

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



Planificación Estratégica según el modelo de Hax y Majluf para una PYME:

Caso de aplicación Biomédica Ingeniería Ltda.

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN
CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: Sr. Oscar L. Fariña Hinojosa

Paulina Andrea Calderón Cabrera

Viña del Mar – 2012

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi familia, tíos, primos, hermano, sobrino y, en especial, a mis padres por todo el apoyo brindado durante el tiempo que ha durado mi educación. Gracias por haber aceptado mis debilidades y estimulado mis fortalezas.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia sobre todo a mis padres que me ayudaron y comprendieron en todo el proceso. Además a la buena disposición del gerente de la empresa Biomédica Ingeniería Pablo Fernández que creó las condiciones necesarias para el buen desarrollo de este trabajo.

A cada uno de mis profesores que me dieron los conocimientos necesarios para poder hacer esta tesis. Destaco al Profesor Guía Señor Oscar N. Fariña, por todas las recomendaciones y la disposición positiva para ayudar a desarrollar satisfactoriamente esta tesis.

Resumen:

La siguiente tesis tiene como objetivo general, desarrollar un Plan Estratégico para la Empresa Biomédica Ingeniería Ltda., en un periodo de tres años.

La Empresa está en el mercado de la Tecnología de la Salud con los servicios de mantención de equipos médicos y la venta de algunos insumos hospitalarios.

Se definen directrices estratégicas a seguir, para que la Empresa se desarrolle de mejor forma y compita de manera eficiente y eficaz en el mercado en el cual se encuentra.

Abstract:

The following overall thesis aims to develop a strategic plan for Biomedical Engineering Ltd., over the period of three years.

The company is in the health technologies market and offers services such as the maintenance of medical equipment and the sale of some hospital supplies.

This is defines strategic guidelines for the company to follow in order to better develop and to compete efficiently and effectively in the market in wich it is located.

Índice

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
Resumen:.....	iv
Abstract:.....	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
MARCO TEÓRICO	3
Introducción	3
Investigación.....	3
Empresa Biomédica Ingeniería.....	3
PYME.....	5
Planificación Estratégica.....	7
Administración	12
Cadena de Valor.....	15
Modelo de las cinco fuerzas	18
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos.....	19
CAPÍTULO II	20
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	20
Introducción	20
Descripción de la Empresa Biomédica Ingeniería	21
Descripción general.....	21
Reseña histórica.....	21
Organigrama:.....	22
Ventas	23
Clientes.....	23
CAPÍTULO III	24
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIO.....	24

Introducción	24
Modelo de planificación estratégica de negocio de Hax y Majluf	25
Desarrollo del modelo de Planificación Estratégica	27
Misión y Visión de la Empresa	27
La metodología para definir la misión de la PYME es:	27
1. Definición del marco temporal:.....	27
2. Determinación del alcance y las competencias únicas del negocio:	27
Evaluación de prioridades	29
3. Determinación de los segmentos producto y mercado	31
Alcance del producto y alcance del mercado.	31
4. Desafíos a partir de los cambios en la misión.....	33
5. Declaración de la Misión	35
6. Declaración de la Visión.....	35
Examen del medio externo a nivel del negocio.....	36
Caracterización de la Empresa.....	36
Industria nacional.....	36
Principales competidores.....	37
Análisis Competitivo de la Industria	39
Perfil del atractivo de la industria	46
Identificación de Oportunidades y Amenazas de Biomédica Ingeniería	46
Análisis Interno	48
Cadena de Valor.....	48
Identificación de Fortalezas y Debilidades de Biomédica Ingeniería	51
Formulación de la Estrategia del negocio	52
Pasos para crear una estrategia de negocios	52
Prioridades estratégicas del negocio	54
Definición de Programas de acción	55
Preparación de Presupuesto	56
Planes de Desarrollo	58
CONCLUSIONES	59

Referencias.....	61
Referencias Páginas web	62
ANEXOS.....	63
Anexo Información Corporativa:	63
Anexo Cotizaciones de costo de página web	64
Anexo Matrices de Hax y Majluf	65
Anexo EAR	67
Anexo Acreditación.....	68
Anexo Autorización Sanitaria.....	69

INTRODUCCIÓN

Son muchos los desafíos que enfrentan hoy las Empresas en sus mercados. Por ésto, es tan importante que cuente con herramientas de marketing y ventas, que le permitan llegar a la mayor cantidad posible de clientes, y lograr que la empresa sea reconocida en su rubro.

El trabajo a realizar consiste en el desarrollo de un Plan Estratégico para una Empresa de Ingeniería Biomédica.

En la actualidad, Biomédica Ingeniería no aplica una metodología que le permita gestionar sus fortalezas y conocer sus debilidades, carece de información suficiente acerca del mercado de mantención de equipos médicos, lo que dificulta la tarea de establecer una posición competitiva clara. Este desconocimiento, sumado a la falta de guías de acción, hace que la postura de Biomédica Ingeniería sea débil ante una salida de clientes.

Este proyecto se justifica básicamente por la voluntad que posee el Gerente General y dueño de la Empresa de formalizar, definir Visión, Misión, y ordenar objetivos y metas, a través de una metodología clara, que permita lograr lo planteado.

El día de hoy, la Empresa cuenta con pocos clientes y es muy dependiente de ellos, por lo que su poder de negociación es bajo. Esto genera una necesidad de

desarrollar alternativas y soluciones que puedan mitigar esta falta de independencia.

Para Biomédica Ingeniería es importante definir directrices estratégicas para que la Empresa pueda competir de manera eficaz y pueda mantenerse en el tiempo.

Se basará la planificación estratégica propuesta por el modelo de negocio de Arnoldo Hax y Nicolás Majluf en “Estrategias para el Liderazgo Competitivo” edición Granica, 2008, se eligió este libro como base para el trabajo por la integración que posee de conceptos, modelos, metodologías y herramientas de gestión, que se presentan en base a experiencias reales de Empresas de clase mundial.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Introducción

En el presente capítulo se exponen los planteamientos teóricos para dar solución a la problemática en estudio. Los conceptos y las teorías en las cuales se sustentarán las soluciones, ya que son necesarios para entender la problemática.

Así también, se definen los objetivos que se esperan lograr con la implementación del Plan Estratégico para el desarrollo de la PYME.

Investigación

Actualmente el desarrollo de las PYMES esta hecho básicamente por la implementación de los conceptos básicos para hacer una Empresa, lo que se quiere lograr es que esta PYME en particular cuente con un modelo de Planificación Estratégica.

Empresa Biomédica Ingeniería

La Empresa fue constituida el año 2008 por dos socios, uno con estudios y experiencia en el área y el otro con experiencia en PYMES de otros rubros. Esta

tiene por objeto principal, el rubro de la Ingeniera Biomédica, prestando servicios de gestión y mantención de la tecnología de la salud.

Actualmente cuenta con algunos convenios con instituciones ligadas a la salud, siendo el más importante una licitación con el hospital Dr. Gustavo Fricke, en la cual la Empresa dispone de personal y presta servicios de gestión y mantención de la tecnología de la salud, al interior del Hospital.

En la Empresa se desempeñan Ingenieros, técnicos y administrativos, sumando un total de 10 trabajadores de planta, y con ventas de alrededor de UF 40.000 anuales.

La gestión del personal es llevada a cabo por el Gerente General, quien a su vez se preocupa de las finanzas, la administración y el control del desempeño entre otras actividades.

Esta forma de administración sumada a la informalidad de la organización, genera que las decisiones no se planifiquen y se deba improvisar, evidenciando problemas de coordinación de recursos humanos, desfases financieros y problemas administrativos.

La Empresa carece de una Planificación Estratégica, no declara formalmente una misión, visión, valores, objetivos y metas. Además jamás se ha realizado un análisis interno ni externo, lo que genera que muchas de las decisiones tomadas hayan resultado en una mala gestión. El objetivo principal de esta investigación es desarrollar un Plan Estratégico de la Empresa Biomédica Ingeniería Ltda., con el

propósito de agregar valor a la gestión de la empresa impulsando una economía con mayores ingresos, analizando cada una de las variables que se presenten en esta investigación.

PYME

Las pequeñas y medianas Empresas son organizaciones dedicadas a actividades comerciales, con fines de lucro, que de acuerdo al total de ventas netas anuales o el número de trabajadores con los que cuenta la Empresa, se clasifican en micro, pequeña y mediana Empresa.¹

“Se considera Empresas de Menor Tamaño (EMT) a todas las micro, pequeñas y medianas Empresas, cuyos tamaños serán definidos según las ventas anuales de bienes y servicios (clasificación Ministerio de Economía) o el enfoque del Ministerio de Planificación, que toma en cuenta el número de trabajadores de la firma”.²

Clasificación Empresas

La Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA) clasifica a las Empresas por cantidad de trabajadores y ventas anuales. La estructura Empresarial de Chile de 1997 según número de trabajadores se clasifica por:

¹ www.bcn.cl [en línea] < <http://www.bcn.cl/guias/como-crear-una-PYME/>> [consultado 18/07/2012]

² www.PortalmicroEmpresas.cl [en línea] < <http://www.portalmicroEmpresa.cl/apoyo-al-emprendedor/quiero-comenzar-un-negocio/57-organizacion-legal-de-la-Empresa/184-clasificacion-de-las-emt-Empresas-de-menor-tamano>> [consultado 18/07/2012]

Trabajadores

Empresa grande: más de 200 trabajadores (11.1%).

PYME: 5-199 trabajadores (1.834.553 trabajadores) (40.2%).

Micro: (hasta cuatro trabajadores) (2.024.300) (44.4%).

Sin identificar (193.900 trabajadores) (4.3%).

Por ventas anuales en UF

Empresa grande: más de 100.001 UF.

Mediana: 25.001 a 100.000 UF.

Pequeña: 2.401 a 25.000 UF.

Micro: menos de 2.400 UF.³

- Persona natural: se debe comenzar iniciando actividades económicas ante el Servicio de Impuestos Internos (SII), esto lo debe desarrollar cualquier negocio que genere rentas.
- Persona Jurídica: como Empresa o sociedad, primero se constituye ante notario, luego se inician actividades en el SII.⁴

³ www.sofofa.cl [en línea] <<http://www.sofofa.cl/sofofa/index.aspx?channel=4301>> [consultado 21/12/2012]

⁴ www.bcn.cl [en línea] <<http://www.bcn.cl/guias/como-crear-una-PYME/>> [consultado 18/07/2012]

Se debe redactar una escritura de constitución de Sociedad o Empresa individual en una notaría, la que debe contener, entre otros:

Nombre de el o los representantes, domicilio, razón social, giro, patrimonio de la Empresa (capital de inicio), aportes de los inversionistas o del Empresario, normas sobre administración, etc.

Lo ideal es constituirse como Sociedad de Responsabilidad Limitada o Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, para así no arriesgar el patrimonio personal, sino el de la Empresa o nueva sociedad que se forma.

La tecnología es un punto importante para las PYMES porque logra que la Empresa se posicione de mejor manera. Aceptando, innovando, e invirtiendo en los avances tecnológicos que no sólo dan rapidez, en algunos casos dan reducción en los costos con ahorros o reducción de recursos. Los emprendedores le dan importancia a la incorporación de la era digital, y lo pueden incorporar en el funcionamiento de sus negocios. La inversión en programas computacionales puede ser fundamental a la hora de querer aumentar de tamaño.

Planificación Estratégica

Estrategia es la dirección a largo plazo de una organización tal como lo describe Johnson, Scholes, Whittington en su libro de Dirección Estratégica del cual se desprende que “La estrategia, es la dirección y el alcance de una organización a

largo plazo, que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”.⁵

Como lo plantea Koontz, Harold y Weihrich, “la estrategia se refiere a la determinación de la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una Empresa seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas”.⁶

Los juegos de estrategia, se llaman así por los ambientes de conflicto o de competencia que se originan entre los jugadores, como en el caso del ajedrez.

La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos, tal como lo afirma la página web [elprisma.com](http://www.elprisma.com) que dice, “la planificación es la primera función de la administración, y consiste en determinar las metas y objetivos a cumplir. Además incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros.”⁷

⁵ Johanson, Sholes, Whittington. Dirección Estratégica. Edición n°7. Editorial Pearson, 2006 p.10

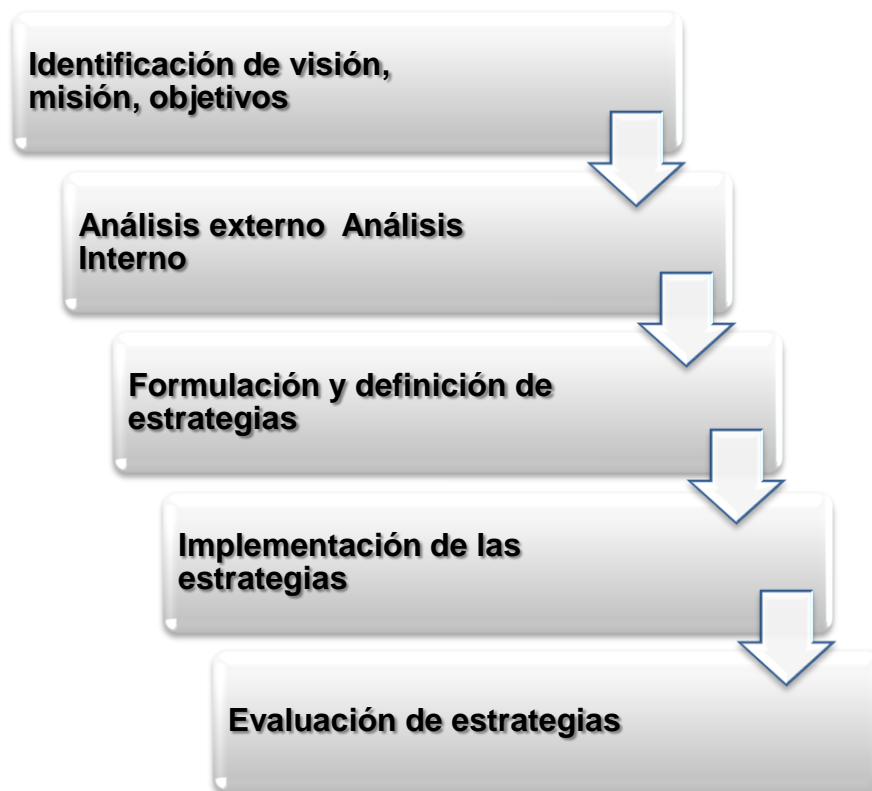
⁶ Koontz Harold y Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global. Edición n°13. Editorial McGraw-Hill. 2008 p.131

⁷ www.elprisma.com[enlinea]

<http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_Empresas/planificacion/>[consultado 18/07/2012]

Conjuntamente la planificación estratégica es “un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una firma y la asignación de responsabilidades para su ejecución.”⁸

La Planificación Estratégica posee una serie de etapas que hay que seguir, éstas son:



Fuente: Elaboración Propia en base a libro Administración de Koontz.

1) **Identificación de visión, misión, objetivos:** se identifica el propósito básico, la función o las tareas de una Empresa, además de los fines a los que la actividad se dirige.

⁸ Arnoldo Hax, Nicolás Majluf. Gestión de Empresa, Con una visión estratégica. Edición N°4. Editorial Dolmen, 1996 p.35

2) Análisis externo: acá se debe evaluar según la matriz FODA, pero por los términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación se centra en la competencia, los factores económicos, sociales, políticos, legales, geográficos y demográficos.

3) Análisis interno: éste de igual manera debe ser analizado por la matriz FODA. En ambiente interno se medirán sus debilidades y fortalezas, en las ramas de investigación y desarrollo, producción, compras, operación, marketing, productos y servicios, además también se evalúan los recursos humanos y los financieros, también se investiga la imagen de la compañía, el clima laboral, los sistemas de planeación y relación con los clientes.

4) Formulación y definición de estrategias: se crea un compromiso de ganar en el ambiente competitivo.

5) Implementación de las estrategias: para hacer este paso se debe contar con el análisis interno y externo, estas estrategias deben ser únicas y buscan determinar los cursos alternativos que permitirán a la organización alcanzar de manera más efectiva su misión y objetivos.

6) Evaluación de estrategias: en esta etapa se controlan y se evalúan las estrategias anteriormente elegidas con pruebas de congruencias. Además de corregirlas si tienen alguna falla.

La Empresa Biomédica Ingeniería al ser controlada por el Gerente de un modo más directo, puede adaptarse con mayor rapidez a los cambios que se produzcan.

Este control directo hace que la planificación estratégica pueda estar menos formalizada, ser más personal o incluso ser más intuitiva.

Entre sus principios podemos encontrar coherencia y relación entre los objetivos, metas y políticas, con esto se hacen estrategias para alcanzar los objetivos y lograr la imagen deseada.

Los objetivos que persigue la planeación estratégica para una Empresa son diversos. Posiblemente uno de los más importantes, sea sobrevivir a la turbulencia y competitividad que vivimos, así mismo, la planeación estratégica está dirigida a maximizar las utilidades en la organización por medio de las ventajas competitivas que se quiera alcanzar.

Todas las industrias tienen distintas oportunidades competitivas, por lo cual las estrategias exitosas difieren de una Empresa a otra.

Existen tres pasos para identificar las ventajas competitivas:

- Definición de la industria: definir límites de la Empresa, conocer a los competidores del mismo rubro.
- Identificación de las posibles acciones o movimientos competitivos: estos movimientos explotan las posibles fuentes de ventajas competitivas de la Empresa.
- La selección entre estrategias genéricas: el éxito de las estrategias elegidas depende de las diferentes situaciones que enfrenta la Empresa.

Entonces las ventajas competitivas son el resultado de la habilidad para utilizarlas, en las situaciones y momentos en que se deben utilizar.

Administración

La palabra administración viene del latín “ad”, que significa hacia, dirección o tendencia y “minister” que se refiere a subordinación, obediencia y representa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.

Como lo señala Koontz, Harold y Weihrich “Administrar es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupo, cumplen con metas específicas de manera eficiente.”⁹

En la Administración existen algunos términos que son usados tanto por su impacto dentro de la actividad diaria de la Empresa, como por su aplicabilidad.

Estos términos son:

- Eficacia: consiste en alcanzar las metas establecidas en la Empresa.
- Eficiencia: consiste alcanzar estas metas con la menor cantidad de recursos, con ahorros o reducción de recursos.

⁹ Koontz Harold y Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global. Edición N°13. Editorial McGraw-Hill. 2008 p.4

- Productividad: consiste en la relación producto insumo en un período específico, con el apropiado control de calidad.

Estos términos de eficacia, eficiencia y productividad, se pueden resumir en reducción de los insumos y la mantención de los mismos productos con un apropiado control de calidad, para que los productos y o servicios que llegan a los clientes, tengan la misma o mejor calidad anteriormente entregada.

La administración en una Empresa posee características que cumplen con lo anteriormente descrito, estas características son universalidad, unicidad, unidad temporal y jerárquica.

- Universalidad: La administración se da donde existe un organismo social, porque siempre debe existir coordinación sistemática de medios. Por esta razón se da en el Estado, en el Ejército, en las Empresas, en las Instituciones Educativas, en una Comunidad Religiosa, entre otras.

- Unicidad: El elemento administrativo es específico y distinto a los que acompaña. La administración es elemental para una Empresa y debe ser diferente en cada departamento y por lo cual se usa de distinta forma.

- Unidad temporal: Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y por lo mismo, en todo momento de la operación de una organización se está usando, en mayor o menor ritmo, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Por lo tanto se puede afirmar que la administración es un proceso interactivo y dinámico.

- Unidad jerárquica: En una organización forman un solo cuerpo administrativo, desde el Presidente, hasta el último supervisor.

En general la administración según Koontz, Harold y Weihrich, es un proceso de cinco etapas las cuales son:



Fuente: Elaboración Propia en base a libro Administración de Koontz.

Se planea, organiza, integra, direcciona, controla el uso de los recursos y las actividades de trabajo, con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

- Planear: seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo cual requiere la toma de decisiones eficientes.
- Organizar: establecer una estructura de roles para que los empleados cumplan en una Empresa.
- Integración de personal: Cubrir y mantener las posiciones en la estructura de la organización.
- Dirigir: Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.
- Control: Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.¹⁰

Cadena de Valor

Cada Empresa consta de una serie de actividades desarrolladas para diseñar, producir, comercializar, entregar y respaldar los productos de la Empresa.

La cadena de valor propuesta por Michael Porter, es uno de los instrumentos más ricos y populares desarrollados para el análisis interno de la Empresa. Permite

¹⁰ Koontz Harold y Wehrich, Heinz. Administración, una perspectiva global. Edición N°13. Editorial McGraw-Hill. 2008 p 30-31

desagregar las actividades que realiza una Empresa concreta para vender un producto o un servicio.¹¹

El valor que crea una Empresa se mide por el dinero que los clientes están dispuestos a pagar por sus productos. Para obtener ventajas competitivas la Empresa debe hacer sus actividades a un costo inferior o bien que sus productos se diferencien de la competencia, y esto le da un mayor valor.



Fuente: Michel Porter

Actividades Primarias:

Logística Interna: comprende operaciones de recepción de insumos, gestionar los pedidos, seguimientos y distribución de los componentes. Es decir: recepción,

¹¹ Juan Carrión. Estrategia: de la visión a la acción. Edición N°2. Editorial Esic. 2006 p130

almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares, hasta que se incorporan al proceso productivo.

Operaciones: procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final. Es en esta etapa donde se procura minimizar los costos.

Logística Externa: almacenamiento y recepción de los productos y distribución del producto al consumidor.

Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.

Servicios Post Ventas: agrupa las actividades destinadas a mantener y realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de fábrica al producto.

Actividades Secundarias

Infraestructura de la Empresa: actividades que prestan apoyo a toda la Empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.

Gestión de Recursos Humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.

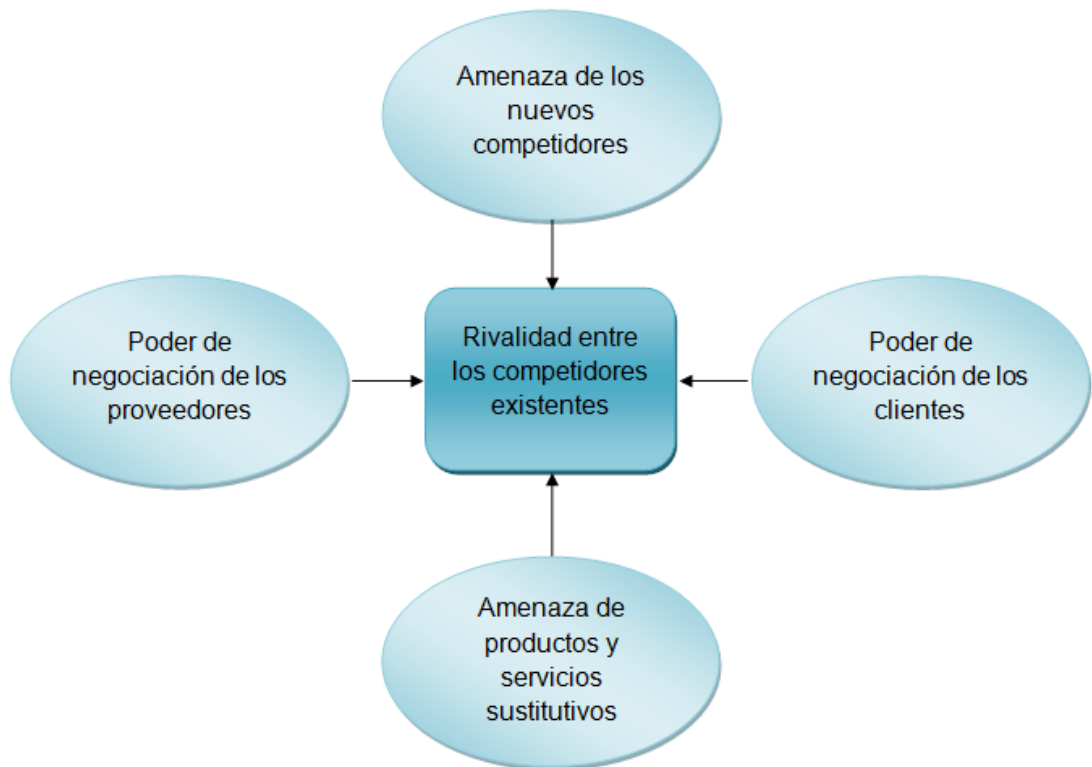
Desarrollo de Tecnología: generadores de costes y valor.

Compras: almacenaje y acumulación de artículos de mercadería, insumos, materiales.¹²

¹² Juan Carrión. Estrategia: de la visión a la acción. Edición N°2. Editorial Esic 2006 p131

Modelo de las cinco fuerzas

El modelo de las cinco fuerzas competitivas planteado por Michel Porter consiste básicamente en encontrar oportunidades y amenazas a través del análisis de sus competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos y aquellos competidores potenciales



Fuente: Elaboración propia en base a Michael Porter

El modelo utilizado en esta tesis fue el propuesto por los autores Hax y Majluf que incluye además el efecto de acciones gubernamentales en la industria como un factor externo a considerar en el análisis.¹³

¹³ Anexo Modelo de las cinco fuerzas

Objetivo General

Proponer la Planificación Estratégica para la Empresa Biomédica Ingeniería en el periodo de los años 2013 al 2016.

Objetivos Específicos

Identificar metas y desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos pronosticados.

La Empresa debe responder a las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?

¿Cuáles son nuestras metas y objetivos a largo plazo?

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Quiénes son nuestros competidores?

¿Qué capacidad tenemos?

¿Dónde situamos nuestros recursos?

¿En qué mercado se sitúa la Empresa?

¿Cuáles son las unidades de negocio?

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Introducción

El presente capítulo consiste en el desarrollo de una propuesta de una planificación estratégica para la Empresa Biomédica Ingeniería.

El cual consiste en una metodología clara, que logra definir la Visión, Misión, valores, análisis internos y externos, para consolidar las estrategias que logren a la Empresa crecer.

Actualmente la Empresa no declara formalmente una misión, visión, objetivos, metas y valores. Además nunca se ha realizado un análisis interno y externo, lo que genera que muchas de las decisiones tomadas hayan resultado en una mala gestión.

La gestión del personal es llevada a cabo por el Gerente General, quien a su vez se preocupa de las finanzas, la administración y el control del desempeño entre otras actividades.

Por lo anterior es necesario definir las directrices estratégicas, para lograr que la Empresa sea un competidor eficaz y se mantenga en el tiempo.

Descripción de la Empresa Biomédica Ingeniería

Descripción general

“Biomédica Ingeniería Ltda.” Es una sociedad limitada de carácter privado. Según la clasificación de la SOFOFA, en cuanto a su tamaño corresponde a una PYME por su número de trabajadores (11 trabajadores actualmente) y a una Empresa mediana desde el punto de vista de sus ventas anuales.

PYME: 5-199 trabajadores (1.834.553 trabajadores) (40.2%).

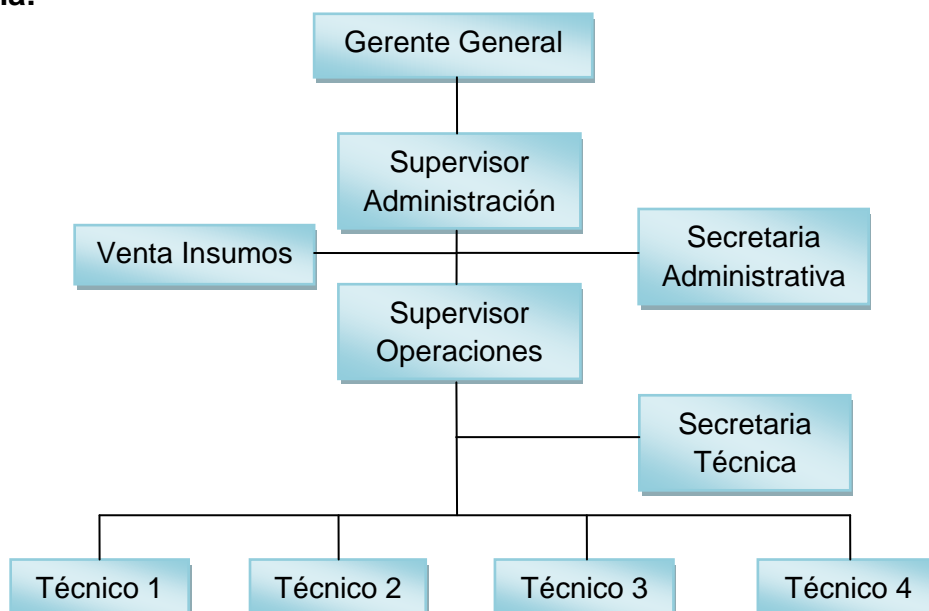
Mediana: 25.001 a 100.000 UF.

Reseña histórica

La Empresa es formada el año 2008. Tiene por objeto principal, la Ingeniería Biomédica, prestando servicios de gestión y mantención de la tecnología de la salud. Cuenta con algunos convenios con instituciones, siendo la más significativa una licitación con el hospital Dr. Gustavo Fricke, en la cual se dispone de oficinas estables además de personal que presta servicios de gestión y mantención de la tecnología de la salud.

La Empresa, además, dispone de otra unidad estratégica de negocios, que ha iniciado operaciones en el mes de marzo de 2012, que tiene por objeto principal la importación y comercialización de insumos médicos.¹⁴

Organigrama:



Fuente: Elaboración Propia

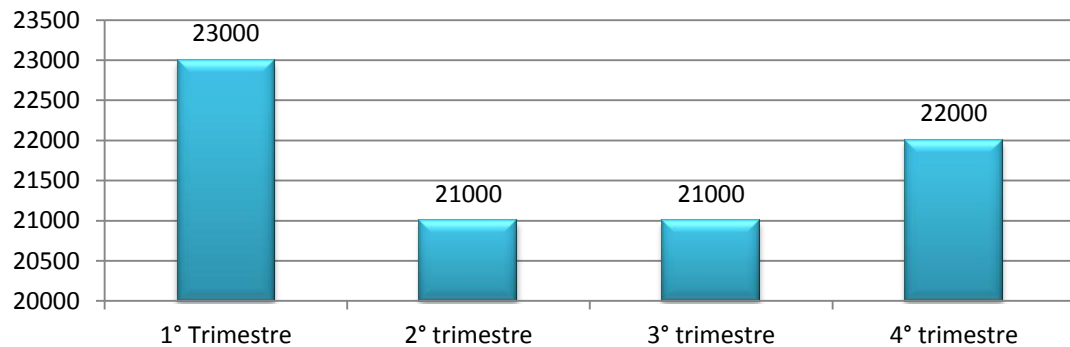
La Administración de la Empresa Ingeniería Biomédica Ltda. tiene una estructura formal, representada por una Gerencia General, cuenta con dos unidades estratégicas de negocios, la primera de insumos y la segunda de gestión y mantenimiento de la tecnología de la salud.

¹⁴ Anexo Información corporativa

Ventas

Las ventas de Biomédica Ingeniería Ltda. es pareja, facturando alrededor de 7 millones mensuales.

Ventas 2012 (miles)

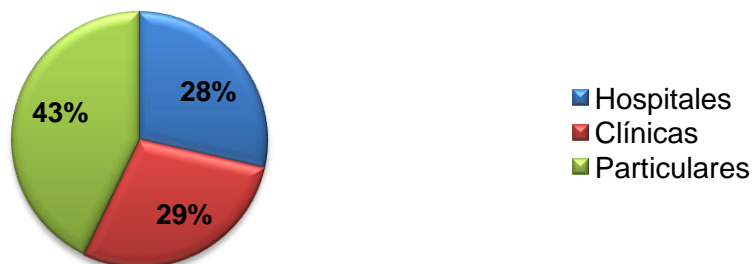


Fuente: Elaboración Propia en conjunto con la Gerencia de Biomédica Ingeniería

Clientes

Biomédica Ingeniería mantiene relación estable con 7 clientes, los cuales son dos hospitales, dos clínicas y 3 centros de salud particulares.

Cantidad de Clientes 2012



Fuente: Elaboración Propia en conjunto con la Gerencia de Biomédica Ingeniería

CAPÍTULO III

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIO

Introducción

El modelo de planificación estratégica planteado por Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, separa en tres representaciones esenciales para introducir el pensamiento estratégico en una empresa.

Estas representaciones son:

- La perspectiva corporativa
- La de negocios
- La funcional.¹⁵

Para esta tesis se utilizará el modelo de Planificación Estratégica de negocio. El cual es un modelo que se encuentra en el centro de las acciones gerenciales.

¹⁵ Anexo Planificación Estratégica

Modelo de planificación estratégica de negocio de Hax y Majluf

El proceso de Planificación Estratégica es un esfuerzo organizacional disciplinado y bien definido. Depende de las características particulares de cada Empresa.

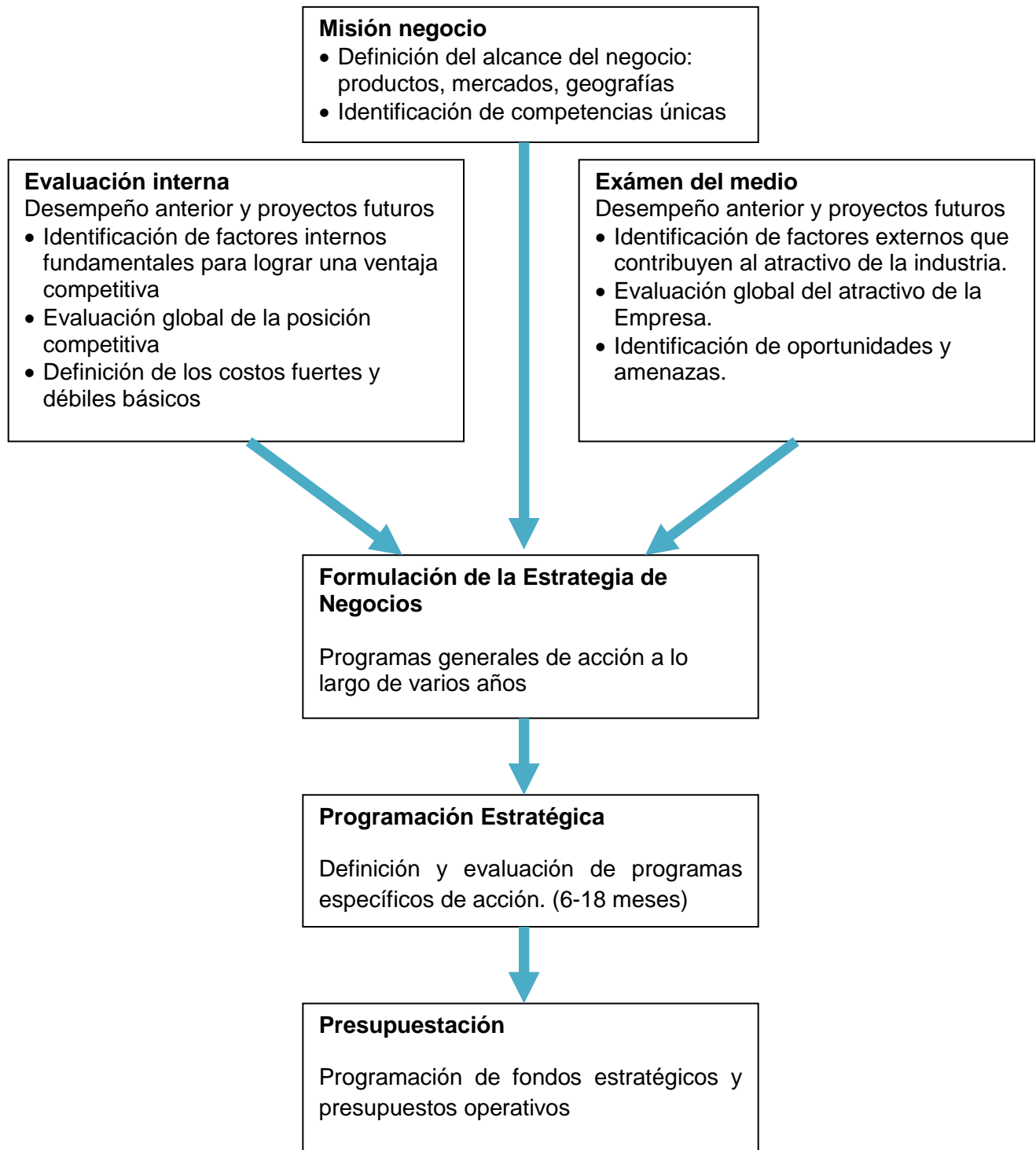
Existen elementos básicos en la planificación estratégica de negocios:

- La misión del negocio.
- El atractivo de la Empresa.
- La posición competitiva de la Empresa en el mercado.
- Las tareas requeridas para apoyar una estrategia de negocio.

Se integran además modelos propuestos por Michael Porter como la cadena de valor y el modelo de las cinco fuerzas. Con esquemas esenciales para apoyar la estrategia de negocio.

De esta manera la estrategia formula una base para una acción coordinada entre diferentes personas trabajadoras de la Empresa proporcionando acciones coherentes para conseguir objetivos futuros.

Elementos de una estrategia de negocio¹⁶



¹⁶Arnoldo Hax, Nicolás Majluf. Estrategias para el liderazgo competitivo de la visión de los resultados. Edición N°1 2008 p 79

Desarrollo del modelo de Planificación Estratégica

Misión y Visión de la Empresa

La metodología para definir la misión de la PYME es:

1. Definición del marco temporal:

Debido a que Biomédica Ingeniería es una PYME se debe, definir un alcance temporal que considere todas las características de ésta. Es por esto que se define como el alcance temporal el plazo de dos años. Durante este período se desarrollarán las estrategias y planes específicos que surjan de este trabajo.

2. Determinación del alcance y las competencias únicas del negocio:

El alcance del negocio incluye todos los servicios que la Empresa entrega actualmente a sus clientes y los que proyectan entregar en el futuro.

Productos:

Alcance Actual	Alcance Futuro
<ul style="list-style-type: none">• Tecnología de la salud• Mantenimiento de equipos• Venta de insumos médicos	<ul style="list-style-type: none">• Importación de productos• Seguimiento del cliente

Fuente: Elaboración Propia en conjunto con la Gerencia de Biomédica Ingeniería

Mercados:

Alcance Actual	Alcance Futuro
<ul style="list-style-type: none">• Hospitales• Clínicas• Centros de Salud	<ul style="list-style-type: none">• Farmacias• Retail

Fuente: Elaboración Propia en conjunto con la Gerencia de Biomédica Ingeniería

Ubicación geográfica:

Alcance Actual	Alcance Futuro
<ul style="list-style-type: none">• Viña del mar• Valparaíso• San Antonio	<ul style="list-style-type: none">• Región Metropolitana

Fuente: Elaboración Propia en conjunto con la Gerencia de Biomédica Ingeniería

Competencias Únicas:

Alcance Actual	Alcance Futuro
<ul style="list-style-type: none">• Experiencia local• Tecnología de última generación	<ul style="list-style-type: none">• Seguimiento del cliente• Desarrollo región Metropolitana• Reconocimiento de marca

Fuente: Elaboración Propia en conjunto con la Gerencia de Biomédica Ingeniería

Evaluación de prioridades

Ya definido el alcance y las competencias únicas del negocio, la Empresa debe asignarles una prioridad a cada uno de estos rubros.

Evaluación de Prioridades	--	-	E	+	++
Alcance existente del producto					
Gestión equipos de la salud			⊙		
Mantenimiento de equipos				⊙	
Venta de insumos médicos				⊙	
Nuevo alcance del producto					
Importación de productos				⊙	
Seguimiento del cliente				⊙	
Alcance existente del mercado					
Hospitales				⊙	
Clínicas			⊙		
Empresas minoristas		⊙			
Nuevo alcance del mercado					
Farmacias	⊙				
Alcance geográfico existente					
Viña del mar				⊙	
Valparaíso				⊙	
San Felipe		⊙			
Los andes		⊙			
Nuevo alcance geográfico					
Santiago				⊙	
Competencias únicas existentes					
Experiencia local				⊙	
Tecnología de última generación				⊙	
Nuevas competencias únicas					
Seguimiento del cliente					⊙
Desarrollo región Metropolitana				⊙	
Reconocimiento de la Marca				⊙	

Fuente: Elaboración propia

En la Evaluación de prioridades, se cuantifican los esfuerzos en escalas con el objeto de destinar los recursos de manera enfocada a los productos o servicios.

Simbología

Escala de evaluación de prioridades para el alcance del negocio. Producto, mercado, ubicación geográfica.

Existente:

--	Dejado de lado o eliminado
-	Se le asignará un bajo nivel de importancia
E	Seguirá recibiendo el nivel actual de recursos
+	Se le asigna un alto nivel de importancia y recursos adicionales para lograr una mejor posición competitiva
++	Se le asigna el nivel más alto de importancia y los recursos necesarios para lograr la posición competitiva más destacada posible

Nuevo:

--	Considerado en forma muy tentativa para la actividad del negocio
-	Considerado en forma tentativa para la actividad del negocio
E	Recibirá un nivel necesario de recursos
+	Se le asignará un alto nivel de importancia y recursos necesarios para lograr una fuerte posición competitiva
++	Se le asigna el nivel más alto de importancia y los recursos

Escala de evaluación de prioridades para las competencias únicas.

Existente:

--	Ya no proporcionará una ventaja competitiva
-	Solo proporcionará una ventaja competitiva menor.
E	Será fuente de una ventaja competitiva significativa
+	Será fuente de una ventaja competitiva muy alta
++	Será fuente de una ventaja competitiva fundamental y altamente diferenciada

Nuevo:

--	Podría convertirse en fuente de una ventaja competitiva, pero su importancia es muy incierta
-	Podría convertirse en fuente de una ventaja competitiva, pero su importancia es medianamente incierta.
E	Será fuente de una ventaja competitiva significativa
+	Será fuente de una ventaja competitiva muy alta
++	Será fuente de una ventaja competitiva fundamental y altamente diferenciada

Fuente: "Estrategias para el Liderazgo Competitivo", Hax-Majluf

3. Determinación de los segmentos producto y mercado

Una buena manera de hacer una evaluación de las alternativas de crecimiento en la preparación de la misión es la matriz de segmentación de Producto – Mercado.

	Productos Actuales	Productos Nuevos
Mercados Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
Mercados Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

Alcance del producto y alcance del mercado.

La Empresa Biomédica Ingeniería se centra en una Penetración de mercado, ya que la participación de distribución comercial la hace en los mercados que ya opera, con productos existentes, es decir, en el desarrollo del negocio actual. Esta estrategia se puede implementar estimulando a los clientes actuales para que compren más del producto.

En la siguiente matriz hacemos un cruzamiento entre el producto o servicio y el mercado evaluando las diferentes opciones y se escoge la mejor alternativa de crecimiento, la nota 1 corresponde a un carácter atractivo bajo, la nota 2 es un carácter atractivo medio, y la nota 3 se refiere a un carácter atractivo alto.

Cada producto deriva de sus respectivas evaluaciones de prioridad.

Los resultados se presentan en la matriz, la cual es dividida en cuadrantes combinados con los alcances actuales y futuros para los productos y mercados adecuados.

	Alcance existente del mercado			Nuevo alcance del mercado	
	Hospitales	Clínicas	Empresas minoristas	Farmacias	
Alcance existente del producto	+	E	-	-	
Gestión equipos de la salud	E	3	3	2	1
Mantenimiento de equipos	+	3	3	2	1
Venta de insumos médicos	+	2	2	2	2
Nuevo alcance del producto					
Importación de productos	+	3	3	2	2
Seguimiento del cliente	+	2	2	2	1

Fuente: Elaboración Propia

4. Desafíos a partir de los cambios en la misión

Por la definición del alcance y las competencias únicas del negocio se pueden establecer los objetivos que la Empresa debe cumplir, acá se sintetizan los resultados obtenidos.

Desafíos a partir de cambios en el alcance del producto

- La mantención de los equipos médicos se hará con técnicos capacitados y dotados con las mejores herramientas y equipos de testeo.
- Los insumos médicos serán comercializados por medio de un equipo de ventas especializado en el área y por postulaciones a distintas licitaciones.
- Además se creará una web destinada a esto.

Desafíos a partir de los cambios en el alcance del mercado

- Se quiere seguir comercializando los servicios y productos de Biomédica Ingeniería en Hospitales, Clínicas y Centros de Salud, pero se quiere incluir la venta de los insumos médicos a las farmacias para que éstas los comercialicen.

Desafíos a partir de los cambios en el alcance geográfico

- La quinta región es el principal lugar de comercialización de la Empresa, por lo que se quiere abarcar hacia la región metropolitana donde existen alrededor de 11 hospitales y 11 clínicas.

Desafíos a partir de los cambios en las competencias únicas

- La experiencia local ya se tiene junto con una gran tecnología, pero lo que se quiere lograr es un seguimiento al cliente que este se haga fiel a la Empresa y quede conforme con los servicios que ésta entrega.
- Además se quiere desarrollar el lazo con la región Metropolitana, para que la Empresa sea reconocida en esa región.

5. Declaración de la Misión

La declaración de la misión es la siguiente:

“Entregar servicios de gestión y mantenimiento de la tecnología de la salud, estableciendo principios éticos y actuando con transparencia, basándonos en la valoración de nuestros consumidores, para satisfacer antes y mejor que la competencia las necesidades de nuestros clientes en forma sustentable con los mejores técnicos.”

6. Declaración de la Visión

La Empresa Biomédica Ingeniería se constituye de los siguientes valores:

- Integridad
- Eficiencia
- Innovación
- Proactividad

Con los cuales se conforma la visión declarada que es la siguiente:

“Biomédica Ingeniería es una Empresa creada para ser pionera en el mercado de la Ingeniería Biomédica como la compañía líder de la gestión y mantenimiento de equipos médicos de la región, con personal capacitado, óptimo servicio, innovación, productos de alta calidad y de última generación.”

Examen del medio externo a nivel del negocio

Caracterización de la Empresa

La creación y desarrollo de equipos médicos es un proceso tradicionalmente realizado en países de economías desarrolladas, generalmente líderes en esta área.

Industria nacional.

Chile ha logrado posición de país líder en Sudamérica en este ámbito de los equipos médicos y por esta razón, sería posible trabajar en el desarrollo e implementación de equipos médicos en general y con propósitos específicos.

Una de las áreas de posible incursión es la de la instrumentación Biomédica y desarrollo de equipos médicos en general.

Estos equipos son generalmente importados de países con una mayor tecnología. El primer país proveedor de Chile en las importaciones de equipos e insumos médicos es Estados Unidos. Las principales partidas importadas por Chile en este sector, corresponden a desfibriladores, incubadoras, monitores cardíacos, aparatos para diálisis y aparatos para anestesia, procedentes en su mayoría de Estados Unidos.¹⁷

¹⁷ www.baluart.net [en línea] <http://www.baluart.net/articulo/ranking-paises-con-mayor-desarrollo-tecnologico> [consultado 23/11/2012]

Principales competidores

- **Sistemas médicos**

Creada como Empresa en octubre 1980, en Santiago de Chile.

Nace para brindar apoyo de Ingeniería en el campo de la medicina, a nivel hospitalario estatal y privado. Comienza con el área de la odontología para luego ir incorporándose en el de la medicina para entregar los servicios de la Ingeniería Biomédica.

Al año 2006 se concretan los departamentos de Ingeniería biomédicos en el interior de hospitales área metropolitana y regiones con licencia ECRI.

Al 2010 la Empresa se encuentra posicionada en el mercado, realiza capacitaciones permanentes al personal profesional y paramédico que se encuentra en relación directa con el uso de equipamientos y aparatos médicos.

- **Balder**

Empresa que brinda servicios a los establecimientos de salud público y privado, proveyendo equipos médicos, repuestos e insumos.

Dicho Departamento Técnico se desenvuelve en las áreas de Esterilización, Urgencia, UTI, UCI, Pabellón, Recuperación, Cardiología, Ginecología, Odontología, Rayos X, etc.

- **DTS**

Formada hace más de 5 años, esta línea de negocio está orientada a satisfacer los requerimientos en el segmento de salud, el cual está compuesto por hospitales públicos, hospitales y clínicas privadas y hospitales institucionales, contando para ello con una dotación de 18 profesionales con un alto nivel de conocimiento, apoyados con infraestructura y equipamiento de vanguardia.

En efecto, DTS posee una inversión considerable en la línea de analizadores de equipos médicos, con analizadores como Electrical Safety Analyzer e Infusion Pump Tester, etc.

Mediante esta línea de negocio, el área de salud puede acceder a servicios como Contratos de Gestión en la Mantenición de Equipamiento Médico, Calibración, Mantenición Preventiva y Correctiva (incluyendo repuestos) para equipos en las áreas de imageonología; laboratorio; apoyo al diagnóstico, quirúrgico y terapéutico; monitoreo; medicina física y rehabilitación; esterilización; y odontología.

En la actualidad, la Unidad de Negocios Ingeniería Clínica posee tres contratos de gestión, administración y ejecución del mantenimiento de equipos médicos.

Estos son: Proyecto Clínica Indisa, Proyecto Hospital Dr. Luis Tisné y Proyecto Hospital Alberto Hurtado, los cuales disponen de personal trabajando en sus dependencias con dedicación exclusiva.

Análisis Competitivo de la Industria

Este análisis pretende conocer tanto los factores estructurales como la rentabilidad de la empresa además de identificar la conducta de los competidores.

Usando métodos como el modelo de las cinco fuerzas

Modelo de las cinco fuerzas

Existen cinco fuerzas que conforman típicamente la estructura de la industria:

- La intensidad de la rivalidad entre los competidores
- La amenaza de nuevos entrantes
- La amenaza de sustitutos
- El poder de negociación de los compradores
- El poder de negociación de los proveedores.

El modelo propuesto de Hax y Majluf incluye el efecto de acciones gubernamentales en la Industria como un factor externo a considerar en el estudio.¹⁸

¹⁸ Anexo Modelo de las Cinco Fuerzas

Rivalidad entre los competidores

Determina el atractivo de la industria, los factores que destacan son: el crecimiento de la industria, el porcentaje del costo fijo respecto al valor agregado total del negocio, grado de diferenciación del producto, la concentración y equilibrio entre los competidores

El rubro de la Ingeniería Biomédica no es un mercado que esté totalmente explotado, habiendo pocas compañías que hacen lo que Biomédica Ingeniería ofrece a sus clientes, además hay distintas formas para hacer las mantenciones, por lo que la industria sigue y seguirá creciendo conjuntamente, esto muestra una diferenciación de la Empresa.

Los costos fijos son muy importantes en la industria porque estos producen casi un impacto psicológico en la manera de administrar los negocios por lo que cuando los costos fijos son altos se producen cambios en los precios de los servicios con ofertas para los clientes, o decisiones que hagan que la demanda de los productos o servicios se aumente. En el caso de Biomédica Ingeniería existen costos fijos que aumentan cuando se logran más licitaciones, por lo que se hacen ofertas de como se realiza el mantenimiento a tres máquinas y se cobra sólo dos, por ejemplo.

La competencia directa de Biomédica Ingeniería es Sistemas Médicos, Balder y Dts, quienes ya tienen un público cautivo a quien proveer, éstos poseen preferencias por trato, formas de pago y lealtad.

Amenaza de Nuevos Entrantes

Depende del atractivo del mercado y la cantidad de barreras de entrada.

El mercado es altamente atractivo, por ser un mercado nuevo que le falta por ser explotado.

Las barreras de ingreso van de la mano con la rentabilidad, si existen altas barreras de entrada junto con altas barreras de salida, tendremos una rentabilidad alta y estable, pero si tenemos bajas barreras de entrada y bajas barreras de salida tendremos una rentabilidad baja e inestable.

Las barreras de entrada que tienen que poseer los que quieran entrar al negocio de manera competitiva es la alta inversión que se debe realizar en tecnología la cual debe ser de actual y de última generación, pero la mayor barrera es en personal los cuales deben estar capacitados y especializados para cualquier problema que se presente dentro de la instrumentaría de la salud.

En el caso de Biomédica Ingeniería se tienen altas barreras de entrada y bajas barreras de salida, por lo que la rentabilidad es prolongada y alta.

Con respecto a las barreras de salida, la especialización de los activos presenta una barrera alta de salida para Empresas con un número importante de puestos de trabajo. Para las Empresas de menor escala que usan baja tecnología y sólo entregan servicios básicos el costo es bajo, pues los recursos tecnológicos que

usan tienen un grado de especialización más bajo. Los productos y servicios que participan en este rubro poseen una alta especialización.

Los productos son importados y la mantención es hecha por un equipo experto.

Amenaza de Productos Sustitutos

En un mercado los productos o servicios pierden interés si se pueden encontrar bienes o recursos con similares características, que cumplan con la demanda, los cuales se denominan sustitutos. Como el internet y las ventas online se han masificado existen mayores canales para las Empresas de poder vender sus productos o servicios a sus consumidores.

En este caso los sustitutos de servicios para la Ingeniería Biomédica sería contratar a las Empresas representantes de la marca, contactarlos directamente, para que éstos reparen los productos, lo que trae consigo costos elevados, además de tiempos de espera mayor, ya que algunos productos quizás se les necesite enviar a otros países para repararlos. Las principales marcas de los equipos médicos son: General Electric, Philip, Siemens, entre otros.

Lo más probable es que las Empresas nacionales puedan comprar a sus competencias directas en el extranjero

Poder de negociación de los compradores

Los clientes son parte importante para las Empresas ya que éstos son los consumidores finales, por los que los competidores se pelean para tener su captación y fidelidad de sus productos. Los compradores se agrupan para lograr una disminución en los precios de los servicios o una mejor calidad de los bienes adquiridos.

El Poder de negociación de los clientes frente a la Empresa no es muy alto, esto es por las pocas Empresas que existen en el rubro de la Ingeniería Biomédica.

En un mercado se puede complicar si hay muchos productos sustitutos o si no hay diferenciación de los insumos ofrecidos, o si existe una organización por parte de los clientes.

La mantención y la venta de los equipos médicos en la quinta región son limitadas, por lo que Biomédica Ingeniería es una Empresa conocida entre sus compradores.

El comprador más importante de Biomédica Ingeniería, en este momento es el hospital Gustavo Fricke, seguido por distintas clínicas y centros de atención médica.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los mercados, elevando los precios, o reduciendo la calidad de los productos.

Si existe una organización por parte de los proveedores el mercado pierde su atractivo y se impone un precio; por lo cual las Empresas deben adecuarse al contexto y tener el poder de negociación para obtener mejores precios y disminuir sus costos de compra.

Biomédica Ingeniería importa sus productos desde China y la mantención de los equipos se hace netamente por técnicos especializados y con estudios del tema.

Además para cumplir con la entrega de la mantención de los equipos médicos se necesitan equipos simuladores para probar los equipos reparados y estos equipos son de altos costos, por lo que generalmente se arriendan para lograr que los dispositivos obtengan su óptima mantención y cumplan con sus funciones de manera adecuada.

Las herramientas usadas por los técnicos son de fácil y rápido acceso con bajos costos y sin barreras para conseguirlos.

Acciones gubernamentales

Son las políticas de gobierno que tienden a ser favorables o a no interferir en las actividades de negocio.

El gobierno sólo exige que se hagan mantenciones a los equipos médicos en las clínicas y hospitales de manera recurrente, con fechas estipuladas y revisadas con anterioridad, pero el hospital o clínica se hace responsable de que estas mantenciones queden bien hechas y cada centro de salud elige la o las Empresas que hacen estos servicios, no existe una fiscalización del estado para ver en que condiciones han quedado estos equipos.

Las Empresas como Biomédica Ingeniería existen por el hecho de que los equipos requieren mantenciones, además de que cada hospital de mayor envergadura tiene un departamento de Ingeniería Biomédica y clínicas o centros de salud más pequeños deben tener estas mantenciones regulares, para poder cumplir con los lineamientos estratégicos establecidos por el gobierno

En los Hospitales públicos están EAR ¹⁹(Establecimientos auto gestionados en red), acreditación²⁰, autorización sanitaria.²¹

Y en las Clínicas se debe cumplir con la autorización sanitaria y la acreditación.

¹⁹ Anexo EAR

²⁰ Anexo Acreditación

²¹ Anexo Autorización Sanitaria

Perfil del atractivo de la industria

Con los datos logrados se confecciona la evaluación general del atractivo de la industria que determina el atractivo que tiene la Empresa Biomédica Ingeniería.

	Atractivo	Neutro	No atractivo
Barreras de entrada			
Barreras de salida			
Rivalidad entre competidores			
Poder de los compradores			
Poder de los proveedores			
Disponibilidad de los sustitutos			
Acciones gubernamentales			

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión después del análisis de cada factor podemos decir que Biomédica Ingeniería tiene un atractivo neutro.

Identificación de Oportunidades y Amenazas de Biomédica Ingeniería

Este es el análisis final de la Empresa donde se muestran las oportunidades claves que surgen de los factores favorables que afectan a la industria y las amenazas claves que son el resultado de los factores desfavorables que afectan a la Empresa.

Amenazas claves

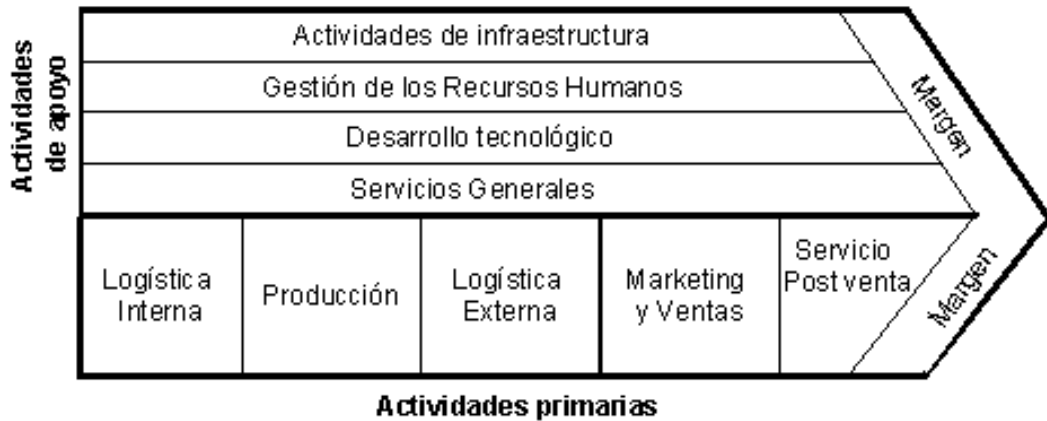
- La competencia está comenzando a ofrecer servicios complementarios, además de ofrecer equipos médicos ofrece equipos industriales.
- Las nuevas licitaciones exigen altos montos de inversión.
- Que otra Empresa se lleve a un técnico de Biomédica Ingeniería ya capacitado.

Oportunidades claves

- Los hospitales están obligados a cumplir con los sistemas de calidad que exigen efectuar mantenciones preventivas programadas al equipamiento médico.
- Pocos productos sustitutos.

Análisis Interno

Cadena de Valor



Michael Porter formuló la Cadena de Valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente.

Como actividades primarias se consideran, la logística de entrada de materias primas, la producción (transformación de las materias primas), la logística de salida (distribución), la comercialización de las ofertas (proceso de ventas) y los servicios anexos a las mismas.

La tarea de la Empresa es evaluar los rendimientos en cada actividad. En la medida en que la Empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

El éxito de las Empresas se basa en la manera de que cada departamento realice las tareas de forma coordinada y relacionada entre los distintos departamentos,

por lo que hay que poner énfasis en facilitar la labor de los procesos básicos de la Empresa, crear tareas compartidas y de cooperación, con equipos multidisciplinarios para gestionar los procesos centrales.

Biomédica Ingeniería al ser una Empresa de servicios se centra en el proceso de servicios al cliente, el cual se basa en la entrada de materiales que son los equipos médicos defectuosos, se arreglan por medio de los técnicos además de los equipos de simulación, y se colocan en el lugar donde deben ir, y se garantiza que en el caso de cualquier falla dentro de un mes, la Empresa se hace cargo de volver a calibrar los equipos.

También se cuenta con el proceso de administración de inventarios donde todas las actividades que desarrolla y administra la Empresa debe tener los niveles adecuados de inventarios de materias primas, así como de productos semi terminados y terminados, de tal manera que existan suficientes suministros disponibles, al tiempo que se necesiten.

En las actividades de apoyo tenemos la Infraestructura, los recursos humanos, la tecnología y los servicios generales.

Biomédica Ingeniería al no contar con una Construcción como infraestructura se ahorra costos fijos, además la Empresa se traslada hacia el lugar de trabajo, al ser una Empresa de servicios de mantención esta va al lugar donde se encuentren las máquinas dañadas o que necesitan mantención con todas las herramientas necesarias para repararlas sin la necesidad de trasladarlas.

Los recursos humanos realizados por Biomédica Ingeniería cuentan con un Reclutamiento y una Inducción al nuevo personal, además de una capacitación hecha por los mismos técnicos, también cuenta con un sistema de remuneraciones fijas y variables, las cuales aumentan cuando se ganan mayores licitaciones.

La tecnología es de las mejores del mercado con instrumentales que miden de manera eficaz cada equipo detectando sus fallas y falencias.

Única Empresa de mantención de equipos médicos que cuenta con un software que mide los lineamientos estratégicos exigidos por el gobierno.

Además la Empresa está trabajando en la construcción de bases de datos que junto con los conocimientos que se tengan de los clientes se base en satisfacer las expectativas y necesidades de éstos.

Los servicios generales de la Empresa se basan en las maquinarias y el personal de trabajo, tanto técnicos como ingenieros, los cuales son de gran valor para la compañía.

La Empresa, al buscar una ventaja competitiva, tiene que ver más allá de su cadena de valor, tiene que ver las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y en última instancia, de sus clientes

Identificación de Fortalezas y Debilidades de Biomédica Ingeniería

Fortalezas

- Al ser una Empresa pequeña se tiene bajos costos de administración.
- Al ser una Empresa de servicio pequeña y trabajar con oficina virtual se disminuyen los costos fijos.
- Única Empresa que cuenta con software de gestión para ofrecer a los clientes, orientado a cumplir con los lineamientos estratégicos de los hospitales públicos (Establecimientos auto gestionado en red²², acreditación²³, autorización sanitaria²⁴).
- Baja rotación y ausentismo de trabajadores.
- Buena relación con los proveedores.
- Única Empresa del rubro ubicada en Valparaíso.

Debilidad

- La Empresa está ubicada en Valparaíso, y la mayor cantidad de clientes potenciales está en Santiago.
- Poco capital de inversión.
- Poco número de trabajadores.
- No es reconocida como Empresa líder.
- Falta de expansión.

²² Anexo EAR

²³ Anexo Acreditación

²⁴ Anexo Autorización Sanitaria

Formulación de la Estrategia del negocio

Una estrategia de negocio es un conjunto bien coordinado de programas de acción tendientes a asegurar una ventaja competitiva sostenible.²⁵

Estos programas se definen por dos niveles distintos, los programas de acción generales, y los programas de acción específicos. Estos incluyen compromisos funcionales transformando una estrategia de negocios en la articulación de actividades multifuncionales adecuadamente integrada, el resultado se ve reflejado en un presupuesto. Este presupuesto es el lazo que une el proceso de planificación estratégica, que define los programas de acción y el proceso de control de gestión, que define a los directivos como los responsables por la implementación de dichos programas.

Pasos para crear una estrategia de negocios

En esta etapa tomamos en cuenta todos los análisis internos y externos que son importantes para mejorar el desempeño del negocio.

²⁵Arnoldo Hax y Nicolás Majluf. Estrategias para el liderazgo competitivo. Edición N°1. 2008; p. 184

Matriz Atractivo de la Industria/Fortaleza del negocio

Esta matriz capta gráficamente la posición competitiva de la unidad de negocios en las dos dimensiones críticas: el atractivo de la industria y la fortaleza del negocio.

La empresa Biomédica Ingeniería no es pionera de su mercado, pero posee fortalezas potentes lo que la hace tener fortalezas medias y se ubica en un medio atractivo de la industria.

Atractivo de la Industria

		Alto	Medio	Bajo
Fortaleza del Negocio	Alto			
	Medio			
	Bajo			

Fuente: Elaboración propia

Luego de hacer la Matriz Atractivo de la Industria/Fortaleza del negocio se producen estrategias según la ubicación del negocio, para crear un curso de acción congruente con el curso de la compañía y la fortaleza del negocio dentro de la Empresa.

Estrategias asociadas a la Matriz Atractivo de la Industria/Fortaleza del Negocio

		Atractivo de la Industria		
		Alto	Medio	Bajo
Fortaleza del Negocio	Alto	Crecimiento Maximizar inversión	Mantener posición Invertir Fuertemente	Mantener posición Invertir a nivel de mantenimiento
	Medio	Identificar las debilidades y fortalecerse	Invertir en forma selectiva Especializarse	Minimizar la Inversión
	Bajo	Especializarse Buscar nichos	Especializarse Buscar nichos	Salida y abandono oportuno

Fuente Elaboración propia en base a libro de Hax y Majluf

Prioridades estratégicas del negocio

En esta fase elegimos una prioridad que sea compatible con las diversas posiciones de la Empresa.

El caso de Biomédica Ingeniería la prioridad apropiada es Invertir en forma selectiva; que significa que el negocio se encuentra en una posición moderada, ya

que no posee todos los instrumentos para tener una mejor situación, en un mercado actualmente atractivo, el cual sigue creciendo y continua siendo importante para los hospitales y clínicas mantener en óptimas condiciones sus equipos médicos, además de las prioridades estratégicas exigidas por el gobierno, por lo que cada vez debe especializarse.

Definición de Programas de acción

- Descripción: expandir la participación de mercado en Chile mejorando la posición competitiva que tiene Biomédica Ingeniería en el rubro.
Desarrollar esfuerzos de comercialización y promoción.
- Declaración de prioridades: transmite el grado de importancia del programa de acción para la Empresa. El cual es Muy Deseable porque la implementación ayudará la posición competitiva de la Empresa.
- Declaración de costos: los costos se asocian a la implementación de una página web para empresas, los costos que tiene el diseño, las licencias, las tarifas mensuales de mantención entre otras²⁶.
- Declaración de los beneficios: los beneficios asociados a la página web serán tanto financieros como no financieros.

²⁶ Anexo: Cotizaciones de costo de página web

Los No financieros serán de marketing y reconociendo de la empresa por vía de internet, el cual es un medio de comunicación mucho más potente que los anuncios en revistas y televisión y abarca más allá que cualquier otro.

Los beneficios financieros serán proyectados en el incremento de las ventas.

- Cumplimiento Programado: alrededor de un año a partir del comienzo del plan.
- Directivo Responsable: Gerente General.
- Procedimiento para controlar el cumplimiento: los mecanismos a usar para controlar, evaluar y tomar medidas correctivas respecto a la implementación del programa son informes mensuales de las ventas, de las líneas de productos.
- Declaración de desempeños y metas: las metas que deben cumplirse son una mayor participación en el mercado, aumentar las ventas, aumentar la rentabilidad.

Preparación de Presupuesto

Los presupuestos representan proyecciones de ingreso y costos que cubren normalmente uno o dos años.

El resultado de una planificación estratégica de negocio lleva como resultado a un desarrollo de un presupuesto inteligente, el cual tiene instrumentos de compromiso operativos y estratégicos.

Los Costos asociados a la implementación de una página web de empresa son:

- Costos de diseño.
- Costos de implantación.
- Costos de gestión del portal y actualización.
- Costos asociados y licencias.
- Costos de mantenimientos.

Se cotizó con la Empresa “Familia Feliz”, que se dedica a la implementación de páginas web para empresas, la cual se preocupa de todos los costos asociados como licencias, actualización, y mantenimientos²⁷.

Con tres tipos de costos

- SITIO WEB BASICA: 150.000
- SITIO WEB MEDIO: 225.000
- SITIO WEB DINAMICO: 310.000

Siendo el más apropiado para Biomédica Ingeniería el sitio web medio

²⁷ Anexo: Cotizaciones de costo de página web

Planes de Desarrollo

Para aumentar las ventas y potenciar el crecimiento del negocio, es clave que los clientes conozcan la Empresa, junto con los productos y los servicios que ésta ofrece. Por ésto, es tan importante que cuente con herramientas de marketing y ventas de bajo costo, que le permitan llegar a la mayor cantidad posible de personas.

La propuesta para la Biomédica Ingeniería es la implementación de la página web (<http://BiomédicaIngeniería.cl/>) en la que se presenta la Empresa, se muestra la información corporativa, se declara la misión, la visión, se da la posibilidad de postular a la empresa, conjuntamente el área de Ventas basará su gestión en una aplicación de la página web. Esta constará con un catálogo que mostrará los productos que se podrán adquirir, además se venderá por un call center que será contestado por vendedores, que tendrán el apoyo de técnicos los cuales serán capaces de resolver cualquier duda que se tenga sobre la materia.

Esta área ofrecerá venta, instalación, mantención y reparación de los insumos ofrecidos.

CONCLUSIONES

Biomédica Ingeniería es una Empresa familiar que ya se encuentra consolidada.

La Empresa se dirigió de manera informal, es decir cuando surgían necesidades, se contrataba personal y creaban departamentos que hasta el día de hoy mantienen funciones que no les conciernen.

Esta forma de administración, sumada a la informalidad de la organización, provocan que las decisiones no se planifiquen y se deba improvisar, evidenciando problemas de coordinación de recursos humanos, desfases financieros y problemas administrativos.

La Empresa se dedica al rubro de la Ingeniería Biomédica y proporciona a los distintos centros de salud, el servicio de gestión y mantención de los equipos médicos.

Existen importantes herramientas contempladas por el Estado para garantizar la aplicación de la tecnología en los centros de salud, exigiendo el control de las mantenciones para los equipos médicos, sin embargo no se verifica la calidad de estas operaciones.

Los centros de Salud son los que contratan a las Empresas que hacen estas mantenciones a los equipos médicos.

Los Hospitales y centros de salud, de mayor envergadura, cuentan con sus propias unidades especializadas en la gestión y mantención de la tecnología de la

salud. Por otra parte los centros pequeños deben contratar los servicios a Empresas externas. Cada hospital cuenta con un departamento de Ingeniería Biomédica y centros de salud más pequeños contrata estas mantenciones para que se vayan a efectuar al lugar donde se encuentran las máquinas defectuosas.

El Estado en los últimos años ha impulsado una reforma en la salud que contempla tres grandes sistemas de calidad, estos son:

- EAR (Establecimientos auto gestionado en red)²⁸.
- Acreditación Hospitalaria²⁹.
- Autorización Sanitaria³⁰.

Biomédica Ingeniería es la única Empresa de este rubro que se encuentra emplazada en la quinta región. Esto constituye una ventaja competitiva en relación al resto de las Empresas del mismo mercado.

La recomendación para Biomédica Ingeniería es trabajar en la implementación de la página web para así poder conseguir una mayor expansión en el país.

Esta página constará con un catálogo de productos, junto con la disponibilidad y los precios de éstos, además de los costos de envío que aquellos tengan. También podrá atender todas las dudas propuestas por los clientes.

El sitio web sumará a Biomédica Ingeniería una red de contactos para poder expandirse en todo el país.

²⁸ Anexo EAR

²⁹ Anexo Acreditación

³⁰ Anexo Autorización Sanitaria

Referencias

Koontz, Harold y Weihrich. Administración, una perspectiva global. Edición N°13. Editorial McGrawHill, 2008.

Arnoldo Hax, Nicolás Majluf. Gestión de Empresa, Con una visión estratégica. Edición N°4. Editorial Dolmen, 1996.

Arnoldo Hax, Nicolás Majlu. Estrategias para el liderazgo competitivo de la visión de los resultados. Edición N°1. Editorial Granica. 2008.

Johnson, Sholes, Whittington Dirección Estratégica. Edición N°7. Editorial Pearson. 2006.

Juan Carrión, Estrategia: de la visión a la acción. Edición N°2. Editorial Esic. 2006.

Referencias Páginas web

www.bcn.cl [En línea]

< <http://www.bcn.cl/guias/como-crear-una-PYME/>>

[Consultado 18/07/2012]

www.PortalmicroEmpresas.cl [En línea]

< <http://www.portalmicroEmpresa.cl/apoyo-al-emprendedor/quiero-comenzar-un-negocio/57-organizacion-legal-de-la-Empresa/184-clasificacion-de-las-Emt-Empresas-de-menor-tamano>>

[Consultado 18/07/2012]

www.sofofa.cl [En línea]

<http://www.sofofa.cl/sofofa/index.aspx?channel=4301>

[Consultado 21/12/2012]

www.baluart.net [En línea]

<http://www.baluart.net/articulo/ranking-paises-con-mayor-desarrollo-tecnologico>

[Consultado 23/11/2012]

ANEXOS

Anexo Información Corporativa:

Gerencia General: *Ingeniero Sr. Pablo Fernández.*

Supervisora Administrativa: *Ingeniero Srta. Daniela Sallorenzo.*

Supervisor de Operaciones: *Sr. Gonzalo Valdivia.*

Ingeniero de Servicio: *Ingeniero Sr. Juan Vargas.*

Técnicos: *Sr. Pablo Silva.*

Sr. Víctor Carrasco.

Sr. Guido Vicencio.

Sr. Carlos Lobos.

Secretaria Técnica: *Srta. Dennisse Tejo.*

Secretario Administrativo: *Sr. Humberto Quiroz*

Anexo Cotizaciones de costo de página web

Viña del Mar, 21 de Diciembre de 2012

Señor (a)

Paulina Calderón

Viña del Mar



Por medio de la presente, tengo el agrado de cotizar a Ud. el servicio requerido.

SITIO WEB BASICA

Diseño y diagramación de sitio

5 rótulos \$150.000

15 imágenes \$125.000 c/administración

HTML-CSS-PHP \$50.000 /adm. contrato anual, trimestral

Formulario contacto

Firma correo corporativo

Casilla de correo

SITIO WEB MEDIO

Diseño y diagramación de sitio

10 rótulos

30 imágenes

4 imágenes animadas \$225.000

HTML-CSS-PHP-JAVA SCRIPT-JQUERY- \$175.000 c/administración

MYSQL \$65.000 /adm. contrato anual, trimestral

Formulario contacto

Base de datos

Firma correo corporativo

Casilla de correo

SITIO WEB DINAMICO

Diseño y diagramación de sitio

30 rótulos

50 imágenes \$310.000

Imágenes animadas (ilimitado) \$250.000 c/administración

HTML-CSS-PHP-JAVA SCRIPT-JQUERY- \$85.000 /adm. contrato anual, trimestral

MYSQL

Formulario contacto

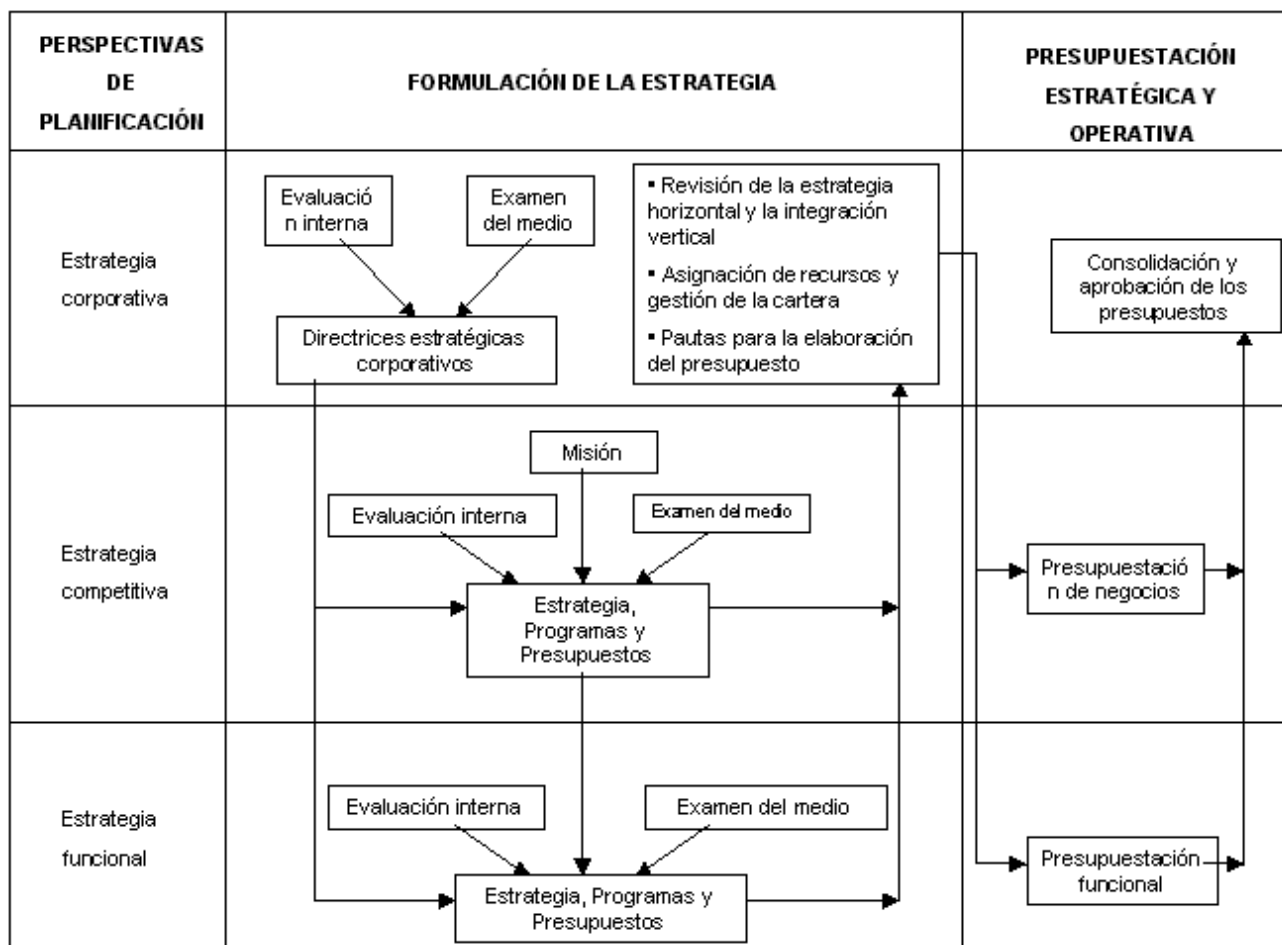
Base de datos

Firma correo corporativo

Casilla de correo

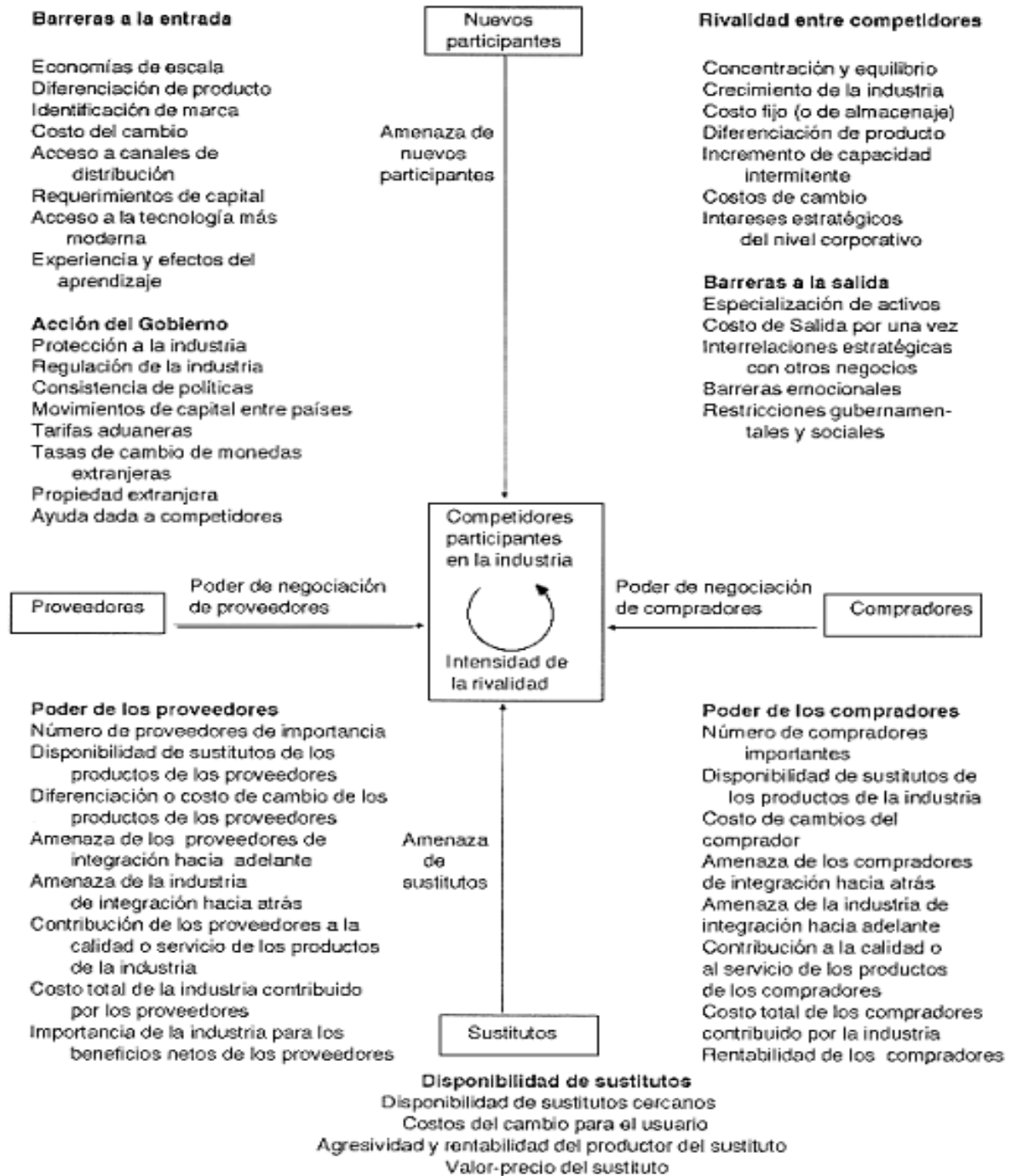
Anexo Matrices de Hax y Majluf

Planificación Estratégica



Modelo cinco fuerzas

Elementos de la estructura de la industria: modelo de cinco-fuerzas de Porter



Fuente: Adaptado de Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, New York, The Free Press, 1985.

Anexo EAR

Perspectiva: Procesos internos	Nombre indicador: Gestión del Presupuesto del Mantenimiento Preventivo Equipos Médicos (B.2_2.4)	Responsable: Encargado de Equipos Médicos
Estrategia: Eficiencia operacional	Objetivo: Fortalecer y optimizar los procesos de apoyo y logísticos	
<p>Descripción: Este indicador mide el gasto en mantenimiento preventivo de equipos médicos, asociado al presupuesto asignado para tal efecto, para el año en curso.</p> <p>Se debe contar además con carta Gantt de programación, seguimiento e informe anual de evaluación de cumplimiento.</p>		
Frecuencia de medición: Mensual	Tipo de unidad: Porcentaje	Polaridad: Los valores altos son buenos
Fórmula: Ejecución presupuestaria mensual asociada a mantenimiento preventivo de equipos médicos / Presupuesto mensualizado asignado a mantenimiento preventivo para el establecimiento * 100		
Fuente de datos: SIGFE (subtítulo 22-06-006), carta Gantt e informe anual de cumplimiento mantención preventiva		
Línea de base: Sin línea base	Meta: 100%	
Razonamiento meta: Ejecutar el presupuesto asignado a mantenimiento preventivo de equipos médicos, apunta a conservarlos y a asegurar los servicios asociados a su uso en condiciones de cumplir con la función para la cual fueron adquiridos, en el orden de mantener su capacidad y calidad especificada.		
Iniciativas:	1. Programar presupuesto a mantenimiento preventivo de equipos médicos.	
	2. Ejecutar plan de mantenimiento preventivo.	
	3. Crear indicadores de gestión de mantenimiento.	

Puntuación	Escala
0	$X < 85\%$
1	$85\% \leq X < 90\%$
2	$90\% \leq X < 95\%$
3	$95\% \leq X < 100\%$
4	$X = 100\%$

Anexo Acreditación

Consideraciones Generales

El Estándar General para los Prestadores Institucionales de Atención Cerrada, cuyos contenidos normativos se encuentran en este Manual, desagrega sus exigencias y requisitos en ámbitos, componentes, características y verificadores. La forma en que han sido trabajados tales contenidos permite facilitar la comprensión de los objetivos que en cada caso persigue la evaluación.

Los ámbitos a ser evaluados en el proceso de acreditación son los siguientes:

- **Respeto a la Dignidad del Paciente**
- **Gestión de la Calidad**
- **Gestión Clínica**
- **Acceso, Oportunidad y Continuidad de la Atención**
- **Competencias del Recurso Humano**
- **Registros**
- **Seguridad del Equipamiento**
- **Seguridad de las Instalaciones**
- **Servicios de Apoyo**

Anexo Autorización Sanitaria

NORMA TÉCNICA BÁSICA DE AUTORIZACIÓN SANITARIA PARA ESTABLECIMIENTOS DE SALUD

I.- INTRODUCCIÓN:

Las Entidades o Establecimientos de Salud de Atención Cerrada son instituciones asistenciales que otorgan prestaciones de salud en régimen continuado de atención (24 horas) y que deben contar con recursos organizados de infraestructura, equipamiento y personal necesario para su funcionamiento permanente.

Ámbito de aplicación:

a) Esta norma técnica se aplicará a todos los hospitales, clínicas y demás establecimientos de salud en que se preste atención cerrada adulta y/o pediátrica para ejecutar fundamentalmente acciones de recuperación y rehabilitación a personas enfermas, a excepción de: residencias protegidas, hogares protegidos, comunidades terapéuticas en modalidad residencial, establecimientos de larga estadía para adultos mayores en las que se aplicarán orientaciones formuladas específicamente para este tipo de establecimientos.

b) Esta Norma Técnica general debe ser aplicada en conjunto con las correspondientes Normas Técnicas Específicas y/o Anexos que corresponda de acuerdo a las características de cada Establecimiento, a saber:

- Hospitalización Transitoria.
- Sala para estudios funcionales especiales.
- Anestesia fuera de Pabellón Cirugía Mayor.
- Imagenología con resonancia magnética.
- Unidades de medicina física y rehabilitación.
- Hospitalización Psiquiatría de corta y mediana estadía (Reglamento N° 570/98).
- Unidades de Hemodiálisis.
- Diálisis Peritoneal.
- Unidades de Quimioterapia.
- Radioterapia.
- Medicina Nuclear.
- Unidad de Producción de Componentes Sanguíneos.
- Transporte simple de pacientes.
- Transporte asistido de pacientes.

c) La aplicabilidad de los requisitos de estas Normas Técnicas Básicas para Establecimientos de Atención Cerrada, así como de los anexos específicos, se define de acuerdo al catálogo de oferta de prestaciones declaradas en la solicitud de autorización sanitaria y de los objetivos asistenciales del establecimiento. En base a los antecedentes presentados por el Establecimiento, la autoridad sanitaria, definirá las unidades y /o módulos a aplicar.

NOMBRE ESTABLECIMIENTO:

REQUISITOS GENERALES ESTABLECIMIENTO

INFRAESTRUCTURA

ÁMBITO INFRAESTRUCTURA: ACCESIBILIDAD	
Objetivo: Asegurar que las instalaciones del Establecimiento son accesibles a pacientes con discapacidad física o pacientes que son trasladados en camilla.	
	Requisitos
1.	Al menos una puerta en el acceso principal de cada edificio donde se atiendan pacientes es accesible ² en forma autónoma e independiente desde el nivel de la vereda para la circulación de sillas de ruedas y para la circulación asistida de camillas.
2.	Existe señalización para no videntes de inicio y término de gradas (escaleras) rampas y ascensores ³
Las escaleras cuentan con:	
3.	- Pasamanos ⁴
4.	- Piso antideslizante ⁵
5.	Los Establecimientos que cuentan con mas de un piso en las áreas en donde se realice atención de pacientes hospitalizados cuentan con montacamillas o rampas para trasladarlos
Observaciones:	
AMBITO INFRAESTRUCTURA: CONDICIONES SEGURIDAD GENERAL	
Objetivo: Disponer de infraestructura en condiciones para operación segura	
	Requisitos
6.	Todos los muros, puertas, pisos y superficies en las que se desarrolla trabajo clínico y baños son lavables
7.	Recintos, áreas y superficies de trabajo libres de humedad y /o filtraciones
8.	Instalaciones eléctricas seguras para los usuarios acorde a SEC
9.	Instalaciones sanitarias, incluyendo artefactos y grifería funcionando , sin filtraciones
La siguientes áreas cuentan con barreras físicas ⁶ para evitar la entrada o eliminación de vectores de interés sanitario:	
10.	- Bodega de almacenamiento de insumos clínicos y medicamentos
11.	- Recintos de elaboración y almacenamiento de alimentos
12.	- Recintos de disposición de residuos sólidos
13.	- Estanques de acumulación de agua potable
El establecimiento cuenta con las siguientes condiciones:	
14.	- Cuenta con sistema de abastecimiento de agua potable ⁷
15.	- Dispone de un sistema de respaldo de agua potable
16.	- Dispone de sistema de disposición de aguas servidas autorizado ⁸
17.	- Cuenta con Sistema de respaldo de energía eléctrica
18.	- Los equipos médicos e industriales, definidos por el establecimiento como críticos, están conectados a un sistema de respaldo de energía eléctrica.
19.	- Las vías de evacuación ⁹ están señalizadas de manera clara
20.	- Está(n) definido(s) los espacios seguros hacia donde se conducirán las evacuaciones
21.	- Las vías de evacuación tienen iluminación de emergencia
22.	- El establecimiento tiene extintores operativos adecuados al riesgo acorde al DS 594/99
23.	- Existen vías que permitan a los carros de Bomberos aproximarse al sitio y áreas despejadas que permitan realizar tareas de combate de incendios y rescate de víctimas.
Observaciones: 19-20-21: estos tres aspectos No son requisito para otorgar la autorización sanitaria, se puede otorgar plazo de un mes para su cumplimiento	

AMBITO INFRAESTRUCTURA : RECINTOS GENERALES	
Objetivo: Disponer de los recintos necesarios para la higiene y alimentación de usuarios y personal.	
	Requisitos
El establecimiento cuenta con las siguientes dependencias:	
24.	Salas de espera
25.	Servicios higiénicos para visitas
26.	El establecimiento cuenta con baños accesible a sillas de rueda para uso alternativo de ambos sexos.
27.	El establecimiento cuenta con servicios higiénicos para el personal.
28.	El establecimiento cuenta con residencia para el personal de turno
29.	El establecimiento cuenta con vestuarios de personal
30.	El establecimiento cuenta con comedor para el personal
31.	El establecimiento cuenta con Unidad de Alimentación para proveer regímenes a pacientes de acorde a indicaciones médicas y es consistente con el Reglamento Sanitario de los Alimentos DS 977/96
32.	Unidad de Esterilización ¹⁰
33.	recepción de material sucio /carros de transporte
34.	procesamiento ¹¹
35.	recepción, almacenamiento y despacho de material estéril
36.	Servicio de Lavandería
37.	recepción de carros de transporte ropa sucia
38.	Procesamiento ¹²
39.	recepción, almacenamiento y despacho de ropa limpia
39.	El establecimiento cuenta con un recinto que permita disponer una camilla en condiciones de privacidad para personas fallecidas
39.	El establecimiento cuenta con espacio para estacionamiento de ambulancias
Observaciones:	

AMBITO ORGANIZACIÓN: ASIGNACIÓN FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Objetivo: El establecimiento define su estructura organizacional, las responsabilidades y funciones de cada estamento y nivel jerárquico.	
	Requisitos:
El establecimiento define aspectos de su organización que incluyen:	
63.	- La estructura organizacional
64.	- Las responsabilidades y funciones por estamento
65.	- Niveles de supervisión del personal ¹⁴
66.	- Sistemas de turno del personal
67.	- Manual de Procedimientos técnico - administrativos del Establecimiento ¹⁵
El establecimiento cuenta con un registro sobre:	
68.	- Nómina de los profesionales, técnicos y auxiliares paramédicos de enfermería que integrarán su dotación estable.
69.	- Registro de los profesionales ajenos al establecimiento autorizados para usar los equipos e instalaciones del mismo
Observaciones:	

AMBITO ORGANIZACIÓN: DOCUMENTACIÓN REGLAMENTARIA	
Objetivo: El establecimiento cuenta con la documentación que demuestra el cumplimiento de la reglamentación vigente, en los siguientes aspectos.	
	El establecimiento cuenta con la siguiente documentación:
98.	Copia de planos y especificaciones técnicas de la planta física del establecimiento con indicación del uso actual de las dependencias
99.	Copia de planos y especificaciones técnicas de las instalaciones construidas de electricidad, sanitarias, de combustibles y de gases clínicos .
	El establecimiento cuenta con la documentación y certificación relativa a:
100.	Número de Registro de instalación de calderas, generadores de vapor y autoclaves, en caso de disponer de alguno de estos equipos, emitido por la Autoridad Sanitaria (Reglamento de Calderas y Generadores de Vapor. D N° 48/1984)
101.	Certificado de competencias de los operadores de calderas, emitido por la Autoridad Sanitaria respectiva, en caso de disponer de estos equipos (Reglamento de Calderas y Generadores de Vapor. D N° 48/1984)
102.	Autorización de instalación radiactiva o equipos generadores de radiaciones ionizantes, en caso de disponer de estos equipos. (Autorizaciones para Instalaciones Radiactivas o Equipos Generadores de Radiaciones Ionizantes, Personal Que Se Desempeñe En Ellas y Opere Tales Equipos y Otras Actividades Afines. D N° 133/ 1984)
103.	Certificado de Curso de Protección Radiológica de las personas que se desempeñen en establecimientos que cuenten con instalaciones radiactivas o equipos generadores de radiaciones ionizantes. (Autorizaciones para Instalaciones Radiactivas o Equipos Generadores de Radiaciones Ionizantes, Personal Que Se Desempeñe En Ellas y Opere Tales Equipos y Otras Actividades Afines. D N° 133/ 84)
104.	Registro sobre medidas de protección personal radiológicas y límites de dosis radioactivas, en caso de disponer de estos equipos, emitido por la Autoridad Sanitaria respectiva (Protección Radiológica de Instalaciones Radiactivas. D N°3/ 1985)
Observaciones:	

AMBITO RECURSOS HUMANOS: HABILITACIÓN PROFESIONAL Y TÉCNICA	
Objetivo: Todos el personal de salud que ejerce en el establecimiento tiene certificado de título ó certificado de competencia que cumple con la normativa vigente	
	Requisitos:
88.	Todos los profesionales tienen debidamente demostrada su habilitación profesional.
89.	Todos los Técnicos de Nivel Medio ¹⁹ y Técnicos de Nivel Superior de Enfermería ²⁰ cuentan con su habilitación técnica
90.	Todos los Auxiliares de Enfermería ²¹ ; Auxiliares Paramédicos ²² de: Alimentación, Radiología, Radioterapia, Laboratorio y Banco de Sangre, Odontología, Farmacia tienen certificado de competencias
Observaciones:	

AMBITO RECURSO HUMANO: DIRECTOR TÉCNICO DEL ESTABLECIMIENTO	
Objetivo: Contar con un profesional responsable de la organización y funcionamiento técnico del establecimiento	
	Requisitos
91.	El Director Técnico es médico cirujano
El establecimiento define sus funciones y responsabilidades en cuanto a:	
92.	- las relaciones con la Autoridad Sanitaria
93.	- responsabilidad sobre los aspectos técnicos de la gestión del establecimiento
94.	- velar por el adecuado funcionamiento de los equipos, instrumentos e instalaciones
95.	- velar por el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias, y normas técnicas vigentes
96.	- velar por el cumplimiento de las disposiciones sobre asepsia y antisepsia y demás normas técnicas con el objeto de prevenir infecciones intra hospitalarias (IIH)
97.	- velar por la supervisión de la higiene del personal y del establecimiento
Observaciones:	

AMBITO INFRAESTRUCTURA : TRABAJO LIMPIO	
	Requisitos:
126.	Está ubicado en un espacio accesible y con comunicación expedita al área de hospitalización
	Cuenta con las siguientes condiciones:
127.	Area limpia con superficie exclusiva ³¹ para preparación de insumos lavable
128.	Un Lavamanos
129.	Estantería cerrada para almacenamiento de material estéril y medicamentos
130.	Armario, estante u otro similar para almacenamiento ropa limpia
Observaciones	

AMBITO INFRAESTRUCTURA: TRABAJO SUCIO	
	Requisitos:
131.	Está ubicado en un espacio accesible y con comunicación expedita al área de hospitalización y separado del área limpia
	Cuenta con las siguientes condiciones:
132.	Depósito de lavado profundo
133.	Espacio para almacenamiento de insumos de trabajo
134.	Contenedores para ropa sucia
135.	Contenedores para residuos sólidos
Observaciones	