

# Plan de mejoras de procesos en la creación de ambientes de desarrollo y producción

José Santana Jorge

Programa de Gerencia de Ingeniería

Dr. Héctor J. Cruzado

Escuela Graduada

Universidad Politécnica de Puerto Rico

## Resumen

En el 2018, la empresa Seguros de Puerto Rico (SPR) obtuvo una clasificación 4.5 estrella de una agencia federal reguladora del servicio de los planes de salud en los Estados Unidos. Para 2019, SPR tuvo una drástica reducción del servicio a 4.0 estrellas. Esta reducción se debió a una reducción de los fondos asignados por la agencia federal reguladora. Un análisis de rendimiento del Departamento de Tecnología arrojó pésimos resultados de cómo el departamento operaba y prestaba servicio a los clientes internos de la empresa. El análisis determinó que, debido a la mala gestión del departamento, la empresa redujo su efectividad de servicio a los clientes externos (asegurados). La empresa entró en un plan de mejoramiento aplicando metodologías de mejoras de servicios tecnológicos. Se utilizaron modelos realizados por otras empresas como son Hewlett Packard (HP), Microsoft e IT Process Model (IBM). Estas empresas emplearon la metodología de Information Technology Infrastructure Library (ITIL). Con el uso de esta metodología SPR logró mejorar la experiencia de servicio estipulando el objetivo de nuevamente posicionarse en la 4.5 estrellas otorgadas por la agencia federal que regula la industria de seguros de Salud.

## Introducción

El problema mayor que afronta la empresa Seguros de Puerto Rico (SPR) es la falta de calidad de sus sistemas tecnológicos. Los usuarios que utilizan a diario los sistemas electrónicos de la empresa sienten frustración al no poder completar sus trabajos con la calidad que la empresa exige. Generando grandes cantidades de desperdicio en el proceso laboral de los usuarios. La obsolescencia de equipos que aún se encuentran en producción reduce el rendimiento de la operación.

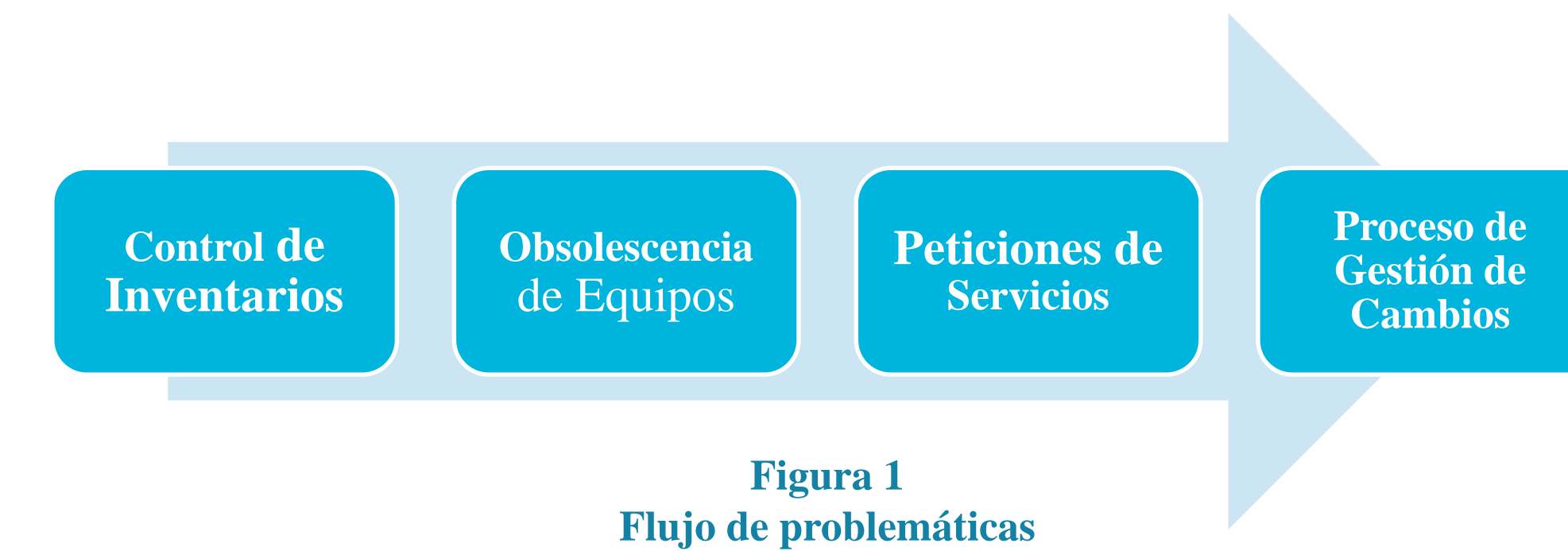
El Departamento de Tecnología no tiene una estructura sólida que maneje las solicitudes de servicio de los clientes internos. Esto desencadena una avalancha que destruye toda la operación de la empresa afectando a los servicios externos que ofrece la empresa creando insatisfacción en toda la fuerza laboral. El Departamento de Tecnología debe fijar como objetivo corregir los siguientes problemas:

- Falta de control de inventario
- Equipos obsoletos
- Falta de centralización de peticiones de servicios
- Carencia de política de gestión de cambios.

Se implementa la cultura de ITIL para mejorar la experiencia de servicio, estableciendo el ciclo de vida de los servicios ofrecidos dirigidos por los acuerdos. Estos acuerdos representan el compromiso del Departamento de Tecnología en brindar sus servicios con la más alta calidad que ofrezca el estándar en la industria.

## Problemáticas de SPR

El estudio de mejora de procesos de ITIL identificó ciertas deficiencias en la operación del departamento de Tecnología. Entre las deficiencias, cuatro de ellas representan un impacto cuasi directo a la degradación de las 4.5 estrellas a 4.0. La Figura 1 identifica las problemáticas asociada al deterioro de servicio de SPR.



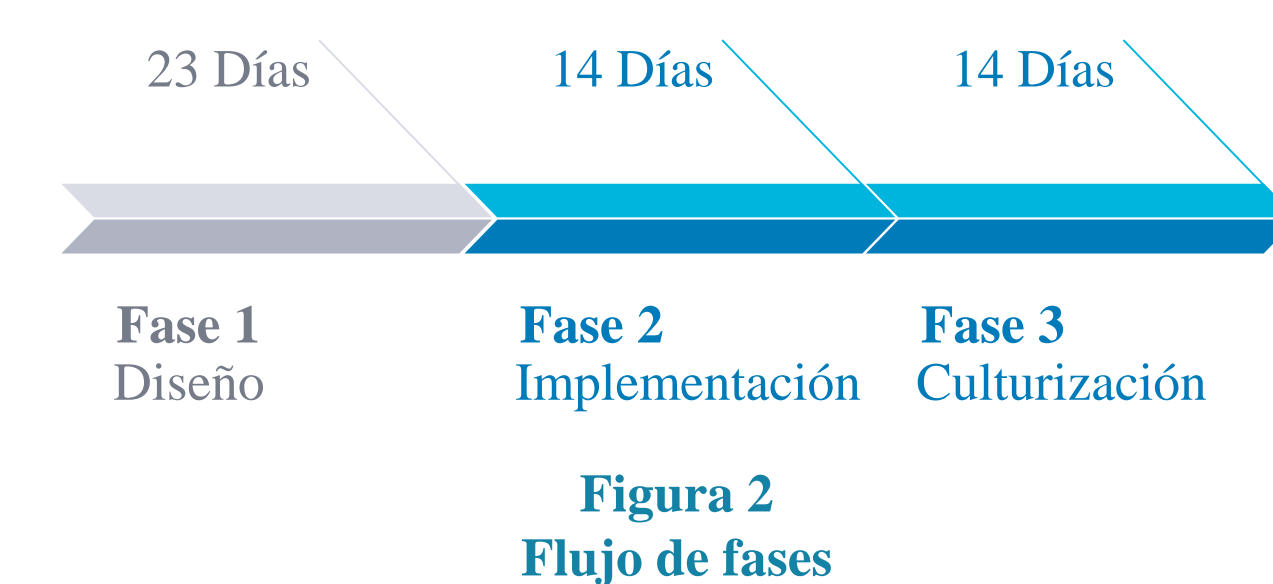
## Actividades

El Proyecto se divide en tres grandes fases. La Fase 1 corresponde a la etapa de recolección de datos de la empresa. Esta recolección contiene información de los análisis estadísticos de las problemáticas de la empresa. La Fase 2 comprende la etapa del diseño de la solución. Mientras la Fase 3 busca establecer la culturización de la solución. La Tabla 1 indica información de las actividades que comprenden cada una de las fases.

Tabla 1  
Lista de actividades

#	Tarea	Fase	Fecha límite
1	Identificar problemas del departamento Tecnológico.	1	10/03/2020
2	Definición de las Fases del proyecto.	1	12/03/2020
3	Investigar y recompilar información de los hallazgos identificados.	1	15/03/2020
4	Revisión de la literatura.	1	02/04/2020
5	Diseño de las prácticas de ITIL.	2	6/04/2020
6	Crear de Catalogo de Servicio.	2	13/04/2020
7	Clasificar lista de peticiones	2	20/04/2020
8	Crear política de procedimiento (Obsolescencia, Comité de Cambio y Actualizaciones)	3	27/04/2020
9	Presentación al grupo directivo	3	4/05/2020
10	Lanzar a producción	3	11/05/2020

La Figura 2 muestra la duración global de días en cada fase.



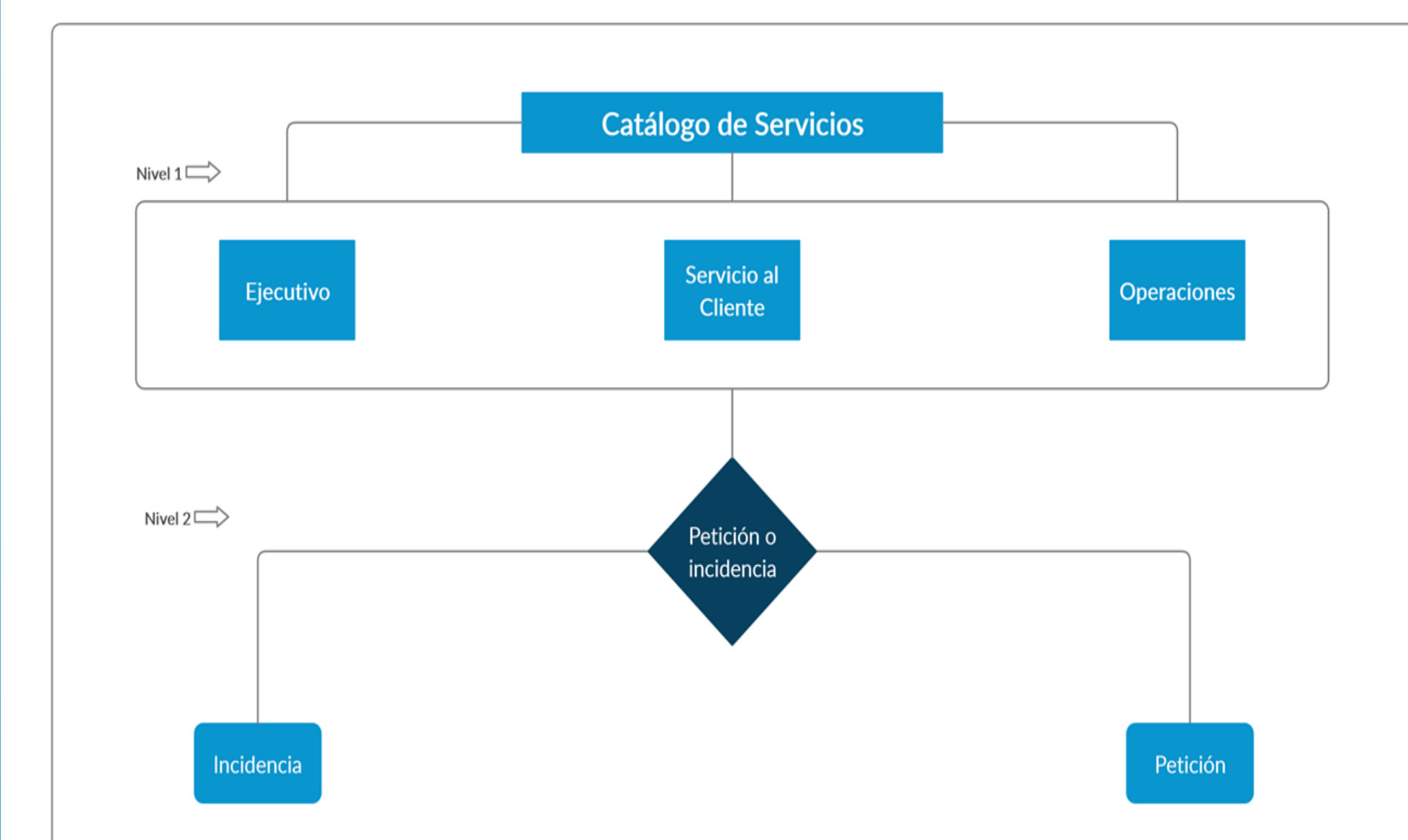
## Resultados

La Fase 1 mostró como resultados la deficiencia de recopilación de datos del inventario: 95% de los equipos están obsoletos. SPR tiene serias deficiencias en su política de procesos de gestión de cambios. En esta no hay controles establecidos ni reglas específicas que indique como deben operar sus cambios en la plataforma tecnológica de la empresa.

Las mejoras y beneficio otorgado de la Fase 1 establecen actualización del inventario de activos, identificación de obsolescencia de equipos, centralización de peticiones de servicio ofreciendo como alternativa las herramientas (Cherwell o Service Desk Plus).

La Fase 2 identifica la necesidad de un catálogo de servicio que comprenda las necesidades del cliente. Actualmente no existe, por lo tanto la inclusión de dicho catálogo ayuda al departamento tecnológico a tener un mayor control de las peticiones que puede realizar los clientes. El catálogo se califica en dos tipos de solicitudes por cada área (petición o incidencia).

La Figura 2 indica cómo se clasifican las solicitudes en los departamentos de Ejecutivo, Servicio al Cliente y Operación. El Departamento Tecnológico no se considera en el diseño dado que ofrecen el servicio a los demás departamentos.



La Fase 3 comprende que se establezca un proceso de aprobación de cambio junto a la formación de un equipo que maneje estas aprobaciones. Este grupo, llamado directiva de cambios y conocido en inglés como el Change Advisory Board (CAB), es el responsable de velar por la alta disponibilidad de los servicios tecnológicos de la empresa. El CAB debe tener reuniones por lo menos de una vez por semana. Durante esa reunión analizarán el impacto de los cambios presentados y asumirán los riesgos que conlleven dichas implementaciones. El beneficio obtenido es que se establece una cultura de manejo de cambio la cual vela la alta disponibilidad de los servicios tecnológicos de los sistemas tecnológicos.

## Conclusión

Los objetivos del proyecto comprenden mejorar la experiencia del servicio de los clientes internos de la empresa SPR. La clasificación CMS dada a SPR 4.5 a 4.0 estrella está directamente relacionada a la decadencia de los servicios tecnológicos de la empresa. Esta no estaba siendo altamente competitiva con los avances alcanzados por la competencia. Curiosamente, el mismo año que SPR redujo su clasificación, su competencia directa alcanzó 4.5 estrellas. Ese año la competencia había hecho unas mejoras significativas y les brindó unos resultados positivos para la empresa de la competencia. Por tal razón, SPR necesita mejorar su operación interna para que su operación externa fluya con mayor alcance.

La empresa necesita reinvertirse y aplicar las metodologías que estén orientadas al mejoramiento del servicio. Eventualmente la empresa podría aplicar las metodologías a su línea de proveedores y de esta forma seguir maximizando la calidad del servicio. De las próximas metodologías que podrían aplicar para el continuo mejoramiento de sus procesos sería la cultura de Lean Six Sigmas. Lean Six Sigmas podría añadir grandes beneficios a los métodos explicados por ITIL. La combinación de ambas traería grandes beneficios debido a la versatilidad de mejoras de proceso de Lean Six Sigmas. La empresa SPR, con los cambios obtenidos al aplicar la metodología del proyecto, se encuentran en una mejor posición que antes. Dada las actividades la empresa llegará obtener las 4.5 estrellas para la próxima evolución de CMS.

## Bibliografías

- Cárdenas, M., Constanza, Y., Bautista, R., & Willmer, D. (27 de mayo de 2009). *Fundación Universitaria Católica del Norte Medellín, Colombia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194215432010.pdf>
- ConexionEsan. (01 de febrero de 2019). *Estrategias para optimizar los servicios de TI*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/02/estrategias-para-optimizar-los-servicios-de-ti/>
- Guedez, A. (10 de agosto de 2018). *10 Reglas de oro para potenciar tu servicio al cliente con tu mesa de ayuda*. Obtenido de <https://www.gb-advisors.com/es/10-reglas-de-oro-para-potenciar-el-servicio-al-cliente/>
- Herrero, M. J. (6 de noviembre de 2012). *Caso de éxito de RSE: IBM*. Obtenido de <https://www.expoknews.com/caso-de-exito-de-rse-ibm/>
- IBM. (1980). *A Management System for the Information Business*. NJ: IBM