaf.

4.10.3 ESTRATEGIA DE FINANZAS

	Implementar Sistema de información administrativa	FINANZAS	2,1	850
---	---	----------	-----	-----

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

CUADRO No. 25
COSTO PROYECTO ADQUISICIÓN SISTEMA DE INFORMACIÓN
ADMINISTRATIVO

ITEM	RESPONSABLE	DESCRIPCION	COSTO MENSUAL (EN USD)	COSTO ANUAL	TIEMPO IMPLEMENTACIÓN (EN MESES)
SOFTWARE DE CONTROL	ASESOR NEGONO	SERVICIO INTRANET	\$6720,00	\$6720,00	1
TOTAL					\$6720,00

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Peralvo Arias

Se generará mediante este sistema el registro sistemático de datos para control estadístico de atención médica, controlará la productividad del personal mediante enlace de la información de atención médica real desde el momento en que el usuario ingresa a la atención hasta que culmina su atención, permitiendo tomar evidencia de labores de forma oportuna y técnica. (Ver Anexo 4)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La gestión administrativa de la institución es deficiente, apenas alcanza el 28% de cumplimiento en los parámetros de medición propuesto; además, su funcionalidad a través del mercadeo y ventas es deficiente con 35% de cumplimiento, mientras que la Gestión de recursos humanos con 32% a permitido que la institución genere excesiva comunicación informal y poco compromiso del personal para con los objetivos y metas que establece CEMOPLAF, Centro No. 18 en su funcionamiento. Sin embargo, los recursos financieros con un 58% de cumplimiento, son controlados en la institución; debido posiblemente a las normas de exigencia que establece CEMOPLAF matriz, acantonada en la ciudad de Quito.
- Se puede evidenciar que en cuestión de gestión de mantenimiento de: equipos, planta y demás alcanza el 25%, otorgable al poco control preventivo que se practica, el control de calidad y los sistemas de calidad tienen un porcentaje de 26% y 22% respectivamente, lo cual repercutirá desfavorablemente en el desempeño de las actividades de la institución en el corto plazo; más aún, los sistemas de información son deficientes ya que posee apenas el 24%; específicamente, en el control de personal, manejo de información estadística, control de procesos y registros.
- Según la aplicación de la entrevista formal a los directivos y empleados utilizando un cuestionario de preguntas estructurado, se determinó las serias falencias en cuanto a gestión administrativa y control tanto del personal como de las actividades que desarrolla CEMOPLAF, Centro No. 18, por otra parte se pudo constatar la carencia de comunicación tanto horizontal como vertical y la

aparición de excesiva comunicación informal entre todos los miembros que conforman CEMOPLAF, Centro No. 18, más aún la carencia de procedimientos y registros sistematizados y respaldados mediante un sistema de información administrativo adecuado, además el poco control de la productividad que los empleados deberían generar en la institución, así como la gestión en manejo y solución de conflictos entre el personal.

- La carencia de software para manejo de la información es un aspecto determinante en el cambio que se debe instaurar en la institución para mejorar la atención hacia los usuarios.
- La percepción de los usuarios hacia la atención que reciben por parte del personal de CEMOPLAF, Centro No. 18 es aceptable, debido a esto en el análisis de la matriz FODA propuesto, no se concluye determinantemente una deficiente gestión administrativa, pero si establece un parámetro de alerta por el incumplimiento del horario de atención que establece CEMOPLAF, Centro No. 18, pudiendo así desembocar en un deterioro de la imagen que la institución proyecta hacia el usuario y el desarrollo productivo que debería generar por su gestión.

5.2 Recomendaciones

- Es fundamental establecer una estructura organizacional en todo tipo de empresa, ya que es la base más importante para poder desarrollar cualquier tipo de acción sea competitiva o mercadológica; es así que Cemoplaf No. 18 acantantonada en Santo Domingo, necesariamente tiene que establecer su estructura organizacional basada en los cuatro pilares de la administración estratégica: Finanzas, Cliente, Proceso y Capital Humano.
- Los Equipos de Mejora Continua serán el espíritu de desarrollo de Cemoplaf No 18, para que la organización sea efectiva cuando deba adaptarse a los posibles cambios repentinos que suelen surgir en el mercado, mediante estrategias empresariales a todo nivel, manteniendo su rentabilidad y posicionamiento en el mercado.
- Para identificar el foco que guiará al desarrollo de la empresa es necesario implementar la investigación de mercado de forma permanente, para poder detectar tendencias, movimientos y estrategias de la competencia, patrones de servicio al cliente y normas reguladoras.
- La ruta estratégica que debe seguir la empresa para lograr sus metas es la Administración Productiva, que inicia con la mejora de la productividad del personal mediante capacitación, y un excelente clima laboral con la Gestión administrativa de todos sus procesos iniciando por el diseño y desarrollo de la estructura organizacional, los manuales de funciones de la empresa, para lograr ofertar un servicio diferenciado a nuestros clientes y de esta manera maximizar las utilidades y la rentabilidad de la empresa.
- La planificación estratégica sólo es valiosa cuando se ejecuta el plan; caso contrario, puede degenerar en incertidumbre y letra muerta.

- Se recomienda cumplir a cabalidad todos y cada uno de los retos planteados en la propuesta estratégica, ya que de lo contrario podremos incurrir en documentación y archivo que permanecerá guardado y obsoleto en el futuro

BIBLIOGRAFÍA

- BAVARESCO DE PRIETO, Aura, *Las técnicas de la investigación, manual para la elaboración de tesis, monografías e informes*, 5ta edición, Estados Unidos de América, Scott- Foresman and Company, 1988.
- BOSSIDY, Larry y CHARAN Ram El arte de la ejecución en los negocios, 2002
- CERTO, Samuel C. Administración Moderna, ed. Prentice Hall págs., 15-125
- HARRINGTON, James, Mejoramiento de los procesos de la empresa, 1era edición, Editorial Mc Graw-Hill.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. *Metodología de la investigación*, Colombia, Editorial McGraw-Hill, 1991.
- JARAMILLO YAÑEZ, Manuel, *La investigación científica como método activo de aprendizaje*, Revista "Enfoques", No 2, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 1999.
- KAPLAN, Robert Y NORTON, David El cuadro de Mando Integral, gestión 2000, 1997
- KOVACEVIC, Antonio, REYNOSO, Álvaro, El diamante de la excelencia organizacional, 1era edición, El Mercurio Aguilar, Chile, 2010
- MALDONADO, Marcelo. *Técnicas para la construcción de una tesis, un discurso, un artículo científico, etc.*, Quito, Universidad Internacional SEK, 1997.
- MÉNDEZ, Carlos, *Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*, segunda edición,

- MENESES ALVAREZ, Ediberto. Preparación y evaluación de proyectos, ed. Qualityprint Cía Ltda. 4ta. Edición, Quito.
- MONTANA Patrick. Administración. Editorial Continental. Primera Edición. Pág. 157. Año 2002
- MORALES GONZÁLEZ, Maricela y DELGADO LEÓN, Félix. *La investigación en la universidad*, La Habana, Centro de Estudios de la Pedagogía Profesional - CEPROF, 1997.
- PORTER, Michael. Administración Estratégica. 3ra edición, 2001
- ROBBINS, Stephen, Fundamentos de Administración, conceptos y aplicación, 1996
- ROBLES, Gloria, Administración un enfoque interdisciplinario, 2000
- SHEMERHON John. Administración. Editorial Limusa, S.A. Primera Edición. Pág. 12. Año 2003
- TAMAYO y TAMAYO, Mario. *El proceso de la investigación científica*, 3ra edición, México, Limusa- Noriega Editores, 1996. Colombia, Editorial McGraw-Hill, 1997.
- TRISCHLER, William, Mejora del valor añadido en los procesos, 1era edición, Barcelona Editorial Gestión 2000, 1998.
- VARELA, Rodrigo, Innovación empresarial arte y ciencia en la creación de nuevas empresas, 2006.
- Baldrige National Quality Program. Criteriy for Perfomance Excellence, 2008. <http://www.quality.nist.gov/Businessff-Criteria.htm>
- Boletín de Proyecciones INEC 2001-2010, pág. 82

- Revista Correo Poblacional ediciones 11, 16, 19, 23, 29, 35, 42, 43, 44, 45, 51, 52, 53, 54, 55
- Revista Fortune (2000)
- Revista Lideres, el comercio DINEDICIONES
- www.inec.gov.ec
- www.bce.gov.ec

ANEXOS

Anexo 1

NOMINA DE PERSONAL CEMOPLAF No. 18

Nómina	Nombre	Cargo
1	VELASCO WILMAN	CITOHISTOPATOLOGIA
2	ALEJANDRO OROZCO	DR. BIOQUIMICO
3	NORA ZUÑIGA	CONSEJERA
4	CASTRO NOEMÍ	CONSERJE
5	CUMANDA PASQUEL	OBSTETRIZ
6	SANTA CRUZ MARIANA	OBSTETRIZ
7	TAPIA LOURDES	MÉDICA – DIRECTORA
8	SARZOSA FABIOLA	CONTABILIDAD
9	BASTIDAS ALICIA	MÉDICA COLPOSCOPISTA
10	GOYES MARCIAL	GUARDIA
11	PERALVO JAVIER	COORDINADOR DE PROYECTOS
12	SOLANO ROCIO	AUX. ENFERMERIA
13	SALAZAR MERCY	AUX. ENFERMERIA
14	MARIO BUITRON	MEDICO - GINECOLOGO

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Peralvo Arias

Anexo # 2

	encuesta area tiempo No atenciones	e1 laboratorio 21 20 35 placas	e2 laboratorio 1,3 50 60 pac	e3 laboratorio 20 35 40 pac	e4 laboratorio 13 30 a 40 pac	e5 laboratorio 22 50 a 60 pac	e6 conserjería ojo 10 60 a80 pac	e7 administracion	e 8 8	e 9 8	e1 0	e1 1	e1 2	e1 3
ADMINISTRACION														
1	La Gerencia General y las altas gerencias están realmente comprometidas con el Cambio permanente?	4	9	4	2	2	4	1	8	8	1			
2	Posee información sistematizada sobre Dependencias Gubernamentales, organismos comerciales e industriales, organizacione gremiales relacionadas a su empresa?	4	9	4	2	2	4	1	8	8	1			
3	Ha utilizado y/o conoce las posibilidades de utilización de las preguntas anterior?	4	9	4	2	2	4	1	8	8	1			
4	Disponen de un servicio encargado de distribuir la información?	2	1	2	2	2	2	2	5	5	1			
5	Para cada reunión importante se establece un reporte?	2	2	1	2	2	2	1	3	8	1			
6	Posee un flujograma de información en el cual figuren las relaciones y comunicaciones entre las diferentes áreas o dependencias de la empresa?	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1			
7	Existen procedimientos normalizados para llevar y comunicar la informacion entre las diferentes secciones o unidades (formatos, memos, vales, etc), así como almacenamiento (archivo) para su pronta recuperación.?	3	1	1	2	2	2	1	8	5	3			
8	La información es procesada, analizada y utilizada adecuadamente.?	2	1	1	1	2	2	1	2	7	1			
9	Ha definido claramente la filosofía corporativa? (Misión, visión, valores)	3	2	2	2	2	4	1	4	8	2			
10	Se ha hecho la difusión de la filosofía corporativa en toda la organización?	2	5	1	1	1	3	1	3	5	2			
11	La planificación estratégica de la empresa es revisada al menos dos veces por año?	2	2	2	1	1	2	1	3	5	1			
12	Posee objetivos definidos con respecto a obtención de beneficios?	2	2	2	1	1	2	1	6	3	3			
13	Posee objetivos definidos con respecto a la expansión?	2	2	2	1	1	2	1	5	3	1			
14	Posee objetivos definidos con respecto a la productividad?	2	2	2	1	1	2	1	3	3	1			
15	Posee objetivos definidos con respecto a las Relaciones Públicas?	2	2	2	1	1	2	1	3	3	1			
16	Tiene un orden de prioridades establecidas para el logro de sus objetivos?	2	2	2	1	1	2	1	3	3	1			
17	Tiene coherencia en torno a la política y objetivos establecidos?	2	2	2	1	1	1	1	3	3	1			
18	Se planifican todas las actividades para alcanzar los objetivos?	2	2	2	1	1	1	1	3	3	1			
19	Se revisa periódicamente y se hace el seguimiento para que los planes se cumplan estrictamente?	2	2	2	1	1	1	1	4	3	1			
20	Dispone de manuales de procedimientos perfectamente desarrollados para toda la organización?	2	1	2	1	1	1	1	3	5	1			
21	Posee mecanismos de control necesarios para tomar decisiones oportunas y eficaces?	4	9	4	2	2	4	1	8	8	1			
22	Su organización es lo suficientemente flexible?	4	3	4	2	2	4	1	8	8	1			
23	Disponen de un sistema base para la toma de decisiones?	4	9	4	2	2	4	1	8	8	1			
24	Disponen de un sistema base para las negociaciones?	4	9	4	2	2	4	1	8	8	1			
25	Tiene organigramas adecuados y puestos al día, tanto a nivel de departamentos como gerencial?	2	5	4	2	1	1	1	2	3	1			
26	Se dispone de presupuesto por cada área funcional de la empresa?	4	9	4	2	2	4	1	8	8	1			
27	Los problemas de carácter rutinario son resueltos consultando a las instancias superiores, por cada dependencia o unidad ?	4	9	4	2	2	4	1	8	8	1			
TOTAL DE PUNTOS		76												
PORCENTAJE		28												

MERCADEO Y VENTAS

1	Posee un departamento de mercadeo y ventas bien definido con objetivos y planes preestablecidos?	1							1					
2	Ha analizado las preferencias y necesidades de los clientes en relación a las características que deben reunir sus productos y servicio?	1							1					
3	Puede anticipar los cambios de las necesidades en sus clientes actuales y potenciales?	8							8					
4	Responde adaptando sus productos o servicios a los cambios en las necesidades de sus clientes?	1												
5	Conoce la distribución geográfica de sus clientes?	8							8					
6	Lleva registros sobre las ventas realizadas por zonas y por clientes?	8							8					
7	Posee un sistema para el análisis de sus clientes actuales ?	1												
8	Conoce cuantos y quienes son sus clientes potenciales?	1												
9	Todos ellos conocen sus productos?	1												
10	Existe un clima relacional agradable entre la empresa y sus clientes?	5							5					

11	Pueden sus distribuidores dar el servicio posterior a la venta? Pueden aceptar artículos devueltos y atender reclamaciones?	1
12	Existe un encargado de realizar un seguimiento periódico a sus clientes?	1
13	Trabaja con su clientes en la preparación de nuevos productos?	1
14	Garantizan sus productos por cualquier defecto cualitativo?	1
15	Todo el mercado conoce esa garantía?	1
16	Sus clientes estan realmente satisfechos de sus productos y servicios?	8
17	Cuando los cliente se quejan pasa la información inmediatamente a la persona y división que deben recibirla?	8
18	Se ha esforzado en sacar a la luz las quejas latentes que puedan tener los clientes?	6
19	Respeto con exactitud la fecha de entrega de sus productos?	7
20	Conoce las características de la competencia, sus fortalezas y debilidades?	6
21	Conoce los sistemas de ventas y estrategias de sus competidores y su porción del mercado?	1
22	Efectúa estudios de mercado para conocer la situación y tendencias de la demanda de sus productos?	1
23	Tienen definido un porcentaje de sus ventas para estudios de mercado?	1
24	Utilizan estrategias de mercadeo renovadas cada año?	1
25	Ha realizado promociones de ventas y ha medido sus resultados?	1
26	Conoce con exactitud el porcentaje de mercado ocupado por su producción?	1
27	Sabe que hacer para aumentar su participación en el mercado?	1
28	Aplica criterios bien definidos para la fijación de precios y condiciones de venta?	1
29	Sus vendedores y promotores son entrenados periódicamente para mejorar su eficacia?	1
30	Existe un relacionamiento adecuado entre sus vendedores y la producción?	1
31	Existen estímulos para los vendedores por aumentos de ventas?	1
32	Los catálogos, listas de precios y especificaciones son claros, atractivos y están al día?	1
33	En sus catálogos tuvo en cuenta su elaboración más eficiente?	1
34	Sus productos terminados tienen establecido el mínimo de existencia?	1
35	Ha determinado el costo por falta de inventarios de productos terminados (ventas perdidas)?	1
36	Tiene criterios establecidos para la publicidad de sus productos?	1
37	Sus productos cubren las expectativas que la publicidad generó en sus clientes?	1
38	Analiza y verifica oportunamente sus planes de ventas?	1
TOTAL DE PUNTOS		93
PORCENTAJE		24

RECURSOS HUMANOS

1	Consideran al Recurso Humano como el elemento fundamental del éxito corporativo?	5	6	4	3	2	6	3	9	9	4
2	Todos lo empleados, ejecutivos y colaboradores tienen suficiente motivación? Cómo lo demuestran?	4	4	4	3	2	5	2	3	7	4
3	Disponen de un presupuesto anual para capacitación acorde al tamaño de la empresa?	4	2	2	2	2	8	3	5	8	1
4	Sus principales ejecutivos asisten más de cuatro veces por año a seminarios?	3	1	1	1	1	8	3	2	7	1
5	Se desarrolla al máximo todo el potencial de todo el personal?	2	1	1	1	1	1	1	3	8	1
6	Se estimula la automejora del personal?	4	2	2	2	6	4	2	5	8	1
7	El ambiente de trabajo en todas las áreas es excelente?	3	5	2	2	2	2	1	5	5	1
8	Entrenan un día a todos su colaboradores antes de su primer día de trabajo?	4	4	4	3	2	5	2	3	7	4
9	Entrenan durante ese día a su personal en sus valores y la filosofía de la empresa?	4	2	2	2	2	8	3	5	8	1
10	Las funciones y la correspondiente asignación de responsabilidades están especificadas por escrito ?	3	1	1	1	1	8	3	2	7	1
11	Los encargados de cada puesto tienen pleno conocimiento de sus funciones y las de los demás?	2	1	1	1	1	1	1	3	8	1
12	Existe personal responsable de las descripciones y clasificaciones?	4	2	2	2	6	4	2	5	8	1
13	Posee algún sistema objetivo para la clasificación y valoración de los cargos?	3	5	2	2	2	2	1	5	5	1
14	La selección se realiza de acuerdo a una metodología con base a los requisitos de los cargos?	4	4	4	3	2	5	2	3	7	4

15	La empresa posee información sobre las clasificaciones de cargos en otras empresas similares y su situación relativa?	4	2	2	2	2	8	3	5	8	1
16	Existe un sistema de evaluación periódica del trabajador para fines de ascenso y aumento?	3	1	1	1	1	8	3	2	7	1
17	Otorga incentivos o estímulos por producción, asistencia al trabajo, sugerencias para mejoras?	2	1	1	1	1	1	1	3	8	1
18	Los incentivos de producción se fijan con base a estudios técnicos de productividad?	4	2	2	2	6	4	2	5	8	1
19	Conoce las políticas salariales de otras empresas del ramo?	3	5	2	2	2	2	1	5	5	1
20	Para los cargos conexos relacionados, o de una misma área se han identificado los diferentes niveles de forma que el trabajador pueda conocer sus posibilidades de ascensos en la empresa? Plan de carrera	4	4	4	3	2	5	2	3	7	4
21	La ocupación de cargos vacantes se da con promociones internas?	4	2	2	2	2	8	3	5	8	1
22	Su personal tiene un bajo stress durante la mayor parte del año?	3	1	1	1	1	8	3	2	7	1
23	Sus ejecutivos y el personal en general consideran ser bien pagados?	2	1	1	1	1	1	1	3	8	1
24	El índice de rotación del personal es inferior al 5%?	4	2	2	2	6	4	2	5	8	1
TOTAL DE PUNTOS		77									
PORCENTAJE		32									

RECURSOS FINANCIEROS

1	Conocen y saben utilizar al máximo el crédito de sus proveedores?	7	7	7	7	7	7	7	8
2	Conocen y saben utilizar al máximo el crédito de sus bancos?	7	7	7	7	7	8	7	8
3	Mantiene buenas relaciones con los bancos?	6		7	6	7	8	7	8
4	Posee políticas de financiamiento referidas a inversiones, compras y créditos a los clientes?	3	1	2	2	2	2	2	8
5	Tiene sistematizada la información interna requerida para toma de decisión en materia de financiamiento?	7	7	7	7	7	7	7	8
6	Posee información sistematizada de las diversas fuentes de financiamiento y de sus posibilidades de utilización?	7	7	7	7	7	8	7	8
7	Se toman en cuenta, para la planificación del presupuesto, datos estadísticos de años anteriores?	6		7	6	7	8	7	8
8	El presupuesto de gastos se distribuye según departamentos y unidades, y según el tipo de gastos?	3	1	2	2	2	2	2	8
9	Se efectúa la planeación del presupuesto del año siguiente, para los diferentes gastos, en base a un pronóstico de ventas y registros de producción del año?	7	7	7	7	7	7	7	8
10	Conoce sus puntos de equilibrio por producto o mezcla de productos?	7	7	7	7	7	8	7	8
11	Conocen cuántos y cuales son los productos que representan el 80% de sus ventas?	6		7	6	7	8	7	8
12	Conocen cuántos y cuales son los productos que representan el 80% de sus ganancias?	3	1	2	2	2	2	2	8
13	Comparan anualmente sus costos a normas internacionales?	7	7	7	7	7	7	7	8
14	El presupuesto es controlado y analizado periódicamente (mensual o trimestralmente) con el fin de estudiar los ajustes necesarios?	7	7	7	7	7	8	7	8
15	Disponen de indicadores señalando cada semana la salud de su empresa?	6		7	6	7	8	7	8
16	Estudian la posibilidad de adquirir tecnología para mejorar sus resultados?	3	1	2	2	2	2	2	8
17	Tratan de optimizar al máximo sus activos?	7	7	7	7	7	7	7	8
18	Existe un buen conocimiento por parte de los jefes de departamento acerca de los detalles de su presupuesto?	7	7	7	7	7	8	7	8
19	Tiene establecido algún sistema de registro de los costos por departamento y del proceso que permita el conocimiento de los diferentes gastos de la empresa?	6		7	6	7	8	7	8
20	Posee un sistema que le garantice el conocimiento veraz de los costos unitarios por producto?	3	1	2	2	2	2	2	8
21	Existe un programa definido para la revisión periódica de los costos y su comparación con valores estándares a fin de averiguar las variaciones o desviaciones que han ocurrido, la importancia de las mismas y sus causas?	7	7	7	7	7	7	7	8
22	La información obtenida de la revisión periódica de los costos se transforma en decisiones claramente orientadas a la reducción de los factores negativos?	7	7	7	7	7	8	7	8
23	Posee registros que permitan llevar el balance general de la misma?	6		7	6	7	8	7	8

24	Los datos contables que se llevan en los diferentes libros están al día?	3	1	2	2	2	2	2	8
25	Posee balances de cierre del último ejercicio y estado de ganancias y pérdidas para el último semestre?	7	7	7	7	7	7	7	8
26	Reciben siempre los pagos de sus clientes a la fecha prevista?	7	7	7	7	7	8	7	8
27	Siempre pagan a sus proveedores a la fecha prevista?	6		7	6	7	8	7	8
TOTAL DE PUNTOS		160							
PORCENTAJE		59							

PLANIFICACION Y CONTROL DE PRODUCCION

1	El personal de planificación y control de la producción posee un nivel técnico especializado y/o entrenamiento en planificación y control de producción?	0							8
2	Cuenta con un área de oficina específica en la empresa para la planificación y el control de producción?	0							
3	Para planeamiento y control de producción posee archivos, formatos, kardex, gráficos de control u otra herramienta importante?	0							
4	La planificación y control de producción se encuentra bien ubicada dentro del organigrama funcional?	0							
5	Poseen registros y estadísticas periódicas de la demanda y venta de productos?	0							5
6	Tiene un registro constante actualizado de la existencia de materias primas e insumos; y un registro actualizado de la existencia de productos terminados y de productos en proceso?	0							
7	Poseen un registro de las materias primas e insumos utilizados por unidad de producto?	0							
8	Poseen registros de tiempo de proceso de cada producto en diferentes líneas de producción?	0							
9	Ha establecido con precisión el costo de la hora maquinaria para cada máquina?	0							
10	Ha establecido el costo de la hora-hombre por cada clasificación en el personal directo?	0							
11	Tiene establecida una política de secuenciación, prioridades, tamaño de lotes?	0							
12	Establece por escrito fechas de comienzo y terminación de lote de producción?	0							
13	Da la orden de fabricación por escrito con indicación de las diferentes operaciones y su secuencia?	0							
14	Antes de ordenar un trabajo verifica la existencia de todas las materias primas en la empresa?	0							
15	Existen mecanismos de control periódico del lote a producir que señalen el estado y avance de las operaciones?	0							
16	Se llevan registros de tiempo reales de ejecución de cada operación en las diferentes máquinas?	0							
17	Se llevan registros de la utilización real de materia prima por cada pieza, producto o lote?	0							8
18	Se llevan registros de la utilización real de la mano de obra por cada pieza, producto o lote?	0							8
19	Se lleva registros del tiempo ocioso de cada equipo o máquina?	0							1
20	Se utilizan los datos de producción para compararlos con los estándares preestablecidos?	0							7
21	Se llevan registros y se revisa con frecuencia para conocer la existencia real de los productos en proceso?	0							
22	Se llevan registros de desperdicios a fin de establecer un control efectivo de los mismos?	0							
TOTAL DE PUNTOS		0							
PORCENTAJE		0							

DISTRIBUCION DE PLANTA ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE MATERIALES

1	Las áreas (almacén, producción, oficinas, tránsito, etc) están completamente definidas físicamente?	0							7
2	El flujo de productos y materiales es adecuado, sin obstaculizar la producción?	0							7
3	Existe un plano con la distribución en planta y flujo de producción actualizado?	0							
4	Las materias primas están ubicadas convenientemente de acuerdo a los sitios en que van a ser utilizados?	0							

5	El almacén de productos terminados está convenientemente ubicado?	0
6	El almacenamiento de productos en proceso está plenamente determinado en cuanto a capacidad y delimitación?	0
7	Las áreas de almacenamiento para pre y post línea tienen establecido el tipo de material y la capacidad de almacenamiento?	0
8	Las materias primas tienen ubicación específica ?	0
9	Los materiales en proceso tienen ubicación específica ?	0
10	Los almacenes están distribuidos de acuerdo a facilidades de manejo y salida de materiales y productos?	0
11	Se utilizan elementos visuales (colores, figuras, señales) para la ubicación de productos y materiales?	0
12	Posee un plano a la vista del personal con la distribución de bodegas?	0
13	Posee algún criterio para la optimización del uso del área de almacén (frecuencia de salida, deterioro, máxima capacidad)?	0
14	Para el almacenamiento de materias primas, productos en proceso, o productos terminados, se utilizan andamios, estantes, plataformas u otro accesorio para utilizar espacio máximo?	0
15	Los productos son almacenados de acuerdo a sus características por ejemplo productos inflamables en cuarto separado, productos más pesados al nivel del suelo, etc?	0
16	El almacenamiento implica riesgos innecesarios para el personal encargado?	0
17	El riesgo del personal por manejo de materiales ha sido reducido al mínimo?	0
18	El material se daña con frecuencia por manejo de materiales?	0
19	Las áreas o pasillos de transporte y manejo de materiales están bien definidos y demarcados?	0
20	Se ha hecho algún estudio con criterio de optimización para disminuir el recorrido de los materiales entre operaciones sucesivas?	0
21	La maquinaria y equipo tiene facilidad de acceso para carga y descarga?	0
22	Posee el equipo adecuado para cargas pesadas?	0
23	Existen mecanismos de o equipos motorizados (carros, montacargas, correos) para los transportes largos?	0
24	Existen sistemas de cadenas, cintas o correas para materiales (levantar a mucha altura, excesivo peso, largas distancias)?	0
TOTAL DE PUNTOS		0
PORCENTAJE		0

PROVEEDORES Y COMPRAS

1	Los costos y condiciones de pago son conocidos para los diferentes materiales?	8	8
2	Los materiales se han clasificado según su importancia?	8	8
3	Los materiales se han clasificado según su nivel de consumo?	8	8
4	Se conoce el consumo unitario de cada material por producto u hora de operación?	8	8
5	Se tiene información sobre costos de transporte de material, descuentos, por cantidad y por pago al contado?	8	7
6	Se conocen los plazos de entrega de los materiales por los proveedores?	8	8
7	Existe un sistema para evaluar periódicamente a los proveedores, en base a la calidad de los productos y servicios que suministran?	8	8
8	Existe un procedimiento para reclamaciones a proveedores?	8	8
9	A realizado una adecuada selección de proveedores y trata de crear con ellos una relación a largo plazo de lealtad y confianza?	8	8
10	Trata de disminuir el número de proveedores?	8	8
11	Los materiales tienen establecido el mínimo de existencia?	8	8
12	Los materiales tienen establecido el nivel de ordenación y cuantía?	8	8
13	Se han establecido los costos de almacenamiento para los materiales más importantes?	8	
14	Ha establecido que materiales tener en stock y cuáles comprar de acuerdo a los pedidos?	8	

15	Se utilizan técnicas de optimización en los cálculos anteriores?	8
16	El personal encargado posee el nivel técnico y profesional adecuado?	8
17	Tiene algún sistema de registro constantemente actualizado sobre el nivel de existencias?	8
18	Poseen formatos de control de entradas y salidas de materiales de circulación permanente?	8
19	Los materiales están identificados plenamente en el almacén (etiquetas, sellos, rótulos, colores, etc)?	8
20	Se lleva el control (formatos) de los materiales desechados por deterioro, roturas, etc?	8
21	Los materiales son inventariados con la frecuencia adecuada para conocer la situación real de los mismos?	8
22	Los formatos son fáciles de llenar y no involucran una carga para el personal?	8
23	Al realizar sus compras lo hace pensando en el costo total y no en el precio?	8

TOTAL DE PUNTOS	184
PORCENTAJE	80

DISEÑO DEL PROCESO Y DEL PRODUCTO, METODOS DE TRABAJO

1	Sus productos son los mejores disponibles en el mercado?	0
2	La relación calidad/precio de su productos es la mejor del mercado?	0
3	Comparados con el mercado internacional sus productos son mejores o peores?	0
4	Como compararía su tecnología con la mejor tecnología mundial disponible?	0
5	Sus inversiones anuales en mejora de tecnología son superiores al 3% de sus ventas?	0
6	Mejora cada año al menos el 10% en productividad?	0
7	Están abonados a las 5 mejores revistas técnicas mundiales en su actividad?	0
8	Su responsable de producción puede entender inglés?	0
9	Su responsable de producción visita por lo menos una vez al año ferias o eventos similares ?	0
10	Conoce o tiene acceso a información (catálogos, revistas, casas fabricantes, etc) sobre diferentes alternativas tecnológicas de Maquinarias y equipos?	0
11	Los parámetros de operación, mantenimiento y capacidad de las máquinas son plenamente conocidas?	0
12	Tiene servicios técnicos, garantías y repuestos en el país para la revisión y mantenimiento del equipo?	0
13	Se ha realizado un estudio de balance de líneas entre las diferentes etapas del proceso?	0
14	Se dispone o se ha consultado personal técnico para la revisión y actualización del proceso en función de la obsolescencia del equipo y las nuevas alternativas tecnológicas o por cambios actuales o futuros en el diseño del producto?	0
15	Se ha establecido detalladamente las especificaciones de diseño de los diferentes productos en base a las informaciones de mercadeo?	0
16	Cada uno de los componentes del producto está evaluado en relación a la función que cumple?	0
17	Posee personal especializado con la debida información técnica en el área encargada de esta función?	0
18	Evalúa periódicamente la posibilidad de modificaciones, sustitución de partes componentes en función de posibilidades de nuevos materiales, equipos, procesos, etc?	0
19	Evalúa o tiene conocimiento sobre posibilidades de sustitución de materias primas extranjeras por materias primas nacionales?	0
20	Posee un mecanismo pre-establecido que permita hacer concurrir la opinión de diferentes sectores para la normalización de sus productos?	0
21	La empresa participa en la elaboración de normas nacionales de sus productos?	0
22	Se realizan o se han realizado estudios de métodos de trabajo en los principales puestos de actividades?	0
23	Existen diagramas de operación para los trabajos más importantes?	0
24	Se realizan estudios de tiempos para establecer la duración de las actividades, los estándares de operación y los métodos de trabajo?	0

25	Se inspecciona y analiza críticamente con frecuencia la aplicación de los métodos de trabajos establecidos?	0
26	La empresa cuenta con personal asignado a esta tarea y/o posee formación técnica en el área?	0
27	Los trabajadores reciben entrenamiento detallado de las operaciones y su secuencia y se les provee de normas escritas sobre su trabajo?	0
28	Todos los empleados conocen los requisitos de la operación siguiente?	0
29	Se posee conocimiento de los métodos utilizados en otras empresas nacionales o extranjeras?	0
TOTAL DE PUNTOS		0
PORCENTAJE		0

MANTENIMIENTO

1	Posee personal adecuado en cantidad y calificación para realizar el mantenimiento preventivo y para corregir las fallas más frecuentes?	5	5
2	La ubicación de la unidad de mantenimiento en el organigrama es adecuada de acuerdo a las dimensiones de la empresa y los recursos asignados a esta?	1	1
3	Ha evaluado los trabajos de mantenimiento a realizar con personal propio o a través de subcontratación, de acuerdo a la frecuencia en las fallas, costo de las alternativas?	5	
4	Posee manuales de especificación de todos los equipos y sus condiciones de funcionamiento para poder realizar el mantenimiento de los mismos?	5	1
5	Ha establecido una política de repuestos en función de frecuencia de sustitución, facilidades de adquisición, plazos de entrega?	5	
6	Atiende a la estandarización de equipos y herramientas, a fin de facilitar las tareas de mantenimiento, la búsqueda de repuestos y la reducción de los costos?	1	
7	Tiene un programa de mantenimiento preventivo rutinario, ya sea con personal propio o contratado?	5	1
8	Son frecuentes las paradas por fallas en los equipos o maquinarias?	5	
9	Tiene un stock de repuestos para las piezas de mayor uso y desgaste, de difícil adquisición o críticas?	1	
10	Se utiliza en la planificación de los trabajos de cierta complicación diagramas de Gant, Pert u otra herramienta de planificación y control?	1	
11	Se han establecido las secuencias de las actividades periódicas a seguir en el mantenimiento preventivo para cada máquina o equipo?	1	
12	Se controla que los programas de mantenimiento se lleven a cabalidad?	1	
13	Se hacen inspecciones periódicas del estado del equipo?	1	
14	Se llevan registros de las fallas y sus causas por escrito?	1	
15	Se llevan los cómputos de tiempo de parada y de los tiempos de reparación por fallas de los equipos o maquinarias?	1	
16	Se llevan fichas de control de mantenimiento por equipo o maquinaria?	1	
TOTAL DE PUNTOS		40	
PORCENTAJE		25	

CONTROL DE CALIDAD

1	La empresa posee un organigrama de su organización de control de calidad, con sus funciones y responsabilidades?	1	1
2	Posee procedimientos escritos de todas las actividades que se realizan en el departamento de control de calidad?	5	5
3	El responsable del departamento de control de calidad tiene la suficiente autoridad para evitar la entrega de material o productos defectuosos y tomar las acciones correctivas?	1	1
4	Existe un plan de promoción sobre las ventajas de trabajar con calidad?	5	5
5	Existe inspección de recepción de todo el material que se adquiere?	7	7
6	Hay auto inspecciones durante el proceso de fabricación?	3	2
7	Hay una inspección final del producto?	3	

9	La empresa mantiene políticas y procedimientos para asegurar la compatibilidad de los sistemas usados?	1
10	Todo el software tiene licencia de uso?	2
11	Se capacita permanentemente al personal en el manejo del software y hardware?	3
TOTAL DE PUNTOS		26
PORCENTAJE		24

SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

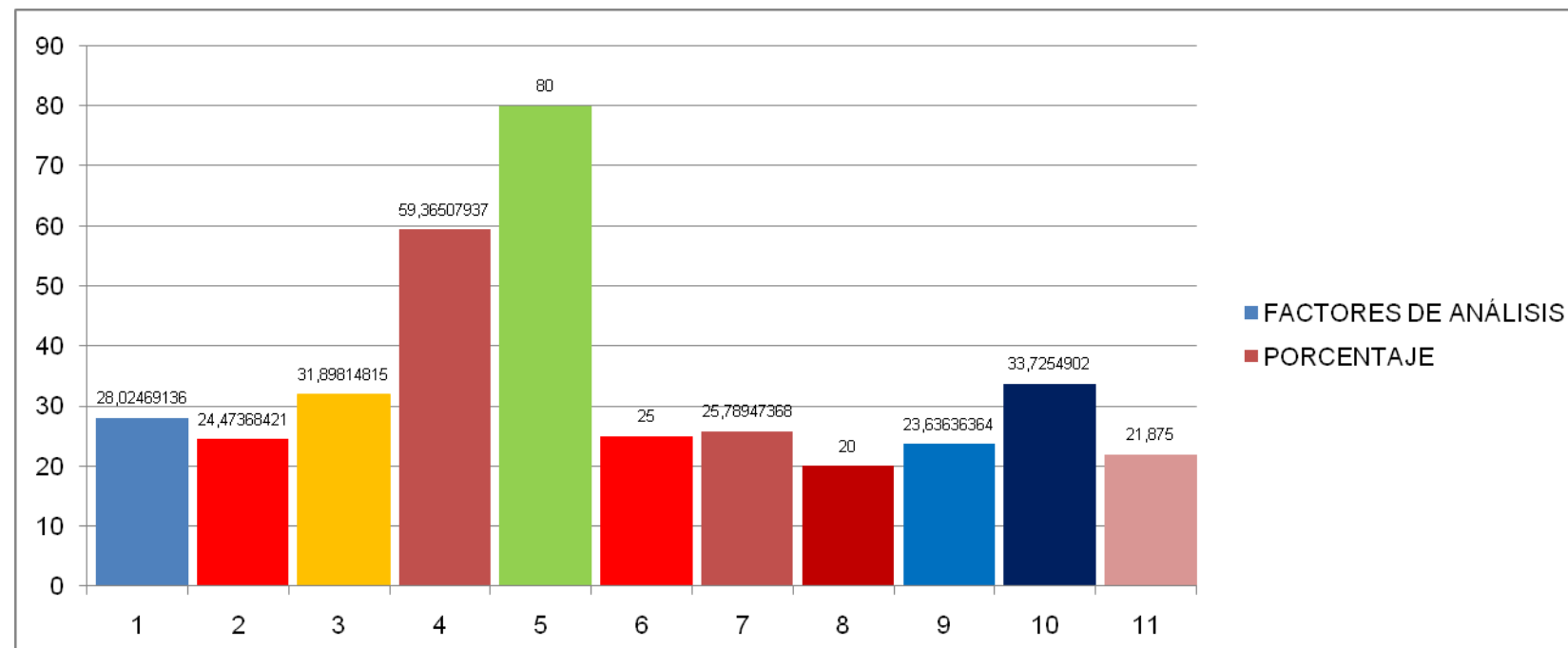
1	Existe un Comité de Seguridad Industrial y una persona responsable del mismo?	6	9	8	1	9	8	1	9	8	1
2	Se llevan estadísticas, registros y/o reportes de los accidentes de trabajo?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	Se han implementado acciones correctivas para las causas de accidentes de los últimos seis meses?	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1
4	Se da capacitación sobre seguridad en el trabajo a los trabajadores de la empresa?	2	1	2	3	1	2	3	1	2	3
5	Se colocan avisos promoviendo el trabajo seguro y/o advirtiendo acerca de áreas y/o condiciones peligrosas?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	El encargado de seguridad realiza inspecciones periódicas para detectar condiciones de trabajo inseguras?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	Se proporciona el equipo de seguridad necesario a todo el personal de la empresa?	2	1	3	1	1	3	1	1	3	1
8	Se observan y cumplen las normas de prevención de incendios y otras normas de seguridad industrial?	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2
9	Se dispone de protecciones o defensas en las partes peligrosas de las máquinas y equipos?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	La iluminación en todas las áreas es suficiente para prevenir accidentes?	2	3	3	1	3	3	1	3	3	1
11	El orden y la limpieza son condición natural de trabajo?	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
12	El orden y limpieza son generales en todas las áreas e instalaciones?	9	9	9	8	9	9	8	9	9	8
13	La responsabilidad de orden y limpieza está adecuadamente asignada y controlada?	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
14	Se conocen las posibles enfermedades ocupacionales relacionadas con la actividad y se toman las medidas preventivas?	5	1	6	9	1	6	9	1	6	9
15	Se dispone de un servicio adecuado de primeros auxilios adecuado para la empresa?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	Se realizan inspecciones médicas periódicas a todo el personal?	5	1	5	8	1	5	8	1	5	8
17	Se ha realizado estudios de contaminación ambiental y se han tomado acciones correctivas?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL DE PUNTOS										57	
PORCENTAJE										34	

SISTEMA DE CALIDAD

1	Hay políticas relativas a la administración, y a la calidad ?	5							4	5
2	La empresa tiene claramente definida una estructura de documentación para la empresa de acuerdo a normas internacionales: Manual de Calidad, Manuales de Procedimientos, Instrucciones de trabajo, Registros?	5							4	5
3	Existe una metodología interna para la elaboración de procedimientos?	3							1	5
4	La documentación interna es revisada, evaluada y mejorada periódicamente?	1							1	1
5	Existe un procedimiento efectivo de difusión del Sistema de Calidad al interior de la empresa?	1							1	1
6	La empresa posee personal capacitado para realizar auditorías internas de calidad?	1							1	1
7	Existen métodos para determinar políticas y objetivos?	1							1	1
8	Existen registros del entrenamiento interno y de los resultados obtenidos?	1							1	1
9	Existe un relacionamiento adecuado entre los planes a largo plazo y a corto plazo?	1							1	1
10	Hay una delegación adecuada a todos los niveles?	4							1	6

11	Existe una cooperación permanente entre todas las divisiones?	6	6	5
12	Se está trabajando en reuniones de mejoramiento a todo nivel?	1	1	1
13	Hay conciencia total sobre calidad, autocontrol y su importancia?	5	5	5
14	Se ha implementado un sistema de sugerencias?	5	3	6
15	Se realiza una evaluación y revisión permanente de la calidad?	1	1	1
16	Se han realizado auditorías internas y externas de calidad?	1	1	1
17	Se trabaja en capacitación para subcontratistas y proveedores?	1	1	1
18	Hay un adecuado flujo de información externa?	6	5	6
19	Existe una selección de problemas y temas importantes a transformar en proyectos?	1	1	1
20	Se realiza un análisis de los procesos y se utilizan estos resultados?	1	1	1
21	Hay métodos para fijar, revisar y retirar normas?	1	1	1
22	Existe un sistema de normas?	1	1	1
23	Se utilizan métodos estadísticos en la fijación de normas?	1	1	1
24	Hay procedimientos establecidos para el desarrollo de nuevos productos?	1	1	1
TOTAL DE PUNTOS		53		
PORCENTAJE		22		

PUNTAJE DE LOS FACTORES		
1	ADMINISTRACION	28
2	MERCADEO Y VENTAS	24
3	RECURSOS HUMANOS	32
4	RECURSOS FINANCIEROS	59
5	PROVEEDORES Y COMPRAS	80
6	MANTENIMIENTO	25
7	CONTROL DE CALIDAD	26
8	DEPARTAMENTO LEGAL	20
9	SISTEMAS DE INFORMACION	24
10	SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL	34
11	SISTEMA DE CALIDAD	22
PORCENTAJE PROMEDIO		34



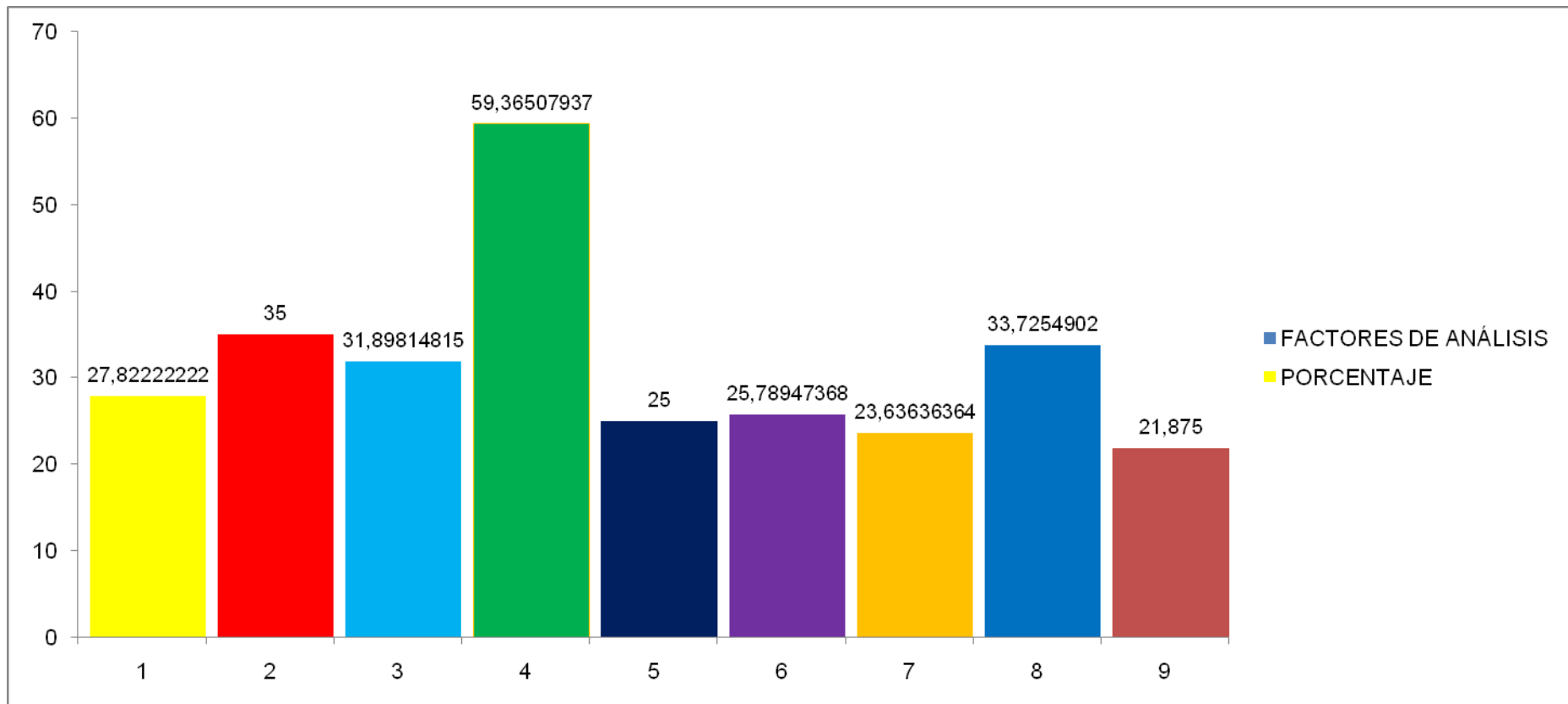
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL		
CAMPUS ARTURO RUIZ MORA		
ENTREVISTA FORMAL AL CLIENTE INTERNO		
OBJETIVO: ANALIZAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN CEMOPLAF		
ADMINISTRACION		
1	La Dirección está realmente comprometida con el Cambio permanente?	4
2	Posee información sistematizada sobre Dependencias Gubernamentales, organismos comerciales e industriales, organizacione gremiales relacionadas a su empresa?	4
3	Disponen de un servicio encargado de distribuir la información?	2
4	Para cada reunión importante se establece un reporte?	2
5	Posee un flujograma de información en el cual figuren las relaciones y comunicaciones entre las diferentes áreas o dependencias de la empresa?	1
6	Existen procedimientos normalizados para llevar y comunicar la informacion entre las diferentes secciones o unidades (formatos, memos, vales, etc), así como almacenamiento (archivo) para su pronta recuperación.?	3
7	La información es procesada, analizada y utilizada adecuadamente.?	2
8	Ha definido claramente la filosofía corporativa? (Misión, visión, valores)	3
9	Se ha hecho la difusión de la filosofía corporativa en toda la organización?	2
10	La planificación estratégica de la empresa es revisada al menos dos veces por año?	2
11	Posee objetivos definidos con respecto a obtención de beneficios?	2
12	Posee objetivos definidos con respecto a la expansión?	2
13	Posee objetivos definidos con respecto a la productividad?	2
14	Tiene un orden de prioridades establecidas para el logro de sus objetivos?	2
15	Tiene coherencia en torno a la política y objetivos establecidos?	2
16	Se planifican todas las actividades para alcanzar los objetivos?	2
17	Se revisa periódicamente y se hace el seguimiento para que los planes se cumplan estrictamente?	2
18	Dispone de manuales de procedimientos perfectamente desarrollados para toda la organización?	2
19	Posee mecanismos de control necesarios para tomar decisiones oportunas y eficaces?	4
20	Su organización es lo suficientemente flexible?	4
21	Disponen de un sistema base para la toma de decisiones?	4
22	Disponen de un sistema base para las negociaciones?	4
23	Tiene organigramas adecuados y puestos al día, tanto a nivel de departamentos como gerencial?	2
24	Se dispone de presupuesto por cada área funcional de la empresa?	4
25	Los problemas de carácter rutinario son resueltos consultando a las instancias superiores, por cada dependencia o unidad ?	4
	TOTAL DE PUNTOS	70
	PORCENTAJE	28
MERCADEO Y VENTAS		
1	Posee un departamento de mercadeo y ventas bien definido con objetivos y planes preestablecidos?	1
2	Ha analizado las preferencias y necesidades de los clientes en relación a las características que deben reunir sus productos y servicio?	1
3	Puede anticipar los cambios de las necesidades en sus clientes actuales y potenciales?	8
4	Responde adaptando sus productos o servicios a los cambios en las necesidades de sus clientes?	1
5	Conoce la distribución geográfica de sus clientes?	8
6	Lleva registros sobre las ventas realizadas por zonas y por clientes?	8
7	Posee un sistema para el análisis de sus clientes actuales ?	1
8	Conoce cuántos y quiénes son sus clientes potenciales?	1
9	Todos ellos conocen sus productos?	1
10	Existe un clima relacional agradable entre la empresa y sus clientes?	5
11	Sus clientes estan realmente satisfechos de sus productos y servicios?	8
12	Cuando los cliente se quejan pasa la información inmediatamente a la persona y división que deben recibirla?	8
13	Se ha esforzado en sacar a la luz las quejas latentes que puedan tener los clientes?	6
14	Respeto con exactitud la fecha de entrega de sus productos?	7
15	Conoce las características de la competencia, sus fortalezs y debilidades?	6

16	Efectúa estudios de mercado para conocer la situación y tendencias de la demanda de sus productos?	1
17	Tienen definido un porcentaje de sus ventas para estudios de mercado?	1
18	Utilizan estrategias de mercadeo renovadas cada año?	1
19	Ha realizado promociones de ventas y ha medido sus resultados?	1
20	Conoce con exactitud el porcentaje de mercado ocupado por su producción?	1
21	Sabe que hacer para aumentar su participación en el mercado?	1
22	Aplica criterios bien definidos para la fijación de precios y condiciones de venta?	1
	TOTAL DE PUNTOS	77
	PORCENTAJE	35
RECURSOS HUMANOS		
1	Consideran al Recurso Humano como el elemento fundamental del éxito corporativo?	5
2	Todos los empleados, ejecutivos y colaboradores tienen suficiente motivación? Cómo lo demuestran?	4
3	Disponen de un presupuesto anual para capacitación acorde al tamaño de la empresa?	4
4	Sus principales ejecutivos asisten más de cuatro veces por año a seminarios?	3
5	Se desarrolla al máximo todo el potencial de todo el personal?	2
6	Se estimula la automejora del personal?	4
7	El ambiente de trabajo en todas las áreas es excelente?	3
8	Entrenan un día a todos sus colaboradores antes de su primer día de trabajo?	4
9	Entrenan durante ese día a su personal en sus valores y la filosofía de la empresa?	4
10	Las funciones y la correspondiente asignación de responsabilidades están especificadas por escrito?	3
11	Los encargados de cada puesto tienen pleno conocimiento de sus funciones y las de los demás?	2
12	Existe personal responsable de las descripciones y clasificaciones?	4
13	Posee algún sistema objetivo para la clasificación y valoración de los cargos?	3
14	La selección se realiza de acuerdo a una metodología con base a los requisitos de los cargos?	4
15	La empresa posee información sobre las clasificaciones de cargos en otras empresas similares y su situación relativa?	4
16	Existe un sistema de evaluación periódica del trabajador para fines de ascenso y aumento?	3
17	Otorga incentivos o estímulos por producción, asistencia al trabajo, sugerencias para mejoras?	2
18	Los incentivos de producción se fijan con base a estudios técnicos de productividad?	4
19	Conoce las políticas salariales de otras empresas del ramo?	3
20	Para los cargos conexos relacionados, o de una misma área se han identificado los diferentes niveles de forma que el trabajador pueda conocer sus posibilidades de ascensos en la empresa? Plan de carrera	4
21	La ocupación de cargos vacantes se da con promociones internas?	4
22	Su personal tiene un bajo stress durante la mayor parte del año?	3
23	Sus ejecutivos y el personal en general consideran ser bien pagados?	2
24	El índice de rotación del personal es inferior al 5%?	4
	TOTAL DE PUNTOS	77
	PORCENTAJE	32
RECURSOS FINANCIEROS		
1	Conocen y saben utilizar al máximo el crédito de sus proveedores?	7
2	Conocen y saben utilizar al máximo el crédito de sus bancos?	7
3	Mantiene buenas relaciones con los bancos?	6
4	Posee políticas de financiamiento referidas a inversiones, compras y créditos a los clientes?	3
5	Tiene sistematizada la información interna requerida para toma de decisión en materia de financiamiento?	7
6	Posee información sistematizada de las diversas fuentes de financiamiento y de sus posibilidades de utilización?	7
7	Se toman en cuenta, para la planificación del presupuesto, datos estadísticos de años anteriores?	6
8	El presupuesto de gastos se distribuye según departamentos y unidades, y según el tipo de gastos?	3
9	Se efectúa la planeación del presupuesto del año siguiente, para los diferentes gastos, en base a un pronóstico de ventas y registros de producción del año?	7
10	Conoce sus puntos de equilibrio por producto o mezcla de productos?	7
11	Conocen cuántos y cuáles son los productos que representan el 80% de sus ventas?	6
12	Conocen cuántos y cuáles son los productos que representan el 80% de sus ganancias?	3
13	Comparan anualmente sus costos a normas internacionales?	7
14	El presupuesto es controlado y analizado periódicamente (mensual o trimestralmente) con el fin de estudiar los ajustes necesarios?	7
15	Disponen de indicadores señalando cada semana la salud de su empresa?	6

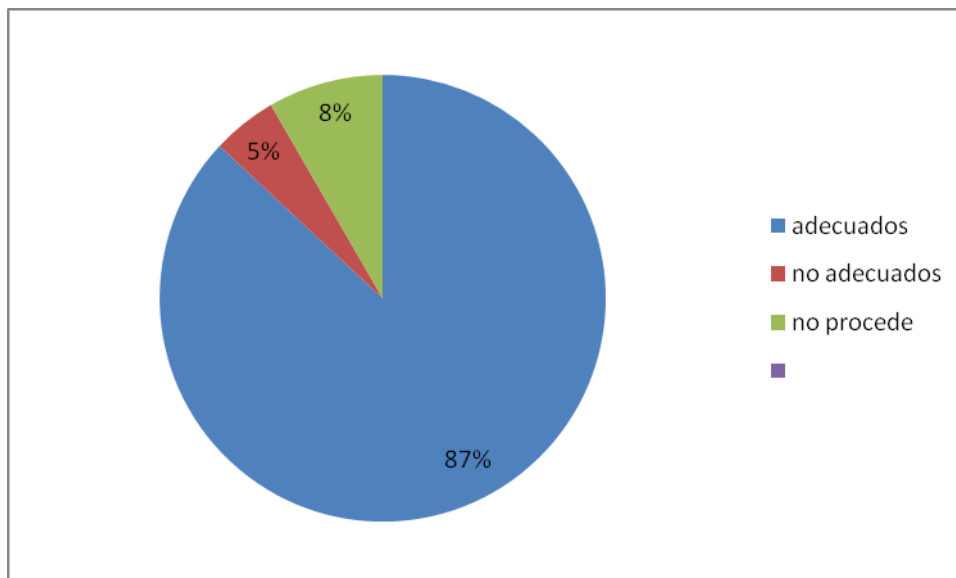
16	Estudian la posibilidad de adquirir tecnología para mejorar sus resultados?	3
17	Tratan de optimizar al máximo sus activos?	7
18	Existe un buen conocimiento por parte de los jefes de departamento acerca de los detalles de su presupuesto?	7
19	Tiene establecido algún sistema de registro de los costos por departamento y del proceso que permita el conocimiento de los diferentes gastos de la empresa?	6
20	Posee un sistema que le garantice el conocimiento veraz de los costos unitarios por producto?	3
21	Existe un programa definido para la revisión periódica de los costos y su comparación con valores estándares a fin de averiguar las variaciones o desviaciones que han ocurrido, la importancia de las mismas y sus causas?	7
22	La información obtenida de la revisión periódica de los costos se transforma en decisiones claramente orientadas a la reducción de los factores negativos?	7
23	Posee registros que permitan llevar el balance general de la misma?	6
24	Los datos contables que se llevan en los diferentes libros están al día?	3
25	Posee balances de cierre del último ejercicio y estado de ganancias y pérdidas para el último semestre?	7
26	Reciben siempre los pagos de sus clientes a la fecha prevista?	7
27	Siempre pagan a sus proveedores a la fecha prevista?	6
	TOTAL DE PUNTOS	160
	PORCENTAJE	59
MANTENIMIENTO		
1	Posee personal adecuado en cantidad y calificación para realizar el mantenimiento preventivo y para corregir las fallas más frecuentes?	5
2	La ubicación de la unidad de mantenimiento en el organigrama es adecuada de acuerdo a las dimensiones de la empresa y los recursos asignados a esta?	1
3	Ha evaluado los trabajos de mantenimiento a realizar con personal propio o a través de subcontratación, de acuerdo a la frecuencia en las fallas, costo de las alternativas?	5
4	Posee manuales de especificación de todos los equipos y sus condiciones de funcionamiento para poder realizar el mantenimiento de los mismos?	5
5	Ha establecido una política de repuestos en función de frecuencia de sustitución, facilidades de adquisición, plazos de entrega?	5
6	Atiende a la estandarización de equipos y herramientas, a fin de facilitar las tareas de mantenimiento, la búsqueda de repuestos y la reducción de los costos?	1
7	Tiene un programa de mantenimiento preventivo rutinario, ya sea con personal propio o contratado?	5
8	Son frecuentes las paradas por fallas en los equipos o maquinarias?	5
9	Tiene un stock de repuestos para las piezas de mayor uso y desgaste, de difícil adquisición o críticas?	1
10	Se utiliza en la planificación de los trabajos de cierta complicación diagramas de Gant, Pert u otra herramienta de planificación y control?	1
11	Se han establecido las secuencias de las actividades periódicas a seguir en el mantenimiento preventivo para cada máquina o equipo?	1
12	Se controla que los programas de mantenimiento se lleven a cabalidad?	1
13	Se hacen inspecciones periódicas del estado del equipo?	1
14	Se llevan registros de las fallas y sus causas por escrito?	1
15	Se llevan los cómputos de tiempo de parada y de los tiempos de reparación por fallas de los equipos o maquinarias?	1
16	Se llevan fichas de control de mantenimiento por equipo o maquinaria?	1
	TOTAL DE PUNTOS	40
	PORCENTAJE	25
CONTROL DE CALIDAD		
1	La empresa posee un organigrama de su organización de control de calidad, con sus funciones y responsabilidades?	1
2	Posee procedimientos escritos de todas las actividades que se realizan en el departamento de control de calidad?	5
3	El responsable del departamento de control de calidad tiene la suficiente autoridad para evitar la entrega de material o productos defectuosos y tomar las acciones correctivas?	1
4	Existe un plan de promoción sobre las ventajas de trabajar con calidad?	5
5	Existe inspección de recepción de todo el material que se adquiere?	7
6	Hay auto inspecciones durante el proceso de fabricación?	3
7	Hay una inspección final del producto?	3
8	Se tienen registros de todos los resultados de inspecciones y ensayos efectuados?	2
9	Posee suficientes medios de control internos o externos para ensayos?	2
10	Los planes de muestreo son diseñados considerando porcentajes de defectuosos preestablecidos?	2
11	Ha clasificado los defectos según su importancia?	2
12	Los supervisores son informados inmediatamente cuando se producen defectos?	2
13	Existe un sistema de información sobre los defectos al interior de la organización, con el fin de encontrar posibilidades de mejora?	2
14	La precisión y exactitud de los medios de control son los adecuados para tomar acciones correctivas?	2
15	Se capacita al personal en conceptos y métodos estadísticos?	2

16	Está definida la secuencia a seguir para los materiales no satisfactorios (retrabajo, desecho, localización)?	2
17	Se inspecciona el material recuperado?	2
18	Existen programas de calibración periódica de los equipos e instrumentos de control?	2
19	Se efectúa la reparación o sustitución del equipo de medida cuando está defectuoso?	2
	TOTAL DE PUNTOS	49
	PORCENTAJE	26
SISTEMAS DE INFORMACION		
1	El hardware y software están acordes a la tecnología existente?	3
2	El departamento de sistemas asesora a los otros departamentos en seleccionar software y hardware?	3
3	Su sistema cubre los aspectos financieros, inversiones, personal, contabilidad?	2
4	Existe un sistema de información gerencial?	2
5	Existen procedimientos para mantener la seguridad y el respaldo del sistema?	3
6	El procesamiento de datos y bases de datos son adecuados para el tamaño de la empresa?	2
7	Mantiene un sistema de actualización permanente de sus bases de datos	3
8	Sus sistemas están integrados para todas las áreas de la empresa, desde ventas, producción, inventarios, sistemas recursos humanos, sistema de información gerencial	2
9	La empresa mantiene políticas y procedimientos para asegurar la compatibilidad de los sistemas usados?	1
10	Todo el software tiene licencia de uso?	2
11	Se capacita permanentemente al personal en el manejo del software y hardware?	3
	TOTAL DE PUNTOS	26
	PORCENTAJE	24
SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL		
1	Existe un Comité de Seguridad Industrial y una persona responsable del mismo?	6
2	Se llevan estadísticas, registros y/o reportes de los accidentes de trabajo?	1
3	Se han implementado acciones correctivas para las causas de accidentes de los últimos seis meses?	1
4	Se da capacitación sobre seguridad en el trabajo a los trabajadores de la empresa?	2
5	Se colocan avisos promoviendo el trabajo seguro y/o advirtiendo acerca de áreas y/o condiciones peligrosas?	1
6	El encargado de seguridad realiza inspecciones periódicas para detectar condiciones de trabajo inseguras?	1
7	Se proporciona el equipo de seguridad necesario a todo el personal de la empresa?	2
8	Se observan y cumplen las normas de prevención de incendios y otras normas de seguridad industrial?	1
9	Se dispone de protecciones o defensas en las partes peligrosas de las máquinas y equipos?	1
10	La iluminación en todas las áreas es suficiente para prevenir accidentes?	2
11	El orden y la limpieza son condición natural de trabajo?	9
12	El orden y limpieza son generales en todas las áreas e instalaciones?	9
13	La responsabilidad de orden y limpieza está adecuadamente asignada y controlada?	9
14	Se conocen las posibles enfermedades ocupacionales relacionadas con la actividad y se toman las medidas preventivas?	5
15	Se dispone de un servicio adecuado de primeros auxilios adecuado para la empresa?	1
16	Se realizan inspecciones médicas periódicas a todo el personal?	5
17	Se ha realizado estudios de contaminación ambiental y se han tomado acciones correctivas?	1
	TOTAL DE PUNTOS	57
	PORCENTAJE	34
SISTEMA DE CALIDAD		
1	Hay políticas relativas a la administración, y a la calidad ?	5
2	La empresa tiene claramente definida una estructura de documentación para la empresa de acuerdo a normas internacionales: Manual de Calidad, Manuales de Procedimientos, Instrucciones de trabajo, Registros?	5
3	Existe una metodología interna para la elaboración de procedimientos?	3
4	La documentación interna es revisada, evaluada y mejorada periódicamente?	1
5	Existe un procedimiento efectivo de difusión del Sistema de Calidad al interior de la empresa?	1
6	La empresa posee personal capacitado para realizar auditorías internas de calidad?	1
7	Existen métodos para determinar políticas y objetivos?	1
8	Existen registros del entrenamiento interno y de los resultados obtenidos?	1
9	Existe un relacionamiento adecuado entre los planes a largo plazo y a corto plazo?	1
10	Hay una delegación adecuada a todos los niveles?	4
11	Existe una cooperación permanente entre todas las divisiones?	6

12	Se está trabajando en reuniones de mejoramiento a todo nivel?	1
13	Hay conciencia total sobre calidad, autocontrol y su importancia?	5
14	Se ha implementado un sistema de sugerencias?	5
15	Se realiza una evaluación y revisión permanente de la calidad?	1
16	Se han realizado auditorías internas y externas de calidad?	1
17	Se trabaja en capacitación para subcontratistas y proveedores?	1
18	Hay un adecuado flujo de información externa?	6
19	Existe una selección de problemas y temas importantes a transformar en proyectos?	1
20	Se realiza un análisis de los procesos y se utilizan estos resultados?	1
21	Hay métodos para fijar, revisar y retirar normas?	1
22	Existe un sistema de normas?	1
23	Se utilizan métodos estadísticos en la fijación de normas?	1
24	Hay procedimientos establecidos para el desarrollo de nuevos productos?	1
	TOTAL DE PUNTOS	53
	PORCENTAJE	22
PUNTAJE DE LOS FACTORES		
1	ADMINISTRACION	28
2	MERCADEO Y VENTAS	35
3	RECURSOS HUMANOS	32
4	RECURSOS FINANCIEROS	59
6	MANTENIMIENTO	25
7	CONTROL DE CALIDAD	26
9	SISTEMAS DE INFORMACION	24
10	SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL	34
11	SISTEMA DE CALIDAD	22
	PORCENTAJE PROMEDIO	34



Opciones	No de encuestados	Porcentaje
adecuados	333	86,95
no adecuados	18	4,70
no procede	32	8,36
		0,00
total	383	100,00



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

Anexo # 3

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
CAMPUS ARTURO RUIZ MORA



ENCUESTA

OBJETIVO: Recabar información real y veraz del mercado meta, con el fin de conocer si el servicio de delicatessen tendrá aceptación o no en Santo Domingo.

DIRIGIDO A: Usuarios reales y potenciales de Cemoplaf, Centro No. 18

INSTRUCTIVO: CON SU CRITERIO RESPONDA EL CUESTIONARIO DE PREGUNTAS MARCANDO CON UNA (X) EN EL CASILLERO DE SU ELECCIÓN

RECUERDE QUE SU INFORMACIÓN NOS PERMITIRÁ SATISFACER SUS NECESIDADES

PREGUNTAS

1.- ¿Conoce las actividades que realiza CEMOPLAF, Centro No. 18 en Santo Domingo?

No.	OPCIONES	RESPUESTA
1	SI	
2	NO	

¿porqué?.....

2.- ¿Conoce los servicios que presta al usuario CEMOPLAF, Centro No. 18?

No.	OPCIONES	RESPUESTA
1	TODOS	
2	EN PARTE	
3	NINGUNO	

¿porqué?.....

3.- ¿Usted utiliza los servicios que presta la institución de forma?

No.	OPCIONES	RESPUESTAS
1	Regular	
2	Ocasional	
3	Primera vez	
4	Nunca	

4.- ¿Se siente satisfecha por atención recibida por parte del personal que labora en CEMOPLAF, Centro No. 18?

No.	OPCIONES	RESPUESTAS
1	SI	
2	NO	

¿porqué?.....

5.- ¿El personal que labora en la CEMOPLAF, Centro No. 18 cumple con el horario de atención establecido para el usuario?

No.	OPCIONES	ENCUESTADOS
1	SI	
2	NO	
3	NO PROCEDE	

6.- ¿Las instalaciones de la institución son adecuadas para brindar un buen servicio al usuario?

No.	OPCIONES	ENCUESTADOS
1	SI	
2	NO	
3	NO PROCEDE	

7.- ¿Los precios que cobra la institución por sus servicios son?

No.	OPCIONES	ENCUESTADOS
1	ADECUADOS	
2	NO ADECUADOS	
3	NO PROCEDE	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS		
Perspectivas	FCEs	Objetivos Estratégicas	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Incrementar la rentabilidad	1. Maximizar las utilidades	1. Rentabilidad	Ingresos menos gastos y operacionales	Mensual
	Reducir gastos administrativos	2. Control técnico de gastos de personal	2. productividad	atenciones mensuales de usuarios sobre inversión en personal	Mensual
	Crecer en el mercado	3. Incrementar los ingresos de la	3. Valor para accionistas	Rentabilidad sobre inversión	semestral
ENFOQUE AL CLIENTE	Garantizar la atención médica al usuario	5. Brindar diferenciación en el servicio al usuario	5. Grado de percepción en el usuario	Calificación óptima del servicio / número de atenciones	Diario
	garantizar precio y calidad en sus servicios	6. Ofrecer precios competitivos	6. % de atenciones efectivas	(número de atenciones efectivas / numero de atenciones programadas)* 100	Diario
	Mantener la fidelidad del usuario con la institución	4. Incrementar servicios médicos	4. Volumen de atenciones de estos servicios	Número de atenciones realizadas	Diario
EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	Administración productiva	9. Gestionar administrativamente todos los procesos de la empresa	9. Competitividad de la empresa	Efectividad de las operaciones	Mensual
	Calidad en el proceso de servicio	8. Mejorar la atención médica al	8. Nivel de satisfacción del usuario	Número de reclamos del usuario	Semanal
	Organización estructurada	10. Diseñar e implementar	10. Eficiencia de ciclo	tiempo de valor/tiempo total	Diario
DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	Desarrollo del Personal	7. Cumplimiento del manual de funciones dispuesto para el personal	7. Funcionalidad de las operaciones	Número de errores en las operaciones	Diario
		12. Capacitar al personal	12. % de empleados certificados en sus competencias	% de nivel de dominio de capacidades y conocimientos de las personas para desempeñar su número de atenciones efectivas / total de atenciones	Trimestral
	Salud y Seguridad ocupacional	13. Mejorar la productividad del	13. % de atenciones efectivas		Diario
		14. Asegurar la salud y seguridad del personal	14. Número de personas con afección de salud por el trabajo	Número de días de ausencia del personal por enfermedades laborales	Mensual
Bienestar y Satisfacción	11. Mejorar el ambiente de trabajo para evitar la rotación	11. Clima laboral	% de satisfacción del empleado superior al 70%	Semestral	

		METAS				MEDIOS			
Fuente de Captura de Datos	Niveles	Meta enero 2011	Meta junio 2011	Variaciones 	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
Estados financieros	10%	12%	15%	10% / 15%	Contador	Inversión en sistema de información administrativo	Asesoría Externa (NEGONO)	noviembre	diciembre
Estados financieros	8%	8%	9%	8% / 9%	Contador				
Estados financieros	5%	5%	7%	5%/7%	Director				
Banco de datos de calificador electrónico	alto	alto	alto	0	Administrador	Sistema de excelencia en el servicio diferenciado al usuario	Director Cemoplaf No.18	noviembre	diciembre
Reporte de atenciones	80%	80%	90%	80%/90%	Administrador				
Reporte de atenciones	250 usuarios por mes	250 usuarios	300 usuarios	250 u/300 u	Administrador	Investigación de mercado de nuevos servicios	Director Cemoplaf No.18	diciembre	marzo
Registro de operaciones	90%	90%	955	90%/95%	Director	Implementación de equipo de control biométrico de huella dactilar	Asesoría Externa (NEGONO)	noviembre	diciembre
Reporte de Reclamos	95,00%	95%	98%	95%/98%	Director				
Reporte de Reclamos	95%	95%	98%	95%/98%	Director				
Registro de operaciones	0	0	0	0	Director	Evaluación y mejora del clima organizacional	Director Cemoplaf No.18	noviembre	junio
Reportes de competencias por empleado y área	85%	85%	88%	85%/88%	Director	Capacitación al personal	Director Cemoplaf No.18	enero	junio
Reporte de Reclamos	90%	90%	95%	90%/95%	Director				
Reportes de ausentismo	1 / mes	1/mes	0	1/0 mes	Director	Equipos de Mejora continua en la comunicación de la institución	Director Cemoplaf No.18	enero	junio
Encuesta clima	> 70%	> 70%	> 80%	> 70%/> 80%	Director				

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Javier Peralvo Arias

VALORES

INSTRUCCIONES:
 Califique cada aspecto de acuerdo a los siguientes criterios:
 no cumple con las expectativas = 0
 si cumple con las expectativas = 1
 eventualmente supera las expectativas = 2
 en la mayoría de los casos supera las expectativas = 3

FORMATO MODELO

TRIMESTRE 1

- A AMOR**
- 1 ¿Asume y reconoce sus errores?
 - 2 ¿Practica y fomenta el no atribuirse el mérito de otros?
 - 3 ¿Respetar distintas creencias, valores y estilos en el aspecto personal y laboral?
- B COMPROMISO**
- 4 ¿Participa activamente en los procesos de cambio de la organización?
 - 5 ¿Muestra entusiasmo en la ejecución su trabajo?
 - 6 ¿Busca su autocapacitación y desarrollo?
 - 7 ¿Busca alcanzar las metas?
 - 8 ¿Realiza su trabajo sin necesidad de supervisión?
- C CALIDAD**
- 9 ¿Actúa y sigue instrucciones y políticas institucionales?
 - 10 ¿Propone soluciones a problemas de manera rápida y eficazmente?
 - 11 ¿Orienta su trabajo a la satisfacción permanente del cliente?
 - 12 ¿Realiza su trabajo con calidad?
 - 13 ¿Prioriza su trabajo en base a los objetivos estratégicos?
 - 14 ¿Es claro y oportuno en la ejecución de información de la gestión?
- D LIDERAZGO**
- 15 ¿Trata las discrepancias con conceptos y no va en contra de la persona?
 - 16 ¿Motiva y promueve en sus compañeros actividades tendientes al logro de los resultados?
 - 17 ¿Posee capacidad de negociación y soluciona situaciones conflictivas?
- E TRABAJO EN EQUIPO**
- 18 ¿La información que transmite formal e informalmente es real y completa?
 - 19 ¿Es organizado y metódico en su trabajo?
 - 20 ¿Mantiene buenas relaciones con sus compañeros?
 - 21 ¿Mantiene iniciativa y creatividad?
 - 22 ¿Tiene capacidad de escuchar y retroalimentar las opiniones de sus colegas?

AUTO EVALUACION	LÍDER	COMPAÑER O 1	COMPAÑER O 2	CLIENTE EXTERNO	SUBTOTAL	PROMEDIO/ GRUPO	CALIFICACION
3	1	3	1	2	6	2,1	69%
3	1	3	1	2	2		
3	1	3	1	3	2		
3	1	3	1	2	10	2,0	67%
3	1	3	1	3	2		
3	1	3	1	2	2		
3	1	3	1	1	2		
3	1	3	1	2	2		
2	2	3	1	2	12	2,0	66%
3	3	3	1	1	2		
3	0	3	0	3	2		
2	2	3	0	2	2		
3	2	3	0	2	2		
3	1	3	1	2	2		
3	2	3	0	3	6	2,1	71%
3	1	3	0	3	2		
3	2	3	0	3	2		
3	3	3	1	3	13	2,6	88%
3	3	3	1	3	2,6		
3	3	3	0	3	2,6		
3	3	3	0	3	2,4		
3	3	3	2	3	2,8		
2	3	3	3	3	2,8		

PROMEDIO TOTAL CALIFICACION

2,1
69%

FORMATO A DISEÑAR

VALORES

INSTRUCCIONES:
 Califique cada aspecto de acuerdo a los siguientes criterios:
 NO ALCANZA LOS PARÁMETROS ESTABLECIDOS = 0
 CUMPLE CON LOS PARÁMETROS ESTABLECIDOS = 1
 EN OCASIONES TIENE UNA ACTUACIÓN DESTACADA = 2
 SUPERA LOS PARÁMETROS Y EXPECTATIVAS ESTABLECIDAS PARA EL CARGO = 3

14	VALOR 4 ES:	0	0	0	0	0	0	0,0	0%	
15		0	0	0	0	0	0	0,0	0%	
16	VALOR 5 ES:	0	0	0	0	0	0	0,0	0%	
17		0	0	0	0	0	0	0,0	0%	
18		0	0	0	0	0	0			
19		0	0	0	0	0	0			
20		0	0	0	0	0	0			
21		0	0	0	0	0	0			
22		0	0	0	0	0	0			
		PROMEDIO TOTAL CALIFICACION						0,0		

Anexo # 4



software libre para innovar negocios

Ambato, 27 de octubre de 2010.

Señores,
CEMOPLAF
Atención: Ing. Patricio Pérez
Santo Domingo .-

REF: Adempiere ERP – CEMOPLAF

De mi consideración:

Tengo el agrado de elevar a su consideración la presente propuesta para la compra de un servicio de suscripción para la implementación de ADEMPIERE Sistema Gestión de Recursos Empresariales para la FERRETON.

La propuesta incluye:

- Información del Producto,
- Requerimientos Técnicos,
- Propuesta Técnica, y
- Propuesta Económica

Esperamos que nuestra propuesta cumpla con las expectativas de su organización y poder dar así comienzo a una relación de negocios a largo plazo.

Quedo a su disposición para aclarar cualquier duda o comentario con respecto al contenido de esta propuesta.

Atentamente,

Ing. Fabian Bayas Moscoso.
CONSULTOR INFORMATICO
NEGONO

1. Información del Producto.

ADempiere brinda una funcionalidad completa, fácil de usar y de primer nivel para empresas del rango medio. A diferencia de los sistemas tradicionales, ADempiere está organizado en procesos de negocios y no en módulos. Se suministra como un sistema unitario, integrado y completo, en lugar de una serie de módulos acoplados con transferencia de datos entre ellos. De esta manera el usuario obtiene una vista unificada del negocio, con procesos que involucran a toda la organización y no solo a unos cuantos departamentos o unidades tratados como islas. Con ADempiere tiene todos los módulos en uno. Esta integración se aplica tanto al CRM (Administración de Relación con el Cliente), el Web Store (tienda web), como a la información del ERP tradicional.

Organización de ADempiere – Procesos de Negocios

<i>Procesos de ADempiere ERP & CRM</i>						
Módulo Tradicional	Cotización a Ingresos	Requisición a Pago	Admin. de Clientes	Admin. de Socios	Abastecimiento	Análisis de Resultados
Contabilidad General						*
Cuentas a Pagar		*			*	*
Cuentas a Cobrar	*		*			*
Orden de Compra		*	*		*	*
Orden de Ventas	*		*		*	*
Inventario	*	*	*		*	*
Activo Fijo						*
CRM	*		*	*	*	

La tabla anterior muestra cómo se ven los procesos de ADempiere respecto a los módulos encontrados en los sistemas propietarios tradicionales.

Conceptos de ADempiere

ADempiere proporciona servicios a múltiples clientes. Cada uno de ellos es una entidad, tal como una compañía padre o de máximo nivel equivalente. Cada cliente entonces tiene múltiples subsidiarias, departamentos, divisiones, llamadas organizaciones.

Se permiten efectuar transacciones entre las organizaciones. Por ejemplo, un pago por una organización de un gasto para otra organización resultará automáticamente en una

transacción inter-organización en ambas, además de las entradas por el pago y el gasto.

Cada entidad externa con la cual la organización efectúa transacciones de negocio se denominan socios de negocios. Por ejemplo, clientes y proveedores son socios de negocios. Los empleados también son tratados como socios de negocios.

Cada transacción está asociada con un documento. Por ejemplo, facturas de venta, recibo de materiales, documentos de entregas, pagos a proveedores o recibos de clientes. Cada documento tiene predefinido un número de documento automático y es almacenado bajo ese número. También es posible adjuntar imágenes para cada documento. Además, para cada documento el usuario puede definir las consecuencias contables causadas por el procesamiento del mismo.

Proceso de Cotización a Ingresos

Cubre los procesos de negocios utilizados para la creación de cotizaciones, administración de ordenes de venta, facturación y recepción de dinero por cobranzas. Esta funcionalidad se integra con la Administración de la Cadena de Suministro (SCM) y con la Administración de Relaciones con el Cliente (CRM) de ADempiere. En sistemas tradicionales, esta funcionalidad se encuentra en los módulos de ordenes de venta y cuentas a cobrar.

Proceso de Requerimiento a Pagos

Cubre el proceso de negocio utilizado para la creación de ordenes de compra, procesamiento de facturas de proveedores y pagos efectuados. Se integra con la Administración de la Cadena de Suministro (SCM). Esta funcionalidad se encuentra generalmente en los módulos de compras y cuentas a pagar.

Administración de Ítems Pendientes

Cubre el proceso de negocio utilizado para la creación de ordenes de compra, procesamiento de facturas de proveedores y pagos efectuados. Se integra con la Administración de la Cadena de Suministro (SCM). Esta funcionalidad se encuentra generalmente en los módulos de compras y cuentas a pagar.

Administración de Relaciones con el Cliente (CRM)

Es un módulo integrado que provee una vista lógica de todas las actividades relacionadas con clientes y prospectos. En contraste con los sistemas de CRM tradicionales, no existe la necesidad de efectuar procesos batch ni sincronizaciones con la funcionalidad del backoffice.

Administración de Relaciones de Socios

La Administración de Relaciones de Socio liga diferentes clientes uno al otro, posibilitando manejar la distribución principal, pedidos de servicio, y gastos de marketing. Ello facilita la provisión de servicios compartidos (centralizados) de una entidad organizacional a otras

entidades organizacionales. Esta funcionalidad posibilita a las organizaciones que son propietarias de partes u otras organizaciones enteras (tales como operaciones de franquicias), a proveer servicios centralizados para las operaciones remotas. 2.

Administración de la Cadena de Suministro (Abastecimiento)

Cubre todas las actividades de administración de materiales, incluyendo recepciones, entregas, movimientos y administración y procesamiento de tomas de stock e inventarios

Análisis de Resultados

Cubre el costeo y dimensiones contables de la aplicación. Esta funcionalidad generalmente se encuentra en los módulos de Reportes y Contabilidad General, como también en los módulos que generan entradas contables.

Web Store y Autoservicio

El Web Store de ADempiere, permite a una organización mantener y operar mediante la web. La información disponible en el web store es compartida con la aplicación estándar, sin requerirse sincronización ni integración adicionales. Los componentes del web store pueden ser customizados para adecuarse al look-and-feel del sitio web existente, proporciona además la posibilidad funcional de un auto servicio para permitir a los Socios de Negocio ver sus propias transacciones online con un apropiado nivel de seguridad.

Administración de la Producción.

Adempiere tiene la posibilidad de gestionar la producción en una empresa industrial o de manufactura permitiendo vincular la cadena de suministro con el proceso productivo, así como también calcular los costos de producción.

Nomina.

Adempiere mantiene también su nomina de personal con varias características de funcionalidad que le permitirán de una forma sencilla almacenar la información de sus empleados y rol de pagos

2. Requerimientos Técnicos.

A continuación describimos los requerimientos (Humano, Hardware y Software) mínimos y la infraestructura recomendada para la Instalación y Funcionamiento sobre la que se debería instalar el sistema ADEMPIERE Sistema ERP.

Oficina Principal

- 1 Técnico
- 1 Servidor

- Estaciones Cliente (PC), tantas como puntos de atención desee
- Impresoras
- Comunicaciones e Instalaciones básicas

Servidor:

- 1 Procesador Pentium Core Duo (Mínimo), XEON (Óptimo)
- Memoria: 2 GB (Mínimo), 4 GB (Óptimo)
- Capacidad de Disco: 40 GB (Mínimo), 100 GB (Óptimo)
- Tarjeta de Red 100 BT
- Unidad de Cinta (para Back Ups)
- Windows 2003 Server o Linux Centos 5.2
- Oracle 10g o PostGreSQL 8.4 para Servidor

Estación Cliente:

- Pentium IV
- Memoria: 256 MB (Mínimo), 1 GB (Óptimo)
- Capacidad de Disco: Lo que requiera el Sistema Operativo
- Tarjeta de Red 10/100 BT
- Windows XP/Vista/7 o Linux Ubuntu 10.4
- Cliente MV Java

Impresoras:

- Impresora para punto de venta (recomendable) o Matricial
- Impresora Láser, 16 páginas por minuto

Comunicaciones e instalaciones básicas:

- Hub-Switch 8 puertos de comunicaciones (dependerá del número de estaciones a conectarse)
- Router TCP/IP: 1 puerto LAN y 1 Puerto WAN
- Canal de comunicaciones entre dos puntos
- 64 KBPS (128 KBPS recomendable) Clear Channel, Radio o Satélite
- UPS 3 KVA (o acorde con el hardware a utilizarse)
- Cableado estructurado nivel 5 o 5e.

Agencias y/o Sucursales:

- Estaciones Cliente (PC), tantas como puntos de atención desee (Ventanillas de público e internas)
- Impresoras
- Comunicaciones

3. Propuesta Técnica.

El desarrollo del trabajo está dividido en etapas y tareas. Al final de cada etapa existe un punto formal de aprobación y un entregable del trabajo realizado.

ETAPA I – REVISION Y ANALISIS DEL SISTEMA

DESCRIPCIÓN:

Se realizará una presentación del sistema, definición detallada de lo que debe realizar, seleccionará la solución y técnica más adecuada para la personalización y parametrización del sistema. Como resultado final se tendrá el documento de especificaciones funcionales. Esta etapa será responsabilidad de la contraparte técnica de la FERRETON y será apoyada por el grupo de consultores de NEGONO.

TAREAS:

- EXPONER A DETALLE LA FUNCIONALIDAD DEL SISTEMA
- ANALIZAR LOS REQUERIMIENTOS DEL USUARIO
- PARTICIPAR EN LA DEFINICION DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS
- NECESARIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA PROPUESTO
- REALIZAR EL ANALISIS DEL SISTEMA
- SELECCIONAR LA ARQUITECTURA MAS ADECUADA

ETAPA II – PERSONALIZACION DEL SOFTWARE APLICATIVO

DESCRIPCIÓN:

Con base a los requerimientos planteados y definidos claramente en el documento de especificaciones funcionales, se personalizará y parametrizará el software aplicativo.

TAREAS:

- ANALIZAR LOS REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA
- REALIZAR EL DISEÑO DEL SISTEMA
- MODIFICAR / CONSTRUIR LOS COMPONENTES DE SOFTWARE
- REALIZAR LAS PRUEBAS UNITARIAS DE LOS NUEVOS COMPONENTES

ENTREGABLES:

- Versión del software aplicativo
- Informe de la construcción del sistema

ETAPA III – INSTALACIÓN Y CONFIGURACIÓN GENERAL DEL SOFTWARE

DESCRIPCIÓN:

Instalar los programas ejecutables del sistema, configurarlos para que funcionen en la plataforma tecnológica de hardware y software de FERRETON, y parametrizar los módulos instalados de acuerdo a la funcionalidad provista.

TAREAS:

- INSTALAR LOS PROGRAMAS EJECUTABLES
- CONFIGURAR LOS MODULOS PROVISTOS
- PARAMETRIZAR SEGÚN LA FUNCIONALIDAD DISPONIBLE
- REALIZAR LAS PRUEBAS DE INSTALACIÓN DEL SOFTWARE

ENTREGABLES:

- Nueva versión del software aplicativo en funcionamiento
- Informe de la Instalación y Configuración General del software

ETAPA IV – MIGRACIÓN DE DATOS**DESCRIPCIÓN:**

Identificar los campos de datos a ser migrados para los módulos provistos, definir la estrategia de migración (conversión y/o poblamiento de archivos), organizar los equipos de trabajo (conversión de datos, ingreso de datos, validación de datos), migrar los datos al ambiente de producción, y verificar los datos migrados mediante cuadros y revisiones comparativas.

TAREAS:

- REVISAR LOS DATOS QUE DEBEN SER MIGRADOS
- DEFINIR LA ESTRATEGIA DE MIGRACIÓN
- CREAR EL AMBIENTE DE PRE-PRODUCCION
- CONSTRUIR LOS PROGRAMAS DE CONVERSIÓN DE DATOS
- POBLAR LOS ARCHIVOS EN EL AMBIENTE DE PRODUCCIÓN
- VALIDAR LOS DATOS MIGRADOS EN LOS DOS AMBIENTES
- CONSOLIDAR LOS DATOS MIGRADOS EN EL AMBIENTE DE PRODUCCION

ENTREGABLES:

- Ambiente de Producción con archivos de datos listos para la salida en vivo de los sistemas
- Informe de la Migración de Datos

ETAPA V – CAPACITACION A LOS USUARIOS**DESCRIPCIÓN:**

Preparar el material del instructor con ejercicios demostrativos de la funcionalidad de los módulos, y el material del participante que básicamente corresponderá al Manual del Usuario de cada módulo; habilitar el ambiente para el dictado del curso en las instalaciones de FERRETON, y proceder con la evaluación del curso, la misma que nos permitirá confirmar la eficacia de la capacitación y tomar las medidas correctivas necesarias, en caso de que amerite, durante el proceso.

TAREAS:

- PREPARAR EL MATERIAL DE CAPACITACION
- HABILITAR EL AMBIENTE DE CAPACITACION
- REALIZAR LAS SESIONES DE CAPACITACION
- REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL CURSO

ENTREGABLES:

- Manual del Usuario
- Evaluación de los participantes
- Funcionarios capacitados en la funcionalidad del sistema
- Informe de la Capacitación a los Usuarios

ETAPA VI – PUESTA EN MARCHA**DESCRIPCIÓN:**

Acompañar durante los cinco primeros días de la salida en vivo del sistema, y brindar soporte técnico para resolver cualquier eventualidad que pueda presentarse.

TAREAS:

- COORDINAR LAS ACCIONES PARA LA SALIDA EN VIVO DEL SISTEMA
- SUPERVISAR EL FUNCIONAMIENTO Y USO DEL SISTEMA, Y LOS PROCESOS

**DE CIERRE DIARIO
ENTREGABLES:**

- Módulos aplicativos en Producción
- Informe de la Puesta en Marcha de los sistemas

Duración del proyecto.

Estimación para todo el Proyecto		
No.	Etapas	Duración días-Hombre
1	Análisis del sistema	20 días
2	Personalización y parametrización del sistema	20 días
3	Instalación y configuración general	10 días
4	Migración de datos	30 días
5	Capacitación a los usuarios	5 días
6	Puesta en marcha	5 días
TOTAL Días laborables de 8 horas		90 días

4. Propuesta Económica.

Todos los valores monetarios de la presente propuesta están expresados en DOLARES NORTEAMERICANOS (USD) y corresponden a valores netos, es decir libre de impuestos.

Sistema	Precio
ADEMPIERE ERP - Compras - Ventas - Inventario - Nómina - Contabilidad	\$8.000,00
TOTAL	\$8.000,00

El precio incluye

- Derecho a usar el Sistema, sin límite en el número de usuarios
- CD de instalación de los Sistemas
- Capacitación a Usuarios acerca de la funcionalidad del Sistema
- Manual del Usuario

El precio No incluye

- Impuestos que se apliquen a este tipo de servicios que estén vigentes o que entren en vigencia durante el tiempo de desarrollo del proyecto.
- No incluye personalización, ni nuevas funcionalidades que el Cliente requiera incorporar a ADEMPIERE
- No incluye las actividades de migración de datos del sistema

Forma de Pago**CONTADO:**

50% a la firma del contrato

50% a la finalización de instalación y puesta en marcha del Sistema

Sistema	Precio
A la firma del contrato	\$4.000,00
A la instalación y puesta en marcha	\$4.000,00
TOTAL	\$8.000,00

Fuente: negono**Elaborado por:** Javier Peralvo Arias