

# PROJECT STATUS REPORT

01/01/2020 - 06/30/2020

## SECTION 1: PROJECT SUMMARY

**Operation number:** CR-T1197

**Suboperation number:** ATN/OC-17120-CR

**Project Name:** Technology to Improve Health Care in Central America

**Purpose:** ASEMBIS mejora y expande la atención sanitaria mediante la incorporación de inno

**Country admin**

COSTA RICA

**Country beneficiary:**

COSTA RICA

**Group:**

C

**SubGroup:**

**Executing Agency:** Asociacion De Servicios Medicos Para El Bien Social

**Team Leader:** WILLIAME

**Project cycle:**

Report Date: 2020 - 07 - 01

Approval Date: 2018 - 11 - 29

Signature Date: 2019 - 03 - 22

First disbursement date: 2019 - 07 - 17

Original Execution End Date: 2022 - 03 - 22

Current Execution End Date: 2022 - 03 - 22

Original Last Disbursement Date: 2022 - 09 - 22

Last Current Disbursement date: 2022 - 09 - 22

## SECTION 2: PERFORMANCE

Project's performance summary since the beginning

En el proceso de desarrollo de líderes se ha hecho una fuerte inversión utilizando la metodología de Franklin Covey. Respecto a la parte tecnológica se realizaron los diagnósticos respectivos en capacidades tecnológicas (Inteligencia de negocios, Inteligencia artificial, Chatbots, Telemedicina, Ciberseguridad, etc.), así como de las plataforma de RRHH y Finanzas. Con base en estos diagnósticos se ha desarrollado un portafolio de proyecto como: mejoras en la agenda digital (de amplio uso durante la pandemia para recordar, confirmar y enviar la carta para evitar la restricción vehicular sanitaria por ese medio de forma masiva y automática), whatsapp como medio de confirmación de citas, de igual forma expandiendo la cobertura de expediente electrónico en especialidades médicas y trabajo social; implementación de servicios cloud para el manejo de la planilla, capital humano y control de asistencia totalmente automatizado. Estos proyectos han mejorado la productividad. Para la central de llamadas, se implementó un sistema de monitoreo anexo a la plataforma Cisco de última generación que mide y genera todo tipo de reportería en llamadas entrantes y salientes y que genera mucha información de la eficiencia de proceso para toma de decisiones, es en tiempo real y en la web Respecto a la planta de producción para mayo 2019 se realizó la compra de los equipos y para abril de 2020 llegaron a la planta de producción en construcción. En octubre de 2019 había iniciado la construcción del edificio del nuevo laboratorio que debe ser entregado en septiembre 2020, inicialmente estaba planeado su finalización para marzo 2020, sin embargo, la pandemia afectó el cronograma. Los equipos de producción ya están en sitio más queda el tema de su instalación que se ha visto afectada debido a que los técnicos por parte de los fabricantes vienen de otros países y se ha imposibilitado su llegada al país por el cierre de fronteras. En este momento no hay una fecha definida de instalación y puesta en marcha de los equipos de producción hasta resolver este tema.

Supervision Team Leader comments

Los procesos de transformación digital ya muestran sus primeros resultado, y han contribuido a mejorar la gestión durante la pandemia.

Project's performance summary in the last 6 months

Para este 2020 en sus últimos 6 meses, dentro de sus logros es la llegada de los equipos de producción al sitio final y prácticamente finalización del edificio que albergará el laboratorio, la realización de las convocatorias de innovación abierta que se lanzaron en enero 2020 (3 retos) con comunicados en prensa, redes sociales, bases de datos, etc y que en este momento se encuentra en una fase de desarrollo, acompañamiento y mentoría con los finalistas, quedando pendiente la etapa de presentación y selección final del ganador en cada reto. Dentro del punto de vista tecnológico se han realizado mejoras en la forma de confirmar las citas por medio de correo electrónico y whatsapp, implementación de los expedientes de oftalmología, audiología, especialidades médicas y trabajo social (además de los ya existentes en optometría y medicina general), respaldo de bases de datos y servidores en la nube, nuevo sistema antivirus para la compañía con inteligencia artificial y en la web Sophos, implementación del nuevo sistema de capital humano, software de monitoreo de la central de llamadas, servicios de reportería en PowerBI. Una situación que se ha dado es que en a finales de marzo, principios de abril 2020 ASEMBIS sufrió fuertemente la caída de ingresos de hasta un promedio mensual del 80% debido a la pandemia y restricción sanitaria, esto fue mejorando paulatinamente en los meses siguientes hasta estabilizarse ya para el mes de julio 2020, sin embargo en paralelo con esto se ha visto una tendencia importante, a raíz de la priorización de la atención de la pandemia por parte de las clínicas o hospitales de la CCSS, se ha generado un nuevo flujo de clientes que prefieren buscar atención en médica en las clínicas de ASEMBIS. De igual forma a pesar de este impacto que la pandemia ha provocado en ASEMBIS y a nivel mundial, no ha detenido sus planes y crecimiento previsto, para febrero del 2020 se abrió la nueva sucursal de óptica en San Pedro, para abril 2020 abrió su 2da franquicia en San Ramón agregando a la 1er franquicia de La Merced, para junio 2020 se realizó la apertura de su 3er franquicia en Grecia; para mayo abrió su 6ta óptica en alianza con Tiendas Monge, agregándose a las ya existentes (El Roble, Nicoya, Jaco, Turrialba y Nicoya) y para septiembre 2020, tiene previsto abrir una óptica adicional en Guadalupe centro, y la ampliación de su clínica en Pérez Zeledón, se espera que para finales de octubre, inicios de noviembre la nueva planta de producción esté en funcionamiento.

Supervision Team Leader comments

La pandemia ha afectado los plazos previstos para la entrada en operación del nuevo laboratorio.

## SECTION 3: INDICATORS AND MILESTONES

C1 : Innovación para la gestión de impacto y la mejora de la calidad de atención del		Weight	10%	Qualification High Satisfactory		
Indicators		Baseline	Planned	Achieved	Status	
I1	Tasa promedio mensual de eficiencia de uso de planta en las sucursales y franquicias (Consultorios ocupados/ consultorios disponibles)	85	95 ( 2023 - 07 - 22)	109 ( 2020 - 07 - 29)	Finished	
I2	Nuevos líderes formados en la Junta Directiva, sobre nuevos líderes formados en total. Acumulado.	0	10 ( 2023 - 07 - 22)	21 ( 2020 - 08 - 05)	Finished	
C2 : Transformación tecnológica		Weight	30%	Qualification Satisfactory		
Indicators		Baseline	Planned	Achieved	Status	
I1	Porcentaje de pacientes con expediente electrónico completo	5	100 ( 2023 - 07 - 22)	38 ( 2020 - 07 - 29)	In progress	
I2	Tiempo de entrega promedio de lentes (desde la solicitud hasta la entrega)	5	2 ( 2023 - 07 - 22)	8 ( 2020 - 08 - 05)	In progress	
I3	Porcentaje de atenciones en Giras bajo soporte de sistemas digitales	0	100 ( 2023 - 03 - 29)		In progress	
I4	Porcentaje de pacientes de Asembis que acceden a los servicios por primera vez bajo los sistemas de telemedicina y agenda inteligente	0	35 ( 2023 - 07 - 22)		In progress	
I5	Reducción del gasto energético y de agua	0	25 ( 2023 - 07 - 22)		In progress	
C3 : Financiamiento Reembolsable – Inversión en nueva planta de lentes digital		Weight	60%	Qualification Satisfactory		
Indicators		Baseline	Planned	Achieved	Status	
I1	Crecimiento acumulado de la producción de lentes, considerando la capacidad de producción a un solo turno.	0	40 ( 2023 - 07 - 22)	19 ( 2020 - 07 - 29)	In progress	
I2	Calidad de las lentes producidas medida en la precisión promedio de las dioptrías de la producción anual (entre 100)	12	1 ( 2023 - 03 - 29)		In progress	
I3	Tasa anual de reproceso de lentes por errores en producción	8	3 ( 2023 - 07 - 22)	10 ( 2020 - 08 - 03)	In progress	
I4	Ratio de rotación de inventario de lentes anual. (costo ventas óptica anual / inventario bases promedio anual), num. veces.	19	35 ( 2023 - 07 - 22)	12 ( 2020 - 08 - 03)	In progress	
I5	Volumen de ventas a clientes externos nacionales e internacionales, en unidades anuales de lentes.	0	8000 ( 2023 - 07 - 22)		In progress	
Milestones		Planned Value	Achieved Value	Due Date	Achieved Date	Status
Condiciones previas		1	1	2019 - 09 - 18	2019 - 10 - 15	Achieved
Análisis de Brechas Tecnológicas		1	3	2019 - 12 - 21	2020 - 01 - 17	Achieved
Primera Convocatoria Innovación Abierta		1	1	2020 - 03 - 21	2020 - 03 - 08	Achieved
Nuevo Laboratorio de Lentes Funcionando		1	0	2020 - 12 - 19		Pending
Implementación Solución de Inteligencia de Negocios		1	0	2021 - 03 - 22		Pending
Estudio de Caso		1	0	2021 - 09 - 20		Pending
Plan de Sostenibilidad - Cierre		1	0	2022 - 01 - 31		Pending

## CRITICAL FACTS THAT HAVE AFFECTED PROJECT'S PERFORMANCE

### Others, Which?

La pandemia ha afectado los plazos de desarrollo del proyecto. El nuevo labotarotorio no ha podido entrar en operación ante la imposibilidad de instalar el equipo por el cierre de fronteras. Los procesos de innovación abierta han sido retrasados dado que se han tenido que atender otras prioridades.

## SECTION 4: RISKS

	Impact Area	Severity	Prob.	Date	Responsible	Mitigation action
<b>Riesgo cambiario. ASEMBIS asumirá el riesgo cambiario porque la deuda del Banco</b>	Financiamiento Reembolsable – Inversión en nueva planta de lentes digital	(2) Low	Low 40%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	(i) Para mitigar este riesgo se ha fijado una tasa de interés competitiva en dólares con objeto de compensar las fluctuaciones cambiarias del colón costarricense frente al dólar americano; (ii) se incorpora una condición financiera para el desembolso y a cumplir durante la vida del préstamo por el que ASEMBIS realizará una provisión y reserva cambiaria en dólares de hasta USD120.000 disponibles semestralmente para tener un colchón para absorber parte de las posibles fluctuaciones del dólar frente al colón; y (iii) ASEMBIS realiza una revisión semi anual de precios de sus productos, con la cual puede reducir desfases entre su costo de adquisición y costo de venta debido a variaciones del tipo de cambio.

<b>Riesgo de adaptación tecnológica: Es posible que la incorporación de varias nue</b>	Final Outcome, Intermediary Outcome	(3) Medium	Medium 60%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	ASEMBIS prevé llevar a cabo una campaña interna de comunicación a todo el personal, para asegurar que todos estén informados sobre los cambios y mejoras que se darán en la empresa. Asimismo, las adquisiciones e instalaciones de nuevas tecnologías vendrán acompañadas por programas de capacitación y entrenamiento a todo el personal que las utilice, las cuales ayudarán con la asimilación de ellas en el trabajo diario.
<b>Riesgo de mercado en términos de un incremento en la competencia de otros provee</b>	Final Outcome, Intermediary Outcome	(2) Low	Low 40%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	La estrategia de ASEMBIS se centra en la adaptación continua mediante la expansión, en la actualización tecnológica y en la mejora del servicio al cliente, para lograr mayor penetración del mercado, fidelidad de sus clientes y competitividad en precios. Tanto el préstamo y la cooperación técnica propuestos en el presente proyecto le permitirán consolidar su liderazgo en la provisión de servicios de alta calidad, de manera eficiente y con precios accesibles a su clientela meta: poblaciones vulnerables y la base de la pirámide. Al vender y atender en volumen, le permite mantener precios más bajos que la competencia. Por la calidad de atención, los pacientes regresan.
<b>Riesgo de persona clave: La Presidenta y fundadora de ASEMBIS (Rebeca Villalobos</b>	Final Outcome, Intermediary Outcome	(2) Low	Very Low 20%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	(i) El actual Director General (Edwin Contreras) cuenta con más de 15 años de experiencia en ASEMBIS, habiendo asumido la dirección después de laborar varios años en otros puestos en ASEMBIS. Su experiencia y amplios conocimientos de todos los detalles de la empresa le permitirían asumir adecuadamente las funciones de liderazgo si la presidenta no ya no estuviera en ASEMBIS. (ii) ASEMBIS realiza permanentemente programas de capacitación en liderazgo de los miembros de su Junta Directiva, equipo gerencial y puestos claves de la empresa, con lo cual las capacidades y el empoderamiento de su personal están en constante mejora.
<b>Riesgo de accesibilidad a proveedores externos</b>	Final Outcome, Intermediary Outcome, Financiamiento Reembolsable – Inversión en nueva planta de lentes digital, Innovación para la gestión de impacto y la mejora de la calidad de atención del, Transformación tecnológica	(4) High	High 80%	2020 - 09 - 05	Project Coordinator	Utilizar todas las estrategias, procesos y métodos que hay alcance a nivel mundial y tecnológicos para que los mismos puedan ser locales, servicios o accesos vía remota, o auto suplirse.
<b>Riesgo de crisis sanitaria o económica nacional y mundial.</b>	Final Outcome, Intermediary Outcome, Financiamiento Reembolsable – Inversión en nueva planta de lentes digital, Innovación para la gestión de impacto y la mejora de la calidad de atención del, Transformación tecnológica	(4) High	High 80%	2020 - 09 - 05	Project Coordinator	Implementaciones de soluciones paulatinas que tengan impacto directo y de corto alcance en atención al paciente, remota, de acceso web, de bajo costo y aumente la eficiencia en la operación y sea altamente flexibles y medibles.

**TOTAL RISKS QUANTITY: 6 IN EFFECT RISKS: 6 NOT IN EFFECT RISKS: 0 MITIGATED RISKS: 0**

## SECTION 5: SUSTAINABILITY

**Indicate likelihood of project sustainability after project completion:**  
HP

Justification

A pesar de los atrasos la situación de ASEMBIS sigue siendo de liderazgo en su segmento, cuentan con los recursos para para implementar el nuevo laboratorio en el corto plazo , así como las mejoras tecnológicas pendientes.

## ASPECTS THAT PUT THE PROJECT SUSTAINABILITY AT RISK

*[There were no aspects reported during this period]*

### Actions related to sustainability which have been implemented in the project:

Este 2020 a consecuencia de la pandemia la construcción del laboratorio se ha visto desacelerada, sin embargo se han realizado negociaciones de pago al contratista y a los proveedores en general, esto con el fin de que la misma no se detenga en su totalidad, si es evidente un atraso en las fechas planeadas, pero por ejemplo las medidas de restricción por parte del gobierno por ejemplo en cierre de fronteras no ha permitido la instalación de los nuevos equipos de producción por parte del personal técnico de los proveedores tecnológicos, posponiendo la fecha de entrada en operación del nuevo laboratorio como tal.

## SECTION 6: PRACTICAL LESSONS

	Relative to	Author	Date
Diagnósticos generados, han sido una buena experiencia e insumo para generar criterio, un punto de comparación, observaciones y/o recomendaciones y así poder tomar las mejores decisiones de adquisición, opciones en el mercadeo, tiempos, costo y momento de implementación.	Management	Coordinador de proyecto	2020 - 01 - 30
La pandemia ha venido a cambiar nuestra forma de planear y ejecutar proyectos, tener la capacidad de flexibilizar y cambiar rápidamente las técnicas y procesos de ejecución de un proyecto ha sido una experiencia importante y que nos lleva a adaptarnos rápidamente a los hechos actuales, el cambio es fuerte.	Implementation	Coordinador de proyecto	2020 - 09 - 05
La pandemia a dinamizado la forma de tener contacto y atraer pacientes, se ha evidenciado que falta más tecnología con la cuál podamos tener una acercamiento digital con las personas en ambas direcciones, ágil, flexible, medible, con acceso remoto para colaboradores, acceso web general para los sistemas internos, teletrabajo en general y en donde se pueda, se deben romper ciertos paradigmas que por muchos años se han usado, pero con la nueva normalidad ya no son efectivos y con esto romper igual algunas formas de hacer las cosas. Debemos trabajar más en hacer conciencia en la versatilidad e impacto positivo, así como resultados y eficiencia del teletrabajo.	Sustainability	Coordinador de proyecto	2020 - 09 - 05
En general Asembis debe trabajar fuerte para que de manera integral directa e indirectamente tenga más presencia digital y remota en todas sus operaciones, ya sea hacia el cliente de forma explícita y hacia lo interno en su funciones en general, se ha evidenciado que hay carencias y ayudaría enormemente a procesos de flexibilidad, controles y accesibilidad, disminuyendo costos, aumenta la eficiencia, información en tiempo y para toma de decisiones. El acceso a indicadores de ventas en tiempo real con power bi, ayuda a que se tomen acciones en el momento y no al final de mes, esto se debe potencializar aún más.	Sustainability	Coordinador de proyecto	2020 - 09 - 05
La emergencia sanitaria le ha permitido a ASEMBIS captar nuevos clientes, usuarios de la CCSS han decidido explorar nuevos proveedores de servicios de salud ante la saturación de los servicios médicos por el COVID.	Implementation	William Ernest	2020 - 10 - 20