

Capítulo IV



Cuadro de Mando Integral

4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1 DEFINICIÓN DEL TABLERO DE COMANDO (BSC)

El Cuadro de Mando Integral es "un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal".¹

Para la elaboración del BSC es necesario tener bien en claro tres definiciones que son medida, meta y medio.

4.1.1 Medida

Es la forma en la que se va a evaluar los objetivos estratégicos, la cual debe contener los siguientes preceptos.

KPI's

Key Performance Indicator o Indicador Clave de Desempeño, mide y garantiza el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Definición Operativa

Se refiere a la descripción detallada del KPI el cual contendrá su fórmula y el alcance del mismo.

Frecuencia de Revisión – Actuación

Se refiere a la frecuencia con la que el KPI será revisado, en base a la que se analizará y tomara decisiones con la información generada.

¹ ROBERT Kaplan and DAVID Norton, "The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press.

Fuente de Captura de Datos

Refiérase a las fuentes de captura de datos que se tendrán para cada uno de los KPI.

Nivel Base

Se refiere al nivel de desempeño actual del KPI o también denominado nivel base o de arranque, por razones obvias es el último dato que se tiene del indicador en el periodo anterior.

Tabla 4. 1. Medida de Perspectiva Financiera

Perspectiva	Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos	KPI'S	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Datos	Niveles
Financiera	Productividad Financiera Corto Plazo	Optimizar costos y gastos incrementando la productividad.	Variación de Gastos.	$(1 - (\text{Gastos periodo actual} / \text{Gastos año anterior})) * 100$	Trimestral	Reportes Financieros	1,98%
			Eficiencia en Gastos de Servicio y Ventas.	$(\text{Gastos de Servicios y Ventas} / \text{Ventas Reales} (\$)) * 100$	Trimestral	Reportes Financieros	36,70%
			Eficiencia en Costos.	$\text{Costo Estándar} / \text{Costo Real}$	Mensual	Reportes Financieros	0,9
			Justificación Administrativa.	$\text{Gasto personal administrativo} / \text{Ventas Reales} (\$)$	Trimestral	Reporte Financiero	0,13
	Productividad Financiera Mediano Plazo	Generar mayor utilidad a través del incremento de las ventas.	% Utilidad Neta	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ingresos Totales}$	Anual	Estados Financieros	30,9%
			Rentabilidad sobre Patrimonio	$\text{Utilidad Neta} * 100 / \text{Patrimonio}$	Semestral	Estados Financieros	106,5%

Tabla 4. 2. Medida de Perspectiva del Cliente

Perspectiva	Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos	KPI'S	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Datos	Niveles
Cliente	Precio	Mantener aceptación de precios en el mercado.	Competitividad de Precios	$(\text{Clientes que aceptan el precio} / \text{Total Clientes}) * 100$	Semestral	Encuesta de Opinión	65%
	Enfoque al Cliente y Servicio	Proveer un ambiente agradable en el momento del servicio al cliente conociendo su opinión y exigencias.	Satisfacción del Cliente	$(\text{Clientes Satisfechos} / \text{Total Clientes}) * 100$	Semestral	Encuesta de Opinión	70,5%
			Nivel de Quejas	$\# \text{ Quejas generadas} / \# \text{ resultados entregados a clientes}$	Mensual	Reporte de investigación de mercado	0,10
	Relaciones	Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa en el mercado local.	Fidelidad del Cliente	$(\# \text{ de clientes que repiten el servicio} / \# \text{ total de clientes}) * 100$	Semestral	Estadísticas	27%
			Retención de Clientes	$\# \text{ de clientes fin del periodo} / \# \text{ de clientes iniciales}$	Anual	Estadísticas	0,9
			Participación del Mercado	$(\text{Total de clientes atendidos} / \text{Total población sur de Quito}) * 100$	Trimestral	Estadísticas	18%

Tabla 4. 3. Medida de Perspectiva de Procesos Internos

Perspectiva	Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos	KPI'S	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Datos	Niveles
Procesos Internos	Operaciones	Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos.	Retrasos de resultados por inventario	# de retrasos a causa de falta de inventario	Mensual	Informe Mensual	35
	Infraestructura Tecnológica	Mantener tecnología acorde a las exigencias y necesidades del mercado.	Innovación de equipos.	# equipos actualizados	Anual	Reporte de requerimientos	1
			Requerimientos resueltos de usuarios (Tecnología).	(# requerimientos atendidos / # requerimientos cliente internos) * 100	Anual	Reporte de requerimientos	10%
			Inversión en Equipos.	Beneficio/Costo	Anual	Balance Financiero	1,4
	Calidad	Establecer sistemas de gestión de calidad que permita mejorar los procesos.	Reproceso de resultados.	(# de exámenes reprocesados / # de exámenes realizados) * 100	Semanal	Reportes Estadísticos	25%
	Redes de Cooperación	Diversificar y respaldar el servicio que se ofrece a los clientes.	Alianzas Realizadas.	# de alianzas nuevas.	Semestral	Reportes Estadísticos	3
	Innovación	Establecer una estructura por procesos para la empresa.	Definición de Procesos.	# de procesos nuevos / # de procesos que tiene la empresa	Mensual	Indicadores de Referencia	0,09
	Tiempo		Tiempo de Respuesta.	Tiempo real de entrega / tiempo programado de entrega	Mensual	Indicadores de Referencia	2,00
Enfoque de Mercado	Mejorar los procesos de publicidad y promoción de la empresa.	Efectividad en Promociones.	USD \$ de Ingresos / Inversión	Anual	Balance Financiero	2,00	

Tabla 4. 4. Medida de Perspectiva de Formación y Crecimiento

Perspectiva	Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos	KPI'S	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Datos	Niveles
Formación y Crecimiento	Cultura y Sistema Informático	Mejorar el ambiente laboral de la empresa.	% Satisfacción del recurso humano	(Clientes Internos Satisfechos / Total Clientes Internos)* 100	Semestral	Encuesta de Opinión	29%
		Difundir el plan estratégico.	% del Cumplimiento de Metas.	(# de metas obtenidas / # de metas propuestas) * 100	Trimestral	Estados Financieros y Roles de Pagos	0%
			Nivel de Conocimiento Estratégico.	# empleados con conocimiento de la cultura y estrategia de la empresa / Total de empleados	Trimestral	Encuesta sobre conocimiento	0%
	Capital Humano	Capacitar y desarrollar las competencias del personal alineadas a la ejecución del plan estratégico.	Niveles de Competencia	(# de competencias aprobadas / # de competencias definidas) * 100	Semestral	Reporte de Competencias por Area	0%
			Número de horas de capacitación	(# de horas capacitadas por persona / # total de horas de capacitación) * 100	Anual	Ficha de Capacitación	0%
			Horas reales de capacitación	Horas reales de capacitación / horas programadas	Semestral	Presupuesto	0,4

4.1.2 Meta

Se refiere al nivel deseado en el KPI o también denominado “nivel meta” en este caso en particular se determino que el corto plazo esta definido en el periodo de 1 año, mediano plazo desde enero del 2009 hasta diciembre del 2010, estas fechas ayudan a controlar el cumplimiento de los proyectos a realizar.

Tabla 4. 5. Meta de Perspectiva Financiera




Perspectiva	Objetivos Estratégicos	KPI'S	Niveles	Meta	Meta	Meta	Variaciones		
				2008	2009	2010			
Financiera	Optimizar costos y gastos incrementando la productividad.	Variación de Gastos.	1,98%	1,29%	1,07%	1,06%	$\geq 1,98\%$	$< 1,98\%$ $> 1,06\%$	$\leq 1,06\%$
		Eficiencia en Gastos de Servicio y Ventas.	36,70%	27,57%	21,48%	18,15%	$\geq 36,70\%$	$< 36,70\%$ $> 18,15\%$	$\leq 18,15\%$
		Eficiencia en Costos.	0,9	1,1	1,2	1,4	$\leq 0,9$	$> 0,9$ $< 1,4$	$\geq 1,4$
		Justificación Administrativa.	0,13	0,10	0,07	0,06	$\geq 0,13$	$< 0,13$ $> 0,06$	$\leq 0,06$
	Generar mayor utilidad a través del incremento de las ventas.	% Utilidad Neta	30,9%	39,1%	38,2%	47,6%	$\leq 30,9\%$	$> 30,9\%$ $< 47,6\%$	$\geq 47,6\%$
		Rentabilidad sobre Patrimonio	106,5%	181,7%	230,7%	344,9%	$\leq 106,5\%$	$> 106,5\%$ $< 344,9\%$	$\geq 344,9\%$

Tabla 4. 6. Meta de Perspectiva del Cliente




Perspectiva	Objetivos Estratégicos	KPI'S	Niveles	Meta	Meta	Meta	Variaciones		
				2008	2009	2010			
Cliente	Mantener aceptación de precios en el mercado.	Competitividad de Precios	65%	70%	77%	82%	$\leq 65\%$	$> 65\%$ $< 82\%$	$\geq 82\%$
	Proveer un ambiente agradable en el momento del servicio al cliente conociendo su opinión y exigencias.	Satisfacción del Cliente	70,5%	75%	80%	85%	$\leq 70,5\%$	$> 70,5\%$ $< 85\%$	$\geq 85\%$
		Nivel de Quejas	0,10	0,07	0,05	0,04	$\geq 0,15$	$< 0,15$ $> 0,04$	$\leq 0,04$
	Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa en el mercado local.	Fidelidad del Cliente	27%	30%	38%	45%	$\leq 27\%$	$> 27\%$ $< 45\%$	$\geq 45\%$
		Retención de Clientes	0,9	1,1	1,1	1,3	$\leq 0,9$	$> 0,9$ $< 1,3$	$\geq 1,3$
		Participación del Mercado	18%	20%	21%	23%	$\leq 18\%$	$> 18\%$ $< 23\%$	$\geq 23\%$

Tabla 4. 7. Meta de Perspectiva de Procesos Internos







Perspectiva	Objetivos Estratégicos	KPI'S	Niveles	Meta	Meta	Meta	Variaciones		
				2008	2009	2010			
Procesos Internos	Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos.	Retrasos de resultados por inventario	35	19	12	6	>= 35	< 35 > 6	< 6
	Mantener tecnología acorde a las exigencias y necesidades del mercado.	Innovación de equipos.	1	4	4	4	<= 1	> 1 < 4	>= 4
		Requerimientos resueltos de usuarios (Tecnología).	10%	45%	50%	55%	<= 10%	> 10% < 55%	>= 55%
		Inversión en Equipos.	1,4	3,0	3,5	4,0	<= 1,4	>1 < 4	>= 4
	Establecer sistemas de gestión de calidad que permita mejorar los procesos.	Reproceso de resultados.	25%	20%	16%	15%	>= 25%	< 25% > 15%	<= 15%
	Diversificar y respaldar el servicio que se ofrece a los clientes.	Alianzas Realizadas.	3	6	7	7	<= 3	> 3 < 7	>= 7
	Establecer una estructura por procesos para la empresa.	Definición de Procesos.	0,09	0,34	0,43	0,57	<= 0,09	> 0,09 < 0,57	>= 57
		Tiempo de Respuesta.	2,00	1,80	1,47	1,20	>= 2	< 2 > 1,2	<= 1,2
Mejorar los procesos de publicidad y promoción de la empresa.	Efectividad en Promociones.	2,00	3,00	3,50	4,58	<= 2	> 2 < 4,5	>= 4,5	

Tabla 4. 8. Meta de Perspectiva de Formación y Crecimiento

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	KPI'S	Niveles	Meta	Meta	Meta	Variaciones		
				2008	2009	2010			
Formación y Crecimiento	Mejorar el ambiente laboral de la empresa.	% Satisfacción del recurso humano	29%	50%	79%	86%	<= 29%	> 29% < 86%	>= 86%
	Difundir el plan estratégico.	% del Cumplimiento de Metas.	0%	62%	69%	92%	<= 50%	> 50% < 92%	>= 92%
		Nivel de Conocimiento Estratégico.	0%	47%	67%	93%	<= 40%	> 40% < 93%	>= 93%
	Capacitar y desarrollar las competencias del personal alineadas a la ejecución del plan estratégico.	Niveles de Competencia	0%	85%	85%	90%	<= 60%	> 60% < 90%	>= 90%
		Número de horas de capacitación	0%	7%	10%	17%	<= 5%	> 5% < 15%	> 15% < 17%
		Horas reales de capacitación	0,4	0,6	0,8	0,8	<= 0,4	> 0,4 < 0,8	>= 0,8

4.1.3 Medios

Son estrategias, métodos o planes de acción y deben estar en función del logro de una meta. Un mismo proyecto o medio puede impulsar más de una meta.

Tabla 4. 9. Medios de Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	KPI'S	Proyectos	Lider Implementación	Fecha	
					Inicio	Fin
Financiera	Optimizar costos y gastos incrementando la productividad.	% de Disminución de Gastos.	Desarrollo e implementación de un sistema contable para control financiero.	Gerente General	ene-08	jul-08
		Eficiencia en Gastos de Servicio y Ventas.				
		Eficiencia en Costos.				
		Justificación Administrativa.				
Generar mayor utilidad a través del incremento de las ventas.	% Utilidad Neta	Desarrollo de servicios complementarios para el laboratorio clínico.	Gerente General	ene-08	ene-09	
	Rentabilidad sobre Patrimonio					

Tabla 4. 10. Medios de Perspectiva del Cliente

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	KPI'S	Proyectos	Lider Implementación	Fecha	
					Inicio	Fin
Cliente	Mantener aceptación de precios en el mercado.	Competitividad de Precios	Creación de un departamento de marketing en la empresa.	Jefe de Licenciados	ene-08	ene-11
	Proveer un ambiente agradable en el momento del servicio al cliente conociendo su opinión y exigencias.	Satisfacción del Cliente		Jefe de Licenciados	ene-08	ene-11
		Nivel de Quejas		Jefe de Licenciados	ene-08	ene-11
	Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa en el mercado local.	Fidelidad del Cliente	Desarrollo e implementación de un plan de marketing.	Gerente General	ene-08	ago-09
		Retención de Clientes		Recepcionista	ene-08	ago-09
		Participación del Mercado		Gerente General	ene-08	ago-09

Tabla 4. 11. Medios de Perspectiva de Procesos Internos

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	KPI'S	Proyectos	Lider Implementación	Fecha	
					Inicio	Fin
Procesos Internos	Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos.	Retrasos de resultados por inventario	Desarrollo e implementación de un sistema de requerimiento de inventarios en tiempo real.	Jefe de Licenciados	ene-08	ene-09
	Mantener tecnología acorde a las exigencias y necesidades del mercado.	Innovación de equipos.	Desarrollo e implementación de un plan de mejoramiento tecnológico del Área de Proceso y Análisis.	Jefe de Licenciados	ene-08	oct-09
		Requerimientos resueltos de usuarios (Tecnología).				
		Inversión en Equipos.				
	Establecer sistemas de gestión de calidad que permita mejorar los procesos.	Reproceso de resultados.	Desarrollo e implementación de un plan de calidad (2 Sigma).	Licenciados Médicos	ene-08	feb-09
	Diversificar y respaldar el servicio que se ofrece a los clientes.	Alianzas Realizadas.	Desarrollo e implementación de un plan de cooperación institucional con otras empresas.	Gerente General	ene-08	jul-08
	Establecer una estructura por procesos para la empresa.	Definición de Procesos.	Levantamiento y conformación de procesos de las actividades productivas de la empresa.	Gerente General	ene-08	ene-09
Tiempo de Respuesta.		Desarrollo e implementación de un plan de mejoramiento de procesos.	Gerente General	ene-08	ene-10	
Mejorar los procesos de publicidad y promoción de la empresa.	Efectividad en Promociones.					

Tabla 4. 12. Medios de Perspectiva de Formación y Crecimiento

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	KPI'S	Proyectos	Lider Implementación	Fecha	
					Inicio	Fin
Formación y Crecimiento	Mejorar el ambiente laboral de la empresa.	% Satisfacción del recurso humano	Desarrollo e implementación de un programa de motivación e incentivos laborales.	Jefe de Licenciados	ene-08	ene-11
	Difundir el plan estratégico.	% del Cumplimiento de Metas.	Implementación de un sistema de comunicación interinstitucional.	Gerente General	ene-08	ene-11
		Nivel de Conocimiento Estratégico.	Difusión del modelo de gestión estratégica.	Gerente General	ene-08	nov-08
	Capacitar y desarrollar las competencias del personal alineadas a la ejecución del plan estratégico.	Niveles de Competencia	Implementación de un plan de desarrollo y levantamiento de las capacidades del recurso humano.	Gerente General	ene-08	ene-11
		Número de horas de capacitación	Desarrollo e implementación de un plan de capacitación organizacional.	Gerente General	ene-08	may-09
		Horas reales de capacitación				

Balanced ScoreCard

Perspectiva Financiera

Perspectiva	Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos	KPI'S	Definición Operacional	Frec.	Fuente de Datos	Niveles	Meta	Meta	Meta	Variaciones			Resp.	Proyectos	Lider Implem.	Fecha	
								2008	2009	2010	●	●	●				Inicio	Fin
Financiera	Productividad Financiera Corto Plazo	Optimizar costos y gastos incrementando la productividad.	Variación de Gastos.	(1-(Gastos periodo actual / Gastos año anterior))*100	Trimestral	Reportes Financieros	1,98%	1,29%	1,07%	1,06%	>= 1,98%	< 1,98%	<= 1,06%	Gerente General Contador	Desarrollo e implementación de un sistema contable para control financiero.	Gerente General	ene-08	jul-08
			Eficiencia en Gastos de Servicio y Ventas.	(Gastos de Servicios y Ventas / Ventas Reales (\$) * 100	Trimestral	Reportes Financieros	36,70%	27,57%	21,48%	18,15%	>=36,70%	< 36,70%	<= 18,15%					
			Eficiencia en Costos.	Costo Estándar / Costo Real	Mensual	Reportes Financieros	0,9	1,1	1,2	1,4	<= 0,9	> 0,9	>= 1,4					
			Justificación Administrativa.	Gasto personal administrativo / Ventas Reales (\$)	Trimestral	Reporte Financiero	0,13	0,10	0,07	0,06	>= 0,13	< 0,13	<= 0,06					
	Productividad Financiera Mediano Plazo	Generar mayor utilidad a través del incremento de las ventas.	% Utilidad Neta	Utilidad Neta / Ingresos Totales	Anual	Estados Financieros	30,9%	39,1%	38,2%	47,6%	<= 30,9%	> 30,9%	>= 47,6%	Gerente General Contador	Desarrollo de servicios complementarios para el laboratorio clínico.	Gerente General	ene-08	ene-09
		Rentabilidad sobre Patrimonio	Utilidad Neta*100 /Patrimonio	Semestral	Estados Financieros	106,5%	181,7%	230,7%	344,9%	<= 106,5%	> 106,5%	>= 344,9%						

Perspectiva del Cliente

Pers.	Propuesta de Valor	Objetivos Estratégic.	KPI'S	Definición Operacional	Frec.	Fuente de Datos	Niveles	Meta	Meta	Meta	Variaciones			Resp.	Proyectos	Lider Imple	Fecha	
								2008	2009	2010	●	●	●				Inicio	Fin
Cliente	Precio	Mantener aceptación de precios en el mercado.	Competitividad de Precios	(Clientes que aceptan el precio / Total Clientes)* 100	Semestral	Encuesta de Opinión	65%	70%	77%	82%	<= 65%	> 65%	>= 82%	Gerente General	Creación de un departamento de marketing en la empresa.	Jefe de Licenciados	ene-08	ene-11
	Enfoque al Cliente y Servicio	Proveer un ambiente agradable en el momento del servicio al cliente conociendo su opinión y exigencias.	Satisfacción del Cliente	(Clientes Satisfechos / Total Clientes)* 100	Semestral	Encuesta de Opinión	70,5%	75%	80%	85%	<= 70,5%	> 70,5%	>= 85%	Gerente General		Jefe de Licenciados	ene-08	ene-11
			Nivel de Quejas	# Quejas generadas / # resultados entregados a clientes	Mensual	Reporte de investigación de mercado	0,10	0,07	0,05	0,04	>= 0,15	< 0,15	<= 0,04	Gerente General Jefe de Licenciados		Jefe de Licenciados	ene-08	ene-11
	Relaciones	Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa en el mercado local.	Fidelidad del Cliente	(# de clientes que repiten el servicio / # total de clientes) * 100	Semestral	Estadísticas	27%	30%	38%	45%	<= 27%	> 27%	>= 45%	Gerente General	Desarrollo e implementación de un plan de marketing.	Gerente General	ene-08	ago-09
			Retención de Clientes	# de clientes fin del periodo / # de clientes iniciales.	Anual	Estadísticas	0,9	1,1	1,1	1,3	<= 0,9	> 0,9	>= 1,3	Gerente General		Recepcionista	ene-08	ago-09
			Participación del Mercado	(Total de clientes atendidos / Total población sur de Quito) * 100	Trimestral	Estadísticas	18%	20%	21%	23%	<= 18%	> 18%	>= 23%	Gerente General		Gerente General	ene-08	ago-09

Perspectiva Procesos Internos (I)

Pers.	Propuesta de Valor	Objetivos Estratégic.	KPI'S	Definición Operacional	Frec.	Fuente de Datos	Niveles	Meta	Meta	Meta	Variaciones			Resp.	Proyectos	Lider Imple	Fecha	
								2008	2009	2010	●	●	●				Inicio	Fin
Procesos Internos	Operaciones	Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos.	Retrasos de resultados por inventario	# de retrasos a causa de falta de inventario	Mensual	Informe Mensual	35	19	12	6	>= 35	< 35 > 6	< 6	Jefe de Licenciados	Desarrollo e implementación de un sistema de requerimiento de inventarios en tiempo real.	Jefe de Licenciados	ene-08	ene-09
	Infraestructura Tecnológica	Mantener tecnología acorde a las exigencias y necesidades del mercado.	Innovación de equipos.	# equipos actualizados	Anual	Reporte de requerimientos	1	4	4	4	<= 1	> 1 < 4	>= 4	Gerente General	Desarrollo e implementación de un plan de mejoramiento tecnológico del Área de Proceso y Análisis.	Jefe de Licenciados	ene-08	oct-09
			Requerimientos resueltos de usuarios (Tecnología).	(# requerimientos atendidos/ # requerimientos cliente internos) * 100	Anual	Reporte de requerimientos	10%	45%	50%	55%	<= 10%	> 10% < 55%	>= 55%					
			Inversión en Equipos.	Beneficio/Costo	Anual	Balance Financiero	1,4	3,0	3,5	4,0	<= 1,4	>1 < 4	>= 4					
Calidad	Establecer sistemas de gestión de calidad que permita mejorar los procesos.	Reproceso de resultados.	(# de exámenes reprocesados / # de exámenes realizados) * 100	Semanal	Reportes Estadísticos	25%	20%	16%	15%	>= 25%	< 25% > 15%	<= 15%	Jefe de Licenciados	Desarrollo e implementación de un plan de calidad (2 Sigma).	Licenciados Médicos	ene-08	feb-09	

Perspectiva Procesos Internos (II)

Pers.	Propuesta de Valor	Objetivos Estratégic.	KPI'S	Definición Operacional	Frec.	Fuente de Datos	Niveles	Meta	Meta	Meta	Variaciones			Resp.	Proyectos	Lider Imple	Fecha	
								2008	2009	2010	●	●	●				Inicio	Fin
Procesos Internos	Redes de Cooperación	Diversificar y respaldar el servicio que se ofrece a los clientes.	Alianzas Realizadas.	# de alianzas nuevas.	Semestral	Reportes Estadísticos	3	6	7	7	<= 3	> 3 < 7	>= 7	Gerente General	Desarrollo e implementación de un plan de cooperación institucional con otras empresas.	Gerente General	ene-08	jul-08
	Innovación	Establecer una estructura por procesos para la empresa.	Definición de Procesos.	# de procesos nuevos / # de procesos que tiene la empresa	Mensual	Indicadores de Referencia	0,09	0,34	0,43	0,57	<= 0,09	> 0,09 < 0,57	>= 57	Jefe de Licenciados	Levantamiento y conformación de procesos de las actividades productivas de la empresa.	Gerente General	ene-08	ene-09
	Tiempo		Tiempo de Respuesta.	Tiempo real de entrega / tiempo programado de entrega	Mensual	Indicadores de Referencia	2,00	1,80	1,47	1,20	>= 2	< 2 > 1,2	<= 1,2	Gerente General	Desarrollo e implementación de un plan de mejoramiento de procesos.	Gerente General	ene-08	ene-10
	Enfoque de Mercado	Mejorar los procesos de publicidad y promoción de la empresa.	Efectividad en Promociones.	USD \$ de Ingresos / Inversión	Anual	Balance Financiero	2,00	3,00	3,50	4,58	<= 2	> 2 < 4,5	>= 4,5	Gerente General				

Perspectiva de Formación y Crecimiento

Pers.	Propuesta de Valor	Objetivos Estratégic.	KPI'S	Definición Operacional	Frec.	Fuente de Datos	Niveles	Meta	Meta	Meta	Variaciones			Resp.	Proyectos	Lider Imple	Fecha			
								2008	2009	2010	●	●	●				Inicio	Fin		
Formación y Crecimiento	Cultura y Sistema Informático	Mejorar el ambiente laboral de la empresa.	% Satisfacción del recurso humano	(Clientes Internos Satisfechos / Total Clientes Internos)* 100	Semestral	Encuesta de Opinión	29%	50%	79%	86%	<= 29%	> 29%	< 86%	>= 86%	Jefe de Licenciados	Desarrollo e implementación de un programa de motivación e incentivos laborales.	Jefe de Licenciados	ene-08	ene-11	
		Difundir el plan estratégico.	% del Cumplimiento de Metas.	(# de metas obtenidas / # de metas propuestas) * 100	Trimestral	Estados Financieros y Roles de Pagos	0%	62%	69%	92%	<= 50%	> 50%	< 92%	>= 92%	Gerente General	Implementación de un sistema de comunicación interinstitucional.	Gerente General	ene-08	ene-11	
			Nivel de Conocimiento Estratégico.	# empleados con conocimiento de la cultura y estrategia de la cía / Total de empleados	Trimestral	Encuesta sobre conocimiento	0%	47%	67%	93%	<= 40%	> 40%	< 93%	>= 93%	Gerente General	Difusión del modelo de gestión estratégica.	Gerente General	ene-08	nov-08	
	Capital Humano	Capacitar y desarrollar las competencias del personal alineadas a la ejecución del plan estratégico.	Niveles de Competencia	(# de competencias aprobadas / # de competencias definidas) * 100	Semestral	Reporte de Competencias por Area	0%	85%	85%	90%	<= 60%	> 60%	< 90%	>= 90%	Gerente General	Implementación de un plan de desarrollo y levantamiento de las capacidades del recurso humano.	Gerente General	ene-08	ene-11	
			Número de horas de capacitación	(# de horas capacitadas por persona / # total de horas de capacitación) * 100	Anual	Ficha de Capacitación	0%	7%	10%	17%	<= 5%	> 5%	< 15%	> 15%	< 17%	Gerente General	Desarrollo e implementación de un plan de capacitación organizacional.	Gerente General	ene-08	may-09
			Horas reales de capacitación	Horas reales de capacitación / horas programadas	Semestral	Presupuesto	0,4	0,6	0,8	0,8	<= 0,4	> 0,4	< 0,8	>= 0,8						

4.2 DETERMINACION DE LOS PROYECTOS

Toda actividad de una organización puede ser emprendida en forma de proyecto. La concepción de la operación en forma de proyectos mantiene el enfoque en los resultados, optimizando los procesos.

Un proyecto se lo puede definir como el conjunto de antecedentes que permite estimar las ventajas y desventajas económicas que se derivan de asignar ciertos recursos para la producción de determinados bienes o servicios².

Tabla 4. 13. Determinación de Proyectos

Unidades Estratégicas	No.	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas	Proyecto
Financiera	1.	Optimizar costos y gastos incrementando la productividad.	Reducir el costo de operación de la empresa.	Desarrollo e implementación de un sistema contable para control financiero.
			Reducir capital de trabajo.	
Financiera	2.	Generar mayor utilidad a través del incremento de las ventas.	Ingresar a nuevos segmentos de mercado.	Desarrollo de servicios complementarios para el laboratorio clínico.
			Aumentar el nivel de ventas en el segmento actual de mercado.	
Cliente	3.	Mantener aceptación de precios en el mercado.	Monitorear constantemente los precios de la competencia y la opinión de los clientes.	Creación de un departamento de marketing en la empresa.
	4.	Proveer un ambiente agradable en el momento del servicio al cliente conociendo su opinión y exigencias.	Aumentar la calidad del servicio mejorando las relaciones con nuestros proveedores, accionistas y clientes.	
	5.	Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa en el mercado local.	Mostrar a los clientes los beneficios que brinda el laboratorio clínico al adquirir sus servicios.	
Mejorar la percepción de imagen de la empresa en el mercado local.				
Procesos Internos	6.	Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos.	Mejorar el sistema de inventarios a través del uso inteligencia artificial.	Desarrollo e implementación de un sistema de requerimiento de inventarios en tiempo real.
	7.	Mantener tecnología acorde a las exigencias y necesidades del mercado.	Conformar un soporte técnico confiable y rentable.	Desarrollo e implementación de un plan de mejoramiento tecnológico del Área de Proceso y Análisis.
	8.	Establecer sistemas de gestión de calidad que permita mejorar los procesos.	Mejorar la calidad del servicio reduciendo desperdicios y mermas.	Desarrollo e implementación de un plan de calidad (2 Sigma).

² KOONTZ Harold, “Administración una Perspectiva Global”, Mc. GrawHill

	9.	Diversificar y respaldar el servicio que se ofrece a los clientes.	Conformar alianzas de cooperación para formar un frente de acción diversificado.	Desarrollo e implementación de un plan de cooperación institucional con otras empresas.
	10.	Establecer una estructura por procesos para la empresa.	Conformar manuales de procedimientos para estandarizar las actividades operativas de la empresa.	Levantamiento y conformación de procesos de las actividades productivas de la empresa.
			Fortalecer los procedimientos y procesos de la empresa para elevar la productividad, calidad y flexibilidad organizacional.	Desarrollo e implementación de un plan de mejoramiento de procesos.
11.	Mejorar el sistema de publicidad y promoción de la empresa.	Mejorar el proceso comercialización y ventas tomando en cuenta a la competencia.		
Formación y Crecimiento	12.	Mejorar el ambiente laboral de la empresa.	Implementar programas de compensación por logros obtenidos.	Desarrollo e implementación de un programa de motivación e incentivos laborales.
			Establecer momentos de convivencia interinstitucional.	
	13.	Difundir el plan estratégico.	Implementar sistemas de información y comunicación organizacional.	Implementación de un sistema de comunicación interinstitucional.
			Desarrollar planes de difusión y concientización.	Difusión del modelo de gestión estratégica.
	14.	Capacitar y desarrollar las competencias del personal alineadas a la ejecución del plan estratégico.	Desarrollar las competencias del personal.	Implementación de un plan de desarrollo y levantamiento de las capacidades del recurso humano.
			Capacitar al personal de acuerdo a las exigencias del mercado.	Desarrollo e implementación de un plan de capacitación organizacional.

El siguiente cuadro prioriza las ejecución de los proyectos ya que presenta los proyectos que nacen de la alineación de cada acción estratégica con los objetivos planteados, y reagrupados por unidades estratégicas.

4.3 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Las iniciativas o medios, se priorizan, midiendo el impacto que el proyecto tiene en cada uno de los objetivos estratégicos. Se califica entre 0 a 9, en donde 0 determina que no tiene impacto y 9 un alto impacto. Se suma los valores asignados, y aquellos que tengan los puntajes más altos, serán iniciativas candidatas a realizar en un menor plazo.

Los objetivos estratégicos, deben ser balanceados, asignándoles pesos ponderados, de acuerdo a la importancia en su ejecución para el cumplimiento de la visión.

Tabla 4. 14. Priorización de Proyectos

Objetivo Estratégico	Peso	Proyectos															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Impacto Estratégico de la Iniciativa	Peso																
Fuerte	9																
Moderada	5																
Débil	3																
Sin Relación	0																
Objetivo Estratégico	Peso	Desarrollo e implementación de un sistema contable para control financiero.	Desarrollo de servicios complementarios para el laboratorio clínico.	Creación de un departamento de marketing en la empresa	Desarrollo e implementación de un plan de marketing.	Desarrollo e implementación de un sistema de requerimiento de inventarios en tiempo real.	Desarrollo e implementación de un plan de mejoramiento tecnológico de Área de Proceso y Analisis.	Desarrollo e implementación de un plan de calidad (2 Sigma).	Desarrollo e implementación de un plan de cooperación institucional con otras empresas.	Levantamiento y conformación de procesos de las actividades productivas de la empresa.	Desarrollo e implementación de un plan de mejoramiento de procesos	Desarrollo e implementación de un programa de motivación e incentivos laborales.	Implementación de un sistema de comunicación interinstitucional.	Difusión del modelo de gestión estratégica.	Implementación de un plan de desarrollo y levantamiento de las capacidades del recurso humano.	Desarrollo e implementación de un plan de capacitación organizacional.	
1	Optimizar costos y gastos incrementando la productividad.	9%	9	3	5	5	5	5	9	3	9	5	9	3	5	3	5
2	Generar mayor utilidad a través del incremento de las ventas.	7%	5	9	5	9	3	5	5	9	5	5	5	5	5	5	5
3	Mantener aceptación de precios en el mercado.	7%	9	9	5	9	5	3	5	5	3	3	0	5	3	0	3
4	Proveer un ambiente agradable en el momento del servicio al cliente conociendo su opinión y exigencias.	8%	3	9	9	3	9	3	3	5	5	5	9	3	9	3	9
5	Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa en el mercado local.	4%	9	9	9	9	5	9	9	9	3	5	5	3	5	5	5
6	Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos.	9%	3	0	3	3	9	9	3	9	5	5	0	9	5	3	3
7	Mantener tecnología acorde a las exigencias y necesidades del mercado.	4%	9	3	5	9	9	9	3	9	5	5	5	5	9	3	5
8	Establecer sistemas de gestión de calidad que permita mejorar los procesos.	7%	5	5	3	5	9	5	9	5	9	5	5	9	9	5	5
9	Diversificar y respaldar el servicio que se ofrece a los clientes.	4%	3	9	5	3	3	3	5	9	5	9	5	5	9	9	5
10	Establecer una estructura por procesos para la empresa.	7%	9	3	9	5	5	9	5	5	9	9	5	5	9	3	9
11	Mejorar el sistema de publicidad y promoción de la empresa.	7%	3	3	5	9	0	3	5	3	5	5	3	3	5	3	3
12	Mejorar el ambiente laboral de la empresa.	9%	5	3	3	0	3	3	5	0	3	5	9	5	5	3	5
13	Difundir el plan estratégico.	9%	3	5	3	3	0	3	3	3	5	5	3	5	9	0	5
14	Capacitar y desarrollar las competencias del personal alineadas a la ejecución del plan estratégico.	9%	9	5	3	5	3	5	5	5	5	5	9	9	5	9	9
Impacto Estratégico Total		100%	5,0	4,3	4,4	4,5	4,5	4,5	4,6	4,6	4,8	4,6	4,4	4,5	5,5	2,9	4,6
Prioridad			2	14	12	8	9	10	4	5	3	6	13	11	1	15	7

Después de priorizar los proyectos es necesario elaborar una matriz de resumen de la priorización de los objetivos para determinar cuales proyectos van a ser elaborados a corto y mediano plazo.

Tabla 4. 15. Matriz de Priorización de Proyectos

No	Proyecto	Plazo	
		Corto	Mediano
1	Difusión del modelo de gestión estratégica.	☀	
2	Desarrollo e implementación de un sistema contable para control financiero.	☀	
3	Desarrollo e implementación de un plan de calidad (2 Sigma).	☀	
4	Levantamiento y conformación de procesos de las actividades productivas de la empresa.	☀	
5	Desarrollo e implementación de un plan de cooperación institucional con otras empresas.		☀
6	Desarrollo e implementación de un plan de mejoramiento de procesos.		☀
7	Desarrollo e implementación de un plan de capacitación organizacional.		☀
8	Desarrollo e implementación de un plan de marketing.		☀
9	Desarrollo e implementación de un sistema de requerimiento de inventarios en tiempo real.		☀
10	Desarrollo e implementación de un plan de mejoramiento tecnológico del Área de Proceso y Análisis.		☀

4.4 ELABORACION DE LOS PERFILES DE LOS PROYECTOS

El diseño de un proyecto constituye una serie de propuestas que fueron analizadas en las tablas 4.13 y 4.14, en donde la diferencia entre lo planteado y lo ejecutado sea mínimo. Es por esto que a continuación se detalla los perfiles de cada proyecto a corto, mediano y largo plazo.

4.4.1 Corto Plazo

PROYECTO 1: Difusión del modelo de gestión estratégica.

Antecedentes.

En la actualidad la empresa no cuenta con un modelo de gestión estratégica definida, razón por la cual no cuenta una misión, visión, estrategias y objetivos establecidos.

Si es aprobada la propuesta el personal de la empresa debe conocer el rumbo trazado para la empresa, para lo que se debe implementar y difundir la gestión estratégica de la empresa, ya que es el mejor mecanismo para que todos los miembros de la empresa tengan un objetivo común y trabajen para lograrlo.

Alcance.

Presentar una propuesta del plan de difusión de la gestión estratégica para Villalab para concienciar al personal de los objetivos y metas trazados en el modelo de gestión estratégica.

Objetivo del Proyecto.

- ▶ Difundir el plan estratégico.

Estrategias del Proyecto.

- ▶ Desarrollar planes de difusión y concientización.

Actividades del Proyecto.

1. Definición de equipos de trabajo.
2. Presentación del modelo de gestión estratégica.
3. Establecimiento de tiempos para comunicar.
4. Definir medios de difusión.
5. Presentación de modelo de gestión.
6. Evaluación a los empleados sobre la filosofía de la empresa.
7. Elaboración del presupuesto.

8. Aprobación del proyecto.
9. Implementación del proyecto.

Indicador de Gestión (KPI).

- ▶ **% del Cumplimiento de Metas** = (# de metas obtenidas / # de metas propuestas) * 100
- ▶ **Nivel de Conocimiento Estratégico** = # empleados con conocimiento de la cultura y estrategia de la Cía. / Total de empleados

Tiempo.

- ▶ Diez meses

Fecha de inicio: 1 de enero 2008.

Fecha de terminación: 1 de noviembre 2008.

Recursos.

Recursos Materiales

Recursos Tecnológicos

Recursos Humanos

Responsable.

Gerente General

Jefes de Área

Costo Estimado del Proyecto.

2.250 USD

PROYECTO 2: Desarrollo e implementación de un sistema contable para control financiero.

Antecedentes.

Villalab entre sus operaciones diarias no lleva una contabilidad adecuada razón por la cual no conoce con exactitud su situación actual, económicamente hablando, la implementación de un sistema contable permitirá mejorar la operación de sus actividades cotidianas.

Alcance.

Definir una propuesta de un control presupuestario automatizado que brinde agilidad al proceso contable de la empresa y permita definir la situación real de la empresa.

Objetivo del Proyecto.

- ▶ Optimizar costos y gastos incrementando la productividad.

Estrategias del Proyecto.

- ▶ Reducir el costo de operación de la empresa.
- ▶ Reducir capital de trabajo.

Actividades del Proyecto.

1. Definición de los requerimientos del software a adquirir.
2. Identificación de los posibles proveedores y programas.
3. Análisis de los detalles técnicos de los proveedores.
4. Escoger al proveedor más adecuado.
5. Instalación del software contable.
6. Capacitación del personal a utilizar el programa.
7. Elaboración del presupuesto.
8. Aprobación del proyecto.
9. Implementación del proyecto.

Indicador de Gestión (KPI).

- ▶ **% de Disminución de Gastos** = $(1 - (\text{Gastos periodo actual} / \text{Gastos año anterior})) * 100$
- ▶ **Eficiencia en Gastos de Servicio y Ventas** = $(\text{Gastos de Servicios y Ventas} / \text{Ventas Reales} (\$)) * 100$
- ▶ **Eficiencia en Costos** = $\text{Costo Estándar} / \text{Costo Real}$
- ▶ **Justificación Administrativa** = $\text{Gasto personal administrativo} / \text{Ventas Reales} (\$)$

Tiempo.

- ▶ Seis meses

Fecha de inicio: 1 de enero 2008.

Fecha de terminación: 1 de julio 2008.

Recursos.

Recursos Materiales

Recursos Tecnológicos

Recursos Humanos

Responsable.

Gerente General

Jefes de Área

Contador

Costo Estimado del Proyecto.

1.270 USD

PROYECTO 3: Desarrollo e implementación de un plan de calidad (2 Sigma).

Antecedentes.

En la actualidad Villalab CIA Ltda., carece de procesos establecidos y dirigidos hacia el cliente, esto da como resultado que exista retrasos en la entrega de resultados a causa de la repetición de las pruebas generando de esta forma desperdicio de tiempo y reactivos perjudicando de esta forma a la empresa.

Alcance.

Desarrollar una propuesta de 2 Sigma para que la empresa pueda prevenir los errores en los procesos ofreciendo de esta forma un mejor servicio, más rápido y al costo más bajo.

Objetivo del Proyecto.

- ▶ Establecer sistemas de gestión de calidad que permita mejorar los procesos.

Estrategias del Proyecto.

- ▶ Mejorar la calidad del servicio reduciendo desperdicios y mermas.

Actividades del Proyecto.

1. Determinación de equipo de mejora 2 Sigma.
2. Levantamiento de información.
3. Capacitación en sistemas de gestión de calidad.
4. Levantamiento de documentación.
5. Elaboración del presupuesto.
6. Aprobación del proyecto.
7. Difusión de políticas.
8. Implementación del sistema de calidad.
9. Evaluación.

Indicador de Gestión (KPI).

- ▶ **Reproceso de Resultados** = $(\# \text{ de exámenes reprocesados} / \# \text{ de exámenes realizados}) * 100$

Tiempo.

► Trece meses

Fecha de inicio: 1 de enero 2008.

Fecha de terminación: 1 de febrero 2009.

Recursos.

Recursos Materiales

Recursos Tecnológicos

Recursos Humanos

Responsable.

Gerente General

Asesoría Externa

Costo Estimado del Proyecto.

3.080 USD

PROYECTO 4: Levantamiento y conformación de procesos de las actividades productivas de la empresa.

Antecedentes.

En la actualidad Villalab posee varios procesos operativos que no están estandarizados en manuales de operación, razón por la cual es necesario establecer un manual de procesos que disminuya retrasos y estandarice las operaciones normales de la empresa.

Alcance.

Definir una propuesta de levantamiento y conformación de procesos de las actividades operativas en el área de procesos y análisis.

Objetivo del Proyecto.

- ▶ Establecer una estructura por procesos para la empresa.

Estrategias del Proyecto.

- ▶ Conformar manuales de procedimientos para estandarizar las actividades operativas de la empresa.

Actividades del Proyecto.

1. Definición de un equipo de trabajo.
2. Definir antecedentes y la metodología de los procesos.
3. Definir los procesos críticos de la empresa.
4. Elaboración del mapa de procesos.
5. Creación de un comité de coordinación de fortalecimiento institucional.
6. Elaboración de la propuesta del manual de procesos.
7. Elaboración del presupuesto.
8. Aprobación del proyecto.
9. Difusión del proyecto.
10. Implementación del proyecto.

Indicador de Gestión (KPI).

- ▶ **Definición de Procesos** = # de procesos nuevos / # de procesos que tiene la empresa

Tiempo.

- ▶ Quince meses

Fecha de inicio: 1 de enero 2008.

Fecha de terminación: 1 de abril 2008.

Recursos.

Recursos Materiales

Recursos Tecnológicos

Recursos Humanos

Responsable.

Gerente General

Agente Externo

Contador

Costo Estimado del Proyecto.

4.540 USD

4.4.2 Mediano Plazo

PROYECTO 5: Desarrollo e implementación de un plan de cooperación institucional con otras empresas.

Antecedentes.

El laboratorio clínico bacteriológico e inmuno hormonal Villalab en la actualidad cuenta con convenios con laboratorio importantes de la ciudad tales como Celab, Inmunolab y Dialab y visto la diversidad de exámenes que se puede hacer a través de ellos Villalab se ve en la obligación de seguir buscando alianzas con otras instituciones de forma tal se transforme en proveedores o pacientes.

Alcance.

Definir una propuestas de un proyecto que tenga como fin el incrementar el número de instituciones que coopere en beneficio mutuo con el laboratorio, generando un frente de acción importante en el mercado local.

Objetivo del Proyecto.

- ▶ Diversificar y respaldar el servicio que se ofrece a los clientes.

Estrategias del Proyecto.

- ▶ Conformar alianzas de cooperación para formar un frente de acción diversificado.

Actividades del Proyecto.

1. Reuniones personales con gerentes de empresas afines.
2. Análisis de las opciones más rentables.
3. Conformación del equipo de trabajo interinstitucional.
4. Definir objetivos comunes de participación.
5. Realizar estrategias de participación.
6. Hacer una planificación participativa con los aliados estratégicos.
7. Elaboración del presupuesto.
8. Aprobación del proyecto.

9. Implementación del proyecto.

Indicador de Gestión (KPI).

- ▶ **Alianzas Realizadas** = # de alianzas nuevas

Tiempo.

- ▶ Doce meses

Fecha de inicio: 1 de enero 2008.

Fecha de terminación: 1 de enero 2009.

Recursos.

Recursos Materiales

Recursos Tecnológicos

Recursos Humanos

Responsable.

Gerente General

Jefe de Área

Agentes Externos

Contador

Costo Estimado del Proyecto.

3.910 USD

PROYECTO 6: Desarrollo e implementación de un plan de mejoramiento de procesos.

Antecedentes.

La empresa posee procesos que necesitan ser mejorados o cambiados para adaptarse a las tendencias y exigencias del mercado actual, además permitirá eliminar debilidades, ya que por la falta de procedimientos se producen varios errores en secuencia de tareas y seguimiento de actividades.

Alcance.

El proyecto será entregado a la gerencia con el análisis situacional de los procesos de la empresa, programación de actividades y las sugerencias para corregir procesos deficientes o para el levantamiento de procesos faltantes.

Objetivo del Proyecto.

- ▶ Establecer una estructura por procesos para la empresa.
- ▶ Mejorar el sistema de publicidad y promoción de la empresa.

Estrategias del Proyecto.

- ▶ Fortalecer los procedimientos y procesos de la empresa para elevar la productividad, calidad y flexibilidad organizacional.
- ▶ Mejorar el proceso comercialización y ventas tomando en cuenta a la competencia.

Actividades del Proyecto.

1. Análisis minucioso de cada uno de los procesos actuales.
2. Definición de procesos con sus respectivos tiempos y movimientos.
3. Elaboración del mapa de procesos.
4. Diagramas de Flujo.
5. Análisis e identificación de procesos críticos.
6. Determinar de cadena de valor.
7. Elaboración del manual de procesos y procedimientos.
8. Aprobación del proyecto.

9. Ejecución de mejoras en los procesos.

Indicador de Gestión (KPI).

- ▶ **Tiempo de Respuesta** = Tiempo real de entrega / tiempo programado de entrega
- ▶ **Efectividad en Promociones** = USD \$ de Ingresos / Inversión

Tiempo.

- ▶ Veinticuatro meses

Fecha de inicio: 1 de enero 2008.

Fecha de terminación: 1 de enero 2010.

Recursos.

Recursos Materiales

Recursos Tecnológicos

Recursos Humanos

Responsable.

Gerente General

Jefes de Área

Agentes Externos

Costo Estimado del Proyecto.

1.400 USD

PROYECTO 7: Desarrollo e implementación de un plan de capacitación organizacional.

Antecedentes.

Villalab cuenta con un personal altamente calificado sin embargo no se los capacita de manera adecuada generando con esto una desventaja frente a la competencia, ya que otros laboratorios del sector capacitan constantemente a su personal.

Alcance.

La realización de la propuesta de un plan de capacitación y competencia es muy importante para el desarrollo del laboratorio, debido a que si no existe personal capacitado, es imposible cumplir con las metas y objetivos propuestos, por lo que si se capacita al personal y se desarrollan sus competencias, el laboratorio brindará calidad y buen servicio acorde a las nuevas necesidades del mercado.

Objetivo del Proyecto.

- ▶ Capacitar y desarrollar las competencias del personal alineadas a la ejecución del plan estratégico.

Estrategias del Proyecto.

- ▶ Capacitar al personal de acuerdo a las exigencias del mercado.

Actividades del Proyecto.

1. Estudio de los requerimientos del personal.
2. Estudio de los requerimientos del laboratorio.
3. Evaluación de empresas que presentan alternativas de capacitación y desarrollo personal.
4. Formular planes de capacitación en base a las necesidades del personal..
5. Definir cronograma de capacitaciones en cuanto a técnicas nuevas de análisis.
6. Elaboración del presupuesto.
7. Aceptación del proyecto.
8. Inscripciones en las empresas seleccionadas.

9. Desarrollo del proyecto.

Indicador de Gestión (KPI).

- ▶ **Niveles de Competencia** = (# de competencias aprobadas / # de competencias definidas) * 100
- ▶ **Número de Horas de Capacitación** = (# de horas capacitadas por persona / # total de horas de capacitación) * 100
- ▶ **Horas Reales de Capacitación** = Horas reales de capacitación / horas programadas

Tiempo.

- ▶ Diez y seis meses

Fecha de inicio: 1 de enero 2008.

Fecha de terminación: 1 de mayo 2009.

Recursos.

Recursos Materiales

Recursos Tecnológicos

Recursos Humanos

Responsable.

Gerente General

Jefe de Licenciados

Costo Estimado del Proyecto.

2.350 USD

PROYECTO 8: Desarrollo e implementación de un plan de marketing.

Antecedentes.

La empresa no tiene un plan de marketing, por lo que no posee estrategias de participación en el mercado, y las ventas no son planificadas.

Alcance.

Presentar una propuesta de un Plan de Marketing, que sirva a la empresa para incrementar su participación en el mercado.

Objetivo del Proyecto.

- ▶ Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa en el mercado local.

Estrategias del Proyecto.

- ▶ Mostrar a los clientes los beneficios que brinda el laboratorio clínico al adquirir sus servicios.
- ▶ Mejorar la percepción de imagen de la empresa en el mercado local.

Actividades del Proyecto.

1. Conformación de equipos de trabajo.
2. Análisis de la situación actual.
3. Redefinir el mercado objetivo.
4. Determinar el objetivo del marketing.
5. Elaboración del presupuesto.
6. Aprobación del proyecto.
7. Implementación del plan de marketing.

Indicador de Gestión (KPI).

- ▶ **Fidelidad del Cliente** = $(\# \text{ de clientes que repiten el servicio} / \# \text{ Total de clientes}) * 100$
- ▶ **Retención de Clientes** = $\# \text{ de clientes fin del periodo} / \# \text{ de clientes iniciales}$.
- ▶ **Participación del Mercado** = $(\text{Total de clientes atendidos} / \text{Total población sur de Quito}) * 100$

Tiempo.

► Veinte meses

Fecha de inicio: 1 de enero 2008.

Fecha de terminación: 1 de agosto 2009.

Recursos.

Recursos Materiales

Recursos Tecnológicos

Recursos Humanos

Responsable.

Gerente General

Agente Externo

Contador

Costo Estimado del Proyecto.

5.640 USD

PROYECTO 9: Desarrollo e implementación de un sistema de requerimiento de inventarios en tiempo real.

Antecedentes.

A pesar de que Villalab no posee inventario de productos, debe mantener un adecuado inventario de reactivos y materiales para realizar las actividades normales que son a recepción, procesamiento y entrega de resultados que en la mayoría de los casos son requeridos de urgencia por la naturaleza del servicio.

Es por esta razón que un sistema de inventarios de respuesta inmediata se hace imperante para agilizar todos los procesos de la empresa y de esta forma satisfacer en todo momento a nuestros clientes.

Alcance.

Definir una propuesta de un sistema de inventarios automatizado que brinde agilidad al proceso de pedido de insumos y materiales; y establecer un nexo más profundo entre la empresa, los proveedores y los clientes.

Objetivo del Proyecto.

- ▶ Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos.

Estrategias del Proyecto.

- ▶ Mejorar el sistema de inventarios a través del uso inteligencia artificial.

Actividades del Proyecto.

1. Definir los requerimientos del software a adquirir.
2. Identificar los posibles proveedores y programas.
3. Analizar los diferentes detalles técnicos del software.
4. Escoger el programa y proveedor adecuado.
5. Realizar el proceso de contratación con el proveedor.
6. Coordinar el proceso de desarrollo del sistema de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

7. Evaluación del sistema implantado.
8. Capacitación al personal de nuevo sistema implantado.
9. Elaboración del presupuesto
10. Aprobación del proyecto
11. Implementación del proyecto

Indicador de Gestión (KPI).

- ▶ **Retrasos de resultados por inventario** = (# de retrasos a causa de falta de inventario)

Tiempo.

- ▶ Doce meses

Fecha de inicio: 1 de enero 2008.

Fecha de terminación: 1 de enero 2009.

Recursos.

Recursos Materiales

Recursos Tecnológicos

Recursos Humanos

Responsable.

Gerente General

Jefes de Área

Contador

Agente Externo

Costo Estimado del Proyecto.

3.250 USD

PROYECTO 10: Desarrollo e implementación de un plan de mejoramiento tecnológico del Área de Proceso y Análisis.

Antecedentes.

Villalab CIA Ltda. tiene un recurso tecnológico de punta que brinda a ventaja competitiva frente a su competencia inmediata, sin embargo carece de un plan de innovación tecnológica lo cual perjudica la agilidad del proceso de realización del servicio y muchas de las actividades administrativas no contienen sistemas que hagan efectiva su ejecución por lo que se producen retrasos en el traslado de información importante.

Alcance.

Realizar una propuesta de plan de mejoramiento tecnológico debido que es de crucial importancia para el laboratorio, ya que su ejecución brindaría capacidad de respuesta ágil y oportuna, los procesos serían mucho más rápidos y la generación de resultados sería más eficiente y rápida.

Objetivo del Proyecto.

- ▶ Mantener tecnología acorde a las exigencias y necesidades del mercado.

Estrategias del Proyecto.

- ▶ Conformar un soporte técnico confiable y rentable.

Actividades del Proyecto.

1. Estudio de las necesidades de la empresa.
2. Análisis de evoluciones tecnológicas.
3. Establecer una base de datos de los equipos y software de utilidad para la empresa.
4. Analizar y seleccionar las mejores propuestas.
5. Empezar el proceso de negociación con los proveedores seleccionados.
6. Puesta en marcha de instalaciones y pruebas de equipos y software.
7. Realizar un presupuesto en base a la información obtenida.
8. Aprobación del proyecto.

9. Implementación del proyecto.

Indicador de Gestión (KPI).

- ▶ **Innovación de equipos** = # equipos actualizados
- ▶ **Requerimientos resueltos de usuarios (Tecnología)** = (# requerimientos atendidos/ # requerimientos cliente internos) * 100
- ▶ **Inversión en Equipos** = Beneficio/Costo

Tiempo.

- ▶ Veintiún meses

Fecha de inicio: 1 de enero 2008.

Fecha de terminación: 1 de octubre 2009.

Recursos.

Recursos Materiales

Recursos Tecnológicos

Recursos Humanos

Responsable.

Gerente General

Contador

Jefes de Área

Costo Estimado del Proyecto.

2.910 USD

4.5 PROGRAMACION DE LOS PROYECTOS

La programación de los proyectos es una demostración gráfica de las actividades a realizar encada uno de los proyectos, así como los recursos a destinare para la realización e los mismos.

Los proyectos serán presentados en el mismo orden como fueron priorizados en la tabla 3.14.

4.5.1 Corto Plazo

Proyecto 1

Nombre del Proyecto		Difusión del modelo de gestión estratégica.																
Objetivo		Difundir el plan estratégico.																
Estrategia		Implementar sistemas de información y comunicación organizacional. Desarrollar planes de difusión y concientización.																
Indicador		% del Cumplimiento de Metas. Nivel de Conocimiento Estratégico.																
Responsable		Gerente General																
Tiempo del Proyecto		10 Meses																
Fecha de Inicio		01-oct-07																
Fecha de Finalización		01-ago-08																
No	Actividad	Responsable	Meses												Entregables	Recursos		
			O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	Material	Tecnológicos		Humanos		
1	Definición de equipos de trabajo.	Jefes de Area	X												Lista de miembros	20	20	150
2	Presentación del modelo de gestión estratégica.	Gerente General		X	X										Modelo de Gestión	30	10	100
2.1	Aprobación del modelo de gestión estratégica.	Jefes de Area		X	X										Aprobación	30	10	100
3	Establecimiento de tiempos para comunicar.	Gerente General				X									Reporte de hallazgos	30	30	100
3.1	Selección de tiempos oportunos para difusión.	Gerente General				X									Cronograma	30	30	100
4	Definir medios de difusión.						X								Listado de Medios	250	100	520
4.1	Selección medios de difusión.						X								Lista de medios			120
4.2	Elaboración medios de difusión.						X								Medios Informativos	250	100	400
5	Presentación de modelo de gestión.							X							Presentación	180	200	200
5.1	Presentación del modelo de gestión al personal administrativo.	Gerente General							X						Informe de resultados	100	100	100
5.2	Presentación del modelo de gestión al personal operativo.	Gerente General							X						Informe de resultados	80	100	100
6	Evaluación a los empleados sobre la filosofía de la empresa.	Gerente General								X	X				Reporte de hallazgos	50		100
7	Elaboración del presupuesto.	Gerente General									X				Presupuesto	10	50	100
8	Aprobación del plan.	Gerente General									X				Aprobación			
9	Implementación del proyecto.	Gerente General									X	X	X		Difusión de la propuesta de gestión estratégica			
Total															570	410	1270	

Proyecto 2

Nombre del Proyecto		Desarrollo e implementación de un sistema contable para control financiero.										
Objetivo		Optimizar costos y gastos incrementando la productividad.										
Estrategia		Reducir el costo de operación de la empresa. Reducir capital de trabajo.										
Indicador		% de Disminución de Gastos. Eficiencia en Gastos de Servicio y Ventas. Eficiencia en Costos. Justificación Administrativa.										
Responsable		Gerente General										
Tiempo del Proyecto		6 Meses										
Fecha de Inicio		01-ene-08										
Fecha de Finalización		01-jul-08										
No	Actividad	Responsable	Meses						Entregables	Recursos		
			E	F	M	A	M	J		Materiales	Tecnológicos	Humanos
1	Definición de los requerimientos del software a adquirir.	Jefes de Area	X						Reporte de hallazgos	50	150	200
2	Identificación de los posibles proveedores y programas.	Jefes de Area	X						Lista de proveedores	50	50	
3	Análisis de los detalles técnicos de los proveedores.	Gerente General		X					Informe de resultados		50	50
4	Escoger al proveedor más adecuado.	Gerente General		X					Informe de resultados			
5	Instalación del software contable.	Gerente General				X			Informe de resultados	100	100	
6	Capacitación del personal a utilizar el programa.	Gerente General				X	X		Reporte de Capacitación	30	30	100
7	Elaboración del presupuesto.	Contador			X				Modelo de Presupuesto	10	50	100
8	Aprobación del proyecto.	Gerente General			X				Aprobación			
9	Implementación del proyecto.	Gerente General					X	X	Plan contable automatizado	50	100	
Total										290	530	450

Proyecto 3

Nombre del Proyecto	Desarrollo e implementación de un plan de calidad (2 Sigma).																			
Objetivo	Establecer sistemas de gestión de calidad que permita mejorar los procesos.																			
Estrategia	Mejorar la calidad del servicio reduciendo desperdicios y mermas.																			
Indicador	Reproceso de resultados.																			
Responsable	Licenciados Médicos																			
Tiempo del Proyecto	13 Meses																			
Fecha de Inicio	01-ene-08																			
Fecha de Finalización	01-feb-09																			
No	Actividad	Responsable	Meses													Entregables	Recursos			
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E		Materiales	Tecnológicos	Humanos	
1	Determinación de equipo de mejora 2 Sigma.	Asesoría externa	X	X													Informe de análisis	230	190	200
1.1	Identificación y selección de proyectos	Asesoría externa	X														Lista de proyectos	30	50	100
1.2	Formación de los equipos	Asesoría externa	X														Lista de miembros	50	40	100
1.3	Desarrollo del documento marco del proyecto	Asesoría externa		X													Proyecto documentado	50		
1.4	Capacitación de los miembros del equipo.	Asesoría externa		X													Cronograma	100	100	
2	Levantamiento de información.	Asesoría externa			X	X											Listado de Información	100	50	200
3	Capacitación en sistemas de gestión de calidad.	Asesoría externa					X	X	X								Reporte de Capacitación	100	100	500
4	Levantamiento de documentación.	Asesoría externa							X	X							Listado de documentos	100	50	200
5	Elaboración del presupuesto.	Asesoría externa									X						Presupuesto	10	50	100
6	Aprobación del proyecto.	Gerente General											X				Visto bueno			
7	Difusión de políticas											X	X				Programa de Difusión	100	200	200
8	Implementación del proyecto	Asesoría externa										X	X							
9	Evaluación del proyecto												X	X			Informe de Evaluación		200	200
Total																	640	840	1600	

Proyecto 4

Nombre del Proyecto		Levantamiento y conformación de procesos de las actividades productivas de la empresa.																					
Objetivo		Establecer una estructura por procesos para la empresa.																					
Estrategia		Conformar manuales de procedimientos para estandarizar las actividades operativas de la empresa.																					
Indicador		Definición de Procesos.																					
Responsable		Gerente General																					
Tiempo del Proyecto		6 Meses																					
Fecha de Inicio		01-ene-08																					
Fecha de Finalización		01-jul-09																					
No	Actividad	Responsable	Meses												Entregables	Recursos							
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		E	F	M	Materiales	Tecnológicos	Humanos		
1	Definición de un equipo de trabajo.	Gerente General	X																	Lista de miembros	50	100	100
2	Definir antecedentes y la metodología de los procesos.	Agente Externo		X	X	X	X	X												Informe de resultados	120	300	400
2.1	Establecimiento de metodología a realizar.	Agente Externo		X																Metodologías	30	50	100
2.2	Identificación procesos y procedimientos.	Jefes de Area			X	X														Lista de procesos	50	100	150
2.3	Definir etapas de procesos.	Agente Externo			X	X														Informe de resultados	20	50	100
2.4	Elaboración de diagrama de flujo.	Agente Externo					X													Flujogramas	20	100	50
3	Definir los procesos críticos de la empresa.	Agente Externo						X	X											Pocesos críticos	50	50	200
4	Elaboración del mapa de procesos.	Agente Externo							X											Mapa de procesos	100	100	100
5	Creación de un comité de coordinación de fortalecimiento institucional.	Gerente General								X										Lista del comité	10	50	300
6	Elaboración de la propuesta del manual de procesos.	Gerente General								X	X	X	X	X						Manla de procesos	250	300	1000
7	Elaboración del presupuesto.	Contador												X						Modelo de presupuesto	10	50	100
8	Aprobación del proyecto.	Gerente General												X						Aprobación			
9	Difusión del proyecto.	Gerente General												X	X					Informe de resultados	100	200	500
10	Implementación del proyecto.	Gerente General														X				Plan contable automatizado			
															Total	690	1150	2700					

4.5.2 Mediano Plazo

Proyecto 5

Nombre del Proyecto	Desarrollo e implementación de un plan de cooperación institucional con otras empresas.																		
Objetivo	Diversificar y respaldar el servicio que se ofrece a los clientes.																		
Estrategia	Conformar alianzas de cooperación para formar un frente de acción diversificado.																		
Indicador	Alianzas Realizadas																		
Responsable	Gerente General																		
Tiempo del Proyecto	12 Meses																		
Fecha de Inicio	01-ene-08																		
Fecha de Finalización	01-ene-09																		
No	Actividad	Responsable	Meses												Entregables	Recursos			
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		Materiales	Tecnológicos	Humanos	
1	Reuniones personales con gerentes de empresas afines.	Gerente General	X	X	X											Actas de reunión			250
2	Análisis de las opciones más rentables.	Gerente General			X											Reporte de resultados	150	200	150
3	Conformación del equipo de trabajo interinstitucional.	Gerente General			X	X										Lista de miembros	100	100	
4	Definir objetivos comunes de participación.	Jefes de Area				X	X									Lista de objetivos	100	200	400
5	Realizar estrategias de participación.	Gerente General					X	X								Informe de resultados	200	400	200
6	Hacer una planificación participativa con los aliados estratégicos.	Agentes Externos							X	X						Informe de resultados	200	400	700
7	Elaboración del presupuesto.	Contador								X						Modelo de Presupuesto	10	50	100
8	Aprobación del proyecto.	Gerente General											X			Aprobación			
9	Implementación del proyecto.	Gerente General										X	X	X	X	Plan de alianzas de cooperación.			
Total																760	1350	1800	

Proyecto 6

Nombre del Proyecto	Desarrollo e implementación de un plan de mejoramiento de procesos.																													
Objetivo	Establecer una estructura por procesos para la empresa. Mejorar el sistema de publicidad y promoción de la empresa.																													
Estrategia	Fortalecer los procedimientos y procesos de la empresa para elevar la productividad, calidad y flexibilidad organizacional. Mejorar el proceso comercialización y ventas tomando en cuenta a la competencia.																													
Indicador	Tiempo de Respuesta. Efectividad en Promociones.																													
Responsable	Gerente General																													
Tiempo del Proyecto	24 Meses																													
Fecha de Inicio	01-ene-08																													
Fecha de Finalización	01-ene-10																													
No	Actividad	Responsable	Meses																								Entregables	Recursos		
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		Materiales	Tecnológicos	Humanos
1	Análisis minucioso de cada uno de los procesos actuales.	Jefes de Area	X	X	X																						Manuales actuales	50	100	150
2	Definición de procesos con sus respectivos tiempos y movimientos.	Jefes de Area			X	X	X	X																			Reporte de investigación	100	50	150
3	Elaboración del mapa de procesos.	Agente Externo						X	X																		Mapa de Procesos	50	20	100
4	Diagramas de Flujo.	Agente Externo							X	X	X																Digramas de Flujo	50	50	
5	Análisis e identificación de procesos críticos.	Agente Externo										X	X	X													Procesos Críticos	10	10	100
6	Determinar de cadena de valor.	Agente Externo											X	X	X	X											Cadena de Valor	10	10	50
7	Elaboración del manual de procesos y procedimientos.	Gerente General																	X	X							Manual de Procesos	50		200
8	Aprobación del proyecto	Gerente General																			X						Aprobación			
9	Ejecución de mejoras en los procesos.	Gerente General																				X	X	X	X		Plan de mejoramiento de Procesos	50	40	
			Total																									370	280	750

Proyecto 8

Nombre del Proyecto	Desarrollo e implementación de un plan de marketing.																								
Objetivo	Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa en el mercado local.																								
Estrategia	Mostrar a los clientes los beneficios que brinda el laboratorio clínico al adquirir sus servicios. Mejorar la percepción de imagen de la empresa en el mercado local.																								
Indicador	Fidelidad del Cliente Retención de Clientes Participación del Mercado																								
Responsable	Gerente General																								
Tiempo del Proyecto	20 Meses																								
Fecha de Inicio	01-ene-08																								
Fecha de Finalización	01-ago-09																								
No	Actividad	Responsable	Meses																		Entregables	Recursos			
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J		J	A	Material	Tecnológico
1	Conformación de equipos de trabajo.	Gerente General	X																			Equipo de Trabajo	10	10	200
2	Análisis de la situación actual.	Personal Externo	X	X	X																	Reporte de Hallazgos	250	300	1250
2.1	Investigación de la situación de la empresa.	Personal Externo	X	X																		Informe de resultados	200	250	1000
2.2	Análisis de los resultados.	Personal Externo			X																	Reporte de Hallazgos	50	50	250
3	Redefinir el mercado objetivo.	Personal Externo				X	X	X	X	X	X	X	X									Informe de resultados	490	600	2300
3.1	Definición del problema.	Personal Externo				X																Problemas Hallados	20	10	500
3.2	Objetivos de investigación.	Personal Externo					X															Lista de Objetivos			200
3.3	Hipotesis.	Personal Externo					X															Lista de Hipotesis			200
3.4	Herramientas de Medición.	Personal Externo						X														Informe de Herramientas seleccionadas	30	50	200
3.5	Elaboración de encuestas.	Personal Externo							X													Encuesta	200	300	200
3.6	Determinación de la muestra.	Personal Externo							X	X	X											Muestra	10	30	
3.7	Trabajo de campo.	Personal Externo									X											Datos recolectados	200	10	700
3.8	Análisis de los resultados.	Personal Externo									X											Informe de resultados		100	200
3.9	Aplicar herramientas del marketing.	Gerente General									X	X										Listas de herramientas de marketing	30	100	100
4	Determinar objetivo del marketing.	Personal Externo											X	X								Objetivo de marketing	10	10	50
5	Elaboración del presupuesto.	Contador													X	X						Modelo de presupuesto	10	50	100
6	Aprobación del proyecto.	Gerente General																	X			Aprobación			
7	Implementación del plan de marketing.	Gerente General																X	X	X	X	Plan de Marketing			
																					Total	770	970	3900	

Proyecto 9

Nombre del Proyecto	Desarrollo e implementación de un sistema de requerimiento de inventarios en tiempo real.																			
Objetivo	Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos.																			
Estrategia	Mejorar el sistema de inventarios a través del uso inteligencia artificial.																			
Indicador	Retrasos de resultados por inventario																			
Responsable	Gerente General																			
Tiempo del Proyecto	12 Meses																			
Fecha de Inicio	01-ene-08																			
Fecha de Finalización	01-ene-09																			
No	Actividad	Responsable	Meses												Entregables	Recursos				
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		Material	Tecnológico	Humanos		
1	Definir los requerimientos del software a adquirir.	Gerente General	X	X													Reporte de hallazgos	40	50	100
2	Identificar los posibles proveedores y programas.	Gerente General			X												Lista de proveedores		50	10
3	Analizar las diferentes detalles técnicos del software.	Jefes de Area				X	X										Informe de resultados		50	100
4	Escoger el programa y proveedor adecuado.	Gerente General					X										Informe de resultados			100
5	Realizar el proceso de contratación con el proveedor.	Agente Externo						X	X								Reporte de resultados	100		
6	Coordinar el proceso de desarrollo del sistema de acuerdo a los requerimientos de la empresa.	Agente Externo								X	X						Reporte de avance	100	200	700
7	Evaluación del sistema implantado.										X						Reporte de evaluación	100	250	300
8	Capacitación al personal de nuevo sistema implantado.										X	X					Analisis de requerimientos	200	100	500
9	Elaboración del presupuesto	Contador											X				Modelo de presupuesto	10	50	100
10	Aprobación del proyecto.	Gerente General											X				Aprobación			
11	Implementación del proyecto.	Gerente General												X	X		Plan automatizado de inventarios		40	
															Total	550	790	1910		

Proyecto 10

Nombre del Proyecto	Desarrollo e implementación de un plan de mejoramiento tecnológico del Area de Proceso y Análisis.																										
Objetivo	Mantener tecnología acorde a las exigencias y necesidades del mercado.																										
Estrategia	Conformar un soporte técnico confiable y rentable.																										
Indicador	Innovación de equipos. Requerimientos resueltos de usuarios (Tecnología). Inversión en Equipos.																										
Responsable	Gerente General																										
Tiempo del Proyecto	21 Meses																										
Fecha de Inicio	01-ene-08																										
Fecha de Finalización	01-oct-09																										
No	Actividad	Responsable	Meses													Entregables	Recursos										
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E		F	M	A	M	J	J	A	S	Material	Tecnológico	Humanos
1	Estudio de las necesidades de la empresa.	Jefes de Area	X	X																				Informe de necesidades	100	50	200
2	Análisis de evoluciones tecnológicas.	Gerente General			X	X	X																	Reporte de investigación		100	150
3	Establecer una base de datos de los equipos y software de utilidad para la empresa.	Gerente General						X	X															Lista de equipos y software		300	200
4	Analizar y seleccionar las mejores propuestas.	Gerente General							X	X	X	X	X											Reporte de resultados	100	300	200
4.1	Investigar sobre empresas proveedoras seleccionadas.	Gerente General							X	X														Reporte de resultados	100	200	200
4.2	Realizar contactos con mejores propuestas.	Gerente General								X	X	X												Lista de proveedoras		100	
5	Empezar el proceso de negociación con los proveedores seleccionados.	Gerente General											X											Convenio		100	200
6	Puesta en marcha de instalaciones y pruebas de equipos y software.	Gerente General												X	X									Reporte de resultados	300	150	300
7	Realizar un presupuesto en base a la información obtenida.	Contador														X								Presupuesto	10	50	100
8	Aprobación del proyecto.	Gerente General															X	X						Aprobación			
9	Implementación del proyecto.	Equipo del proyeto																	X	X	X			Plan de desarrollo tecnológico			
																Total	510	1050	1350								

4.6 DESARROLLO DE PROYECTOS

4.6.1 Corto Plazo

PROYECTO 1: **Difusión del modelo de gestión estratégica.**

Antecedentes.

En la actualidad la empresa no cuenta con un modelo de gestión estratégica definida, razón por la cual no cuenta una misión, visión, estrategias y objetivos establecidos.

Si es aprobada la propuesta el personal de la empresa debe conocer el rumbo trazado para la empresa, para lo que se debe implementar y difundir la gestión estratégica de la empresa, ya que es el mejor mecanismo para que todos los miembros de la empresa tengan un objetivo común y trabajen para lograrlo.

Alcance.

Presentar una propuesta del plan de difusión de la gestión estratégica para Villalab para concienciar al personal de los objetivos y metas trazados en el modelo de gestión estratégica.

Objetivo del Proyecto.

- ▶ Difundir el plan estratégico realizado para la empresa Villalab CIA Ltda.

Actividades del Proyecto.

1. Definición de equipos de trabajo.

Antes de la puesta en marcha del proyecto es importante definir un miembro de cada área de trabajo, es por esta razón que los jefes de área son los más indicados para esta tarea ya que tiene conocimientos suficientes de cómo se desenvuelve el laboratorio.

Miembros de Equipo	
Cargo	Nombre
Gerente General	Shayra León
Jefe de Licenciados	Julia Espinosa
Jefe de Auxiliares	Myriam Córdova
Contador	Marco Betancourt
Recepcionista	Jacqueline Espin

2. Presentación del modelo de gestión estratégica.

Aprobación del modelo de gestión estratégica.

Una vez culminada la propuesta del modelo de gestión estratégica, se procederá a presentar el modelo para su aprobación a los directivos de la empresa, el mismo que se explicará de manera clara y concisa todo el desarrollo del modelo apoyado con una presentación en el software PowerPoint, sobre los puntos más importantes del modelo como son: (**Anexo 7.7**)

- ▶ Introducción del modelo de gestión estratégica.
- ▶ Resultados del análisis situacional.
- ▶ Mapa estratégico por perspectivas.
- ▶ Mapa corporativo.
- ▶ Cuadro de mando integral.
- ▶ Proyectos a realizarse.
- ▶ Presupuesto de los proyectos.

3. Establecimiento de tiempos para comunicar.

Selección de tiempos oportunos de difusión.

Una vez aprobado el modelo, se establecerá el tiempo para comunicar y difundir el modelo de gestión estratégica tanto al personal administrativo como para el personal de área, este tiempo será determinado bajo los siguientes parámetros:

- ▶ Tiempo para preparar e imprimir el material adecuado.
- ▶ Tiempo en el que los administrativos puedan estar todos reunidos.

- ▶ Tiempo en el que el personal operativo este libre, debido a que por la naturaleza del servicio, las actividades no se pueden detener.

Una vez establecidos y analizados los tiempos de difusiones es necesario realizar un cronograma de reunión del personal tanto administrativo como operativo.

Cronograma de Actividades

Día	Hora	Personal
Viernes 18 de enero de 2.008	15:00 a 17:00	Personal administrativo
Viernes 25 de enero de 2.008	14:00 a 17:00	Personal operativo
Viernes 01 de febrero de 2.008	15:00 a 17:00	Talleres grupales
Viernes 08 de febrero de 2.008	15:00 a 17:00	Talleres grupales (continuación)
Viernes 15 de febrero de 2.008	15:00 a 17:00	Evaluación a los empleados.
Viernes 22 de febrero de 2.008	15:00 a 17:00	Informe de los resultados obtenidos de la evaluación

Debido a las actividades que realiza Villalab las fechas establecidas en el cronograma son los días viernes debido a que ese día existe menos carga de trabajo tanto para el personal administrativo como el operativo de la organización.

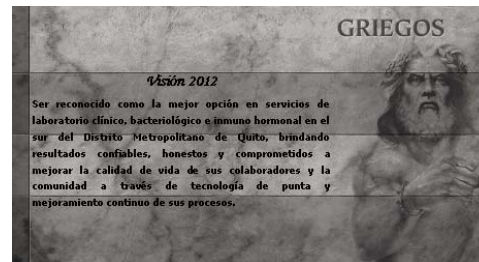
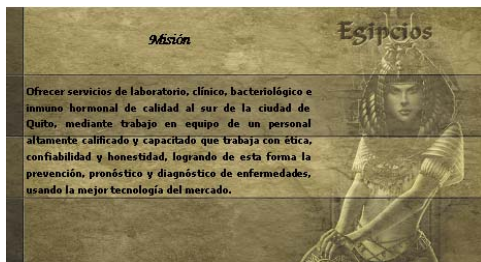
4. Definir medios de difusión.

Selección de medios de difusión.

Una vez aprobado los tiempos para la difusión del modelo de gestión, se procederá a seleccionar los diferentes medios que ayudarán a un mejor entendimiento y comunicación del modelo.

Entre los medios que se utilizarán tenemos:

- ▶ Presentaciones en PowerPoint. **(Anexo 7.7)**
- ▶ Folletos.
- ▶ Realización de talleres.
- ▶ Fondos de pantalla con la misión, visión y objetivo corporativo.



Elaboración medios de difusión

Para la elaboración de los medios es necesario definir que el ejecutor del modelo de gestión va a ser el encargado de la realización de los medios de tal forma que sean entendibles tanto para el personal administrativos como para el personal operativo los cuales tienen intereses distintos y la presentación debe reflejarlos.

5. Presentación del modelo de gestión estratégica

Presentación del modelo de gestión al personal administrativo de la empresa.

Ya aprobado el proyecto y los tiempos de comunicación y difusión, se procederá a presentar el modelo de gestión estratégica al personal administrativo de la empresa conformado por:

- ▶ Gerente General
- ▶ Jefe de Licenciados
- ▶ Contador

Dentro de la presentación deberá constar un resumen del análisis situacional, mapa de estratégico por perspectivas, mapa corporativo, cuadro de mando

integral y proyectos con el respectivo líder de su implementación, y cuadro resumen de los proyectos que debe hacer cada jefe de área.

También se entregará a cada personal administrativo un documento adicional a la presentación, en el cual contendrá. **(Anexo 7.8)**

- ▶ Introducción.
- ▶ Resumen de resultados del análisis situacional.
- ▶ Mapa estratégico de la empresa.
- ▶ Objetivos por cada área de la empresa.
- ▶ Indicadores de gestión para evaluar el cumplimiento de objetivos
- ▶ Perfiles de los proyectos de la respectiva área de trabajo.
- ▶ Cronograma de actividades de cada proyecto.

Presentación del modelo de gestión estratégica al personal operativo

Una vez comunicado el modelo de gestión al personal administrativo, el encargado de la difusión de modelo de gestión al personal operativo es el jefe de personal que posea entre sus habilidades principales el don de palabra el cual será analizado por el gerente general y de no existir alguien capaz de retransmitir el mensaje el encargado de la labor es el gestor del modelo de gestión.

Para que el modelo sea entendido se deberá realizar una presentación mucho más informal y comprensible en el cual deberá constar:

- ▶ Puntos relevantes encontrados en la realización del modelo.
- ▶ Filosofía corporativa de la empresa.
- ▶ Los proyectos enfocados a los beneficios que los empleados obtendrán por la realización de los mismos
- ▶ La importancia de cada uno de los empleados en el cumplimiento de los objetivos.

Además de todos los puntos antes mencionados se les entregará un folleto en el que conste la importancia que tiene cada uno de los integrantes de la empresa en su crecimiento tanto personal como colectivo.

6. Evaluación a los empleados sobre la filosofía de la empresa.

Capacitaciones para el personal sobre el modelo de gestión.

Es imperante para la empresa reafirmar los conocimientos otorgados al personal y comprometerlos con el cumplimiento de los objetivos, los cuales pueden ser realizados a través de talleres, los cuales van a estar divididos en dos fases:

- ▶ Taller de integración entre el personal.

El taller de integración entre el personal busca mejorar las relaciones entre los empleados y además fusionar los valores y principios organizacionales en la realización de su trabajo.

Entre las actividades más importantes para la realización de este taller están:

- ▶ La formación de grupos de trabajo.
- ▶ Elaboración de un panel de preguntas sobre dudas con respecto a lo expuesto la vez anterior.
- ▶ Realizar un recordatorio sobre la filosofía corporativa de la empresa.
- ▶ Exponer una introducción sobre los objetivos propuestos para el taller.

Cada grupo al finalizar el taller procederá realizar comentarios en base al conocimiento adquirido, buscando esclarecer la importancia de la filosofía corporativa dentro de la empresa y que éste también forma parte de la actividad diaria de cada uno de los miembros del personal y que mediante el logro del objetivo organizacional se pueden alcanzar de igual forma los objetivos de cada una de las personas.

TALLER No. 1

OBJETIVO:



Establecer un grado de compañerismo adecuado para mejorar el ambiente laboral en la empresa

- 1** Cual fue la razón por la que sus compañeros ingresaron a trabajar en esta empresa?

- 2** Cuáles son los objetivos que tiene cada uno de sus compañeros?

- 3** Consideran que la empresa los ayudaría a cumplir con esos objetivos?

- 4** Consideran que al alcanzar los objetivos organizacionales también podrán alcanzar sus objetivos individuales?

Si

No Porque

- 5** Cuáles de los principios presentados considera que es el más importante para desarrollar de mejor manera su trabajo?

- 6** Qué valor (de los presentados) aplicaría para mantener un buen ambiente de trabajo y desarrollar mejor su trabajo?

- Taller de compromiso con la empresa.

Este taller enfocará sus esfuerzos en crear compromiso del personal con la empresa mediante la integración de los intereses de la organización con los intereses personales para lo cual las actividades a realizar son:

- ▶ Determinar cuales son los objetivos de la empresa.
- ▶ Establecer los objetivos que tiene el taller a realizar.
- ▶ Realizar un panel de opiniones del personal para exponer ideas o sugerencias que tengan.

Una vez realizados los respectivos talleres es imperante la realización de una evaluación que tenga como objetivo recordar a los empleados la filosofía de la organización, además dentro de la cual se realizará un breve resumen sobre todo lo que hasta la fecha se ha realizado y para terminar la realización de tests que califique su nivel de retención.

TALLER No. 2

OBJETIVO:



Mejorar la relación cliente interno-empresa mediante la búsqueda de beneficios mutuos.

Cargo: _____

Tiempo de desempeño en la empresa: _____

1 Qué beneficios espera obtener de la empresa?

2 De qué manera puede aportar usted, para obtener los beneficios que espera?

3 Qué es lo que desea alcanzar la organización?

4 Para que la empresa alcance su propósito yo me comprometo a:

Después de la realización del taller es importante determinar que la empresa se identifique plenamente con la empresa a través de uniformes hechos para Villalab, con el cual el personal se sienta a gusto de representar a la empresa.



7. Elaboración del presupuesto.

Para la realización del presupuesto de este plan es importante determinar todos los rubros y elementos que serán utilizados para la difusión e implementación de los proyectos divididos tanto en materiales, tecnológicos y humanos.

PRESUPUESTO	
Ítem	Valor
Elaboración del proyecto	210
Suministros de oficina	500
Folletos	70
Actividades del proyecto	200
Honorarios	1270
TOTAL	2250

8. Aprobación del proyecto.

La aprobación del proyecto estará a cargo del Gerente General, para lo cual emitirá el visto bueno tanto personal como del presidente de la empresa, lo pondrá en marcha la ejecución de las actividades faltantes para el desarrollo del proyecto.

9. Implementación del proyecto.

Una vez aprobado el proyecto el equipo encargado de la difusión procederá a ejecutar el plan de acuerdo al cronograma establecido y con los medios seleccionados manteniendo una evaluación constante de las actividades realizadas con el fin de observar el grado de conocimientos depositados en cada uno de los miembros del personal.

PROYECTO 2: Desarrollo e implementación de un sistema contable para control financiero.

Antecedentes.

Villalab entre sus operaciones diarias no lleva una contabilidad adecuada razón por la cual no conoce con exactitud su situación actual, económicamente hablando, la implementación de un sistema contable permitirá mejorar la operación de sus actividades cotidianas.

Alcance.

Definir una propuesta de un control presupuestario automatizado que brinde agilidad al proceso contable de la empresa y permita definir la situación real de la empresa.

Objetivo del Proyecto.

- ▶ Optimizar costos y gastos incrementando la productividad mediante un monitoreo constante de las actividades.

Desarrollo de actividades del proyecto.

1. Definición de los requerimientos del software a adquirir.

Dado que la actividad principal de VillaLab es análisis médico de exámenes de laboratorio, por lo tanto, para adquirir un software óptimo es necesario que el mismo permita realizar funciones como el registro de reactivos, resultados otorgados, cuentas, proveedores, gastos, etc.

Adquirir un paquete contable adecuado a las actividades de la empresa permitirá también un adecuado manejo de la información con la que trabaja la empresa.

2. Identificación de los posibles proveedores y programas.

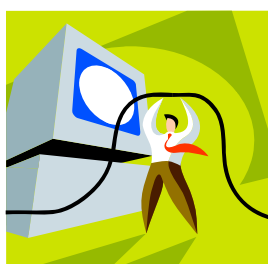
Es importante determinar cuales son los proveedores con los que pueda trabajar el laboratorio y visto la ventaja que brinda en la actualidad el Internet es razonable que se lo utiliza para buscar el mejor producto en el mercado.

Tabla 4. 16. Software Contable

SOFTWARE	PRECIO \$ (+) Envío	PROVEEDOR (QUITO)
MONICA 8.0 	\$ 195,00	OMEGABYTE
SOFTWARE DE CONTABILIDAD EXPRESS 	\$ 100,00	www.cooltemplate.net
CONTAPLUS PROFESIONAL 	\$ 150,00	www.rie.cl
SOFTWARE PROFESIONAL 9X-2000-XP 	\$ 50,00	www.controlp.com
SOFTWARE GESTIÓN CONTABLE CRISOFT 	\$ 50,00	SOLUSYS CIA. LTDA.
SOFTWARE DE CONTABILIDAD E-SISPYPE 	\$ 600,00	SOLUSYS CIA. LTDA.

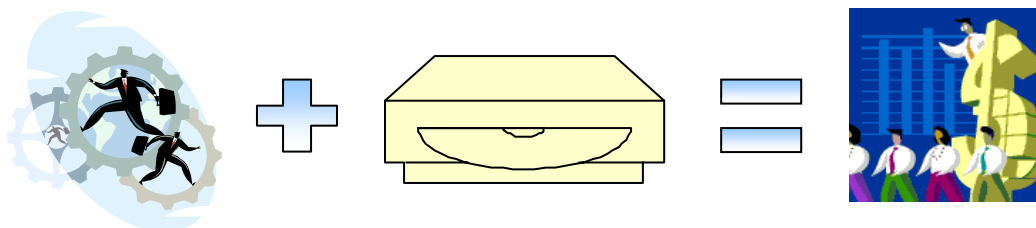
3. Análisis de los detalles técnicos de los proveedores.

Después de identificar a los diferentes paquetes contables existentes en el mercado así como los posibles proveedores que están en capacidad de brindarnos el producto por vía legal, es necesario revisar cada uno de los detalles técnicos y ventajas que cada uno de los paquetes brinda a la empresa, además es importante determinar los requerimientos necesarios para su instalación, el costo, las garantías, las condiciones de pago y de envío desde su lugar de origen hasta la empresa.



4. Escoger al proveedor más adecuado.

Luego de haber analizado los diferentes proveedores, se debe escoger el software que entre sus características principales refleje el mayor beneficio tanto económico como en cuanto a soporte técnico, vista las condiciones más favorables es necesario ponerse en contacto de forma personal con el proveedor y acordar las condiciones de pago, asesoría e instalación del programa.



El software que cumple con los requerimientos antes mencionados es **MONICA 8.0** ya que es un programa muy completo y ofrece distintas opciones que ayudan al manejo de información financiera y además es un paquete cuyo valor esta al alcance de la empresa.

5. Instalación del software contable.

Es imperante determinar si los beneficios y ventajas que se ofrecieron antes de adquirir el software son verdaderas y la única forma de hacerlo es utilizándolo, razón por la cual es necesario legitimizar el compromiso con la empresa proveedora, la cual comenzará con el proceso de instalación del software y hará una demostración de su manejo y funcionamiento ofreciendo las facilidades para que la instalación sea correcta y no exista inconveniente alguno.

6. Capacitación del personal a utilizar el programa.

El personal que trabaja en el área financiera de la empresa será el único con capacidad de manipular el sistema razón por la cual hay que capacitarlos para que utilicen esta herramienta de la mejor manera posible, facilitando su trabajo y mejorando la gestión financiera de la empresa.



7. Elaboración del presupuesto.

Para la realización del presupuesto de este plan es importante determinar todos los rubros y elementos que serán utilizados para la implementación del software contable.

PRESUPUESTO	
Ítem	Valor
Elaboración del proyecto	100
Capacitación	190
Adquisición del Software	530
Honorarios	450
TOTAL	1270

8. Aprobación del proyecto.

La aprobación del proyecto estará a cargo del Gerente General, para lo cual emitirá el visto bueno tanto personal como del presidente de la empresa, lo pondrá en marcha la ejecución de las actividades faltantes para el desarrollo del proyecto.

9. Implementación del proyecto.

Una vez aprobado el proyecto el personal de la empresa proveedora será la encargada de la instalación y la capacitación para la manipulación de MONICA 8.0 y se procederá a ejecutar el plan de acuerdo al cronograma establecido y con los medios seleccionados, manteniendo una evaluación constante del rendimiento y ventajas que el software provee a la empresa.

PROYECTO 3: Desarrollo e implementación de un plan de calidad (2 Sigma).

Antecedentes.

En la actualidad Villalab CIA Ltda., carece de procesos establecidos y dirigidos hacia el cliente, esto da como resultado que exista retrasos en la entrega de resultados a causa de la repetición de las pruebas generando de esta forma desperdicio de tiempo y reactivos perjudicando de esta forma a la empresa.

Alcance.

Desarrollar una propuesta de 2 Sigma para que la empresa pueda prevenir los errores en los procesos ofreciendo de esta forma un mejor servicio, más rápido y al costo más bajo.

Objetivo del Proyecto.

- ▶ Establecer sistemas de gestión de calidad que permita mejorar los procesos disminuyendo mermas y desperdicios.

Desarrollo de actividades del proyecto.

1. Determinación de equipo de mejora 2 Sigma.

Identificación y selección de proyectos.

Estableciendo que el sistema de gestión de calidad se van a implementar a los procesos operativos de la empresa los proyectos seleccionados son los que se encuentran ubicado en la perspectiva de procesos internos.

- ▶ Capacitación en nuevas técnicas de laboratorio.
- ▶ Estandarización de exámenes médicos.
- ▶ Disminuir tiempo de elaboración de cobro, reportes y entrega.

Formación de los equipos.

Antes de la puesta en marcha del proyecto se va a definir el equipo de calidad el cual va ser conformado por el gerente general, el jefe de licenciados médicos y el jefe de auxiliares médicos.

Miembros de Equipo	
Cargo	Nombre
Gerente General	Shayra León
Jefe de Licenciados	Julia Espinosa
Jefe de Auxiliares	Myriam Córdova

Capacitación de los miembros del equipo.


La capacitación de los miembros son impartidos por la empresa Process Analyzing la cual tiene como razón el dictar conferencias y cursos a basados en implementación de sistemas de calidad.

Dicha empresa es contratada por los nexos existentes entre las empresas la cual favorecerá tanto ámbitos económicos como de logística.

2. Levantamiento de información.

Mediante una evaluación preliminar se analizarán las diferentes áreas relacionadas con el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa, a través de entrevistas, revisión y análisis de los documentos y registros existentes.

3. Capacitación en Sistemas de Gestión de Calidad.

 **Introducción a la Norma.** Permitirá conocer al personal los conceptos de la gestión de la calidad bajo los requisitos de la Norma a ser implantada.

- ✚ **Desarrollo y Manejo de Procesos e Indicadores.-** Se capacita al personal que lo requiere en el desarrollo de la norma, sus procesos y manejo de indicadores de gestión.

- ✚ **Manejo de Registros y Documentos.-** Explica como se deben manejar los registros para cumplir con las cláusulas de la norma y el desarrollo de la documentación.

- ✚ **Formación de Auditores Internos.-** Para dar continuidad al Sistema de Gestión de Calidad se desarrollará un equipo de auditores internos, para la planificación, realización y presentación de resultados de auditorías internas de calidad.

4. Levantamiento de Documentación

Asesoría en la elaboración de la documentación requerida por la Norma a implementar, de acuerdo a las necesidades propias de la organización, en base a los análisis de procesos, desarrollo y seguimiento en todas las áreas con el soporte del consultor.

Para el desarrollo de la documentación se tendrá presente un criterio práctico, que evite generar actividades burocráticas en la empresa.

5. Elaboración del Presupuesto

Para presupuestar el sistema de comunicación se debe considerar los medios que utilizarán la empresa y otros rubros necesarios para su implementación.

PRESUPUESTO	
Ítem	Valor
Suministros	110
Elaboración del proyecto	530
Uso de tecnología	840
Honorarios	1600
TOTAL	3080

6. Aprobación del Proyecto

Se presenta al Gerente General la propuesta de implementación de sistema de calidad, con su respectivo presupuesto para que se analice y se de el visto bueno para su ejecución inmediata.

7. Implantación del Sistema.

Implementar las actividades de acuerdo a los procedimientos documentados y corregir las dificultades que se pudieran presentar en la ejecución real de los requerimientos esto se generará al transmitir al personal de la organización, la importancia de su participación para alcanzar la satisfacción del cliente mediante el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad.

Mediante el establecimiento de indicadores y el monitoreo permanente de las actividades, podemos asegurar la continuidad de un sistema de calidad, así como la importancia de aplicar acciones correctivas y preventivas cuando no se alcancen los objetivos planificados.

8. Evaluación Final

Mediante el desarrollo de reportes se evalúa la situación de la compañía respecto a los requerimientos de la norma. Las auditorías internas se realizarán con auditores calificados.

Resultados Esperados

Informes

Informe de cumplimiento trimestral, detallando el avance del proyecto de acuerdo al plan de implantación establecido al inicio del mismo.

Informe final, a la entrega del Sistema de Gestión de Calidad.

PROYECTO 4: Levantamiento y conformación de procesos de las actividades productivas de la empresa.

Antecedentes.

En la actualidad Villalab posee varios procesos operativos que nos están estandarizados en manuales de operación, razón por la cual es necesario establecer un manual de procesos que disminuya retrasos y estandarice las operaciones normales de la empresa.

Alcance.

Definir una propuesta de levantamiento y conformación de procesos de las actividades operativas en el área de procesos y análisis.

Objetivo del Proyecto.

Establecer una estructura por procesos para la empresa mediante la conformación de manuales de procedimientos para estandarizar las actividades operativas de la empresa.

Desarrollo de actividades del proyecto.

1. Definición de un equipo de trabajo.

Para la definición del equipo de trabajo es necesario determinar que los miembros son el Gerente General, los jefes de área y un agente externo que será un enviado de la empresa Process Actually, la cual fue seleccionada porque mantiene nexos con los directivos de la empresa.

Miembros de Equipo	
Cargo	Nombre
Gerente General	Shayra León
Jefe de Licenciados	Julia Espinosa
Jefe de Auxiliares	Myriam Córdova
Contador	Marco Betancourt
Recepcionista	Jacqueline Espin
Agente Externo	Desconocido

2. Definir antecedentes y la metodología de los procesos.

En paralelo a los diversos documentos de diagnóstico sobre la organización y el desempeño del Laboratorio clínico, bacteriológico e inmuno hormonal Villalab, la accesoria externa organizó, desde su comienzo, una serie de entrevistas puntuales e individuales con los responsables de cada área, permitiendo un conocimiento más detallado de las actividades que venían realizando en la lógica interna de cada área, completado con la recopilación de sus principales procesos.

Establecimiento de metodología a realizar

El esfuerzo por la elaboración del *Manual* es aún más necesario por cuanto debe incluir la norma en el diseño de los procesos y la secuencia de sus actividades, reduciendo el grado de discrecionalidad en el desempeño de sus funciones.

No se concibe un proceso sin un objetivo, ya sea un bien o servicio, ni un producto o resultado que no esté asociado a un destinatario-cliente que tiene una necesidad por satisfacer. De ahí, la importancia de eliminar lo redundante y que no satisface a nadie.

Identificación procesos y procedimientos.

Para la formulación de los procesos o procedimientos existentes en el Ministerio, adicional a las distintas entrevistas puntuales con los responsables de áreas organizacionales, se procedió a recabar el levantamiento sistemático de *Procesos* y *Procedimientos* a través de la difusión de un formulario dirigido a los coordinadores de área.

Definir etapas de procesos.

Tomando el símil de la matriz de consumo intermedio, donde ningún sector es independiente o autónomo, sino que se transforma y crece en un proceso de interdependencia con otros sectores, igual sucede con las instituciones. De ahí,

que los procesos sean mutuamente dependientes con retroalimentación permanente, agregando valor y, en casos, con efecto multiplicador sobre otros. En general, todo proceso bien ejecutado facilita la ejecución exitosa de otros, ya que, usualmente, tienen que ver con más de una dependencia o entidad, de manera directa o indirecta.

Se trata, entonces, de retener aquellos subprocesos que son multiplicadores de valor agregado, actividades que generan valor a partir de lo ya existente y producido por otras entidades. En todos los procesos, se registra una misma estructura básica que conforma los siguientes casos:

- ▶ **Etapa preparatoria:** o las actividades que determinan la iniciación del proceso
- ▶ **Etapa de producción:** proceso de transformación, en los que los insumos son sometidos a la transformación que producirá valor agregado.
- ▶ **Etapa de resultados:** el producto o servicio resultante de la transformación de los insumos.
- ▶ **Etapa de la actividad de control:** presente en cada una de las actividades descritas, a efectos de garantizar el valor agregado esperado y la calidad del producto o servicios a satisfacción del usuario.

Elaboración de diagrama de flujo.

Una vez levantada la información relacionada con los procesos, subprocesos e identificados sus microprocesos (*productos*) por área substantiva se procede a elaborar un diagrama de flujo estructural, teniendo en cuenta todas las convenciones del mismo, para facilitar la comprensión y la labor de la racionalización. El diagrama de los procesos y procedimientos ayuda a tener una visión mucho más clara del proceso.

Al analizar los procesos, se debe analizar cada una de las actividades del proceso o procedimiento contemplados como ilustrado en el Cuadro resumen de las actividades del proceso.

La representación gráfica del proceso o procedimiento viene a ser un instrumento muy valioso que sirve de guía a la ejecución en forma ordenada y lógica de la secuencia del trabajo. El diagrama facilita el conocimiento del proceso que se describe, a través de las actividades, los documentos producidos y las áreas administrativas y el personal intervinientes en el proceso. Por ello, es una herramienta de gran importancia para el levantamiento, análisis, diseño, mejoramiento y control de los procesos.

Ficha de Levantamiento de Procesos					
Nombre del proceso:		_____			
Nombre del resultado que genera:		_____		Levantado por: _____	
Nombre del área:		_____		Fecha: _____	
No	Descripción de la actividad	Responsables	Área	Punto de Control	Sugerencia

3. Creación de un comité de actualizaciones de procesos.

Con el fin de mantener un registro actualizado de los procesos y procedimientos, y poder modificar o actualizar los manuales periódicamente, es necesaria la creación de un comité de actualizaciones de procesos sobre el cual caerá la responsabilidad de la materia.

Los responsables de la difusión y utilización de los manuales, una vez recibidas las nuevas hojas (por actualización), procederían a extraer las hojas anteriores que hayan sufrido cambios en los procedimientos y a sustituirlas por las nuevas, a fin de evitar confusiones futuras. Sería una forma de guardar viva la memoria institucional por el trabajo bien hecho.

Actualizaciones de Procesos					
Actualización	Fecha de Entrega			Inserción hecha por:	Firma
	Día	Mes	Año	Nombre del Responsable	

4. Elaboración de la propuesta de manual de procesos

La elaboración de la propuesta será detallada según el número y la importancia de procesos que sean desarrollados por cada jefe de área.

5. Elaboración del presupuesto.

Para la realización del presupuesto de este plan es importante determinar todos los rubros y elementos que serán utilizados para la implementación del software contable.

PRESUPUESTO	
Ítem	Valor
Suministros	90
Elaboración del proyecto	250
Uso de tecnología	1150
Difusión	350
Honorarios	2700
TOTAL	4540

6. Aprobación del proyecto.

La aprobación del proyecto estará a cargo del Gerente General, para lo cual emitirá el visto bueno tanto personal como del presidente de la empresa, lo pondrá en marcha la ejecución de las actividades faltantes para el desarrollo del proyecto.

7. Difusión del proyecto.

Selección de medios de difusión.

Una vez aprobado los tiempos para la difusión del modelo de gestión, se procederá a seleccionar los diferentes medios que ayudarán a un mejor entendimiento y comunicación del modelo.

Entre los medios que se utilizarán tenemos:

- ▶ Presentaciones en PowerPoint.
- ▶ Folletos.
- ▶ Realización de talleres.
- ▶ Fondos de pantalla con la misión, visión y objetivo corporativo.

Elaboración medios de difusión

Para la elaboración de los medios es necesario definir que el ejecutor del modelo de gestión va a ser el encargado de la realización de los medios de tal forma que sean entendibles tanto para el personal administrativos como para el personal operativo los cuales tienen intereses distintos y la presentación debe reflejarlos.

8. Implementación del proyecto.

Una vez aprobado el proyecto el personal de la empresa proveedora será la encargada de la instalación y la capacitación para la manipulación de MONICA 8.0 y se procederá a ejecutar el plan de acuerdo al cronograma establecido y con los medios seleccionados, manteniendo una evaluación constante del rendimiento y ventajas que el software provee a la empresa.