



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO:

**“REINGENIERÍA DE PROCESOS EN LA
COMPAÑÍA CEVASCOP S.A. DE LA
CIUDAD DE LOJA”**

Tesis previa a la obtención del
Grado de Ingeniera Comercial

AUTORA:

Nancy Elizabeth Cueva Figueroa

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala MAE

Loja – Ecuador

2016

Educación
sinónimo de
Libertad



CERTIFICACIÓN

Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala. MAE.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis titulado **“REINGENIERIA DE PROCESOS EN LA COMPAÑÍA CEVASCOP S.A. DE LA CIUDAD DE LOJA”** elaborado por la postulante **NANCY ELIZABETH CUEVA FIGUEROA** previo a la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL**, ha sido dirigido y revisado durante su ejecución por lo cual autorizo su presentación.

Loja, diciembre del 2016

Atentamente.


Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala. MAE.

DIRECTOR DE TESIS

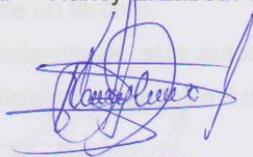
AUTORIA

Yo, **NANCY ELIZABETH CUEVA FIGUEROA** declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido dela misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

AUTORA: Nancy Elizabeth Cueva Figueroa

FIRMA:



CEDULA: 1102900824

FECHA: Loja, diciembre del 2016

Cédula: 1102900824

Dirección: Loja, Urbanización Samaniego Suarez

Correo electrónico: ajca71@unl.edu.ec

Teléfono: 0889973819/072107444

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Carlos Roberto Capio Ayala MAE

TRIBUNAL DE GRADO:

Dr. Luis Gerardo Salazar MAE

PRESIDENTE

Ing. Carlos Rodríguez Fariña MAE

PRIMER VOCAL

Ing. Víctor Iván Rodríguez MAE

SEGUNDO VOCAL

CARTA DE AUTORIZACION DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACION ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO.

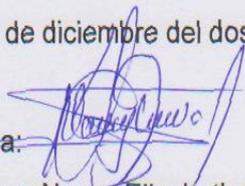
Yo, Nancy Elizabeth Cueva Figueroa, declaro ser autora de la Tesis titulada **“REINGENIERIA DE PROCESOS EN LA COMPAÑÍA CEVASCOP S.A. DE LA CIUDAD DE LOJA”**, como requisito para optar al Grado de INGENIERA COMERCIAL: autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 06 días del mes de diciembre del dos mil dieciséis, firma la autora:

Firma:



Autora: Nancy Elizabeth Cueva Figueroa

Cédula: 1102900824

Dirección: Loja, Urbanización Samaniego Suarez

Correo electrónico: elicu71@hotmail.com

Teléfono: 0996979899/072107444

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala MAE

TRIBUNAL DE GRADO:

Dr. Luis Quizhpe Salinas, MAE

PRESIDENTE

Ing. Carlos Rodríguez Armijos MAE

PRIMER VOCAL

Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca MAE

SEGUNDO VOCAL

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a las Autoridades de la Universidad Nacional de Loja, a los señores docentes de la Carrera de Administración de Empresas de la Modalidad de Estudios a Distancia, por la formación académica recibida en este proceso académico y de manera especial al Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala MAE, Director de Tesis, quien con sus conocimientos y su experiencia han contribuido como un gran aporte para mi vida académica y profesional.

La autora

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de llegar a esta feliz culminación de mi carrera, a la memoria de mi Madre por sus valores inculcados para alcanzar esta meta, a mis hijos por su comprensión y motivación constante durante toda mi formación académica, a mí hermano Galo Vinicio por apoyo y ayuda incondicional para alcanzar este gran logro.

Con gratitud.

Nancy

a. TITULO

**“REINGENIERÍA DE PROCESOS EN LA COMPAÑÍA CEVASCOP S.A. DE
LA CIUDAD DE LOJA”**

b. RESUMEN

La presente investigación se efectuó en la ciudad de Loja, en la Compañía Cevascop S.A. de la ciudad de Loja, el objetivo principal es identificar y mejorar la gestión de sus distintos procesos y lograr mayor rentabilidad de sus servicios.

Con respecto a los procesos levantados en la compañía, se identificaron el proceso comercial con una secuencia de 5 actividades y un tiempo total de ejecución de 295 minutos. La propuesta de mejora para el mencionado proceso consiste en unificar la actividad de asesoría de clientes para que realice actividades relacionadas con el levantamiento de necesidades de los clientes indistintamente del segmento al que pertenezcan, la reducción total del tiempo de ejecución es del 16.95% lo que significa 50 minutos menos.

En el proceso de control de calidad se identificaron 6 actividades con un tiempo de ejecución de 90 minutos, de las cuales no se presenta propuesta de mejoramiento, porque los estándares de calidad en cada una de las diferentes pruebas a realizarse son distintos en técnicas y tiempo de duración.

En el proceso de hospitalización se identificaron 9 actividades, con un tiempo de ejecución de 67 minutos. La propuesta de mejora en el presente proceso consiste en unificar actividades de coordinación de enfermería y del médico residente para obtener mejores resultados, este cambio refleja una reducción de 15 minutos con una reducción global del 22.39% del proceso total.

En el proceso de consulta externa se identificaron 9 actividades con un tiempo de ejecución de 17 minutos. La propuesta de mejora consiste en la preparación oportuna del paciente previo a la consulta médica con la finalidad de optimizar el tiempo de espera en la atención del mismo. Este cambio refleja una reducción de 7 minutos con una reducción global del 41.18% del total.

En el proceso de facturación se identificaron 7 actividades con un tiempo de ejecución de 69 minutos. La propuesta de mejora en el presente proceso consiste en la coordinación y verificación oportuna en las diferentes dependencias involucradas en el mismo con la finalidad de optimizar el tiempo. Este cambio permite una reducción en tiempo de 47 minutos, lo que equivale a una disminución global del 68.12% del total.

En el proceso de pago proveedores se identificaron 8 actividades con un total de ejecución de 410 minutos. La propuesta de mejora en el presente proceso consiste en automatizar algunas actividades que actualmente se realizan en forma aislada lo cual dilata el tiempo de respuesta. Este cambio permite una reducción en tiempo de 30 minutos y una reducción global del 7.32% del proceso total.

ABSTRACT

This research was conducted in the city of Loja, in the Cevascop Company S.A. of the city of Loja, the main objective is to identify and better manage its various processes and achieve greater profitability of their services.

With regard to the processes raised in the company, we identify the business process with a sequence of 5 activities and a total running time of 295 minutes. The proposed improvement to the above process is to unify the activity counseling clients to conduct related to the lifting of customer needs regardless of the segment to which they belong activities, the total reduction in execution time is the 16.95% which it means 50 minutes less.

In the process quality control 6 activities identified with a running time 90 minutes, of which no improvement proposal is presented, because the quality standards for each of the different tests to be performed are different in technical and time duration.

In the process of hospitalization 9 activities were identified, with a running time of 67 minutes. The proposal for improvement in this process is to unify coordination activities nursing and medical resident for best results, this change reflects a reduction of 15 minutes with an overall reduction of 22.39% of the total process.

In the process of external consultation in September activities were identified with a running time of 17 minutes. The proposed improvement is the timely

preparation of the patient prior to medical consultation in order to optimize the waiting time in the care of it. This change reflects a reduction of 7 minutes with an overall reduction of 41.18% of the total.

In the billing process seven activities were identified with a running time of 69 minutes. The proposal for improvement in this process is timely coordination and verification in the various departments involved in it in order to optimize the time. This change allows us to reduce time of 47 minutes, which equates to an overall decrease of 68.12% of the total.

In the process of payment 8 supplier's activities were identified with a total runtime 410 minutes. The proposal for improvement in this process is to automate some activities currently performed in isolation which dilates the response time. This change allows us to reduce time of 30 minutes and an overall reduction of 7.32% of the total process.

c. INTRODUCCIÓN

Como modelo de formación académica de la Universidad Nacional de Loja, donde la investigación, el diagnóstico de problemas y planteamiento de mejoras constituye un aporte que los estudiantes podemos proporcionar a la sociedad y al sector empresarial pretendiendo optimizar el trabajo que se realiza dentro de ellas.

La implementación de todo cambio tiene como propósito, mejorar sus tiempos y el proceso al momento de generar un servicio o producto, la construcción de una propuesta de reingeniería de procesos busca aprovechar sus capacidades conocedoras, el fortalecimiento de todos los conocimientos adquiridos hasta la actualidad que serán complementados con la investigación y práctica en el desarrollo de esta propuesta.

La reingeniería en la empresa busca un nuevo enfoque que examina y modifica los procesos básicos de trabajo del negocio, el análisis de cada una de las etapas del proceso permite identificar los nudos, cuantificarlos y tomar acciones correctivas para hacerlas más efectivas a la hora de producir el servicio orientándolo a la satisfacción de las expectativas de los clientes y por ende incrementando los ingresos.

Cevascop S.A: de la ciudad de Loja es una compañía dedicada a brindar servicios de Salud, así como el potencial del que dispone su personal dentro de la misma. Actualmente Cevascop S.A., cuenta con una estructura de negocio e

interacción inadecuada entre los departamentos comerciales, ejecución y operación y administrativo financiera que provoca baja celeridad en los procesos.

El presente trabajo está estructurado por, el Título que describe el tema a desarrollar, su Resumen recopila todos los antecedentes de la situación actual de la compañía objeto de estudio, los datos y resultados cuantitativos y cualitativos producto de la investigación y el desarrollo del proyecto; la Introducción destaca la importancia del tema, el aporte a la empresa y la estructura del trabajo.

La Revisión Literaria contiene todos elementos literarios que intervienen en el proceso de investigación, recopila las definiciones, conceptos y los fundamentos teóricos más relevantes necesarios para este trabajo; Materiales y Métodos describen la metodología y técnicas utilizadas para el desarrollo de la investigación.

Los Resultados determinan un diagnóstico de la situación actual de la empresa al momento de ser analizada, constituye una fotografía del estado de cada uno de los procesos originales, la forma de ejecución de los mismos y las oportunidades de mejora, obtenidos a través de la aplicación de la entrevista y la encuesta al personal de la compañía.

La Discusión presenta la propuesta realizada a la compañía para mejorar cada una de las etapas de los procesos identificados como posibles oportunidades de mejora.

Las Conclusiones y Recomendaciones se las obtiene del resultado del trabajo las cuales contribuyen al mejoramiento de la compañía, su estabilidad económica y la toma de decisiones.

La Bibliografía detalla los libros, páginas de internet utilizados para sustentar la presente investigación, los Anexos como parte final del trabajo constituyen toda la documentación de respaldo que permite clarificar o ejemplificar determinados contenidos a lo largo de la investigación.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

De acuerdo con la Biblioteca Nacional de los Estados Unidos, el concepto de clínica es muy antiguo, sufriendo un proceso evolutivo que ha continuado a lo largo de la historia, recibiendo un importante impulso en su desarrollo inicial con los médicos griegos como Hipócrates en el siglo V antes de Cristo y luego en la Edad Media y en el Renacimiento, fundamentalmente en los asilos u hosterías, después hospitales para desposeídos, enfermos y ancianos abandonados en Holanda, Francia e Italia.

El referente histórico sobre movimientos de creación de cátedras e institutos clínicos data de los siglos XVII y XVIII en toda Europa, en donde la enfermedad se presenta al observador de acuerdo con síntomas y signos. Los unos y los otros se distinguen por su valor semántico, así como por su morfología (Lain, P., 2008). En esa etapa, la relación entre el clínico y el enfermo era directa, por lo que las habilidades del explorador, su inteligencia, sus destrezas motoras y sensitivas y unos pocos instrumentos, con los que se obtenían los resultados finales para la elaboración del diagnóstico a la par del lecho del enfermo.

Esta situación se mantuvo casi inalterable hasta después de la Segunda Guerra Mundial, cambio relacionado con el rápido desarrollo tecnológico de la segunda mitad del siglo pasado. El desarrollo tecnológico favoreció una mayor sensibilidad y especificidad en el diagnóstico, dando lugar a un gran número de

nuevas enfermedades, únicamente identificables gracias a equipos y pruebas de laboratorio sofisticados.

En Ecuador, la evolución de las clínicas ha sido notoria, siempre en la perspectiva de servicio social, ajustando su conocimiento a la atención preferencial del paciente, en estas consideraciones, la Compañía CEVASCOP CIA. LTDA. se constituyó legalmente “el 25 de mayo del año 2003, con el objetivo de brindar a la ciudadanía lojana y la Región Sur del país, un servicio médico de calidad, accesible a la economía de nuestra sociedad” (CEVASCOP CIA, 2003); para ello brinda los servicios de: Laboratorio Clínico, Diagnóstico médico por Imagen, Servicios Hospitalarios en Clínica, Farmacia, entre otros.

Su misión se expresa en ser una empresa de atención médica integral, que brinda servicios de calidad, humanismo y ética profesional a la colectividad.

Su visión está en constituirse en una empresa hospitalaria de tercer nivel, líderes en la atención en los servicios de salud, con tecnología avanzada, en un espacio físico confortable y costos accesibles a la economía de nuestra región.

Entre la política de calidad tiene el proporcionar a los usuarios resultados confiables y reproducibles, con un tiempo de respuesta de acuerdo a los compromisos establecidos dentro del contrato de ejecución y basadas en una mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

MEDILAB opera bajo un Sistema de Gestión de Calidad, para la cual cuenta con el compromiso de toda la Empresa CEVASCOP CIA. LTDA., en el

cumplimiento y mejoramiento del sistema y la ejecución de buenas prácticas de Centro destinado a cumplir con la NTE INEN ISO 15189:2009.

En cuanto al Centro de diagnóstico médico “MEDILAB”, ofrece a la ciudadanía lojana y la región sur del país, una cobertura de atención médica oportuna, confiable y económica, con equipos automatizados que garantizan la calidad en los resultados de nuestros exámenes (COBAS E411, COBAS C311, SYSMEX xs1000i, ABL 9180), dado que se cuenta con Programas de Control de Calidad Interno, avalados en Alemania y Estados Unidos; además, el personal altamente calificado, es responsable por cada área específica.

Así mismo, cuenta con pruebas especiales para marcadores cardiovasculares, tumorales y pruebas especiales, estas últimas realizadas en laboratorios calificados de referencia nacional, que cuentan con la certificación NTE INEN ISO 15189.

En lo que se refiere al horario de atención, el Laboratorio Clínico atiende de lunes a viernes desde las 06H00 hasta las 21H00, los días sábados y feriados desde las 06H00 hasta las 17H00 y los domingos de 07H00 a 13H00. Sin embargo, el Centro de Diagnóstico por Imágenes atiende las 24 horas del día.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Proceso:

Secuencia de pasos, tareas o actividades que conducen a un cierto producto o servicio, el cual es el objetivo (ROLDAN, 2006).

Por su parte, Alarcón (1998), sostiene que es el conjunto de actividades que, con un input recibido, es capaz de crear un producto de valor para el cliente. Dichas actividades están relacionadas unas con otras e integradas de manera coherente y terminan con la entrega del producto o servicio al cliente. (ALARCÓN, 1998)

Flujo de proceso:

Es una herramienta de planificación y análisis utilizada para definir y analizar procesos de ensamblado o servicios; construir una imagen del proceso etapa por etapa para su análisis, discusión o propósitos de comunicación, definir estandarizar o encontrar áreas de un proceso aptas de ser mejoradas. (CHANG NIEDZWIECKI, 2003)

Reingeniería de procesos:

Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de

rendimientos, tales como costo, calidad, servicio y rapidez. (HAMMER CHAMPY, 2009)

Según el autor la reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado, sólo haciendo las siguientes preguntas básicas ¿Por qué se hace lo que la empresa está haciendo?, Por qué la empresa lo hace de esa forma? Estas preguntas ayudan a la empresa a determinar que debe hacer y luego cómo debe hacerlo.

Hammer y Champy destacan en su libro que la reingeniería se fundamenta en que no son los productos, sino los procesos los que crean y los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Y que además la reingeniería aprovecha atributos en los negocios que la aplican como lo son: el individualismo, la confianza en el negocio, la voluntad de correr riesgos, y la propensión al cambio, así como disposiciones naturales.

A través de la aplicación de los principios de reingeniería en los negocios se ha logrado alcanzar mejoras incrementales en rendimientos, logrando igualar o superar la rapidez del cambio en el mundo actual que está cada día más globalizado.

Factores de un proceso:

Los factores que intervienen en un proceso son:

- 1. Personas:** Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y competencias adecuadas.

- 2. Materiales:** Materias primas o información con las características adecuadas para su uso.
- 3. Recursos físicos:** Instalaciones, maquinaria, hardware, software, adecuadas a las condiciones de uso.
- 4. Planificación del proceso:** Método de trabajo, procedimientos, instrucciones y todo lo que se refiere a la forma de usar los recursos, quien hace, cuando y como hace.
- 5. Medio ambiente:** Entorno donde se lleva a cabo el proceso.

La interacción de todos estos factores podrá facilitar la identificación de la gestión de calidad del bien o servicio. (PEREZ, 2010)

Identificación de procesos:

Una vez descrito de manera genérica lo que se pretende a la hora de gestionar por procesos, así como las principales ideas de lo que se entiende por la gestión por procesos, se debería situar en una posición concreta en lo que se refiere a la organización.

En principio, a la hora de definir de manera inicial los procesos, es importante el tamaño de la organización a analizar, así como la cantidad de actividades que tenga capacidad de realizar, y según la experiencia y otros factores, se describirán las metodologías más comunes de este tipo de organización.

Es cierto que en lo particular se puede encontrar con procesos muy amplios, pero será objetivo intentar eliminar el mayor número de barreras de este tipo para un buen entendimiento del mismo, sin que tanto la complejidad y el tamaño, influyan demasiado en la decisión de aumentar o disminuir el número de procesos, así como la gestión de las actividades que componen cada uno de estos procesos.

El primer paso que se debe llevar a cabo para poder gestionar perfectamente los procesos es identificar los mismos.

Las organizaciones se basan en desarrollar actividades, las cuales se agrupan para dar procesos, los cuales interactúan entre sí, como que se tratara de engranajes, para hacer funcionar las organizaciones, sin dejarse llevar por la inercia.

La identificación de actividades puede parecer un hecho fácil, pero no lo es. Se puede comprobar viendo la cantidad de cosas que se deben hacer en las organizaciones y por falta de indefinición no se hacen o se hacen mal, por lo que no está tan clara su definición e identificación.

Además, se tiende a definir como actividades de las organizaciones, aquello implicado directamente con las entradas reales de dinero o facturables dejándose la mayor parte de estas actividades fuera del control ordenado de la gestión.

Una manera útil de saber qué se hace en nuestra organización puede ser la elaboración de un organigrama del que se puede extraer posteriormente lo que hace cada elemento personal o departamental de la organización, y se va a poder comprobar cuántas actividades quedan indefinidas.

Ante esto se debe tener en cuenta una serie de criterios, que deban facilitar la gestión de los posteriores procesos:

- No se debe incluir un elevado número de actividades en un solo proceso, ya que la información que posteriormente dará el mismo, será excesiva y difícil de procesar.
- No se debe incluir un pequeño número de actividades en cada proceso porque al final se tendrá excesivo número de procesos, los cuales uno a uno serán fáciles de controlar, pero en su totalidad daría problemas.
- No es conveniente implicar un gran número de departamentos en cada proceso, máximo cuando la responsabilidad del mismo pueda recaer en más de una persona de mismo nivel jerárquico, debido a que las discrepancias pueden frenar la gestión.
- La responsabilidad de gestión de los procesos, aunque deberá ser definida, no se debe caer en el error de que esto sea entendido como que otras personas no son responsables de su implicación. Todo el mundo está dentro.

Siguiendo este camino, se podría llegar a la situación de que nuestra organización se reflejara perfectamente. (SALVADOR, 2014)

Los procesos tienen las siguientes características:

Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la empresa.

1. Reconocer la existencia de los procesos internos.
2. Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la empresa o que proporcionan ventaja competitiva.
3. Medir su actuación (Calidad, Costó y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
4. Identificar las necesidades de los clientes externos y orientar a la empresa hacia su satisfacción.
5. Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace).
6. Asignar responsabilidades personales en cada proceso.
7. Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivo de mejora.
8. Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (Utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles calidad y costo).
9. Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común. (MANENE, 2012)

Ventajas y beneficios de los procesos:

Ventajas: Permitir un rápido reposicionamiento de la empresa en el mercado, gracias a importantes reducciones de costos, mejoras rápidas en la calidad de servicios, tiempos de reacción, reducción de desperdicios y mejoras en los niveles de satisfacción y tiempos de ciclos.

Para aquellas empresas amenazadas por problemas financieros o de liquidez, le permite rápidamente y de forma efectiva reducir costos y mejorar su flujo de fondos. Para otras le permitirá avances importantes en materia tecnológica tanto a nivel productos/servicios, como a nivel procesos que le permitan igualar o mejorar su posición en relación a las organizaciones competidoras.

Beneficios: Los principales cambios que se producen en los procesos tras la reingeniería son:

1. Varias tareas se combinan en una
2. Los trabajadores pasan a tomar decisiones sobre su trabajo.
3. Las etapas de los procesos se ejecutan en su orden natural.
4. Los procesos tienen múltiples versiones que se adaptan a las condiciones del entorno.
5. El trabajo se realiza en el lugar más razonable.
6. Se reduce el número de verificaciones y los controles.
7. Existe un único punto de contacto con los clientes externos.

8. Se proponen opciones mixtas: centralización- descentralización. (PEREZ, 2010)

Métodos de identificación de procesos

Básicamente se puede asegurar que existen muchos métodos para la identificación de los procesos, los cuales se pueden englobar en dos grandes grupos:

Método Estructurado: Abarca todos aquellos sistemas básicamente complejos que sirven para la identificación de los procesos de gestión. Estamos hablando de los sistemas informatizados, ejemplo: IDEFO y los sistemas más o menos estructurados. Lo que tienen en común todos estos sistemas es que los mismos están diseñados por personas expertas. Normalmente su implantación requiere de algún tipo de asistencia externa.

Método Creativo: Engloba todos aquellos métodos que las empresas están ideando e implantado de forma interna. Normalmente motivadas por las nefastas experiencias y/o por la ineficiencia del método anterior. (LEFCOVICH, 2004)

Elementos que componen la reingeniería:

De acuerdo a (MIRANDA, 2007), la reingeniería es la revisión fundamental y rediseño del proceso, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas

críticas y contemporáneas y de rendimiento, este proceso de reingeniería se compone de los siguientes elementos:

- ✓ **El líder:** Es un alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de Reingeniería, debe tener la autoridad suficiente para que persuada a la gente de aceptar los cambios radicales que implica la Reingeniería. El líder designa a quienes serán los dueños de los procesos y a la vez asigna la responsabilidad de sus avances en rendimiento.
- ✓ **Dueño del Proceso:** Gerente de área responsable de un proceso específico y del esfuerzo de Reingeniería correspondiente. Es importante que los dueños de proceso tengan aceptación de los compañeros con los que van a trabajar, aceptar los procesos de cambio que trae la Reingeniería, y su función principal es de vigilar y motivar la realización de la Reingeniería. El oficio de los dueños no termina cuando se completa el Proyecto de Reingeniería, cuando se incluyen al dueño del proceso.
- ✓ **“ZAR” de la reingeniería:** Es el responsable de desarrollar técnicas e instrumento de Reingeniería y de lograr sinergia, entre los distintos proyectos dentro de la empresa, administrar directamente, coordinando todas las actividades de Reingeniería que se encuentren en marcha. Apoya y capacita los Dueños de Procesos y Equipos de Reingeniería.

Reconstrucción de los procesos aplicando reingeniería:

Se presentan algunas características comunes de proceso renovados mediante la Reingeniería:

- ✓ **Varios oficios se combinan en uno:** La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se comprimen en uno solo. Sin embargo, no siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso, en un solo oficio ejecutado, por una sola persona. En otros casos puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitarían para ejecutar las diversas tareas. Los beneficios de los procesos integrados eliminan pases laterales, lo que significa disminuir errores, demoras y repeticiones; así mismo, reducen costos indirectos de administración dado que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos.
- ✓ **Los trabajadores toman decisiones:** En lugar de separar la toma de trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Esto implica comprimir verticalmente la organización, de manera que, los trabajadores ya no tengan que acudir a nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones, entre los beneficios de comprimir tanto vertical como horizontalmente se cuentan: menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades de los trabajadores.
- ✓ **Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural:** Los procesos rediseñados, están libres de las tiranías de secuencias rectilíneas se puede explotar la ejecución simultánea de tareas por sobre secuencias artificiales impuestas por la linealidad en los procesos. En los procesos rediseñados el trabajo es secuenciado en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después.

- ✓ **Los trabajos tienen múltiples versiones:** Esto se conoce como el fin de la estandarización, significa terminar con los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones, las cuales son generalmente muy complejas, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepcionales para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones; en cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo, porque cada versión solo necesita aplicarse a las cosas para las cuales son apropiadas.
- ✓ **El trabajo se realiza en el sitio razonable:** Gran parte del trabajo que se hace en las empresas consiste en integrar partes de trabajo relacionadas entre sí y realizadas por unidades independientes. El cliente de un proceso puede ejecutar parte del proceso o todo, a fin de eliminar los pasos laterales y los costos indirectos.
- ✓ **Se reducen las verificaciones y controles:** Los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente. Los procesos tradicionales están repletos de pasos de verificación y control que no agregan valor, pero que se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso. (MANGANELLI, 2004)

Diagramación de Procesos mediante flujogramas:

Los flujogramas son una técnica para graficar y analizar los pasos a través de los que se desarrolla un proceso de trabajo. Proviene un registro del tiempo que se consume en cada operación, en tránsito, almacén, retardo o inspección. Con esa información se busca descubrir oportunidades para mejorar el flujo de trabajo eliminando pasos y reduciendo tiempo en la realización de operaciones.

Existe una gran variedad de tipos de flujogramas, pero sin atender a su diversidad todos ellos en su desarrollo involucran cuatro fases (LEFCOVICH, 2004):

1. Identificación del procedimiento: En este se debe presentar el flujo de trabajo completo, lo suficiente grande para abarcar un ciclo completo de actividades y suficientemente pequeño para poder ser graficado.
2. Los límites del proceso deben ser fijados con precisión: Donde comienza y termina el proceso, cuales son los subprocessos, producto final y producto que contiene.
3. Definir las partes integrantes del proceso: Actores, documentos implicados, grado de mecanización o automatización
4. Realizar el diagrama de flujo eligiendo el nivel de detalle o precisión requerido.

Los diagramas de flujo consisten en una serie de símbolos que permiten realizar la representación gráfica de cualquier proceso, estos símbolos están estandarizados por el Instituto Nacional Estadounidense de Estandarización ANSI.

CUADRO 1
SIMBOLOGÍA A UTILIZAR

| SIMBOLOGIA | SIGNIFICADO |
|---|---|
|  | Inicio o termino: Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información. |
|  | Actividad u operación : El trabajo que ejecuta el personal dentro del proceso |
|  | Inspección: Labor que realiza el empleado para verificar el servicio. |
|  | Almacenamiento o Archivo: Se utiliza para el almacenamiento de un producto o el archivo de documentación |
|  | Transporte: Acción que se desarrolla al llevar o trasladarse de un lugar a otro del proceso |
|  | Espera o demora: Tiempo de inmovilidad dentro de un proceso |
|  | Aprobación: Dar visto bueno a un producto o un documento que esta en el proceso |
|  | Fin de página: Indicará que el procedimiento continua a la siguiente página |
|  | Entrada y Salida: Representa cualquier documento que entre, se genere o salga de un proceso |
|  | Desición o alternativa: Indica un punto dentro del flujo donde se debe tomar una desición entre dos o mas alternativas |

Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Elaborado por: La Autora

Mejoramiento de Procesos clave a través del análisis del Valor Añadido

El mejoramiento de procesos clave a través del análisis de valor añadido, de acuerdo con (MEDINA, 2005), consta de las siguientes fases:

Fase 1: Análisis del proceso

En esta Fase se realiza un análisis detallado de los procesos de la empresa, con énfasis en la correcta identificación y establecimiento de sus interrelaciones. Se compone, a su vez, por cinco etapas, cuyo objetivo fundamental es detectar, a través de la aplicación de diferentes técnicas y herramientas, los procesos clave con vistas a su mejoramiento.

Etapla 1. Formación del equipo y planificación del proyecto

Esta etapa incluye, básicamente, la conformación de un equipo de trabajo interdisciplinario para realizar todos los análisis que requieran dinámicas grupales; para ello se sugiere involucrar, siempre que sea posible, a representantes de la Alta Dirección de la organización, para asegurar desde su propia concepción, la implementación de las mejoras que se propongan.

Etapla 2. Confección del listado de los procesos de la empresa

Para captar la información necesaria para identificar y luego confeccionar el listado de los procesos de la empresa, pueden emplearse diferentes métodos, en función de las características de sus procesos y del tipo de información a relevar; uno de los más utilizados y que se recomienda su empleo en estos casos, es el denominado Tormenta de ideas. Para iniciar la aplicación de este método se puede tomar como referente un listado de procesos obtenido del análisis de los diagramas de flujo de la propia empresa o de otras organizaciones con similar objeto social.

Etapa 3. Identificación de los procesos relevantes

Una vez listados los procesos de la empresa por el grupo de expertos, se deberán presentar estos a la Alta Dirección de la organización para su revisión, análisis y posterior aprobación. En caso de que este listado sea muy extenso y con el fin de reducirlo, se procede a seleccionar los denominados procesos relevantes, para lo cual se sugiere el trabajo con el grupo de expertos seleccionado. En esta etapa también se construye el mapa de procesos que se constituye en una excelente herramienta para su representación gráfica y visualización.

Etapa 4. Selección de los procesos clave para la mejora

Con el objetivo de jerarquizar cuáles procesos entre los identificados como relevantes, son los priorizados o claves para la mejora, se propone la construcción de una matriz de impactos, a partir de los criterios siguientes: objetivos estratégicos (Voe), repercusión en clientes (Vrc) y posibilidad de éxito a corto plazo (Vecp), a los que se incorporan otros criterios, tales como: la variabilidad (Vvar) y repetitividad (Vr) de los procesos (ya empleados antes por Nogueira, 2004, para este fin) y el peso económico (Vpe), debido a que las organizaciones, en general, se encuentran particularmente sometidas a grandes presiones y retos en el uso racional de los recursos financieros y el rendimiento de las inversiones realizadas.

Una vez seleccionados los criterios que se van a utilizar en la matriz de impactos, se deben ponderar estos; para ello el Método Analítico de Jerarquía

(AHC por sus siglas en inglés), también conocido como Método de Saaty, resulta de gran utilidad. Esto es necesario, ya que las características particulares de los distintos sistemas productivos (en este caso, producción / servicio por proyecto único o singular, con alto grado de contacto con el cliente) y las condiciones particulares del proceso, pueden incidir en la importancia que los miembros del equipo le asignen a un proceso sobre otro para el caso de mejora.

Etapas 5. Nombramiento del responsable del proceso

La ficha de procesos, el diagrama de representación gráfica denominado tal como es y el Análisis del Valor Añadido (AVA) como base para mejorar dicho proceso.

CUADRO N° 2

FICHA DE PROCESOS

| Procesos | Objetivos estratégicos | | | | IP (Voe) | RC (Vrc) | ECP (Vecp) | V (Vv) | R (Vr) | PE (Vpf) | Pt |
|----------|------------------------|---|---|---|-------------|-------------|---------------|-----------|-----------|-------------|----|
| | 1 | 2 | 3 | n | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

Fuente: Alejandro Medina, Gestión por procesos empresariales, 2012 Encuesta aplicada.

Elaborado por: La Autora

Etapas 6. Constitución del equipo de mejora de procesos

En esta etapa se seleccionan los miembros del equipo de mejora de los procesos; como una buena práctica, se sugiere evitar una conformación formal de dicho equipo e incluir en este a personas que puedan realmente aportar

elementos para su diseño o rediseño, sobre la base de su calificación, experiencia y capacidad creativa.

Etapa 7. Definición del proceso empresarial

En la literatura consultada existe plena coincidencia en la necesidad de representar o describir los procesos como un paso necesario previo a su mejora que debe ser ejecutado de manera efectiva. Para describir adecuadamente un proceso existen varias herramientas, entre las que se encuentran la ficha de procesos. Para este caso, los elementos que la componen son: denominación del proceso, responsable, objetivo, salida o finalidad, resultado del proceso, proveedores, destinatario o clientes, otros grupos de interés, secuencia de actividades, recursos, indicadores (mediciones del funcionamiento de un proceso) y riesgos (puede requerir, incluso, la confección de un mapa de riesgos).

Etapa 8. Confección del diagrama del proceso

Los mapas o diagramas de proceso, además de incitar el nuevo pensamiento, constituyen una de las maneras más eficaces de ganar una mayor comprensión de los procesos existentes. Para ello se recomienda la confección de un diagrama tal como es, proporciona visibilidad al proceso y ayuda a su comprensión, además de que muestra también las etapas a seguir para producir la salida (output) y sirve para documentar las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo en uso.

Etapa 9. Análisis del valor añadido

El Análisis del Valor Añadido es una herramienta esencial para mejorar la efectividad y la eficiencia de los procesos empresariales, tanto si el objetivo es efectuar un cambio fundamental en la dirección de la empresa como resolver un problema operativo presente.

Para llevar a cabo este análisis, en el caso particular de las empresas de base tecnológica de producciones por proyecto único o singular, se propone valorar otros criterios, tales como: las características de calidad del producto/servicio que difieren significativamente de las expectativas previamente definidas por los clientes externos-, los denominados momentos de la verdad y donde el valor añadido de una actividad para este tipo de empresas está, precisamente, en el conocimiento incorporado; a estos efectos y como parte de la propuesta, se adicionó el denominado criterio VACI (Valor Añadido por Conocimiento Incorporado).

Todos estos criterios son valorados de manera conjunta en una matriz para la evaluación del valor añadido, para lo que se establecen los límites inferior y superior de 0 (ausencia de valor) y 5 (mayor valor añadido), respectivamente.

El resultado puede arrojar que alguna(s) actividad(es) no tengan razón de ser, determinado por la ausencia de valor añadido, así como otras que, aunque agreguen algún valor (por ejemplo, débil o medio), pueden ser mejoradas. Para efectuar esta clasificación se considera C_a como el total de posibles relaciones (criterios) y se aplican los intervalos considerados en las expresiones (4), (5), (6) y (7).

CUADRO N° 3
FICHA DE VALOR AÑADIDO

| Actividades | Objetivos | | | Grupos | | | Características | | | Momentos de verdad | VACI | Total | Clasif. |
|-------------|--------------|-----|---|------------|-----|---|-----------------|-----|---|-----------------------|------|-------|---------|
| | estratégicos | | | de interés | | | de calidad | | | | | | |
| | 1 | ... | n | 1 | ... | k | 1 | ... | m | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | | | | | | |
| N | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Alejandro Medina, Gestión por procesos empresariales, 2012 Encuesta aplicada.

Elaborado por: La Autora

Matriz para la evaluación del valor añadido por actividad

- (4) $C_a = 0$; no aporta valor
- (5) $0 < C_a \leq C-1$; valor añadido débil (VAD)
- (6) $C+1 \leq C_a \leq 3C$; valor añadido medio (VAM)
- (7) $3C < C_a \leq 5C$; valor añadido fuerte (VAF)

Con los resultados de la aplicación del método del Análisis del Valor Añadido se procede a proponer las mejoras al proceso que se decidan por el grupo, a partir de considerar la clasificación de actividades según su valor añadido, como se muestra en la matriz para la evaluación del valor añadido por actividad; luego estas mejoras se representan gráficamente en un diagrama tal como será, que resulta muy efectivo para visualizar los cambios que se proponen al proceso.

Etapa 10. Establecimiento de indicadores de gestión

El objetivo principal de la medición de un proceso es disponer de una cantidad racional de indicadores pertinentes sobre aspectos de su eficiencia

(uso racional de los recursos para alcanzar el objetivo propuesto), eficacia (hacer lo correcto y alcanzar los resultados previstos), efectividad (entendida como la integración de los conceptos de eficacia y eficiencia; es decir, alcanzarlos a la transformación del estado o situación del objeto como resultado de una acción o grupo de estas).

Así, para desarrollar esta etapa y de acuerdo con lo planteado anteriormente, se recomienda trabajar estrechamente con el equipo de mejora del proceso seleccionado, para diseñar indicadores coherentes con los objetivos básicos del proceso en cuestión y que además se encuentren alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

Fase 2. Implementación de los resultados

Esta es la fase donde se implementan paulatinamente los resultados obtenidos en el mejoramiento de los procesos. Esto implica que la Alta Dirección debe seguir bien de cerca este proceso e involucrarse en el mismo, así como planificar las mejoras a corto plazo, pues es un proceso de cambio organizacional, donde pueden surgir (y de hecho es normal que surjan) resistencias a este cambio que atenten contra el buen clima laboral de la empresa.

Fase 3. Implementación/implantación, seguimiento, control y mejora

Esta etapa final y por el momento único de esta Fase del procedimiento general, propone la implementación/implantación paulatina de todas las etapas

anteriores, por lo que se requiere establecer un orden para las mejoras propuestas, según se decida por las áreas implicadas, lo cual facilita un mejor control de la gestión de los procesos. Incluye también la implementación de los indicadores de gestión de los procesos y las actividades de seguimiento (monitoreo) y control, así como la realización de los necesarios ajustes para asegurar la efectividad de las medidas y acciones de mejora en la práctica de los procesos. (MEDINA, 2005)

Objetivos de la reingeniería:

Los objetivos generales que persiguen una reingeniería y gestión de procesos son:

1. Mayor beneficio económico debido tanto a la reducción de costes asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.
2. Mayor satisfacción del cliente a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio: los errores se corrigen a tiempo.
3. Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas.
4. Mayor conocimiento y control de los procesos.
5. Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
6. Disminución de los tiempos de procesos del producto o servicio
7. Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes.
8. Agiliza el lanzamiento de nuevos productos, reduce el ciclo de diseño de producción. (LEFCOVICH, 2004)

Reingeniería: El camino del cambio

Cuando se pide una breve definición de la reingeniería de negocios, se contesta que significa “empezar de nuevo”. No significa remendar lo que ya existe ni hacer cambios incrementales que dejan intactas las estructuras básicas. No se trata de remendar nada, de hacer componendas en el sistema existente para que funcione mejor.

Lo que significa, según (ALARCÓN, 1998), es abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y observar otra vez desprevenidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de la compañía y entregarle algo de valor al cliente. Significa plantearse este interrogante: “Si yo fuera a crear hoy esta compañía, sabiendo que hoy se y dado el estado actual de la tecnología, ¿cómo resultaría?”. Rediseñar una compañía significa echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo. Implica volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo.

Etapas de la reingeniería de procesos

Las etapas de la reingeniería son las siguientes:

1. Identificación de los procesos estratégicos y operativos existentes o necesarios, y creación de un mapa de dichos procesos.
2. Jerarquización del mapa de procesos para su rediseño, y determinación de los procesos clave, aquellos que se abordarán primero o con mayor interés.
3. Desarrollo de la visión de los nuevos procesos mejorados.

4. Creación y rediseño de procesos realizada por consultores externos, especialistas internos, o una mezcla de ambos.
5. Preparación y prueba de los nuevos procesos (procesos pilotos).
(TRISCHLER, 2000)

Beneficios de la reingeniería

Los beneficios al aplicar reingeniería son:

1. Procesos sencillos, fáciles de administrar y controlar
2. Menores costos por reducción o eliminación de duplicidad de funciones, trabajos que no agregan valor y errores, reducción del ciclo de los procesos
3. Mayor satisfacción de los clientes, como resultado de un mejor desempeño en las áreas críticas y estratégicas del negocio
4. Mejor imagen de la empresa ante el mercado
5. Oportunidades de aumentar ventas
6. Mejor clima organizacional, como resultado de la mayor responsabilidad y autoridad de los empleados, del desarrollo de su potencial y habilidades, y del mayor involucramiento entre la administración y la fuerza de trabajo.
(ROLDAN, 2006)

Expectativas de la reingeniería

La reingeniería exitosa se da de manera progresiva a través del tiempo. Cada desarrollo progresivo requiere información de apoyo, que debe reunirse por separado cuando no existe una guía básica de posicionamiento. Promover

la reingeniería y controlar las expectativas son actividades similares a la de comercializar un nuevo producto.

Los equipos de cambio deben comprender las expectativas básicas del cliente potencial, luego crear estrategias aceptables y, posteriormente, vender el resultado, ésta no es una venta única, todo debe venderse sobre una base de continuidad porque dada la magnitud de los esfuerzos de reingeniería, con facilidad la gente pierde de vista los objetivos.

Algunos beneficios de la reingeniería serán tangibles, otros no. Reducir la cantidad de movimientos que hace un trabajador en la línea de trabajo de Toyota, no puede tomarse solamente como cuánto dinero puede ahorrar, sino en la comodidad con la que el trabajador realizará su labor, y la consecuencia de que se enferme menos o pueda trabajar durante más años, pero esto no resulta del todo tangible para los gerentes.

Del mismo modo que en las comparaciones de costo beneficio, los beneficios pueden dividirse en dos categorías: los que pueden cuantificarse (como la reducción de desechos o tiempo) y los que no. Sin embargo, los beneficios intangibles, pueden dar el mayor impacto a largo plazo. Por ejemplo, mejorar el apoyo al cliente tendrá partes tangibles y partes intangibles, de manera similar mejorar la confiabilidad del producto y, además, aumentará el buen nombre de la compañía y la lealtad del cliente.

Reingeniería aplicada a los recursos humanos

El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. La reingeniería debe entrar a funcionar si el negocio se basa en el nivel de desempeño. El proceso de reingeniería puede incluso depender más del desempeño de cada quien, si se diseña para lograr un proceso más eficiente. (HAMMER CHAMPY, 2009)

Un amplio espectro de temas de personal puede surgir a partir del proyecto de reingeniería: necesidad de vincular personal, entrenarlo, reubicarlo laboralmente transferirlo, reestructurar partes de la organización, retirarlas o asesorarlas. La importancia de los recursos humanos para el éxito del proyecto de reingeniería hace que esta área deba recibir atención desde el inicio mismo de cualquier proyecto.

La participación del departamento de personal puede ayudar a identificar problemas mientras se cuenta con el tiempo para solucionarlos, además, aporta información relacionada con la planta de personal, obviamente resulta muy deseable que los nuevos procesos sean compatibles con las políticas corporativas de personal.

La reingeniería es una buena oportunidad para intentar la organización de equipos. Sus técnicas no requieren que los equipos realicen los procesos de

trabajo propuestos bajo esta metodología, aunque los proyectos de cambio si serán realizados por ellos.

La organización del equipo contará con varias alternativas posibles cuando el proyecto de reingeniería ingrese a su fase de implementación. La primera utilizará el equipo de cambio como semillero y dirigirá a los empleados hacia ese equipo para el proceso de implementación y luego institución de una estructura jerárquica tradicional. La segunda alternativa utilizará el equipo de implementación como equipo de trabajo, conservando su organización y nombrando un director permanente. Los integrantes actuarán como equipo, pero el director asignará el trabajo, mantendrá la motivación y tomará las decisiones.

En términos de reingeniería, los enfoques de equipo necesitarán el mismo trabajo de diseño del proceso, sin embargo, los equipos de alto desempeño requerirán un poco menos de definición individual del trabajo.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Materiales

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes materiales como:

- ✓ Computadora
- ✓ Materiales de oficina
- ✓ Dispositivos de almacenamiento de información.
- ✓ Libros, publicaciones de internet, revistas.

Métodos:

Para Beatriz Ochoa, en su obra los métodos de investigación, conceptualiza al método como una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, pero que evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos, aunque solo sea porque nos indica como no plantear los problemas y como no sucumbir en el embrujo de nuestros prejuicios predilectos.

En la presente investigación se han considerado los siguientes métodos:

- ✓ **Histórico.** - El método histórico comprende el conjunto de fuentes primarias y otras evidencias (arqueología, archivística, disciplinas auxiliares de la

historia, etc.) para investigar sucesos pasados relevantes para las sociedades humanas.

Este método fue la base de la investigación ya que permitió llevar a cabo un proceso compilatorio de la evolución institucional expresado en el marco referencial, lo cual viabilizó el diagnóstico para saber el estado real en el que se encuentra el contexto que se investiga.

- ✓ **Inductivo.** – El método inductivo es el estudio de las pruebas que permiten medir la probabilidad inductiva de los argumentos, así como de las reglas para construir argumentos inductivos fuertes.

Este método, ayudó a recolectar la información particular respecto a las necesidades de cambio patentizadas en cada una de las partes de la encuesta y reflejadas en los cuadros de resultados.

- ✓ **Deductivo.**- El método deductivo considera que la conclusión se halla implícita dentro de las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

Permitió establecer las generalizaciones que corroboran la necesidad de elaborar una reingeniería de procesos en la compañía motivo de estudio.

- ✓ **Analítico.** – El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

El presente método permitió conocer a fondo el problema investigado para lo cual fue necesario descomponerlo en sus partes. La información que se obtuvo, se analizó para generar propuestas de mejoramiento.

- ✓ **Descriptivo.** – El método descriptivo, se ocupa de la descripción de datos y características de una población. El objetivo es la adquisición de datos objetivos, precisos y sistemáticos que pueden usarse en promedios, frecuencias y cálculos estadísticos similares.

Este método ayudó a realizar la descripción de la realidad de la problemática investigada tal y cual es, la misma que permitió detallar los procesos que se desarrollan en la Compañía, el nivel jerárquico de las funciones actuales y el grado de responsabilidad del trabajador con su puesto de trabajo

Técnicas

En correlación con los métodos, las técnicas son procedimientos metodológicos y sistemáticos que se encargan de operativizar e implementar los métodos de Investigación y que tienen la facilidad de recoger información de manera inmediata, las técnicas son también una invención del hombre y

como tal existen tantas técnicas como problemas susceptibles de ser investigados.

Seguidamente se detallan las técnicas empleadas:

- ✓ **Observación directa.** - A través de ella se conoció de manera cercana la situación real de la Compañía, esto es en cuanto a las debilidades existentes en lo que respecta a servicios al cliente, lo cual viabilizó la comprobación de cada una de las acciones realizadas en la misma y su efectividad.
- ✓ **Entrevista personal.** - Mediante esta técnica se estableció conversaciones con los jefes departamentales, de esta manera se obtuvo información sobre todas las actividades que realizan, el perfil que requiere el puesto y bajo qué parámetros se rigen.
- ✓ **La encuesta.** - Para la presente investigación se aplicó una encuesta a los clientes y a todo el personal que labora en la Compañía CEVASCOP S.A. de la ciudad de Loja (40 funcionarios), la misma que me permitió conocer aspectos importantes acerca del sistema gerencial, sistema direccional, liderazgo, motivación, y control interno que lleva en la actualidad.

**CUADRO N° 4
POBLACIÓN INVESTIGADA**

| Descripción | N° de Empleados | N° de Encuestados |
|-----------------------|-----------------|-------------------|
| Gerente | 1 | 1 |
| Secretarías | 2 | 2 |
| Contadora | 1 | 1 |
| Médicos | 19 | 19 |
| Enfermeras | 6 | 6 |
| Personal de aseo | 1 | 1 |
| Guardias de seguridad | 2 | 2 |
| Lavandería | 1 | 1 |
| TOTAL | 33 | 33 |

FUENTE: Recursos Humanos
RESPONSABLE: La autora.

- ✓ **El Muestreo**, esta técnica es muy importante, sirvió para determinar el número exacto de clientes satisfechos de los servicios y productos que ofrece la Compañía Cevascop. S.A. a la Región Sur del país que fueron encuestados; el cálculo de la muestra se la obtuvo aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 * N}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra.
N = Población o universo.
e = Margen de error de (0.05).
1 = Valor constante.

$$n = \frac{35565}{1 + (0.05)^2 \times 35565}$$

$$n = \frac{35565}{1 + (0.0025) \times 35565}$$

$$n = \frac{35565}{89.91} = 395.56$$

Se aplicaron 395 encuestas a los clientes de la Compañía Cevascop S.A.

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COMPAÑÍA CEVASCOP S.A. DE LA CIUDAD DE LOJA.

GRÁFICO N° 1

LABOTORIO Y CLINICA MEDILAB



Fuente: Archivo de la Compañía CEVASCOP CIA. LTDA.

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 2

CLÍNICA MEDILAB



Fuente: Archivo de la Compañía CEVASCOP CIA. LTDA.

Elaborado por: La Autora

La Compañía Cevascop S.A. de la ciudad de Loja es una compañía que tiene más de 13 años de funcionamiento, se constituyó legalmente el 25 de mayo del año 2003 con el objetivo de brindar a la ciudadanía lojana y la Región Sur del país, un servicio médico de calidad, accesible a la economía de nuestra sociedad; para ello brinda los servicios de: Laboratorio Clínico, Diagnóstico médico por Imagen, Servicios Hospitalarios en Clínica, Farmacia, entre otros.

Parte legal de la Compañía Cevascop S.A. de la ciudad de Loja.**Razón social:**

La razón social de la compañía es Cevascop S.A.

Base legal:

Es una empresa privada por ende se rige por la Ley de Compañías aplicada al ámbito privado y también por las leyes que rige para todas las empresas.

Actividad económica:

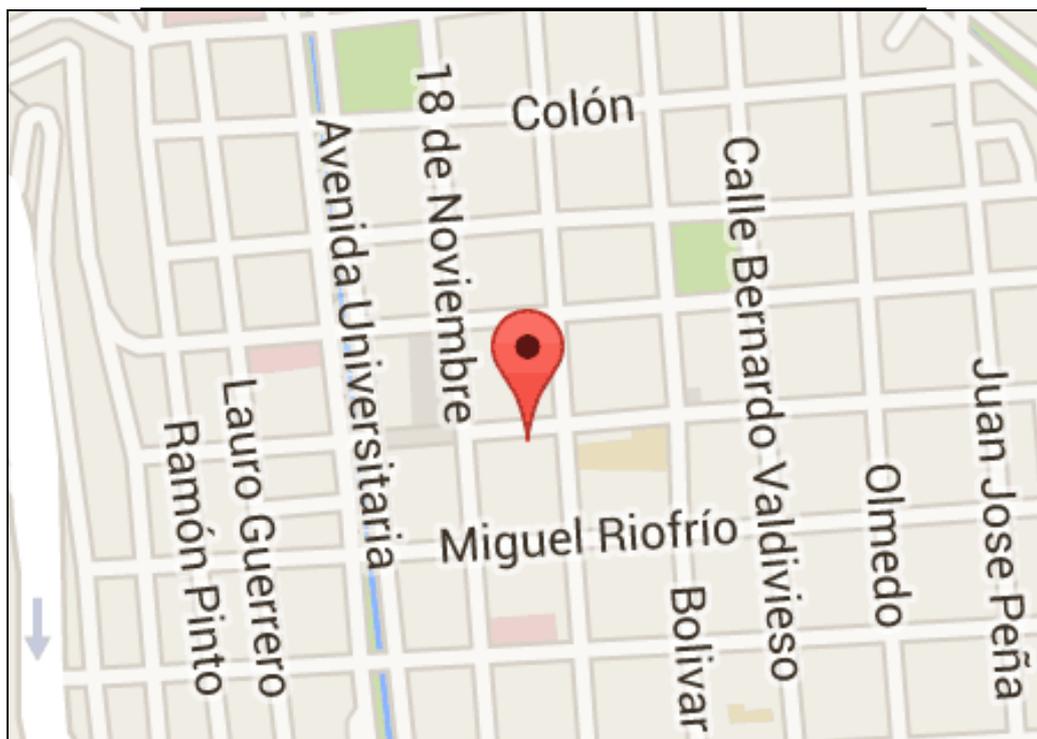
Tiene como objeto y finalidad la prestación de servicios de: Laboratorio Clínico, Gabinete de diagnóstico médico por imagen, venta de servicios de salud en hospital clínica, venta de medicinas, insumos, equipos y productos varios que normalmente se comercializan en farmacias; servicios de ambulancia; arriendo y venta de locales de la Clínica para consultorios médicos o actividades afines; y, venta de prótesis.

La compañía podrá por sí o por otra persona natural o jurídica intervenir en la importación de equipos, maquinaria e insumos afín con su objeto social, si ello es conveniente para sus intereses, y tiene facultades para abrir dentro del país, agencias o sucursales y para celebrar contratos con otras empresas que persigan finalidades similares, sean nacionales o extranjeras.

Micro localización

La Compañía Cevascop Cia. Ltd. de la ciudad de Loja, se encuentra ubicada en la ciudad de Loja, en el sector centro de la ciudad de Loja, en las calles Rocafuerte 15-22 entre Sucre y 18 de noviembre.

GRÁFICO N° 4
MICRO LOCALIZACION

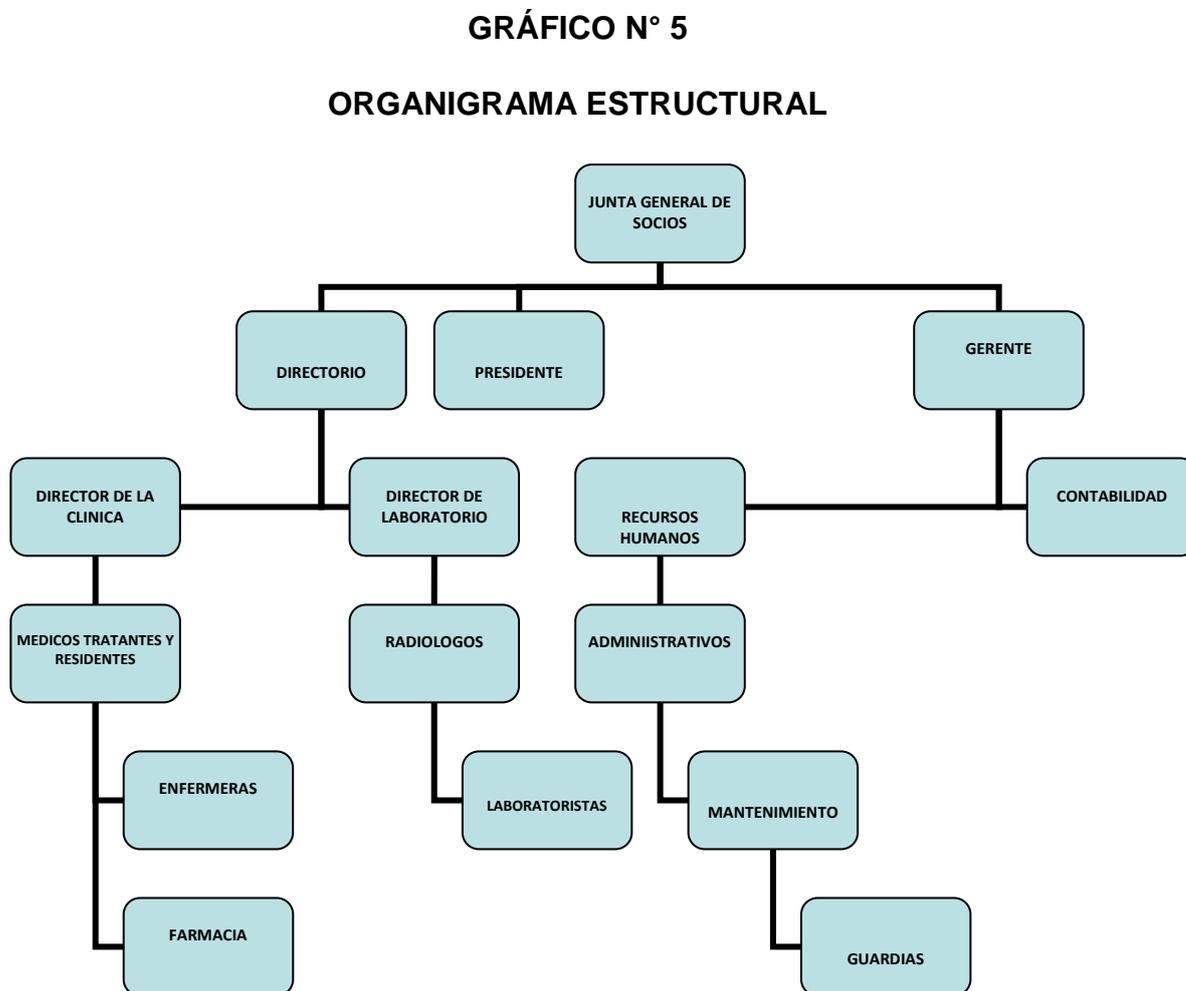


Fuente: Archivo de la Compañía CEVAS COP CIA. LTDA.

Elaborado por: La Autora

Estructura de la compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja

La compañía Cevascop S. A. cuenta con el siguiente organigrama estructural:



Actualmente el personal de la Cevascop S.A. se encuentra distribuido de acuerdo a los siguientes departamentos:

CUADRO N° 5

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA CEVASCOPI S.A.

| NUMERO | DEPARTAMENTO | RESPONSABLE |
|--------|--------------------------|------------------------------|
| 1 | Presidencia | Dr. Ángel Salinas |
| 2 | Dirección de Clínica | Dr. Cesar Palacios |
| 3 | Dirección de Laboratorio | Dra. Sandra Freire |
| 4 | Gerente | Ing. Ixania Azanza |
| 5 | Contabilidad | Lili Abrigo |
| 6 | Recursos Humanos | Natty Torres |
| 7 | Secretaría | Lorena Córdova |
| 8 | Farmacia | Climer Armijos |
| 9 | Enfermería | Lcda. Rosa Orellana |
| 10 | Mensajería | Luis Sánchez Juan Jiménez |
| 11 | Lavandería | Marlene Lima |
| 12 | Guardianía | Segundo Cueva |

Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Elaborado por: La Autora

Entrevista dirigida a la Gerente de la Compañía Cevascop S.A. de la ciudad de Loja:

1. ¿Cuánto tiempo lleva dirigiendo la Compañía Cevascop S.A.?

La entrevistada supo indicar que lleva siete meses dirigiendo la empresa.

2. ¿Qué servicios actualmente ofrece la Compañía Cevascop S.A.?

La entrevistada informó que actualmente se ofrece tres tipos de servicios:

Clínica: con consulta externa, hospitalización, emergencia, ambulatorios, cirugía.

Laboratorio: se realizan pruebas de hematología, química sanguínea, pruebas tumorales, pruebas especiales basadas en un sistema de control de calidad externo que se lo realiza desde Estados Unidos y Alemania.

Y el servicio de imágenes en donde realiza todo lo concerniente con tomografías, ecografías, Rx, densitometrías, lo cual se realiza con tecnología de punta.

3. ¿La Compañía Cevascop S.A. posee manual de procedimientos?

La entrevistada señaló que sí posee manual de procedimientos únicamente para el laboratorio, basado en las Normas NIIF internacionales.

4. ¿Existen indicadores de cumplimiento por áreas en la empresa?

La entrevistada contesta que sí, con los indicadores que se actualizan mes a mes en las estadísticas de la compañía, los cuales son enviados a los socios para que conozcan y evalúen el desempeño de la productividad.

5. ¿Actualmente existen procesos establecidos de cumplimiento de metas por tiempos determinados?

La entrevistada manifiesta que sí, cada área tiene su diferente tiempo. Por ejemplo, en la realización de una glucosa se tomaría como tiempo 1 hora o exactamente los tiempos establecidos en los equipos para cada una de las determinadas pruebas a realizarse.

6. ¿Conoce usted cuáles son los procesos que se desarrollan dentro de la Compañía?

La entrevistada, señala que, si los conoce, que un gerente debe ser muy buen conocedor de todos los procesos existentes dentro de la compañía que va a representar legalmente.

7. ¿Cuáles son estos procesos?

La entrevistada manifiesta que existen los siguientes procesos: comercial, control de calidad, hospitalización, consulta externa, facturación, pago a proveedores.

8. ¿Existen responsables de cada uno de estos procesos?

La entrevistada sostiene que sí existen responsables en cada uno de los procesos indicados.

9. ¿En el caso de que su respuesta sea positiva?, ¿estos responsables asumen el compromiso de lo encargado hasta que se cumpla?

La entrevistada contesta que sí asume dicha responsabilidad, porque de lo contrario son llamados la atención.

10. ¿Se han identificado los procesos claves de cada área?

La entrevistada, manifiesta que no se han identificado

11. ¿Se revisa periódicamente los procesos establecidos en la empresa con la finalidad de identificar falencias?

La entrevistada indica que, si se revisan, pero no a profundidad.

12. ¿Se implementan estrategias para mejorar los procesos en la empresa?

La entrevistada, sostiene que sí se implementan, pero solo en el área de comercial.

- 13. ¿Cree que actualmente alguna área cuenta con demoras en el cumplimiento de los procesos, lo cual no satisface los requerimientos de los clientes?**

La entrevistada contesta que sí, pero solamente en clínica porque aún los procesos no están bien establecidos.

- 14. ¿Qué falencias considera que actualmente tiene la compañía Cevascop Cia. Ltda. de la ciudad de Loja en sus procesos?**

La entrevistada, considera que falta de coordinación entre los compañeros, en cuanto a la información que se debe dar al paciente/cliente.

- 15. ¿Se da siempre seguimiento antes, durante y después de los servicios ofrecidos al cliente?**

La entrevistada, manifiesta que no siempre, y debería hacérselo principalmente por el bienestar del paciente y por la competencia a la que nos enfrentamos día a día, tal vez esa sea una de nuestras debilidades.

- 16. ¿Considera importante realizar una reingeniería en los procesos actuales que realiza diferentes áreas de la empresa?**

La entrevistada, manifiesta que sí es necesario realizarlo.

Análisis de la entrevista:

Al preguntar a la Gerente General de la Compañía Cevascop Cia. Ltd., de la ciudad de Loja sobre el tiempo que lleva dirigiendo la compañía indico que tiene 6 meses de ser elegida por la Junta de Socios con el nombramiento de Gerente General reconocida en la Superintendencia de Compañías.

Supo indicar que la Compañía Cevascop S.A. de la ciudad de Loja ofrece servicios de Salud como de clínica, Laboratorio e Imagenología en la Clínica y Laboratorio Medilab.

Actualmente la Compañía cuenta con procesos que son realizados en base a lo que se venda, es decir se ejecuta según lo que se vaya dando en la oferta vendida al cliente y de ahí ya se divide para que participen las áreas de la empresa.

La Compañía posee un manual de procedimientos; los empleados van conociendo los procedimientos de la empresa con el transcurrir del tiempo que van trabajando en la misma. Cuentan con indicadores mensuales que reflejan el desempeño y la productividad, una vez que ejecuta cada área la parte de su proceso da por terminada su interacción en el servicio en los tiempos determinados.

La Gerente General supo expresar que si existen responsables únicamente para laboratorio y estos deben acompañar en todo el proceso hasta que se

cumpla. El responsable asignado se encarga de todas las actividades que debe realizarse en el proceso antes, durante y después de lo ejecutado.

La Compañía no cuenta con procesos claves que constituyan la base de los procesos de la misma, es decir, la empresa revisa los procesos ligeramente y se enfocan directamente a lo que es el área comercial y estrategias de ventas.

La Gerente General conjuntamente con los responsables de las áreas se enfoca netamente al área operativa y comercial y a la estrategia de mejoras en los procesos de ventas.

En algunas áreas no se cuenta con procesos establecidos tanto para los empleados actuales como para futuros empleados lo que dificulta su rendimiento. Sus empleados van aprendiendo según vayan participando en los procesos.

La empresa no cuenta con registros ni bases de datos de seguimiento de sus clientes. Por lo tanto, la gerente considera que, si debe realizarse una reingeniería en sus procesos, ya que nunca se ha revisado ni se ha hecho una mejora que quede registrada en los procesos de la compañía.

**ENCUESTA APLICADA A TODOS LOS EMPLEADOS DE NÓMINA DE LA
COMPAÑÍA CEVASCOP S.A. DE LA CIUDAD DE LOJA**

1. ¿Qué tiempo viene laborando en la Compañía Cevascop de la ciudad de Loja?

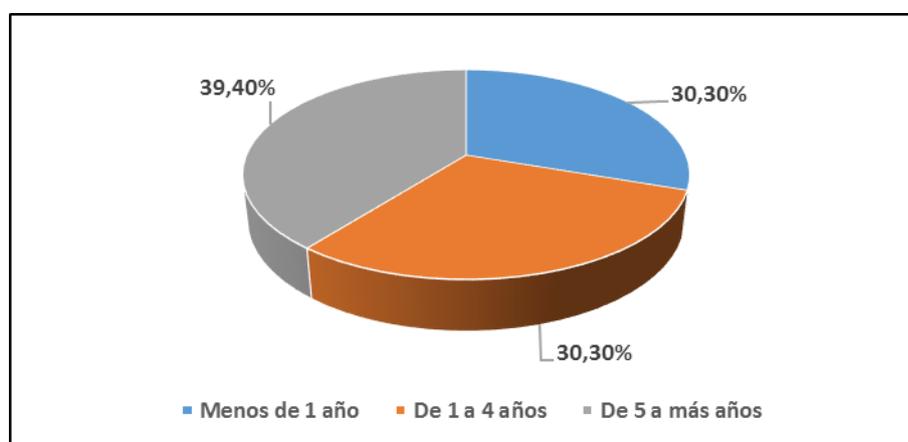
**CUADRO N° 6
TIEMPO QUE LABORA EN LA COMPAÑÍA CEVASCOP S.A.**

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|-------------|
| Menos de 1 año | 10 | 30.30 % |
| De 1 a 4 años | 10 | 30.30 % |
| De 5 a mas | 13 | 39.4 % |
| TOTAL | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada.

Elaborado por: La Autora

**GRAFICO N° 6
TIEMPO QUE LABORA EN LA COMPAÑÍA CEVASCOP S.A.**



Interpretación:

Del 100 % de los empleados, el 30.30% de ellos viene laborando en la compañía menos de 1 año, el 30.30% de 1 a 4 años y el 39.4 más de 5 años.

2. ¿En qué área se encuentra actualmente realizando sus actividades laborales dentro de la empresa?

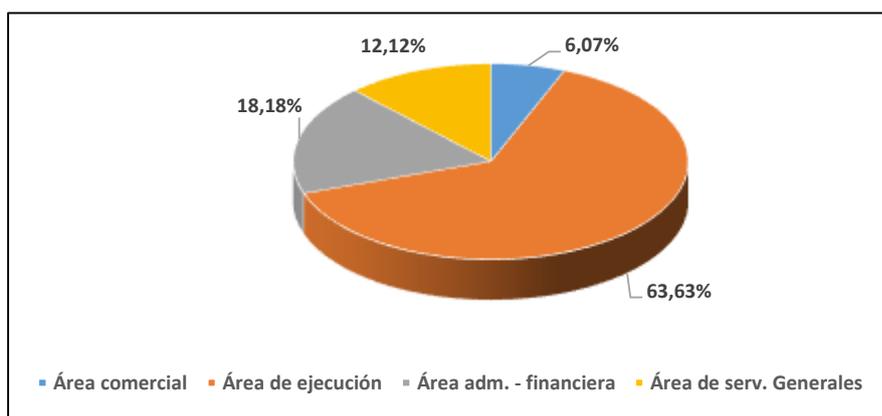
CUADRO N° 7
DISTRIBUCIÓN DE EMPLEADOS

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Área comercial | 2 | 6.07% |
| Área de ejecución u operativa | 21 | 63.63% |
| Área administrativa-financiera | 6 | 18.18% |
| Área de servicios generales | 4 | 12.12% |
| TOTAL | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada.

Elaborado por: La Autora

GRAFICO N° 7
DISTRIBUCION DE EMPLEADOS



Interpretación:

Del 100 % de los empleados, el 6.07% de ellos realiza sus actividades laborales en el área comercial, el 63.63% de ellos se encuentra en el área de ejecución u operativa y el 18.18% se encuentra en el área administrativa financiera, y el 12.12% en el área de servicios generales.

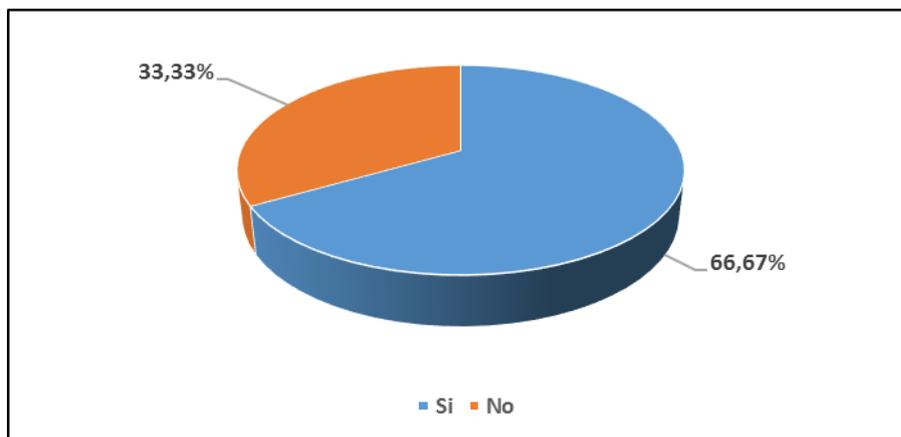
3. ¿Existe indicaciones claras respecto a las actividades que debe desarrollar en su puesto de trabajo?

CUADRO N° 8
INDICACIONES DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 22 | 66.67 % |
| NO | 11 | 33.33 % |
| TOTAL | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaborado por: La Autora

GRAFICO N° 8
INDICACIONES DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR



Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta dos, se puede evidenciar que el 66.7% de los empleados expresan que si reciben indicaciones claras de las actividades que deben realizar en su puesto de trabajo mientras que el 33.33% dice que no reciben indicaciones claras.

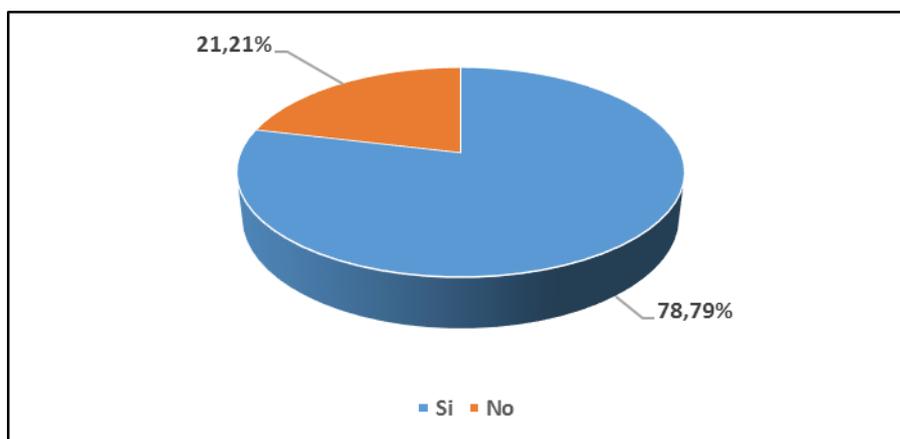
4. ¿Está laborando en la actualidad dentro del cargo o puesto para el cual fue contratado?

CUADRO N° 9
CARGO A PUESTO DE TRABAJO

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|--------------|
| SI | 26 | 78.79 % |
| NO | 7 | 21.21 % |
| TOTAL | 33 | 100 % |

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaborado por: La Autora

GRAFICO N° 9
CARGO O PUESTO CONTRATADO



Interpretación:

El 78.79% de los empleados de la Compañía Cevascop S.A. de la ciudad de Loja indican que si se están desarrollando en el puesto o cargo al cual fueron contratados, mientras que el 21.21% nos indican que no lo están haciendo.

5. ¿Conoce los procesos actuales de la Compañía?

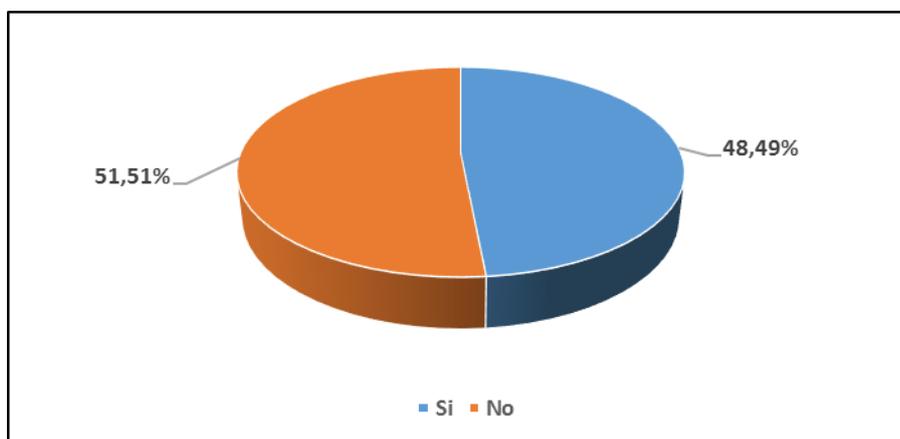
CUADRO N° 10
CONOCIMIENTO DE PROCESOS

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 16 | 48.49% |
| NO | 17 | 51.51% |
| TOTAL | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada.

Elaborado por: La Autora

GRAFICO N° 10
CONOCIMIENTO DE PROCESOS

**Interpretación:**

Al preguntar si los empleados tienen conocimiento de los procesos actuales de la empresa, el 48.49% respondieron que si conocen y el 51.51% que no conocen.

6. ¿En qué actividad de los procesos participa actualmente?

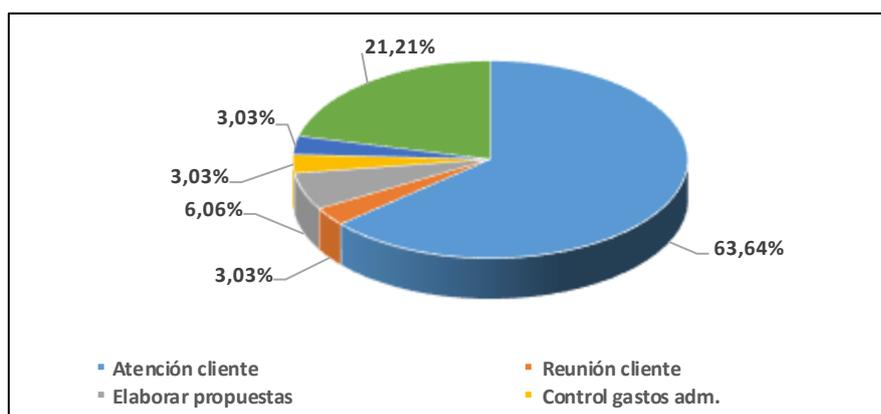
CUADRO N° 11
ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|-------------|
| Atención directa al cliente. | 21 | 63.64% |
| Reunirse con el cliente para conocer sus necesidades | 1 | 3.03% |
| Elaborar propuestas de servicios y realizar seguimiento a clientes | 2 | 6.06% |
| Control de gastos administrativos, proveedores | 1 | 3.03% |
| Control de flujo de ingresos y elaboración de balances | 1 | 3.03% |
| Atender las necesidades de servicios generales | 7 | 21.21% |
| TOTAL | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada.

Elaborado por: La Autora

GRAFICO N° 11
ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS



Interpretación:

De acuerdo a las respuestas dadas por los empleados podemos observar que las actividades con más participación son en el área de atención al cliente con un 63.64%, en el área de ejecución u operativa las actividades que más participación reunir con el cliente para conocer sus necesidades con un 3.03%, en elaborar propuestas de servicios y hacer seguimiento a clientes el 6.06%, en control de gastos administrativos proveedores el 3.03%, en el control de flujo de ingresos y elaboración de balances el 3.03%, y en atender las necesidades de servicios generales el 21.21%

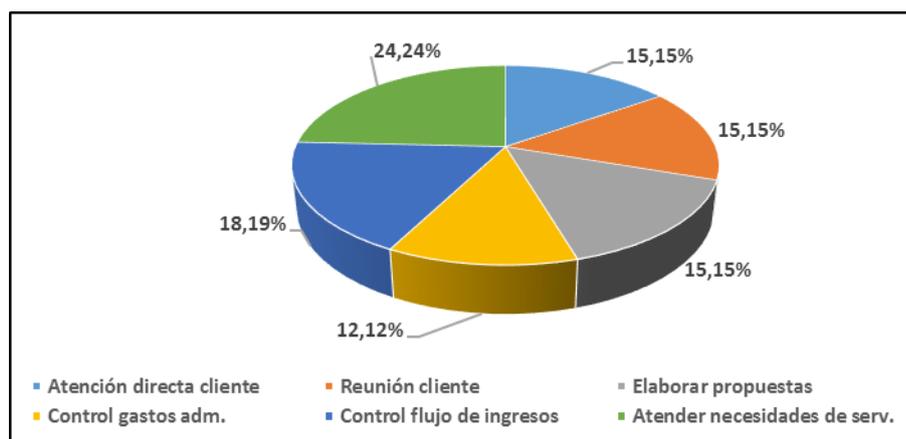
7. ¿En cuáles de estas actividades considera que hay inconvenientes en la empresa?

CUADRO N° 12
INCONVENIENTES EN LA EMPRESA

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|-------------|
| Atención directa al cliente. | 5 | 15.15% |
| Reunirse con el cliente para conocer sus necesidades | 5 | 15.15% |
| Elaborar propuestas de servicios y realizar seguimiento a clientes | 5 | 15.15% |
| Control de gastos administrativos, proveedores | 4 | 12.12% |
| Control de flujo de ingresos y elaboración de balances | 6 | 18.19% |
| Atender las necesidades de servicios generales | 8 | 24.24% |
| TOTAL | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaborado por: La Autora

GRAFICO N° 12
INCONVENIENTES DE LAS ACTIVIDADES



Interpretación:

Al preguntar a los trabajadores en cuáles de estas actividades existen más inconvenientes, ellos dicen lo siguiente en atención al cliente con un 15.15%, en reunirse con el cliente para conocer sus necesidades con un 15.15%, en elaborar propuestas de servicios y hacer seguimiento a clientes el 15.15%, en control de gastos administrativos proveedores el 12.12%, en el control de flujo de ingresos y elaboración de balances el 18.19%, y en atender las necesidades de servicios generales el 24.241%

8. ¿En qué proceso considera Ud. que se debería optimizar más tiempo?

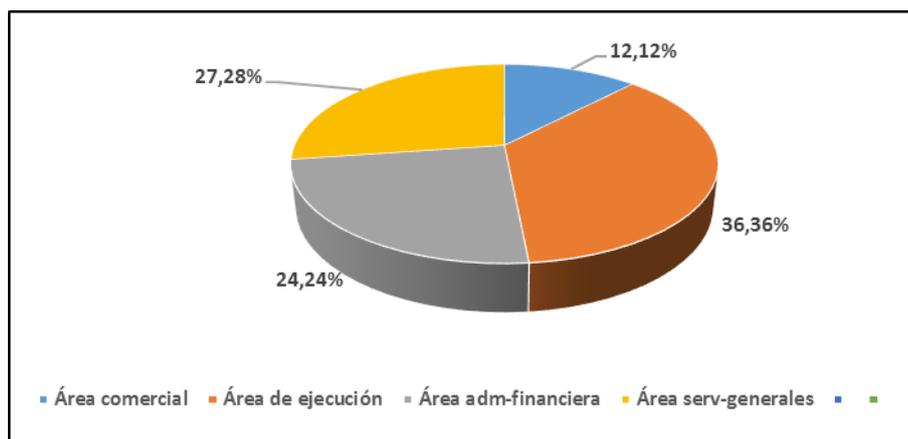
CUADRO N° 13
DEMORA DE PROCESOS

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Área comercial | 4 | 12.12% |
| Área de ejecución u operativa | 12 | 36.36% |
| Área administrativa-financiera | 8 | 24.24% |
| Área de servicios generales | 9 | 27.28% |
| TOTAL | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada.

Elaborado por: La Autora

GRAFICO N° 13
DEMORA DE PROCESOS



Interpretación:

El 36.36% de los empleados consideran que el área que tiene más demora en los procesos es el área de ejecución u operativa.

9. ¿Existe responsables para cada proceso que existe dentro de la empresa?

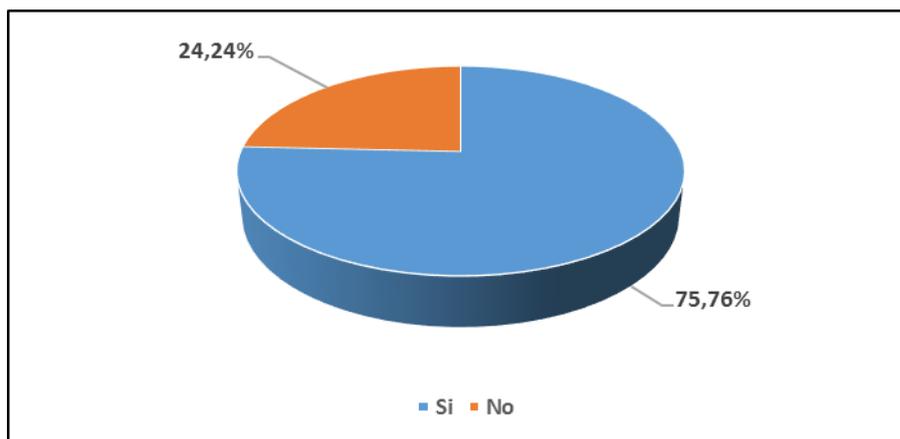
CUADRO N° 14
RESPONSABLES EN PROCESOS

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 25 | 75.76% |
| NO | 8 | 24.24% |
| TOTAL | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada.

Elaborado por: La Autora

GRAFICO N° 14
RESPONSABLES EN PROCESOS



Interpretación:

De acuerdo a la pregunta que, si existe responsables para cada proceso de la empresa, el 75.76% de los empleados respondió que sí.

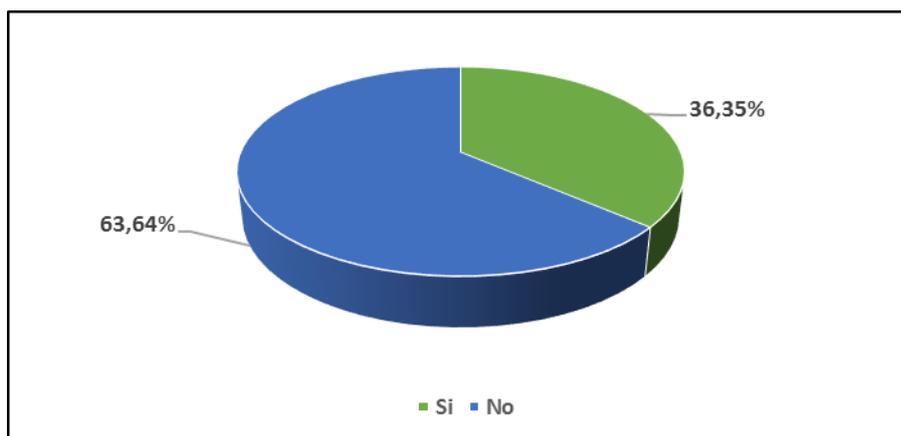
10. ¿Considera que la empresa utiliza eficientemente todos los recursos que posee?

CUADRO N° 15
UTILIZACION DE RECURSOS

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 12 | 36.35% |
| NO | 21 | 63.64% |
| TOTAL | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaborado por: La Autora

GRAFICO N° 15
UTILIZACION DE RECURSOS



Interpretación:

El 63,64% de los empleados considera que no se está usando efectivamente los recursos que posee la empresa mientras que el 36.35% considera que si se utiliza los recursos.

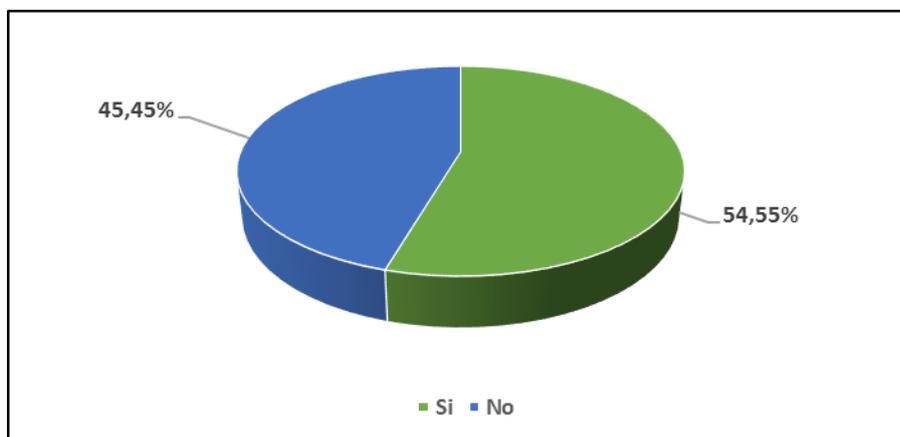
11. ¿El proceso en el cual se desempeña tiene tiempos establecidos?

CUADRO N° 16
TIEMPOS EN PROCESOS

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 18 | 54,55% |
| NO | 15 | 45,45% |
| TOTAL | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaborado por: La Autora

GRAFICO N° 16
TIEMPOS EN PROCESOS

**Interpretación:**

De acuerdo a la pregunta si existe tiempos establecidos en los procesos que desempeñan los empleados, el 54.55% indican que si existen mientras que el 45.45% dicen que no existe tiempos.

12. ¿Se revisa los procesos establecidos, con la finalidad de identificar puntos débiles?

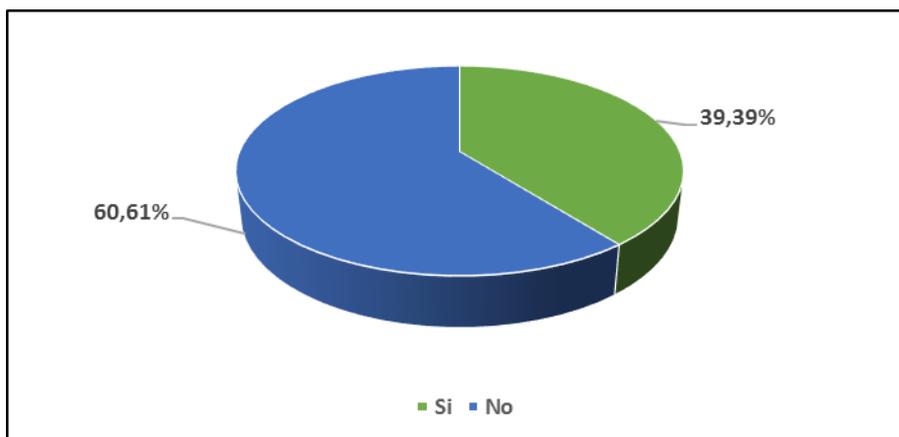
CUADRO N° 17
REVISION DE PROCESOS

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 13 | 39.39% |
| NO | 20 | 60.61% |
| TOTAL | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada.

Elaborado por: La Autora

GRAFICO N° 17
REVISION DE PROCESOS



Interpretación:

En la Compañía Cevascop S.A. de la ciudad de Loja el 39.39% de los empleados dice que si se revisa los procesos para identificar puntos débiles mientras que el 60.61% dice que no se revisan los procesos.

13. ¿Cuándo usted realiza una actividad en su área, cuenta con todos los recursos necesarios para ejecutarlo?

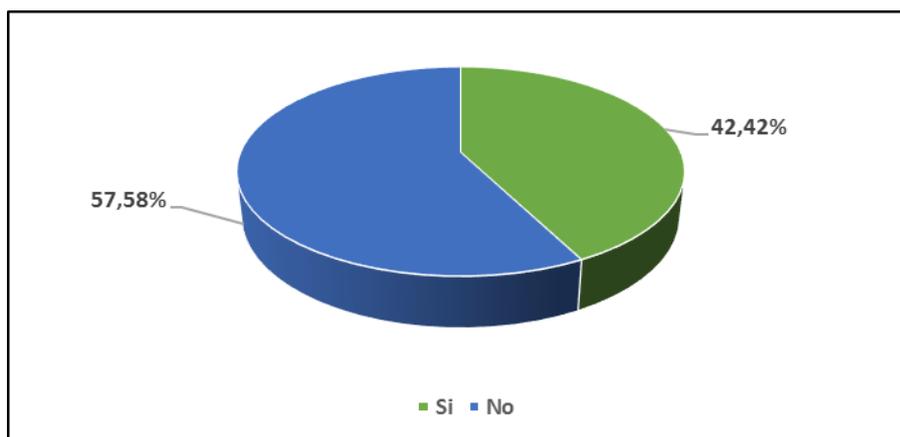
CUADRO N° 18
RECURSOS NECESARIOS

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 14 | 42.42% |
| NO | 19 | 57.58% |
| TOTAL | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada.

Elaborado por: La Autora

GRAFICO N° 18
RECURSOS NECESARIOS



Interpretación:

De acuerdo a la pregunta de que si los empleados tienen todos los recursos cuando realizan una actividad en su área, el 42.42% indica que si, mientras que el 57.58% indica que no poseen todos los recursos.

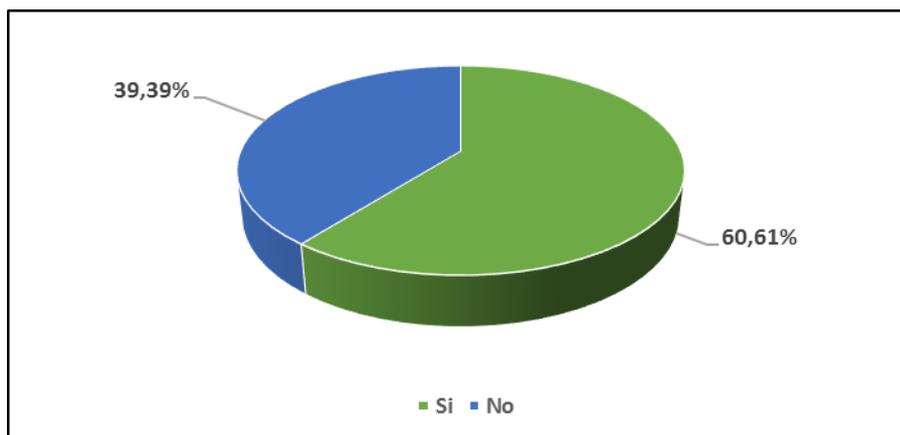
14. ¿Considera que la empresa posee un nivel óptimo de ejecución respecto a los servicios que ofrece?

CUADRO N° 19
NIVEL ÓPTIMO

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 20 | 60.61% |
| NO | 13 | 39.39% |
| TOTAL | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaborado por: La Autora

GRAFICO N° 19
NIVEL ÓPTIMO



Interpretación:

El 60.61% de los empleados considera que la empresa posee un nivel óptimo de los servicios que ofrece, mientras que el 39.39% considera que no.

15. ¿En qué proceso considera que debe mejorar la empresa?

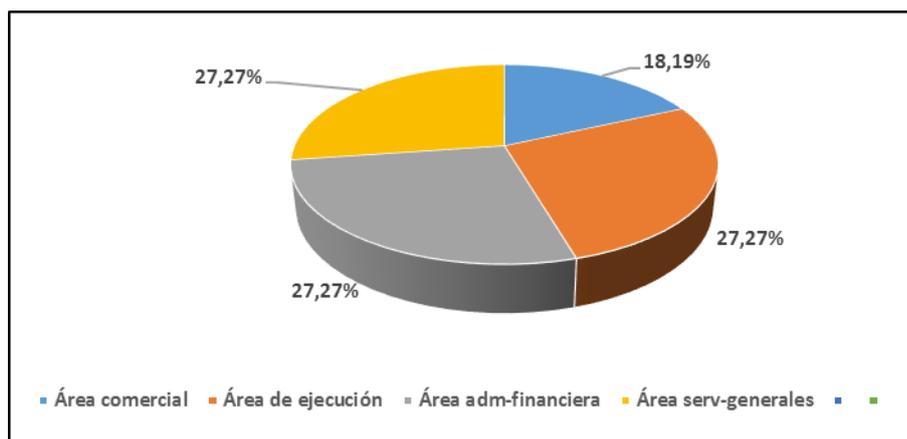
CUADRO N° 20
PROCESOS A MEJORAR

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Área comercial | 6 | 18.19% |
| Área de ejecución u operativa | 9 | 27.27% |
| Área administrativa-financiera | 9 | 27.27% |
| Área de servicios generales | 9 | 27.27% |
| TOTAL | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada.

Elaborado por: La Autora

GRAFICO N° 20
PROCESOS A MEJORAR



Interpretación:

En referencia a los procesos de la empresa, se consideró con un 27.27% que el proceso de ejecución, administrativo - financiero y el de servicios generales debe mejorar, mientras que un 18.19% opina que el proceso del área comercial debería hacerlo.

**ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA COMPAÑÍA CEVASCOP S. A.
DE LA CIUDAD DE LOJA**

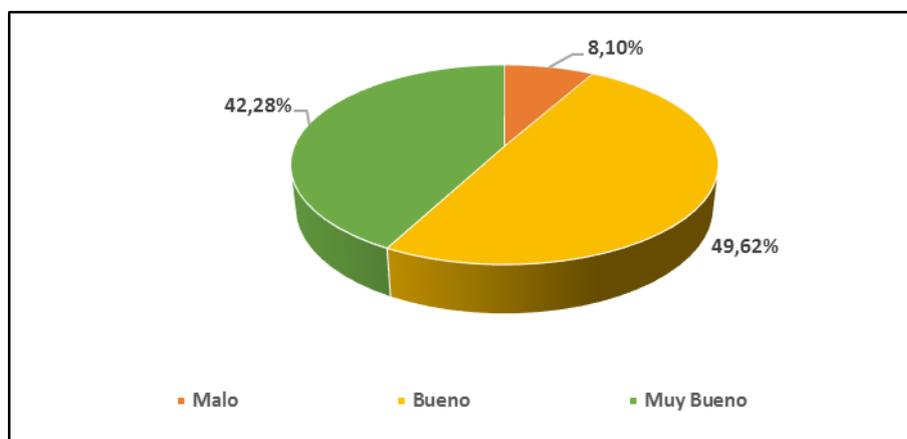
1. ¿Qué criterio tiene Ud., de acuerdo de la atención al cliente por parte del personal de Laboratorio Medilab

**CUADRO N° 21
LA ATENCION DEL PERSONAL DEL LABORATORIO MEDILAB**

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Malo | 32 | 8.10% |
| Bueno | 196 | 49.62% |
| Muy bueno | 167 | 42.28% |
| TOTAL | 395 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaborado por: La Autora

**GRAFICO N° 21
LA ATENCION DEL PERSONAL DEL LABORATORIO MEDILAB**



Interpretación:

Al preguntar su criterio acerca de la atención que ofrece el personal del laboratorio Medilab, un 8.10% dijo que era mala, un 49.62% que es buena y el 42.28% dijo que era muy buena la atención recibida por parte del personal del laboratorio Medilab.

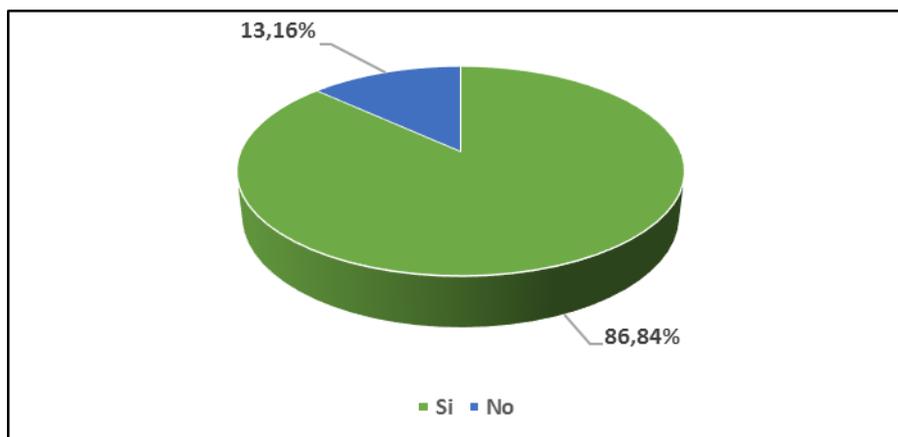
2. ¿Se siente satisfecho con la atención recibida en el Laboratorio MEDILAB?

CUADRO N° 22
SATISFACCION POR LA ATENCION RECIBIDA

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 343 | 86.84% |
| NO | 52 | 13.16% |
| TOTAL | 395 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaborado por: La Autora

GRAFICO N° 22
SATISFACCION POR LA ATENCION RECIBIDA



Interpretación:

La respuesta ante esta interrogante fue: el 86.84% que si está satisfecho de la atención recibida y solo un 13.16% no.

3. ¿Cree Ud. que los resultados de los análisis clínicos y de laboratorio, son entregados en forma oportuna?

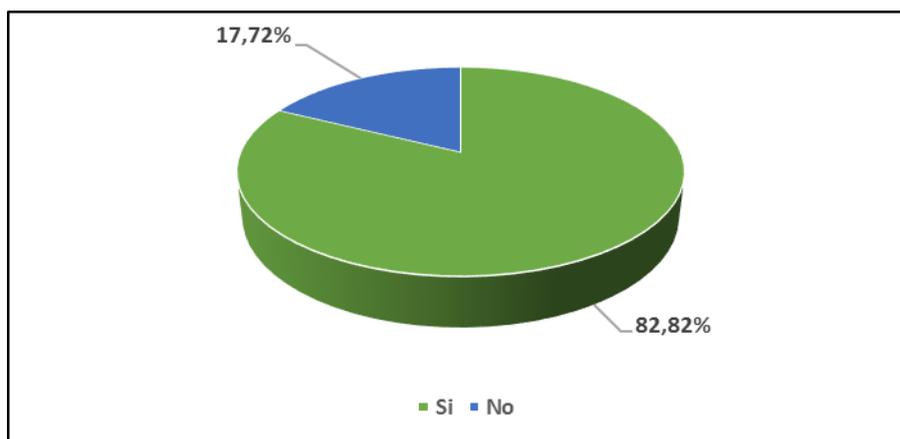
CUADRO N° 23
ENTREGA DE RESULTADOS A TIEMPO

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 325 | 82.28% |
| NO | 70 | 17.72% |
| TOTAL | 395 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada.

Elaborado por: La Autora

GRAFICO N° 23
ENTREGA DE RESULTADOS A TIEMPO



Interpretación:

El 82,28% de los encuestados opina que los resultados son entregados a tiempo, y un 13.16% que no.

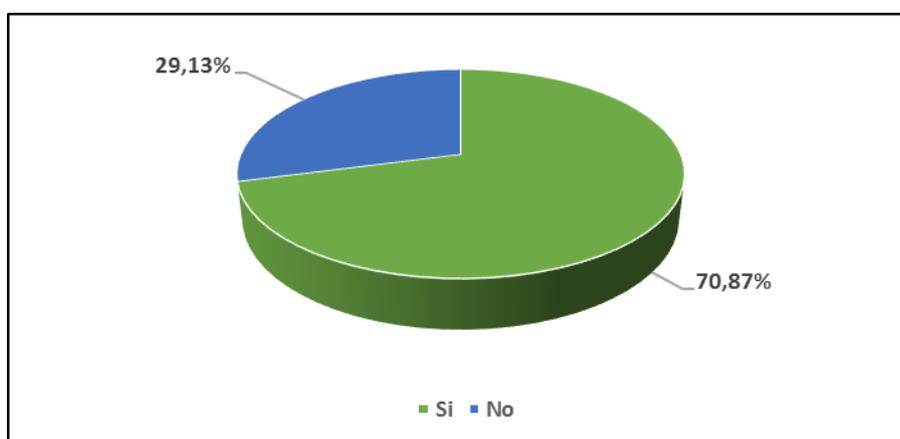
4. ¿Está de acuerdo con los precios, por los servicios recibidos?

CUADRO N° 24
PRECIOS DE LOS SERVICIOS RECIBIDOS

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 280 | 70.87% |
| NO | 115 | 29.13% |
| TOTAL | 395 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaborado por: La Autora

GRAFICO N° 24
PRECIOS DE LOS SERVICIOS RECIBIDOS



Interpretación:

La respuesta a esta interrogante es: El 70.87% está de acuerdo con los precios y el 29.13% no lo está.

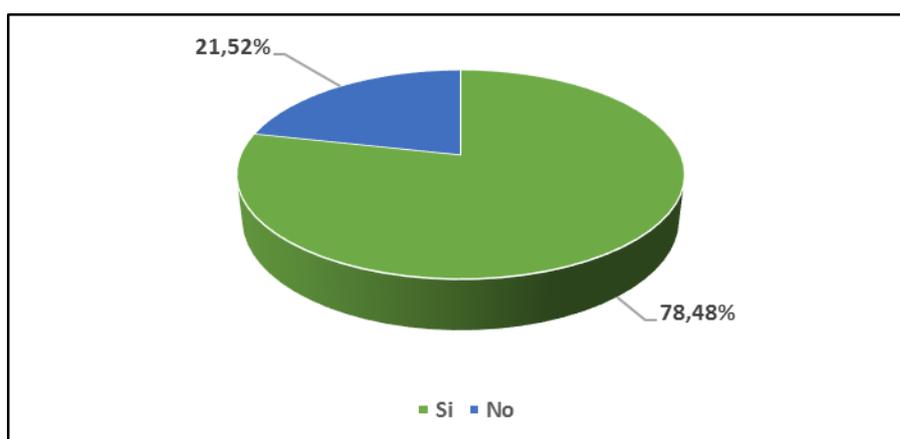
5. ¿Se siente satisfecho con los resultados del Laboratorio?

CUADRO N° 25
SATISFACCION DEL CLIENTE POR LOS RESULTADOS DEL
LABORATORIO MEDILAB

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 310 | 78.48% |
| NO | 85 | 21.52% |
| TOTAL | 395 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaborado por: La Autora

GRAFICO N° 25
SATISFACCION DEL CLIENTE POR LOS RESULTADOS DEL
LABORATORIO MEDILAB



Interpretación:

La persona encuestada que demostraron su satisfacción por los servicios que ofrece el laboratorio Medilab es de un 78.48%, y el 21.52% dijeron que no están satisfechos.

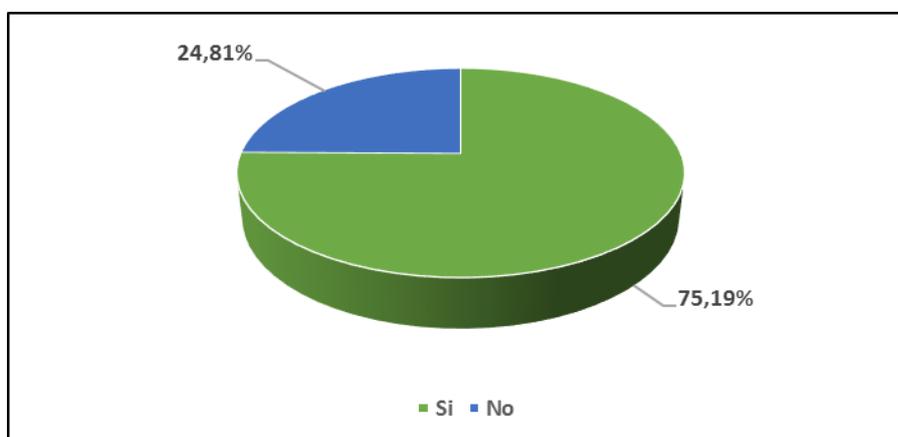
6. ¿Volvería a requerir los servicios de laboratorio?

CUADRO N° 26
VOLVERIA A REQUERIR NUESTROS SERVICIOS DE LABORATORIO

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 297 | 75.19% |
| NO | 98 | 24.81% |
| TOTAL | 395 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaborado por: La Autora

GRAFICO N° 26
VOLVERIA A REQUERIR NUESTROS SERVICIOS DE LABORATORIO



Interpretación:

El 75.19% afirma que, si volvería a requerir de todos los servicios que ofrece el Laboratorio Medilab, y el 24.81% dijo que no.

7. ¿Conoce Ud., que el Laboratorio Medilab, complementa sus servicios a la ciudadanía brindando una atención integral con Servicios de Clínica, Hospitalización, consulta externa y servicios de Farmacia?

CUADRO N° 27

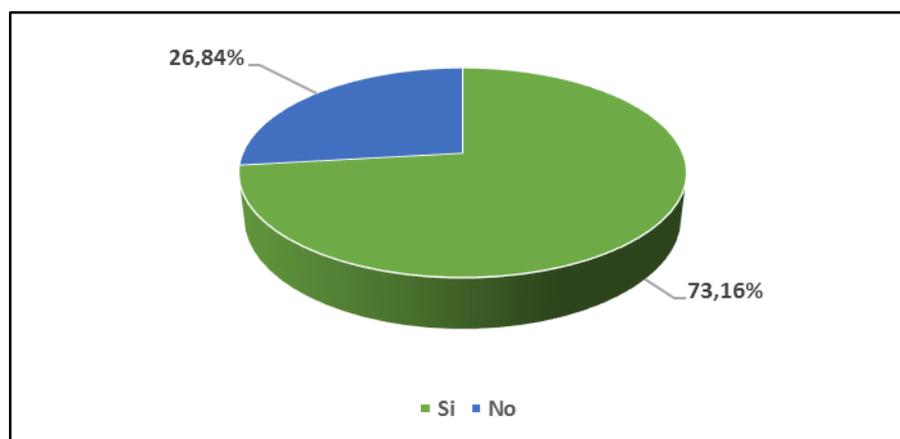
SI CONOCE DE LA ATENCION INTEGRAL DE LABORATORIO MEDILAB

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 289 | 73.16% |
| NO | 106 | 26.84% |
| TOTAL | 395 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaborado por: La Autora

GRAFICO N° 27

SI CONOCE DE LA ATENCION INTEGRAL DE LABORATORIO MEDILAB



Interpretación:

El 73.16% respondió que, si conoce de la atención integral que ofrece el Laboratorio Medilab con sus servicios de Clínica, Hospitalización, consulta externa y servicios de Farmacia, mientras el 26.84% dijo no conocer.

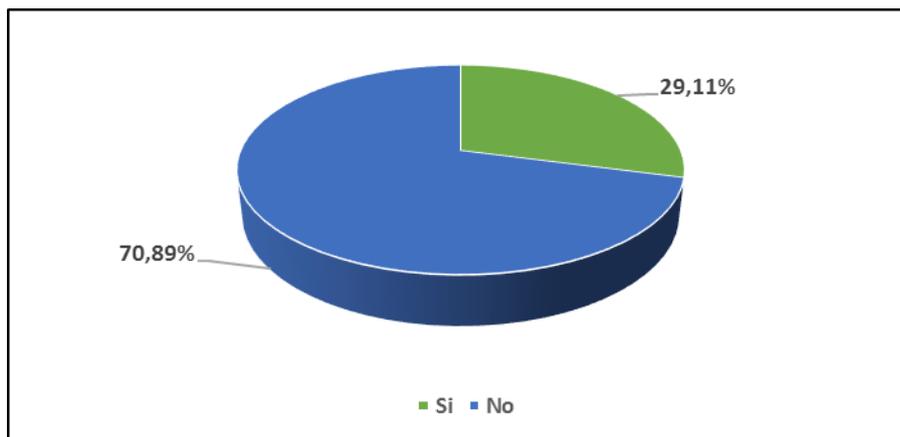
8. ¿Está de acuerdo con los servicios que ofrece en atención de consulta externa la clínica Medilab?

CUADRO N° 28
CONOCE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA CLINICA MEDILAB

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 115 | 29.11% |
| NO | 280 | 70.89% |
| TOTAL | 395 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaborado por: La Autora

GRAFICO N° 28
CONOCE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA CLINICA MEDILAB



Interpretación:

Ante esta interrogante el 70.89% dijo no conocer de los servicios que ofrece la clínica Medilab, y solo un 29,11% dijo que sí.

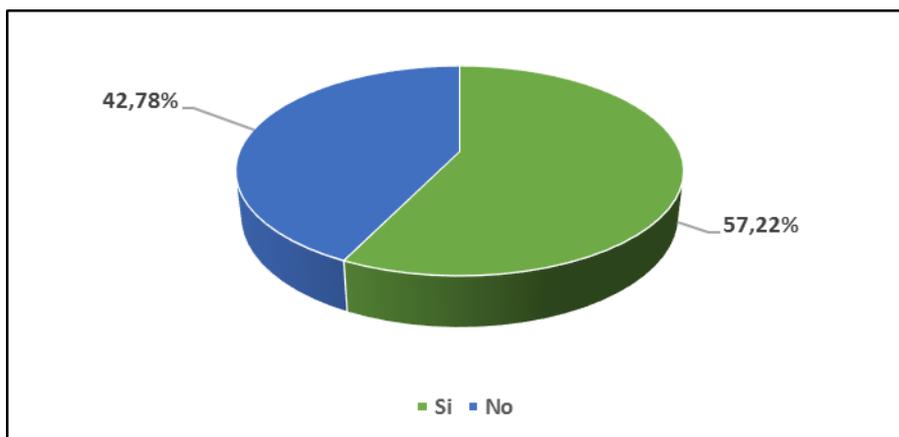
9. ¿Está de acuerdo con la atención recibida en el área de hospitalización de la clínica Medilab?

CUADRO N° 29
¿SE HA ATENDIDO UD. EN LA CLINICA MEDILAB?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 226 | 57.22% |
| NO | 169 | 42.78% |
| TOTAL | 395 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada.
 Elaborado por: La Autora

GRAFICO N° 29
¿SE HA ATENDIDO UD. EN LA CLINICA MEDILAB?



Interpretación:

El 57.22% de los encuestados respondió que, si se ha atendido en la clínica Medilab, y el 42.78% que no lo ha hecho.

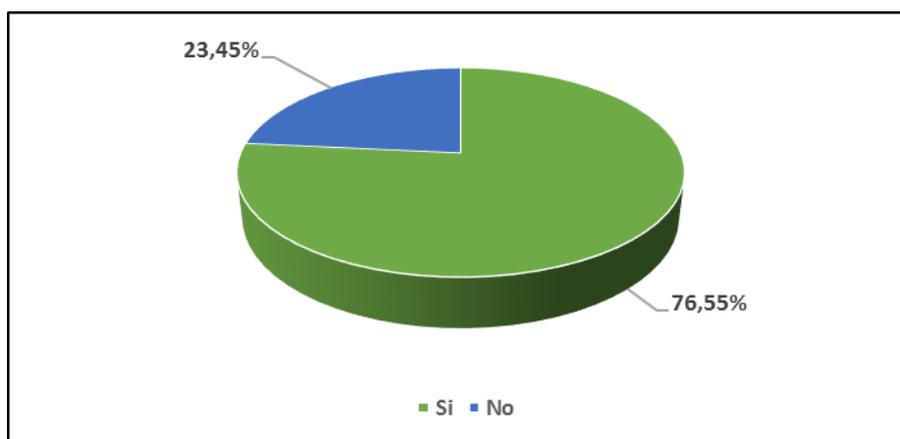
10. ¿Considera Ud., que la clínica dispone de los recursos tecnológicos necesarios para satisfacer su necesidad en salud?

CUADRO N° 30
LA CLINICA MEDILAB POSEE RECURSOS TECNOLOGICOS
NECESARIOS

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 173 | 76.55% |
| NO | 53 | 23.45% |
| TOTAL | 226 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada.
 Elaborado por: La Autora

GRAFICO N° 30
LA CLINICA MEDILAB POSEE RECURSOS TECNOLOGICOS
NECESARIOS



Interpretación:

Del 100% de los encuestados el 76.55% considera que la clínica Medilab si posee recursos tecnológicos necesarios, y el 23.45% considera que no.

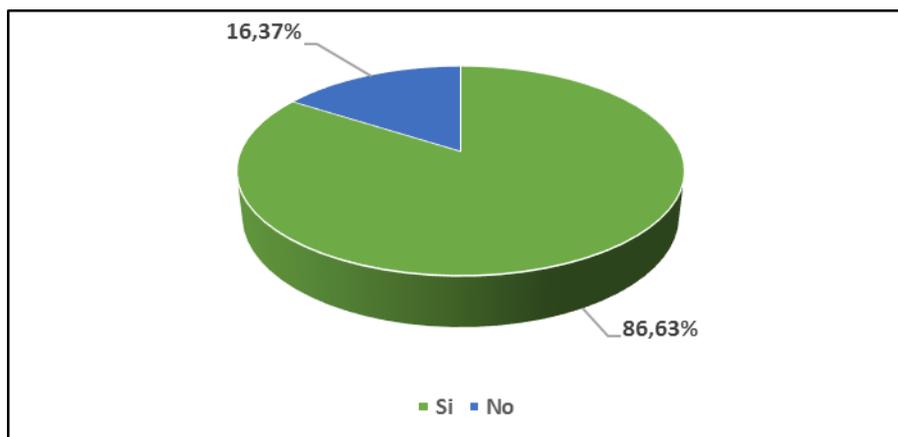
11. ¿Recibió la información adecuada por parte de la Secretaria-
Facturadora?

CUADRO N° 31
ES EFICIENTE LA ATENCIÓN EN LA CLÍNICA MEDILAB

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 189 | 83.63% |
| NO | 37 | 16.37% |
| TOTAL | 226 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaborado por: La Autora

GRAFICO N° 31
ES EFICIENTE LA ATENCIÓN EN LA CLÍNICA MEDILAB



Interpretación:

Del 100% de los encuestados el 83.63% considera que es eficiente la atención en la clínica Medilab, y el 16.37% no lo considera.

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ACTUALES DE LA COMPAÑÍA CEVASCOP CIA. LTDA.

CUADRO 32

Procesos de la Compañía Cevascop S.A. de la ciudad de Loja.

| | PROCESO | PROPÓSITO | RESPONSABLE |
|---|--------------------|--|-----------------------------------|
| 1 | Comercial | Se realiza venta y promoción de la cartera de productos que ofrece la Compañía sin una planificación ni seguimiento al cumplimiento de los propósitos. | Ing. Ixania Azanza |
| 2 | Control de Calidad | La responsable del proceso revisa y verifica la ejecución y cumplimiento de los resultados de los exámenes de laboratorio, así como también de imagen. | Dra. Sandra Freire |
| 3 | Hospitalización | Se brinda previo diagnóstico médico la atención requerida y de ser el caso el ingreso a hospitalización. | Médicos Tratantes y especialistas |
| 4 | Consulta Externa | Brinda orientación y atención al paciente, y considerando la necesidad del mismo ofrece las diferentes especialidades médicas. | Secretaria-Facturadora |
| 5 | Facturación | Realiza todo lo relacionado a cobros y registro de cobros a clientes por servicios médicos y asistenciales ofertados. | Secretaria-Facturadora |
| 6 | Pagos Proveedores. | Se efectúa los pagos y registros a diferentes proveedores de servicio. | Lili Abrigo |

Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Elaborado por: La Autora

Descripción de los procesos actuales dentro la compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Los cuadros están desarrollados en cuanto a la venta y ejecución de un proceso de la empresa dirigido para cada área que corresponde.

CUADRO N° 33
PROCESO COMERCIAL

| COMPAÑÍA CEVASCOP S.A. | | TABLA | |
|------------------------|-------------------|-------------|--|
| PROCESO ACTUAL | | | |
| NOMBRE DEL PROCESOS | | COMERCIAL | |
| RESPONSABLE (S) | TIEMPO EN MINUTOS | N° DE PASOS | DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN |
| Gerente | 15 | 1 | Visitas a clientes nuevos y potenciales y concretar nuevos |
| Gerente | 120 | 2 | Ejecutar reunión con el cliente para ofertar la cartera de servicios |
| Gerente | 120 | 3 | Ejecutar propuesta en base a lo requerido por el cliente |
| Gerente | 20 | 4 | Enviar propuesta al cliente |
| Gerente | 20 | 5 | Enviar propuesta a las áreas financieras para cobros |
| TOTAL | 295 | | |

Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Elaborado por: La Autora

CUADRO N° 34

Flujograma actual y determinación de tiempos del proceso comercial

| Diagrama de secuencia de trabajo | | | | | | | | | Resumen | | | |
|----------------------------------|--|-----------|------------|--------|------------|-----------|------------|------------------|-------------------|--------------|----------------|------------|
| Nombre del Proceso: Comercial | | | | | | | | | | Actual | Propuesta | Diferencia |
| Departamento: Comercial | | | | | | | | | N° de Actividades | 5 | N/A | 5 |
| Responsable del Departamento: | | | | | | | | | Tiempo Minutos | 295 | N/A | 295 |
| Proceso | Descripcion del método | | | | | | | | | Responsables | Tiempo Minutos | |
| | Actual Propuesto | Operación | Inspección | Demora | Transporte | Actividad | Aprobación | Entrada - Salida | Archivo | | | |
| 1 | Visitar a clientes interesados en servicios y ofrecer convenios | | | | | | | | | Gerente | 15 | |
| 2 | Ejecutar reunión con el cliente para ofertar la cartera de servicios | | | | | | | | | Gerente | 120 | |
| 3 | Realizar propuesta en base a lo requerido por el cliente | | | | | | | | | Gerente | 120 | |
| 4 | Enviar propuesta al cliente | | | | | | | | | Gerente | 20 | |
| 5 | Enviar propuesta a las áreas financieras para cobros | | | | | | | | | Gerente | 20 | |
| TOTAL | | | | | | | | | | | 295 | |

Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Elaborado por: La Autora

Análisis:

En el proceso comercial, se realiza visitas a clientes interesados, sin brindar la asesoría pertinente, lo cual no permite que el cliente conozca la realidad de la oferta de la compañía, además se puede disminuir el tiempo con respecto a la propuesta en base a lo requerido por el cliente, con un asesoramiento inicial.

CUADRO N° 35
PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD

| PROCESO ACTUAL | | | |
|---------------------|-------------------|--------------------|---|
| NOMBRE DEL PROCESOS | | CONTROL DE CALIDAD | |
| RESPONSABLE (S) | TIEMPO EN MINUTOS | N° DE PASOS | DESCRIPCION DELA OPERACIÓN |
| Dra. Sandra Freire | 15 | 1 | Controles del muestreo: comprobar que la porción de ensayo es representativa del material recibido; será necesario demostrar que se ha tenido en cuenta la posibilidad de una distribución desigual del análisis en la matriz |
| Dra. Sandra Freire | 15 | 2 | Determinaciones replicadas: notificar los resultados sobre la base de una única determinación, de vez en cuando se deberán incluir en una serie analítica determinaciones replicadas del mismo material de ensayo |
| Dra. Sandra Freire | 15 | 3 | Controles positivos: prevé que la mayoría de las porciones de ensayo no contendrán cantidades significativas del analito, es importante analizar una porción de ensayo a la que se haya añadido analito y demostrar que el análisis produce el resultado previsto |
| Dra. Sandra Freire | 15 | 4 | Controles negativos: En el caso contrario, cuando casi todas las porciones de ensayo contienen cantidades significativas del analito, es importante incluir cierto número de porciones de ensayo que estén prácticamente exentas de analito con el fin de proporcionar confianza en que los niveles de contaminación del laboratorio son aceptables |
| Dra. Sandra Freire | 15 | 5 | Patrones internos: Cuando han de efectuarse numerosos análisis similares durante un cierto período de tiempo, es útil comprobar la coherencia entre los datos mediante el uso de patrones internos. |
| Dra. Sandra Freire | 15 | 6 | Materiales de referencia certificados: Se trata de materiales de ensayo homogéneos en los que el análisis ha sido determinado cuidadosamente, normalmente por una serie de laboratorios especializados y preferiblemente utilizando una serie de técnicas analíticas diferentes, cuyos datos se utilizan para certificar los materiales en función de la concentración del analito y la incertidumbre que plantea esta cifra. |
| TOTAL | | 90 | |

Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Elaborado por: La Autora

CUADRO N° 36

Flujograma actual y determinación de tiempos del Proceso de Control de Calidad

| Diagrama de secuencia de trabajo | | | | | | | Resumen | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|------------------------|-----------|--|--|--|--|-------------------|------------|------------|------------|-----------|------------|------------------|---------|--------------------|----------------|------------|
| Nombre del Proceso: Comercial | | | | | | | Actual | Propuesta | Diferencia | | | | | | | | |
| Departamento: Control de calidad | | | | | | | N° de Actividades | 6 | N/A | 90 | | | | | | | |
| Responsable del Departamento: | | | | | | | Tiempo Minutos | 6 | N/A | 90 | | | | | | | |
| Proceso | Descripción del método | | | | | | Operación | Inspección | Demora | Transporte | Actividad | Aprobación | Entrada - Salida | Archivo | Responsables | Tiempo Minutos | |
| | Actual | Propuesto | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | X | | | | | | | | | | | | | | Dra. Sandra Freire | 15 | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | Dra. Sandra Freire | 15 | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | | Dra. Sandra Freire | 15 | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | | Dra. Sandra Freire | 15 | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | | Dra. Sandra Freire | 15 | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | | | Dra. Sandra Freire | 15 | |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | | | | | | 295 |

Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Elaborado por: La Autora

Análisis:

El presente proceso cuenta con una diversidad y complejidad diferente en cada tipo de análisis, por lo que el control de calidad se lo aplica de forma integral en todas las pruebas a realizarse.

CUADRO N° 37 HOSPITALIZACIÓN

| vCOMPAÑÍA CEVASCOP S.A. | | | TABLA |
|-------------------------|-------------------|-------------|---|
| PROCESO ACTUAL | | | |
| NOMBRE DEL PROCESOS | | | HOSPITALIZACION |
| RESPONSABLE (S) | TIEMPO EN MINUTOS | N° DE PASOS | DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN |
| Enfermera de turno | 5 | 1 | Recibir al paciente |
| Enfermera de turno | 5 | 2 | Realizar toma de signos vitales |
| Enfermera de turno | 2 | 3 | Entregar valoración de signos vitales del paciente al Médico Residente |
| Medico Residente | 10 | 4 | Valorar al paciente |
| Médico Residente | 5 | 5 | Comunicar al médico especialista |
| Médico Especialista | 10 | 6 | Solicitar exámenes de laboratorio e imágenes en caso de ser necesarios |
| Médico Especialista | 10 | 7 | Emitir las indicaciones y prescripciones médicas necesarias en cuanto al tratamiento respectivo del paciente al médico residente de turno |
| Médico Residente | 10 | 8 | Poner en conocimiento de la Enfermera de turno las indicaciones recibidas por el médico especialista |
| Médico Residente | 10 | 9 | Proceder a llenar la hoja 08 de ingreso y aperturar la historia clínica del paciente y asignarle la habitación respectiva. |
| TOTAL | 67 | | |

Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Elaborado por: La Autora

CUADRO N° 38

Flujograma actual y determinación de tiempos del proceso de hospitalización.

| Diagrama de secuencia de trabajo | | | | | | | | | | Resumen | | | |
|--|------------------------|-----------|-----------|------------|--------|------------|-----------|------------|------------------|-------------------|---------------------|-----------|------------|
| Nombre del Proceso: Hospitalización | | | | | | | | | | N° de Actividades | Actual | Propuesta | Diferencia |
| | | | | | | | | | | | 9 | N/A | 9 |
| Departamento: Enfermería | | | | | | | | | | Tiempo Minutos | 67 | N/A | 67 |
| Responsable del Departamento: Enfermera de turno | | | | | | | | | | | | | |
| Proceso | Descripción del método | | | | | | | | | Responsables | Tiempo Minutos | | |
| | Actual | Propuesto | Operación | Inspección | Demora | Transporte | Actividad | Aprobación | Entrada - Salida | | | Archivo | |
| 1 | [X] | | ■ | | | | | | | | Enfermera de turno | 5 | |
| 2 | | | | | | ■ | | | | | Enfermera de turno | 5 | |
| 3 | | | | | | ■ | | | | | Enfermera de turno | 2 | |
| 4 | | | ■ | | | | | | | | Medico Resiente | 10 | |
| 5 | | | | | | | | ■ | | | Medico Resiente | 5 | |
| 6 | | | | | | → | | | | | Médico Especialista | 10 | |
| 7 | | | ■ | | | | | | | | Médico Especialista | 10 | |
| 8 | | | ■ | | | | | | | | Medico Resiente | 10 | |
| 9 | | | | | | ■ | | | | | Enfermera de turno | 10 | |
| TOTAL | | | | | | | | | | | 67 | | |

Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Elaborado por: La Autora

Análisis:

En este proceso se debería unificar las actividades de coordinación entre el Departamento de Enfermería y el Departamento Médico, con la finalidad de reducir el tiempo de ejecución del proceso y elevar la satisfacción del cliente.

**CUADRO N° 39
CONSULTA EXTERNA**

| COMPAÑÍA CEVASCO S.A. | | | TABLA |
|--------------------------|-------------------|-------------|--|
| PROCESO ACTUAL | | | |
| NOMBRE DEL PROCESOS | | | Consulta Externa |
| RESPONSABLE (S) | TIEMPO EN MINUTOS | N° DE PASOS | DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN |
| Secretaria – Facturadora | 2 | 1 | Saludo y Bienvenida al paciente |
| Secretaria – Facturadora | 2 | 2 | Atender el requerimiento del paciente |
| Secretaria – Facturadora | 2 | 3 | Poner a consideración del paciente las diferentes especialidades médicas |
| Secretaria – Facturadora | 2 | 4 | Direccionar al paciente al médico especialista requerido |
| Secretaria – Facturadora | 2 | 5 | Asignar el turno respectivo para la atención médica |
| Secretaria – Facturadora | 2 | 6 | Realizar el cobro y entregar el ticket respectivo |
| Secretaria – Facturadora | 2 | 7 | Informar al médico que tiene paciente de consulta en espera |
| Secretaria – Facturadora | 2 | 8 | Dirigir al paciente a la sala de espera hasta ser atendido |
| Secretaria – Facturadora | 1 | 9 | Indicarle al paciente el momento que debe pasar al consultorio para su atención. |
| TOTAL | 17 | | |

Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Elaborado por: La Autora

CUADRO N° 40

Flujograma de Consulta Externa

| Diagrama de secuencia de trabajo | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|-----------|---------------|---------------------------|------------|----------------|---------------|----------------|--------------------|-------------|------------------------|----------------|---|
| Nombre del proceso: Consulta Externa | | | | | Actual | Propuesta | Diferencia | | | | | | |
| Departamento: Secretaría | | | | N° Act. | 9 | N/A | 9 | | | | | | |
| Responsable del Departamento: Secretaria Facturadora | | | | Tempo o Minuto s | 17 | N/A | 17 | | | | | | |
| Proceso | Descripción del método | | Operación | Inspección | Demora | Transporte | Actividad | Aprobación | Entrada-Salida | Archivo | Responsables | Tiempo minutos | |
| | Actual | Propuesto | Operación | Inspección | Demora | Transporte | Actividad | Aprobación | Entrada-Salida | Archivo | | | |
| 1 | Saludo y Bienvenida al paciente | | | | | | | | | | Secretaria Facturadora | - | 2 |
| 2 | Atender el requerimiento del paciente | | | | | | | | | | Secretaria Facturadora | - | 2 |
| 3 | Poner a consideración del paciente las diferentes especialidades médicas | | | | | | | | | | Secretaria Facturadora | - | 2 |
| 4 | Direcccionar al paciente al médico especialista requerido | | | | | | | | | | Secretaria Facturadora | - | 2 |
| 5 | Asignar el turno respectivo para la atención médica | | | | | | | | | | Secretaria Facturadora | - | 2 |
| 6 | Realizar el cobro y entregar el ticket respectivo | | | | | | | | | | Secretaria Facturadora | - | 2 |
| 7 | Informar al médico que tiene paciente de consulta en espera | | | | | | | | | | Secretaria Facturadora | - | 2 |
| 8 | Dirigir al paciente a la sala de espera hasta ser atendido | | | | | | | | | | Secretaria Facturadora | - | 2 |
| 9 | Indicarle al paciente el momento que debe pasar al consultorio para su atención. | | | | | | | | | | Secretaria Facturadora | - | 1 |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | 17 | |

Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Elaborado por: La Autora

Análisis:

En este proceso se podría reducir el poner en consideración al paciente las diferentes especialidades médicas y el direccionar al mismo ante el médico especialista, de igual manera el asignar turno y realizar el cobro y entrega de tickets, ya que ello conlleva mayor tiempo.

CUADRO N° 41 FACTURACIÓN

| COMPAÑÍA CEVASCOP S.A. | | | TABLA |
|---|-------------------|-------------|--|
| PROCESO ACTUAL | | | |
| NOMBRE DEL PROCESOS | | | Facturación |
| RESPONSABLE (S) | TIEMPO EN MINUTOS | N° DE PASOS | DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN |
| Secretaria – Facturadora | 2 | 1 | Ingresar al Sistema de Facturación SAE con el usuario respectivo |
| Secretaria – Facturadora | 5 | 2 | Ingresar datos del paciente: como N° de Cédula, apellidos nombres, dirección del paciente y todos los campos requeridos por el sistema |
| Secretaria – Facturadora | 5 | 3 | En caso de venta directa como productos de farmacia o algunos servicios existentes, seleccionando los ítems respectivos |
| Secretaria – Facturadora Con apoyo de los siguientes departamentos: Farmacia Departamento de Enfermería Centro quirúrgico | 45 | 4 | En caso de ser una venta de servicios de hospitalización o procedimientos quirúrgicos y ambulatorios se ingresa al estado de cuenta del paciente en el sistema SAE donde ya constan todos los insumos, medicinas y exámenes realizados al paciente durante la estancia hospitalaria y se procede a cargar todos los derechos por asistencia médica, de enfermería, alimentación y días de hospitalización. |
| Secretaria – Facturadora | 5 | 5 | Una vez ingresado todo lo que se utilizó en el paciente se procede a darle el alta y general la salida en el Sistema SAE. |
| Secretaria – Facturadora | 2 | 6 | Se ingresa los datos al paciente y se procede a generar la factura respectiva. |
| Secretaria – Facturadora | 5 | 7 | Por consulta médica se emite la factura personal del médico respectivo, se procede al cobro de la misma y a la entrega del ticket para que pase a la sala de espera. |
| TOTAL | | 69 | |

Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Elaborado por: La Autora

CUADRO N° 42 Flujograma de Facturación

| Diagrama de secuencia de trabajo | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|-------------|-----------|------------|--------|------------|-----------|------------|----------------|----------------------------|----------------|---------------|----------------|
| NOMBRE DEL PROCESO: FACTURACIÓN | | FACTURACION | | | | | | | | | Actual | Propues ta | Diferenc ia |
| DEPARTAMENTO: | | | | | | | | | | N° Act. | 7 | | 7 |
| Responsable del Departamento: Facturación. | | | | | | | | | | Tiem po Minu tos | 69 | | 69 |
| Proceso | Descripción del método | | ■ | ● | ▶ | → | ■ | ■ | ■ | Responsables | Tiempo minutos | | |
| | Actual | Propuesto | Operación | Inspección | Demora | Transporte | Actividad | Aprobación | Entrada-Salida | | | Archivo | |
| 1 | Ingresar al Sistema de Facturación SAE con el usuario respectivo | | ■ | | | | | | | Secretaria- Facturadora | 2 | | |
| 2 | Ingresar datos del paciente: como N° de Cédula, apellidos nombres, dirección del paciente y todos los campos requeridos por el sistema | | ■ | | | | | | | Secretaria- Facturadora | 5 | | |
| 3 | En caso de venta directa como productos de farmacia o algunos servicios existentes, seleccionando los ítems respectivos | | | | | | ■ | | | Secretaria- Facturadora | 5 | | |
| 4 | En caso de ser una venta de servicios de hospitalización o procedimientos quirúrgicos y ambulatorios se ingresa al estado de cuenta del paciente en el sistema SAE donde ya constan todos los insumos, medicinas y exámenes realizados al paciente durante la estancia hospitalaria y se procede a cargar todo el derecho por asistencia médica, de enfermería, alimentación y días de hospitalización. | | | | ▶ | | | | | Secretaria- Facturadora | 45 | | |
| 5 | Una vez ingresado todo lo que se utilizó en el paciente se procede a darle el alta y general la salida en el Sistema SAE. | | | | | | ■ | | | Secretaria- Facturadora | 5 | | |
| 6 | Se ingresa los datos al paciente y se procede a generar la factura respectiva. | | | | | | ■ | | | Secretaria- Facturadora | 2 | | |
| 7 | Por consulta médica se emite la factura del médico respectivo y al final del día se hacer la liquidación a cada uno de los médicos de acuerdo a las consultas realizadas durante la jornada diaria. Esta facturación no ingresa al Sistema SAE., porque es de absoluta responsabilidad de cada uno de los médicos tratantes. | | ■ | | | | | | | Secretaria- Facturadora | 5 | | |
| TOTAL | | | | | | | | | | | 69 | | |

Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Elaborado por: La Autora

Análisis:

En el presente proceso se puede simplificar una actividad en tiempo y responsabilidad, la misma que consiste en que cada área de hospitalización y laboratorio se responsabilice por el descargo de gastos realizados con los pacientes y evitar una sobrecarga a la secretaria facturadora.

CUADRO N° 43
PAGO A PROVEEDORES

| COMPAÑÍA CEVASCO S.A. | | | TABLA |
|-----------------------|-------------------|-------------|---|
| PROCESO ACTUAL | | | |
| NOMBRE DEL PROCESOS | | | Pago a Proveedores |
| RESPONSABLE (S) | TIEMPO EN MINUTOS | N° DE PASOS | DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN |
| Contadora | 10 | 1 | Receptar facturas de proveedores |
| Contadora | 30 | 2 | Revisar y verificar las facturas pendientes de pago a proveedores |
| Contadora | 20 | 3 | Verificar flujo de efectivo con área contable |
| Contadora | 30 | 4 | Solicitar autorización al Directorio para efectuar los pagos a proveedores |
| Contadora | 60 | 5 | Realizar los comprobantes de ingreso y egreso |
| Contador a | 120 | 6 | Elaboración de cheques para el pago inmediato |
| Contadora | 120 | 7 | Hacer firmar los cheques al Presidente y Representante legal de la Compañía |
| Contadora | 20 | 8 | Realizar el pago a proveedores |
| | | 410 | |

Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Elaborado por: La Autora

CUADRO N° 44

Flujograma actual y determinación de tiempos del proceso de Pago a Proveedores

| Diagrama de secuencia de trabajo | | | | | | | | | | | | |
|---|--|-----------|-----------|----------------|--------|------------|-----------|------------|----------------|--------------|----------------|---------|
| Nombre del proceso: Pago a Proveedores | | | | | | Actual | | Propuesta | | Diferencia | | |
| Departamento: Contabilidad | | | | N° Act. | | 8 | | N/A | | 8 | | |
| Responsable del Departamento: Lili Abrigo | | | | Tiempo Minutos | | 410 | | N/A | | 410 | | |
| Proceso | Descripción del método | | | | | | | | | Responsables | Tiempo minutos | |
| | Actual | Propuesto | Operación | Inspección | Demora | Transporte | Actividad | Aprobación | Entrada-Salida | | | Archivo |
| 1 | Receptar facturas de proveedores | | | | | | | | | | Lili Abrigo | 10 |
| 2 | Revisar y verificar las facturas pendientes de pago a proveedores | | | | | | | | | | Lili Abrigo | 30 |
| 3 | Verificar flujo de efectivo con área contable | | | | | | | | | | Lili Abrigo | 20 |
| 4 | Solicitar autorización al Directorio para efectuar los pagos a proveedores | | | | | | | | | | Lili Abrigo | 30 |
| 5 | Realizar los comprobantes de ingreso y egreso | | | | | | | | | | Lili Abrigo | 60 |
| 6 | Elaboración de cheques para el pago inmediato | | | | | | | | | | Lili Abrigo | 120 |
| 7 | Hacer firmar los cheque al Presidente y Representante legal de la Compañía | | | | | | | | | | Lili Abrigo | 120 |
| 8 | Realizar el pago a proveedores | | | | | | | | | | Lili Abrigo | 20 |
| TOTAL | | | | | | | | | | 410 | | |

Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Elaborado por: La Autora

Análisis

En este proceso se puede prescindir de la actividad de revisar y verificar las facturas pendientes de pago, ya que las mismas que pueden realizarse al receptor las mismas.

Determinación e identificación de nudos críticos en la compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Los diferentes nudos críticos que se identificaron en los procesos de la empresa de acuerdo al área y actividad que realizan son los siguientes:

Proceso Comercial:

- Es necesario que la gerente mantenga reuniones permanentes con clientes para ofrecer la cartera de servicios de todas las Dependencias de la compañía (Clínica y Laboratorio Medilab)
- En la reunión con el cliente se debe ofertar una oportuna atención que corresponde a la satisfacción de las necesidades de salud en el momento requerido y la importancia de la creación de un convenio donde se ofrece una atención integral de laboratorio y Clínica y que estos beneficios le ofrecen la Compañía Cevascop.
- Se debe unificar las actividades de asesorar a clientes nuevos y asesorar a cliente potenciales con la finalidad de optimizar tiempo y recursos.

Proceso de Control de calidad

- Se debe ofrecer resultados confiables al usuario de tal manera que se minimice errores de proceso y resultados.
- Es importante administrar calidad que consiste en todas aquellas actividades de función global de la administración que determina política, objetivo y responsabilidad.

Proceso de Hospitalización

- En lo que corresponde a este proceso se debería unificar actividades de ingreso, toma de signos vitales, valoración y transferencia al especialista requerido por el paciente con el fin de aprovechar los tiempos, recursos y agilizar el proceso para que no surjan demoras en la atención.
- De igual manera en lo que corresponde a la realización y entrega de resultados de exámenes realizados la demora se da porque lo realiza una sola persona que tiene que trasladarse al Laboratorio clínico llevando las muestras para su procesamiento respectivo y esta movilización retrasa la actividad de este proceso.

Proceso de Consulta Externa

- En este proceso se pudo evidenciar que la demora en este proceso está en espera a la atención médica, porque a pesar que existen horarios definidos de atención médica, estos no son respetados por algunos galenos, lo que perjudica e impacienta al cliente.

Proceso de Facturación

- Este proceso se ve afectado en lo referente hospitalización. En la revisión final de todos los insumos médicos y exámenes de laboratorio realizados al paciente por la falta de coordinación de cada una de las bodegas respectivas, las mismas que tienen que registrar toda la medicación administrada, exámenes realizados, y alimentación en el Estado de Cuenta del paciente para facilitar y optimizar tiempo al generar la salida y emitir la factura en el SAE.

Proceso de Pago a Proveedores.

- Este proceso se ve afectado por la forma de pago que se tiene a los proveedores ya que se realiza a través de cheques y el tiempo que toma en realizar el mismo, verificar el flujo de efectivo y trasladarse hacer firmar al Presidente de la Compañía.

g. DISCUSIÓN

Propuesta de mejoramiento de procesos para la compañía Cevascop S.A. de la ciudad de Loja.

Equipo de Reingeniería.

Con el propósito de mejorar los procesos de los servicios que ofrece la Compañía al mercado del Loja y el Sur del país, el equipo de reingeniería ha designado responsables para cada uno de los departamentos donde se realizan estos procesos para que estos se encarguen de coordinar con el resto de personal de la empresa.

- Responsable Proceso Comercial (Ing., Ixania Azanza): tiene a su cargo el análisis del proceso actual, la revisión, aceptación o rechazo de las mejoras propuestas, y el monitoreo de la implementación de los cambios propuestos.
- Responsable Proceso de Control de calidad (Dra. Sandra Freire): proporcionar información proceso actual, delimitar y normar procesos mejorados.
- Responsable Proceso Hospitalización (Dr. Cesar Palacios) proporcionar información proceso actual, delimitar y normar procesos mejorados.
- Responsable Proceso Consulta Externa (Dr. Cesar Palacios) proporcionar información proceso actual, delimitar y normar procesos mejorados.
- Responsable Proceso de Facturación (Lorena Córdova) proporcionar información proceso actual, delimitar y normar procesos mejorados.

- Responsable Proceso de Pago Proveedores (Lili Abrigo) proporcionar información proceso actual, delimitar y normar procesos mejorados.

**CUADRO N° 45
TABLA DE REINGENIERIA**

| APELLIDOS Y NOMBRE | FUNCIÓN |
|---------------------------|---|
| Ixania Azanza | Análisis del proceso actual, la revisión, aceptación o rechazo de las mejoras propuestas, y el monitoreo de la implementación de los cambios propuestos |
| Dra. Sandra Freire | Proporcionar información proceso actual, delimitar y normar procesos mejorados. |
| Dr. Cesar Palacios | Proporcionar información proceso actual, delimitar y normar procesos mejorados. |
| Dr. Cesar Palacios | Proporcionar información proceso actual, delimitar y normar procesos mejorados. |
| Lorena Córdova | Proporcionar información proceso actual, delimitar y normar procesos mejorados. |
| Lili Abrigo | Proporcionar información proceso actual, delimitar y normar procesos mejorados. |

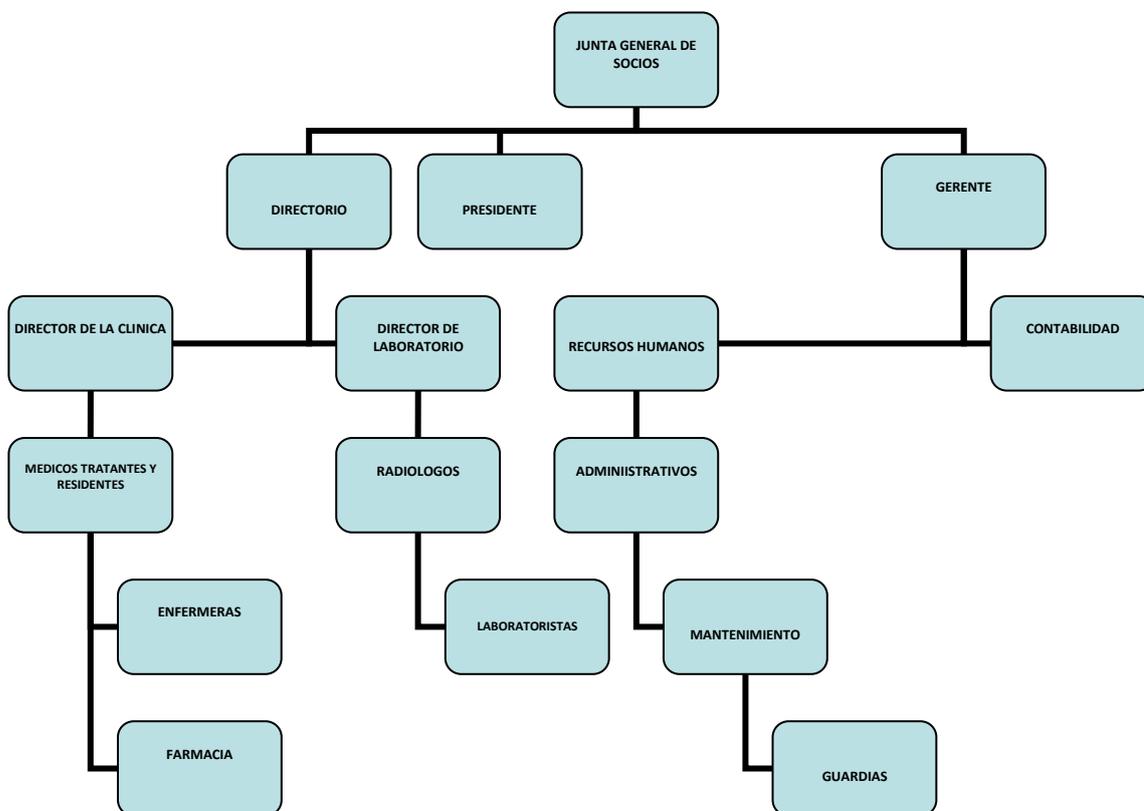
Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Elaborado por: La Autora

Propuesta de organigrama estructural de la compañía Cevascop S.A. de la ciudad de Loja.

Basado en que la compañía no cuenta con una estructura distribuida de sus empleados según el puesto que ocupan y existe un solo departamento para los diferentes servicios que realiza la empresa, se propone dividir el mismo en distintos departamentos y que cada uno se maneje de forma independiente dentro de la estructura organizacional de la misma. A continuación, se propone el siguiente organigrama para la compañía.

GRÁFICO N° 32 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Propuesta de mejoras a los procesos, objetivos, estrategias, metas, en la Compañía Cevascop de la ciudad de Loja.

1. Proceso Comercial:

Objetivo:

- Fidelizar el cliente a través de la entrega oportuna de la cartera de servicios de la compañía antes, durante y después de haber entregado el servicio.

Estrategia:

- Oferta de los servicios integrales de la compañía a través de reuniones y visitas periódicas.
- Seguimiento a los clientes durante todas las etapas del proceso para cubrir sus inquietudes y satisfacer sus necesidades.
- Entregar información clara y oportuna respecto al proceso comprado con el cliente.

CUADRO N° 46
PROCESO COMERCIAL PROPUESTO

| COMPAÑÍA CEVASCOP S.A. | | TABLA | |
|------------------------|-------------------|-------------|--|
| PROCESO PROPUESTO | | | |
| NOMBRE DEL PROCESO: | | COMERCIAL | |
| RESPONSABLE: GERENTE | TIEMPO EN MINUTOS | N° DE PASOS | DESCRIPCION DELA OPERACIÓN |
| Gerente | 15 | 1 | Asesoramiento a clientes nuevos y potenciales. |
| Gerente | 120 | 2 | Reunión con el cliente para ofertar la cartera de servicios y levantar necesidades |
| Gerente | 90 | 3 | Realizar propuesta en base a lo requerido por el cliente |
| Gerente | 10 | 4 | Enviar y hacer seguimiento de la propuesta enviada al cliente |
| Gerente | 10 | 5 | Enviar propuesta a las áreas financieras para cobros |
| TOTAL | 245 | | |

Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Elaborado por: La Autora

Análisis:

Dentro del proceso comercial se unifica las actividades visita y asesoramiento a clientes nuevos y potenciales, y se propone realizar de

manera conjunta esta actividad a fin de visitar, asesorar y recopilar las necesidades del cliente en un solo paso.

Con estos cambios hay una reducción de tiempo de 50 minutos con el proceso que estaba establecido en la empresa correspondiente a un 16.95%.

**CUADRO N° 47
FLUJOGRAMA PROPUESTO DEL PROCESO COMERCIAL**

| Diagrama de secuencia de trabajo | | | | | | | | | Resumen | | | |
|---|--|-----------|-----------|------------|--------|------------|-----------|------------|-------------------|---------------|------------------|-------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO: COMERCIAL | | | | | | | | | | Actual | Propuesta | Diferencia |
| DEPARTAMENTO: DPTO. COMERCIAL - GERENCIA | | | | | | | | | N° de Actividades | 5 | 5 | 0 |
| RESPONSABLE: GERENTE | | | | | | | | | Tiempo Minutos | 295 | 245 | 50 |
| Proceso | Descripción del método | | | | | | | | | Responsables | Tiempo Minutos | |
| | Actual | Propuesto | Operación | Inspección | Demora | Transporte | Actividad | Aprobación | Entrada - Salida | | | Archivo |
| 1 | Asesoramiento a clientes nuevos y potenciales. | | | | | | | | | Gerente | 15 | |
| 2 | Reunión con el cliente para ofertar la cartera de servicios y levantar necesidades | | | | | | | | | Gerente | 120 | |
| 3 | Realizar propuesta en base a lo requerido por el cliente | | | | | | | | | Gerente | 90 | |
| 4 | Enviar y hacer seguimiento de la propuesta enviada al cliente | | | | | | | | | Gerente | 10 | |
| 5 | Enviar propuesta a las áreas financieras para cobros | | | | | | | | | Gerente | 10 | |
| TOTAL | | | | | | | | | | | 245 | |

Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Elaborado por: La Autora

2. Control de Calidad

Objetivo:

- Comprobar sistemáticamente la validez de cada serie de resultados; su objetivo será mostrar que se está logrando el rendimiento previsto del método.

Estrategia:

- Identificar las necesidades concretas para mejorar el proceso actual.
- Identificar las funciones más importantes involucradas en el proceso
- Evaluar el comportamiento real de la calidad.
- Comparar el comportamiento real con los objetivos de calidad.

CUADRO N° 48

PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD

| PROCESO ACTUAL | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------|--|
| NOMBRE DEL PROCESO: | | CONTROL DE CALIDAD | |
| RESPONSABLE: DRA. FREIRE | TIEMPO EN MINUTOS | N° DE PASOS | DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN |
| Dra. Sandra Freire | 15 | 1 | <u>Controles del muestreo</u> : comprobar que la porción de ensayo es representativa del material recibido; será necesario demostrar que se ha tenido en cuenta la posibilidad de una distribución desigual del análisis en la matriz |
| Dra. Sandra Freire | 15 | 2 | <u>Determinaciones replicadas</u> : notificar los resultados sobre la base de una única determinación, de vez en cuando se deberán incluir en una serie analítica determinaciones replicadas del mismo material de ensayo |
| Dra. Sandra Freire | 15 | 3 | <u>Controles positivos</u> : prevé que la mayoría de las porciones de ensayo no contendrán cantidades significativas del analito, es importante analizar una porción de ensayo a la que se haya añadido analito y demostrar que el análisis produce el resultado previsto |
| Dra. Sandra Freire | 15 | 4 | <u>Controles negativos</u> : En el caso contrario, cuando casi todas las porciones de ensayo contienen cantidades significativas del analito, es importante incluir cierto número de porciones de ensayo que estén prácticamente exentas de analito con el fin de proporcionar confianza en que los niveles de contaminación del laboratorio son aceptables |
| Dra. Sandra Freire | 15 | 5 | <u>Patrones internos</u> : Cuando han de efectuarse numerosos análisis similares durante un cierto período de tiempo, es útil comprobar la coherencia entre los datos mediante el uso de patrones internos. |
| Dra. Sandra Freire | 15 | 6 | <u>Materiales de referencia certificados</u> : Se trata de materiales de ensayo homogéneos en los que el analito ha sido determinado cuidadosamente, normalmente por una serie de laboratorios especializados y preferiblemente utilizando una serie de técnicas analíticas diferentes, cuyos datos se utilizan para certificar los materiales en función de la concentración del analito y la incertidumbre que plantea esta cifra. |
| TOTAL | | 90 | |

Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Elaborado por: La Autora

Análisis:

Se propone las mismas actividades del proceso actual, debido a la diversidad y complejidad en los diferentes tipos de análisis, ya que el control de calidad debe aplicarse íntegramente en todas las pruebas a realizarse.

3. Proceso de Hospitalización

Objetivo:

- Mejorar el trabajo en equipo, facilitando la manera objetiva de ver los resultados en cuanto a atención del cliente- paciente y su recuperación generando la cultura de medir y avanzar hacia la excelencia.

Estrategia:

- Medir los niveles de atención para lo cual, es necesario partir de que existe una necesidad de servicios originada en una situación o problema de salud.
- Capacitar al personal de acuerdo a su especialidad y en función del ámbito de su labor dentro de este proceso.
- Establecer formatos de informes estadísticos y de resultados de atención.
- Establecer tiempos de procesamiento de informes de resultados.
- Análisis de demoras e inconvenientes que ocurrieron durante el proceso.

CUADRO N° 50
PROCESO PROPUESTO DE HOSPITALIZACIÓN

| COMPAÑÍA CEVASCOPI S.A. | | TABLA | |
|--|-------------------------|----------------|---|
| PROCESO PROPUESTO | | | |
| NOMBRE DEL PROCESOS | | | HOSPITALIZACION |
| RESPONSABLES: MEDICOS RESIDENTES Y ENFERMERÍA | TIEMPO EN MINUTOS | N° DE PASOS | DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN |
| Enfermera de turno | 5 | 1 | Realizar la toma de signos vitales al paciente |
| Enfermera de turno | 2 | 2 | Entregar valoración de signos vitales del paciente al Médico Residente para su valoración inmediata |
| Médico Residente | 15 | 3 | Valorar y Determinar la especialidad requerida en la necesidad de atención del paciente, y comunicar de inmediato al especialista para su tratamiento respectivo. |
| Médico Especialista | 5 | 4 | Solicitar exámenes de laboratorio e imágenes en caso de ser necesarios |
| Médico Especialista | 10 | 5 | Emitir las indicaciones y prescripciones médicas necesarias en cuanto al tratamiento respectivo del paciente al médico residente de turno |
| Médico Residente | 15 | 6 | Proceder a llenar la hoja 08 de ingreso y aperturar la historia clínica del paciente y solicitar a la enfermera le asigne la habitación respectiva. |
| TOTAL | | 52 | |

Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Elaborado por: La Autora

Análisis:

En este proceso se realiza la unificación de las actividades de coordinación de enfermería y del médico residente, trabajando en forma coordinada para brindar calidad y eficiencia en el servicio que satisfaga las necesidades del paciente.

Este cambio nos permite una reducción en tiempo de 15 minutos y una reducción global del 22.39%.

CUADRO N° 51 FLUJOGRAMA PROPUESTO DEL PROCESO DE HOSPITALIZACION

| Diagrama de secuencia de trabajo | | | | | | | | | | Resumen | | | |
|---|---|-----------|-----------|------------|--------|------------|-----------|------------|------------------|-------------------|---------------------|----------------|------------|
| Nombre del Proceso: Hospitalización | | | | | | | | | | N° de Actividades | Actual | Propuesta | Diferencia |
| | | | | | | | | | | | 9 | 6 | 3 |
| DEPARTAMENTO: ENFERMERÍA | | | | | | | | | | Tiempo Minutos | 67 | 52 | 15 |
| Responsable del Departamento: MEDICO Y ENFERMERA DE TURNO | | | | | | | | | | | | | |
| Proceso | Descripción del método | | ■ | ● | ◐ | ➔ | ■ | ■ | ■ | ▼ | Responsables | Tiempo Minutos | |
| | Actual | Propuesto | Operación | Inspección | Demora | Transporte | Actividad | Aprobación | Entrada - Salida | Archivo | | | |
| | □ | □ X | | | | | | | | | | | |
| 1 | Realizar la toma de signos vitales al paciente | | ■ | | | | | | | | Enfermera de turno | 5 | |
| 2 | Entregar valoración de signos vitales del paciente al Médico Residente para su valoración inmediata | | ■ | | | | | | | | Enfermera de turno | 2 | |
| 3 | Valorar y Determinar la especialidad requerida en la necesidad de atención del paciente, y comunicar de inmediato al especialista para su tratamiento respectivo. | | | | | | ■ | | | | Médico Residente | 15 | |
| 4 | Solicitar exámenes de laboratorio e imágenes en caso de ser necesarios | | | | | ➔ | | | | | Médico Especialista | 5 | |
| 5 | Emitir las indicaciones y prescripciones médicas necesarias en cuanto al tratamiento respectivo del paciente al médico residente de turno | | | | | | ■ | | | | Médico Especialista | 10 | |
| 6 | Proceder a llenar la hoja 08 de ingreso y aperturar la historia clínica del paciente y solicitar a la enfermera le asigne la habitación respectiva. | | ■ | | | | | | | | Médico Residente | 15 | |
| TOTAL | | | | | | | | | | | 52 | | |

Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja

Elaborado por: La Autora

4. Proceso de Consulta Externa:

Objetivo:

- Otorgar servicios de salud de alta calidad y calidez que satisfacen las necesidades y demandas de los usuarios.

Estrategia:

- Crear un ambiente acogedor para los clientes
- Comunicarse con los clientes de forma eficaz y con cortesía.
- Proveer servicios personalizados

CUADRO N° 52
PROCESO PROPUESTO DE CONSULTA EXTERNA

| COMPAÑÍA CEVASCOP S.A. | | TABLA | |
|----------------------------|-------------------|------------------|---|
| PROCESO PROPUESTO | | | |
| NOMBRE DEL PROCESOS | | CONSULTA EXTERNA | |
| RESPONSABLE: SECRETARIA | TIEMPO EN MINUTOS | N° DE PASOS | DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN |
| Secretaria – Facturadora | 1 | 1 | Saludo y Bienvenida al paciente |
| Secretaria – Facturadora | 2 | 2 | Atender el requerimiento del paciente |
| Departamento de Enfermería | 3 | 3 | Preparación al paciente para la posterior consulta médica |
| Secretaria – Facturadora | 2 | 4 | Asignar el turno y ticket respectivo |
| Secretaria – Facturadora | 2 | 5 | Dirigir al paciente a la sala de espera para su atención. |
| TOTAL | 10 | | |

Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Elaborado por: La Autora

Análisis:

En este proceso se redujo 4 actividades y se agregó una actividad que no se realizaba como es la preparación del paciente por el departamento de enfermería para ejecutarla al mismo tiempo con la espera para la atención requerida, mejorar la eficacia y eficiencia en la atención al paciente.

Este cambio nos permite una reducción en tiempo de 7 minutos y una reducción global del 41.18 %.

CUADRO N° 53
FLUJOGRAMA PROPUESTO DEL PROCESO DE CONSULTA EXTERNA

| Diagrama de secuencia de trabajo | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|------------------------|----------------|---------|
| NOMBRE DEL PROCESO: | | CONSULTA EXTERNA | | | | | | | Actual | Propuesta | Diferencia | |
| DEPARTAMENTO: SECRETARÍA | | | | | | | | | N° Act. | 9 | 5 | 4 |
| RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO: SECRETARIA DE TURNO | | | | | | | | | Tiempo o Minutos | 17 | 10 | 7 |
| Proceso | Descripción del método |  |  |  |  |  |  |  |  | Responsables | Tiempo minutos | |
| | Actual | Propuesto | Operación | Inspección | Demora | Transporte | Actividad | Aprobación | Entrada-Salida | | | Archivo |
| 1 | Saludo y Bienvenida al paciente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Secretaria Facturadora | - | 1 |
| 2 | Atender el requerimiento del paciente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Secretaria Facturadora | - | 2 |
| 3 | Preparación al paciente para la posterior consulta médica | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Secretaria Facturadora | - | 3 |
| 4 | Asignar el turno y ticket respectivo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Secretaria Facturadora | - | 2 |
| 5 | Dirigir al paciente a la sala de espera para su atención. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Secretaria Facturadora | - | 2 |
| TOTAL | | | | | | | | | | | 10 | |

Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Elaborado por: La Autora

5. Proceso de Facturación:

Objetivo:

- Detallar información con la debida especificación, de la clase y cantidad de productos y servicios vendidos o suministrados.

Estrategia:

- Registrar los datos correctos del consumidor.
- Prestar especial atención a la razón social o nombre de los responsables inscriptos y exentos
- Cada área o dependencia debe garantizar que lo registrado o cobrado mediante factura o estado de cuenta este dentro de las condiciones

CUADRO N° 54 PROCESO PROPUESTO DE FACTURACIÓN

| COMPAÑÍA CEVASCOP S.A. | | TABLA | |
|---|-------------------|-------------|--|
| PROCESO PROPUESTO | | | |
| NOMBRE DEL PROCESOS | | | Facturación |
| RESPONSABLE (S): SECRETARIA | TIEMPO EN MINUTOS | N° DE PASOS | DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN |
| Secretaria – Facturadora | 2 | 1 | Ingresar al Sistema de Facturación SAE con los usuarios respectivos |
| Secretaria – Facturadora | 5 | 2 | Ingresar datos del paciente: como N° de Cédula, apellidos nombres, dirección del paciente y todos los campos requeridos por el sistema |
| Secretaria – Facturadora | 2 | 3 | En caso de venta directa como productos de farmacia o algunos servicios existentes solicitar el envío de la factura realizada por esa dependencia y proceder a imprimirla. |
| Secretaria – Facturadora Con apoyo de los siguientes departamentos: Farmacia Departamento de Enfermería Centro quirúrgico | 10 | 4 | En caso de ser una venta de servicios de hospitalización o procedimientos quirúrgicos, o ambulatorios solicitar a cada dependencia o bodega la verificación de registro de consumo en el estado de cuenta del paciente para proceder a ingresar solo lo que corresponde a secretaria, generar la salida del sistema, ingresar los datos del beneficiario y emitir la factura |
| Secretaria – Facturadora | 3 | 5 | En caso de servicio de consulta médica entregar la factura del médico respectivo y al momento de realizar el cobro y entregar el ticket, |
| TOTAL | 22 | | |

Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Elaborado por: La Autora

Análisis:

En este proceso se simplificaron 2 actividades, con la finalidad de ofrecer mayor eficiencia y eficacia al proceso.

Este cambio nos permite una reducción en tiempo de 47 minutos y una reducción global del 68.12%.

CUADRO N° 55 FLUJOGRAMA PROPUESTO DEL PROCESO DE FACTURACION

| Diagrama de secuencia de trabajo | | | | | | | | | | | | |
|--|--|----------------|--------------------------|-------------------------------------|------------|------------|-----------|--------------|----------------|------------|------------------------|---------|
| NOMBRE DEL PROCESO: FACTURACIÓN | | | Actual | Propuesta | Diferencia | | | | | | | |
| DEPARTAMENTO: SECRETARIA | | N° Act. | 7 | 5 | 2 | | | | | | | |
| RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO: SECRETARIA - FACTURADORA | | Tiempo Minutos | 69 | 22 | 47 | | | | | | | |
| Proceso | Descripción del método | | | | | | | Responsables | Tiempo minutos | | | |
| | Actual | Propuesto | Operación | Inspección | Demora | Transporte | Actividad | | | Aprobación | Entrada-Salida | Archivo |
| 1 | Ingresar al Sistema de Facturación SAE con los usuarios respectivos | | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | Secretaria-Facturadora | 2 |
| 2 | Ingresar datos del paciente: como N° de Cédula, apellidos nombres, dirección del paciente y todos los campos requeridos por el sistema | | | | | | | | | | Secretaria-Facturadora | 5 |
| 3 | En caso de venta directa como productos de farmacia o algunos servicios existentes solicitar él envió de la factura realizada por esa dependencia y proceder a imprimirla. | | | | | | | | | | Secretaria-Facturadora | 2 |
| 4 | En caso de ser una venta de servicios de hospitalización o procedimientos quirúrgicos, o ambulatorios solicitar a cada dependencia o bodega la verificación de registro de consumo en el estado de cuenta del paciente para proceder a ingresar solo lo que corresponde a secretaria, generar la salida del sistema, ingresar los datos del beneficiario y emitir la factura | | | | | | | | | | Secretaria-Facturadora | 10 |
| 5 | En caso de servicio de consulta médica entregar la factura del médico respectivo y al momento de realizar el cobro y entregar el ticket, | | | | | | | | | | Secretaria-Facturadora | 3 |
| TOTAL | | | | | | | | | | | 22 | |

Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Elaborado por: La Autora

6. Proceso Pago Proveedores

Objetivo:

- Definir los lineamientos de la relación; desde el contacto inicial hasta el pago de facturas para fortalecer la relación comercial.

Estrategia:

- Mantener buenas relaciones con los proveedores
- Evaluar constantemente a los proveedores
- Buscar constantemente nuevos proveedores

CUADRO 56
PROCESO PROPUESTO DE PAGO A PROVEEDORES

| COMPAÑÍA CEVASCOP S.A. | | | TABLA |
|------------------------|-------------------|-------------|---|
| PROCESO PROPUESTO | | | |
| NOMBRE DEL PROCESO: | | | PAGO PROVEEDORES |
| RESPONSABLE: CONTADORA | TIEMPO EN MINUTOS | N° DE PASOS | DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN |
| Contadora | 10 | 1 | Receptar facturas de proveedores |
| Contadora | 20 | 2 | Verificar flujo de efectivo con área contable |
| Contadora | 30 | 3 | Solicitar autorización al Directorio para efectuar los pagos a proveedores |
| Contadora | 60 | 4 | Realizar los comprobantes de ingreso y egreso |
| Contadora | 120 | 5 | Elaboración de cheques para el pago inmediato |
| Contadora | 120 | 6 | Hacer firmar los cheques al Presidente y Representante legal de la Compañía |
| Contadora | 20 | 7 | Realizar el pago a proveedores |
| TOTAL | 380 | | |

Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Elaborado por: La Autora

Análisis:

En este proceso se unificaron 2 actividades, con la finalidad de dar celeridad y eficacia a este proceso.

Este cambio nos permite una reducción en tiempo de 30 minutos y una reducción global del 7.32%.

CUADRO N°57
FLUJOGRAMA PROPUESTO DE PAGO A PROVEEDORES

| Diagrama de secuencia de trabajo | | | | | | | | | | | | |
|---|---|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------|----------------|
| NOMBRE DEL PROCESO: | | PAGO PROVEEDORES | | | | | | Actual | Propuesta | Diferencia | | |
| DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD | | N° Act. | | | | | | 8 | 7 | 1 | | |
| RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO: LILI ABRIGO | | Tiempo Minutos | | | | | | 410 | 380 | 30 | | |
| Proceso | Descripción del método | |  |  |  |  |  |  |  |  | Responsables | Tiempo minutos |
| | Actual | Propuesto | Operación | Inspección | Demora | Transporte | Actividad | Aprobación | Entrada-Salida | Archivo | | |
| 1 | Receptar facturas de proveedores | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | Lili Abrigo | 10 |
| 2 | Verificar flujo de efectivo con área contable | | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | Lili Abrigo | 20 |
| 3 | Solicitar autorización al Directorio para efectuar los pagos a proveedores | | | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | Lili Abrigo | 30 |
| 4 | Realizar los comprobantes de ingreso y egreso | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | Lili Abrigo | 60 |
| 5 | Elaboración de cheques para el pago inmediato | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | Lili Abrigo | 120 |
| 6 | Hacer firmar los cheques al Presidente y Representante legal de la Compañía | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | Lili Abrigo | 120 |
| 7 | Realizar el pago a proveedores | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | Lili Abrigo | 20 |
| TOTAL | | | | | | | | | | | 380 | |

Fuente: Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.

Elaborado por: La Autora

CUADRO N° 58
CUADRO COMPARATIVO DE RESUMEN

| PROCESOS ACTUALES | | | PROCESOS PROPUESTOS | | |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------|--------------------------|
| PROCESO | ACTIVIDADES | TIEMPO EN MINUTOS | PROCESO | ACTIVIDADES | TIEMPO EN MINUTOS |
| Comercial | 5 | 295 | Comercial | 5 | 245 |
| Control de calidad | 6 | 90 | Control de calidad | 6 | 90 |
| Hospitalización | 9 | 67 | Hospitalización | 6 | 52 |
| Consulta Externa | 9 | 17 | Consulta Externa | 5 | 10 |
| Facturación | 7 | 69 | Facturación | 5 | 22 |
| Pago a Proveedores | 8 | 410 | Pago a Proveedores | 7 | 380 |
| TOTAL | 44 | 948 | TOTAL | 34 | 799 |

FUENTE: Cuadros del 33 – 44 y 46 -57

RESPONSABLE: La Autora

Análisis:

De acuerdo al presente cuadro resumen, se conoce que, con la reingeniería de procesos propuesta, se ha alcanzado disminuir 10 procesos con un ahorro en tiempo de 149 minutos, lo cual permitirá mejorar la calidad del servicio y elevar la productividad de la compañía.

Determinación de requerimientos

Para determinar los requerimientos, se debe señalar primeramente que fue necesario contar con la carta de autorización del Director de la Compañía, la cual se la obtuvo al inicio de la investigación y se la demuestra en los anexos correspondientes.

Por otra parte, se requirió la orientación necesaria de la organización de los procesos existentes, información que se la obtuvo de los responsables de cada área de trabajo.

Por último, se requirió la cooperación de todo el personal de la compañía, lo cual se la obtuvo muy acertadamente, en razón de que la presente investigación motivo al personal a contribuir con una mejor organización.

**CUADRO N° 59
CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA**

| PROCESOS | TIEMPO PARA LA APLICACIÓN | | | | | | | |
|-------------------------------|---------------------------|---|---|---|---------|---|---|---|
| | ENERO | | | | FEBRERO | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Proceso Comercial | | | | | | | | |
| Proceso de Control de Calidad | | | | | | | | |
| Proceso Hospitalización | | | | | | | | |
| Proceso de Consulta Externa | | | | | | | | |
| Proceso de Facturación | | | | | | | | |
| Proceso de Pago a Proveedores | | | | | | | | |

h. CONCLUSIONES

Al culminar el proceso investigativo, se precisan las siguientes conclusiones:

- Se realizó el respectivo diagnóstico situacional de la compañía para rescatar varias perspectivas que reflejen como se encuentra actualmente.
- Se designó el equipo de reingeniería, el mismo que estuvo compuesto por el Director, la Gerente, la Directora de Laboratorio, Responsable de facturación, la Contadora de la Compañía Cevascop S.A. y la autora de la investigación.
- Se realizó diagramas de flujo para poder identificar los nudos críticos que existían en cada uno de los procesos y que provocaba demoras en la ejecución al momento que la compañía oferta y ejecuta un servicio.
- Se delegó responsables para cada proceso y se elaboró el respectivo organigrama estructural de la empresa.
- Se identificó y se hizo una mejora en cinco de los procesos existentes en la compañía tendientes a la reducción de tiempo de respuesta a través de la eliminación, modificación, combinación y automatización de actividades.
- Se realizó una propuesta de nuevos procesos, organigrama estructural base a lo observado en la compañía.

i. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Gerente de la compañía Cevascop S.A., analizar los resultados derivados del diagnóstico situacional, con el fin de tomar las medidas pertinentes.
- Se recomienda a la Compañía Cevascop S.A., considerar a los funcionarios que participaron en el equipo de reingeniería con la finalidad de difundir con mayor conocimiento las mejoras implementadas en cada uno de los procesos.
- Revisar los puntos críticos encontrados en los procesos de la empresa para verificar el problema y aplicar acciones correctivas inmediatas.
- Implementar organigrama propuesto de la compañía, el mismo que cuenta con departamentos, cargos y funciones delimitadas.
- Se recomienda la aplicación de los procesos rediseñados, con el objetivo de mejorar la situación actual de la compañía.
- Aprovechar eficientemente el tiempo y recurso humano que posee la compañía poniendo en marcha las observaciones de eventos identificados relacionados principalmente con cuellos de botella generados por actividades que generar reproceso.

j. BIBLIOGRAFÍA

- AMARU, A. C. (2009). *Fundamentos de la administración*. México: Pearson.
- BERNAL, C. (2005). *Metodología de la investigación*. Caracas: Academia.
- CARO, F. (2007). *Gestión de empresas informáticas*. España: Mc Graw Hill.
- CORTÉZ, A. (2012). *Reingeniería*. Colombia: Norma.
- FERNÁNDEZ V, R. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. México: Ma Graw Hill.
- FRANCES, A. (2006). *Estrategias y planes de la empresa*. México: Pearson.
- FRED R, G. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- GOODSTEIN, L. (2005). *Planeación Estratégica Aplicada*. México: Mc Graw Hill.
- HAMMER, M. (1995). *Reingeniería*. Colombia: Norma.
- HINDLE, T. (2008). *Management. Las 100 ideas que hicieron historia*. Buenos Aires: El comercio.
- ORTEGA CASTRO, A. L. (2008). *Planeación estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- SAMPIERI HERNANDEZ, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- SERNA GOMEZ, H. (2006). *Planeación estratégica*. México: Pearson.

- TRISCHLER, W. E. (2000). *Mejora del valor añadido en los procesos*. Barcelona: Gestión.
- Wayne, M. R. (2010). *Administración de los recursos humanos*. México: Pearson.
- WHEELEN, T. (2007). *Administración Estratégica de Negocios*. México: Pearson.

k. ANEXOS**ANEXO 1: Ficha Resumen del Proyecto****a. TEMA**

“REINGENIERÍA DE PROCESOS EN LA COMPAÑÍA CEVASCOP S.A. DE LA CIUDAD DE LOJA”

b. PROBLEMÁTICA

En los últimos años ha surgido una nueva tendencia en el desarrollo de las empresas y que ha sido el resultado de los cambios cada vez más rápidos dentro del entorno de la misma. La reingeniería viene a dar la pauta para nuevos cambios en la forma de operar de las empresas.

Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como: costos, calidad, servicio y rapidez.

El pensar en una nueva estructura organizacional nos hace ver una nueva serie de perspectivas para la empresa y sus empleados.

La preparación para el trabajo cambiará de entrenamientos para el mayor desempeño del puesto a procesos reeducativos de fondo, se prevé que los enfoques de medidas de desempeño y compensaciones se desplazarán de

reforzar las actividades a la compensación de los resultados, donde también cambiarán los criterios de ascenso organizacional, dependiendo cada vez más de que las personas a ascender en la organización cuenten con habilidades para el puesto.

Existe una importante tendencia al cambio de los valores organizacionales y de actitudes de tipo proteccionista a orientaciones productivas donde el papel de los Gerentes cambie de supervisores a entrenadores de su gente, donde las estructuras organizacionales serán planas desapareciendo las estructuras jerárquicas, la ambición y las habilidades de los ejecutivos de "anotadores de tantos" a verdaderos directivos de transformaciones.

La reingeniería no solo es automatizar procesos existentes, sino presentar nuevos procesos que rompan con los actuales, logrando mejorar la forma de hacer las cosas.

Hace 13 años la Compañía Cevascop S.A., que comprende dos secciones laboratorio y Clínica Medilab, elabora el Manual de procesos, el mismo que actualmente no es funcional, dado que la compañía tuvo que hacer mejoramiento en la tecnología y líneas de servicio en las especialidades.

Así mismo se han realizado cambios importantes en lo referente a tecnología y metodología de trabajo.

La Clínica cuenta con las siguientes especialidades: Ginecología, Urología, Medicina Interna, Neumología, Otorrinolaringología, Pediatría, Traumatología, Cirugía entre otras.

En cada una de estas secciones no existe un manual de procesos actualizado, razón por la cual es necesario optimizar procesos para que cada uno de los actores, mejoren la capacidad de servicio en atención al usuario, y lograr una mayor rentabilidad en la Compañía. Es necesario puntualizar que las falencias detectadas no permiten disponer de un modelo actual de empresa, analizarlo y utilizarlo para diseñar nuevos procesos y estructuras organizacionales que permitan atender las diferentes necesidades de cada sección de la empresa y delinear sus roles que admitan posicionarla ante las condiciones y retos cambiantes del mercado.

La debilidad a la que se hace referencia requiere de un cambio continuo que fomente no solo la calidad sino también la iniciativa de calidad, lo cual minimizará la adversidad en la competitividad, para lo cual se hace necesario contar con una reingeniería de procesos, problemática latente en la empresa investigada.

En este contexto el presente proyecto de investigación se enfocará a realizar un análisis minucioso de las tecnologías existentes en cada una de las secciones tanto de clínica como de laboratorio. Con estos resultados se efectuará una simulación de procesos para optimizarlos y elaborar la respectiva propuesta de reingeniería.

En tales consideraciones, el problema de investigación se plantea en los siguientes términos: *¿Es necesario una reingeniería de procesos en la Compañía Cevascop S.A., que permita mejorar los servicios que ofrece a la sociedad y posicionarla como líder en el mercado?*

Frente a esta problemática se pretende realizar el presente trabajo de investigación denominado: REINGENIERIA DE PROCESOS EN LA COMPAÑÍA CEVASCOP S.A. DE LA CIUDAD, DE LOJA.

c. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

- ✚ Realizar una Reingeniería de Procesos en la Compañía Cevascop S.A. de la ciudad de Loja.

Objetivos específicos

- ✚ Realizar un diagnóstico situacional de la Compañía Cevascop S.A de la ciudad de Loja.
- ✚ Designar el equipo de Reingeniería que estará a cargo de todo el proceso que se lleve a cabo en la Compañía Cevascop S.A. de la ciudad de Loja.
- ✚ Realizar un mapeo de los procesos que se realicen en la Compañía Cevascop S. A. de la ciudad de Loja.

- ✚ Determinar los nudos críticos o cuello de botella que se presenten en cada uno de los procesos que se lleven a cabo en la Compañía Cevascop S.A. de la ciudad de Loja.
- ✚ Realizar una propuesta encaminada a mejorar los procesos que se llevan a cabo en la Compañía Cevascop S.A. de la ciudad de Loja.

d. Metodología

Métodos:

- ✓ **Histórico.** - El método histórico comprende el conjunto de fuentes primarias y otras evidencias (arqueología, archivística, disciplinas auxiliares de la historia, etc.) para investigar sucesos pasados relevantes para las sociedades humanas.

Este método será la base de la investigación ya que permitirá llevar a cabo un proceso compilatorio de la evolución institucional expresado en el marco referencial, lo cual viabilizará el diagnóstico para saber el estado real en el que se encuentra el contexto que se investiga.

- ✓ **Inductivo.** – El método inductivo es el estudio de las pruebas que permiten medir la probabilidad inductiva de los argumentos, así como de las reglas para construir argumentos inductivos fuertes.

Este método, ayudará a recolectar la información particular respecto a las necesidades de cambio patentizadas en cada una de las partes de la encuesta y reflejadas en los cuadros de resultados.

- ✓ **Deductivo.**- El método deductivo considera que la conclusión se halla implícita dentro de las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

Permitirá establecer las generalizaciones que corroboren la necesidad de elaborar una reingeniería de procesos en la compañía motivo de estudio.

- ✓ **Analítico.** – El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

El presente método permitirá conocer a fondo el problema investigado para lo cual es necesario descomponerlo en sus partes. La información que se obtenga, se analizará para generar propuestas de mejoramiento.

- ✓ **Descriptivo.** – El método descriptivo, se ocupa de la descripción de datos y características de una población. El objetivo es la adquisición de datos objetivos, precisos y sistemáticos que pueden usarse en promedios, frecuencias y cálculos estadísticos similares.

Este método ayudará a realizar la descripción de la realidad de la problemática investigada tal y cual es, la misma que permitirá detallar los procesos que se desarrollan en la Compañía, el nivel jerárquico de las funciones actuales y el grado de responsabilidad del trabajador con su puesto de trabajo

➤ **Técnicas**

- ✓ **Observación directa.** - A través de ella se conocerá de manera cercana la situación real de la Compañía, esto es en cuanto a las debilidades existentes en lo que respecta a servicios al cliente, lo cual viabilizará la comprobación de cada una de las acciones realizadas en la misma y su efectividad.
- ✓ **Entrevista personal.** - Mediante esta técnica se establecerán conversaciones con los jefes departamentales, de esta manera se obtendrá información sobre todas las actividades que realizan, el perfil que requiere el puesto y bajo qué parámetros se rigen.
- ✓ **La encuesta.** - Para la presente investigación se aplicará una encuesta a los clientes y a todo el personal que labora en la Compañía CEVASCOP S.A. de la ciudad de Loja (40 funcionarios), la misma que me permitirá conocer aspectos importantes acerca del sistema gerencial, sistema direccional, liderazgo, motivación, y control interno que lleva en la actualidad.

| Descripción | N° de Empleados | N° de Encuestados |
|-----------------------|-----------------|-------------------|
| Gerente | 1 | 1 |
| Secretarias | 3 | 3 |
| Contadora | 1 | 1 |
| Médicos | 22 | 22 |
| Enfermeras | 6 | 6 |
| Personal de aseo | 3 | 3 |
| Guardias de seguridad | 2 | 2 |
| Lavandería | 2 | 2 |
| TOTAL | 40 | 40 |

FUENTE: Recursos Humanos

RESPONSABLE: La autora.

- ✓ **El Muestreo**, esta técnica es muy importante, sirve para determinar el número exacto de clientes satisfechos de los servicios y productos que ofrece la Compañía Cevascop. S.A. a la Región Sur del país que van a ser encuestadas; el cálculo de la muestra se la obtiene aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 * N}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra.
N = Población o universo.
e = Margen de error de (0.05).
1 = Valor constante.

$$n = \frac{35565}{1 + (0.05)^2 \times 35565}$$

$$n = \frac{35565}{1 + (0.0025) \times 35565}$$

$$n = \frac{35565}{89.91} = 395.56$$

Se aplicarán 395 encuestas a los clientes de la Compañía Cevascop S.A.

Anexo 2: Formato de entrevista



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ENTREVISTA A LA GERENTE DE LA COMPAÑÍA CEVASCOP DE LA
CIUDAD DE LOJA**

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información necesaria para la elaboración del proyecto de tesis **REINGENIERÍA DE PROCESOS EN LA COMPAÑÍA CEVASCOP DE LA CIUDAD DE LOJA**”, cuya finalidad es brindar a la empresa un estudio que permita realizar un diagnóstico de sus procesos que actualmente desarrollan.

1. ¿Cuánto tiempo lleva dirigiendo la Compañía Cevascop de la ciudad de Loja?
2. ¿Qué servicios actualmente ofrece la Compañía Cevascop S.A. de la ciudad de Loja?
3. ¿La Compañía posee un manual de procedimientos?
4. ¿Existen indicadores de cumplimiento por áreas?
5. ¿Actualmente existen procesos establecidos de cumplimiento de metas por tiempos determinados?
6. ¿Conoce Ud. Cuáles son los procesos que se desarrollan dentro de la Compañía?
7. ¿Cuáles son estos procesos?

8. ¿Existen responsables para cada proceso existente?
9. En el caso de que su respuesta sea positiva, ¿estos responsables asumen el compromiso de lo encargado hasta que se cumpla?
10. ¿Se han identificado los procesos claves de cada área?
11. ¿Se revisa periódicamente los procesos establecidos en la empresa con la finalidad de identificar falencias?
12. ¿Se implementan estrategias para mejorar los procesos?
13. ¿Cree que actualmente alguna área no cumple los procesos requeridos?
14. ¿Qué falencias considera que actualmente tiene la Compañía Cevascop de la ciudad de Loja en sus procesos?
15. ¿Se da siempre seguimiento antes, durante y después de los servicios ofrecidos al cliente?
16. ¿Considera importante realizar una reingeniería en los procesos actuales que realizan las diferentes áreas de la empresa?

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 3: Encuesta aplicada a los trabajadores de la compañía**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA****MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA****CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS****ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA COMPAÑÍA CEVASCOP****DE LA CIUDAD DE LOJA**

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información necesaria para la elaboración del Trabajo de investigación propuesto, cuya finalidad es brindar a la empresa un estudio que permita realizar un diagnóstico de sus procesos que actualmente desarrollan, por lo que solicito su valiosa colaboración contestando las siguientes preguntas.

1. ¿Qué tiempo viene laborando en la Compañía Cevascop de la Ciudad de Loja? Marque con una X una sola opción de respuesta
 - Menos de 1 año ()
 - De 1 a 4 años ()
 - De 5 a mas ()

2. En qué área se encuentra actualmente realizando sus actividades laborales. Marque con una X una sola opción de respuesta
 - Área comercial ()
 - Área de ejecución u operativa ()
 - Área administrativa – financiera ()

3. ¿Existe indicaciones claras respecto a las actividades que debe desarrollar en su puesto de trabajo? Marque con una X una sola opción de respuesta.

Si () No ()

4. ¿Está laborando en la actualidad, dentro del cargo o puesto para el cual fue contratado? Marque con una X una sola opción de respuesta

Si () No ()

5. ¿Conoce los procesos actuales de la Compañía? Marque con una X una sola opción de respuesta.

Si () No ()

6. ¿En qué actividad de los procesos participa actualmente?

Atención directa al cliente ()

Reunirse con el cliente para conocer sus necesidades. ()

Elaborar propuestas de servicios y realizar seguimiento a clientes ()

Control de gastos administrativos, proveedores ()

Control de flujo de ingresos y elaboración de balances ()

Atender las necesidades de servicios generales ()

7. ¿En cuáles de estas actividades considera Ud. que hay inconvenientes?

Atención directa al cliente ()

Reunirse con el cliente para conocer sus necesidades. ()

- Elaborar propuestas de servicios y realizar seguimiento a clientes ()
- Control de gastos administrativos, proveedores ()
- Control de flujo de ingresos y elaboración de balances ()
- Atender las necesidades de servicios generales ()

8. ¿En qué proceso considera Ud. que se debería optimizar más tiempo?

- Proceso comercial ()
- Proceso de ejecución u operativo ()
- Proceso administrativo – financiero ()
- Proceso de atención de servicios generales ()

9. ¿Existe responsables para cada uno de los procesos existentes? Marque con una X una sola opción de respuesta.

Si () No ()

10. ¿Considera Ud. que la empresa utiliza eficientemente todos los recursos que posee? Marque con una X una sola opción de respuesta.

Si () No ()

11. ¿El proceso en el cual se desempeña tiene tiempos establecidos? Marque con una X una sola opción de respuesta.

Si () No ()

12. ¿Se revisa los procesos establecidos, con la finalidad de identificar puntos débiles? Marque con una X una sola opción de respuesta.

Si () No ()

13. ¿Cuándo usted realiza una actividad en su área, cuenta con todos los recursos necesarios para ejecutarlo? Marque con una X una sola opción de respuesta.

Si () No ()

14. ¿Considera Ud., que la Compañía Cevascop de la Ciudad de Loja posee un nivel óptimo de ejecución respecto a los servicios que ofrece? Marque con una X una sola opción de respuesta.

Si () No ()

15. ¿En qué proceso considera que debe mejorar?

- Proceso comercial ()
- Proceso de ejecución u operativo ()
- Proceso administrativo – financiero ()
- Proceso de atención de servicios generales ()

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 4: Encuesta aplicada a los clientes de la compañía

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA COMPAÑÍA CEVASCOPI DE LA
CIUDAD DE LOJA.**

Estimado Señor (a) la presente encuesta tiene como finalidad conocer su opinión sobre el criterio que tiene Ud., respecto a los servicios que ofrece la Compañía Cevascop S.A. de la Ciudad de Loja. Vuestra opinión será de carácter reservado, por lo que le solicito contestar con la veracidad posible.

1. ¿Qué criterio tiene Ud., de acuerdo de la atención al cliente por parte del personal de Laboratorio Medilab? Marque con una X una sola opción de respuesta.

| | | | | | |
|------|--|-------|--|-----------|--|
| Malo | | Bueno | | Muy Bueno | |
|------|--|-------|--|-----------|--|

2. ¿Se siente satisfecho con la atención recibida en el laboratorio? Marque con una X una sola opción de respuesta.

| | | | |
|----|--|----|--|
| Si | | No | |
|----|--|----|--|

3. ¿Cree Ud. que los resultados de los análisis clínicos y de laboratorio, son entregados en forma oportuna? Marque con una X una sola opción de respuesta.

| | | | |
|----|--|----|--|
| Si | | No | |
|----|--|----|--|

4. ¿Está de acuerdo con los precios, por los servicios recibidos? Marque con una X una sola opción de respuesta.

| | | | |
|----|--|----|--|
| Si | | No | |
|----|--|----|--|

5. ¿Se siente satisfecho con los resultados del laboratorio? Marque con una X una sola opción de respuesta.

| | | | |
|----|--|----|--|
| Si | | No | |
|----|--|----|--|

6. ¿Volvería a requerir los servicios de laboratorio? Marque con una X una sola opción de respuesta.

| | | | |
|----|--|----|--|
| Si | | No | |
|----|--|----|--|

7. ¿Conoce Ud., que el Laboratorio Medilab, complementa sus servicios a la ciudadanía brindando una atención integral con Servicios de Clínica, Hospitalización, consulta externa y servicios de Farmacia. Marque con una X una sola opción de respuesta.

| | | | |
|----|--|----|--|
| Si | | No | |
|----|--|----|--|

8. ¿Está de acuerdo con los servicios que ofrece en atención de consulta externa la clínica Medilab? Marque con una X una sola opción de respuesta.

| | | | |
|----|--|----|--|
| Si | | No | |
|----|--|----|--|

9. ¿Está de acuerdo con la atención brindada en el área de hospitalización de la clínica Medilab? Marque con una X una sola opción de respuesta,

| | | | |
|----|--|----|--|
| Si | | No | |
|----|--|----|--|

10. ¿Considera Ud., que la clínica dispone de los recursos tecnológicos necesarios para satisfacer su necesidad en salud? Marque con una X una sola opción de respuesta,

| | | | |
|----|--|----|--|
| Si | | No | |
|----|--|----|--|

11. ¿Se brinda información adecuada por parte de la secretaria facturadora? Marque con una X una sola opción de respuesta,

| | | | |
|----|--|----|--|
| Si | | No | |
|----|--|----|--|

Gracias por su colaboración

ANEXO 5: Ficha de observación con la que se levantó los procesos

| Diagrama de secuencia de trabajo | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|------------------------|-----------|---|---|---|---|--|---|---|--------------|----------------|
| Nombre del proceso: | | | | | | | | Actual | Propuesta | Diferencia | |
| Departamento: | | | | | | | | N° Act. | N/A | | |
| Responsable del Departamento: | | | | | | | | Tiempo o Minutos | N/A | | |
| Proceso | Descripción del método | |  |  |  |  |  |  |  | Responsables | Tiempo minutos |
| | Actual | Propuesto | Operación | Inspección | Demora | Transporte | Actividad | Aprobación | Entrada-Salida | | |
| 1 | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | | | | | | |

INDICE

| | |
|--------------------------------|-----|
| PORTADA | i |
| CERTIFICACIÓN | ii |
| AUTORÍA | iii |
| CARTA DE AUTORIZACIÓN | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| DEDICATORIA..... | vi |
| a. TÍTULO | 1 |
| b. RESUMEN | 2 |
| ABSTRACT | 4 |
| c. INTRODUCCIÓN | 6 |
| d. REVISIÓN DE LITERATURA..... | 9 |
| e. MATERIALES Y MÉTODOS | 38 |
| f. RESULTADOS..... | 43 |
| g. DISCUSIÓN | 98 |
| h. CONCLUSIONES | 119 |
| i. RECOMENDACIONES | 120 |
| j. BIBLIOGRAFÍA | 121 |
| k. ANEXOS | 123 |
| ÍNDICE | 141 |