



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Diseño e implementación de un sistema de gestión por procesos para el
Departamento Administrativo-Financiero de KPF Compañía de
Medicina Pre pagada S.A, Año 2015.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Poveda Flor, Irma Karina

DIRECTORA: Chamba Rueda, Laura Magali, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2016

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster.

Mg. Laura Chamba Rueda

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: “Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión por Procesos para el Departamento Administrativo-Financiero de KPF Compañía de Medicina Pre pagada S.A Año 2015” realizado Irma Karina Poveda Flor; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, julio del 2016

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Poveda Flor Irma Karina declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión por Procesos para el Departamento Administrativo-Financiero de KPF Compañía de Medicina Pre pagada S.A Año 2015, de la Titulación de Ingeniería en administración de empresas, siendo Chamba Rueda, Laura Magali, Mg directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.).....

Autor: Poveda Flor Irma Karina

CI 0201119138

DEDICATORIA

A mis padres.

AGRADECIMIENTO

A DIOS.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1.....	5
ANTECEDENTES Y DIAGNÓSTICO DE LA COMPAÑÍA	5
1.1. Antecedentes generales, constitución de la compañía y grupo financiero	6
1.1.1. Grupo financiero.....	6
1.1.2. Compañía local.....	6
1.2. Misión, visión, principios, valores y filosofía de la compañía.....	9
1.2.1. Misión – Visión.....	9
1.2.2. Principios.....	9
1.2.3. Valores.....	9
1.2.4. Filosofía.....	9
1.3. Estructura organizativa del grupo económico	10
1.3.1. Diagrama del Grupo Económico.....	12
1.4. Productos y servicios del grupo KPF	13

1.4.1.	Productos.....	13
1.4.2.	Servicios.	14
1.4.2.1.	Servicio V.I.P. atención especializada.....	15
1.4.2.2.	Servicio de consultoría médica (segunda opinión médica).....	16
1.5.	Análisis general del sistema de medicina prepagada en el Ecuador	16
1.6.	Diagnóstico y estructura del departamento administrativo-financiero.....	17
1.7.	Planteamiento del problema actual	18
1.8.	Justificación.....	20
1.9.	Objetivos	20
1.9.1.	Objetivo general.	20
1.9.2.	Objetivos específicos.....	20
1.10.	Hipótesis.....	21
CAPÍTULO 2.....		22
MARCO REFERENCIAL – GESTIÓN DE PROCESOS		22
2.1.	Gestión.....	23
2.1.1.	Sistema.....	23
2.1.2.	Proceso.....	23
2.1.3.	Macroproceso, proceso y subprocesos.	24
2.1.4.	Diferencia entre proceso y procedimiento.	25
2.1.5.	Mapa de procesos.	27
2.1.6.	Clasificación de los procesos.....	29
2.1.7.	Principios de la Gestión por procesos.	31
2.1.8.	Los elementos de un proceso.	32
2.1.8.1.	Finalidad.....	32
2.1.8.2.	Requerimientos del cliente.....	32
2.1.8.3.	Un input (entradas).	32
2.1.8.4.	La secuencia de actividades.....	32
2.1.8.5.	Un output (salida).....	32

2.1.9.	Factores de un proceso.....	33
2.1.9.1.	Recursos.	33
2.1.9.2.	Responsables o propietarios.	33
2.1.9.3.	Indicadores.....	33
2.1.9.4.	Clientes.....	34
2.1.9.5.	Medio ambiente.....	34
2.1.10.	Documentación de procesos.	34
2.1.11.	Reglas para diagramar.	36
2.1.11.1.	El título.....	36
2.1.11.2.	Contenido.	36
2.1.11.3.	Numeración.	37
2.1.11.4.	Presentación.	37
2.1.12.	Diagrama SIPOC.	37
2.1.12.1.	Pasos para elaborar un Diagrama SIPOC.	38
2.1.13.	El proceso de satisfacción del cliente	38
2.2.	Medición y seguimiento de procesos	39
2.2.1.	Auditoría interna.	39
2.2.2.	Revisión.	40
2.2.3.	Autoevaluación.	40
2.2.4.	El cuadro de mando del proceso.	40
2.2.5.	Indicadores de gestión.	41
2.2.5.1.	Tipos de indicadores.....	43
2.3.	Conceptos generales referentes a objeto de la investigación	45
2.3.1.	Medicina Pre-pagada.	45
2.3.2.	Aseguradora.	46
2.3.3.	Contratos de medicina pre-pagada.....	46
2.3.3.1.	Introducción a la mejora continua.....	46
2.3.4.	Ciclo Deming o (PDCA) ciclo planificar, hacer, verificar y actuar.....	48

2.3.4.1. Etapas del ciclo PDCA de Mejora Continua	48
2.4. Metodología para la mejora de procesos	49
2.5. Pasos para la gestión de procesos.	50
2.6. Control de los procesos	51
CAPÍTULO III.....	53
METODOLOGÍA.....	53
3.1. Tipo de estudio	54
3.2. Métodos y procedimientos.....	54
3.3. Técnicas de levantamiento de la información	54
3.4. Tratamiento de la información	55
3.5. Metodología para el diseño e implementación de un sistema de gestión en procesos.....	55
3.5.1. Identificación de los procesos de la organización.	56
3.5.2. Descripción de los procesos.	57
3.5.3. Seguimiento y medición de los procesos.....	60
3.5.4. Mejora de los procesos	61
3.6. Levantamiento de la información para los procesos en la compañía.	61
CAPÍTULO IV	63
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	63
4.1. Identificación y secuencia de los procesos	64
4.2. Diseño del mapa de procesos	65
4.3. Descripción de los procesos.....	65
4.4. Alcance de la descripción de procesos	65
4.4.1. Procesos operativos.....	66
4.4.2. Macro procesos de apoyo.....	66
4.4.3. Macro procesos estratégicos.	67
4.5. Fichas y diagramas para la caracterización de los macro procesos.....	68

4.6. Fichas para la caracterización de los sub-procesos del Departamento Administrativo Financiero.	70
4.7. Seguimiento y medición de los procesos	86
4.8. Análisis de mejora de los procesos	89
CONCLUSIONES.....	92
RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA.....	95
ANEXOS.....	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clientes individuales y corporativos.....	14
Tabla 2 Algunos símbolos para diagramar	36
Tabla 3 Procesos operativos.....	66
Tabla 4 Macro procesos de apoyo.....	67
Tabla 5 Macro procesos estratégicos	68
Tabla 6 Indicadores del Departamento Administrativo Financiero, que incluyen solo Macroprocesos de apoyo y estratégicos.	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura organizacional de la compañía al 31 de diciembre del 2015	7
Figura 2 Diagrama del grupo.....	13
Figura 3 Estructura organizacional del departamento	18
Figura 4 Estructura por Procesos	24
Figura 5 Ejemplo de mapa de procesos	27
Figura 6 Clasificación de los procesos	29
Figura 7 Etapas del ciclo PDCA de Mejora Continua.....	48
Figura 8 Macroproceso del SGC de KPF compañía de medicina prepagada.....	64
Figura 9 Mapa de procesos de la compañía	65
Figura 10 Macro procesos de apoyo.....	69
Figura 11 Macro Procesos Estratégicos	70

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de tesis tiene el propósito de implementar el sistema de gestión por procesos en KPF Compañía de Seguros S.A, en la ciudad de Quito, para que este sistema se convierta en la base operativa y estructural de la organización y se mejore el servicio que presta actualmente.

Para lograr tal propósito se toma como medio de organización el levantamiento de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo para desarrollar los productos que ofrece la compañía. La elaboración de estos procesos permite que conozcan claramente esta información tanto gerentes como responsables del mismo, para que logren desarrollar sus actividades sin necesidad de consultar cada paso a realizarse.

Finalmente se establecen indicadores para que posteriormente se pueda realizar un análisis y plantear un plan de mejora que incrementará la satisfacción del cliente.

PALABRAS CLAVE: Diseño, gestión, procesos, organización.

ABSTRACT

This thesis project to implement the management system processes KPF Insurance Company S.A. In the city of Quito, for this system operational and structural basis of the organization becomes.

To achieve this purpose is taken as a means of organizing the removal of strategic, operational processes and support to develop the products offered by the company The development of these processes allows clearly aware of this information both managers and responsible for it, to achieve develop their activities without consulting each step performed.

Finally indicators that allow analysis of activities to further increase an improvement plan to increase customer satisfaction established.

KEYWORDS: Design, management, processes, diagnostic.

INTRODUCCIÓN

La elaboración e investigación del presente proyecto de tesis, consiste en realizar la implementación y diseño de la gestión por procesos para la KPF Compañía de Seguros.

En el desarrollo de este proyecto se solicitó el apoyo de la gerencia y la información de todos los empleados responsables de las tareas y acciones del departamento de estudio.

Inicialmente se realizó el diagnóstico general de la compañía. En el capítulo 2 se realizó la investigación teórica sobre gestión de procesos, conceptos generales, medición y seguimiento.

Posteriormente en el capítulo 3, se describió la metodología a utilizarse que consiste en: identificación, descripción, seguimiento, medición y mejora de los procesos. Adicionalmente, se describe el levantamiento de los macroprocesos, que indican de manera general la interacción de las funciones de la institución y el aporte para lograr objetivos, además se graficó el mapa de los procesos para obtener una perspectiva global y la interrelación que hay entre ellos.

En el último capítulo se levantó, diseñó e implementó la gestión por procesos para lo cual se elaboró plan de trabajo organizado, iniciando con la identificación y secuencia de los procesos, diseño del mapa y descripción de los mismos.

La importancia de realizar este proyecto es que el modelo de gestión por procesos se convierta en la base operativa y estructural de la organización.

La compañía tenía una organización departamental, y el mayor problema era la inexistencia de procesos formales, con la ayuda de esta investigación se logró dar inicio al levantamiento de procesos como respuesta al problema.

Dentro de los objetivos planteados se definieron y levantaron los procesos del departamento administrativo financiero, se realizaron y aprobaron los flujogramas de procesos, finalmente se propuso un sistema de gestión por procesos aplicable al departamento de estudio.

Para el desarrollo de este proyecto la compañía entregó la información necesaria que permitió la construcción adecuada de los macroprocesos y procesos.

La metodología utilizada fue la descrita en la “Guía para una gestión por procesos” emitida por el centro Andaluz para la excelencia de la gestión por procesos, esta metodología toma los principios básicos de los modelos de gestión de la Norma ISO 9000:2000.

CAPÍTULO 1
ANTECEDENTES Y DIAGNÓSTICO DE LA COMPAÑÍA

1.1. Antecedentes generales, constitución de la compañía y grupo financiero

1.1.1. Grupo financiero.

La compañía forma parte de un grupo financiero fundado en el año 1973 (en adelante se denominará Grupo KPF) el mismo que tiene su sede o casa matriz en Coral Gables, Florida, Estados Unidos.

Para mantenerse al ritmo del desarrollo económico, en el año 1997 las compañías del Grupo KPF fueron integradas en una sola corporación que consolida información financiera para formar el grupo financiero más sólido y reconocido por los clientes, proveedores y organismos de control a nivel mundial.

El Grupo KPF se especializa en la provisión de seguros de salud, seguros de vida y otros servicios financieros para clientes individuales y corporativos. Actualmente, mantiene operaciones en Estados Unidos, Venezuela, Ecuador, República Dominicana, Guatemala, Costa Rica y las Islas Caimán.

En el año 2013, la revista “Hispanic Business” incluyó a Grupo KPF dentro de las 500 compañías más importantes en los Estados Unidos y con la relevancia de que sus dueños son hispanos.

1.1.2. Compañía local.

KPF Compañía de Medicina Prepagada S.A, fue constituida en el Ecuador e inscrita en el Registro Mercantil del cantón Quito el 11 de marzo de 2004.

KPF tiene como objeto social el financiamiento a terceros de servicios de salud y medicina en los términos previstos por la ley para la prestación de servicios de salud y medicina prepagada.

Los negocios de KPF están dirigidos exclusivamente a otorgar prestaciones de salud a través de mecanismos de medicina prepagada.

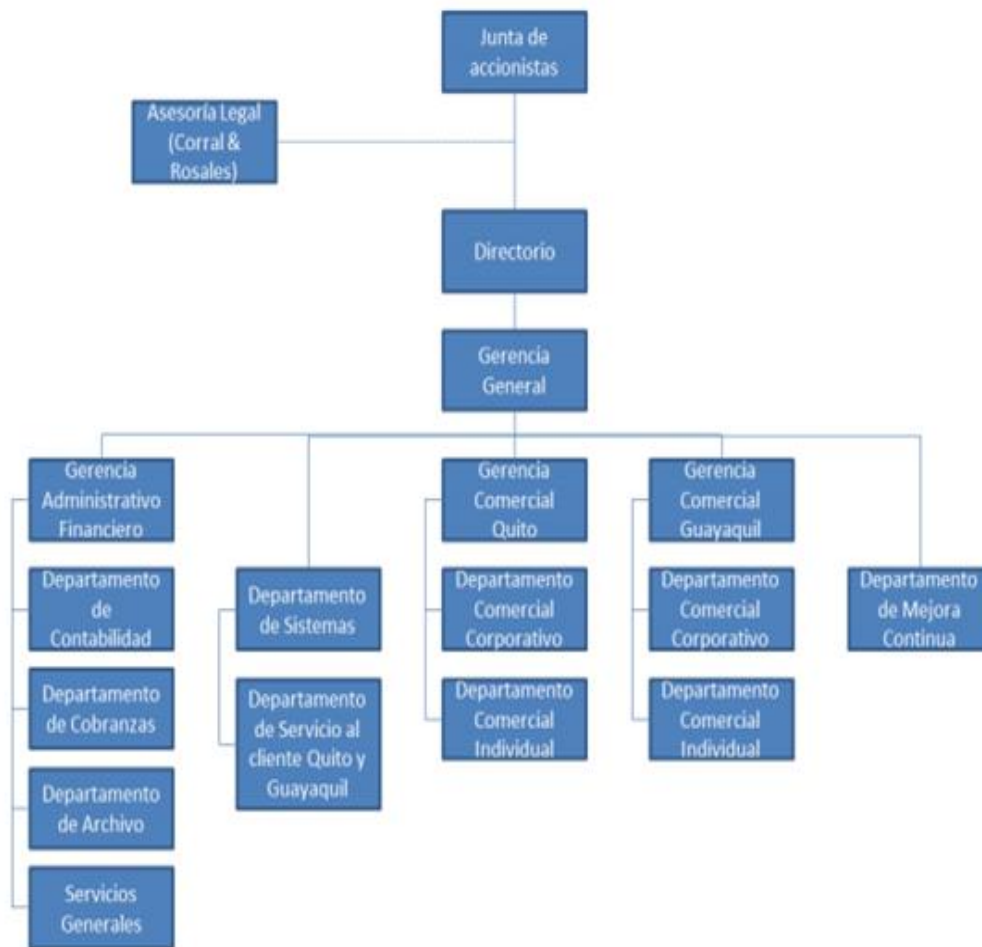


Figura 1 Estructura organizacional de la compañía al 31 de diciembre del 2015

Fuente: Gerencia Administrativa
Elaborado por: Karina Poveda

La estructura organizacional de la compañía objeto de este estudio llamada KPF al 31 de diciembre del 2015 es como se muestra en el gráfico.

- Junta de accionistas: Está conformada por los dueños o accionistas de la compañía que se encuentran físicamente en Miami estado de Florida en los Estados Unidos de Norteamérica.
- Asesoría legal: Es a través un estudio jurídico nacional reconocido, que representa en el Ecuador a los accionistas en todos los temas legales, laborales y tributarios.

- Directorio: Son 5 personas con conocimientos técnicos sobre el ramo de asistencia médica que es informa y asesora sobre temas y decisiones importantes para la compañía. El directorio es un equipo especializado conocedor de todas las decisiones financieras, económicas y comerciales de la compañía.
- Gerencia general: Es el administrador y representante legal, responsable del desarrollo, crecimiento y reconocimiento de la compañía en el Ecuador. Adicionalmente, es responsable por los resultados financieros de la compañía y reporta a los accionistas y a la casa matriz en Miami.
- Gerencia Administrativa–financiera: Está conformada por 3 departamentos el contable, cobranzas y recursos humanos y dentro de recursos humanos están las personas de servicios generales y archivo.
- Gerencia comercial Quito y Guayaquil: Son los encargados de mantener la relación comercial con los brokers quienes son los socios estratégicos o intermediarios que atraen a los clientes (consumidores finales) de medicina prepagada. El área comercial se encuentra dividida en 2 grupos que son: seguros corporativos y seguros individuales.
- Departamento de sistemas: Da soporte a todos los departamentos de la compañía con mantenimiento y soporte de los sistemas que sirven para la administración de los contratos de medicina prepagada, sistemas de administración de reclamos y sistema contable.
- Departamento de mejora continua: Se ha creado con dos personas dentro de sus objetivos están iniciar el proyecto de relevamiento de los procesos y cambiar a una administración por gestión de procesos y ya no por departamentos o áreas en toda la compañía. Las funciones que ha realizado hasta la actualidad es la descripción muy general de los procesos.

1.2. Misión, visión, principios, valores y filosofía de la compañía

1.2.1. Misión – Visión.

De acuerdo a la información otorgada por la compañía, la misión y visión se basan en los referentes de mercado, creadores de valor.

La misión de esta compañía es garantizar a nuestros clientes la seguridad y el bienestar de los suyos, respaldados con una amplia red de proveedores con el apoyo oportuno y eficaz de un personal altamente comprometido e identificado con las necesidades de nuestros afiliados. La visión es ser la opción preferida a la hora de pensar en su plan.

1.2.2. Principios.

- Pronto y bien
- Aprendizaje y crecimiento
- Con ganas y en equipo

1.2.3. Valores.

- Transparencia
- Eficiencia
- Desarrollo
- Entrega

1.2.4. Filosofía.

El Grupo KPF tiene como filosofía el servir a hombres y mujeres de negocios y contribuir a la protección y crecimiento financiero de sus clientes.

A medida que logra un mayor crecimiento en el mercado, el grupo diseña planes y mejora los beneficios en los planes ya existentes. Como parte del proceso de diseño, el grupo busca establecer contactos con redes de hospitales y médicos.

Para mantener su nivel de liderazgo como proveedor de servicios especializados, el Grupo KPF analiza continuamente los requerimientos de sus potenciales clientes (ejecutivos y profesionales modernos), para así poder satisfacer los mismos y sus necesidades específicas, manteniéndose al tanto de los cambios e innovaciones de la comunidad financiera internacional, el grupo KPF ha logrado continuar satisfaciendo las necesidades particulares de sus clientes internacionales y mantener su posición de liderazgo.

Durante toda su trayectoria, el grupo KPF se ha dedicado a mantener una filosofía muy cautelosa en la selección de inversiones, de los administradores de fondos, de los reaseguradores, así como de asociaciones con instituciones bancarias.

Las inversiones del grupo son administradas por las más exitosas organizaciones y gerencias de fondos con una excelente trayectoria en la preservación de capitales y sus rendimientos a nivel mundial

La compañía cuenta con el respaldo de empresas de reaseguros de primera categoría en el mundo, quienes por su confianza en las estrategias y buenas prácticas de negocio le permiten operar con plena seguridad en todos los países en los que tienen representación

1.3. Estructura organizativa del grupo económico

Como respuesta al crecimiento y desarrollo de varios países latinoamericanos, europeos y asiáticos, el grupo KPF constituyó varias subsidiarias con el objetivo de ofrecer productos y servicios de alta calidad. Las mismas ofrecen soluciones dirigidas a la protección personal de vida y asistencia médica y a la planificación financiera.

Las principales subsidiarias del grupo se describen a continuación:

- **KPF Company**

Es la principal subsidiaria del grupo y está ubicada en Florida; enfoca sus servicios a los estratos sociales de ingresos altos a través de una red de aproximadamente 300 agencias generales.

Entre los servicios que ofrece se incluyen: seguros individuales de vida, seguros de crédito, seguros colectivos de vida, seguros de incapacidad, seguros de accidentes, seguros de salud y reaseguros.

- **KPF Corporation**

Es una organización de ventas a nivel internacional con más de 300 agentes generales. A través de esta subsidiaria, el grupo KPF entrena, motiva y supervisa a los agentes en 3 idiomas y en 4 continentes.

- **KPF Company SPC.**

Esta subsidiaria, ubicada en Gran Caimán, proporciona servicios de seguros y reaseguros fuera del país. Las Islas Caimán ofrecen excelentes oportunidades de inversión así como un ambiente favorable para los costos de los productos relacionados con seguros.

- **KPF Ecuador S.A.**

Ofrece seguros de vida y salud a los residentes de Ecuador.

- **KPF República Dominicana S.A.**

Ubicada en República Dominicana, esta subsidiaria se especializa en proveer seguros de salud y vida.

- **KPF Guatemala S.A.**

Ofrece productos de salud internacional a los residentes en Guatemala, a estudiantes guatemaltecos en el exterior y a guatemaltecos residiendo temporalmente en el extranjero.

- **KPF Costa Rica.**

Ofrece seguros de salud y vida.

- **KPF Compañía de Medicina Prepagada S.A (Ecuador)**

Esta compañía ofrece servicios médicos prepagados para los residentes en Ecuador además de financiamiento a terceros en servicios de salud y medicina.

- **KPF Venezuela C.A.**

Es una compañía de servicios corporativos que ofrece atención al cliente, servicio de pólizas, administración de reclamos y servicios de contención de costos.

- **KPF Administradora de reclamos S.A.**

Es una compañía de servicios corporativos ubicada en Ecuador, que proporciona servicios para nuevos negocios y atención al cliente en temas relacionados con servicio de pólizas, administración de reclamos, apoyo de sistemas y servicios de contención de costos.

- **KPF Inc.**

Es una compañía de servicios corporativos que opera en República Dominicana.

1.3.1. Diagrama del Grupo Económico.

La organización del grupo y sus subsidiarias se presenta en el siguiente diagrama.

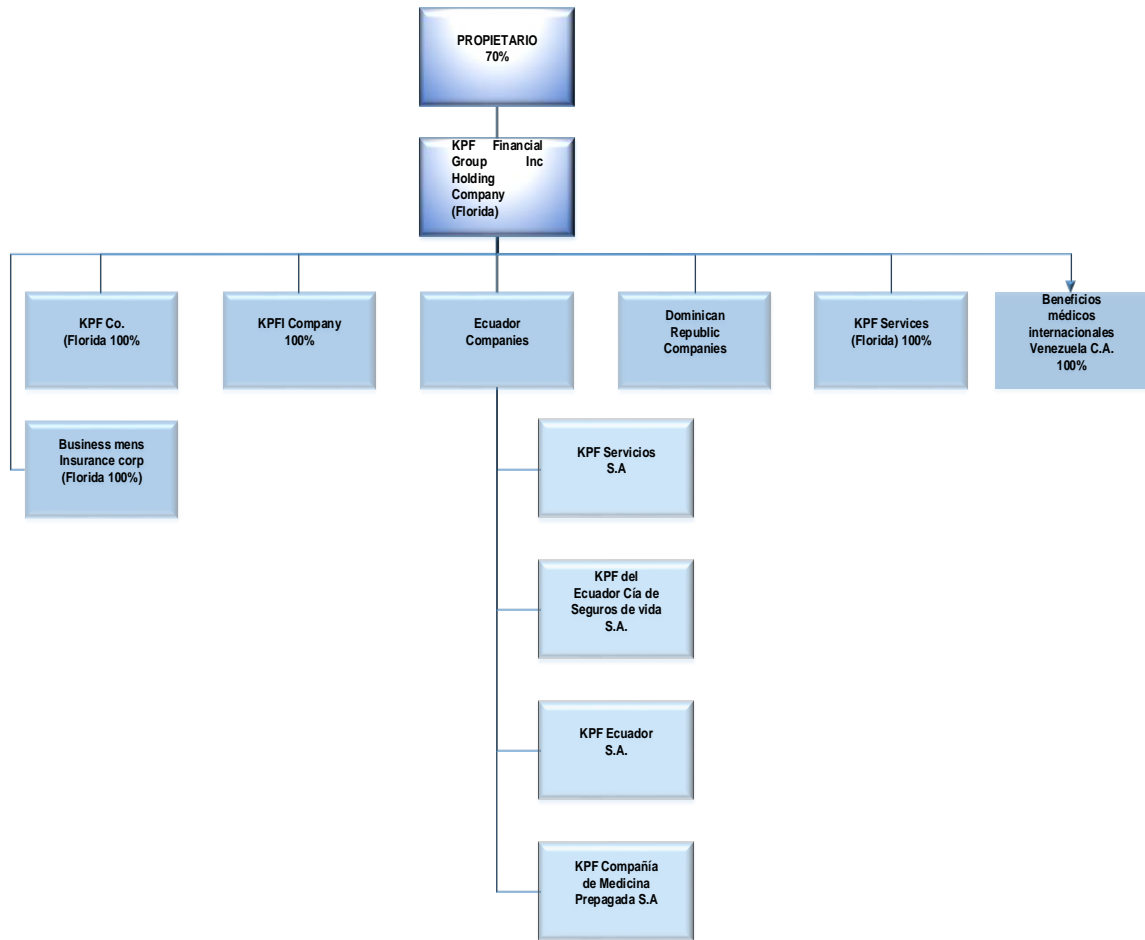


Figura 2 Diagrama del grupo
 Fuente: Gerencia Administrativa
 Elaborado por: Karina Poveda

1.4. Productos y servicios del grupo KPF

1.4.1. Productos.

El Grupo KPF ofrece de manera general los siguientes productos:

- Seguros de vida
- Seguros de salud
- Planes de asistencia en viajes
- Productos de inversión
- Planes de incapacidad
- Reaseguros

El grupo KPF, proporciona productos de calidad y cuenta con una red de distribución de aproximadamente 300 agencias generales con operación en Estados Unidos, Islas Caimán y en ciudades principales de América Latina, Asia y Europa

Estos productos se ofrecen a clientes individuales y corporativos los cuales están distribuidos en la compañía de la siguiente manera:

Tabla 1 Clientes individuales y corporativos

	<u>(%) de Ingresos</u>
<u>Planes</u>	<u>2015</u>
Planes individuales	23.97%
Planes corporativos	76.03%
Total	100.00%

Fuente: Gerente Financiera M.M.

Elaborado por: Karina Poveda

1.4.2. Servicios.

KPF Compañía de Medicina Prepagada S.A ofrece servicios médicos prepagados para el mercado ecuatoriano, a través de un contrato de administración de cartera y siniestros con KPF Servicios S.A., compañía relacionada, mediante la cual se han conseguido convenios especiales en cuanto a atención y precios para los clientes de KPF en centros médicos, hospitales, médicos particulares, farmacias, laboratorios y otros centros de servicios médicos.

Adicionalmente, KPF Servicios S.A realiza la administración de los contratos de asistencia médica es decir realiza las emisiones de facturas a los clientes, recibe, revisa y liquida los reclamos de siniestros presentados por los clientes y paga por este servicio mensualmente. KPF Servicios S.A por su lado ofrece rapidez en la revisión y entrega de liquidaciones a KPF con total claridad y seriedad en un tiempo máximo de 5 días laborales para mantener un estándar alto en el servicio.

La principal estrategia de la compañía para la captación de clientes es a través de socios comerciales llamados brokers que sirven de agentes intermediarios entre el cliente y la Compañía. Los brokers consiguen clientes en el mercado y los llevan a KPF para que les preste el servicio de asistencia médica, los brokers por esto reciben una comisión y

adicionalmente realizan todas las coordinaciones de reclamos, pagos de cuotas, devoluciones y demás asuntos de interés entre el cliente y la compañía.

Para dar un mejor servicio con seriedad y solvencia, la organización mantiene contratos de cesión de riesgos con su empresa relacionada en el exterior a través de una póliza de seguros internacional. Esto quiere decir, que cuando un cliente presenta un reclamo a KPF, el mismo es enviado al asegurador en el exterior con un detalle para su revisión y este por su parte envía el detalle de cuanto debería asumir la compañía localmente y cuánto va asumir el asegurador después de haber recibido y revisado las pruebas razonables del monto pagadero a los clientes.

1.4.2.1. Servicio V.I.P. atención especializada.

Los asegurados están amparados por un programa especial de atención al cliente cuando acuden al sur de la Florida o Houston, Texas para recibir tratamiento médico. Este servicio es un beneficio sin costo adicional que incluye:

- Trámites de visitas médicas con especialistas y otros proveedores médicos, así como trámites de ingreso en hospitales.
- Un equipo especializado V.I.P., que recibe al asegurado y a sus familiares al llegar a los aeropuertos internacionales y ofrece traslado al lugar de alojamiento o a la entidad médica de tratamiento.
- Transportación de regreso al aeropuerto una vez concluido el tratamiento médico.
- Contacto permanente con un miembro del equipo V.I.P., durante el tratamiento médico, procurando la comodidad, seguridad y atención que cada caso requiera.
- Tarifas especiales en hoteles y apartamentos localizados cerca de las entidades médicas seleccionadas.
- Facilidad para la renta de automóviles, teléfonos celulares u otros equipos durante la estadía por razones médicas.
- Descuentos en servicios médicos y medicinas, aun cuando no estén cubiertos bajo la póliza contratada.
- Trámites de otras necesidades como dentistas, chequeos rutinarios y servicio de secretarías.

Para recibir este servicio, los asegurados deben notificar previamente a las oficinas de las compañías del grupo. (KPF Group Company, 2014)

1.4.2.2. Servicio de consultoría médica (segunda opinión médica).

La compañía ofrece el servicio de consulta de segunda opinión médica como adicional a sus planes de medicina prepagada. El servicio de consulta de segunda opinión médica aplica para todo tipo de enfermedad y no se limita a enfermedades serias, críticas o terminales.

Este programa está diseñado para ayudar al asegurado a confirmar un diagnóstico, obtener recomendaciones de tratamientos y responder dudas sobre su condición médica.

Los médicos registrados en las bases de datos de la compañía evalúan la información médica suministrada por el asegurado para determinar y confirmar si el diagnóstico inicial es correcto y evalúan las recomendaciones de tratamientos sugeridas por el médico tratante.

1.5. Análisis general del sistema de medicina prepagada en el Ecuador

La competencia en el mercado de seguros obedece a múltiples factores como el económico, el demográfico, político, etc. Adicionalmente, las compañías aseguradoras entran en fuerte competencia entre sí porque no existen verdaderos sustitutos para el producto que ofrecen. Si bien el consumidor puede optar por otros productos financieros como sustituto por que presentan riesgos inferiores, los beneficios que prestan los seguros no suelen ser los mismos.

Por otra parte, la industria aseguradora se puede ver beneficiada de los cambios en las estructuras demográficas de la población. Así, al incrementarse la población de edad superior a los 50 años de edad por ejemplo, y con el declive de los segmentos de menor edad, cabe esperar una demanda creciente de productos, servicios y rentas regulares en la jubilación y, consiguientemente, un despegue del seguro en respuesta a estas nuevas exigencias. “Se espera que para el año 2050 la población de 60 y más años será de casi 2.000 millones de personas; un 80% de ellas vivirá en los países en desarrollo”. (Organización de Naciones Unidas, 2008, pág. 3)

El panorama de la demanda de seguros se ve muy marcado porque el hecho de contar con un seguro se ha convertido en muchos de los casos en algo indispensable, pues las personas buscan respaldo para enfrentar o mitigar las consecuencias financieras de las eventualidades, sobre los cuales las empresas aseguradoras pueden ofrecer protección.

En Ecuador durante 2011, “el sistema de seguros privados se conformó con la participación de 44 entidades, de las cuales seis se especializan en el segmento de seguros de vida y 38 entidades mantienen la mayor parte de sus operaciones en el mercado de seguros generales” (Ekosnegocios.com, 2013, pág. 50), es uno de los más numerosos de la región pero la demanda del mercado es pequeña en relación al número de instituciones.

El resultado positivo de las empresas de seguros se explica principalmente por las ventas relacionadas al Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT vigente al 2015), que permitieron a algunas instituciones incrementar sus volúmenes de prima neta y mejorar sus márgenes de rentabilidad. “De esta forma la prima neta pagada se ubicó en US \$1,336.6 millones, US \$229 millones más que los observados en 2010, lo que refleja una tasa de crecimiento del 20,7%, aumento que va acorde al desarrollo de la cartera de crédito del sistema financiero tradicional de 22,8%”. (Ekosnegocios.com, 2013, pág. 50). Esto demuestra la correlación existente entre el crecimiento de la cartera de crédito y de las primas netas de las empresas de seguros.

A pesar de que el mercado asegurador ecuatoriano ha presentado algunos cambios, ocasionados especialmente por los nuevos integrantes del sector, así como por la fusión o adquisición de empresa por parte de otras aseguradoras y la incidencia de otros sectores comerciales o industriales; el mercado ecuatoriano está mostrando una cultura de seguro al observar un crecimiento de las ventas del 12% al cierre del 2012.

1.6. Diagnóstico y estructura del departamento administrativo-financiero

El departamento administrativo-financiero fue creado conjuntamente con la compañía, reestructurado en el año 1993, por análisis y decisión de los administradores se unificó la parte financiera y administrativa. Actualmente, el departamento está conformado por 25 personas entre Quito y Guayaquil. Los objetivos principales del departamento son:

Elaborar y presentar estados financieros razonables a los organismos de control, casa matriz como accionista principal, proveedores y clientes. A través de registrar, revisar, controlar y administrar adecuadamente los registros contables en donde se reflejan las operaciones y transacciones de la compañía.

El departamento cuenta con 4 áreas operativas:

- Contabilidad
- Tesorería y Cobranzas
- Servicios generales y Recursos Humanos

Cada área del departamento cumple con objetivos específicos dentro del desarrollo de las actividades de la compañía.

En la siguiente imagen se muestra la estructura organizacional del departamento.



Figura 3 Estructura organizacional del departamento

Fuente: Gerente Financiera M.M.

Elaborado por: Karina Poveda

1.7. Planteamiento del problema actual

Con el fin de realizar el planteamiento de los principales problemas que tiene actualmente el departamento administrativo financiero se han realizado entrevistas personales a la Gerente administrativa-Financiera responsable y al personal clave del mismo identificando los principales problemas:

- Inexistencia de procesos formales: La compañía ha crecido significativamente en los últimos 5 años en ventas, clientes y empleados y ha adquirido prestigio en el mercado de compañías de medicina prepagada, manteniéndose dentro de las 5 primeras compañías más importantes. Sin embargo, no ha desarrollado ni documentado políticas y procedimientos formales para los procesos, tampoco se ha descrito ni documentado las funciones de cargos, es así que si alguna persona se cambia de área o sale de la compañía debe entrenar personalmente a su reemplazo, y si las condiciones de la salida no fueron las mejores no existe una capacitación idónea del reemplazo sino que se debe ir recabando información de otros compañeros para poder realizar las tareas.
- Duplicación y excesos de actividades: Se ha identificado que existen duplicación de funciones y tareas entre las 4 áreas del departamento, lo que implica desperdicio de tiempo, recursos y esfuerzos.
- Insatisfacción de los clientes internos y externos: No existen procedimientos formales para respuesta rápida y válida de solicitudes de clientes internos (otras áreas de la compañía) y clientes externos (bróker, asegurados, proveedores).

Las actividades se realizan sin un orden coherente, no existen normas y tablas de prioridades para la solución de problemas y requerimientos.

- Personal desmotivado: No existen planes de carrera para los empleados, ni de capacitación, no se ha realizado evaluaciones de desempeño que vayan atadas a remuneración variable, y los niveles salariales se manejan únicamente a nivel de la encuesta laboral anual que realizan las consultoras calificadas como compañías auditoras Big Four en el Ecuador. Además, no existen otros mecanismos de remuneración variable que motive a los empleados. No se ha realizado una evaluación del clima y carga laboral de la compañía, tampoco existe un sistema de backups para cubrir las ausencias del personal del departamento, lo que dificulta el flujo de las actividades diarias con retrasos en los servicios y errores en los procesos.

1.8. Justificación

Con base a los problemas identificados y descritos en los párrafos anteriores, la compañía ha decidido desarrollar un modelo de gestión basado en procesos para cada departamento operativo iniciando por el Administrativo- Financiero el cual servirá de base para el desarrollo de los demás procesos. La compañía decidió iniciar con el departamento administrativo-financiero ya que es donde se consolidan en términos económicos y financieros las operaciones de la compañía.

Este trabajo tiene como propósito demostrar que el departamento tiene la capacidad de brindar servicios de calidad de forma ordenada, eficiente y eficaz. Con la presente investigación se espera que el modelo de gestión basado en procesos sirva como una guía práctica de las actividades a desarrollar por las personas que trabajan en el departamento y las personas que en un futuro puedan entrar a trabajar en el mismo, sin que se pierdan buenas prácticas de las actividades por el hecho de no estar formalmente documentadas y divulgadas. El modelo de sistema de gestión por procesos a desarrollarse para el departamento Administrativo-Financiero será el inicio de algunas de las etapas del plan de implementación de un sistema de gestión por procesos para toda la compañía y el pilar para que en un futuro cercano se pueda obtener la certificación ISO 9001-2008 en miras de cumplir con los objetivos estratégicos de la casa matriz y de la administración local.

1.9. Objetivos

1.9.1. Objetivo general.

Diseñar e implementar un sistema de gestión por procesos para el departamento administrativo-financiero de KPF Compañía de Medicina Prepagada S.A.

1.9.2. Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del departamento Administrativo-Financiero, identificar y definir los procesos informales existentes con el fin de evaluar las consecuencias negativas en el servicio

- Relevar y elaborar los flujogramas de los principales procesos del departamento Administrativo-financiero con el fin de documentar y formalizar los mismos.
- Revisar y probar los flujogramas de procesos a través de pruebas de recorrido con el fin de identificar posibles omisiones, ineficiencias u errores en los mismos y corregir, con el propósito de que se apeguen a la realidad de las actividades del departamento.
- Proponer un modelo de sistema de gestión por procesos aplicable al departamento administrativo-financiero con el fin de que su aplicación sirva para mejorar la calidad del servicio

1.10. Hipótesis

- a) Existe desperdicio de tiempo, recursos y esfuerzos en las actividades realizadas por los empleados en el departamento Administrativo -financiero en razón de que se realizan actividades duplicadas por la falta de procesos formales y el desconocimiento de los mismos por parte de los colaboradores.
- b) Existe insatisfacción en los clientes internos y externos del departamento por la falta de procesos formales que incluyan tiempos de entrega de los requerimientos
- c) El personal del departamento Administrativo financiero se encuentra desmotivado en razón de que no existen planes de carrera, incentivos adicionales como remuneración variable.
- d) La aplicación de un sistema de gestión por procesos, permite identificar alternativas de mejora y proponer acciones correctivas necesarias con el fin de eliminar debilidades en la estructura organizacional, procedimientos y procesos del departamento administrativo financiero.

CAPÍTULO 2

MARCO REFERENCIAL – GESTIÓN DE PROCESOS

2.1. Gestión

Según Huergo (2010), la palabra gestión podría connotar un carácter activo “proviene de “gestus”, una palabra latina que significa: actitud, gesto, movimiento”. Esto quiere decir que es un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar un todo.

“Gestión es hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos” (Pérez, 2012, pág. 131), es decir son todas las acciones o los trámites que conllevan para conseguir lograr algo como un negocio. En las empresas, gestión se refiere a dirigir y administrar la misma, utilizando los recursos eficientemente.

2.1.1. Sistema.

“Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para dar movimiento a un todo” (ISO 9001, 2009). Los seres humanos pertenecemos hoy en día a un sistema que funciona a través de la cooperación de personas individuales. En la organización este principio no es diferente, cada parte del proceso aporta al gran todo que forma un sistema.

Un sistema de gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo que permite trabajar ordenadamente, hasta lograr mejoras. En una empresa existen sistemas de gestión formado por:

- Estrategias, que son las políticas, objetivos, metas
- Estructura organizacional, como está organizada la empresa
- Recursos materiales o recursos humanos
- Documentos, registros, fichas, formularios, procesos (Pérez, 2012, pág. 29)

2.1.2. Proceso.

“Proceso es un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a este y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno” (Agudelo, 2008, pág. 29)

“Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo” (Bustos, 2003, pág. 3).

Según Gutiérrez (2010), “un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. En este sentido es importante en el desarrollo de los procesos enfocarse en las actividades que producen resultados y no sólo limitarse en fijarse en los resultados finales.

2.1.3. Macroproceso, proceso y subprocessos.

Una empresa está organizada de lo más general a lo específico, desde un sistema, que nos indica en general como funciona la organización, los procesos, que a través de mapas de procesos nos indican cómo interactúan esos procesos entre si las actividades, que se muestran en fichas y flujogramas de procesos, las tareas o procedimientos, y los instructivos. (Agudelo, 2008, pág. 30)

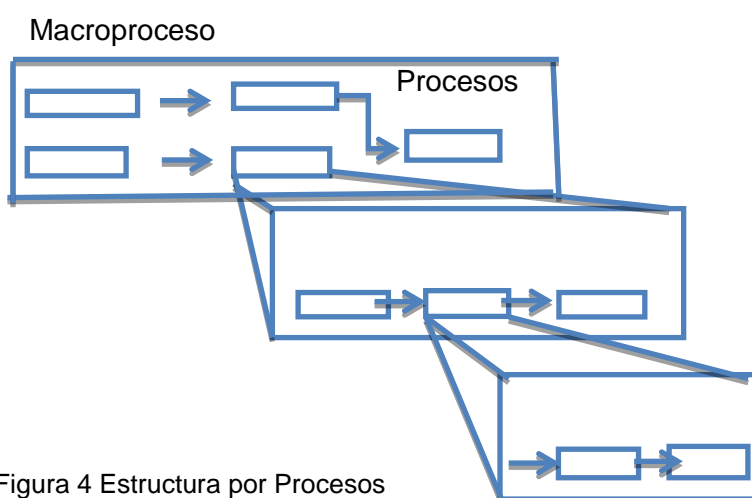


Figura 4 Estructura por Procesos
Fuente: Agudelo Tobón, L. Escobar J (2008) .Gestión por Procesos. ICONTEC
Elaborado por: Karina Poveda

“El macroproceso (sistema) son varios procesos que están interrelacionados para conseguir un objetivo común. Estos procesos representan las actividades cotidianas de la organización y sirven de apoyo al logro de la estrategia corporativa. El subprocesso es el conjunto de actividades secuenciales que contribuyen al objetivo del proceso”. (IsoTools Excellence, 2013, pág. 1)

2.1.4. Diferencia entre proceso y procedimiento.

Según la Real Academia Española (2015), procedimiento “es el método o modo de tramitar una cosa, es decir las tareas que permiten llevar a cabo una actividad dentro de un proceso, mientras que proceso, es el conjunto de actividades que transforman una entrada en resultados”.

En resumen, realizar un sistema de gestión basado en procesos es identificar y gestionar sistemáticamente y ordenadamente todos los procesos que se utilizan en las compañías y principalmente las interacciones entre los procesos identificados, con el fin de llevar a cabo un producto o servicio final.

La gestión basada en procesos usa un enfoque multi-departamental, es decir que no se concentra en los procesos de un departamento de manera individual, sino que busca interrelacionar procesos con otros departamentos.

“La esencia de la gestión por procesos es que no se trata solo de pensar en cómo hacer mejor lo que estamos haciendo; sino por qué y para quien lo hacemos” (Pérez, 2012, pág. 274).

La gestión por procesos es una forma avanzada de gestión de calidad y de la empresa. Es de calidad por cuanto no implica modelo o norma y referencia sino un conjunto de conocimientos con principios y herramientas que permite realizar la gestión, orientando los esfuerzos de todos a objetivos comunes de la empresa y clientes, añadir valor, procesos y actividades, que permitirán que los procesos sean más confiables y de mejora.

La gestión de procesos como forma de gestión de la empresa, se refiere al uso un esquema de procesos clave, porque estarán conectados con la estrategia corporativa, se basa en el trabajo en equipo, e interrelacionan la organización de forma transversal.

La importancia de implementar la gestión de una empresa en base a procesos, es la que menciona Pérez (2012), y es la siguiente:

- Determinará una rápida y sencilla identificación de los procesos y la solución de los problemas
- Se detalla sistemáticamente las actividades de la empresa
- Identifica los recursos y las actividades relacionados, para ser identificados como procesos.
- Orienta hacia la mejora continua.
- La empresa se organizara en relación con el cliente
- La empresa mejorará el uso de los recursos disponibles, de tal forma que mejore su capacidad de competencia en otras empresas. (pág. 254)

Según la norma ISO 9001, la gestión en procesos se dirige a la realización de procesos competitivos que estén dispuestos a cambiar con un control constante, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la satisfacción del cliente y sus necesidades. (ISO 9001, 2009)

Los procesos se desarrollan en fases, etapas o grupo de acciones o decisiones, y que son únicas para cada organización de acuerdo a los objetivos organizacionales.

La importancia de desarrollar y aplicar los procesos en departamentos o en compañía permitirá optimizar tiempo y recursos, mejorando la calidad de su servicio y por tanto la satisfacción de sus clientes internos y externos.

En la publicación realizada por González (2013), menciona que el hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre “áreas de resultados” (ya que los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados. (González, 2013)

Este enfoque conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.

- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

2.1.5. Mapa de procesos.

Es una herramienta o diagrama de valor, un inventario gráfico de los procesos necesarios y sus interacciones más importantes y suficientes para que la empresa lleve a cabo su gestión. “El mapa de los procesos permite mostrar las interacciones a nivel macro” (Pérez, 2012, pág. 107). En un mapa de procesos se podrá integrar vertical y horizontalmente con otros procesos y su relación con los clientes. Ejemplo:

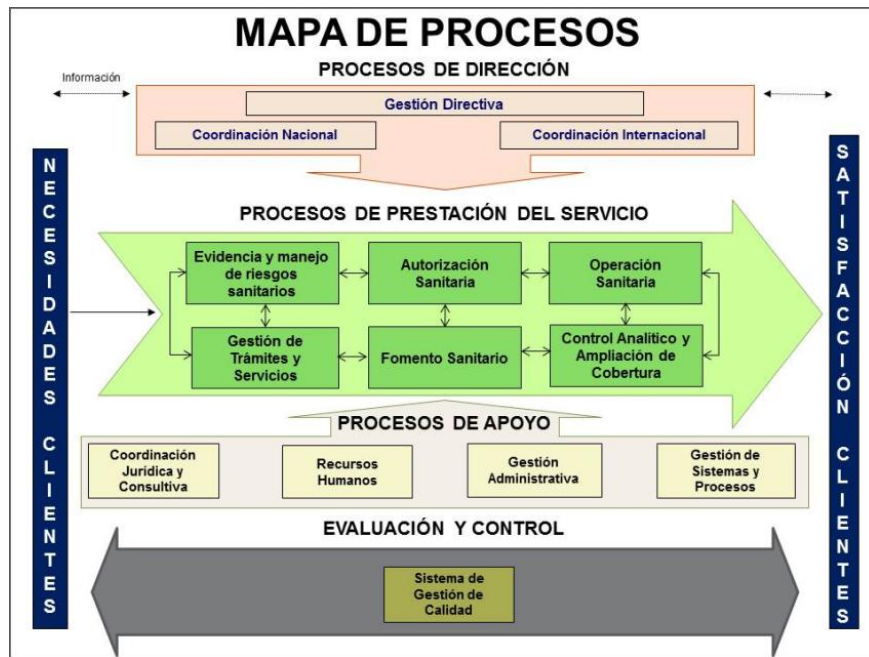


Figura 5 Ejemplo de mapa de procesos
 Fuente: Rentería C. (2012). Mapa de procesos.
 Elaborado por: Karina Poveda

La característica horizontal de los procesos permite que las actividades afecten a varios departamentos y funciones, es decir, que los procesos no podrán ser solamente ordenados a la manera tradicional (vertical) jerárquica o departamental, porque los procesos cruzan transversalmente el organigrama de la organización.

Otra característica de los procesos, es que detallan las responsabilidades, son definidos y documentados, tienen a cargo un responsable y equipo de personas.

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos, en un sistema de gestión, es identificar cuáles procesos son los que deben aparecer en la estructura del sistema. Este “dilema” por lo general es un obstáculo para adoptar este enfoque, por lo que es necesario recordar que los procesos ya existen dentro de una organización y lo que se debe hacer es identificarlos y gestionarlos de la mejor manera. En este sentido se debe definir cuáles de todos los procesos son los suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos y en qué nivel de detalle se los va a levantar.

Los principales factores para la identificación y selección de los procesos son los siguientes:

1. Influencia en la satisfacción del cliente.
2. Los efectos en la calidad del producto/servicio.
3. Influencia en factores clave de éxito (FCE).
4. Influencia en la misión y estrategia.
5. Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
6. Los riesgos económicos y de insatisfacción.
7. Utilización intensiva de recursos.

Una de las técnicas más comunes para la identificación de los procesos es la “Brainstorming”, dinámicas de equipos de trabajo, etc. Cuando se haya realizado la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

Para la construcción del mapa de procesos, es necesario tener claro la visión del proceso de negocio, que utiliza las entradas laterales el output de los procesos de apoyo (parte superior) y procesos de gestión (parte inferior). Además, se debe incluir los procesos de dirección.

El mapa de procesos proporciona una visión sistémica de la empresa a nivel macro, se pueden identificar las relaciones causa efecto, permite observar cuales son los puntos de contacto con el cliente, permite entender los roles, facilita la integración entre las personas, el grafismo permite resaltar valores culturales.

2.1.6. Clasificación de los procesos.

A continuación se presentan dos posibles tipos:

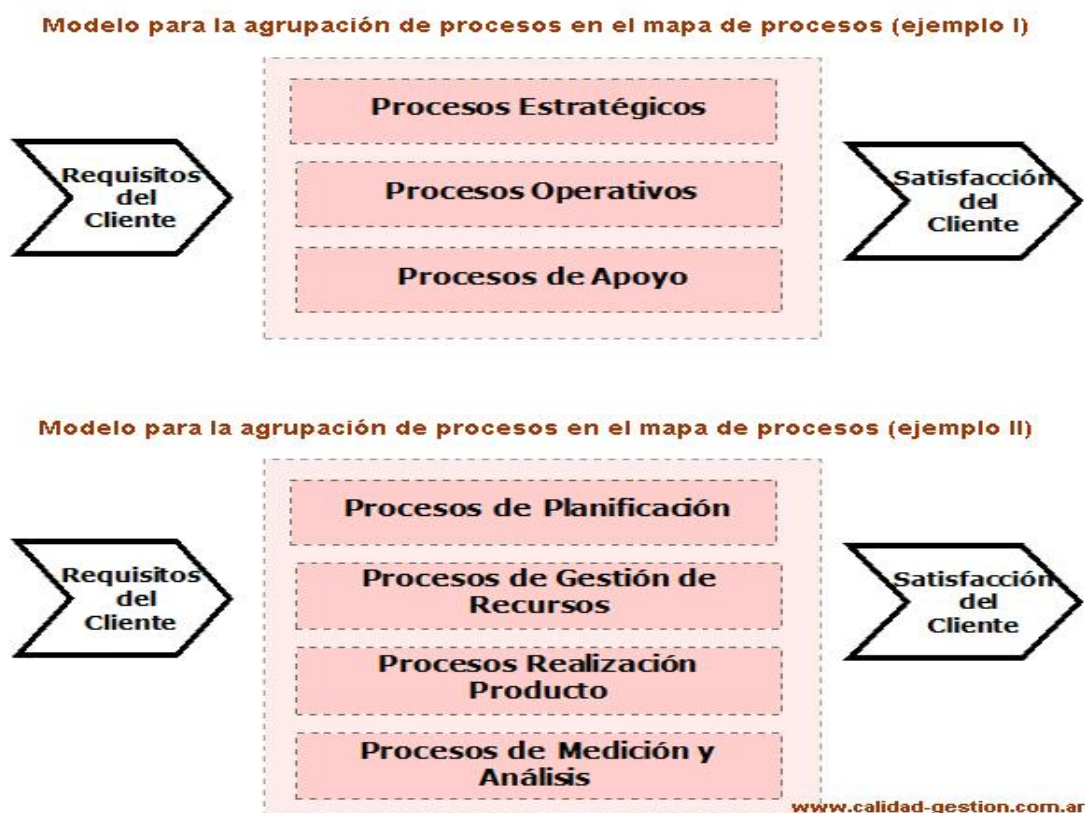


Figura 6 Clasificación de los procesos

Fuente: Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, Tejedor (2012). Guía para una gestión basada en procesos
Elaborado por: Karina Poveda

Según la Norma ISO 9001 los procesos se clasifica en los siguientes grupos:

- **Procesos estratégicos:** Estos procesos, normalmente realizados por la dirección, son los que utiliza la empresa para “pensar” sobre sí misma y su entorno. Sirven para gestionar la forma en que se toman decisiones sobre planificación, cambios y mejoras globales en la organización. Son los procesos utilizados para plantear la estrategia empresarial.
- **Procesos claves u operativos:** Son los procesos directamente relacionados con la prestación del servicio o entrega de producto al cliente externo desde el contacto

inicial al final. Estos procesos se suelen caracterizar por ser los que más valor añaden (o restan) al cliente.

- Procesos de apoyo: Dan soporte a los demás procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos para que puedan desarrollarse con base al tipo de la organización. Se incluyen proceso de gestión de los recursos humanos que incluye (selección y contratación, promoción interna, acogida e integración, comunicación interna, desarrollo de las personas), el proceso de aprovisionamiento en bienes de inversión, maquinaria, utillajes, hardware y software), el proceso de gestión de proveedores (de materiales), la elaboración y revisión del sistema de gestión. Estos procesos no forman parte de la visión ni misión de las organizaciones. (ISO 9001, 2009)

Según Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor (2012), la figura 6 los modelos propuestos por la ISO 9001 son los siguientes:

- Procesos de planificación: como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección.
- Procesos de gestión: como aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo). Mediante actividades de control aseguran el funcionamiento controlado del resto de los procesos, y proporcionan información para mejorar o prevenir. Funcionan con datos recogidos de otros procesos. Dentro de estos procesos podemos mencionar: procesos de gestión económica, de la calidad y medio ambiente, control de los documentos y registros, medición de la satisfacción del cliente, el de auditoría interna.
- Procesos de medición, análisis y mejora: son aquellos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora. (pág. 8)

2.1.7. Principios de la Gestión por procesos.

En toda organización existen actividades que forman parte de un proceso pero que no se encuentran documentadas. La meta de la gestión por procesos es solucionar las carencias como falta de comunicación, alejamiento del cliente, individualismo y barreras departamentales.

La Gestión por procesos proyecta un cambio de enfoque de las organizaciones tradicionales, en las que solo los directivos toman decisiones y se organizan por departamentos con una jerarquía y control. La gestión de procesos plantea:

- La orientación externa del cliente
- Influir en las personas pensamiento y acción de mejora
- Compromiso con resultados
- Procesos y clientes
- Participación y apoyo
- Mando por excepción
- Responsabilidad sobre el proceso

De acuerdo a Pérez (2012), señala que existen algunos principios de la Gestión por procesos:

- El proceso es la forma natural de organizar el trabajo
- Los procesos se planifican: Misión, objetivos, límites, flujograma de operación y control y recursos.
- Organización en equipos de proceso vs departamentos.
- Sentido finalista del trabajo de todos. Visión gráfica del valor añadido por cada persona
- Compromiso con resultados vs cumplimiento. Redefinición de roles y responsabilidades.
- Procesos y clientes vs departamentos y jefes. Roles de mandos y directivos de mayor valor añadido.
- Participación y apoyo vs jerarquía y control. Fomenta el trabajo en equipo.
- Eficacia global vs eficiencia local
- Mayor implicación en las áreas staff (pág. 154)

2.1.8. Los elementos de un proceso.

Todo proceso (al menos, según es entendido por el entorno de la gestión de calidad), se caracteriza por estar formado por los siguientes elementos:

2.1.8.1. Finalidad.

Es el resultado final al que quiero llegar con las actividades que intervienen en el proceso. Todo proceso tiene un primer y último paso. Se comenzará identificando las necesidades hasta terminar satisfaciendo las mismas.

2.1.8.2. Requerimientos del cliente.

Son las expectativas que el cliente espera obtener al terminar la actividad, las mismas que se muestran de manera objetiva.

2.1.8.3. Un input (entradas).

“Es el producto que sufre cambios o transformaciones y que responde al criterio o estándar de aceptación definido. Pueden ser salidas de otro proceso o subproceso realizado por el proveedor. Pueden ser elementos físicos o humanos de proveedores internos o externos, por ejemplo: Documentos, facturas, información proveniente de un cliente interno, personal”. (Pérez, 2012, pág. 55)

2.1.8.4. La secuencia de actividades.

“Son el conjunto de tareas o acciones que se realizan para realizar un proceso. Se necesitan medios y recursos, y las personas con la competencia y autoridad, hardware y software, un procedimiento, inmerso e información sobre que procesar y cuando entregar el output”. (Pérez, 2012, pág. 55)

2.1.8.5. Un output (salida).

“Es el producto con la calidad por el estándar del proceso, que será destinado a un usuario o cliente (externo o interno). Este producto puede ser medible o evaluable,

pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, El output final puede ser el input o entrada de un nuevo proceso”. (Pérez, 2012, pág. 55)

Pérez (2012), menciona dos tipos de output:

- a) “De producto tangible que será sometido a control de calidad.
- b) Finalista, de eficacia (resultados) o sus sinónimos valor, satisfacción que también se pueden medir”. (pág. 55)

2.1.9. Factores de un proceso.

2.1.9.1. Recursos.

“Es aquello que permite transformar los insumos en producto clasificado como mano de obra, máquinas, medios logísticos o tecnología dura y blanda (hardware y software)” (Agudelo, 2008, pág. 31). Es decir que son los materiales, materias primas o información en el caso de procesos de servicios, que permiten realizar el producto final.

2.1.9.2. Responsables o propietarios.

Según Agudelo (2008), lo define como:

Los responsables como las personas que orientan, observan y mantienen el proceso bajo control y asigna los recursos necesarios para lograr los objetivos. Son las personas encargadas de realizar las actividades para obtener los objetivos de los procesos, controlan y supervisan la estabilidad del mismo. Los propietarios podrían plantear objetivos de mejora. (pág. 32)

2.1.9.3. Indicadores.

Son magnitudes utilizadas para medir o comparar los resultados obtenidos que miden el grado de eficacia o impacto directo sobre el cliente. Los indicadores de procesos valoran aspectos relacionados con las actividades. Se hacen mediciones de tiempo, porcentajes de errores o índice de colas.

2.1.9.4. Clientes.

Según la ISO 9001 el cliente es la organización o persona que recibe el producto. Los clientes pueden ser internos (otro u otros departamentos de la misma empresa) o externos (cliente final son independientes de la organización). El cliente interno su característica principal es que pertenecen a la organización. El cliente interno comunica de forma efectiva sus necesidades a su proveedor, soluciona conflictos con su proveedor interno le proporciona retroalimentación para permitirle mejorar su eficacia y eficiencia.

2.1.9.5. Medio ambiente.

Medio ambiente o “entorno en el que se lleva a cabo el proceso” (Pérez, 2012, pág. 56). Permite conocer si existe un funcionamiento incorrecto, conocer el factor que lo causo para iniciar la mejora.

2.1.10. Documentación de procesos.

Agudelo (2008), menciona que la documentación es importante porque conserva el conocimiento de la organización y asegura que no se cambie o se pierda.

Documentar los procesos nos permite tener la certeza de cómo se están realizando o en el pasado como fueron realizados dichos procesos de la organización, adicionalmente la documentación ayuda a definir las responsabilidades, el lugar el momento y la forma de cómo debe ejecutarse una actividad, esto sirve en especial para entrenamientos de personal.

“La caracterización de procesos es un documento que describe esquemáticamente la secuencia de actividades que se deben seguir por las personas en las áreas involucradas en el desarrollo de un proceso” (Agudelo, 2008, pág. 36). Es decir que los procesos incluyen diagramas de flujo, remiten a los formatos, instructivos y registros.

Formatos.- son documentos dispuestos para el registro de datos e información.


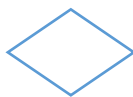




Instructivos.-son documentos que describen de manera específica la elaboración de los formatos o de algunas actividades o tareas.

Registros.- son documentos con resultados o evidencias de actividades.

Diagramas de flujo.- Son representaciones gráficas, con símbolos acompañados de una breve descripción. Existen varios tipos:

- **Diagrama enriquecido.-** representa la idea del proceso con figuras, representando gráficamente las actividades, no tiene límite de imaginación, se pueden mostrar las distancias y frecuencias del recorrido.
- **Diagrama de cadena de valor.-** es la representación macro de los procesos de una organización. Se utiliza el rectángulo o flecha ancha y se describe dentro del símbolo.
- **Diagramación estándar.-** describe la secuencia de las actividades de inicio al final. Se utilizan símbolos estándar que ayudan a ilustrar la acción de acuerdo con el significado del símbolo. Ejemplos: Tabla 2.
- **Flujograma analítico de procesos.-** utilizado en la mejora de procesos, hace énfasis en la cantidad de actividades resumidas y el tiempo de ciclo.
- **Diagrama funcional.-** es la forma más utilizada y efectiva de diagramar los procesos por dos razones: indica los responsables funcionales o áreas responsables de cada actividad y muestra el flujo de proceso. El diagrama funcional da una visión amplia de quien es el cliente, como y porque realizar la actividad.

Tabla 2 Algunos símbolos para diagramar

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Operación, actividad
	Decisión
	Inicio, Fin
	Documento impreso
	Sentido de flujo
	Transmisión electrónica de datos

Fuente: Agudelo Tobón, L. Escobar J. (2008) .Gestión por Procesos. ICONTEC
Elaborado por: Karina Poveda

2.1.11. Reglas para diagramar.

Existen algunas reglas para realizar los diagramas, aunque no son totalmente rigurosas, se deben tomar en cuenta al menos las siguientes:

2.1.11.1. El título.

“Encabece los diagramas con el título del macroproceso. En la siguiente línea, se escribe el nombre del proceso o actividad que se está diagramando al frente el código interno” (Agudelo, 2008, pág. 43).

2.1.11.2. Contenido.

Los símbolos de actividad, inspección, almacenamiento o transporte (rectángulo, círculo, triángulo o flecha) solo pueden tener una salida, solo en decisión (rombo) dos

salidas (SI o NO) o documento (rectángulo con onda) más de una salida dependiendo de las copias del documento. (Agudelo, 2008, pág. 43).

Algunos de los puntos más importantes a tomar en cuenta durante la elaboración de los diagramas son: antes de la primera actividad pueden indicarse insumos que entran sin numeración. En el interior de cada símbolo se describen las actividades en forma corta pero concisa, no utilizar abreviaturas. Los SI después de la decisión van hacia abajo o hacia la derecha, todo el proceso debe tener un fin, a menos que se dirija a otro proceso y se debe indicar el sentido con una flecha.

2.1.11.3. Numeración.

Los símbolos se debe numerar consecutivamente excepto del inicio. “Los símbolos deben conservar un tamaño igual o proporcional en cada diagrama de flujo”. (Pérez, 2012, págs. 43-44).

2.1.11.4. Presentación.

Los procesos deben mostrar con claridad todas las actividades. El inicio y fin siempre van a los extremos.

2.1.12. Diagrama SIPOC.

La representación SIPOC, es una herramienta utilizada en 6 sigma y para ilustrar la gestión de procesos.

La Asociación Española para la calidad AEC (2013) caracteriza el Diagrama SIPOC, como la representación gráfica de un proceso de gestión. Las siglas de SIPOC (en inglés) significan:

- Supplier (proveedor): El que proporciona las entradas al proceso; puede ser una persona u otro proceso.
- Input (entrada): Material, información, datos, documentación, servicio que se necesita para realizar las actividades del proceso.

- Process (proceso): Una secuencia de actividades que añaden valor a las entradas para producir las salidas.
- Output (salida): Producto, servicio, información, documentación que es importante para el cliente.
- Customer (cliente): El usuario de la salida del proceso.

Esta herramienta permite visualizar el proceso de manera sencilla, identificando a las partes implicadas en el mismo.

La Escuela de Organización Industrial (2012), indica como el diagrama SIPOC es de gran utilidad para identificar las siguientes actividades:

1. Qué es necesario como entradas para que se ejecute el proceso
2. Quién proporciona las entradas para el proceso
3. Quién es el verdadero cliente del proceso
4. Qué necesita el cliente del proceso
5. Los pasos necesarios para construirlo
6. Identificar los recursos se necesitan para ejecutar los procesos
7. Ayuda a conocer los roles están involucrados en el proceso
8. Identificar cuáles son las actividades que aportan valor
9. Entender los puentes entre el proceso y otros procesos

2.1.12.1. Pasos para elaborar un Diagrama SIPOC.

1. Identificar los procesos de gestión
2. Establecer las entradas del proceso, los recursos necesarios
3. Establecer los proveedores de estas entradas al proceso
4. Definir las salidas del proceso
5. Establecer quién es el cliente de cada una de las salidas

2.1.13. El proceso de satisfacción del cliente

“La noción de satisfacción del cliente refiere al nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio” (AGMconsultora & asociados, 2015). “Intentar

satisfacer siempre al cliente a la primera no es otro que el de conseguir su recompra y recomendación a terceros como prueba de su fidelidad” (Pérez, 2012, pág. 62).

La visión del cliente tiene necesidades y expectativas que desea satisfacer. Las necesidades son objetivas que se refieren a la calidad intrínseca, prestaciones funcionales, fecha de entrega y a su precio.

Las expectativas son subjetivas y cambiantes, el cliente no las hace explícitas, su satisfacción determina la percepción de satisfacción. Las expectativas hacen que cada cliente sea diferente a los demás.

Una vez levantados y analizados los procesos se elabora la propuesta de mejoramiento, para lo cual se realiza lo siguiente:

- Caracterización de los procesos
- Propuesta de mejoramiento de procesos analizados
- Matriz para análisis comparativo
- Informe de beneficio esperado

2.2. Medición y seguimiento de procesos

Para obtener la eficacia de un sistema de gestión por procesos, es importante el uso de buenas herramientas y la sistemática de medida de los procesos.

2.2.1. Auditoría interna.

La ISO 9000 define auditoría, como el proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la revisión (registros, declaración de hechos, información) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría. (Políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencias)

La actividad consistente en la revisión y verificación de las cuentas anuales, así como de otros estados financieros o documentos contables, elaborados con arreglo al marco normativo de información financiera que resulte de aplicación, siempre que

aquella tenga por objeto la emisión de un informe sobre la fiabilidad de dichos documentos que puede tener efectos frente a terceros. (De la Peña, 2007, pág. 10)

Al ser la auditoría interna un requisito de la ISO 9001, debe cumplir las siguientes condiciones:

- Tener un enfoque a proceso
- Tener un enfoque a gestión
- Ser un elemento del sistema de gestión

2.2.2. Revisión.

La revisión es realizar actividades de evaluación de forma sistemática de conveniencia, adecuación, eficacia y eficiencia del sistema y siempre relacionado con los objetivos y políticas de calidad de la compañía.

2.2.3. Autoevaluación.

La autoevaluación es una revisión completa y sistemática de actividades y resultados de la organización frente al sistema de gestión por procesos, según definición dada por la ISO 9001.

Por lo general la autoevaluación sirve para dar una visión global del desempeño de las organizaciones y como avanza el sistema de gestión y permite identificar las áreas que necesitan mejorar y ver prioridades.

Esta herramienta se podría aplicar para detectar y posteriormente corregir las imperfecciones de un proceso, podría ayudar para identificar los posibles riesgos y realizar las acciones preventivas

2.2.4. El cuadro de mando del proceso.

El cuadro de mando se lo define como un documento de “síntesis de indicadores de funcionamiento y medidas de resultados de un proceso” o “síntesis de las medidas más relevantes para la gestión” (Pérez, 2012, pág. 219). El cuadro de mando nos proporciona

información relevante, indica lo que es realmente importante, facilita el despliegue de políticas objetivas y estrategias, facilita la comprensión de las relaciones entre medidas de funcionamiento interno, satisfacción del cliente y objetivos de la empresa.

2.2.5. Indicadores de gestión.

“Los indicadores son datos que nos ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso” (Pérez, 2012, pág. 184).

Los indicadores de gestión son instrumentos o mecanismos que facilitan la recolección de información de manera relevante para la observación y evaluación de los objetivos, metas o responsabilidades establecidos en la organización. Los indicadores se construyen a partir de variables y su comparación con los valores meta.

“Los indicadores son aquellos valores de una variable que anticipan el valor de la medida de un resultado” (Agudelo, 2008, pág. 178). Los indicadores miden:

- Los inductores de los resultados (indicadores de funcionamiento del proceso, del input y de los factores del proceso).
- Miden o evalúan los medios para conseguir determinados resultados. Los indicadores son hitos temporales en la consecución de los resultados (indicadores de seguimiento de los objetivos).

Agudelo (2008), menciona que para medir los intangibles existen dos formas: Se evalúan mediante percepciones, o estableciendo correlaciones (un indicador de la motivación es el absentismo o puntualidad).

Se utilizan coeficientes, como los resultados obtenidos por la medida considerada como habitual, y/o el máximo considerado como aceptable.

Los indicadores ayudan principalmente a medir la eficacia, eficiencia, la flexibilidad y la competitividad.

“La eficiencia, vamos a entender la producción u output por unidad de input; se identifica con productividad de los recursos ya que equivale a la relación entre cantidad producida y

recursos consumidos” (Agudelo, 2008, pág. 151). Es decir que una actividad es eficiente cuando optimiza el consumo de los recursos que necesita para su funcionamiento. La eficiencia depende básicamente de la persona, su competencia, experiencia, motivación, compromiso, etc.

La eficacia se relaciona con el nivel de cumplimiento de los objetivos. Una compañía es eficaz si cumple los objetivos. “La eficacia se identifica con la contribución a la satisfacción del cliente, o de las partes interesadas, de una acción o decisión y con aquellas actividades que añaden valor” (Agudelo, 2008, pág. 152). Decimos entonces que un proceso es eficaz cuando todas las actividades de que consta incorporan valor añadido percibido por el cliente.

Otro factor que ayuda a medir los indicadores es la flexibilidad, que se asocia con la capacidad de adaptación a una situación específica normalmente diferente o imprevista. Una empresa es flexible si lo son sus personas y lo permite la organización: procedimientos, descripción de los puestos de trabajo, estilos de dirección y estructura organizativa. La flexibilidad es un valor cultural en cada empresa para conseguir la eficacia.

La competitividad es definida por Agudelo como la capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes, al coste más bajo posible. En la gestión por procesos se ven las siguientes manifestaciones de este proceso.

- Desarrollo de productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de cada cliente.
- Diseño de procesos operativos, de apoyo y gestión eficaces.
- Habilidades directivas para conseguir la participación de todo el personal en la mejora de la competitividad de la empresa a través de la mejora competitiva de los procesos

Agudelo (2008), indica que suelen existir dos tipos de indicadores.

- a) Los fáciles, de input y output
- b) Los buenos, los que de verdad miden el proceso y orientan la decisión

Existen algunos tipos de indicadores:

Con parámetros cuantitativos que son los que se pueden contar o medir (número de unidades producidas o grados alcanzados), para medir se utiliza indicadores con variables contable, por ejemplo se divide el número de productos fabricados para el número de productos programados.

Los parámetros cualitativos como por ejemplo la satisfacción de clientes, nivel de motivación de los empleados se mide utilizando preguntas a clientes, accionistas o empleados.

2.2.5.1. Tipos de indicadores.

Según Valda (2012), considera los siguientes tipos de indicadores:

- Indicadores de gestión o eficiencia, permiten la valoración de la eficiencia en razón de la utilización de los recursos invertidos en la ejecución de los procesos. Miden los rendimientos o productividad física como define Miranda, José en la gestión de proyectos
- Indicadores de logro o eficacia, permiten la valoración entre la comparación de los objetivos formulados con los logros obtenidos. Se relaciona con el grado de satisfacción de clientes cuando se presta un servicio. Los indicadores de logro son verificables, evaluables y concretos a partir de cada objetivo.
- Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.
- Indicadores de evaluación
La evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos. (pág. 20)

En la publicación realizada por Miranda (2010), determinó que existen cuatro indicadores de logro en términos de tiempo:

- Indicadores de impacto, miden los logros a largo plazo y las contribuciones de la misión institucional, los programas y planes.
- Indicadores de efecto, miden los logros de mediano plazo
- Indicadores de resultado miden los logros a corto plazo y las contribuciones del proyecto a la solución de grupo del problema
- Indicadores de producto, miden los logros a plazo inmediato y contribuciones de las actividades al cumplimiento de los objetivos.

Tipos de indicadores y medidas

- Indicadores financieros
- Indicadores de eficacia
- Indicadores de competitividad
- Indicadores comerciales
- Indicadores de clientes
- Indicadores de eficiencia (productividad)
- Indicadores de flexibilidad (adaptabilidad)
- Indicadores de compras
- Indicadores de personal
- Indicadores de liderazgo
- Indicadores de proyectos

Las características de los indicadores son:

- Medibles, es decir deben ser cuantificables
- Entendibles, fácil comprensión por las personas que los utilizan
- Controlables, se puede ejercer control sobre ellos
- De procesos, ayudan a medir que está sucediendo con las actividades
- De resultados, nos ayudan a medir las salidas de procesos

Según la ISO 9001, la importancia de utilizar indicadores de gestión es porque permiten comprobar y corregir aspectos como:

- La eficacia de los procesos
- El consumo de energía
- Tiempos de desarrollo de un proceso
- Los errores, etc.

Adicionalmente Miranda (2010), en la publicación de Gestión de Proyectos, menciona que los indicadores ayudan en la gestión de procesos a:

- Estimula y promueve al trabajo en equipo
- Motiva al equipo a alcanzar metas retadoras
- Tomar decisiones
- Impulsa la eficiencia y eficacia de las actividades.
- Ayuda a conocer en donde se debe mejorar en cada parte del proceso, para introducir cambios o mejorar en el menor tiempo posible
- Establecer relaciones entre productividad y rentabilidad
- Direccionar y re-direccionar planes financieros
- Permite relacionar la productividad con el nivel salarial

Pasos generales para el establecimiento de indicadores en un proceso.

- Reflexionar sobre la misión del proceso.
- Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir.
- Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir.
- Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido
- Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar

2.3. Conceptos generales referentes a objeto de la investigación

2.3.1. Medicina Pre-pagada.

La medicina pre-pagada es la actividad aseguradora de riesgos médicos, similar a la desplegada por las empresas de seguros en cuanto a que asumen consecuencias ajenas

de problemas de salud, manejan recursos captados del público, y obtienen un lucro con el ejercicio de esa actividad.

2.3.2. Aseguradora.

Aseguradora es una compañía cuya actividad económica consiste en producir el servicio de seguridad, cubriendo determinados riesgos económicos (riesgos asegurables) a las unidades económicas de producción y consumo. Proporcionando cobertura por pérdidas, daño, lesiones, tratamiento, etc.

La Fundación Mapfre (2013), define aseguradora,

Para expresar indistintamente dos ideas diferentes: de un lado, riesgo como objeto asegurado; de otro, riesgo como posible ocurrencia por azar de un acontecimiento que produce una necesidad económica y cuya aparición real o existencia se previene y garantiza en la póliza y obliga al asegurador a efectuar la prestación, normalmente indemnización, que le corresponde.

Esta actividad estará establecida mediante el contrato de seguro.

2.3.3. Contratos de medicina pre-pagada.

El concepto de contrato que explica la (Superintendencia de bancos y seguros del Ecuador, 2014) es como un acuerdo mediante el cual una de las partes, la compañía de medicina pre-pagada, se obliga, a cambio del pago de una cuota, a indemnizar a la otra parte, dentro de los límites convenidos, de una pérdida o un daño producido por un acontecimiento incierto; o a pagar un capital o una renta, si ocurre la eventualidad prevista en el contrato.

2.3.3.1. Introducción a la mejora continúa.

La mejora continua es un principio sobre el cual se desarrollan los sistemas de gestión y se busca mejorar los procesos y el sistema en sí. Adicionalmente, ayuda a mejorar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas.

El objetivo de la mejora continua es aumentar la calidad, la competitividad y la productividad.

La ISO 9001 menciona la importancia de documentar los procesos, sin que eso signifique que los procesos no sean mejorados, pues con el tiempo se podrían presentar ciertos problemas que llevaran a incorporar cambios o si fuera necesario reestructuración del proceso.

Dentro de las acciones de mejora se mencionan por ejemplo:

- Eliminar las actividades duplicadas
- La forma de realizar las actividades se deben normalizar
- Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos.
- Disminuir tiempos que toman los procesos, aumentando la productividad

Las normas ISO 9001-8000 mencionan algunas acciones que sirven para obtener mejora continua, estas son:

- Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas de mejora
- Establecimiento para los objetivos de la mejora
- La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos
- La evaluación de dichas soluciones y su selección
- Implementación de la solución seleccionada
- La medición, la verificación, el análisis y la evaluación de los resultados de la implementación para determinar si se han alcanzado los objetivos
- La formalización de los cambios. (Gutiérrez, 2010, pág. 48)

Los requisitos para realizar la mejora de procesos son los siguientes:

- Apoyo de la dirección
- Compromiso a largo plazo
- Trabajo con la misma tecnología para todos los integrantes.
- Debe haber un responsable para cada proceso
- Debe existir una retroalimentación de cómo se lleva a cabo el proceso tanto de sus directivos como los trabajadores

2.3.4. Ciclo Deming o (PDCA) ciclo planificar, hacer, verificar y actuar.

El ciclo PDCA de mejora continua (también conocido como “ciclo de Deming”) es una metodología para la mejora que fue intensamente promovida por este autor, si bien fue Walter A. Shewhart (1939) el primero que habló del concepto de ciclo de mejora. Edward Deming dio a conocer el término “ciclo Shewhart” para referirse al PDCA, aunque en Japón comenzaron a denominarlo como “Ciclo de Deming”. (Aiteco Consultores, 2012).

2.3.4.1. Etapas del ciclo PDCA de Mejora Continua

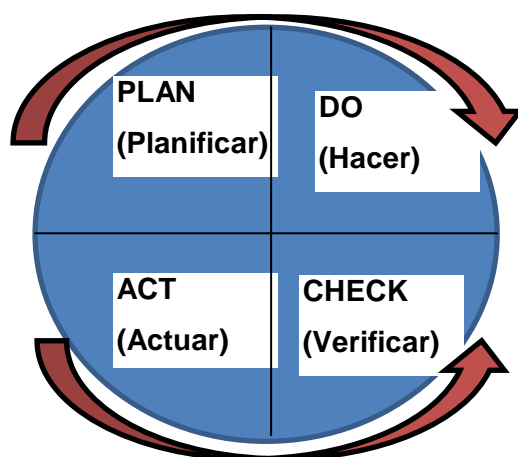


Figura 7 Etapas del ciclo PDCA de Mejora Continua
Fuente: Aiteco consultores, 2012
Elaborado por: Karina Poveda

El círculo está formado por los pasos siguientes:

1. Planificar: La dirección, sobre la base de las mediciones, datos e información que posee, planifica los cambios. A grandes rasgos, en el ciclo PDCA de mejora continua, esta planificación deberá comprender:
 - Identificar los objetivos que constituyen el objeto de la mejora.
 - Determinar los métodos, recursos y organización para alcanzarlos.
 - Definir los indicadores que permitirán establecer el punto de partida y cuantificar los objetivos. De la planificación deben surgir metas, objetivos claros y específicos por dos razones:
 - Cuanto más precisamente definido está o que se pretende alcanzar, mayor es la probabilidad de lograrlo.

- Los progresos sólo se pueden medir con relación a unos objetivos previamente planteados y cuantificados.
2. Hacer.- lo planificado se lleva a efecto.
 3. Verificar.- Se evalúan los resultados reales conseguidos y se comparan con los objetivos establecidos en la planificación. La clave de la verificación es haber determinado, con anterioridad, indicadores para la medición de objetivos.
 4. Mejorar.- Puede definirse como obtener un grado de rendimiento superior al anterior. Una vez cotejados los objetivos previstos con los resultados reales, si se alcanzó lo planificado, los cambios son sistematizados y documentados, es decir, normalizados.

2.4. Metodología para la mejora de procesos

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- Obtener el compromiso de la alta dirección, para lograr es necesario establecer un consejo directivo de mejoramiento, conseguir la participación total de la administración, asegurar la participación en equipos de los empleados, establecer un consejo directivo de mejoramiento, conseguir la participación total de la administración, asegurar la participación en equipos de los empleados, conseguir la participación individual, establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos), desarrollar actividades con la participación de los proveedores, establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Establecer un sistema de reconocimientos.

Para que una organización pueda implementar correctamente un sistema de gestión por procesos el grupo humano que la compone deberá implementar tiempo y esfuerzo en las siguientes áreas:

1. Liderazgo en la dirección.- este liderazgo implica.
 - Crear equipos de gestión de procesos: “La dirección debe crear equipos que sean capaces de gestionar y mejorar los procesos deberían tener su lugar natural dentro de ésta, es decir, los equipos deberían tener un carácter estable, con miembros estables y funcionar dentro de horas de trabajo” (Miranda, 2010, pág. 54)
 - Reconocer a sus empleados: comunicar con los empleados y hacerles saber que en la organización se conoce y se aprecia su labor y su esfuerzo, significa aportar orgullo y autoestima a los empleados mostrándoles agradecimiento por sus esfuerzos. El reconocimiento es una poderosa fuerza que aporta a la organización ganas de pertenecer a la organización, sentimiento de grupo, ganas de pertenecer a la organización, sentimiento de grupo, ganas de trabajar y de esforzarse, orgullo personal y grupal. La organización debe dar reconocimientos a los empleados como premios, presentaciones de los trabajos realizados, reuniones frecuentes entre dirección y equipos.
2. Participación de los empleados: El sistema de gestión promueve la participación de los empleados incrementando las ganas de trabajar y de esforzarse así como desarrollar el orgullo persona y grupal. La dirección debe generar mecanismos para generar el reconocimiento, tales como premios, presentaciones de los trabajos realizados, reuniones entre los responsables y los equipos, etc.
3. Formación: el equipo de dirección debe en primer lugar formarse a sí mismo en todos los temas relacionados con Calidad Total y Gestión por procesos. (Euskalit Gestión Avanzada, 2012, pág. 15)

2.5. Pasos para la gestión de procesos.

- Definir el proceso: las actividades para este paso son determinar los límites del proceso, el objetivo general, cuales son los insumos, ingresos y proveedores, los clientes, las salidas (producto) y las interrelaciones.

- Identificar los requerimientos de los clientes del procesos, sus necesidades y expectativas: en este punto se deben identificar las especificaciones de los productos o salidas como ejemplo: calidad, tiempo, precio, disponibilidad.
- Establecer indicadores: establecer una o más variables que puedan medirse, al menos indicadores de los resultados, la marcha del proceso y los insumos del proceso.
- Representar el proceso: identifica y enumera tareas y subtareas, representación mediante un diagrama de flujo, se identifica los responsables, las mediciones y los controles. (Aulisio, Miles, & Quintillan, 2012)
- Establecer mediciones: con el uso de adecuados indicadores nos permite registrar, organizar y cuantificar los resultados de los indicadores. Se debe utilizar datos objetivos y los suficientes indicadores que reflejen la situación actual antes de realizar cambios.
- Decidir si se va a documentar el proceso o se va mejorar: para mejorar el desempeño de un proceso existen tres caminos:
 - a) Solución de problemas, cuando existen problemas operacionales, identifica y elimina las causas de la variación de los procesos.
 - b) Mejora continua de los procesos, permite incrementar gradualmente la capacidad de los procesos.
 - c) Innovación del proceso, se deberá realizar cuando se requiera grandes cambios. (Manual- Guía Gestión de procesos en la UCA, 2007)

2.6. Control de los procesos

La adopción de este enfoque basado en procesos es recomendado para mejorar el desempeño, la eficacia y la eficiencia del todo el sistema de gestión, dirigido a alcanzar los objetivos de la organización.

Control de procesos significa el conjunto de conocimientos, métodos, herramientas, tecnologías, aparatos y experiencia que se necesitan para medir y regular

automáticamente las variables que afectan a cada proceso hasta lograr su optimización en cuanto a mejoras del control, productividad, calidad, seguridad, u otros criterios. (ATP software, 2015). Esto quiere decir que la información que proporcionan los indicadores debe permitir el análisis de los procesos y conocer si se alcanzaron los resultados, después se realizará la toma de decisiones sobre las variables de control, es decir variables que llevarán a un cambio en el proceso y de los indicadores.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

3.1. Tipo de estudio

El presente trabajo se fundamenta en los elementos teóricos planteados, por tanto es una investigación mixta que complementa métodos cualitativos y cuantitativos que permite medir la gestión basada por procesos. Esta investigación es de tipo descriptiva, porque se describirán los diferentes procesos a ser aplicados dentro del departamento.

3.2. Métodos y procedimientos

Los métodos de investigación que se aplicarán son:

- **Método dialéctico:** considera las cosas y las ideas en su encadenamiento, en sus relaciones mutuas, en su acción recíproca, y la modificación de que ello resulta, su nacimiento su desarrollo y decadencia. Este método nos permite descubrir los fenómenos de la realidad, nos indica que todo está unido, nada está aislado. En el desarrollo de este tema, este método. nos permitirá entender que los procesos a desarrollar en el departamento financiero están vinculados y no son aislados
- **Histórico - Lógico:** a lo largo de toda la tesis se va hacer el ordenamiento histórico de datos y se los formulará lógicamente.
- **Método descriptivo,** se utilizará este método porque partiremos de una descripción de la información sobre las características de las actividades o acciones que se realizan en el departamento Administrativo financiero por los diferentes encargados de las áreas identificadas.
- **Método Analítico - Sintético:** ya que se partirá del todo, se lo dividirá, se analizará cada elemento del departamento para luego integrar las partes de un proceso a un todo.

3.3. Técnicas de levantamiento de la información

- Para el levantamiento de los macroprocesos y procesos, se realizó, entrevistas al personal de mandos superiores (gerentes y jefes), a los empleados encargados de las principales actividades dentro del departamento administrativo-financiero.

La compañía en cada reunión o entrevista conjuntamente con las personas del área se realizaron gráficos y secuencias con pedazos de papel en pizarras, al mismo tiempo que los participantes iban detallando cada una de las actividades de los procesos. Esta técnica permite que los involucrados manifiesten sus ideas sobre cada proceso

- Observación participante y recorrido de las actividades de los procesos y registro de los datos utilizando los sentidos como instrumentos principales.

La recolección de datos teóricos como teorías de gestión de procesos, mejora continua, conocimientos adquiridos en la carrera de administración de empresas que la Universidad Técnica particular de Loja que ha impartido, se realizó partir de: la net grafía, la videografía, y la bibliografía disponible y actualizada. Esta información permitió conocer las metodologías de implementación de procesos llevadas a cabo en diferentes sectores además se utilizarán fichas o diagramas para documentar la información observada.

3.4. Tratamiento de la información

La información observada primeramente se recolectó y depuró manualmente en cuadernos y fichas que permitieron la redacción y resúmenes, posteriormente se realizó el almacenamiento de la información un computador, mediante el uso del procesador de texto word, esta herramienta permitió almacenar, organizar y manipular datos de una manera simple y efectiva. El siguiente paso, fue graficar procesos, realizar análisis y los cálculos de los indicadores, finalmente se analizaron los resultados.

3.5. Metodología para el diseño e implementación de un sistema de gestión en procesos

La metodología utilizada para el levantamiento de los procesos, es la descrita en la “Guía para una Gestión por Procesos” emitida por el Centro Andaluz para la excelencia en la Gestión de procesos, esta metodología toma los principios básicos de los modelos de gestión de la norma ISO 9000:2000. (Instituto Andaluz de Tecnología, 2012)

Los 4 pasos esenciales de la metodología ISO 9000:2000 son:

1. Identificación y secuencia de los procesos
2. Descripción
3. Seguimiento y medición de los procesos
4. Mejora de los procesos

Para el desarrollo de este proyecto se profundizará los tres primeros pasos, y se incluirá el paso cuatro (Mejora de los procesos) en forma general, porque el tema de mejora continua no está dentro del alcance del proyecto.

3.5.1. Identificación de los procesos de la organización.

Permite identificar y clasificar que procesos deberán aparecer en la estructura de la organización tales como: procesos de planificación, procesos de gestión de recursos, procesos de realización de los productos y procesos de seguimiento y medición. En esta etapa se conocerán los procesos que realiza la compañía para brindar los servicios.

La manera más clara de identificar estos procesos es la representación gráfica de mismos a través de mapas de procesos, que permiten de manera global o general identificar los macro-procesos, las interrelaciones y la interpretación de los mismos. Es decir, que estos mapas no permiten visualizar detalladamente los procesos, y tampoco las entradas y salidas.

Es de vital importancia la identificación de los Macro-procesos que formarán parte del mapa de procesos de la compañía, y su clasificación según las categorías fundamentales las que fueron descritas en el marco teórico.

Se realizó el levantamiento de los siguientes 3 tipos de macro- procesos, los mismos que incluyen 12 macroprocesos

- Procesos estratégicos
- Procesos operativos
- Procesos de apoyo

Los códigos utilizados para diferenciar un proceso de un macro-proceso son:

- MP- Macro-proceso
- PR- Proceso

Una vez identificados los macro procesos, es necesario desglosar los procesos, sub-procesos y actividades que lo conforman y las relaciones con otros procesos y actividades de la organización.

3.5.2. Descripción de los procesos.

Para la descripción y secuencia de los procesos que forman parte de los macro-procesos se utilizó la herramienta del flujograma que contiene información de entrada, actividades, procedimientos la información de salida.

La finalidad es definir las actividades y características relevantes que permitan el control de las mismas. La definición de actividades implica:

a) Elaboración de la ficha de procesos:

- Identificación del objetivo del proceso, se relaciona con los objetivos estratégicos y con la misión y visión de la organización.
- Identificación de los responsables del proceso, en la Guía para el levantamiento de procesos (2009), se describe al responsable del proceso como la persona que vela por el cumplimiento de todos los requisitos del proceso, realiza u seguimiento de sus indicadores, verificando su eficacia y eficiencia, así como del avance en el logro de los objetivos definidos para dicho proceso, en cualquier gestión. Además tiene autoridad para realizar cualquier cambio al proceso sin modificar los recursos asignados, siempre y cuando realice la debida consulta a responsables de otros procesos implicados que se puedan ver afectados por los cambios.
- Identificación de los procedimientos y actividades, en este paso se identificará:

- Se identifica si el proceso detectado es realmente un proceso, es decir un conjunto de procedimientos que llevan a producir un producto servicio.
 - Si es un procedimiento, que son solo actividades necesarias para producir un bien o servicio
 - Si no es una simple actividad dentro del procedimiento
 - Codificación del procedimiento, “será importante para mantener el orden de los mismos, si son varios procesos se podría agregar al final de la codificación un numero consecutivo, para distinguir los diferentes procedimientos que conforman este proceso”. (Ministerio de Planificación de Nacional y Política Económica, 2009, pág. 12)
- Objetivo del procedimiento, es el motivo por el cual se realiza determinado procedimiento.
 - Recursos: para el desarrollo de los procesos en el área, se identificaron aquellos que permiten transformar los insumos en producto o servicio como: conocimiento y las destrezas de los responsables, computadores, programas informáticos (hardware and software), útiles de oficina, papelería, etc
 - Alcance del procedimiento, se expone el conjunto de bienes o servicios a los que afecta, y se indica dónde comienza y termina el procedimiento.
 - Lineamientos del procedimiento, son las principales normativas que dan sustento a la institución para la realización del procedimiento
 - Descripción del procedimiento, para realizar la correcta descripción se debe indicar el nombre del procedimiento, numero secuencial de la actividad, el enunciado de la actividad que se realiza, el nombre del responsable, la descripción narrativa de las actividades secuenciales para desarrollar el procedimiento. En la ficha del proceso también se indica: Caracterización del input del proceso, determinación de las interacciones del proceso (entradas y salidas laterales y procesos conectados), caracterización del output o producto del proceso , atributos de calidad del cliente, los indicadores, variables de control, inspecciones, documentos y registros, recursos. (Ministerio de Planificación de Nacional y Política Económica, 2009, pág. 16)

- b) Elaboración de un diagrama de flujo: este permitirá la representación gráfica de un proceso, mediante la simbología mencionada y de conocimiento general en donde se describe la secuencia de las actividades y el flujo de información, facilitando su entendimiento, además; estos diagramas vinculan las actividades con los responsables de las mismas.

“Existen diferentes técnicas para el mapeo de procesos tales como: el diagrama de flujo OTIDA, el diagrama de flujo de datos (DFD) y una de las más utilizadas es el diagrama SIPOC (proveedores, inputs, proceso, out- puts, cliente)”. (Díaz Izquierdo, 2007). La compañía decidió utilizar para el diagrama SIPOC como herramienta para la elaboración de flujogramas.

Los diagramas SIPOC incluyen lo siguiente:

1. Información de la compañía obtenida de las entrevistas con responsables de los procesos del departamento administrativo-financiero
 2. Actividades de más alto nivel y los roles que se ejecutan
 3. Los proveedores (Suppliers) de las entradas necesarias.
 4. Las entradas (Inputs) que se necesitan para realizar el proceso correctamente
 5. Las salidas (Outputs) del proceso o entregables
 6. Los clientes que van a recibir estas salidas del proceso
- c) Priorización y aprobación de los procesos: antes de ser publicados y distribuidos los procesos a todo el personal, estos fueron expuestos a los directores de la organización para revisen y aprueben los mismos. Una vez aprobados los procesos se formalizan y agrupan en el manual de procesos.
- d) Difusión de los procesos, aplicación y control de los mismos, una vez aprobados se difunden a los funcionarios responsables para que se estandarice su aplicación tanto los funcionarios actuales como los que ingresen a la institución en el futuro, puedan conocer la forma de realizar determinada actividad, procedimiento o proceso. (Ministerio de Planificación de Nacional y Política Económica, 2009, pág. 14).

- e) Aplicación y control de los procesos, la institución deberá realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de los procesos, para identificar si los procesos cumplen su utilidad o si han perdido la eficacia, eficiencia y productividad en el desarrollo de las actividades de la institución, lo que afectaría la satisfacción de los clientes.

3.5.3. Seguimiento y medición de los procesos

Es importante en la gestión de procesos realizar un seguimiento y medición de los mismos para conocer los resultados que se están obteniendo, compararlos con los resultados deseados y en donde se deberán realizar mejoras y ajustes para lograr los objetivos del proceso. Aquí se miden los tiempos establecidos, las metas, la funcionalidad de la tecnología, que se eliminen actividades que no sean eficientes y que se cumplan las políticas de la compañía.

Para la medición de procesos se utilizaran los indicadores los mismos que fueron descritos por su importancia en el tema expuesto sobre indicadores de gestión en el capítulo anterior.

La medición de los indicadores de los procesos se realizó con las siguientes herramientas:

Para el proceso de recepción se realizó el conteo de llamadas mediante el sistema computarizado para el control de llamadas que maneja la compañía.

Para mensajería, según el reporte de las hojas de ruta de los señores encargados de mensajería.

Para archivo, se contabilizo el número de documentos digitalizados en PDF antes de ser archivados y foliados físicamente.

Para los procesos de tesorería, se analizó la cuenta por pagar en el sistema contable, además de la conciliación bancaria.

Para los procesos de presupuestos y estados financieros, se evaluó con la gerente administrativa y los jefes del área.

3.5.4. Mejora de los procesos

Para un análisis y mejora de los procesos de la compañía se puede aplicar la estrategia de las cinco fuerzas de Porter y el Círculo Deming.

En este proyecto de investigación se utilizó la metodología del círculo Deming que incluye las cuatro etapas: planificar, hacer, verificar y actuar, que fueron descritas en el marco teórico.

3.6. Levantamiento de la información para los procesos en la compañía.

Para el levantamiento de los procesos en la Compañía se obtuvo la información aplicando los métodos y herramientas de la investigación como son:

- Entrevistas a la gerente administrativa financiera, quien en varias reuniones, proporcionó información relevante para el levantamiento de procesos como: objetivos empresariales, funciones, políticas internas, productos y servicios, clientes principales, además información sobre la misión, visión empresarial. Adicionalmente, proporcionó información sobre el recurso humano, número de empleados, funciones principales, con esta información se pudo clasificar los procesos en estratégicos, operativos y de apoyo.

Las entrevistas también se realizaron a los 8 responsables de cada proceso, quienes detallaban cada una de las actividades que realizan, esta información se fue resumiendo en las fichas de los procesos.

- Visitas a la compañía, para observar directamente las actividades que se realizan en el departamento administrativo – financiero, con las personas involucradas y los responsables de los procesos

- La información obtenida de entrevistas y observaciones fueron ordenadas y clasificadas en relación a cada tipo de los procesos utilizando el mapa de los procesos.
- Posteriormente se identificó en cada ficha de procesos la información como: nombre del proceso, fecha, código, objetivo del proceso, responsable, descripción del proceso, entradas, salidas, descripción de actividades, indicadores utilizados.
- Se elaboró los diagramas de flujo SIPOC, donde se traduce a forma gráfica toda la descripción de la información de los procesos. Para el diseño del mismo se utilizó un editor de diagramas de flujo del office llamado Visio que es un programa diagramador.
- Para el levantamiento de la información también fue útil la recolección de datos teóricos como: la net-grafía, la videografía, y la bibliografía disponible y actualizada que permitirán conocer las metodologías de implementación de procesos llevadas a cabo en diferentes sectores además se desarrollarán fichas o diagramas para documentar la información observada.

CAPÍTULO IV

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

4.1. Identificación y secuencia de los procesos

El primer paso para la identificación de los procesos de la compañía, fue conocer la actividad principal de la organización y objetivos de la misma. En este paso se realizó el diseño del macro proceso.

Posteriormente se diseñó el mapa de procesos.

Según el modelo de la ISO 9001-2008 para la identificación y descripción de los macro proceso se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La responsabilidad de la dirección: es comunicar la importancia de implementación del Sistema de Gestión, de satisfacer los requisitos de para los clientes, estableciendo la política de calidad, asegurando que estén establecidos los objetivos de calidad, conduciendo revisiones de la dirección.
- Gestión de los recursos: humanos, infraestructura y ambiente.
- Realización del producto se refiere a la planificación del producto, procesos compras, producción y prestación del servicio, etc.
- Análisis, medición y mejora implica principalmente mejora continua, acciones correctivas, acciones preventivas

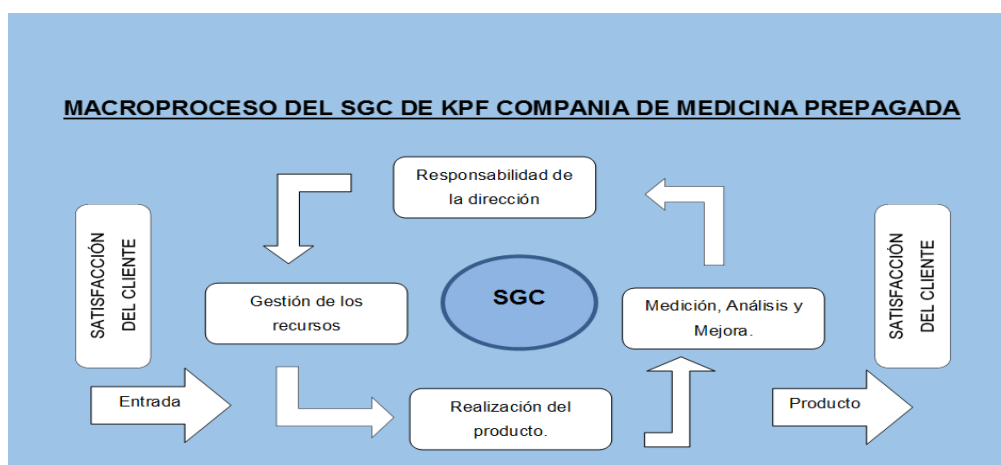


Figura 8 Macroproceso del SGC de KPF compañía de medicina prepagada
Elaborado por: Karina Poveda

Fuente: Gerencia Administrativa de KPF compañía

4.2. Diseño del mapa de procesos

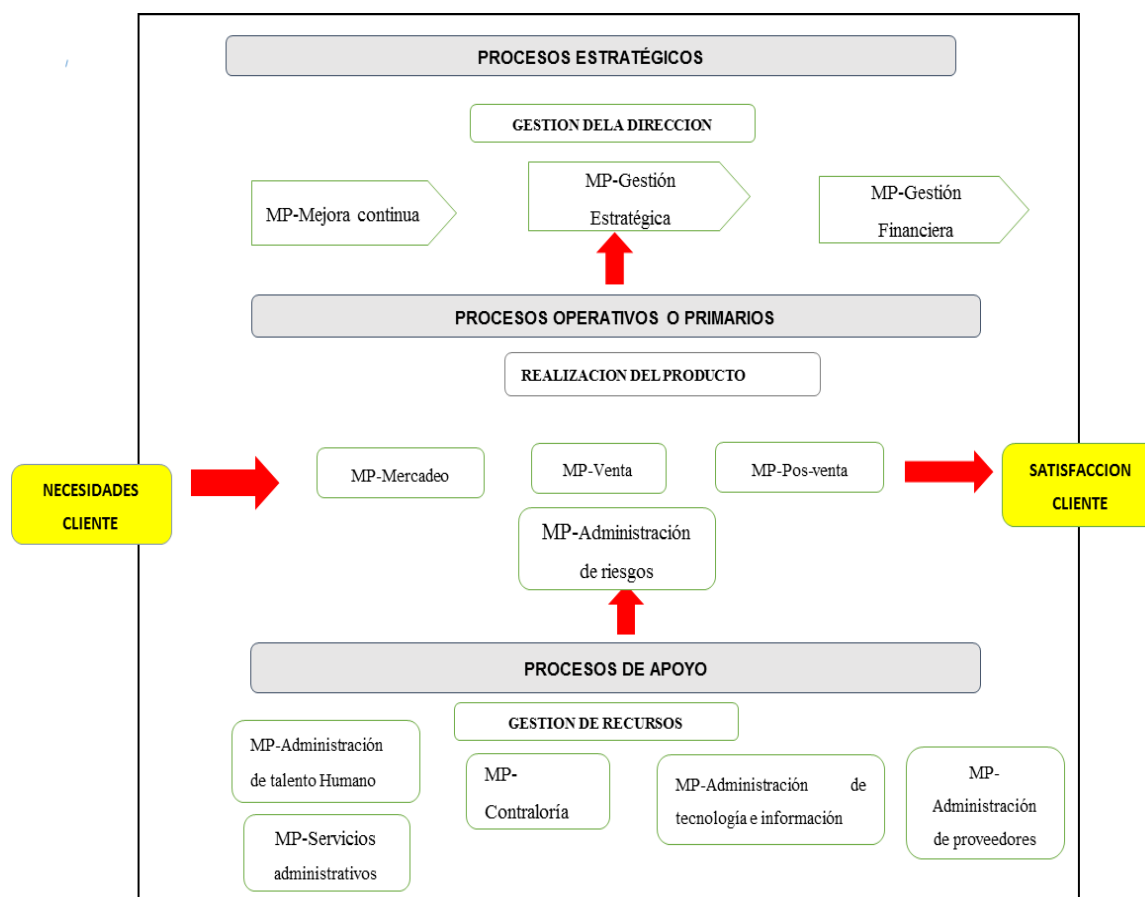


Figura 9 Mapa de procesos de la compañía
Elaborado por: Karina Poveda
Fuente: Gerencia Administrativa de KPF compañía

4.3. Descripción de los procesos

Con base a la realidad de la compañía se identificó 12 macro procesos dentro de los 3 tipos de procesos de una organización que son:

- 4 macro procesos operativos,
- 5 macro procesos de apoyo y,
- 3 macro procesos estratégicos.

4.4. Alcance de la descripción de procesos

La identificación y descripción de los macro procesos se realizó al 100% aplicable para toda la organización. El levantamiento de los sub-procesos (PR para la compañía)

solamente se implementará para el área administrativa - financiera, debido a la extensa información y complejidad de implementar en las operaciones de la KPF Compañía de Medicina Pre-pagada S.A.

4.4.1. Procesos operativos.

Los procesos operativos son aquellos que terminan su trabajo con la generación del producto y/o servicio que se entrega al cliente, por lo que influyen directamente en la satisfacción del cliente. (Mallar, 2010)

Tabla 3 Procesos operativos

Nº	MACROPROCESOS OPERATIVOS	PROCESO-ACTIVIDAD PRINCIPAL
1	De Venta	Son actividades para promover la compra del contrato de asistencia médica, que va desde identificar clientes, clasificarlos hasta conseguir la compra del servicio. Incluye actividades de administración, emisión, renovación, suscripción.
2	Post-venta	El objetivo es asegurarse de la satisfacción del cliente, donde se puede analizar el añadir un valor agregado para que el cliente se identifique con la marca o la compañía de seguros. Incluye actividades de soporte al cliente, reclamos, cancelaciones, movimientos.
3	Mercadeo	Coordinar el equipo de mercadotecnia para alcanzar los objetivos de satisfacción del cliente. Incluye publicidad, el desarrollo del producto, y la investigación de la demanda
4	Gestión de riesgos	El objetivo es tomar decisiones sobre acciones de incertidumbre, se identifica y analiza los riesgos, se evalúan y finalmente se da un tratamiento o monitoreo.

Elaborado por: Karina Poveda

Fuente: Gerencia Administrativa de KPF compañía

4.4.2. Macro procesos de apoyo.

Los procesos de apoyo son aquellos que colaboran con el control y la mejora de gestión. Pueden proporcionar recursos a los demás procesos.

Tabla 4 Macro procesos de apoyo

Nº	MACRO PROCESOS DE APOYO	ACTIVIDAD
1	Gestión de contraloría	Brindar información veraz y confiable a la administración. El proceso de auditoría interna está dentro de este proceso.
2	Servicios administrativos	Se encarga de administrar y gestionar las compras, la recepción, mensajería y archivo, y el mantenimiento correctivo y preventivo de la estructura.
3	Administración del talento humano	Seleccionar y contratar al personal Gestionar las inducciones y capacitaciones Gestionar la seguridad y salud ocupacional Pagos al personal, administración salarial Medición del desempeño, comunicación interna.
4	Administración de Tecnología y sistemas de información	Control y mantenimiento de la base de datos y de la infraestructura tecnológica Soporte al usuario, adquisición de sw y hw
5	Administración de proveedores	Gestionar con los suministradores de servicios de salud bajos precios y alta calidad , renovar y terminar los contratos

Elaborado por: Karina Poveda

Fuente: Gerencia Administrativa de KPF compañía

4.4.3. Macro procesos estratégicos.

Los procesos estratégicos se refieren a los objetivos y estrategias de la organización, que nos proporcionan el inicio del desarrollo de los otros procesos. Los encargados de estos procesos son miembros de la dirección de la compañía.

Estos procesos que aseguran el funcionamiento del resto de los procesos, además de proporcionar la información que necesitan para tomar decisiones y elaborar planes de mejora.

Tabla 5 Macro procesos estratégicos

Nº	MACROPROCESOS ESTRATÉGICOS	PROCESOS -ACTIVIDAD
1	Mejora continua	Elaboración y mejora de los procesos
2	Planificación estratégica	Desarrollo de un plan estratégico Análisis de desempeño del negocio
3	Gestión financiera	Procesos para el movimiento de fondos, es decir conseguir, mantener y usar el dinero. Se relacionan con las operaciones monetarias.

Elaborado por: Karina Poveda

Fuente: Gerencia Administrativa de KPF compañía

4.5. Fichas y diagramas para la caracterización de los macro procesos

A continuación se detallan las 12 fichas y los 12 diagramas de los macro procesos. Los indicadores solo serán utilizados para los procesos de estudio de este proyecto que corresponden al departamento administrativo. (Ver anexos)

Antes de la decisión y elaboración de un sistema de gestión basada en procesos, la compañía trabajaba y realizaba sus actividades por departamentos y áreas, en el cual el departamento administrativo - financiero tenía tres jefaturas: cobranzas, recursos humanos, y contabilidad ya con el desarrollo e implementación del SGC se determinó que estas jefaturas están divididas en diferentes procesos dentro de la línea de producción de la compañía; es así que un mismo Jefe puede ser líder y responsable de diferentes procesos de un ciclo de negocio. En el año 2015, la Gerencia de la compañía determinó que los primeros que se van a realizar y levantar dentro del departamento administrativo – financiero son: Servicios Administrativos y administración financiera.

Los procesos de talento humano y cobranzas forman parte de la segunda etapa del desarrollo del proyecto que se iniciara en el año 2016.

Según el alcance mencionado de este proyecto, los procesos de servicios administrativos y administración financiera que son objeto el estudio de esta investigación y que estructuralmente forman parte de Departamento Administrativo – Financiero están conformados por 6 sub-procesos, para los cuales se han levantado 6 fichas, 6

flujogramas y 6 indicadores que nos ayudarán a comprobar la hipótesis de esta investigación.

- **Procesos de servicios administrativos** que corresponden a los macro procesos de apoyo y son tres
 1. Procesos de recepción
 2. Procesos de mensajería
 3. Proceso de archivo

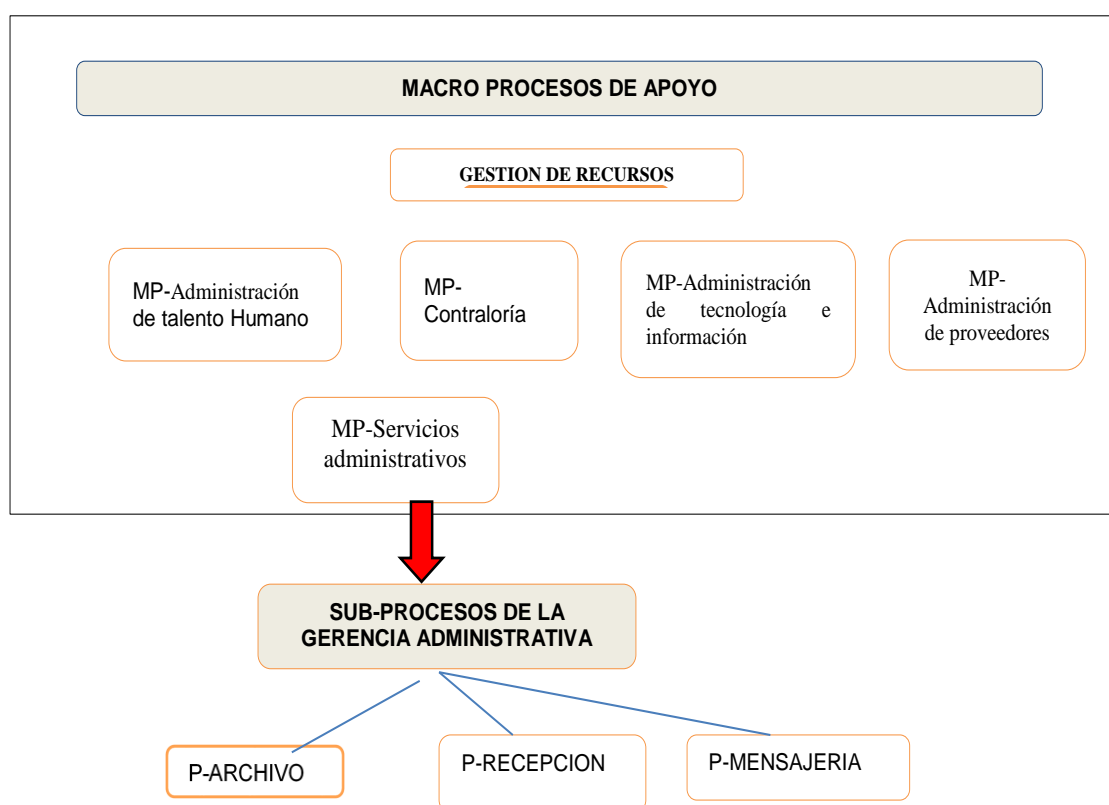


Figura 10 Macro procesos de apoyo
Elaborado por: Karina Poveda

- **Administración Financiera:** es parte de los macro procesos estratégicos y sus sub-procesos son:
 1. Proceso de elaboración de estados financieros
 2. Proceso de presupuestos
 3. Procesos de tesorería

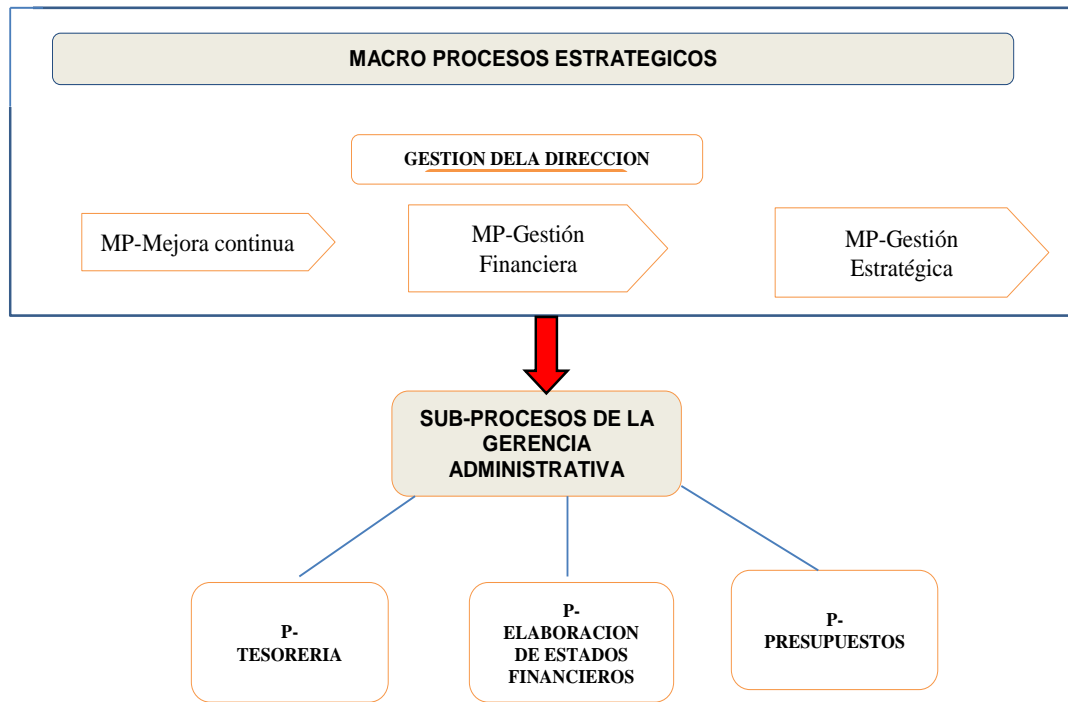


Figura 11 Macro Procesos Estratégicos
Elaborado por: Karina Poveda

A continuación se detallan las 6 fichas, 6 diagramas y 6 indicadores.

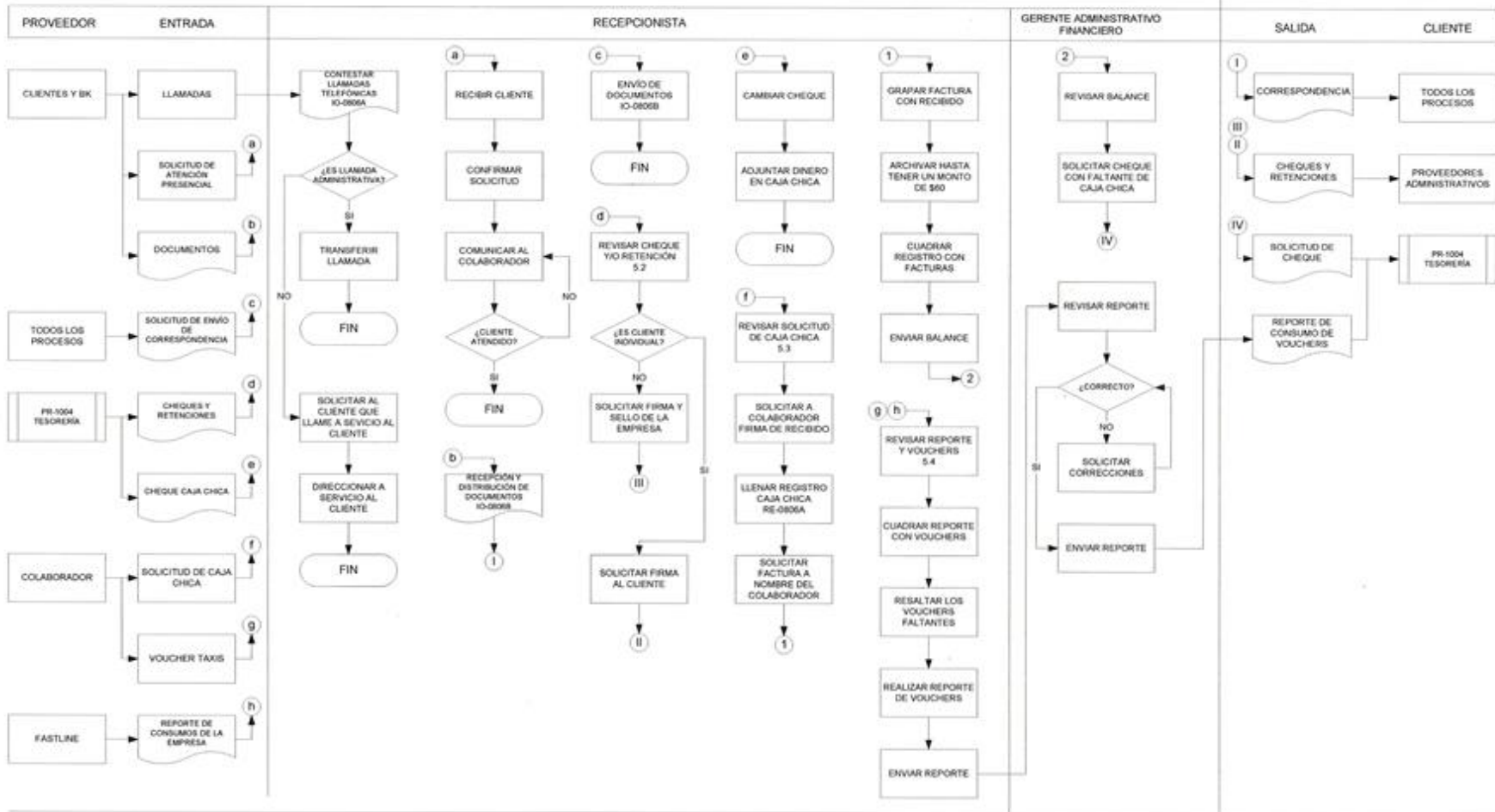
4.6. Fichas para la caracterización de los sub-procesos del Departamento Administrativo Financiero.

FICHAS DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

MACRO: MP- SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
PROCESO: P-RECEPCIÓN

FICHA No. 1

FICHA DE PROCESO		EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN		
RECEPCIÓN		1	16/12/2014		
MISIÓN DEL PROCESO					
		Recibe la información(documentos o llamadas) de clientes internos y externos y los distribuye según la necesidad de cada uno de ellos, cambiar cheque de caja chica, recibir facturas de caja chica, revisar cheque o retención			
RESPONSABLES DEL PROCESO					
Recepcionista y gerente administrativo financiero					
PROVEEDOR	ENTRADAS	FLUJOGRAMA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Clientes y Brokers	Llamadas		Contestar llamadas telefónicas		
	Solicitud de atención presencial		Recibir al cliente, confirmar solicitud, comunicar al colaborador		
Todos los procesos	Documentos		Recepción y distribución de documentos	Correspondencia	TODOS LOS PROCESOS
	Solicitud de envío de correspondencia		Envío de documentos		
Tesorería	Cheques y retenciones		Revisar cheque y retención, solicitar firma y sello de la empresa o solicitar firma al cliente	Cheques y retenciones	PROVEEDORES ADMINISTRATIVOS
	Cheque de caja chica		Cambiar cheque, adjuntar dinero en caja chica		
Colaborador	Solicitud de caja chica		Revisar solicitud de caja chica, solicitar a colaborador firma de recibo, llenar registro de caja chica, solicitar factura a nombre de colaborador, cuadrar registro con facturas, enviar balance, solicitar cheque con faltante de caja chica	solicitud de cheque	TESORERÍA
	Voucher taxis	Revisar reporte y vouchers, cuadrar reporte, resaltar los faltantes, realizar reporte de vouchers, enviar reporte	Reporte de consumo de vouchers	TESORERÍA	
REGISTROS ARCHIV					
PR-0806					
INDICADORES					
		# de llamadas atendidas eficientemente / # llamadas recibidas			

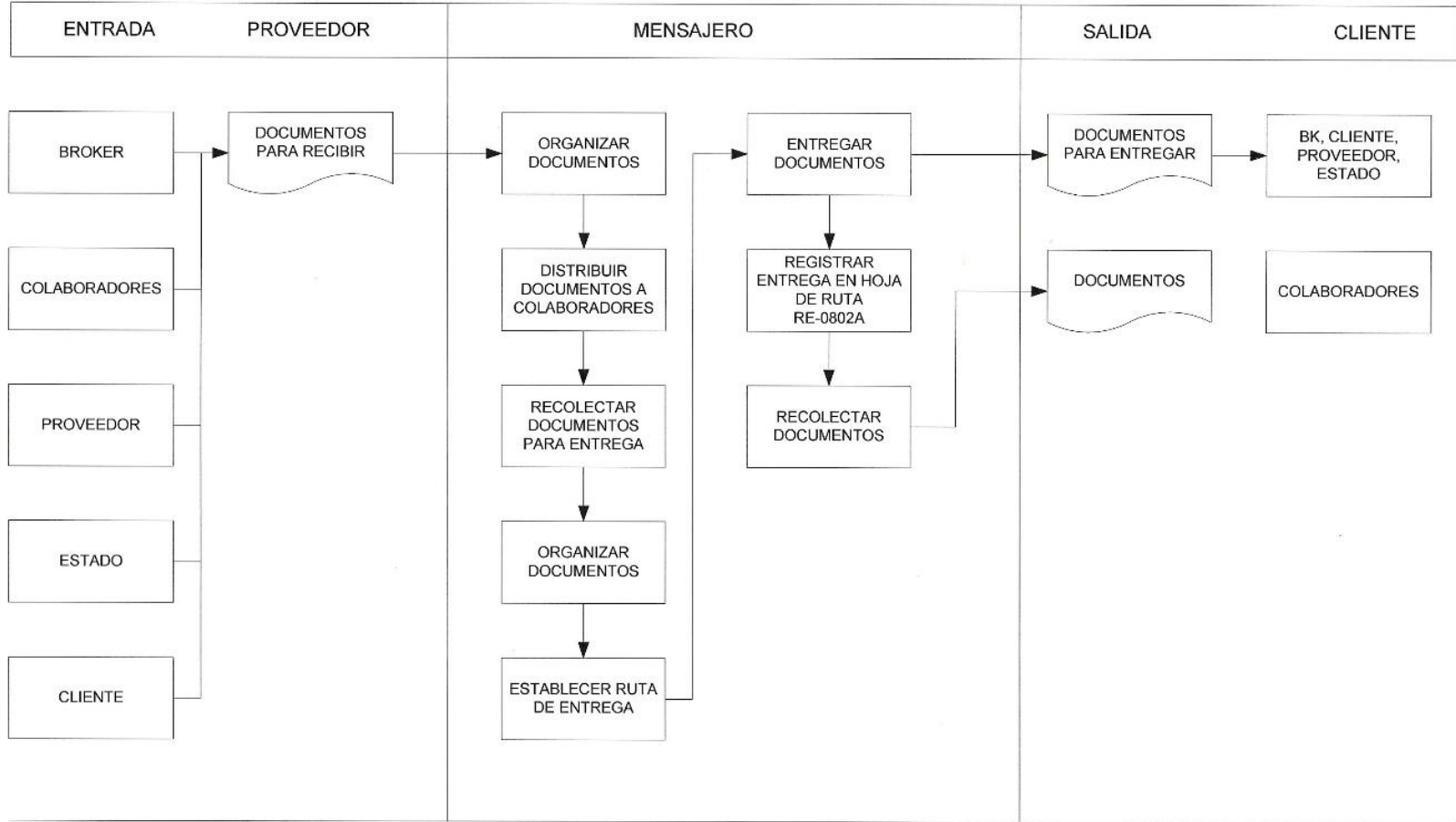


FICHAS DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

MACRO: MP- SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
 PROCESO: P-MENSAJERÍA

FICHA No. 2

FICHA DE PROCESO		EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN		
MENSAJERÍA		2	16/12/2014		
MISIÓN DEL PROCESO					
Entrega y retiro de documentos de proveedores o entidades					
RESPONSABLES DEL PROCESO					
MENSAJERO					
PROVEEDOR	ENTRADAS	FLUJOGRAMA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
DOCUMENTOS PARA RECIBIR	BROKER, COLABORADORES, PROVEEDOR, ESTADO, CLIENTE	<p style="font-size: small;">TÍTULO: Mensajería Cod.: PR-0804 Rev.: 1.0 Fecha: 14.06.2013 Pág.: 01 de 01.</p>	Organizar documentos, distribuir documentos a colaboradores, recolectar documentos para entrega, organizar documentos, establecer ruta de entrega, entregar documentos, registrar entrega en hoja de ruta, recolectar documentos	DOCUMENTOS PARA ENTREGAR	BROKER, PROVEEDOR, ESTADO, COLABORADORES
PROCESOS RELACIONADOS					
TODOS LOS PROCESOS					
RECURSOS					
Documentos, cheques, retenciones, efectivo, moto					
REGISTROS ARCHIVO					
PR-0804					
INDICADORES					
# de documentos entregados x día/ # documentos por entregar x día					

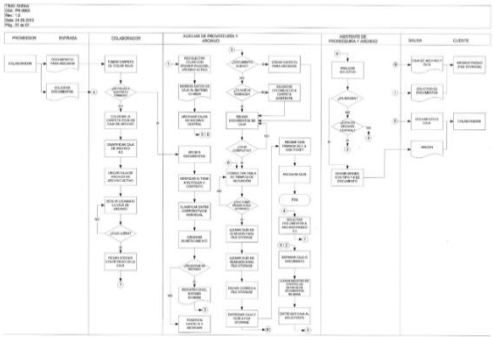


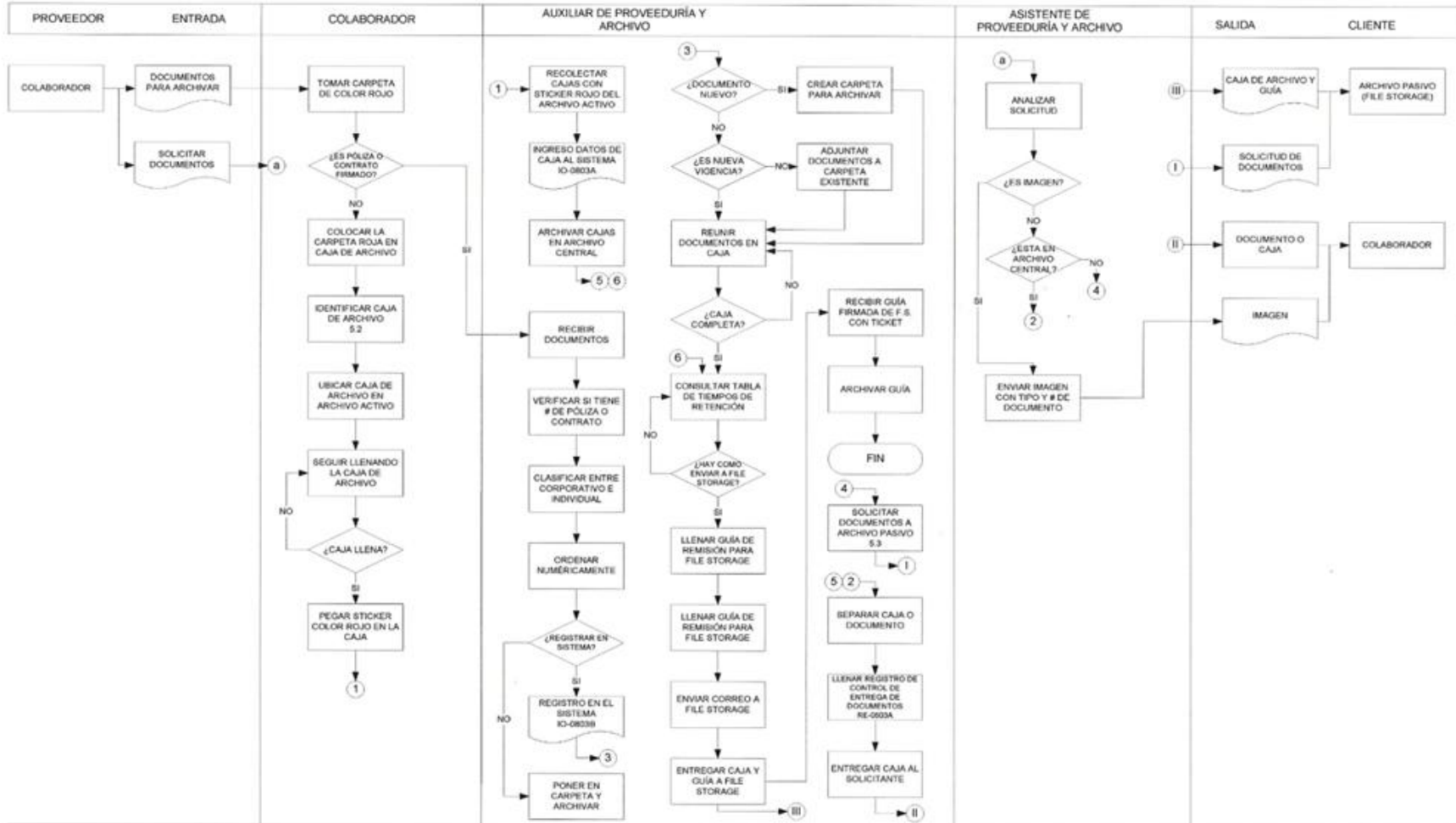
FICHAS DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

MACRO: MP- SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

PROCESO: P-ARCHIVO

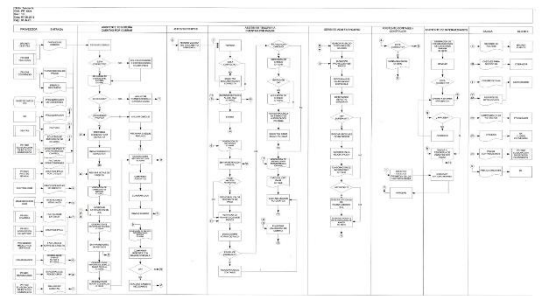
FICHA No. 3

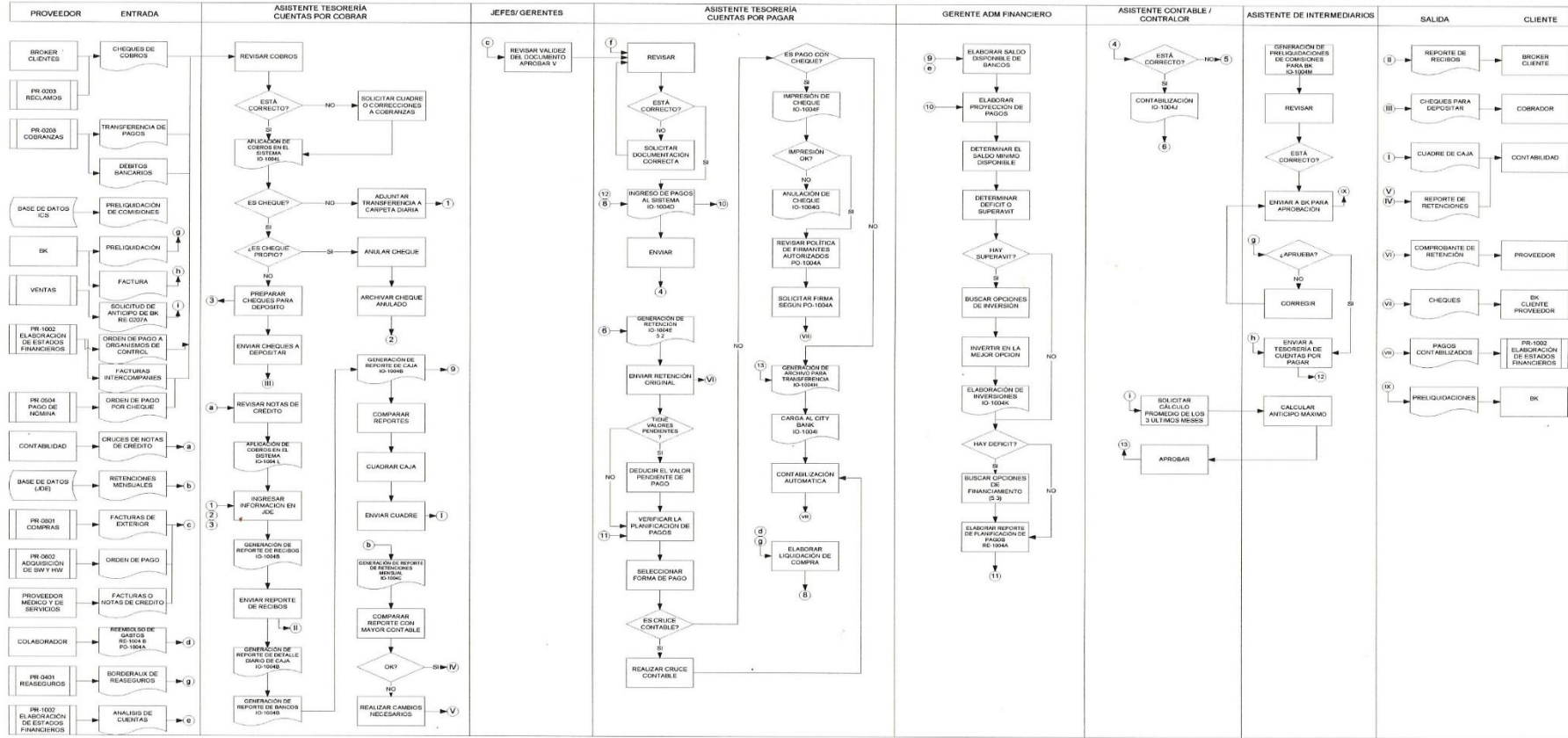
FICHA DE PROCESO		EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN		
ARCHIVO		3	16/12/2014		
MISIÓN DEL PROCESO					
Ordenar en el archivo todos los documentos de la compañía					
RESPONSABLES DEL PROCESO					
COLABORADOR, AUXILIAR DE PROVEEDURÍA Y ARCHIVO, ASISTENTE DE PROVEEDURÍA Y ARCHIVO					
PROVEEDOR	ENTRADAS	FLUJOGRAMA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
COLABORADOR	DOCUMENTOS PARA ARCHIVAR,		Tomar carpeta de color rojo, colocar en caja de archivo, identificar caja de archivo en archivo activo, pegar sticker color rojo en la caja, recolectar cajas, ingreso de datos al sistema, archivar el archivo central	Caja de archivo y guía	ARCHIVO PASIVO
			Verificar si es póliza o contrato, clasificar entre corporativo e individual, ordenar numéricamente, archivar, consultar table de tiempos de retención, llenar guía de remisión, enviar correo a file storage	Caja de archivo y guía	ARCHIVO PASIVO
	SOLICITAR DOCUMENTOS		Analizar solicitud, envió de imagen con # y tipo de documento	Imagen	Colaborador
PROCESOS RELACIONADOS					
	TODOS LOS PROCESOS				
RECURSOS					
	Documentos, cajas, stickers				
REGISTROS ARCHIVO					
PR-0803					
INDICADORES					
	# de carpetas archivadas x día / # total de carpetas por archivar				



FICHAS DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

MACRO: MP- GESTIÓN FINANCIERA
 PROCESO: P-TESORERÍA
 FICHA No. 1

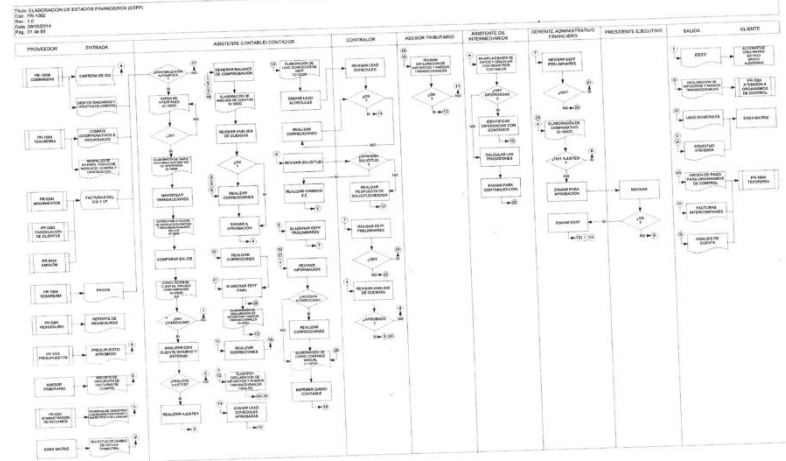
FICHA DE PROCESO		EDICIÓN		FECHA DE REVISIÓN	
TESORERÍA		5		12/01/2014	
MISIÓN DEL PROCESO					
ELABORACIÓN DE PAGOS Y ORDENES DE PAGOS					
RESPONSABLES DEL PROCESO					
ASISTENTE DE TESORERÍA, JEFES, GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO, ASISTENTE CONTABLE, CONTRALOR, ASISTENTE DE INTERMEDIARIOS					
PROVEEDOR	ENTRADAS	FLUJOGRAMA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Broker clientes, reclamos, pago de nomina	Cheques de cobros		Se revisan los cobros, sino es cheque propio se preparara cheques para depósito y se envía para depositar. Los cheques dañados se anulan y archiva.	Cheques para depositar	Cobrador
Cobranzas	Transferencia de pagos DÉBITOS BANCARIOS		Si el pago es mediante transferencia, se adjunta la transferencia a la carpeta diaria	Reporte de recibos	Broker cliente
Base de datos ics	Preliquidación de comisiones		El asistente y contralor revisan la generación de preliquidaciones para BK si esta correcto pasa al BK para aprobación	Preliquidaciones	BK
Bk	Preliquidación factura		Envío a tesorería a cuentas por pagar	Pagos contabilizados	Elaboración de estados financieros
Ventas	Solicitud de anticipo de bk		Revisar notas de crédito, ingresar información en JDE, enviar reporte de recibos.	Reporte de recibos	Broker cliente
Elaboración de estados financieros	Orden de pago a organismos de control, facturas intercompanies		Comparar reportes, cuadrar caja, enviar cuadro	Cuadre de caja	Contabilidad
Contabilidad	Cruces de notas de crédito Generación de reporte de caja		Se genera el reporte de retenciones mensual y se compara con el reporte del mayor contable. Si está correcto, se envía a contabilidad	Reporte de retenciones	
Base de datos jde	Retenciones mensuales		Los gerentes realizan la validez del documento y lo aprueban para realizar el pago. Se realizan las retenciones y se envía la retención original, se verifica la planificación de pagos.	Comprobante de retención	Proveedor
Compras, adquisición de sw y hw, proveedor médico y de servicios	Facturas del exterior, orden de pago, facturas o notas de crédito		Si no es cruce contable se realiza el cheque o transferencia y se carga al Citibank	Cheques / pagos contabilizados	Bk cliente proveedor elaboración de eeff
Colaborador	Reembolso de gastos		Se realiza liquidaciones de compra		Colaborador
Reaseguros / elaboración de eeff	Borderaux de reaseguros / análisis de cuentas	Realiza el saldo disponible de bancos, se elabora proyección de pagos, se determina el saldo mínimo disponible, se determina déficit o superavit y si hay superavit se busca opciones de inversión y déficit se busca planificación de pagos.	Cheques / pagos contabilizados	Bk cliente proveedor elaboración de eeff	
PROCESOS RELACIONADOS					
TODOS LOS PROCESOS					
RECURSOS					
Documentos, cajas, stickers					
REGISTRO ARCHIVO					
PR-0803					
INDICADORES					
# de pagos realizados mes / # de cuentas por pagar al mes					



FICHAS DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

MACRO: MP- GESTIÓN FINANCIERA

PROCESO: ELABORACIÓN ESTADOS FINANCIEROS FICHA No. 2

FICHA DE PROCESO		EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN		
ELABORAR ESTADOS FINANCIEROS		4	12/01/2014		
MISIÓN DEL PROCESO					
Elaborar información técnico financiera confiable para la toma de decisiones de la alta gerencia, organismos de control y casa matriz bajo los principios contables nacionales e internacionales aceptados.					
RESPONSABLES DEL PROCESO					
Contador, Contralor, Asesor tributario, Asistente de intermediarios, Gerente Administrativo Financiero, Presidente Ejecutivo, Asistente de Nómina, Asistente de Atención a Organismos de Control y tarjeta de crédito					
PROVEEDOR	ENTRADAS	FLUJOGRAMA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Cobranzas	Cartera de ics		El asistente Contable o el Contador cuadra la información que envían todos los sistemas ICS, JD EDWARD	Eeff	Accionistas casa matriz, estado, banco, auditores
	Créditos bancarios y tarjetas de crédito			Lead schedules	Casa matriz
Tesorería	Cobros corporativos individuales		Si los reportes están cuadrados se envía a que Reaseguros y Administración de reclamos los revise	Orden de pago para organismo de control	Tesorería
	Respaldo de interés, precio de mercado, compra y cancelación, pagos		Si los reportes están cuadrados se envía a que Reaseguros y Administración de reclamos los revise	Facturas intercompañías	
Movimientos, cancelación de clientes, emisión	Facturas del ics y vt		Cuando ya están revisados se elabora el registro contable	Analista de cuenta	
Reaseguro	Reporte de reaseguros		Administración de reclamos envía un reporte de precios de transferencias, que servirá para que se realice la facturación		
Presupuestos	Presupuesto aprobado		Enviar los estados financieros, y cuando se trata de reaseguros se envía a intercompañías.		
Asesor tributario	Reporte de validación de facturas de compra		Realizar los ajustes en caso de ser necesarios	Declaración de impuestos y ats	Atención a organismos de control
Administración de reclamos	Reservas de siniestros liquidados por pagar y liquidar	El contador genera el Balance de Comprobación			

FICHAS DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

MACRO: MP- GESTIÓN FINANCIERA

PROCESO: ELABORAR ESTADOS FINANCIEROS

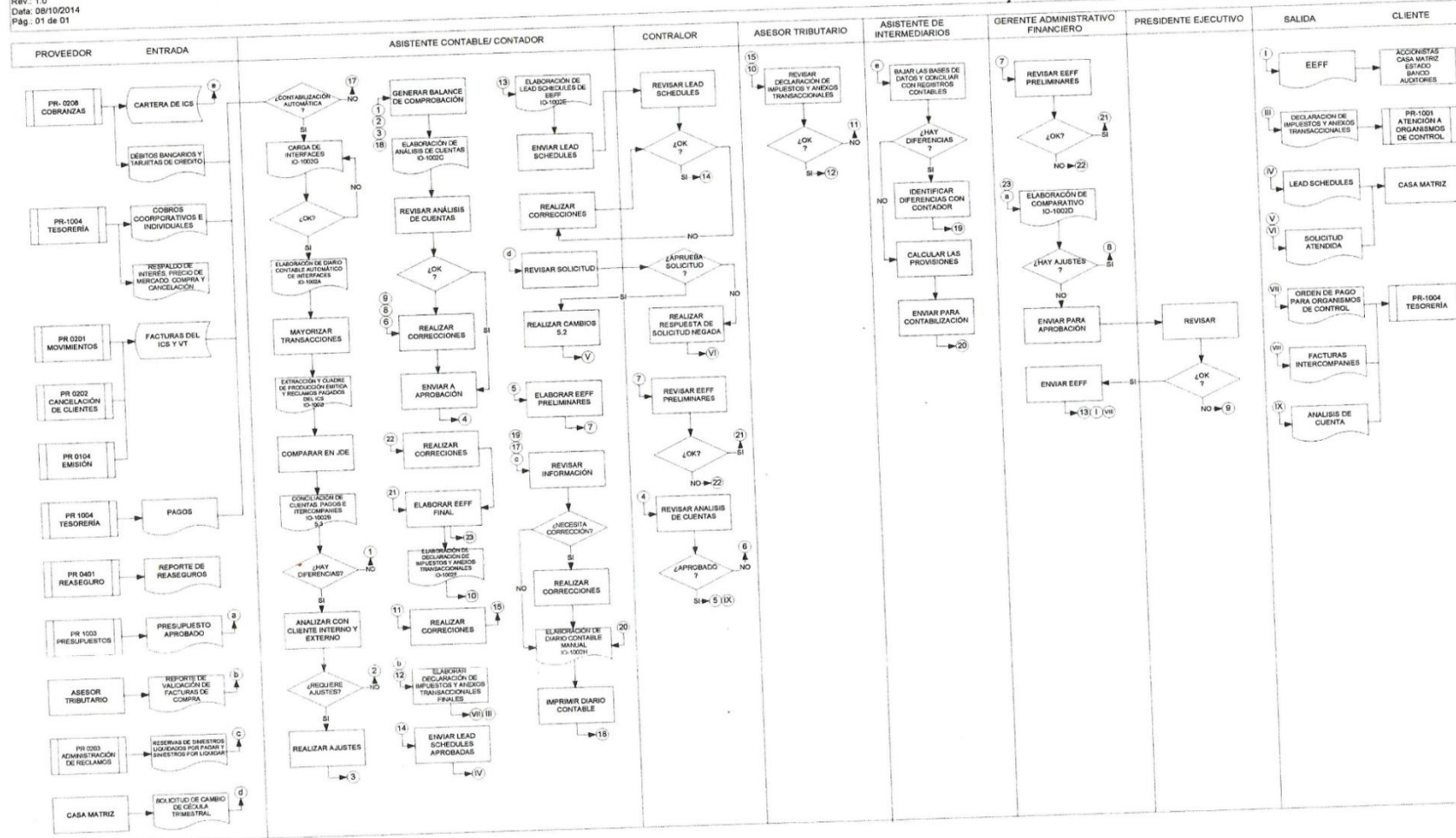
FICHA No. 2

FICHA DE PROCESO		EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN	
ELABORAR ESTADOS FINANCIEROS		4	12/01/2014	
MISIÓN DEL PROCESO				
Elaborar información técnico financiera confiable para la toma de decisiones de la alta gerencia, organismos de control y casa matriz bajo los principios contables nacionales e internacionales aceptados.				
RESPONSABLES DEL PROCESO				
Contador, Contralor, Asesor tributario, Asistente de intermediarios, Gerente Administrativo Financiero, Presidente Ejecutivo, Asistente de Nómina, Asistente de Atención a Organismos de Control y tarjeta de crédito				
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
CASA MATRIZ	SOLICITUD DE CAMBIO DE CEDULA TRIMESTRAL	Se realizan los análisis de las cuentas para que estos cuadren con el balance de comprobación	SOLICITUD ATENDIDA	CASA MATRIZ
		<p>Cuando los análisis estén correctos se envía al Gerente Administrativo Financiero para su revisión y éste lo envían al Presidente ejecutivo</p> <p>En caso de que se pida alguna explicación adicional esta será entregada por el Gerente Administrativo Financiero</p> <p>Débitos Bancarios y Tarjetas de Crédito</p> <p>Se recibe el reporte del proceso de débitos, detalles de tarjetas , listado de clientes, este reporte es enviado al Asistente de tarjetas de crédito y organismos de control</p> <p>Con el reporte se verifican los totales que están cobrados o reprocesados y se cruzan con las notas de créditos que son descargadas del portal del banco y estas son contabilizadas</p> <p>Cuando se ha contabilizado las notas de créditos, se da de baja la conciliación y la contabilidad</p> <p>Cuando se da de baja la conciliación y la contabilidad, se envía a la Contadora para que realice el análisis de cuentas. El flujo del proceso continua como se describió en la primera parte</p> <p>Presupuesto Aprobado</p> <p>El Gerente Administrativo Financiero recibe los estados financiero, para ingresar en el formato y generar el comparativo</p> <p>2. Cuando el comparativo está listo se envía al Comité, para luego ser enviado a la Casa Matriz</p> <p>Asesor Tributario</p> <p>1. Cuando ya están los estados financieros listos se realiza la declaración de impuestos</p> <p>2. Enviar al Asesor tributario para su revisión</p> <p>3. El asesor tributario envía la validación del ATS</p> <p>4. Subir al SRI (Realizar la declaración de impuestos)</p> <p>Nómina</p>		

FICHAS DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

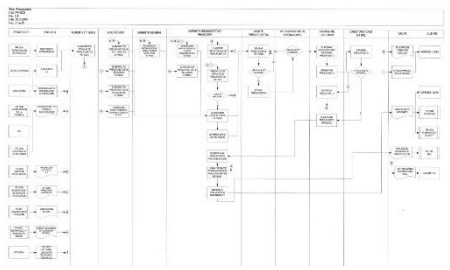
MACRO: MP- GESTIÓN FINANCIERA
 PROCESO: ELABORAR ESTADOS FINANCIEROS
 FICHA No. 2

FICHA DE PROCESO		EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN	
ELABORAR ESTADOS FINANCIEROS		4	12/01/2014	
MISIÓN DEL PROCESO				
Elaborar información técnico financiera confiable para la toma de decisiones de la alta gerencia, organismos de control y casa matriz bajo los principios contables nacionales e internacionales aceptados.				
RESPONSABLES DEL PROCESO				
Contador, Contralor, Asesor tributario, Asistente de intermediarios, Gerente Administrativo Financiero, Presidente Ejecutivo, Asistente de Nómina, Asistente de Atención a Organismos de Control y tarjeta de crédito Presidente Ejecutivo, Asistente de Nómina, Asistente de Atención a Organismos de Control y tarjeta de crédito				
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
		Nómina 1. Los contadores revisan y registran en el asiento contable 2. A fin de mes se realiza un análisis de cuentas , si existen diferencias en el registro contable se verifica en la nómina y se realiza el cuadro 3. Cuando está listo el cuadro se realiza los ajustes necesarios y este pasa al estado financiero		
RECURSOS				
Recursos Financieros, Equipo de cómputo e impresora, papelería, Internet, teléfono, escritorio. Tener acceso a ICS, JD Edward, VT, Acceso a los bancos				
REGISTROS ARCHIVO				
Documentos	- SIPOC Elaboración de Estados Financieros, Procedimiento de elaboración de EEFF - IO- 1002E Elaboración de lead schedules de EEFF - IO-1002G Carga de Interfaces - IO- 1002I Extracción y Cuadre de Producción - IO- 1002F Elaboración de declaración de impuestos y anexos transaccionales - IO-1002D Elaboración de comparativo			
Instructivos	- IO- 1002H Elaboración del diario contable Manual			
Políticas	-PO- 1002A Política de Estados Financieros			
INDICADORES				
% de finalización de la Elaboración de los Estados Financieros / % establecido a la fecha indicada.				



FICHAS DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

MACRO: MP- GESTIÓN FINANCIERA
 PROCESO: PRESUPUESTOS
 FICHA No. 3

FICHA DE PROCESO		EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN		
PR- 1003 PRESUPUESTOS		5	12/01/2014		
MISIÓN DEL PROCESO					
Garantizar los recursos necesarios para cumplir con los objetivos y metas de la empresa					
RESPONSABLES DEL PROCESO					
Gerentes y Jefes, Gerente de Riesgos, Gerente General, Gerente Administrativo Financiero, Comité , Vicepresidente de Operaciones, Presidente Ejecutivo, Directorio Casa Matriz					
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	FLUJOGRAMA	SALIDAS	CLIENTE
PR-1201 Planificación Estratégica, Jefes y Gerentes, casa Matriz, Planificación de la demanda, ICS, Planificación de la demanda, Desarrollo de mercado, Business intelligence, Elaboración de Estados Financieros, Administración salarial, Desarrollo y adquisición SW, HW, Actuaría	Directrices Estratégicas, Supuestos, Cronograma de Presentación Presupuesto de ventas y renovaciones, información histórica, estados financieros históricos, presupuesto salarial, Cédula presupuesto de tecnología RE-0602A	1. Los gerentes envían un formato establecido (cédulas) al Gerente Financiero, según el cronograma enviado. 2. El Gerente financiero analiza como primer filtro la factibilidad de los requerimientos propuestos 3. En caso de que algún requerimiento necesite explicación, el Gerente Financiero se reúne con la jefatura involucrada. 4. Luego de que se ha revisado la información con las jefaturas, se procede a validar las cédulas y se realiza una reunión con las Gerencias. 5. Cuando las cédulas ya estén validadas se realiza una reunión con el Presidente Ejecutivo y el Gerente de Riesgos, para revisar ítem por ítem además se consolida y se revisa las cédulas de reaseguros, facturación, reclamos, e ingresos. 6. El Gerente Financiero prepara las cédulas de Comisiones, de Nómina, y Gastos Administrativos según el presupuesto salarial, estudio actuarial, y estados financieros, que también son expuestas en la reunión con el Presidente Ejecutivo y el Gerente de Riesgos. 7. Con esta validación se preparan las cédulas finales, para que el comité de riesgos las revise. 8. Cuando las cédulas ya están revisadas y aprobadas se envía al Vice Presidente de Operaciones en Miami, cuando él aprueba devuelve al Presidente Ejecutivo de Ecuador, en caso de no ser aprobado devuelve al Comité de Presupuestos para que hagan las modificaciones solicitadas y posteriormente se presente al Directorio de la Casa Matriz. 9. El Directorio de la casa Matriz aprueba el presupuesto, o se envía a realizar las correcciones necesarias. Estas correcciones las realiza el Gerente Administrativo/ Financiero 10. Cuando el presupuesto ha sido aprobado por la casa Matriz, el Presidente Ejecutivo comunica a la Gerencia Financiera para su publicación y se elaboran los formatos con el presupuesto aprobado para las cédulas trimestrales .11. Finalmente se distribuye el presupuesto a Jefaturas y Gerencias.		Solicitud de cambios de cédulas. Cronograma de presupuestos. Presupuesto aprobado, Distribución de presupuesto final, Análisis de variación de presupuestos	Gerentes / Jefes, Casa Matriz, Tesorería, Elaboración de EEFF,
RECURSOS					
Recursos Financieros, Equipo de cómputo e impresora, papelería, Internet, teléfono, escritorio.					
REGISTROS ARCHIVO					
Documentos	- SIPOC Presupuestos - Procedimiento presupuesto				
Instructivos	- IO-1003A Elaboración presupuestos de facturación- IO-1003B Elaboración presupuesto reclamos				

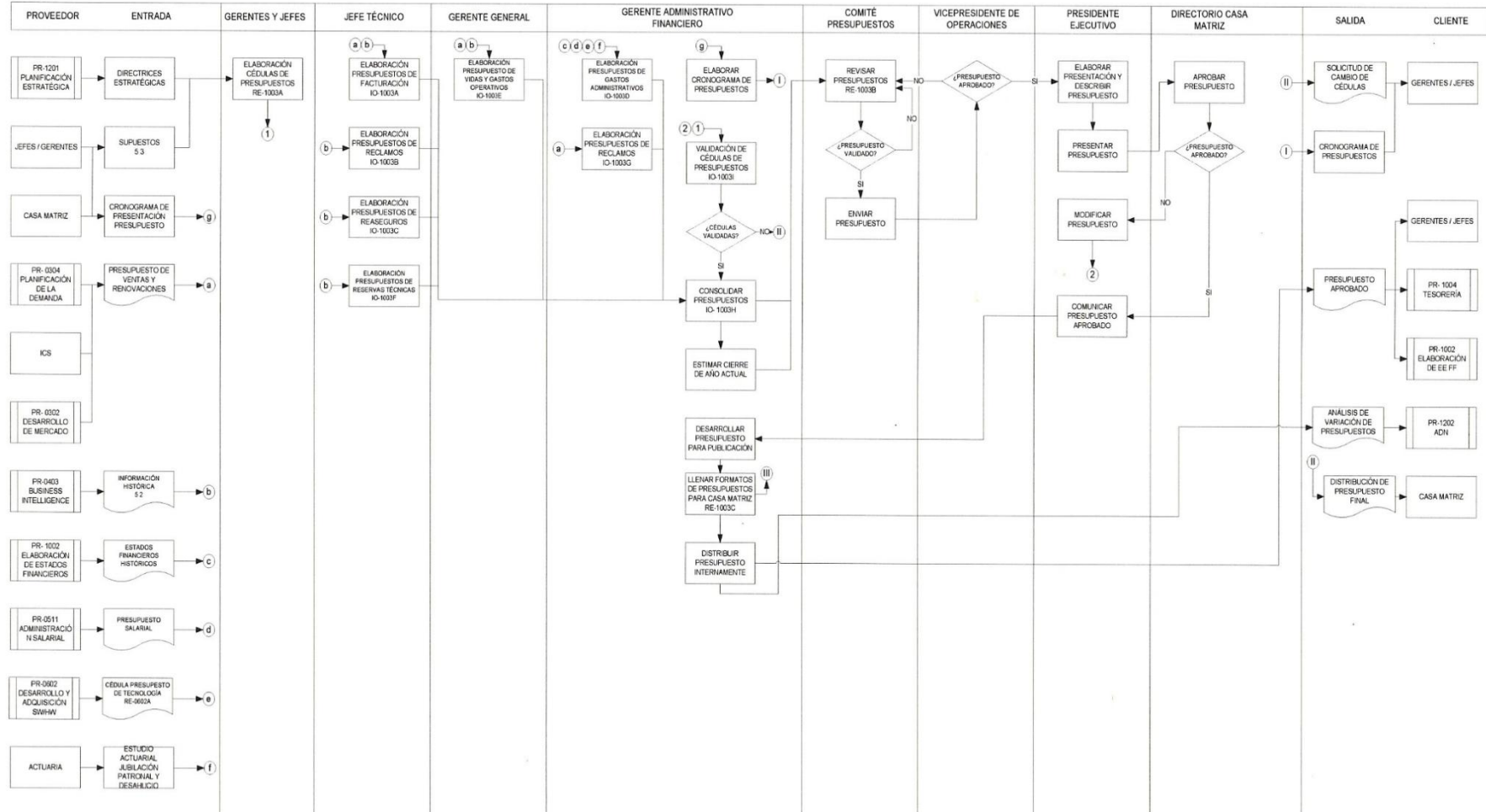
FICHAS DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

MACRO: MP-GESTIÓN FINANCIERA

PROCESO: P-PRESUPUESTO

FICHA No. 3

FICHA DE PROCESO		EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN	
PR- 1003 PRESUPUESTOS		5	12/01/2014	
MISIÓN DEL PROCESO				
Garantizar los recursos necesarios para cumplir con los objetivos y metas de la empresa				
RESPONSABLES DEL PROCESO				
Gerentes y Jefes, Gerente de Riesgos, Gerente General, Gerente Administrativo Financiero, Comité , Vicepresidente de Operaciones, Presidente Ejecutivo, Directorio Casa Matriz				
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
REGISTROS ARCHIVO				
		- IO-1003D Elaboración de Presupuesto de Gasto Administrativo - IO-1003F Elaboración presupuesto ingresos - IO-1003G Elaboración de Presupuesto de Comisiones - IO-1003H Consolidación de Presupuestos - IO-1003I Validación de Cédulas de Presupuestos		
Políticas		-PO-1003A Política de Presupuestos		
Registros		- RE 1003 A Elaboración de Cédulas de Presupuesto - RE 1003 B Revisar Presupuesto		
INDICADORES				
% de avance de entrega de los presupuestos al tiempo requerido				



4.7. Seguimiento y medición de los procesos

Es importante resaltar, que el objeto de investigación de este proyecto se limita solamente al Departamento Administrativo Financiero, para lo cual se establecerá indicadores para los macroprocesos de:

1. Macroprocesos estratégicos :
 - a. MP-Gestión financiera
 - i. P-Elaboración de EEFF
 - ii. P-Tesorería
 - iii. P-Presupuestos
2. Macroprocesos de apoyo
 - a. MP- Servicios administrativos
 - i. P- recepción
 - ii. P- mensajería
 - iii. P- Archivo.

Tabla 6 Indicadores del Departamento Administrativo Financiero, que incluyen solo Macroprocesos de apoyo y estratégicos.

PROCESOS ESTRATÉGICOS		INDICADOR	FORMULA	Cálculos	Resultado	META	FRECUENCIA
MP-GESTIÓN FINANCIERA	Elaboración de EEFF	Cumplimiento del EEFF	% de avance de elaboración del EEFF / mes		98%	100%	Mensual
	TESORERÍA	Pago a proveedores	$\frac{\# \text{ de pagos realizados}}{\# \text{ total de pagos a realizarse en el mes}}$	120/ 250	0,48	200	Mensual
	PRESUPUESTOS	Cumplimiento de elaboración del presupuesto	% de avance de elaboración de los presupuestos / anual		95%		Anual

PROCESOS DE APOYO		INDICADOR	FORMULA		Resultado	META	FRECUENCIA
MP- SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	RECEPCIÓN	Satisfacción del cliente	$\frac{\# \text{ total de llamadas atendidas satisfactoriamente por quejas y reclamos}}{\# \text{ de llamadas atendidas por quejas y reclamos}}$	60 / 72	83%	95,00%	quincenal
	MENSAJERÍA	Gestión de documentos	$\frac{\# \text{ Documentos entregados}}{\# \text{ total documentos planificados por entregar}}$	74/ 82	90%	95%	quincenal
	ARCHIVO	Archivo de documentos	$\frac{\# \text{ documentos archivados}}{\# \text{ Total de documentos por archivar}}$	97 / 100	0,97	98%	quincenal

RESULTADOS DE INDICADORES

MACROPROCESOS ESTRATEGICOS

Los indicadores establecidos para cada uno de los procesos estratégicos son:

- Proceso de elaboración de estados financieros: Indicador “**Cumplimiento de Elaboración del EEFF**”, el cual medirá el porcentaje de avance del EEFF, de la siguiente forma: % de avance de elaboración del EEFF / mes; es importante resaltar que solo se elabora un EEFF al finalizar el mes, el cual contiene los ajustes sugeridos por parte de la gerencia. Finalmente el resultado éste indicador nos arrojó que en el mes hubo un porcentaje de avance del 98% en la elaboración de los Estado Financiero.
- El indicador del proceso de tesorería: “**Pago a Proveedores**” es el resultado de calcular el número de pagos realizados / el total de pagos a realizarse en el mes, es decir que de los 250 pagos planificados solo se pagaron a 120 proveedores, lo que nos indica que de la meta de 200 proveedores tuvimos un resultado 48% en el cumplimiento de los pagos.
- Proceso de presupuestos, indicador: “**Cumplimiento de Elaboración del Presupuesto**”, es el % porcentaje de avance de elaboración del presupuesto en el año

Los Indicadores para cada uno de los procesos de apoyo son:

- Proceso de recepción, se medirá con el indicador de “**Satisfacción al Cliente**” que es el # total de llamadas atendidas satisfactoriamente por quejas y reclamos / # total de llamadas atendidas por quejas y reclamos, para éste ejemplo se identificó que 12 llamadas recibidas fueron de NO satisfacción, ya que como principal causa de incumplimiento fue porque el seguro no cubría al 100% los gastos médicos y recepción no tenía la información a este problema.

- El siguiente indicador para el proceso de mensajería es “**Gestión de Documentos**” que es el # número de documentos entregados / # número total de documentos planificados por entregar, cuyo resultado fue 74 documentos entregados de los 82 documentos que debían ser entregados, lo que representa un cumplimiento del 90% en las entregas de documentos. Este resultado no es representativo en relación al volumen global de documentos entregados, no obstante, son puntos a considerar dentro del análisis y evaluación que nos permita encontrar la causa de este evento, de tal forma que se realicen los respectivos ajustes para llegar al cumplimiento establecido en la meta quincenal.

- En el proceso de archivo se medirá con el indicador “**Archivo de Documentos**” calculando el # número de documentos archivados / # número total de documentos por archivados. El resultado de este indicador, fue satisfactorio cumpliéndose al 0,97 dentro del periodo trimestral programado de los 100 mensuales.

4.8. Análisis de mejora de los procesos

Para la mejora de los procesos se aplicó la estrategia del círculo de Deming , en base a los resultados obtenidos de los indicadores de los procesos

La estrategia del círculo Deming que incluye las siguientes cuatro etapas.

- a) Planificar.- de acuerdo a los resultados obtenidos se pudo identificar que existen inconformidades por parte de los clientes en respuesta a las quejas o reclamos, para lo cual se planificará un entrenamientos a la recepcionistas de servicio al cliente.

Otro resultado representativo fue el número de pagos realizados, el 48 % de pagos no se realizan a final de mes, para esto se planificará realizar la hoja de vida del indicador la que indica la variación de estos pagos durante varios meses, también se realizará una evaluación de las posibles razones de esta variación por ejemplo determinar cuales se pagos se hacen mensualmente o trimestralmente.

Para planificar se deberá buscar y replantear actividades susceptibles de mejora en los procesos para llegar a los objetivos, para lo cual se realizará grupos o equipos de trabajo, escuchando ideas y opiniones de los empleados involucrados en cada uno de los procesos a cargo de la Gerencia Administrativa Financiera

- b) Hacer.- en esta etapa se llevará a la práctica todo lo que en la acción de Planificar, se ha acordado.

Si bien los resultados de los indicadores de los procesos no son al 100% satisfactorio, pues tampoco son resultados de gran representatividad, a pesar de esto la compañía debe preocuparse de implementar los siguientes puntos para que la Gestión por procesos que se está llevando a cabo pueda ser efectiva.

- Capacitar a todos los colaboradores de la compañía sobre la implementación de la Gestión por procesos en la compañía, informándoles cuál es la importancia de adoptar procesos para mejorar las actividades administrativas y financieras en la compañía.
- Analizar si el personal es competente o no para las actividades de los procesos que está realizando es decir si la educación, formación habilidades y experiencia sean apropiadas. Eso es de gran importancia para que el personal sea consciente de la pertinencia e importancia de las actividades y de cómo contribuyen para que se realicen los procesos de manera efectiva.
- Documentar y dar conocimiento de los procesos a los encargados de los procesos y al departamento de talento humano, quienes deben ser los encargados de transmitir esta información a quienes que se incorporan a la organización para que puedan ponerse en marcha rápidamente los procesos; esto en los casos que empleados renuncien y no se puede capacitar a las personas que ingresan. Con el levantamiento de los procesos, se evitarían los errores.
- Proponer la creación de nuevos resultados para cada proceso para mejorar la satisfacción de clientes.

- Según los indicadores del análisis de los procesos, proponer que los responsables entreguen ideas de cómo se puede mejorar los procesos para que la satisfacción del cliente mejore.
- c) Verificar.- después de haber implementado las actividades en el punto anterior, se realizará la verificación del cumplimiento de estas acciones, es decir si lo que se planificó en el paso de “hacer” se puso o no en práctica, si no se practica se deberá tomar acciones de mejora

Para esto el Gerente Administrativo deberá solicitar un informe de lo requerido.

- d) Actuar.- en este punto se realizará la mejora continua que incluye una política de calidad determinar los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Para la mejora de los procesos se deberá evaluar si los productos obtenidos son o no satisfactorios a lo largo del tiempo, porque actualmente los procesos no tienen resultados alarmantes pero con el paso del tiempo y las condiciones internas o externas del negocio pueden permitir que estos productos cambien.

Debe establecerse un procedimiento documentado para las no conformidades que se puedan encontrar con el paso del tiempo, para establecer los requisitos para revisión de las no conformidades o quejas de clientes, determinar las causas de las quejas, adoptar acciones para asegurarse de las no conformidades no vuelvan a ocurrir.

CONCLUSIONES

Una vez desarrollados los temas establecidos en la presente investigación se concluye:

En relación con los objetivos planteados se concluye que:

- Se diseñó e implementó un sistema de gestión por procesos para el departamento administrativo-financiero de KPF Compañía de Medicina Prepagada S.A
- Se logró conocer y realizar un diagnóstico inicial de la situación actual de la compañía y del departamento administrativo-financiero, se identificó y definió los procesos informales existentes con el fin de evaluar las consecuencias negativas en el servicio.
- Se elaboró los flujogramas de los principales procesos del departamento Administrativo-financiero con el fin de documentar y formalizar los mismos.
- Se propuso un modelo de sistema de gestión por procesos aplicable al departamento administrativo-financiero con el fin de que su aplicación sirva para mejorar la calidad del servicio

En relación a las hipótesis planteadas en este proyecto se realizaron las siguientes conclusiones:

- La implementación de la gestión de procesos en esta compañía es un gran aporte debido a que la forma de organización vertical o departamental pasa a formar una organización horizontal por procesos, de funciones heterogéneas a sistemáticas, de una estructura jerárquica a colaborativa, y de estructura de organigrama a procesos. El levantamiento de procesos en esta compañía ha permitido concentrarse más en el resultado o producto que en las actividades porque la falta de procesos formales y el desconocimiento de los mismos por parte de los colaboradores serían un problema futuro que afectaría en competitividad de la compañía y por tanto a sus ingresos.

- Existe insatisfacción de clientes internos y externos, aunque los resultados no sean relevantes, pues con el paso del tiempo la falta de la implementación de la Gestión por procesos permitirá la mejora en calidad, eficiencia y permite disminuir los riesgos en las operaciones administrativas debido a que los responsables trabajarán en equipo. Al existir insatisfacción del cliente interno (empleados) existe desmotivación por falta de calidad en la entrega de sus productos.
- En los procesos interactúan varios empleados, y la calidad de esta interacción permite que se obtengan los productos o resultados que se requieren, al tiempo estimado y con las características esperadas, de tal forma que los clientes sean satisfechos.
- El trabajo de cada involucrado en los procesos es importante, porque forma parte de una cadena. Para el trabajo realizado se aporta lo mejor de las capacidades y conocimientos para la entrega de un servicio de calidad.
- La aplicación de un sistema de gestión por procesos, permite identificar alternativas de mejora y proponer acciones correctivas necesarias con el fin de eliminar debilidades en la estructura organizacional, procedimientos y procesos del departamento administrativo financiero.
- La gestión de procesos permite que los involucrados realicen sus actividades de manera clara y precisa, de tal forma que se colabore a los productos

RECOMENDACIONES

- Implementar la Gestión por procesos como forma de organización a toda la compañía, con el propósito que aumente su eficiencia y eficacia, dando como resultado mayor satisfacción del cliente y beneficios de la organización.
- Incluir en el presupuesto anual de la organización, una asignación independiente de recursos para el mantenimiento y mejoras de la gestión por procesos, la misma que debe ser aprobada por la alta dirección de la compañía.
- Desarrollar y emprender un plan de capacitación para el personal de la organización, que incluya temas para los diferentes procesos, de tal forma que el desarrollo de los procesos sean eficientes y eficaces y como resultado entregar productos que cumplan las expectativas de los clientes.
- El principal producto en el departamento administrativo financiero es la entrega del Estado Financiero mensual. Para lo cual se deben implementar indicadores financieros que reflejen en forma objetiva el comportamiento de la empresa.
- Implementar indicadores para todos los macro procesos de la compañía y así de terminar los procesos a mejorar en cuanto a productos o tiempos de entrega para mejorar la productividad de toda la organización.
- Incluir en el plan estratégico de la compañía un plan de capacitación para el personal que incluya temas de mantenimiento y mejora continua de los servicios ofertados para uno de los procesos que se han levantado en este departamento.
- Extender la aplicabilidad del sistema de gestión por procesos para otras compañías que son parte del grupo de la organización.
- Se recomienda para investigaciones futuras sobre el tema que:

Se investigue sobre nuevas herramientas estadísticas, que permitan la medición y seguimiento y tomar como base el presente trabajo para implementar la Gestión por procesos en otros sectores económicos.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, L. (2008). *Gestión por Procesos*. México D.F: I CONTEC.
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2012). *Guía de una gestión basada en procesos*. Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de procesos alienados con la estrategia* (4a ed.). Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Bustos, E. (2003). *Proceso administrativo y planeación*. México D.F: IPN.
- De la Peña, A. (2007). *Auditoría un enfoque práctico*. México D.F: McGraw Hill.
- Díaz Izquierdo, O. d. (2007). *Propuesta de diseño de los procesos claves y de estructura organizacional para la creación del centro de digitalización de Caracas*. La Habana: Universitaria José Antonio Echevarría.
- Fundación Mapfre. (2013). *El mercador asegurador latinoamericano*. Madrid: Instituto del ciencias del seguro.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad* (3a ed.). México D.F: Editorial Edamsa.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2008). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw Hill.
- Laborda, L. (2009). *Fundamentos de gestión empresarial*. Buenos Aires: Editorial Valleta.
- Manual- Guía Gestión de procesos en la UCA. (2007). *Guía para la identificación y análisis de procesos*. México: UCA.
- Organización de Naciones Unidas. (2008). *El desarrollo en un mundo que envejece*. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. New York: ONU.
- Pérez, J. (2012). *Gestión por Procesos* (5a ed.). Madrid: ESIC Editorial.

Soria Viteri, M., & Uquia Sigcha, S. (2002). *Propuesta de mejoramiento de procesos del departamento administrativo de la empresa seguridad 2001 ubicada en la ciudad de Quito*. Quito: Universidad Católica (PUCE).

Superintendencia de bancos y seguros del Ecuador. (2014). *Ley de cheques*. Quito.

Torres, J., & Casa, C. (2008). *Desarrollo e implementación de un sistema de control y gestión de procesos administrativos en la empresa SOCORROPC*. Quito: Universidad Católica (PUCE).

Zavala, S. (2009). *Guía a la redacción en el estilo APA*. México D.F: MLS.

Net grafía

AGMconsultora & asociados. (3 de Mayo de 2015). *Satisfacción del Cliente*. Recuperado el 15 de Enero de 2016, de www.agmconsultora.com.ar: <http://www.agmconsultora.com.ar/satisfaccion-del-cliente/>

Aiteco Consultores. (2 de Junio de 2012). *Planes Estratégicos y Planes Operativos. Características y Diferencias*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de www.aiteco.com: <http://www.aiteco.com/planes-estrategicos-y-planes-operativos/>

ATP software. (4 de Marzo de 2015). *Control de procesos*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2015, de www.atpsoftware.net: <http://www.atpsoftware.net/>

Castillo, L. (1 de Octubre de 2013). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para el departamento de Química de la UTPL*. Recuperado el 24 de Enero de 2016, de [www.dspace.utpl.edu.ec](http://dspace.utpl.edu.ec): <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/8018>

Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios. (14 de Junio de 2014). *Medicamentos, sistema de Gestión*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de www.cofepris.gob.mx: <http://www.cofepris.gob.mx/AS/Paginas/Medicamentos/Sistema%20de%20Gestio%20de%20Calidad/Mapa-de-Procesos.aspx>

Ekosnegocios.com. (22 de Junio de 2013). *Expectativas en el mercado del Ecuador*. Obtenido de ekosnegocios.com: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/412.pdf>

Escuela de Organización Industrial. (03 de Noviembre de 2012). *EOI. SIPOC herramienta para mejorar nuestros procesos*. Recuperado el 12 de Enero de 2016, de www.eoi.es: <http://www.eoi.es/blogs/scm/2012/11/03/sipoc-herramienta-para-mejorar-nuestros-procesos/>

Euskalit Gestión Avanzada. (2 de Mayo de 2012). *Formación*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de [euskalit.net](http://www.euskalit.net): <http://www.euskalit.net/es/>

González, H. (11 de Marzo de 2013). *Enfoque basado en procesos como principio de gestión*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de www.calidadgestion.wordpress.com: <https://calidadgestion.wordpress.com/2013/03/11/enfoque-basado-en-procesos-como-principio-de-gestion/>

Guarneros, J. (. (12 de Septiembre de 2013). *Enfoque basado en procesos para la Gestión Empresarial*. Recuperado el 12 de Febrero de 2016, de www.suite101.net: <http://suite101.net/article/enfoque-basado-en-procesos-para-la-gestion-empresarial-a19776#.VA0QdfldW8w>

Huergo, J. (3 de Febrero de 2010). *Los procesos de Gestión*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2015, de www.servicios2.abc.gov.ar: <http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>

Instituto Andaluz de Tecnología. (13 de Agosto de 2012). *Guía para una gestión basada en procesos*. Recuperado el 8 de Febrero de 2016, de www.excelencia.iat.es: <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.Gesti%C3%B3n-basada-procesos-completa.pdf>

ISO 9001. (21 de Junio de 2009). *Calidad y Gestión empresarial*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2015, de www.hederaconsultores.blogspot.com:

<http://hederaconsultores.blogspot.com/2009/06/enfoque-procesos-principios-iso-9001.html> [consulta septiembre 2014].

IsoTools Excellence. (14 de Junio de 2013). *Macroproceso*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2015, de www.isotools.org: <https://www.isotools.org/>

KPF Group Company. (23 de Mayo de 2014). *Direccionamiento Estratégico*. Obtenido de [kpfgroupcompany: www.kpfgroupcompany](http://www.kpfgroupcompany.com)

Ministerio de Planificación de Nacional y Política Económica. (17 de Febrero de 2009). *Plan de Inversión Pública*. Recuperado el 24 de Enero de 2016, de www.documentos.mideplan.go.cr:
<https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/2a469e10-031e-4cd0-81c8-91e3826517cd/978-9977-73-033-2.pdf?guest=true>

Miranda, J. (10 de Febrero de 2010). *Gestión de Proyectos*. Recuperado el 23 de Enero de 2016, de www.datateca.unad.edu.co:
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/104003/De_otros_cursos/1890476755.Gestion_de_Proyectos_-_Juan_Jose_Miranda_1_.pdf

Real Academia Española. (10 de Febrero de 2015). *Definición de Procedimiento*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2015, de www.dle.rae.es:
<http://dle.rae.es/?id=Os9O2ia>

Valda, J. (11 de Noviembre de 2012). *Estructura y procesos de la organización*. Recuperado el 21 de Enero de 2016, de www.jcvalda.wordpress.com:
<http://jcvalda.wordpress.com/2012/11/11/estructura-y-procesos-de-la-organizacion/>

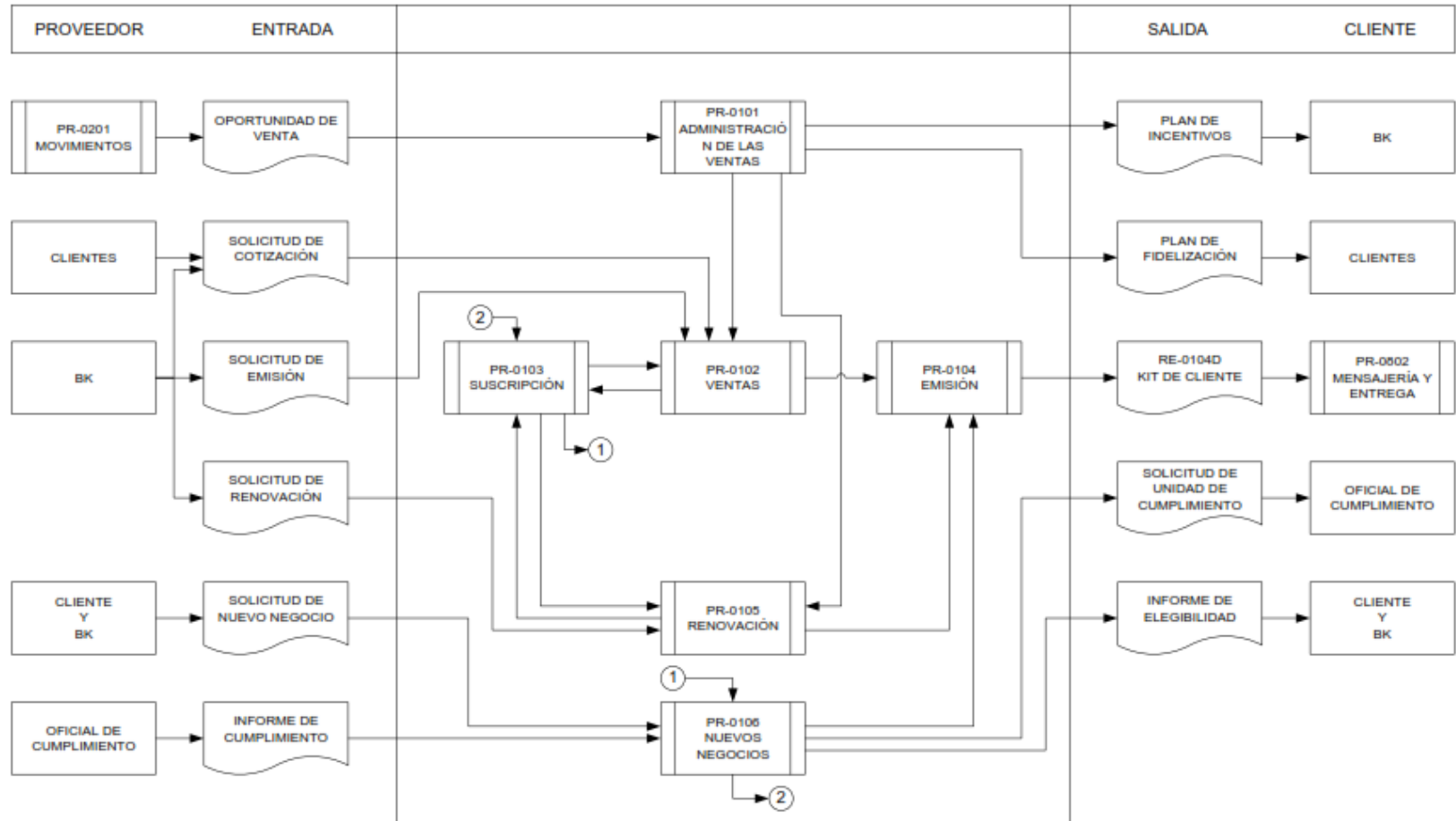
ANEXOS

Anexo 1 Fichas y diagramas para la caracterización de los macros procesos

Los macroprocesos que se encuentran en los anexos no son motivo de análisis de esta investigación

FICHAS PARA LOS MACRO PROCESOS DE VENTA				
FICHA No. 1				
FICHA DE MACRO PROCESO - VENTA		EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN	
MP-0100		1	16/11/2015	
MISIÓN DEL PROCESO				
Potenciar la relación vendedor/cliente con el fin persuadirle para obtener los productos de la empresa.				
RESPONSABLES DEL PROCESO				
Comerciales-vendedores				
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Cientes, Brokers, oficial de cumplimiento, movimientos	Oportunidad de venta, solicitud de cotización, solicitud de emisión, solicitud de renovación, solicitud de nuevo negocio, informe de cumplimiento	Administración de las ventas, ventas, renovación suscripción renovación nuevos negocios	plan de incentivos, plan de fidelización, kit de cliente, solicitud de unidad de cumplimiento, informe de elegibilidad	BK, clientes, mensajería y entrega, oficial de cumplimiento, cliente y BK
RECURSOS				
Recursos Financieros, Equipo de cómputo e impresora, papelería, Internet, teléfono, escritorio.				
REGISTROS ARCHIVO				
Documentos	_ SIPOC plan de ventas Renovaciones y suscripciones			
Instructivos	Elaboración de plan de ventas Elaboración de plan de renovaciones Elaboración de emisiones			
Políticas	Política de ventas			
Registros	Elaboración de plan de fidelización Elaboración de informe de elegibilidad			

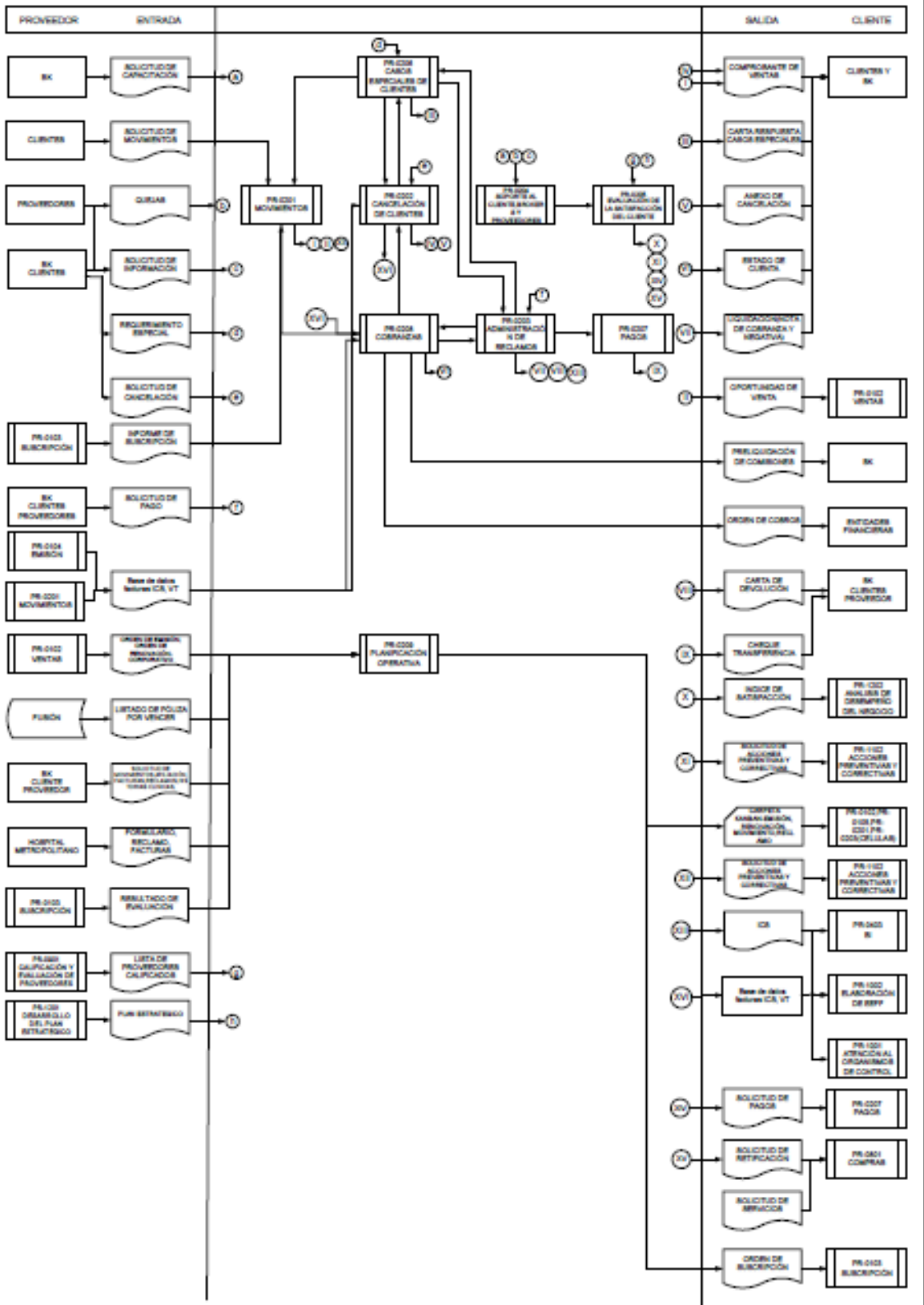
Título: Ventas
 Cód.: MP-0100
 Rev.: 1.0
 Data: 11.03.2013
 Pág.: 01 de 01



FICHAS DE MACRO PROCESOS POSTVENTA

FICHA No. 2

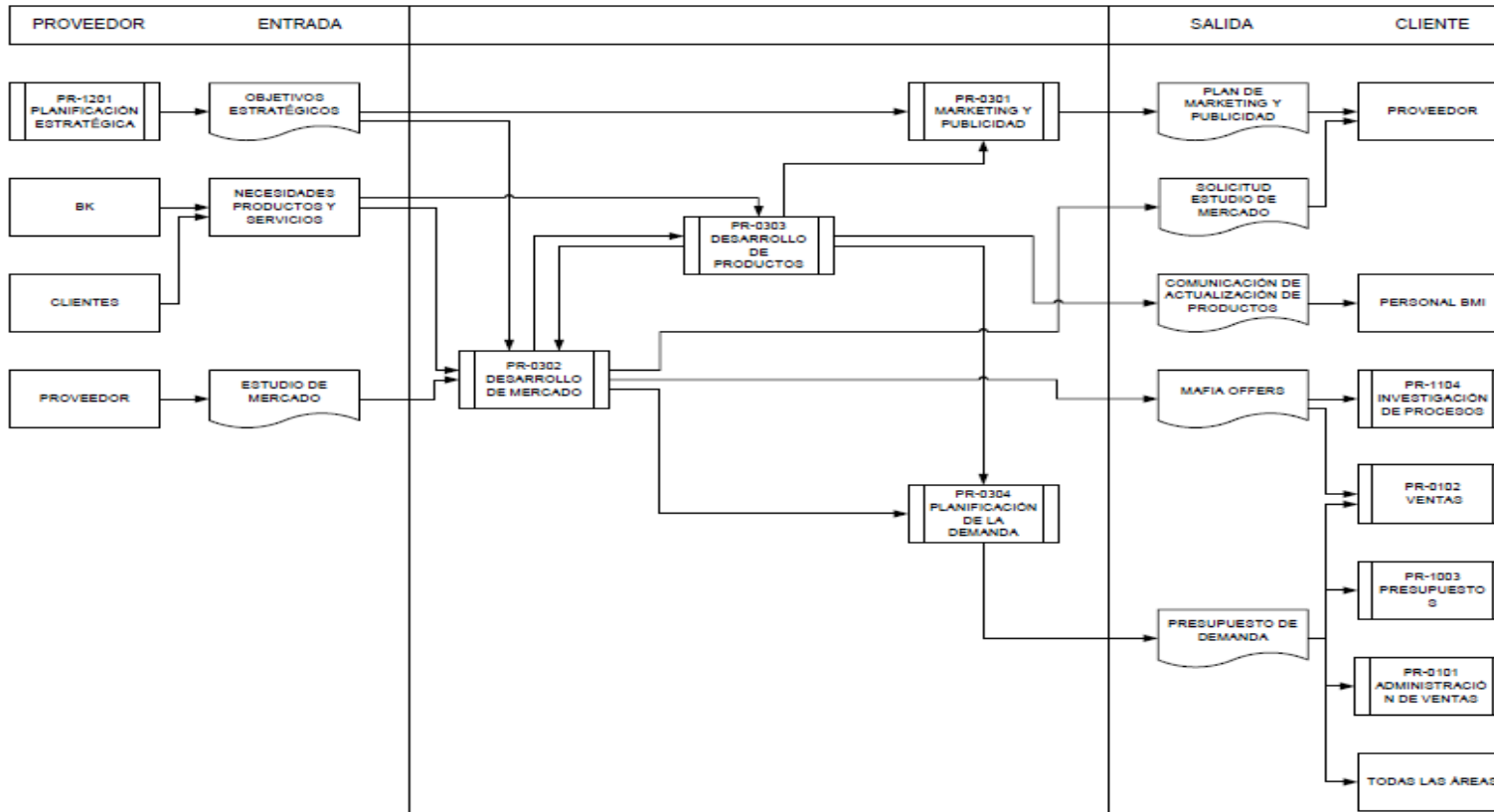
FICHA DE MACROPROCESO-POSVENTA		EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN	
MP-0200		2	16/11/2015	
MISIÓN DEL PROCESO				
Asegurar a satisfacción del cliente, la compra repetida. Conocer las opiniones de los clientes, identificar oportunidades de mejora, evaluar productos y procesos.				
RESPONSABLES DEL PROCESO				
Analistas de pos-venta				
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Bk, cliente, proveedores, bk cliente, suscripción, emisión, movimientos, ventas, hospital metropolitano, suscripción, calificación y evaluación de proveedores, desarrollo del plan estratégico	Solicitud de capacitación, solicitud de movimientos, quejas, solicitud de información, requerimiento especial, solicitada de cancelación, informe de suscripción, solicitud de pago, base de datos de facturas ics. vt, base de datos de facturas ics.vt, plan estratégico, lista de proveedores calificados, orden de emisión, orden de renovación corporativo, listado de póliza por vencer, solicitud de movimientos de afiliación facturas reclamos, historias clínicas, formulario reclamo facturas, resultado de evaluación	Casos especiales de clientes, movimientos, cancelación de clientes, cobranzas, soporte al cliente, brokers y proveedores, cancelación de clientes, pr-0204 soporte al cliente, brokers y proveedores, cancelación de clientes, soporte al cliente, brokers y proveedores, administración de reclamos, administración de reclamos, pr-0205 evaluación de la satisfacción del cliente, administración de reclamos, evaluación de la satisfacción del cliente, pagos,	Estado de cuenta, liquidación (nota de cobranza y negativa), oportunidad de venta, pre liquidación de comisiones, orden de cobros, carta de devolución, cheque transferencias, índice de satisfacción, solicitud de acciones de preventa y correctivas, carpeta kanban-emision renovación, movimiento, reclamo, solicitud de acciones preventas y correctivas, base de datos facturas ics,vt, solicitud de pagos, solicitud de rectificación, solicitud de suscripción, solicitud de servicios.	Ventas, BK, entidades financieras, clientes proveedor, análisis de desempeño, entidades financieras, acciones preventivas y correctivas, elaboración de EEFF, atención al organismos de control, compras, suscripción.
RECURSOS.				
Recursos Financieros, Equipo de cómputo e impresora, papelería, Internet, teléfono, escritorio.				
REGISTROS ARCHIVO				
Documentos	SIPOC plan de pos-ventas SIPOC Evaluación de la satisfacción del clientes SIPOC de cobranzas. SIPOC de administración de reclamos			
Instructivos	Elaboración de plan de pos-ventas Elaboración de plan de cancelación de clientes Elaboración de plan de soporte al cliente, Broker y proveedores.			
Políticas	Política de casos especiales, cancelación de clientes y pagos			
Registros	Del número y caso de clientes cancelados Evaluación de satisfacción del cliente.			



FICHAS PARA LOS MACRO PROCESOS OPERATIVOS

FICHA No. 3

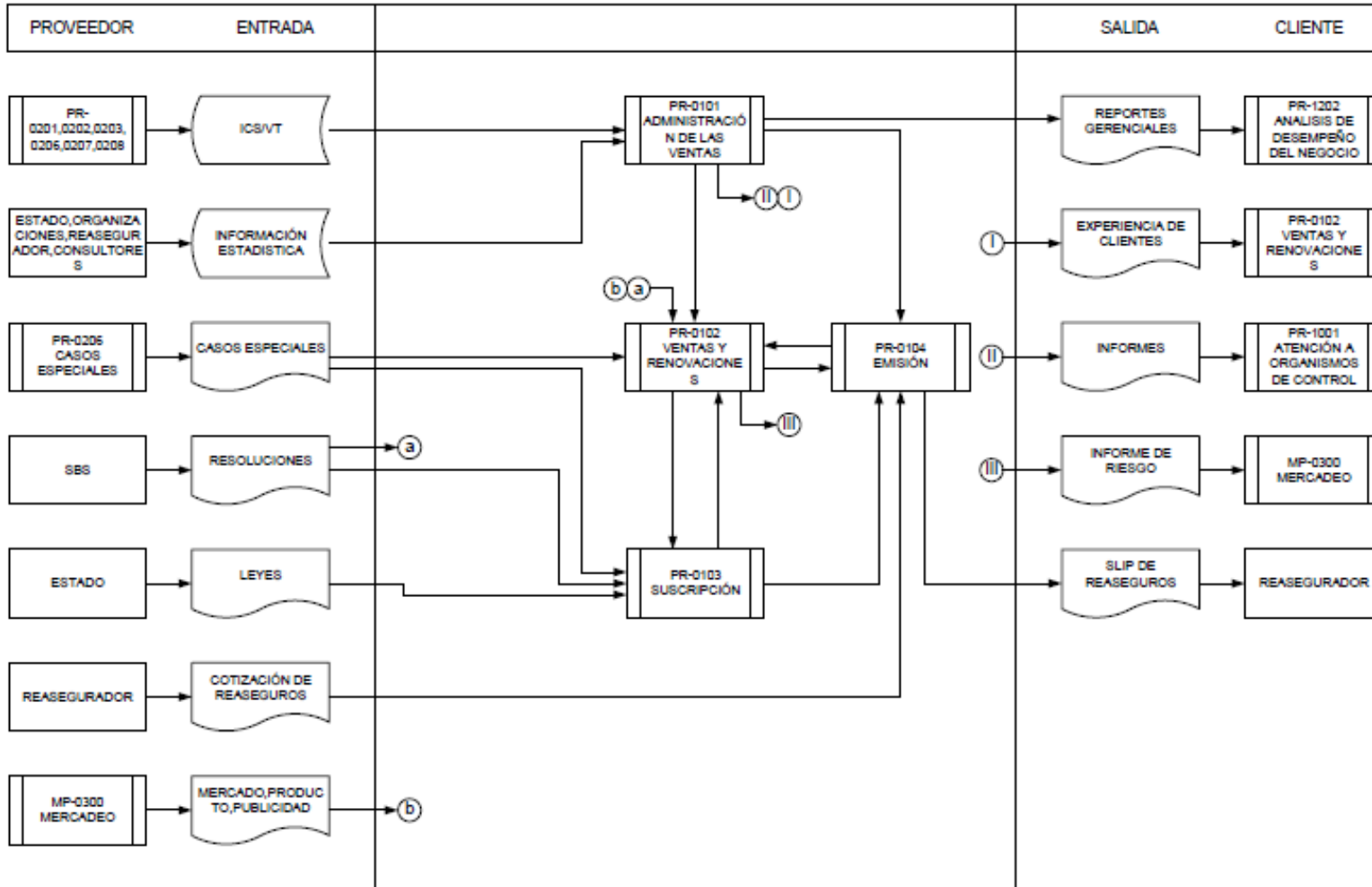
FICHA DE MACRO PROCESO- MERCADEO		edición	FECHA DE REVISIÓN		
MP-0300		3	16/11/2015		
MISIÓN DEL PROCESO					
Identificación oportunidades del Mercado, identificar mercados rentables, lograr una buena participación en el mercado, lograr un crecimiento acorde a la realidad del mercado y ciclo de vida del producto					
RESPONSABLES DEL PROCESO					
Jefe de mercadeo o marketing					
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE	
Cientes, Brokers, proveedor, planificación estratégica	Objetivos estratégicos, necesidades, productos y servicios, Estudio de Mercado	Desarrollo de mercado, desarrollo de productos, marketing y publicidad, planificación de la Demanda	Plan de Marketing y publicidad. Solicitud estudio de mercado, Comunicación de actualizaciones de productos. Mafia offers, presupuestos de demanda	Proveedor, Personal BMI, Investigación de Procesos, Ventas, presupuestos, administración de ventas, todas las áreas	
RECURSOS					
Recursos Financieros, Equipo de cómputo e impresora, papelería, Internet, teléfono, escritorio.					
REGISTROS ARCHIVO					
Documentos	<ul style="list-style-type: none"> - SIPOC plan de marketing - Actualización de productos 				
Instructivos	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de plan de marketing - Elaboración de estudio de mercado -Elaboración plan de administración de ventas 				
Políticas	Política de marketing				
Registros	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de investigación de procesos -Elaboración de presupuestos 				



FICHA DE MACRO PROCESO-ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

FICHA : 4

FICHA DE MACRO PROCESO-ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS		EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN	
MP-0400		4	16/11/2015	
MISIÓN DEL PROCESO				
RESPONSABLES DEL PROCESO				
Administradores				
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Proveedores: 0201,0202,0203,0206,0207,0208; Estado, organizaciones, reasegurador, consultores, Proveedor-0206, casos especiales, SBS, Estado, Reasegurador, MP-0300, Mercadeo.	ICS/VT, Información estadística, casos especiales, resoluciones, leyes, cotizaciones de reaseguros, mercado, producto, publicidad.	Administración de las ventas, ventas y renovaciones, suscripción, emisión	Reportes gerenciales, experiencia de clientes, informes, informe de riesgo, slip de reaseguros	Análisis de desempeño del negocio, ventas y renovaciones, atención a organismos de control, mercadeo, reasegurador
RECURSOS				
Recursos Financieros, Equipo de cómputo e impresora, papelería, Internet, teléfono, escritorio.				
REGISTROS ARCHIVO				
Documentos	_ SIPOC plan de administración de las ventas Cotizaciones y resoluciones			
Instructivos	Documentos de administración de ventas Elaboración de manual de renovaciones Elaboración de cotizaciones			
Políticas	Política de administración de ventas			
Registros	Elaboración de plan de informes de riesgo Elaboración de reportes gerenciales			



FICHAS PARA LOS MACRO PROCESOS DE APOYO

FICHA No. 1

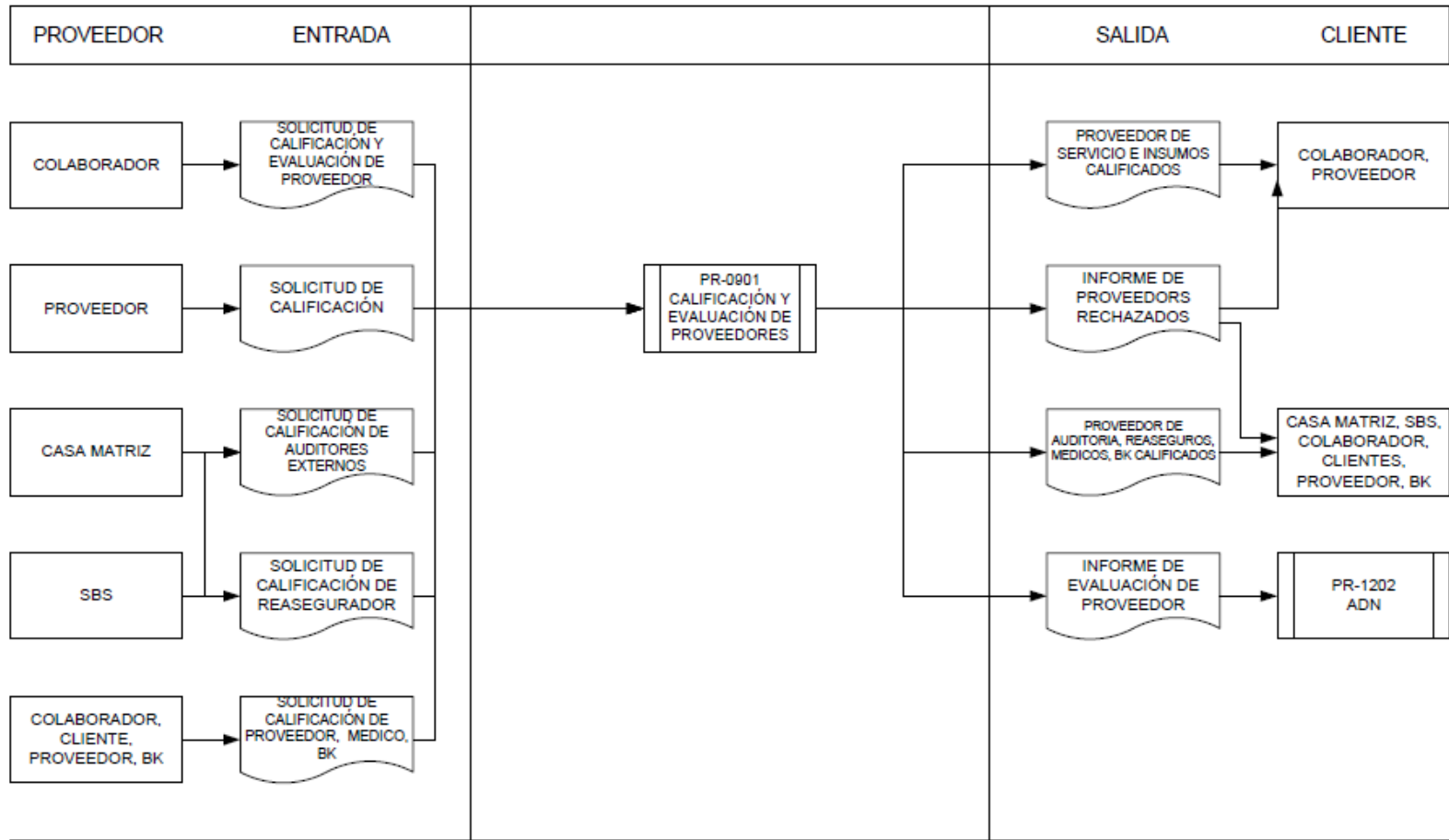
FICHA DE MACRO PROCESO DE CONTRALORÍA		EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN	
MP-0700		7	16/11/2015	
MISIÓN DEL PROCESO				
Auditoría				
RESPONSABLES DEL PROCESO				
Auditor interno, externo, y contralor				
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
SBS, Casa matriz, proveedor	Leyes, programa de auditoría, informe de auditoría	Auditoría interna	Informe de auditoría, Solicitud de auditoría, solicitud de acciones preventivas y correctivas.	SBS, casa matriz, proveedor, acciones preventivas.
RECURSOS				
Recursos Financieros, Equipo de cómputo e impresora, papelería, Internet, teléfono, escritorio.				
REGISTROS ARCHIVO				
Documentos	_ SIPOC plan de auditoría Informes de acciones correctivas y preventivas			
Instructivos	Elaboración de plan de auditoría			
Políticas	NIIFS,			
Registros	Informe de auditoría			

FICHAS PARA LOS MACRO PROCESOS DE APOYO

FICHA No. 5

FICHA DE MACROPROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES		EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN	
MP-0900		9	16/11/2015	
MISIÓN DEL PROCESO				
Administrar y controlar los proveedores				
RESPONSABLES DEL PROCESO				
Jefe y administrador de proveedores				
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Colaborador, proveedor, casa matriz, SBS, Colaborador, cliente, bk	Solicitud de calificación y evaluación de proveedor, solicitud de calificación, solicitud de calificación de auditores externos, solicitud de calificación de reasegurador, solicitud de calificación de proveedor, medico, BK	Calificación y evaluación de proveedores	Proveedor de servicio e insumos calificados, informe de proveedores rechazados, proveedor de auditoria reaseguros médicos, BK calificados, Informe de evaluación de proveedor.	Colaborador, proveedor, casa matriz SBS colaborador, clientes proveedor
RECURSOS				
Recursos Financieros, Equipo de cómputo e impresora, papelería, Internet, teléfono, escritorio.				
REGISTROS ARCHIVO				
Documentos	_ SIPOC plan Informes de acciones correctivas y preventivas			
Instructivos	Elaboración de plan de auditoria			
Políticas	NIIFS,			
Registros	Informe de auditoria			

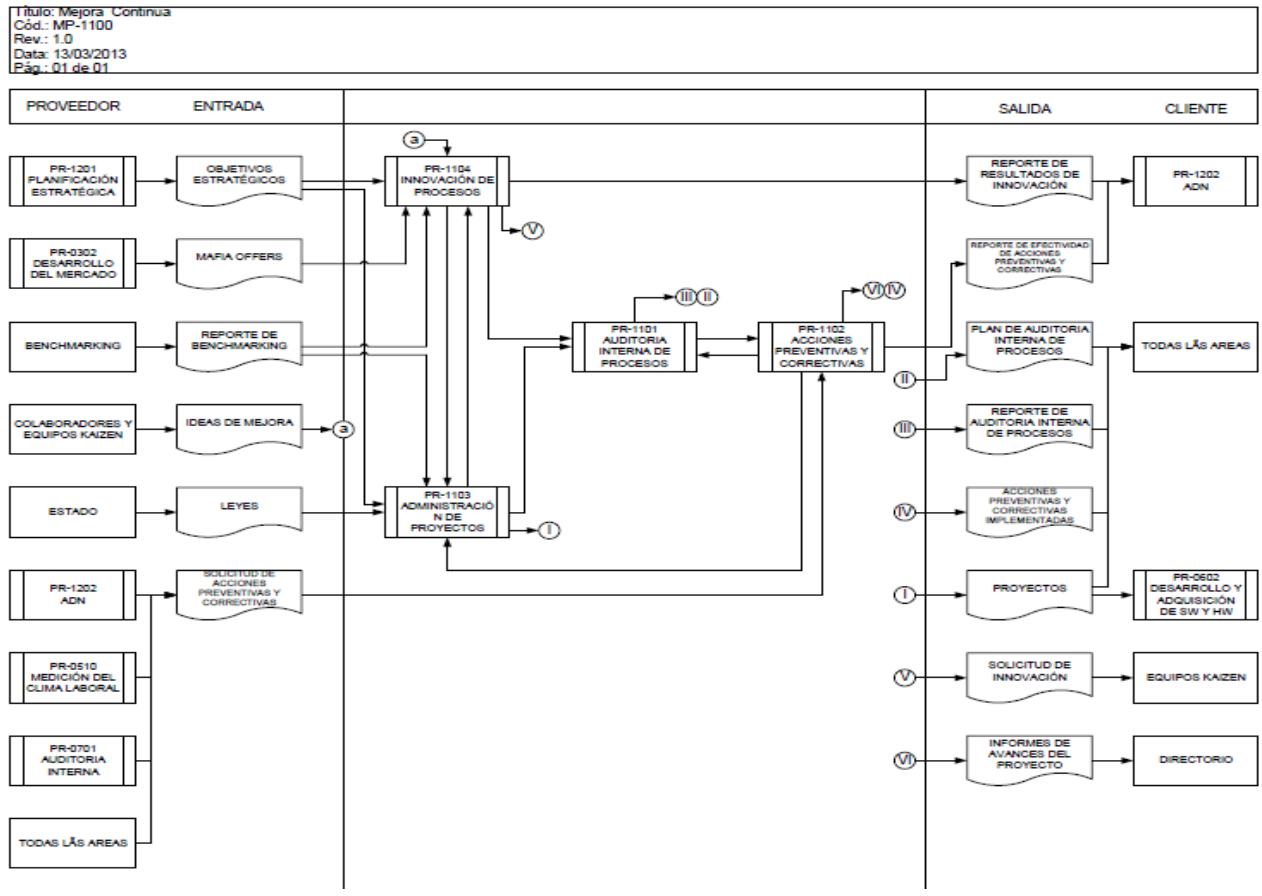
Título: Administración de Proveedores
 Cód.: MP-0900
 Rev.: 1.0
 Data: 13/03/13
 Pag.: 01 de 01



FICHAS PARA LOS MACRO PROCESOS ESTRATÉGICOS

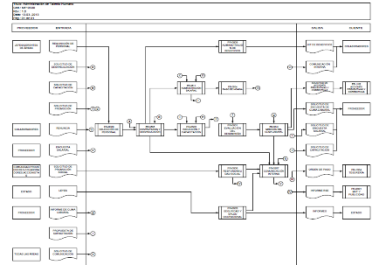
FICHA No. 1

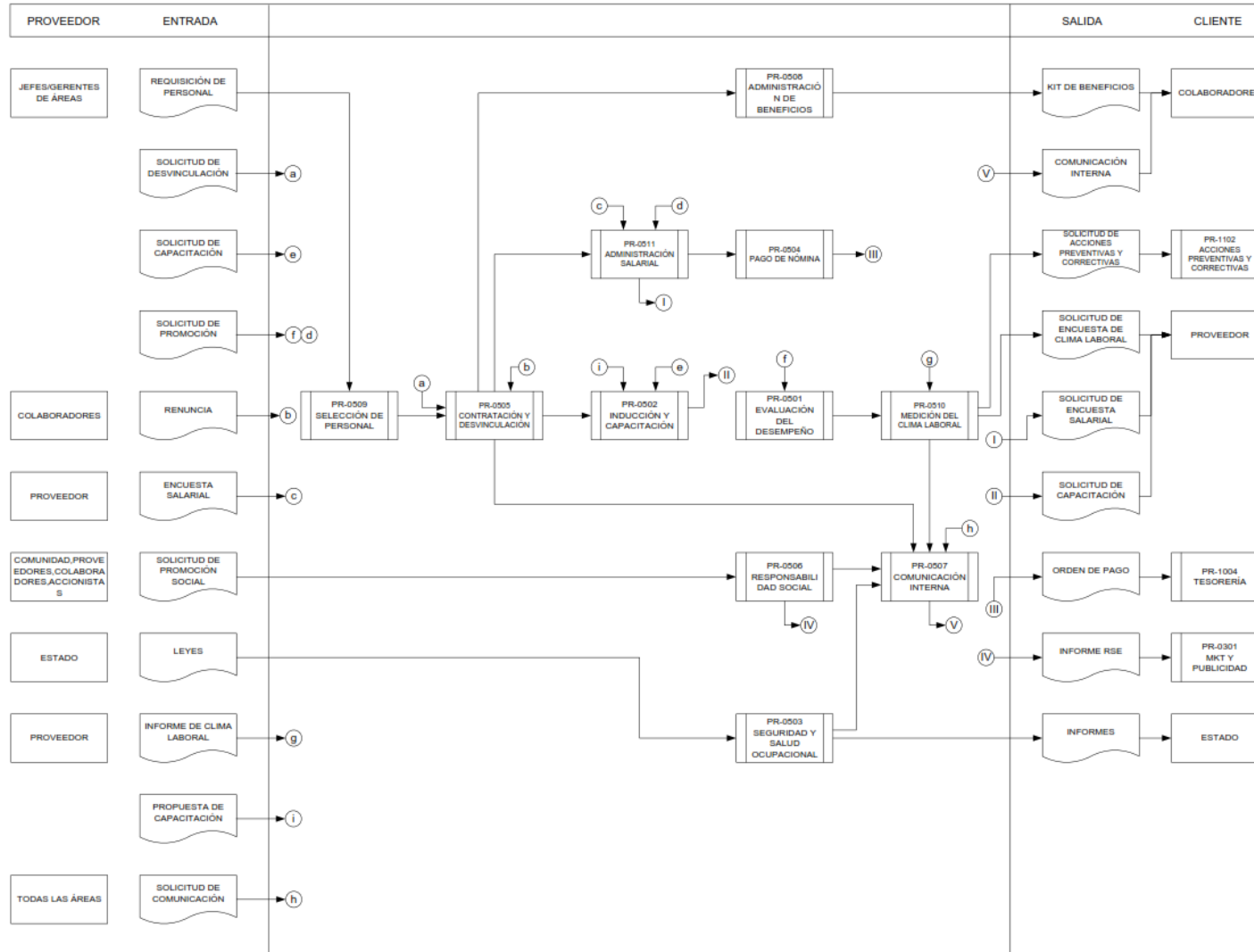
FICHA DE MACRO PROCESO MEJORA CONTINUA		EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN	
MP-1100		11	16/11/2015	
MISIÓN DEL PROCESO				
Mejorar los productos, los servicios y los procesos				
RESPONSABLES DEL PROCESO				
Gerente administrativo, asistentes administrativas de cada área.				
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Planificación estratégica, desarrollo del mercado, benchmarking, colaboradores, Estado, AND, medición del clima laboral, Auditoria interna, todas las áreas.	Objetivos estratégicos, Mafia Offers, reporte de benchmarking, ideas de mejora, leyes, solicitud de acciones preventivas y correctivas	Innovación de procesos, administración de proyectos, auditoria interna de procesos, acciones preventivas y correctivas	Reporte de resultados de innovación, reporte de efectividad de acciones preventivas y correctivas, plan de auditoria interna de procesos, reporte de auditoria interna de procesos, acciones preventivas y correctivas , proyectos, solicitud de innovación, informes de avances del proyecto	AND, todas las áreas, desarrollo y adquisición de SW y HW, equipos kaizen, directorio
RECURSOS				
Recursos Financieros, Equipo de cómputo e impresora, papelería, Internet, teléfono, escritorio.				
REGISTROS ARCHIVO				
Documentos	SIPOC de innovación de procesos			
	SIPOC de acciones preventivas y correctivas.			
	SIPOC de administración de proyectos			
	SIPOC de auditoria interna de procesos			
Instructivos	Elaboración de un plan innovación de procesos			
Elaboración de un plan de acciones preventivas y correctivas				
Políticas	Políticas internas de cuando y como mejorar procesos			
Registros	Documentos como: solicitudes auditorias, proyectos, solicitud de innovación.			



FICHAS PARA LOS MACRO PROCESOS DE APOYO

FICHA No. 1

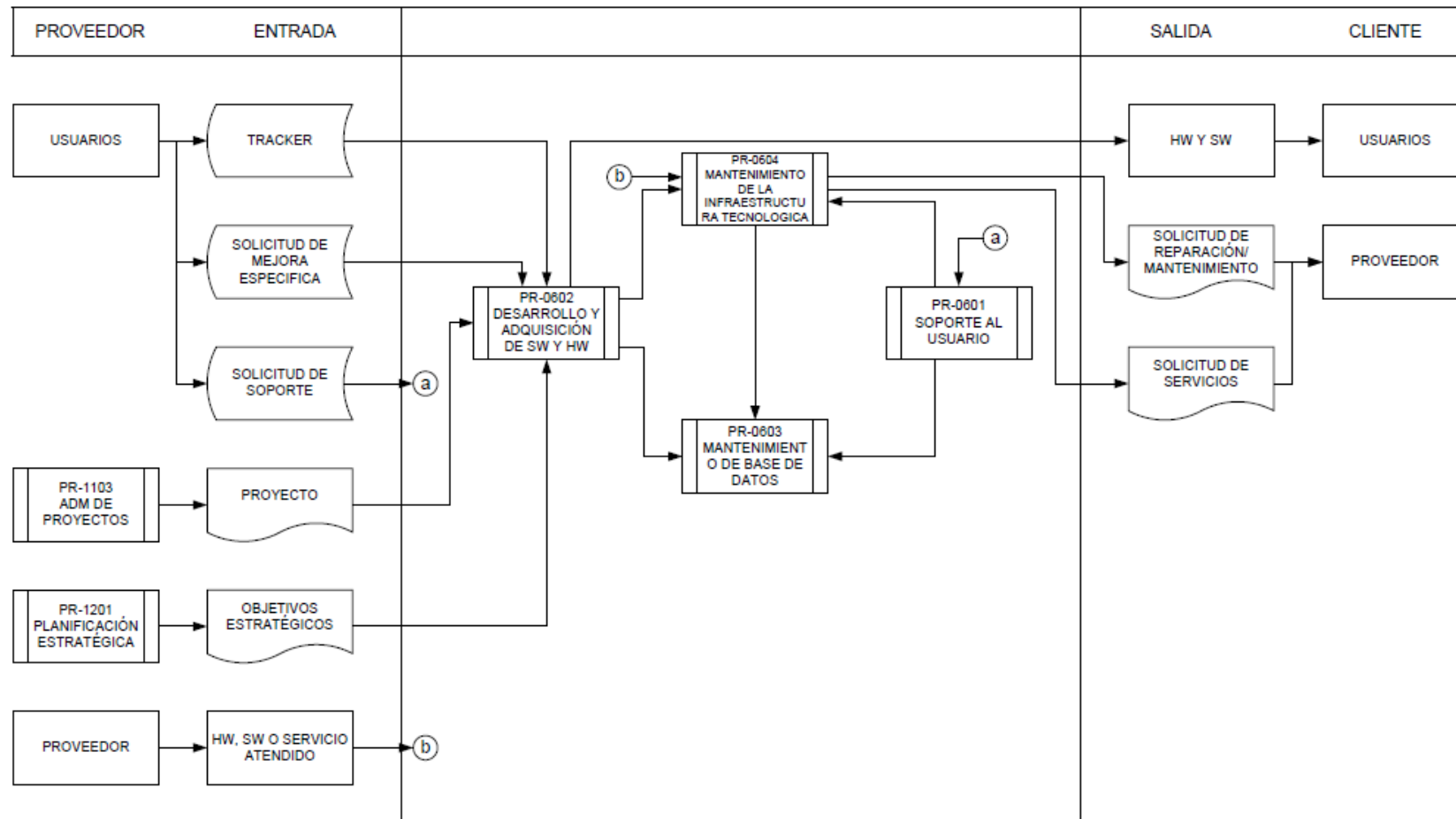
FICHA DE MACROPROCESO DE ADM DE TALENTO HUMANO			EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN	
MP-0500			5	16/11/2015	
MISIÓN DEL PROCESO					
Permitir que cada empleado cumpla con los objetivos de la organización					
RESPONSABLES DEL PROCESO					
Jefes y Gerentes					
PROVEEDOR	ENTRADAS	FLUJOGRAMA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Jefes/ gerentes de áreas, colaboradores, proveedores, comunidad, proveedores, colaboradores, accionistas, estado, proveedor, todas las áreas	Requisición de personal, Solicitud de desvinculación, solicitud de capacidad, solicitud de promoción, renuncia, encuesta salarial, solicitud de promoción social, leyes, informe del clima laboral, propuesta de capacitación, solicitud de capacitación,		Selección de personal, contratación de personal, desvinculación, inducción y capacitación, evaluación de desempeño, medición del clima laboral, administración de beneficios, responsabilidad social, comunicación interna, seguridad y salud ocupacional.	Kit de beneficios, comunicación interna, solicitud de acciones preventivas y correctivas, solicitud de encuesta de clima laboral, solicitud de encuesta salarial, solicitud de capacitación, orden informes,	Colaboradores, acciones preventivas y correctivas, proveedor, tesorería, publicidad, estado
RECURSOS					
Recursos Financieros, Equipo de cómputo e impresora, papelería, Internet, teléfono, escritorio.					
REGISTROS ARCHIVO					
Documentos			SIPOC plan de solicitudes de vinculación, permisos, vacaciones		
			Plan de encuestas, avisos de entrada y salida		
Instructivos			Elaboración de reglamento interno Código de trabajo.		
Políticas			Política de talento humano, seguridad y salud ocupacional		
Registros			Elaboración de plan de capacitaciones Elaboración de nomina		



FICHAS PARA LOS MACRO PROCESOS DE APOYO

FICHA No. 2

FICHA DE MACROPROCESO DE TECNOLOGÍA		EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN		
MP-0600		6	16/11/201 5		
MISION DEL PROCESO					
Desarrollo, integración y uso eficaz de los recursos tecnológicos para crear valor, para satisfacer demandas de clientes.					
RESPONSABLES DEL PROCESO					
Jefes del área de sistemas					
PROVEEDOR	ENTRADAS	FLUJOGRAMA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Usuarios, Administración de proyectos, planificación estratégica, proveedor	Tracker, solicitud de mejora específica, solicitud de soporte, proyecto, objetivos estratégicos, servicio atendido sw y hw		Desarrollo y adquisición, sw y hw, mantenimiento de la infraestructura tecnológica, mantenimiento de la base de datos, soporte al usuario,	HW SW solicitud de reparación y mantenimiento, solicitud de servicios	Usuarios y proveedor
RECURSOS					
Recursos Financieros, Equipo de cómputo e impresora, papelería, Internet, teléfono, escritorio.					
REGISTROS ARCHIVO					
Documentos					
SIPOG de Planificación estratégica					
Plan de solicitud de mejora específica.					
Instructivos					
Elaboración de desarrollo y adquisición					
Elaboración de plan de desarrollo de tecnología, y mantenimiento e base de datos.					
Políticas					
Política de solicitudes de soporte					
Registros					
Elaboración de base de datos					

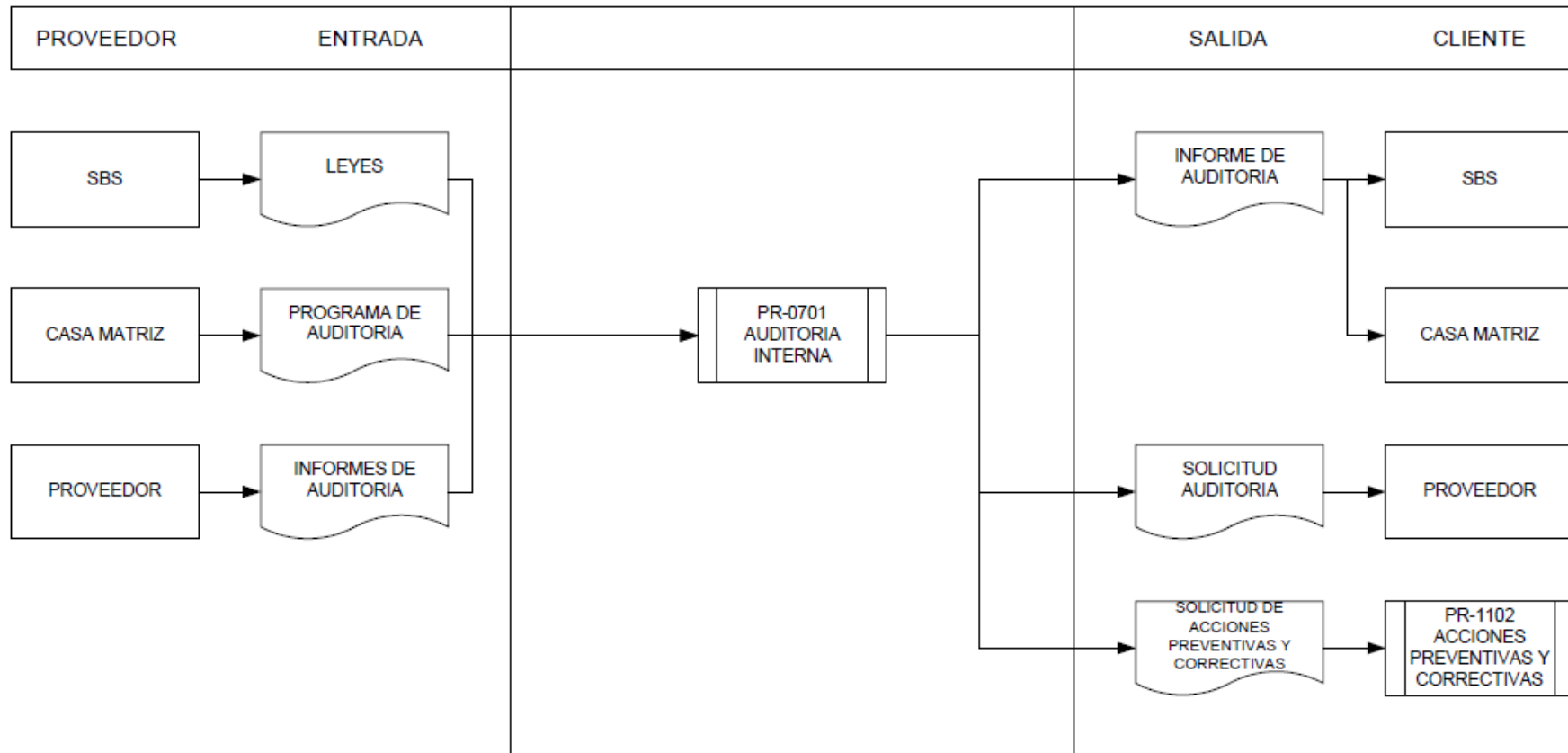


FICHAS PARA LOS MACRO PROCESOS DE APOYO

FICHA No. 3

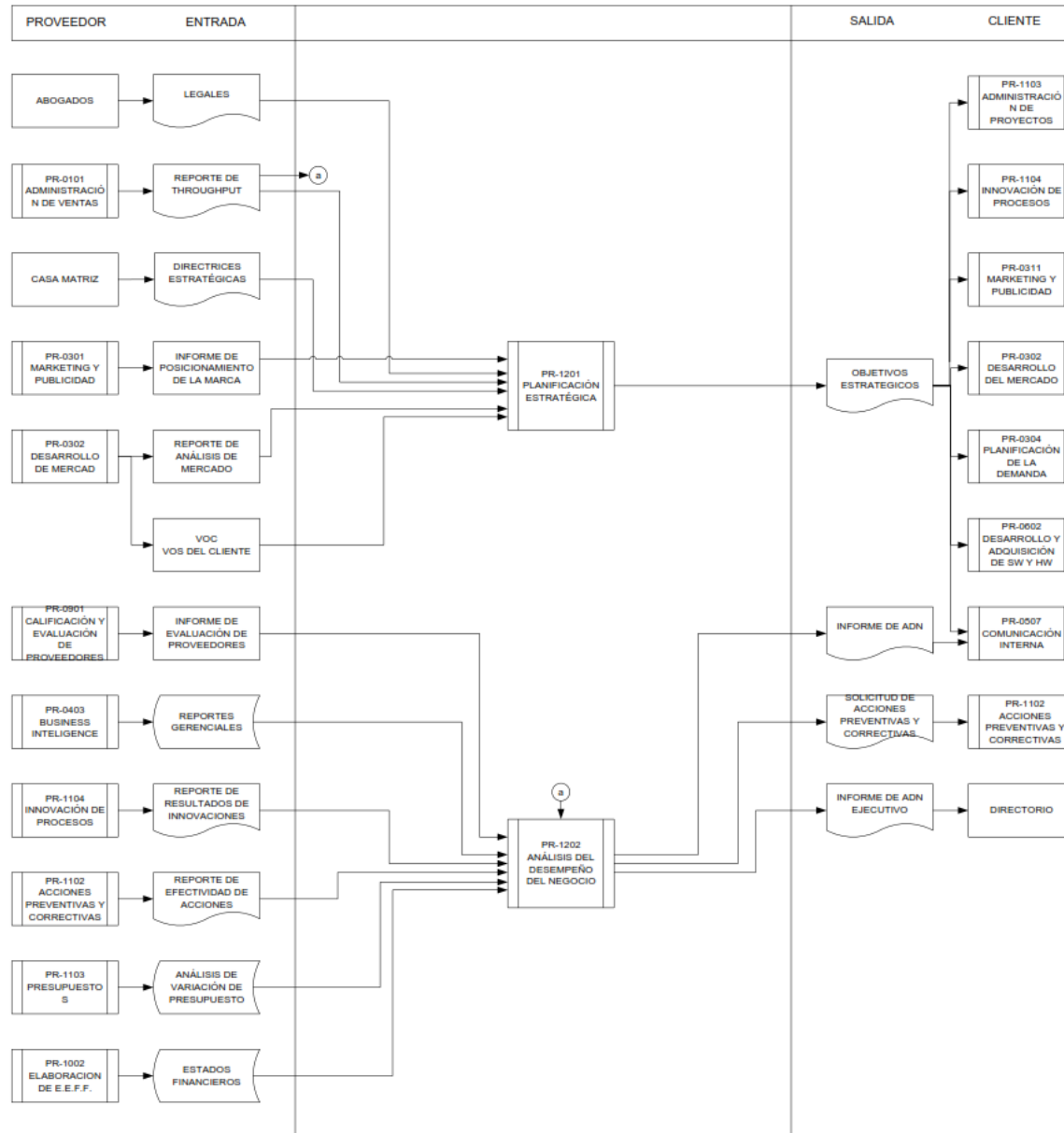
FICHA DE MACRO PROCESO DE CONTRALORIA		EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN		
MP-0700		7	16/11/2015		
MISIÓN DEL PROCESO					
Auditoria					
RESPONSABLES DEL PROCESO					
Auditor interno, externo, y contralor					
PROVEEDOR	ENTRADAS	FLUJOGRAMA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
SBS, Casa matriz, proveedor	Leyes, programa de auditoria, informe de auditoria		Auditoria interna	Informe de auditoria, Solicitud de auditoria, solicitud de acciones preventivas y correctivas.	SBS, casa matriz, proveedor, acciones preventivas.
RECURSOS					
Recursos Financieros, Equipo de cómputo e impresora, papelería, Internet, teléfono, escritorio.					
REGISTROS ARCHIVO					
Documentos		_ SIPOC plan de auditoria Informes de acciones correctivas y preventivas			
Instructivos		Elaboración de plan de auditoria			
Políticas	NIIFS,				
Registros		Informe de auditoria			

Título: Contraloría
 Cód.: MP-0700
 Rev.: 1.0
 Data: 13/03/13
 Pag.: 01 de 01



FICHA No. 2

FICHA DE PROCESO - GESTIÓN ESTRATÉGICA		EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN		
MP-1200		12	16/11/2015		
MISIÓN DEL PROCESO					
Desarrollar políticas y planes para alcanzar objetivos organizacionales, y asignando recursos para implementar esas políticas y planes.					
RESPONSABLES DEL PROCESO					
Gerente administrativo					
PROVEEDOR	ENTRADAS	FLUJOGRAMA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Abogados, administración de ventas, casa matriz, marketing y publicidad, desarrollo de mercado, calificación y evaluación de proveedores	Legales, reporte de throughput, directrices estratégicas, informe de posicionamiento de la marca, reporte de análisis de mercado, vos del cliente, informe de evaluación de proveedores, reportes gerenciales, reportes de resultados de innovaciones, reporte de efectividad de acciones, análisis de variación de presupuestos, Estados financieros		Planificación estratégica, análisis de desempeño del negocio	Objetivos estratégicos, informe de AND, solicitudes de acciones preventivas y correctivas, informe ejecutivo.	Administración de proyectos, innovación de procesos, marketing y publicidad, desarrollo del mercado, planificación de la demanda, desarrollo y adquisición de sw y hw, comunicación interna, acciones preventivas y correctivas
PROCESOS RELACIONADOS					
Administración de ventas, calificación y evaluación de proveedores,, desarrollo de mercado, marketing y publicidad, presupuestos					
RECURSOS					
Recursos Financieros, Equipo de cómputo e impresora, papelería, Internet, teléfono, escritorio.					
REGISTROS ARCHIVO					
Documentos	_ SIPOC de planificación estratégica. _ SIPOC de análisis de desempeño del negocio				
Instructivos	Elaboración de planificación estratégica. Elaboración de pagos Elaboración de presupuestos				
Políticas	Política de calificación y evaluación de proveedores.				
Registros	Informe de evaluación de proveedores. Objetivos estratégicos.				



FICHAS PARA LOS MACRO PROCESOS ESTRATÉGICOS

MACRO: MP- GESTIÓN FINANCIERA
 PROCESO: P-TESORERÍA

FICHA No. 1

FICHA DE MACRO PROCESO-GESTION FINANCIERA		EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN		
MP-1000		10	16/11/2015		
MISIÓN DEL PROCESO					
Planea, dirige, organiza y controla los recursos de capital de una empresa.					
RESPONSABLES DEL PROCESO					
Gerente administrativo					
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	FLUJOGRAMA	SALIDAS	CLIENTE
Compras, pago de nómina, proveedor médico y de servicios , estado, BK, movimientos, cancelación d clientes, administración de reclamos, reaseguros, casa matriz áreas	Facturas, órdenes de pago, factura, contribuciones, pre liquidación y factura, notas de crédito y órdenes de pago bordereaux, cédulas de presupuestos.	Tesorería, elaboración de EEFF, atención a organismos de control		Orden de pago, Estados financieros, Análisis y variación de presupuestos, reportes	Proveedor, reaseguradora, estado, BK, colaboradores, accionista, casa matriz, Estado, Bancos, Auditores.
PROCESOS RELACIONADOS					
TODOS LOS PROCESOS					
RECURSOS					
Recursos Financieros, Equipo de cómputo e impresora, papelería, Internet, teléfono, escritorio.					
REGISTROS ARCHIVO					
Documentos	- SIPOC de elaboración de Estados Financieros				
	- SIPOC de tesorería y pagos				
	- SIPOC de Presupuestos				
Instructivos	- Elaboración de plan de Estados Financieros				
	Elaboración de pagos Elaboración de presupuestos				
Políticas	Política de pagos				
Registros	Elaboración de plan de atención a organismos de control				
	Elaboración de Estados financieros				

