



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS**

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS A UNA
EMPRESA ASEGURADORA DE SALUD – MEDICINA PREPAGADA
UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

**TESINA DE GRADUACIÓN
SEMINARIO DE SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**

**PRESENTADO POR:
KARLA GÉNESIS MACÍAS LOZA
LILIBETH JACKELINE VILLALVA BEDOYA**

GUAYAQUIL – ECUADOR

2014

AGRADECIMIENTO

A Dios, por toda la fortaleza que me dio en este duro camino, llenándome de bendiciones, de salud, de sabiduría para alcanzar mis objetivos.

A mis padres, Banny Bedoya y Cesar Villalva, por todo el apoyo brindado, por sus consejos que me llenaron de fortaleza en momentos de debilidad, por la motivación que me dieron para que siga adelante en mis estudios y por el amor incondicional que me brindaron. A mis hermanos por apoyarme y darme buenos consejos muchas gracias Edison Rodríguez y Cesar Villalva.

A todos mis amigos por bríndame su amistad, su apoyo en especial a mi compañera Karla Macías, por aportar con su conocimiento y dedicación para culminar con éxito en este proyecto, a Xavier Rivas mi novio por brindarme su apoyo incondicional en tiempos en los cuales sentí mucha debilidad y ganas de darme por vencida.

A los docentes de la Escuela Superior Politécnica del Litoral que me brindaron su paciencia, conocimientos y dedicación sobre todo al Eco. Julio Aguirre por los conocimientos, consejos y tiempo para la realización de este proyecto.

Y a las personas que participaron y colaboraron en esta investigación, que gracias a su tiempo pude desarrollar la tesina

Lilibeth Villalva

AGRADECIMIENTO

A Dios, verdadera fuente de amor y sabiduría, quién me dio la oportunidad de cumplir con uno de mis objetivos y haber puesto en mi camino personas que han sido de apoyo durante todo el periodo de estudio.

A mis Padres, Maritza Loza y Danilo Macías por sus consejos y palabras que son de gran motivación y quienes me han demostrado que en el camino hacia la meta es necesario de fortaleza para superar las derrotas y derribar los miedos.

A mi novio, Jorge Luis Duarte por su disponibilidad, paciencia y ser la persona que me ha ayudado a continuar, haciéndome vivir los mejores momentos de mi vida, a mis amigos, principalmente mi compañera Lilibeth Villalva quien ha contribuido en la culminación de este proyecto.

A los docentes de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, de manera especial al Eco. Julio Aguirre quien mediante sus conocimientos supo guiar el desarrollo del presente proyecto desde el inicio hasta su culminación.

Karla Macías

DEDICATORIA

Dedico esta tesina a Dios por que ha estado conmigo en todo este largo camino, brindándome sus bendiciones y llenándome de fortaleza para no darme por vencida.

A mis padres, que con un gran esfuerzo pudieron darme una muy buena educación, me brindaron su amor incondicional, y me enseñaron que para alcanzar las metas hay que trabajar muy duro y nunca darse por vencido, a ellos las gracias infinitas.

A todos mis amigos y a mi novio, por su apoyo incondicional, por estar siempre conmigo durante todo el largo periodo de la carrera, por sus buenos consejos, y sobre todo su comprensión.

A mis hermanos que siempre estuvieron alentándome para que siga en mis estudios y a mi familia en general que siempre estuvo pendiente de mí.

Lilibeth Villalva

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto:

A Dios por mostrarnos día a día que con humildad, paciencia y sabiduría, todo es posible.

A mis padres y hermanos quienes con su amor han aportado de manera incondicional el logro de mis metas y siempre han estado durante el inicio y final de mi carrera.

A mis amigos, mi novio y demás personas que siempre están presentes y han brindado desinteresadamente su valiosa amistad.

Karla Macías

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Eco. Julio Aguirre M.

DIRECTOR DE LA TESINA

Ing. Sandra Vergara

DELEGADA

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de este Trabajo final de graduación de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral".

Karla Génesis Macías Loza

Lilibeth Jackeline Villalva Bedoya

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO	1
1.1 Descripción de la organización	1
1.1.1 Antecedentes Históricos	1
1.1.2 Ubicación geográfica	2
1.1.3 Giro del negocio	3
1.1.4 Plan de salud	4
1.1.5 Servicios Adicionales	6
1.1.6 Cartera de clientes	7
1.1.7 Proveedores	7
1.2 Estructura Organizacional	8
1.3 Descripción del problema	10
1.4 Hipótesis del proyecto.....	12
1.4.1 Hipótesis central	12
1.4.2 Hipótesis secundarias	12
1.5 Objetivos del proyecto.	13
1.5.1 Objetivo General	13
1.5.2 Objetivos Específicos	13
CAPÍTULO II	14
2. GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES	14
2.1 Direccionamiento estratégico.....	14
2.1.1 Definición	14
2.1.2 Beneficios de la Planeación Estratégica	16
2.1.3 Misión Organizacional.....	17
2.1.4 Visión Organizacional	17
2.1.5 Objetivos Organizacionales.....	18
2.1.6 Políticas Organizacionales	19
2.1.7 Tipos de políticas	20
2.2 Gestión por Procesos.....	21
2.2.1 Definición de Proceso	21
2.2.2 Objetivos del Proceso	22
2.2.3 Tipos de procesos	22
2.2.4 Eficiencia, Eficacia y Efectividad de los procesos	23

2.3 Cadena de Valor	24
2.3.1 Definición	24
2.3.2 Objetivos de la Cadena de Valor	25
2.3.3 Ventajas de la Cadena de Valor	25
2.3.4 División de la Cadena de Valor	26
2.4 Mapa de Procesos.....	28
2.4.1 Definición	28
2.4.2 Objetivos	29
2.4.3 Beneficios del Mapa de procesos	30
2.5 Matriz de Procesos.....	31
2.5.1 Definición	31
2.5.2 Construcción de la Matriz de Procesos	31
2.6 Diagrama de flujo	32
2.6.1 Definición	32
2.6.2 Beneficios de los Diagramas de Flujo	33
2.6.3 Simbología	33
2.6.4 Elaboración del Diagrama de Flujo	35
2.7 Análisis de Valor Agregado	36
2.7.1 Definición	36
2.7.2 Actividades del análisis de Valor Agregado.....	36
2.8 Manual de procesos.....	37
2.8.1 Definición	37
2.8.2 Objetivos del Manual.....	38
2.8.3 Características del Manual.....	39
2.8.4 Componentes del Manual.....	39
2.9 Indicadores de Gestión	40
2.9.1 Definición	40
2.9.2 Características	40
2.9.3 Clasificación de los Indicadores	41
2.9.4 Metodología para el establecimiento de los indicadores	42
2.10 Mejora y Optimización de los procesos	43
2.10.1 Objetivo de la Mejora de los Procesos	43
2.10.2 Pasos para la mejora de los procesos	43
2.10.3 Etapas del ciclo PHVA para la mejora de los procesos.....	45
2.10.4 Herramientas del Ciclo PHVA.....	47
CAPÍTULO III	50
3. DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORA MEDIANTE LA GESTIÓN POR PROCESOS	50

3.1 Análisis de la Situación Actual de la Organización	50
3.1.1 Direccionamiento Estratégico	51
3.2. Cadena de Valor	55
3.3 Declaración del Mapa de Procesos	58
3.3.1 Procesos claves	60
3.3.2 Procesos de apoyo	60
3.4 Matriz de Priorización	61
3.5 Análisis de Situación Actual de la Empresa	63
3.5.1 Análisis del Subproceso de Administración de Contrato de Pólizas.....	65
3.5.2. Análisis del subproceso De Facturación y Recaudación.....	71
3.5.3. Análisis del Subproceso de Pago de Comisiones	77
3.5.4 Análisis del subproceso de emisión y renovación de contrato	83
3.5.5 Análisis del subproceso de condiciones especiales de contrato.....	89
3.5.6. Análisis del subproceso de Administración de Reclamos	91
3.5.7. Análisis del subproceso de Administración de Reembolsos.....	93
3.5.8 Análisis del proceso de Anulación del Subproceso de Anulación de Contrato	95
3.5.9 Análisis del subproceso de Reclutamiento	97
3.5.10 Análisis del subproceso de Capacitación del personal.....	99
3.5.11 Análisis del Proceso Soporte Técnico	101
3.6 Indicadores de Procesos	103
3.6.1. Levantamiento de información de indicadores.....	104
3.6.2. Análisis de resultados	111
3.7. Diagrama de Causa y Efecto	114
3.7.1 Análisis del Problema N° 1 por medio del Diagrama de Causa y Efectos	114
3.7.2 Análisis del Problema N° 2 por medio del Diagrama de Causa y Efecto	115
3.8 Propuesta de un Plan de Mejoramiento de los procesos Críticos en base a la Metodología PHVA	116
CAPÍTULO IV	121
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
4.1 Conclusiones	121
4.2 Recomendaciones	123
Referencias Bibliográficas	2
ANEXOS	3

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1.2 Mapa de Guayaquil	2
Ilustración 1.2 Diagrama Organizacional	8
Ilustración 2.1.1 Modelo de una dirección	15
Ilustración 2.1.7 Esquema de Política Organizacional	21
Ilustración 2.4.1 Mapa de Procesos.	29
Ilustración 2.5.2 Matriz de Procesos	32
Ilustración 2.6.3 Simbología de Diagrama de Flujo-Simbología ANSI	34
Ilustración 2.10.3 Ciclo PCDA para mejora de los procesos.	45
Ilustración 3.2 Cadena de Valor de BESTLIFE S.A.	56
Ilustración 3.3 Mapa de Proceso BestLife S.A	59
Ilustración 3.5.1.5.a Aportación de las actividades del proceso actual vs mejorado	69
Ilustración 3.5.1.5.b Comparación de valor agregado del proceso actual vs mejorado	70
Ilustración 3.5.2.5.a Aportación de las actividades del proceso actual vs mejorado	75
Ilustración 3.5.2.5.b Comparación de valor agregado del proceso actual vs mejorado	76
Ilustración 3.5.3.5.a Aportación de las actividades del proceso actual vs mejorado.	81
Ilustración 3.5.3.5.b Comparación de valor agregado del proceso actual vs mejorado	82
Ilustración 3.5.4.5.a Aportación de las actividades del proceso actual vs mejorado.	87
Ilustración 3.5.4.5.b Comparación de valor agregado del proceso actual vs mejorado	88
Ilustración 3.5.5.2.a Aportación de las actividades del proceso.	90
Ilustración 3.5.5.2.b Comparación de valor agregado del proceso.	90
Ilustración 3.5.6.2.a Aportación de las actividades del proceso.	92
Ilustración 3.5.5.2.b Comparación de valor agregado del proceso.	92
Ilustración 3.5.7.2.a Aportación de las actividades del proceso.	94
Ilustración 3.5.7.2.b Comparación de valor agregado del proceso.	94
Ilustración 3.5.8.2.a Aportación de las actividades del proceso.	96
Ilustración 3.5.8.2.b Comparación de valor agregado del proceso.	96
Ilustración 3.5.9.2.a Aportación de las actividades del proceso.	98
Ilustración 3.5.8.2.b Comparación de valor agregado del proceso.	98
Ilustración 3.5.10.2.a Aportación de las actividades del proceso.	100
Ilustración 3.5.10.2.b Comparación de valor agregado del proceso.	100
Ilustración 3.5.11.2.a Aportación de las actividades del proceso.	102
Ilustración 3.5.11.2.b Comparación de valor agregado del proceso.	102
Ilustración 3.7.1. Diagrama de Causa – Efecto problema N°1	114
Ilustración 3.7.2. Diagrama de Causa – Efecto problema N°2	115

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.1.7 Proveedores</i>	7
<i>Tabla 3.3.1 Procesos Claves</i>	60
<i>Tabla 3.3.2 Proceso de Apoyo</i>	60
<i>Tabla 3.4.a Calificaciones de los subprocesos</i>	61
<i>Tabla 3.4.b Matriz de Priorización</i>	62
<i>Tabla 3.4.c Calificaciones de los subprocesos críticos</i>	63
<i>Tabla 3.5.1.2. Análisis de valor agregado de situación actual subproceso Administración de contrato de pólizas</i>	66
<i>Tabla 3.5.1.4. Análisis de valor agregado de situación mejorada subproceso Administración de contrato de pólizas</i>	68
<i>Tabla 3.5.2.2. Análisis de valor agregado de situación actual subproceso Facturación y Recaudación</i>	72
<i>Tabla 3.5.2.4. Análisis de valor agregado de situación mejorada subproceso Facturación y Recaudación</i>	74
<i>Tabla 3.5.3.2. Análisis de valor agregado de situación actual subproceso Pago de Comisiones</i>	78
<i>Tabla 3.5.3.4. Análisis de valor agregado de situación mejorada subproceso Pago de Comisiones</i>	80
<i>Tabla 3.5.4.2 Análisis de valor agregado de situación actual subproceso Emisión y Renovación de Contrato</i>	84
<i>Tabla 3.5.4.4 Análisis de valor agregado de situación mejorada de subproceso Emisión y Renovación de Contrato</i>	86
<i>Tabla 3.5.5.1 Análisis de valor agregado de situación actual de subproceso Condiciones Especiales</i>	89
<i>Tabla 3.5.6.1 Análisis de valor agregado de situación actual de subproceso Administración de Reclamos</i>	91
<i>Tabla 3.5.7.1 Análisis de valor agregado de situación actual subproceso Administración de Reembolsos</i>	93
<i>Tabla 3.5.8.1 Análisis de valor agregado de situación actual subproceso Anulación de Contrato</i>	95
<i>Tabla 3.5.9.1 Análisis de valor agregado de situación Actual subproceso de Reclutamiento de Personal</i>	97
<i>Tabla 3.5.10.2 Análisis de valor agregado de situación actual del subproceso Capacitación del Personal</i>	99
<i>Tabla 3.5.11.1. Análisis de valor agregado de situación actual del subproceso Soporte Técnico</i>	101
<i>Tabla 3.6 Indicadores para procesos críticos</i>	110
<i>Tabla 3.6.1.a indicadores objetivo 1</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Tabla 3.6.1.b Indicadores objetivo 2</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Tabla 3.6.1.c Indicadores objetivo 3</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Tabla 3.6.2.1 Evolución del nivel de pólizas emitidas</i>	112
<i>Tabla 3.6.2.2 Evolución de clientes captados por proveedor</i>	112

<i>Tabla 3.6.2.3 Evolución volumen de pólizas anuladas.....</i>	<i>113</i>
<i>Tabla 3.8.a Resultado de análisis de Procesos críticos.....</i>	<i>116</i>
<i>Tabla 3.8.b Causas a solucionar.....</i>	<i>117</i>
<i>Tabla 3.8.c Causa N°1 Retrasos en realizar la gestión de aprobación de pólizas.</i>	<i>118</i>
<i>Tabla 3.8.d Causa N°2 Carencia de manuales actualizados y definidos</i>	<i>119</i>
<i>Tabla 3.8.e Causa N°3 Ausencia de políticas para el cumplimiento de las actividades</i>	<i>120</i>

RESUMEN

El objetivo general de este proyecto consiste en desarrollar una propuesta de mejora al Sistema de Control de Gestión por Procesos existente en la empresa aseguradora de salud, medicina pre-pagada BESTLIFE S.A. Se estableció como objetivos específicos, realizar un análisis de la empresa bajo un enfoque estratégico con el fin de optimizar sus recursos a menor costo posible y dar a conocer en el mercado.

Para el desarrollo del presente proyecto “Diseño de un Sistema de Control de Gestión por Procesos”, fue necesario dividir en 4 capítulos.

El **Capítulo 1** nos permite tener una representación inicial de cómo realizan sus actividades mediante una breve descripción de la empresa.

El **Capítulo 2** contiene el marco teórico, el mismo que se encuentra formado por definiciones sobre el direccionamiento estratégico, metodología para implantación de la gestión por procesos y mejoramiento continuo (PHVA), herramientas que aportaron con los lineamientos para el desarrollo y sustento del presente proyecto.

En el **Capítulo 3** se realizó el levantamiento de información de la situación actual de BESTLIFE S.A., donde se identificaron los procesos de la empresa

(estratégicos, claves, apoyo), definición de la cadena de valor, preparación del mapa de proceso que permitió hallar los procesos críticos sobre los cuales se realizaron los flujos actuales y el respectivo análisis de valor agregado para proceder con la elaboración de los flujos mejorados con sus respectivos indicadores y análisis de valor agregado mejorado.

Se identificaron también los principales problemas que ocasionan pérdidas de recursos a la empresa y luego, mediante el análisis de Ishikawa se seleccionaron las posibles causas de las mismas y se propuso una mejora para contrarrestar las pérdidas de la empresa mediante la metodología 5W1H.

Para el levantamiento de información, fue necesario realizar entrevistas personales con el gerente de la empresa y responsables de la ejecución de cada una de las tareas a realizar.

Finalmente en el **Capítulo 4** se detallan las principales conclusiones y recomendaciones para que la empresa aseguradora de salud BESTLIFE S.A. pueda implementar el presente proyecto.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Descripción de la organización

1.1.1 Antecedentes Históricos¹

“BESTLIFE S.A.” es una compañía privada que se constituyó en Boston, Massachusetts en 1989, los fundadores, profesores de la Facultad de medicina de la universidad de Harvard, se enfocaron en combinar el acceso a la mejor información médica junto al mejor seguro de salud.

Por su experiencia y calidad adquirida durante sus años de instancia BESTLIFE S.A. se fundó en Ecuador y lleva más de 10 años operando en el mercado laboral convirtiéndose en una herramienta ideal para que una persona diagnosticada en Ecuador, pueda acceder a una segunda opinión médica de profesionales extranjeros, expertos en distintas áreas; y con ello, a los tratamientos médicos más avanzados y recientemente descubiertos; sin importar su lugar de residencia, o el país en el que resida el médico que el paciente necesite.

¹ *Plan de Negocios de la Empresa BESTLIFE S.A disponible en:*
<http://www.gilbertybolona.com/seguros/bestdoctors/>

“BESTLIFE S.A.” busca educar a los agentes no sólo en cuanto a los beneficios y ventajas de un servicio que ha revolucionado la industria de la salud; sino también impulsarlos a ser parte del proceso.

“BESTLIFE S.A.” trabaja conjuntamente con prestigiosos médicos y hospitales reconocidos mundialmente para ayudar a más de 25 millones de personas en 45 países a tener la absoluta certeza de estar recibiendo la mejor atención médica.

1.1.2 Ubicación geográfica

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil como se muestra en la siguiente **ilustración 1.1.2²**



Ilustración 1.1.2 *Mapa de Guayaquil*

² http://www.globeholidays.net/South_America/Ecuador/Guayaquil/Maps3.htm

BESTLIFE S.A. no cuenta con instalaciones propias, sin embargo el sitio que ha sido escogido ofrece comodidad, en un ambiente familiar, seguro y con facilidades exclusivas.

1.1.3 Giro del negocio

BESTLIFE S.A.. se esfuerza constantemente en obtener la confianza del cliente, con el propósito de recibir personalmente los beneficios que brinda mediante la prestación de servicios con: Médicos, Laboratorios, Farmacias, Boticas y Centros médicos o cualquier casa de salud.

Certeza en diagnóstico y correcta atención médica, coordinación de citas médicas a nivel mundial, ingresos hospitalarios, apoyo logístico 24h - 7 días a la semana.

Cobertura y acceso a la mejor y más avanzada medicina del mundo, planes corporativos hechos a la medida de las necesidades de las empresas y sus empleados. Cobertura local e internacional.

BESTLIFE S.A. presta servicios de financiamiento a través de sus diferentes planes, los cuales recogen las especificaciones de cada servicio que se presta, condiciones, beneficios, coberturas y límites de acuerdo con las necesidades del afiliado.

1.1.4 Plan de salud³

Es un plan de asistencia médica que incluye el beneficio de Interconsulta, para dar acceso a la opinión de los mejores especialistas del mundo en caso de ser requerirlo.

La asistencia posee amplias coberturas que se han diseñado con el objeto de atender necesidades específicas, esto incluye coberturas adicionales para circunstancias especiales.

1.1.4.1 Medical Elite

Es un Plan con beneficios VIP y un nivel especial de atención en cualquier parte del mundo, incluye:

- Habitación Privada y Semi-Privada
- Cuidados Intensivos
- Cirugía (Incluye Cirugía Ambulatoria)
- Sala de Emergencias
- Cama para Acompañante de Menor de Edad Hospitalizado
- Honorarios de Cirujano y Anestesiista
- Exámenes de Diagnóstico
- Tratamiento de Cáncer (quimioterapia/radioterapia)
- Diálisis y Maternidad

³ *Plan de Negocios de la Empresa BESTLIFE S.A disponible en:*
<http://www.gilbertybolona.com/seguros/bestdoctors/>

- Interconsulta: Acceso inmediato a este beneficio inclusive para condiciones excluidas por la Póliza
- Coordinación de citas médicas, admisión hospitalaria, arreglos de viaje, hospedaje y movilización.

1.1.4.2 Premier Plus

Se define por ser Libre elección incluye:

- Tratamientos de Cáncer (quimioterapia/radioterapia)
- Diálisis
- Maternidad
- Trasplante de Órganos Terapia Física Ambulatoria,
- Rehabilitación, Cuidado Médico a Domicilio
- Cobertura Dental por Accidente
- Equipo Médico Durable
- Visitas a Médicos y Especialistas
- Medicamentos por Prescripción
- Tratamiento de Alergias

1.1.4.3 Global Care

Global Care ofrece acceso a los mejores médicos y hospitales del mundo a través de la prestigiosa Red de BESTLIFE S.A., se caracteriza por brindar:

- Fuera de los Estados Unidos: Libre elección de Médicos y Hospitales

- En los Estados Unidos: Los gastos médicos cubiertos en un 60%
- Habitación para cuidados intensivos
- Tratamiento médico de Emergencia estará cubierto al 100% hasta los límites de la Póliza.

1.1.4.4 Advanced Care

Proporciona excelentes beneficios médicos dando opción de tratamiento médico en los EE.UU, ofrece:

- Sala de Emergencias
- Honorarios de Cirujanos y Anestesiastas
- Exámenes de Diagnóstico
- Tratamientos de Cáncer
- (Quimioterapia/Radioterapia)
- Diálisis
- Inclusión del Recién Nacido

1.1.5 Servicios Adicionales

1.1.5.1 Coberturas adicionales

- Trasplante de órganos: cobertura del procedimiento y cuidado médico
- Critical select: asistencia para solventar gastos inmediatos o imprevistos (pagar deudas, viajes).
- Complicaciones de maternidad: cubre antes y después de embarazo.

1.1.6 Cartera de clientes

“BESTLIFE S.A.” cuenta con una variedad de clientes los cuales son agrupados por tipo de contrato: corporativo e individual.

Un contrato corporativo consiste en grupos de personas que se afilian bajo una misma razón social, a diferencia de un contrato individual, que consisten en grupos familiares no superior a 5 personas.

1.1.7 Proveedores

Tabla 1.1.7 Proveedores

MASTERPLUS	servicios de mantenimiento
ECOTEL	Servicios de telefonía
TRAVELNET	Agencia de viajes Quito
LA MONEDA	Agencia de viajes Guayaquil
SALUD S.A	Agencia de seguros
UTIMPOR S.A	Distribuidor de suministros de oficina
DHL EXPRESS	Transportación de documentos
CITIBOX	Bodegaje y arriendo
ITALIAN DELI	Alimentación
COSTASEGUROS S.A	Cía. Ltda. Asesora de seguros

ELABORADO POR: *Karla Macías y Lilibeth Villalva*

FUENTE: Empresa de Medicina Prepagada BESTLIFE

1.2 Estructura Organizacional ⁴

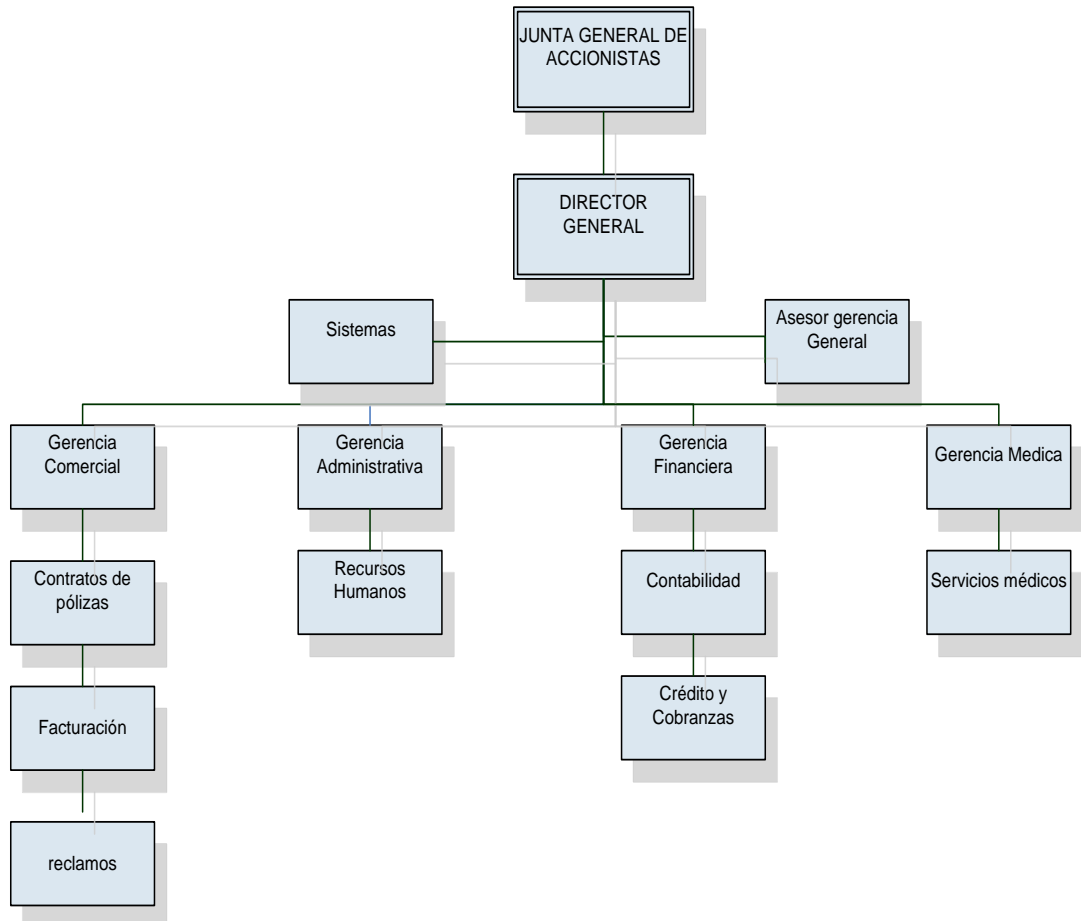


Ilustración 1.2 *Diagrama Organizacional*

FUENTE: Empresa de Medicina Prepagada BESTLIFE

⁴ *Plan de Negocios de la Empresa BESTLIFE S.A disponible en:*
<http://www.gilbertybolona.com/seguros/bestdoctors/>

La Empresa tiene una estructura que le permite desenvolver sus actividades con claridad y precisión en el que se ha realizado con detalle en el **Anexo 2.2**, su estructura básica es la siguiente:

DIRECTORIO

La Junta General de Accionistas está conformada por todos los socios de la Empresa matriz en Estados Unidos, los mismos que han nombrado un Directorio conformado de la siguiente manera:

GERENCIA GENERAL

Ejerce la Representación Legal de la Empresa en Guayaquil, siendo responsable de dirigir, coordinar y planificar las políticas y objetivos generales de la empresa.

GERENCIA MÉDICA

Son responsables del bienestar de los pacientes otorgando el diagnóstico y tratamiento que se requieren tomando medidas adecuadas de planificación y control.

GERENCIA FINANCIERA

Es responsable de planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades referentes al manejo de facturación, presupuesto, contabilidad y pagos de la Empresa.

GERENCIA COMERCIAL

Es responsable de planificar, coordinar, supervisar y controlar todas las actividades para un mejor funcionamiento y óptima acción comercial.

GERENCIA ADMINISTRATIVA

Es responsable de planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con el manejo de recursos humanos, físicos, procedimientos y políticas de BESTLIFE S.A.

1.3 Descripción del problema

“El entorno socioeconómico de las empresas se ha transformado notablemente en los últimos años. Los modelos derivados de la revolución industrial ya se agotaron y se necesita de modelos más acordes a los mercados turbulentos a los que nos enfrentamos. El paradigma de la sociedad industrial le está cediendo su lugar a una sociedad donde el principal recurso económico es y será el conocimiento y desarrollo de la inteligencia”.⁵

Actualmente la Empresa de medicina prepagada ejecuta varios procesos que no son establecidos de forma correcta a causa del desconocimiento de su existencia e incertidumbre de las metas que han sido establecidas por la

⁵ *Carmen Quintero Russo, Socia de ODISEA EMPRESARIAL.. Disponible en:*
http://www.sht.com.ar/archivo/Management/cambo_organizacional.htm

dirección, generando falta de compromiso, motivación e inclusive comunicación de administradores a subordinados.

La existencia de actividades no estandarizadas ocasiona retrasos en la ejecución de los procesos, especialmente en trámites que por lo general el usuario realiza, como reclamos, renovación, autorizaciones médicas, reembolsos, entre otros, produciendo insatisfacción del cliente por el servicio, que se espera, sea lo más ágil posible.

Claramente se puede observar que estas falencias induzcan malestar en el usuario, lo que significaría una posible pérdida del cliente.

La carencia de políticas es otro factor inductivo al incorrecto funcionamiento de las actividades lo cual muestra la ausencia de controles e impide el logro de los objetivos y sobretodo, excelencia en el servicio al menor costo posible.

La necesidad de una planificación estratégica, induce hacia dónde se quiere ir a través de una misión definida, valores y objetivos establecidos. En otras palabras, la estrategia determina la dirección e indicadores de éxito.

Los miembros de una organización requieren un marco estable y entendible dentro del cual puedan trabajar conjuntamente para alcanzar las metas organizacionales. El desarrollo de un diseño de gestión por proceso permite

decidir cuál es la forma adecuada de dividir y coordinar las actividades, cumplimiento de metas, plan estratégico de la empresa y su entorno.

1.4 Hipótesis del proyecto

1.4.1 Hipótesis central

El sistema de gestión por Proceso permite a la Empresa de medicina prepagada mejorar sus procesos internos, servicio al cliente y lograr mayor competitividad en la ciudad de Guayaquil.

1.4.2 Hipótesis secundarias

- Cambiar la metodología de trabajo a través de un direccionamiento estratégico, le permitirá a BESTLIFE S.A. optimizar la utilización de tiempo y recursos.
- El desarrollo de políticas y metas adecuadas contribuirá al establecimiento de objetivos y un mejor control en las actividades de la organización.
- La implementación de indicadores de gestión permite identificar los procesos críticos que se presenten, además de determinar el eficaz cumplimiento y desempeño de los procesos.

1.5 Objetivos del proyecto.

1.5.1 Objetivo General

Realizar un análisis al sistema de gestión por procesos de la empresa BESTLIFE S.A. que le permita alcanzar mejoras en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento y la obtención de niveles superiores de satisfacción del cliente.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar áreas potenciales (procesos actuales) que requieren planes de mejora específicos.
- Analizar y comprender los distintos niveles de procesos de gestión actuales.
- Formular procesos de mejoras, con la finalidad de optimizar la eficiencia de las actividades
- Análisis de valor agregado de los procesos identificados
- Elaboración de manuales de procedimientos
- Establecer indicadores de funcionamiento que evalúen a los procesos

CAPÍTULO II

2. GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES

2.1 Direccionamiento estratégico⁶.

“Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te conduce allí”⁷

La estrategia es la base fundamental o columna vertebral de la dirección empresarial, la estrategia es aplicada a muchas disciplinas tales como la economía, la sociología, la política y la guerra, ésta última ha sido tomada para ejemplificar la palabra “estrategia” en su más amplio sentido, pues compara nuestra Supervivencia en un mercado con una Guerra, algunas veces con competencia leal y otras veces se hace de manera desleal.

2.1.1 Definición

El direccionamiento estratégico es un proceso que permite decidir qué tipos de esfuerzos se requiere o deben de hacerse así como cuándo y cómo deben realizarse, para obtener buenos resultados en el futuro.

La elaboración de una estrategia requiere de tecnología para su diseño e implementación.

Existen diversas tecnologías por diferentes autores, pero todas utilizan las mismas categorías de misión, análisis interno y externo e implementación.

⁶ Beltrán, Gustavo. *Consultoría Estratégica y Coaching de Negocios*, disponible en: <http://gustavobeltran.com/blog/> -4 de septiembre de 2011

⁷ Libro del CORÁN

⁸El direccionamiento estratégico lo integran: los principios corporativos, la visión y misión de la organización.

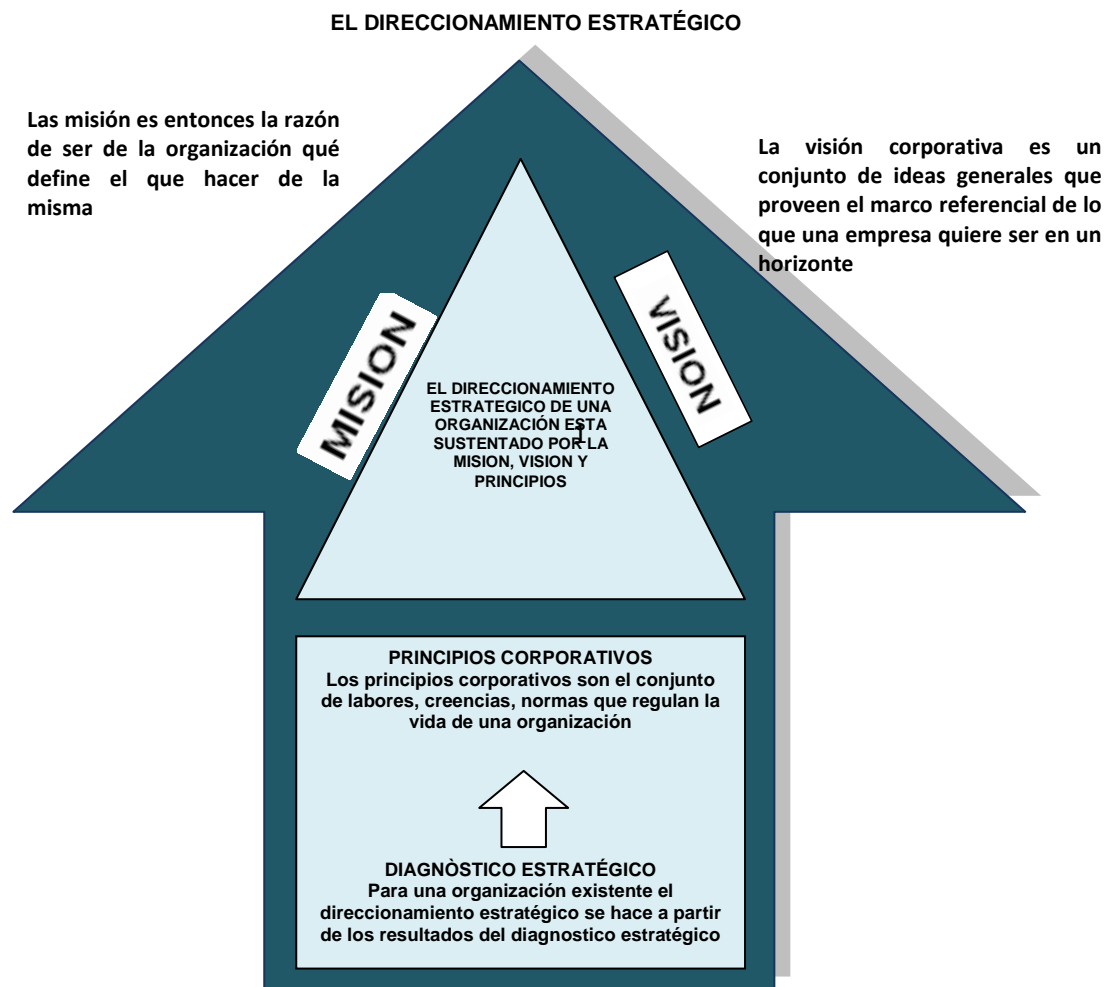


Ilustración 2.1.1 Modelo de una dirección

ELABORADO POR: Jairo Amaya - gerencia, planeación & estrategia

⁸ Jairo Amaya- Gerencia, Planeación & Estrategia. Disponible en:
<http://books.google.com.ec/books?id=8Flzg6f8dOsC&pg=PA50&dq=direccionamiento+estrategico&hl=es&a=X&ei=nxhuUYHHYXm8QTXh4HYAQ&ved=0CC0Q6wEwAA>

2.1.1.1 Principios Corporativos

Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización.

Los principios son un conjunto de valores, normas que regulan la vida de una empresa, en ésta se define aspectos importantes para la organización lo cual constituye la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Estos principios no son parte de la visión, como tampoco de la misión, más bien son el soporte de ellas, ya que cuando definimos la misión y la visión de la organización éstas deben estar encaminadas dentro de los principios de la compañía, y pueden ser contrarios, ya que los principios corporativos son el marco de referencia sobre el cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

2.1.2 Beneficios de la Planeación Estratégica⁹

Un proceso formal de Planeación Estratégica:

- Facilita el desarrollo del presupuesto anual.
- Constituye una herramienta de desarrollo administrativo.
- Amplía a largo plazo el pensamiento de los Gerentes.
- Ayuda a linear las estrategias.

⁹ *Diapositivas de Gestión por Procesos, tema "Planeación Estratégica", 2011, dirigida por la Ing. Diana Montalvo, Servidora Pública de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.*

2.1.3 Misión Organizacional¹⁰

La misión es el punto de partida de toda organización, es la razón de ser y existir, ya que en esta se señala los propósitos que la distinguen de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

La misión organizacional busca crear compromisos, ampliar horizontes y fronteras de acción de la empresa para que logre mejorar sus actividades al interior y busque así mismo un crecimiento sólido y sostenido, razón por la cual debe ser claramente formulado, difundida y conocida por todos los colaboradores.

La contradicción entre la misión y la vida diaria de la organización es fatal para la calidad de vida de la compañía. Se refleja inmediatamente en su clima organizacional, lo cual puede ser supremamente peligroso para la vida, paz y sobrevivencia de la empresa.

2.1.4 Visión Organizacional¹¹

La visión organizacional, es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere llegar a ser en el futuro.

¹⁰ Amaya Amaya, Jairo. *Gerencia, Planeación & Estrategia*. Disponible en: <http://books.google.com.ec/books?id=8Flzg6f8dOsC&pg=PA50&dq=direccionamiento+estrategico&hl=es&sa=X&ei=nxhuUYHHHYXm8QTXh4HYAQ&ved=0CC0Q6wEwAA>

¹¹ Palacio, Edwin. *Direccionamiento Estratégico y sus Componentes*, disponible en: <http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes>

La visión no se puede expresar en términos de dinero, ésta es desarrollada por la alta dirección y debe ser inspiradora al establecer las metas a las cuales quiere llegar, dichas metas tienen que ser conocidas por toda la organización para el logro de los objetivos.

Por los anteriores motivos, la visión sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez proporciona un alcance a la organización. Ésta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas cuyos resultados deben ser medibles a través un correcto sistema de índices de gestión.

2.1.5 Objetivos Organizacionales¹²

Todas las empresas establecen objetivos específicos con la finalidad de cumplirlos en un tiempo determinado, ya sea a corto o largo plazo.

Los objetivos están destinados a proporcionar a la organización y su personal, directrices y propósitos, y deben expresarse en términos de los resultados esperados.

Aunque los objetivos varían mucho según el tipo de organización, por lo general se clasifican en tres categorías.

- Económicos

¹² *Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración Moderna de Personal- Disponible en: http://books.google.com.ec/books?id=EyxboZAxqSQC&dq=Administraci%C3%B3n+Moderna+de+Personal&hl=es&source=gbs_navlinks_s 30/06/2007*

- De servicio y
- Sociales

Los objetivos a largo plazo deben tener coherencia con la misión y visión de la organización, queriendo alcanzar las metas fijadas a 3 o a 5 años, mientras que los objetivos de corto plazo se derivan de los objetivos de largo plazo con la finalidad de ayudar a conducir hacia el logro de los mismos.

2.1.6 Políticas Organizacionales¹³

Las empresas para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias de las otras empresas, establecen políticas adecuadas con el fin de aprovechar lo que le brinda el entorno con sus capacidades y recursos.

Las políticas organizacionales son la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

¹³ Medina, Mariana. *Estrategia y Dirección Estratégica*. Disponible en. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa.htm>. 14-05-2012

2.1.7 Tipos de políticas¹⁴

A continuación mostraremos los tipos de políticas existentes:

Generales; son las que aplica a todos los niveles de la organización, son de alto impacto, por ejemplo: políticas de presupuesto, políticas de compensación, política de la calidad, política de seguridad integral, entre otras.

Específicas; son las que aplican a determinados procesos, están delimitadas por su alcance, por ejemplo: política de ventas, política de compras, política de seguridad informática, políticas de inventario, entre otras.

¹⁴ *Medina, Mariana. Estrategia y Dirección Estratégica. Disponible en.*
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa.htm>. 14-05-2012

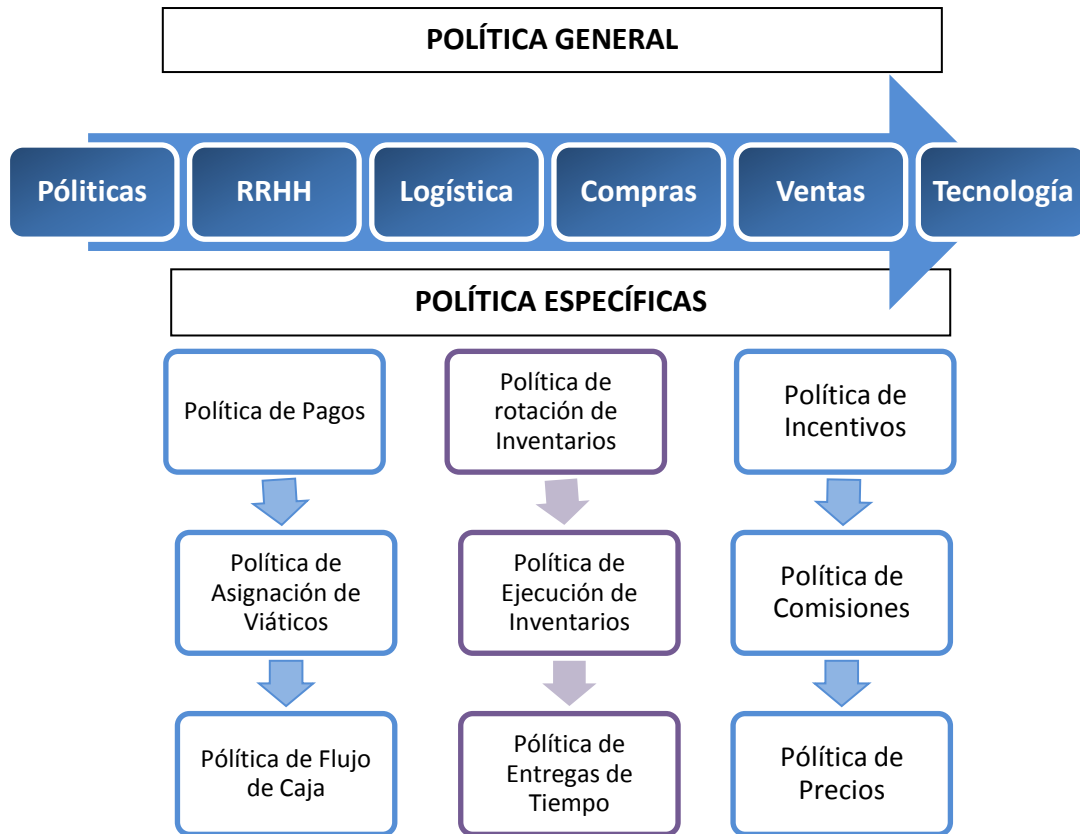


Ilustración 2.1.7 Esquema de Política Organizacional

ELABORADO POR: Karla Macías y Lilibeth Villalva

2.2 Gestión por Procesos

2.2.1 Definición de Proceso ¹⁵

Un proceso no es más que un conjunto de actividades enlazadas que persiguen un objetivo, el de satisfacer al cliente mediante la modelización,

¹⁵ Fernández, Mario A. *El control, fundamento de la gestión por proceso y la calidad total-segunda edición*. Disponible en: http://books.google.com.ec/books?id=PwZuv94SpMkC&hl=es&source=gbs_navlinks_s. 2003

coordinación, documentación, el seguimiento y control de los procesos con el fin de descifrar cuáles son las actividades que no agregan valor , ayudando a la empresa a mejorar su desempeño así como también disminuir costos y recursos.

“la gestión por proceso se fundamenta en la dedicación de un directivo a cada uno de los procesos de la empresa, teniendo toda la responsabilidad de conseguir la finalidad que tal proceso persigue”

2.2.2 Objetivos del Proceso¹⁶

Los objetivos que la gestión por procesos desea alcanzar para la satisfacción del cliente son los siguientes:

- Aumentar la eficiencia y efectividad
- Disminuir costos y recursos innecesarios en la organización
- Mejorar la calidad del producto y/o servicio
- Disminuir tiempos de entrega del producto y/o servicio

2.2.3 Tipos de procesos¹⁷

Los procesos están clasificados en:

¹⁶ Rojas Moya, Jaime Luis. *Gestión por Procesos, para mejorar la atención al usuario en los establecimientos de Salud del Sistema Nacional de Salud*: Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/269/3.htm>. Abril-2003

¹⁷ Cervera, Josep. *La transición a las nueva ISO 9000:2000 y su implantación - Ediciones Díaz de Santos*, 02/07/2002, disponible en : http://books.google.com.ec/books?id=blivLEhf77AC&pg=PR12&dq=Cervera,+Josep&hl=es&sa=X&ei=3AxcUu6_AYqekQfF3YGgDw&ved=0CDcQ6AEwAg#v=onepage&q=Cervera%2C%20Josep&f=false 02/07/2002

- Procesos Estratégicos
- Procesos Operativos o Claves, y
- Procesos de Apoyo

Procesos Estratégicos: Son aquellos que no generan valor añadido, más bien sirven de guía para definir su misión, objetivos, las políticas y desarrollo sus estrategias.

Procesos Operativos o Claves: este tipo de proceso si agrega valor añadido, es la razón de ser de la empresa, ya que transforman los recursos en el producto y/o servicio además que en éste proceso se tiene al cliente tanto al inicio como al final del ciclo.

Procesos de Apoyo: estos procesos son los que proporcionan los recursos, equipos, materiales, personas y el apoyo necesario para que los procesos claves puedan llevarse a cabo.

2.2.4 Eficiencia, Eficacia y Efectividad de los procesos¹⁸

Eficiencia: Es el punto hasta el cual los recursos se minimizan y eliminan las falencias y/o errores en búsqueda de efectividad, quiere decir que la

¹⁸ H.J HARRINTONG. "Mejoramiento de los procesos de la empresa", McGraw-Hill, México.2005, disponible en:
<http://books.google.com.ec/books?id=Uh09pwAACAAJ&dq=inauthor:%22H.+James+Harrington%22&hl=es&sa=X&ei=Yw1cUvKdCou2kQePqYHIBQ&ved=0CC8Q6wEwAA>

eficiencia indica que el proceso provee del uso adecuado de los recursos de la empresa.

Eficacia: Es la capacidad de lograr y alcanzar los objetivos y resultados deseados por parte del cliente.

Efectividad: Se refiere a la forma acertada en que se cumple los requerimientos de los clientes finales.

2.3 Cadena de Valor

2.3.1 Definición¹⁹

La cadena valor es una herramienta de gestión que permite describir el desarrollo de una organización empresarial y al mismo tiempo realizar un análisis interno, a través de la desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Se denomina cadena de valor por considerar a las principales actividades de una empresa como eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

¹⁹ *Crece Negocios. (2010). Cadena de Valor. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>. 05-03-2010*

2.3.2 Objetivos de la Cadena de Valor

El objetivo de esta herramienta es de maximizar la creación de valor posible en cada una de las actividades desagregadas, y al mismo tiempo minimizar los costos en cada una de éstas; buscando, de ese modo, obtener el mayor margen de utilidad posible.

2.3.3 Ventajas de la Cadena de Valor ²⁰

Las ventajas que un análisis de la Cadena de Valor proporciona son las siguientes entre otras:

- Muestra debilidades y fortalezas del proveedor, aliado, cliente/usuario.
- Identifica proveedores/clientes críticos.
- Propone alianzas estratégicas.
- Planea contingencias.
- Esquematiza control de "reincidencias" en contrataciones, o sea previene en que nuevas contrataciones se pueda volver a exponer a la organización a impactos negativos.

²⁰ Barreiro Noa, Alfredo. *La Información Contable para las Estrategias Empresariales: Un Instrumento para la Innovación*, Disponible: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/851/Ventajas%20del%20analisis%20de%20la%20Cadena%20de%20Valor.htm>

2.3.4 División de la Cadena de Valor ²¹

La cadena de valor se divide en dos actividades:

- Actividades primarias o de línea
- Actividades de apoyo o de soporte

Actividades Primarias o de Línea:

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, a la venta, al servicio posventa y pueden a su vez diferenciarse en sub-actividades, directas, indirectas y de control de calidad. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna o de entrada de factores: comprende operaciones de recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta que se incorporan al proceso productivo.
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto terminado.

²¹Carrión Maroto, Juan, *Estrategia de la visión a la acción*. Disponible en:

http://books.google.com.ec/books?id=8_PwloGOa6QC&pg=PA130&dq=cadena+de+valor&hl=es&sa=X&ei=tMFZUe_YJbLG0gGhiYCQAg&ved=0CDkQ6wEwAg#v=onepage&q=cadena%20de%20valor&f=false.
29/06/2007

- Logística externa lateral: esta actividad se asocia con el proceso de pedidos, la programación, la recogida del material, el almacenamiento y recepción de los productos y distribución del producto al consumidor.
- Comercial y Marketing: Son las actividades con las cuales se da a conocer el producto, es decir las actividades asociadas con la venta del producto por ejemplo, publicidad, promoción.
- Servicio: de posventa o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener y mejorar el valor del producto o servicio, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de fábrica al producto.

Actividades de Apoyo:

Estas actividades ayudan a mejorar la efectividad de las actividades primarias.

- Aprovisionamiento: Esta actividad se centra en la adquisición de los insumos que se van a utilizar.
- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.

- Desarrollo de tecnología e investigación: Actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.

2.4 Mapa de Procesos

2.4.1 Definición ²²

Un mapa de procesos es una representación gráfica, que muestra los diferentes procesos que existen en la organización, este mapa se utiliza para operar y desempeñar sus funciones las cuales nos muestran una visión de todos los procesos que se encuentran en el sistema de gestión de la organización así como las interrelaciones de los mismos.

Para realizar este mapa de procesos, la organización analiza las diferentes actividades que se realizan además de identificar a que clases de actividades pertenece ya sean estas las estratégicas, las operativas (claves) o la de soporte (apoyo). A continuación un modelo de un Mapa de Procesos:

²² PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Jhonson, Gerry; Scholes, Kevan; DIRECCIÓN ESTRATEGICA, 2001

MAPA DE PROCESOS

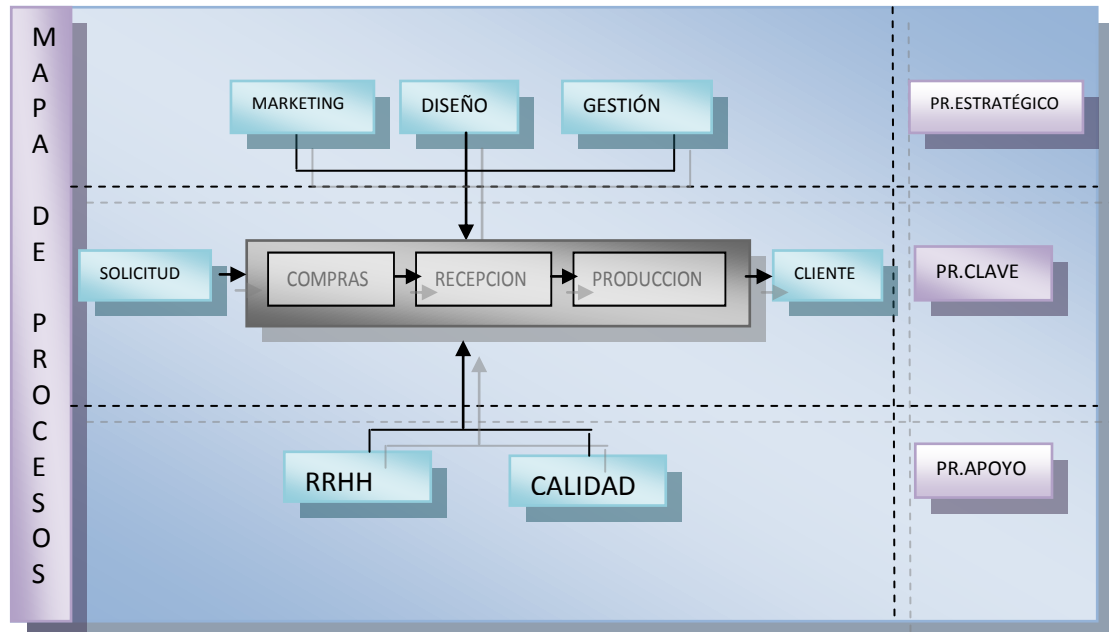


Ilustración 2.4.1 Mapa de Procesos.

ELABORADO POR: Karla Macías y Lilibeth Villalva

2.4.2 Objetivos ²³

Se menciona a continuación, los principales los objetivos del mapeo:

- Ayudar a conocer los procesos que se realizan dentro de una empresa.
- Brindar una herramienta que permite mejorar de productividad y calidad.

²³ Mapeo de Procesos, Macroeconomía Consultores ergonomía más usabilidad, Monterrey NL, disponible en: http://meconsultores.com/attachments/Mapeo_de_Procesos.pdf

- Permitir estudiar en detalle los procesos productivos e identificar y eliminar aquellas actividades y tareas que no agregan valor y generan costos.
- Permitir detectar áreas de mejora en los procesos actuales, y buscar sus soluciones.
- Maximizar el aprovechamiento de las tecnologías.
- Ayudar a la creación de un modelo operativo estándar y la creación de controles administrativos que aseguren la transparencia y precisión de las operaciones.
- Ayudar a explicar las funciones de un proceso o puesto de trabajo.

2.4.3 Beneficios del Mapa de procesos²⁴

Un mapa de proceso nos permite obtener los siguientes beneficios

- Provee una visión global.
- Muestra las relaciones y los roles.
- Ayuda a explicar el proceso.
- Permite identificar los procedimientos e instrucciones de trabajo, que se requiere documentar.
- Ayuda a simplificar las actividades del proceso, pues facilita la identificación de complejidades innecesarias o repetición de tareas.
- Ayuda a la estandarización del proceso.

²⁴ *Sistema de Gestión de Gestión de Calidad con el enfoque basado en procesos, Norma ISO 9001-2000*

2.5 Matriz de Procesos²⁵

2.5.1 Definición

La matriz de proceso tiene como objetivo identificar todos los procesos críticos que se encuentran en la empresa a partir de los factores críticos encontrados.

2.5.2 Construcción de la Matriz de Procesos

En el encabezado de la tabla se representarán los factores críticos que haya identificado la organización.

En la parte izquierda de la matriz, figurarán los procesos. Para cada proceso se decidirá el efecto en los distintos factores críticos. De este modo, dependiendo de la relación existente entre el proceso y el factor crítico se definirá la misma como fuerte, media, débil o inexistente, si no hubiera ningún tipo de relación entre ambos, en cuyo caso se dejaría la correspondiente casilla en blanco.

²⁵ *Guía para la Gestión por Procesos; Junta de Castilla y León, 2004*

OBJETIVOS	1	2	3	
FACTORES CRÍTICOS DE LA EMPRESA	Aumentar la compra de materias en un 20%	Reducir los costos de mano de obra	Aumentar la cartera de clientes	TOTAL
PROCESOS				
COMPRAS	5	4	4	13
MANUFACTURA	3	5	2	10
VENTAS	4	3	5	12

Ilustración 2.5.2 *Matriz de Procesos*

ELABORADO POR: Karla Macías Y Lilibeth Villalva

En la ilustración 2.5.2 de la matriz de procesos se evalúa del 1 al 5, siendo 1: no aporta al logro de los objetivos, y 5: muy alta aportación al logro de los objetivos.

2.6 Diagrama de flujo

2.6.1 Definición ²⁶

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de las varias etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en los diferentes procesos que tiene una empresa.

²⁶ Verdoy Pablo Juan, Mahques Jorge Mateu, Sagasta Pellicer Santiago, Sirvent Prades Raúl. Manual de Control Estadístico de Calidad. Disponible en: <http://books.google.com.ec/books?id=kWGWtIZXLkUC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>. 30/06/2006

2.6.2 Beneficios de los Diagramas de Flujo ²⁷

Estos diagramas señalan los pasos necesarios que deben efectuarse para encontrar la solución a los diferentes problemas que se presentan, además favorecen la comprensión del proceso al mostrarlo como un dibujo.

Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos, los flujos de los re-procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.

Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

2.6.3 Simbología ²⁸

Los diagramas de flujo son representados a través de formas y símbolos gráficos.

Existen varios tipos de simbologías para realizar un diagrama de flujo, pero en teoría no es necesario usar un tipo especial de símbolos para crear un flujograma, a continuación mostraremos uno de ellos la simbología basada en la norma ANSI.

²⁷ *Bellows, Jeannie, Castek (2000). Activity Diagrams and Operation Architecture. Technologies Group Inc.. 17/04/ 2013*

²⁸ *Muñoz, Jorge. Simbología ANSI para Diagramas de Flujo <http://es.scribd.com/doc/102367756/Simbologia-ANSI-para-Diagramas-de-Flujo>. 8/08/12*



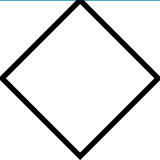

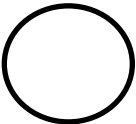
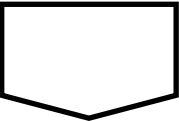
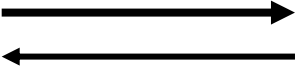
	INICIO/TERMINO: señala donde inicia o termina un proceso
	Operación: representa la ejecución de una o más tareas de un proceso.
	Decisión: indica las opciones que se puedan seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos.
	Documento: representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.
	Conector: se utiliza para establecer en una misma página la continuidad del diagrama y/o para conectar actividades distantes utilizando los números 1, 2, 3, etc.
	Conector de página: cuando el diagrama de flujo cambia a otra página se usa este símbolo que da continuidad al mismo, utilizando las letras A, B, C, etc.
	Sentido del flujo: significa el sentido y la secuencia de las etapas del proceso.

Ilustración 2.6.3 *Simbología de Diagrama de Flujo-Simbología ANSI*

ELABORADO POR: *Karla Macías Y Lilibeth Villalva*

2.6.4 Elaboración del Diagrama de Flujo ²⁹

Un diagrama de flujo puede ser elaborado mediante una computadora, pero también se puede hacer de manera más sencilla y mecánicamente, cuando se carece de la computadora o porque el proyecto que se va a realizar es sencillo, en este procedimiento se recomienda:

- Emplear líneas rectas verticales y horizontales solamente las líneas diagonales y curvas deben evitarse.
- Las líneas no deben cruzarse, para eso se emplean conectores, debidamente identificados con el número de su aparición.
- Cada línea conduce a un símbolo solamente y a cada símbolo llega una sola línea.
- Toda línea tiene su inicio y fin, es decir que todas las líneas terminan en algún tipo de símbolo sin quedar líneas sin conexión
- La dirección para la elaboración de los diagramas de flujo siempre es de arriba hacia abajo.
- Las leyendas que se escriben dentro de los símbolos deben ser cortas, claras y precisas.
- El diagrama debe ser completo y representar una solución clara y precisa del problema.

²⁹ Ugalde Viquez, Jesus. Programación de Operaciones. Disponible en : <http://books.google.com.ec/books?id=0FwCP3WMUM4C&pg=PA112&dq=diagrama+de+flujo&hl=es&sa=X&ei=-YNbUa68loK28wT-4oDYDw&ved=0CEIQ6wEwBA#v=onepage&q=diagrama%20de%20flujo&f=false>

- Los códigos que se emplean para hacer los diagramas de flujo deben ser universales, es decir, que permitan la lectura por cualquier tipo de computadora y su aplicación por cualquier programador.

2.7 Análisis de Valor Agregado

2.7.1 Definición ³⁰

El análisis de valor agregado es una técnica, que permite examinar en forma detallada, cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la empresa, logrando de esta manera optimizar los pasos que aportan valor añadido y minimizando o eliminando los que no aporta ninguno.

2.7.2 Actividades del análisis de Valor Agregado ³¹

Las actividades se dividen en:

- Actividades que agregan valor al cliente
- Actividades que agregan valor empresarial
- Actividades que no agregan valor

³⁰ Saavedra Fernández, Lenin Alex, *Análisis del Valor Agregado*, publicado en blog, disponible en: <http://lensafer.blogspot.com/2010/12/analisis-del-valor-agregado.html> , 12 /12/ 2010

³¹ Acuña Acuña, Jorge. *Mejoramiento de la Calidad un Enfoque a los Servicios*. Disponible en: <http://books.google.com.ec/books?id=RCMDQ2fjy6MC&printsec=frontcover&dq=Mejoramiento+de+la+calidad+un+enfoque+a+los+servicios+%E2%80%93+Jorge+acu%C3%B1a+acu%C3%B1a&hl=es&sa=X&ei=VGJeUZ7sEsqt0AGAv4HoDg&ved=0CDAQ6wEwAA>

ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR AL CLIENTE (VAC): Son actividades presenciales que convierten los recursos en productos o servicios, según los requerimientos del cliente. El cliente toma muy en cuenta estas actividades a la hora de adquirir un producto o servicio.

ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR EMPRESARIAL (VAE): Son actividades requeridas por la organización para brindar el servicio, pero que no aportan valor desde el punto de vista del cliente.

ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR AL CLIENTE (SVA): Son aquellas que no contribuyen a alcanzar los requerimientos del cliente y estas pueden ser eliminadas sin degradar la funcionalidad o la calidad del producto o servicio.

2.8 Manual de procesos ³²

2.8.1 Definición

El manual de procesos es un documento que tiene la finalidad de registrar todo el conjunto de procesos, segregado en actividades y tareas que realiza, un departamento determinado o toda la institución.

³² Mejía García, Braulio MD-MSP. *Gerencia de Procesos para la Organización y el Control Interno de Empresas de Salud.* Disponible en: <http://books.google.com.ec/books?id=Mt8ku1gAsO4C&printsec=frontcover&dq=Gerencia+de+Procesos+para+la+Organizaci%C3%B3n+y+el+Control+Interno+de+Empresas+de+Salud.&hl=es&sa=X&ei=1yFuUYaFMoGi8gTtpoCABA&ved=0CDAQ6wEwAA.> , 2006.

2.8.2 Objetivos del Manual

2.8.2.1 Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución

2.8.2.2 Ayudar a brindar servicios más eficientes

- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios
- Evitar la improvisación en las labores
- Ayudar a orientar al personal nuevo
- Facilitar la supervisión y evaluación de labores
- Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos
- Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo
- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal
- Servir como punto de referencia para las actividades y entrenamiento al personal
- Ser la memoria de la institución.

2.8.3 Características del Manual

Los manuales deben reunir las siguientes características:

- Satisfacer las necesidades reales de la institución
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos
- Facilitar los tramites mediante una adecuada diagramación
- Redacción breve, simplificada y comprensible
- Facilitar su uso al cliente interno y externo
- Ser lo suficientemente flexible para cubrir diversas situaciones
- Tener una revisión y actualización continuas

2.8.4 Componentes del Manual

A continuación se describen los componentes que corresponden a un manual de procesos.

- Portada
- Acta o resolución de aprobación
- Misión de la institución
- Objetivos del manual
- Marco legal
- Funciones del área o de la institución
- Organigrama
- Proceso del área o de la institución

- Simbología
- Indicadores de gestión
- Anexos (gráficas, tablas, fórmulas, ejemplos, ect.)

2.9 Indicadores de Gestión³³

2.9.1 Definición

Un indicador es una unidad de medida del rendimiento de los procesos, que permite realizar comparaciones con referentes internos y externos, fijar metas y objetivos y detectar oportunidades de mejora, al mismo tiempo que cuantificar el impacto posterior de las acciones de mejora que se implanten, suelen establecerse por los líderes de la organización

Por este motivo, los indicadores se constituyen como piezas clave para el control del cumplimiento de los objetivos, para su revisión y mejora de resultados.

2.9.2 Características

Los indicadores deben ser:

- Medibles: Se pueden expresar cuantitativamente.
- Verificables: Se pueden constatar los datos obtenidos en la medición.

³³ JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN. *Trabajando con los Procesos, Guía para la Gestión por Procesos.*
Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/13891957/Libro-Gestion-Par-Processos>. , 01/11/2004

- Asequibles: El coste de su implantación ha de ser compensado con los beneficios que se obtengan de su uso.

Un indicador también debe cumplir las siguientes características:

- Ser de utilidad y relacionado con un aspecto importante (que verdaderamente se pueda aplicar para mejorar).
- Que todos los datos utilizados para el cálculo del indicador estén referidos a un mismo periodo de tiempo.
- Periódico y consistente en el tiempo, para que se puedan realizar comparaciones en distintos momentos.
- Que se identifique con un objetivo concreto.
- De fácil obtención, cálculo sencillo y clara comprensión

2.9.3 Clasificación de los Indicadores

Los indicadores pueden ser de dos tipos:

- De calidad: Son los que determinan cómo se están cumpliendo las expectativas de los clientes del proceso. Son indicadores de resultado, orientados al cliente y sin necesidad de corrección inmediata.
- De proceso: Determinan cómo se están cumpliendo los objetivos de control del proceso. Se suelen definir para cada uno de los

subprocesos y actividades. Son indicadores internos orientados al proceso y al cliente, y de carácter preventivo.

Los Indicadores también se pueden clasificar atendiendo al objetivo a medir:

- Indicadores de resultados: Miden los resultados obtenidos en comparación con los esperados. Normalmente se refieren a indicadores de eficacia, según los objetivos fijados y a objetivos de eficiencia atendiendo a los resultados económico financieros.
- Indicadores de estructura: Miden aspectos relacionados con el coste y utilización de los recursos. Por su naturaleza pueden considerarse indicadores de economía.
- Indicadores de estrategia: Valoran cuestiones que sin tener una relación directa con las actividades desarrolladas tienen una incidencia importante en la consecución de los resultados de éstas

2.9.4 Metodología para el establecimiento de los indicadores

Previamente a la elaboración de los indicadores se deben considerar los siguientes aspectos:

- Solamente puede mejorarse aquello que se mide.
- No se deben establecer mediciones de aquello que no es necesario. Efectivamente, medir innecesariamente una actividad es un despilfarro, puesto que el diseño, creación y mantenimiento de un

indicador supone un coste para la empresa. Este coste es mucho mayor si se añaden al mismo las posibles acciones correctoras que el responsable del proceso tendría que llevar a efecto sobre un aspecto que no aporta ningún valor añadido.

2.10 Mejora y Optimización de los procesos ³⁴

2.10.1 Objetivo de la Mejora de los Procesos

La mejora de los procesos consiste en optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes.

Dentro de la cultura organizacional, la coexistencia controlada de la Mejora Continua y de la Innovación de los Procesos garantiza el camino a la competitividad y al logro de los objetivos, haciendo que la organización alcance su mayor efectividad.

2.10.2 Pasos para la mejora de los procesos ³⁵

Los 7 pasos son:

1. Definir que debemos medir.
2. Definir que podemos medir.

³⁴ *Ing. Industrial Poczynok R. Marcelo, Disponible en:*

http://www.actiweb.es/pocmarc-design/optimizacion_y_mejora_de_procesos.html

³⁵ *El blog de Octavio Mora Tecnología Administración de TI, Innovación, Liderazgo, Actualidad.*

Disponible en:

<http://octaviomg.wordpress.com/2009/10/10/itil-y-los-7-pasos-para-mejora-de-procesos/> . 10/10/09

3. Recolectar datos:
 1. ¿Quién?
 2. ¿Cómo?
 3. ¿Cuándo?
 4. ¿Son íntegros los datos?
4. Proceso de los datos:
 1. Frecuencia.
 2. Formato.
 3. Sistema.
5. Analizar los datos:
 1. Relaciones.
 2. Tendencias.
 3. Objetivos cumplidos.
 4. Acciones correctivas.
6. Presentar y usar la información
7. Implementar acciones correctivas

Estos siete pasos proporcionan un marco de trabajo para asegurar que los datos recolectados y las métricas resultantes se alineen con los objetivos de la organización. También permite a la organización priorizar y actuar en mejoras basadas de la información real.

2.10.3 Etapas del ciclo PHVA para la mejora de los procesos³⁶

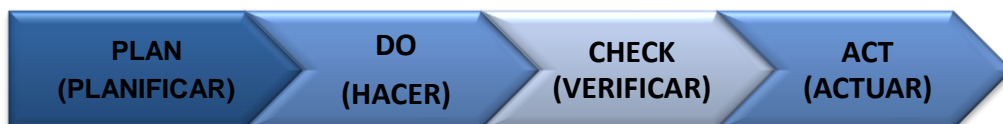


Ilustración 2.10.3 *Ciclo PHVA para mejora de los procesos.*

ELABORADO POR: *Karla Macías y Lilibeth Villalva*

PLANIFICAR: La dirección, sobre la base de las mediciones, datos e información que posee, planifica los cambios. A grandes rasgos, en el ciclo PHVA 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, y esto por dos razones:

- Cuanto más precisamente definido está lo que se pretende alcanzar, mayor es la probabilidad de lograrlo.

³⁶ *Clemente Talavera Pleguezuelos. Gestión de la Calidad Disponible en: <http://www.aiteco.com/ciclo-pdca-de-mejora-continua/>. 11/04/12*

- Los progresos sólo se pueden medir con relación a unos objetivos previamente planteados y cuantificados.

HACER: Lo planificado se lleva a efecto.

VERIFICAR: Se evalúan los resultados reales conseguidos y se comparan con los objetivos establecidos en la planificación. La clave de la verificación está en haber determinado, con anterioridad, indicadores para la medición de los objetivos.

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.

En caso de no haberse logrado los objetivos del plan, se analizan las causas de las desviaciones y se generan las acciones que permitan eliminar las causas-raíz de esos errores.

El ciclo PHVA de mejora continua debe incorporarse al modo habitual de trabajar en la organización, a su propia cultura, siendo asumida como un valor fundamental. Ha de constituir un estilo de gestión cuya principal característica es que no finaliza nunca. Y, más aún, un estilo de pensar y de actuar. emprender acciones puntuales, destinadas a subsanar determinados problemas por muy efectivas que éstas pudieran ser, no es suficiente.

El enfoque del ciclo PHVA de mejora continua supone un avance respecto al clásico Proceso Directivo de Henry Fayol, relativo a las funciones o actividades que ordinariamente realiza la organización, sus directivos o gerentes, y que diferencia el rol de estos en la institución con relación al resto del personal. Estas funciones se realizan en una secuencia ordenada y las llevan a cabo, en mayor o menor medida, los supervisores de todos los niveles, gerentes intermedios y altos directivos.

2.10.4 Herramientas del Ciclo PHVA ³⁷

2.10.4.1 Diagrama de Causa y Efecto- ISHIKAWA

Es una de las herramientas más eficaces y más utilizadas en acciones de mejoramiento y control de calidad en las organizaciones, ya que permite, de una forma sencilla, agrupar y visualizar las razones por las que se origina un determinado problema o resultado que se pretenda medir.

2.10.4.2 Elaboración de un Diagrama Causa- Efecto

El procedimiento a seguir para elaborar un diagrama causa-efecto se puede sistematizar de la siguiente manera:

1. Determinar la característica de calidad cuyas causas se pretenden identificar.

³⁷ *Núñez, Paulo. Ciencias Económicas y Comerciales, Gestión (2008). Disponible en: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/diagramacausaefecto.htm>. 31/03/2008*

2. A través de la investigación y discusión con un grupo de personas, identificar las causas que más directamente afectan dicha característica, es decir, aquellas que tienen una influencia directa en el problema a solucionar (causas primarias o causas nivel 1);
3. Trazar el esqueleto del diagrama escribiendo, en uno de los extremos, la característica de calidad planteada. A partir de ella diseñar la “espina de pescado”, esto es, una línea horizontal en la que confluyen varias ramas incorporando las causas apuntadas como primarias.
4. Identificar las causas (secundarias o de nivel 2) que afectan las causas primarias y bien aquellas (causas terciarias) que afectan las causas secundarias. Cada uno de estos niveles se convertirá en una rama que ha de incorporar causas de nivel inmediatamente inferior.

2.10.4.3 Metodología 5W 1H³⁸

La metodología 5W, 1H es un método de hacer preguntas acerca de un proceso o un problema asumido para mejorar.

Las 5W Y 1H significan:

- **What** - Qué
- **Who** - Quién
- **When** - Cuándo

³⁸ Publicado por Johanna Chavarria, Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos91/herramientas-administrativas-estadisticas/herramientas-administrativas-estadisticas.shtml>

- **Where** – Dónde
- **Why** - Porqué
- **How** – Cómo

Las primeras cuatro de los de W (qué, quién, cuándo, dónde) y la H (cómo) se emplea para comprender los detalles, analizar las inferencias y el juicio para llegar a los hechos fundamentales y las declaraciones de guía para llegar a la abstracción. La última W (por qué) se pregunta con frecuencia cinco veces lo que uno puede profundizar para llegar a la esencia de un problema.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORA MEDIANTE LA GESTIÓN POR PROCESOS

3.1 Análisis de la Situación Actual de la Organización

BESTLIFE S.A. nace en el año 2011 en Ecuador siendo una empresa de medicina prepagada no solo dedicada a asegurar a las personas, sino también otorgar servicios de interconsulta a través de los convenios con diferentes agencias dentro del País, tales como: Gilbert & Boloña, Jalilbrokers, Megabrokers S.A., ASE Finanzas World of América, entre otras.

En los últimos años BESTLIFE S.A. ha expandido sus operaciones, iniciando en la ciudad de Guayaquil facilitando diferentes planes de salud cuya característica principal es la libre elección de especialistas a nivel nacional e internacional y las mejores coberturas pensando siempre en la comodidad del cliente. Con este fin, BESTLIFE S.A. escogió trabajar con la Fundación “Niño Diferente,” una fundación que ayuda a niños con necesidades especiales y escasos recursos, permitiendo impartir atención médica gratuita, medicinas y regalos a más de 100 niños necesitados.

A pesar de ser una empresa que se ha desarrollado a nivel internacional y que está creciendo en el Ecuador por medio de un servicio excelente con

apoyo de la mejor tecnología aun ha obtenido resultados financieros y de gestión muy poco efectivos, lo que impide posicionarse en el mercado Ecuatoriano.

De acuerdo a la entrevista realizada, actualmente la empresa carece de políticas definidas lo que impide regir el funcionamiento de las áreas, no existe un direccionamiento apropiado, pues cada miembro toma decisiones propias impidiendo el cumplimiento de metas y objetivos.

3.1.1 Direccionamiento Estratégico

Establecer el propósito de la empresa, crear la imagen de nuestro futuro en diferentes niveles o planos, cuyo alcance comienza de lo más elemental hasta lo más universal. Esto se establece con las personas que integran y direccionan a la institución.

3.1.1.1 Declaración de la Misión

Asegurar a nuestros clientes brindando un beneficio que ayude a gestionar los riesgos y costos de forma práctica y con plena colaboración de expertos médicos para que perciban un diagnóstico correcto y tratamiento adecuado logrando satisfacción de sus expectativas y otorgar rentabilidad a la empresa.

3.1.1.2. Declaración de la Visión

Ser una empresa líder en servicios de medicina prepagada a través del compromiso e innovación en los mercados que opera.

3.1.1.3. Objetivos estratégicos de la organización

FINANZAS

- Alcanzar un desarrollo comercial con un bajo endeudamiento, logrando una rentabilidad superior al 20% dentro de los cuatro años siguientes de la implementación del sistema de gestión.
- Lograr la sostenibilidad de la organización aumentando en un 5% los indicadores de liquidez.

CLIENTES

- Incrementar un 15% la cuota de mercado, mediante la mejora continua de satisfacción y fidelización
- Mejorar la calidad de los servicios y productos que se ofrece, mediante un examen de los mismos, cada tres meses que permita garantizar la calidad.

PROCESOS INTERNOS

- Alcanzar el mayor grado de eficiencia y eficacia operativa a través de la evaluación y mejora continua de los procesos que permitan optimizar los tiempos y reducir los costos.

DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO

- Garantizar un crecimiento profesional del personal mediante un programa anual de capacitaciones y así contar con recursos humanos proactivos e idóneos.
- Innovar y optimizar las herramientas tecnológicas de acuerdo a las necesidades operativas para garantizar un control adecuado al uso de los recursos asignados.

3.1.1.4. Políticas de la Organización

Las políticas también forman parte de los planes y consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.

BESTLIFE S.A. no cuenta con políticas claras y debidamente documentadas para el conocimiento del personal, sin embargo se han dictado por la dirección:

- Otorgar cobertura solo a clientes que cumplen con el plazo de 6 meses máximos de pago, caso contrario se cancelara el contrato para aquellos clientes que no han cancelado a tiempo.
- Brindar seguridad en el uso de la información del cliente.
- El porcentaje de cobertura se obtiene del tipo de plan de salud que el cliente ha solicitado.

ELEGIBILIDAD:

El Asegurado o sus dependientes elegibles deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Residir físicamente en el Ecuador al momento de solicitar la cobertura.
- La edad mínima requerida será dieciocho (18) años (excepto para los dependientes elegibles o a menos que se autorice por los padres o el tutor legal). La edad máxima requerida al momento de solicitar la

cobertura será de setenta (70) años. No hay edad máxima para la renovación del contrato y la cobertura del Asegurado continuará bajo los mismos términos y condiciones. Se requerirá una evaluación médica completa para los solicitantes a partir de los sesenta y cuatro (64) años de edad.

EXCLUSIONES DE AFILIACIÓN:

BESTLIFE S.A. no autoriza prestaciones ni servicios médicos complementarios, así como tampoco liquida los costos y gastos de tales prestaciones y servicios cuando su origen proviene por las siguientes causas:

1. Cualquier tratamiento, lesión, enfermedad o cargos resultantes de cualquier servicio o suministro que:
 - No sea médicamente necesario; es decir que un profesional médico reconocido por la autoridad competente no considere oportuno, factible, viable, prudente, necesario o posible llevar a cabo el tratamiento u operación.
 - Para un AFILIADO que no se encuentre bajo los cuidados de un médico o profesional legalmente calificado; ò
 - Que no sea autorizado o recetado por un médico o profesional legalmente calificado.
 - Cualquier atención o tratamiento por enfermedades o lesiones auto-infringidas, provocadas por suicidio fallido, abuso de alcohol, uso o

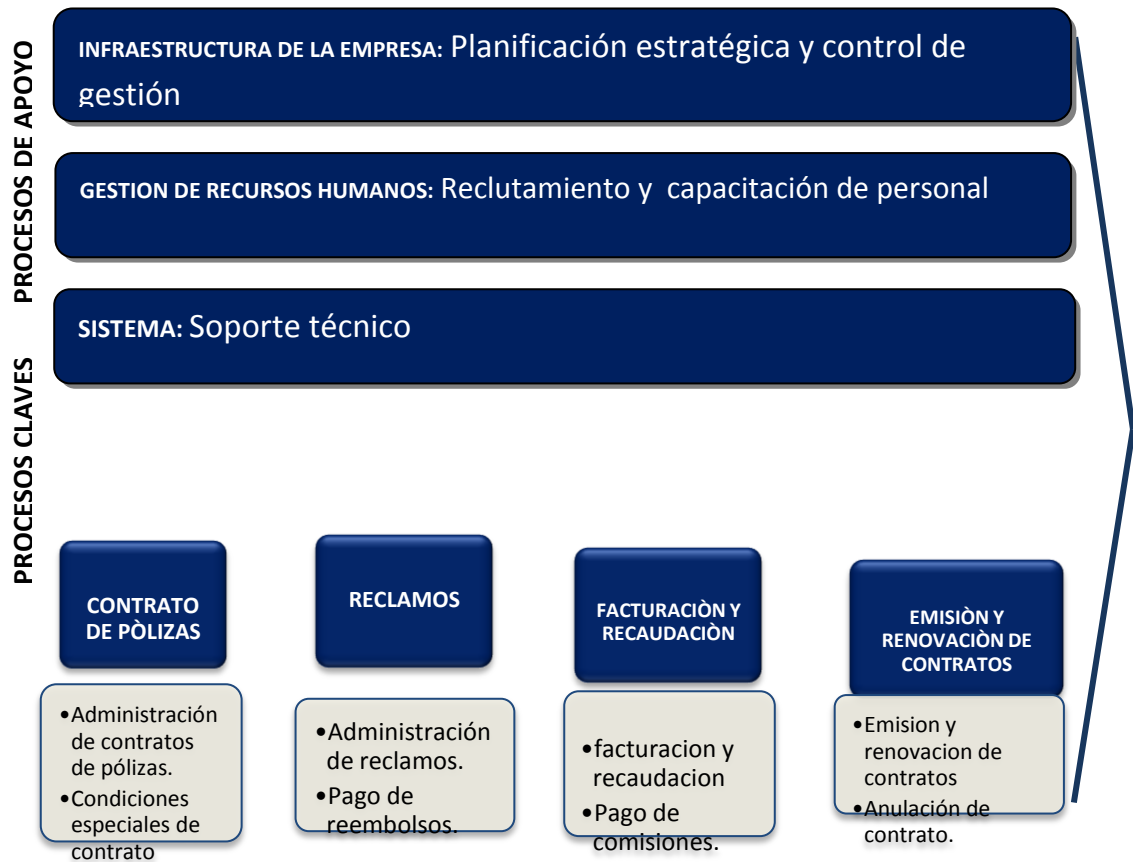
abuso de drogas, uso de sustancias psicotrópicas e ilegales o el uso ilegal de sustancias controladas. Esto incluye cualquier accidente resultante de cualquiera de los criterios anteriores.

2. Exámenes de rutina de la vista y oídos, dispositivos auditivos, anteojos, lentes de contacto, queratotomía radial y/u otros procedimientos para corregir desórdenes de refracción visual.
3. Cualquier examen médico o estudio de diagnóstico que forme parte del examen físico de rutina, tratamientos profilácticos incluyendo vacunas, exámenes y emisión de certificados médicos con el propósito de demostrar la capacidad del AFILIADO para trabajar o viajar.

3.2. Cadena de Valor

Para efectos de una mejor noción sobre los procesos de la organización, se realizó una entrevista con el Gerente quien nos proporcionó información de cómo se opera dentro de la empresa y cuáles son aquellos procesos críticos que agregan valor y los de apoyo que también forman un papel importante en las actividades de la empresa para poder plantear la siguiente Cadena de Valor:

Ilustración 3.2 Cadena de Valor de BESTLIFE S.A.



ELABORADO POR: Karla Macías y Lilibeth Villalva
FUENTE: Empresa de Medicina Prepagada BESTLIFE S.A.

El proceso de contratación de pólizas es el primer contacto que se produce entre el cliente y la empresa de medicina prepagada, el mismo que se lo realiza a través del agente cuyo papel es primordial por ser los mediadores entre el cliente y la empresa de medicina prepagada.

El cliente envía la solicitud de seguro al agente quien es el encargado de emitir el documento a la empresa BESTLIFE S.A. para que proceda a realizar la respectiva revisión y aprobación de póliza del contrato y que éste sea conocido por el cliente para que en mutuo acuerdo se acepte bajo las condiciones que se presentan.

De ser aprobados los contratos de póliza, para efectividad, se procede a la selección de aquellos contratos que el cliente amerita servicios adicionales que se ofrecen en cada plan de salud, tales como: embarazos, servicios de interconsulta, atención médica a tercera edad entre otros, a tal motivo se los considera como condiciones especiales del contrato ya que se aplica una nueva cobertura, dependiendo el caso.

El proceso de reclamo inicia cuando el cliente llena un formulario indicando los servicios que adquirió, datos del cliente, entre otros, el mismo que es revisado por el dpto. Médico para determinar cuáles son los gastos que cubre el seguro. Dicho informe es enviado a la empresa aseguradora adicional el expediente médico con el fin de decidir si se acepta o se rechaza el pago de la cobertura de acuerdo al plan de salud escogido por el cliente.

Luego de haber tomado una decisión se procede al reembolso del capital garantizado al cliente. La empresa a su vez de acuerdo a las políticas de

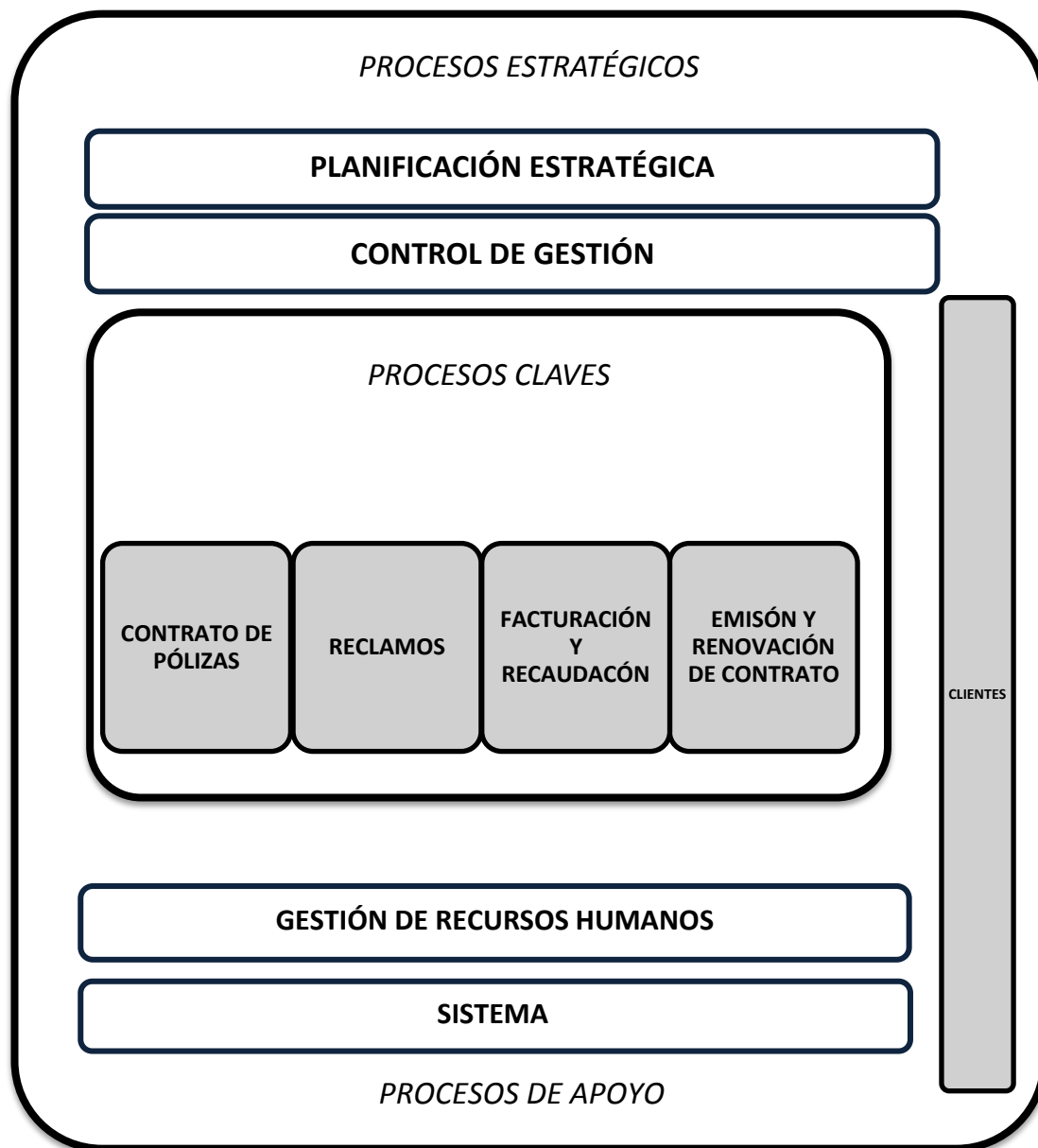
cobro recibe los cheques correspondientes al pago del seguro por parte del cliente y procede a facturar a las agencias respectivas por el servicio que se les otorga, de la misma forma se comisiona a las agencias por la cartera de cliente captado.

Por último BESTLIFE S.A. realiza la emisión y renovación de contrato, el mismo que consiste en actualizar el contrato de pólizas de acuerdo a nuevas políticas y coberturas y a su vez determinar la efectividad del servicio y de la misma manera los motivos habituales por los que los contratos de pólizas son anulados.

3.3 Declaración del Mapa de Procesos

A continuación se presenta el mapa de procesos de BESTLIFE S.A. donde se muestra una visión general del sistema organizacional y como se componen sus relaciones principales para llevar a cabo el análisis de procesos y determinar la efectividad y eficiencia así como aplicación de medidas correctivas en caso de ser requerido

Ilustración 3.3 Mapa de Proceso BestLife S.A.



ELABORADO POR: Karla Macías y Lilibeth Villalva
FUENTE: Empresa de Medicina Prepagada BESTLIFE

De acuerdo con la información recopilada luego de varias entrevistas con el gerente y jefes de áreas, se ha podido identificar los procesos y subprocesos como se aprecia en el siguiente cuadro:

3.3.1 Procesos claves

Tabla 3.3.1 *Procesos Claves*

PROCESO	SUBPROCESO
CONTRATO DE PÓLIZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración de Contrato de Pólizas. 2. Condiciones especiales de contrato.
RECLAMOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración de reclamos. 2. Pago de reembolsos.
FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facturación y Recaudación 2. Pago de comisiones.
EMISIÓN Y RENOVACIÓN DE CONTRATO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emisión y renovación de contratos 2. Anulación de contrato.

ELABORADO POR: *Karla Macías y Lilibeth Villalva*

FUENTE: Empresa de Medicina Prepagada **BESTLIFE**

3.3.2 Procesos de apoyo

Tabla 3.3.2 *Proceso de Apoyo*

PROCESO	SUBPROCESO
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reclutamiento del personal 2. Capacitación del personal
SISTEMAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soporte Técnico

ELABORADO POR: *Karla Macías y Lilibeth Villalva*

FUENTE: Empresa de Medicina Prepagada **BESTLIFE**

3.4 Matriz de Priorización

Para definir aquellos procesos críticos sobre el cual se ejecutará el presente estudio permitiendo determinar prioridades para la toma de decisiones y establecer oportunidades de mejora, se utilizará una matriz de priorización que valore a los subprocesos de acuerdo a la importancia que estos ejercen en el cumplimiento de los objetivos de BESTLIFE S.A. y proveer un impacto significativo en el rendimiento y sostenibilidad de la organización.

A continuación se muestra la tabla 3.4.a con la siguiente calificación que fue asignada por la gerencia de acuerdo al grado de significancia que tiene cada subproceso al logro de los objetivos:

Tabla 3.4.a *Calificaciones de los subprocesos*

PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
5	Muy alta aportación al logro de los objetivos
4	Alta aportación al logro de los objetivos
3	Mediana aportación
2	Baja aportación
1	No aporta

ELABORADO POR: *Karla Macías y Lilibeth Villalva*

FUENTE: Empresa de Medicina Prepagada BESTLIFE

Tabla 3.4.b Matriz de Priorización

	Alcanzar un desarrollo comercial con un bajo endeudamiento, logrando una rentabilidad superior al 20% dentro de los cuatro años siguientes de la implementación del sistema de gestión	Lograr la sostenibilidad de la organización aumentando en un 5% los indicadores de liquidez.	Incrementar un 15% la cuota de mercado, mediante la mejora continua de satisfacción y fidelización.	Mejorar la calidad de los servicios y productos que se ofrece, mediante un examen de los mismos, cada tres meses que permita garantizar la calidad.	Alcanzar el mayor grado de eficiencia y eficacia operativa a través de la evaluación y mejora continua de los procesos que permitan optimizar los tiempos y reducir los costos.	Garantizar un crecimiento profesional del personal mediante un programa anual de capacitaciones y así contar con recursos humanos proactivos e idóneos.	Innovar y optimizar las herramientas tecnológicas de acuerdo a las necesidades operativas para garantizar un control adecuado al uso de los recursos asignados.	TOTAL
SUBPROCESOS								
Administración de contratos de pólizas.	5	5	5	4	4	2	2	27
Condiciones especiales de contrato	4	3	3	3	3	2	1	19
Pago de comisiones facturación y recaudación	4	5	5	3	4	3	2	26
Administración de reclamos	5	4	4	3	5	3	2	27
Pago de reembolsos.	2	3	5	2	3	1	2	18
Emisión y renovación de contratos	2	3	4	2	3	2	2	18
Anulación de contrato.	4	5	4	5	4	2	2	26
Capacitación del personal	3	3	3	2	3	1	1	16
Reclutamiento de personal	3	2	2	3	2	4	5	21
Soporte Técnico	3	2	2	3	3	4	5	22
	4	3	3	4	3	2	2	21

ELABORADO POR: *Karla Macías y Lilibeth Villalva*
FUENTE: Empresa de Medicina Prepagada BESTLIFE

Una vez realizado el análisis de priorización, se obtuvieron como resultado los siguientes procesos críticos citados a continuación:

Tabla 3.4.c *Calificaciones de los subprocesos críticos*

SUBPROCESO	CALIFICACIÓN
Administración de contrato de pólizas	27
Pago de comisiones	26
Facturación y Recaudación	27
Emisión y renovación de contratos	26

ELABORADO POR: *Karla Macías y Lilibeth Villalva*

FUENTE: **Empresa de Medicina Prepagada BESTLIFE**

3.5 Análisis de Situación Actual de la Empresa

A través de este análisis se obtendrá una mejor visión de todos los elementos por los que está conformada la empresa y aquellos procesos que realiza, bajo el indicio que BESTLIFE S.A. posee manuales desactualizados y cuyas actividades no están bien definidas para un buen desempeño, por lo que se ha decidido implementar herramientas como:

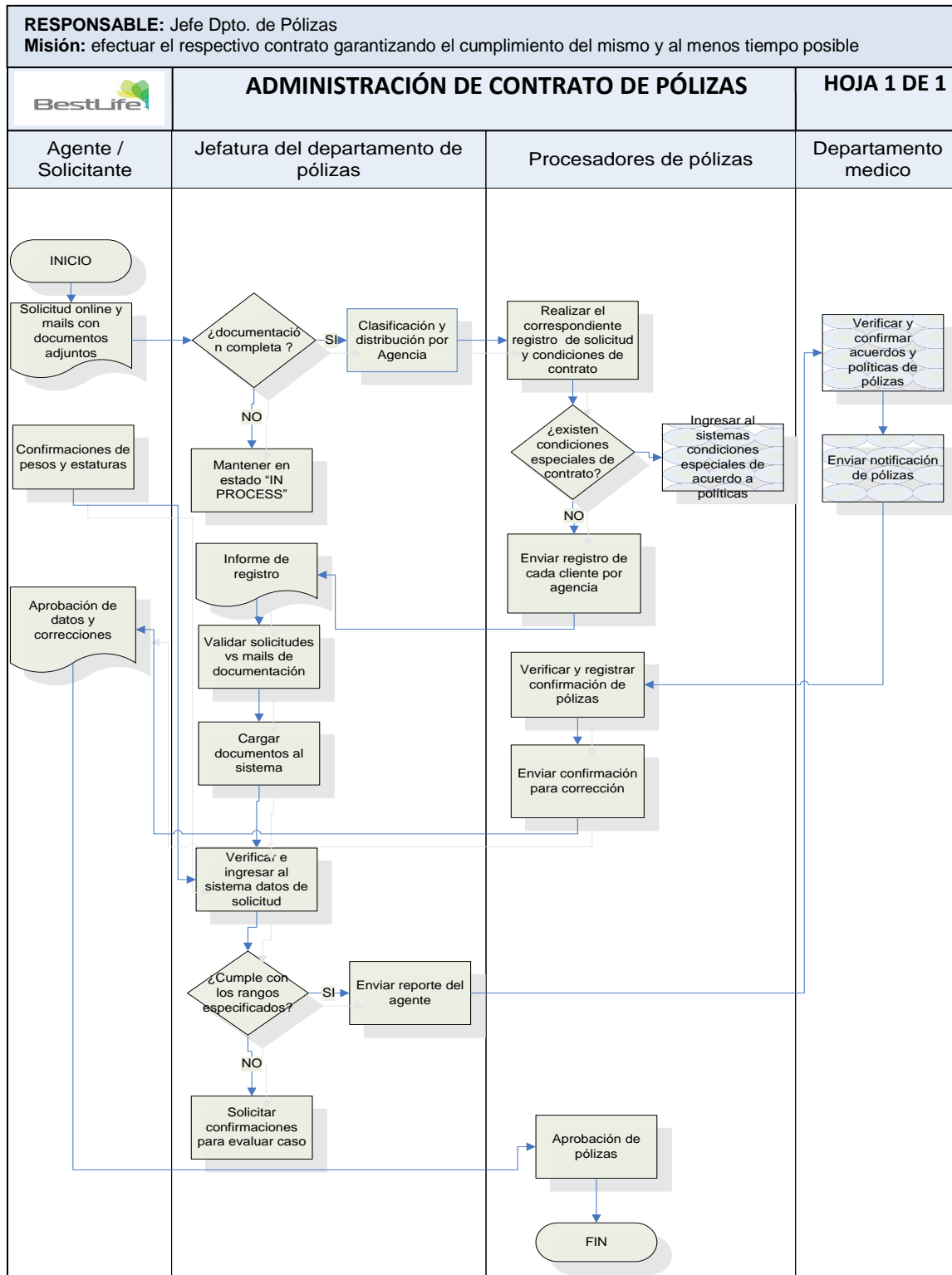
- Diagramas de flujo de la situación actual y la situación mejorada.
- Análisis del valor agregado de la situación actual y la situación mejorada.

- Diagrama de causa y efecto
- Diseño de indicadores de gestión
- Propuesta de mejora en base a la metodología 5W y 1H.
- Elaboración de manuales de procedimientos

Los datos que se muestran a continuación se obtuvieron a través de informes que fueron otorgados por las distintas áreas de la empresa BESTLIFE.

3.5.1 Análisis del Subproceso de Administración de Contrato de Pólizas

3.5.1.1 Diagrama de Flujo de situación actual del subproceso de Administración de contrato de pólizas



3.5.1.2 Análisis de Valor agregado de la situación actual del subproceso de Administración de contrato de pólizas.

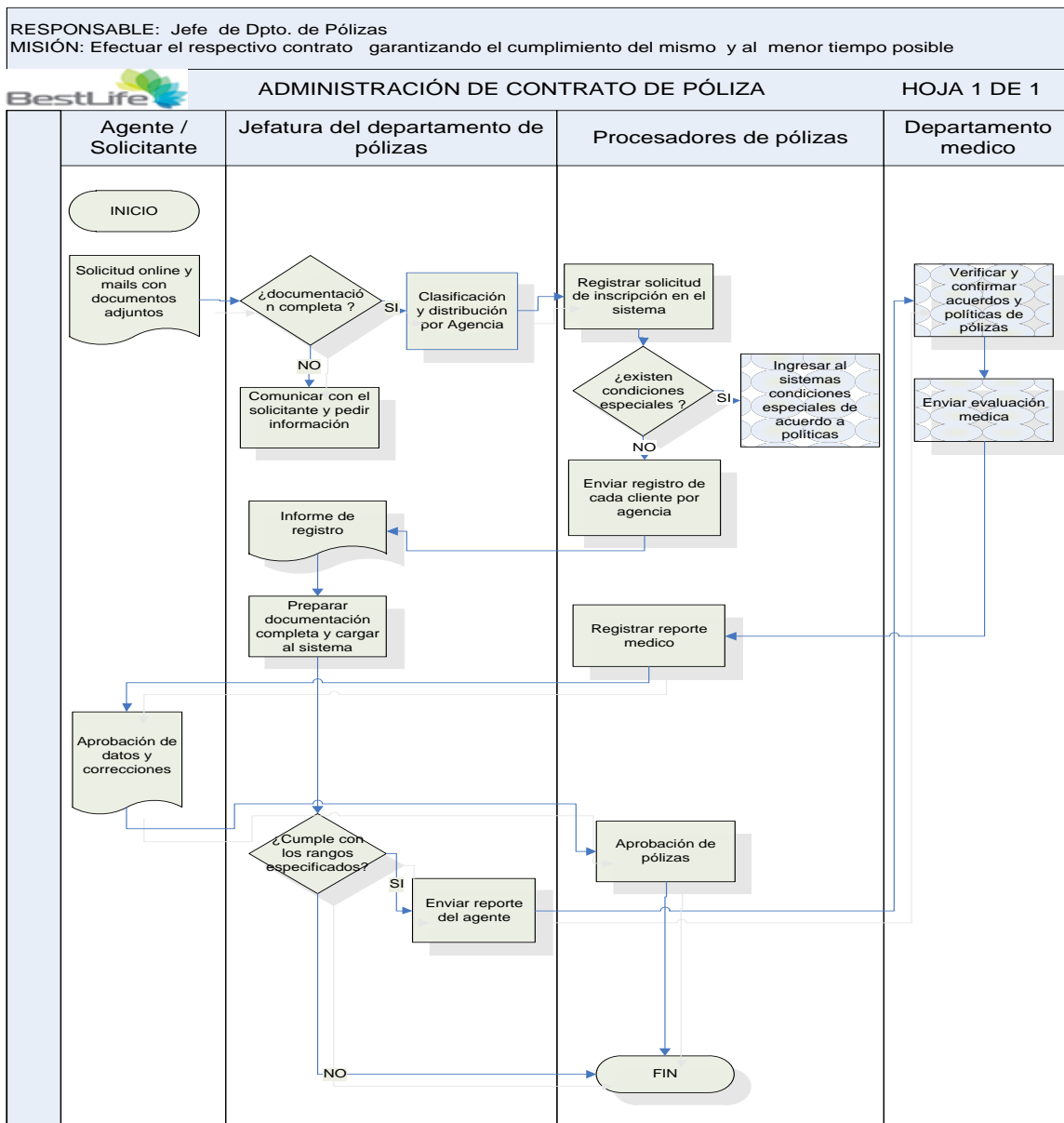
**Tabla 3.5.1.2. Análisis de valor agregado de situación actual
subproceso Administración de contrato de pólizas**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
BESTLIFE								PROCESO: Contrato de Pólizas		FECHA:
								SUBPROCESO: Administración de Contrato de Pólizas		27/04/2013
VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)						ACTIVIDAD		Tiempo efectivo (minutos)
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A			
1		X						Verificar que los datos del solicitante estén completos	5	
2			X					Clasificar y distribuir datos por agencia	5	
3				X				Mantener datos del solicitante en estado IN PROCESS	2	
4		X						realizar el correspondiente registro de solicitud y condiciones de contrato	5	
5				X				Enviar registro de cliente y validez solicitudes	20	
6		X						Ingresar condiciones especiales de contrato de acuerdo a pólizas	5	
7			X					validar solicitudes y Cargar documentos al sistema	5	
8				X				verificar e ingresar al sistema datos de solicitud	5	
9	X							enviar reporte del agente	5	
10				X				Solicitar confirmaciones para evaluar el caso	3	
11						X		verificar y confirmar acuerdo y pólizas de pólizas	5	
12				X				enviar notificación de pólizas	20	
13						X		verificar y registrar confirmación de pólizas	5	
14	X							enviar confirmación para aprobación de datos	10	
15		X						Aprobación de póliza	10	
16				X				Realizar un seguimiento de pólizas pendientes de información estado (IN PROCESS)	20	
TIEMPOS TOTALES									130	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				MÉTODO ACTUAL						
V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	TT	N°	Tiempo	%
V.A.C.								2	15	11,54%
V.A.E.								4	25	19,23%
P								2	10	7,69%
E								6	70	53,85%
M								0	0	0,00%
I								2	10	7,69%
A								0	0	0,00%
TT								16	130	100,00%
VA									30,77%	
SVA									53,85%	

ELABORADO POR: Karla Macías y Lilibeth Villalva
FUENTE: BESTLIFE S.A.

3.5.1.3 Diagrama de Flujo de la situación mejorada

Administración de Contrato de Pólizas.



Tipo de indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	U/medida	Frecuencia
W1	Eficiencia	Nivel de pólizas emitidas	Mide el nivel de pólizas emitidas en relación al total de pólizas procesadas	Pólizas emitidas/pólizas procesadas	%	Mensual
W2	Calidad	Errores en emisión de contrato	Mide el nivel de contratos elaborados	Número de errores/número de pólizas emitidas	%	Mensual

3.5.1.4. Análisis de Valor agregado de la situación mejorada del subproceso de Administración de contrato de pólizas

Tabla 3.5.1.4. Análisis de valor agregado de situación mejorada subproceso Administración de contrato de pólizas

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
BESTLIFE					PROCESO: Contrato de Pólizas			FECHA:	
					SUBPROCESO: Administración de Contrato de Pólizas			27/04/2013	
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)						
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo efectivo (minutos)
1	X							Verificar que los datos del solicitante estén completos	5
2	X							Clasificar y distribuir datos por agencia	10
3				X				Comunicar con el solicitante y pedir información	5
4		X						Registrar solicitud de inscripción en el sistema	5
5			X					Ingresar condiciones de contrato en sistema de acuerdo a políticas	5
6		X						enviar registro de cada cliente por agencia	5
7			X					preparar documentación completa y cargar en el sistema	5
8				X				esperar confirmación medica de acuerdos y pólizas	10
9		X						Registrar reporte medico	2
10		X						Aprobación de póliza	15
TIEMPOS TOTALES									67
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					MÉTODO MEJORADO				
					N°	Tiempo	%		
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE				3	15	22,38%		
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA				3	27	40,30%		
P	PREPARACIÓN				2	10	14,92%		
E	ESPERA				2	15	22,38%		
M	MOVIMIENTO				0	0	0,00%		
I	INSPECCIÓN				0	0	0,00%		
A	ARCHIVO				0	0	0,00%		
TT	TOTAL				9	67	100,00%		
VA	VALOR AGREGADO					62,70%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO					37,30%			

ELABORADO POR: *Karla Macías y Lilibeth Villalva*
FUENTE: BESTLIFE S.A. .

3.5.1.5. Representaciones gráficas del Análisis de Valor Agregado del subproceso de Administración de Contrato

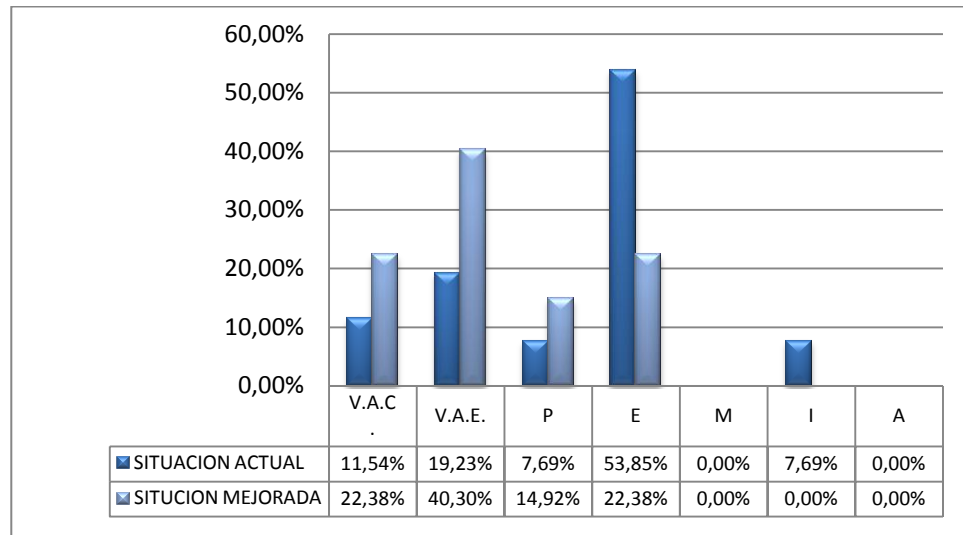


Ilustración 3.5.1.5.a Aportación de las actividades del proceso actual vs mejorado

Preparado por: Karla Macías y Lilibeth Villalva

En el gráfico 3.5.1.5.a se puede observar la variación que existe entre la situación actual y la situación mejorada del subproceso de administración de contrato de pólizas con los porcentajes correspondientes de acuerdo a la tabla de valor agregado, cuyos datos se obtuvieron mediante un análisis del tiempo de atrasos en que se realizan las actividades.

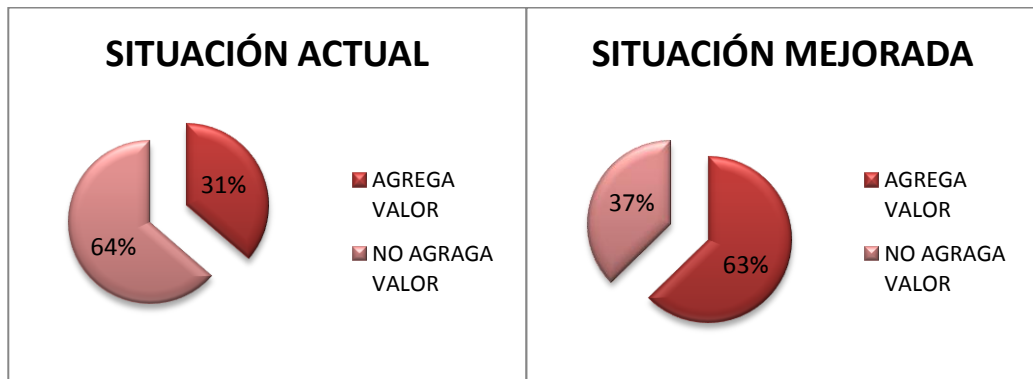


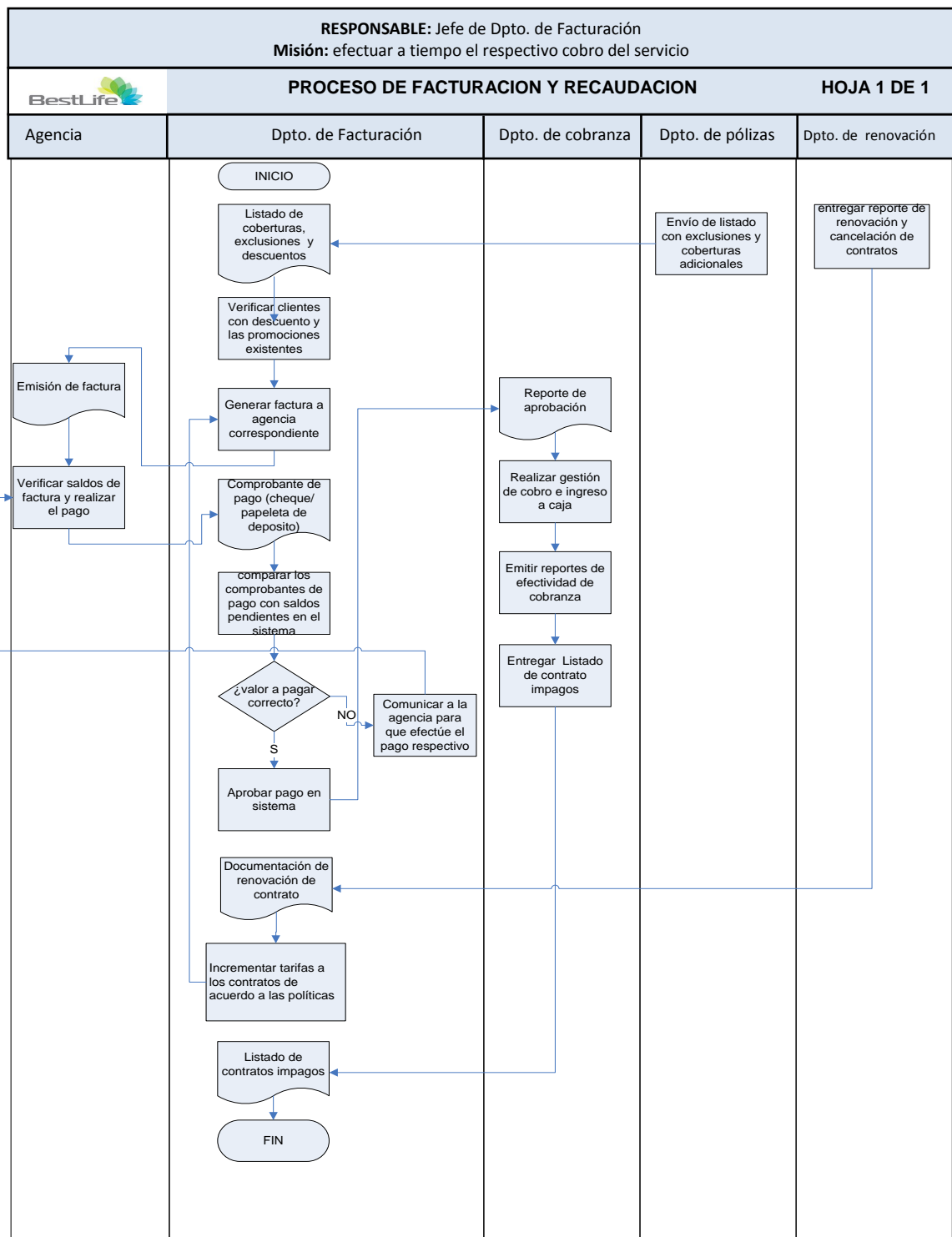
Ilustración 3.5.1.5.b Comparación de valor agregado del proceso actual vs mejorado

Preparado por: Karla Macías y Lilibeth Villalva

En la ilustración 3.5.1.5.b se muestran los porcentajes de las actividades que agregan valor, como las que no agregan valor de la situación actual y situación mejorada del subproceso administración de contrato de póliza dando como resultado una mejora de 6 % en actividades con valor agregado.

3.5.2. Análisis del subproceso De Facturación y Recaudación

3.5.2.1. Diagrama de Flujo de la situación actual Facturación y Recaudación



3.5.2.2 Análisis de Valor agregado de la situación actual del subproceso de Facturación y recaudación

Tabla 3.5.2.2. Análisis de valor agregado de situación actual
subproceso Facturación y Recaudación

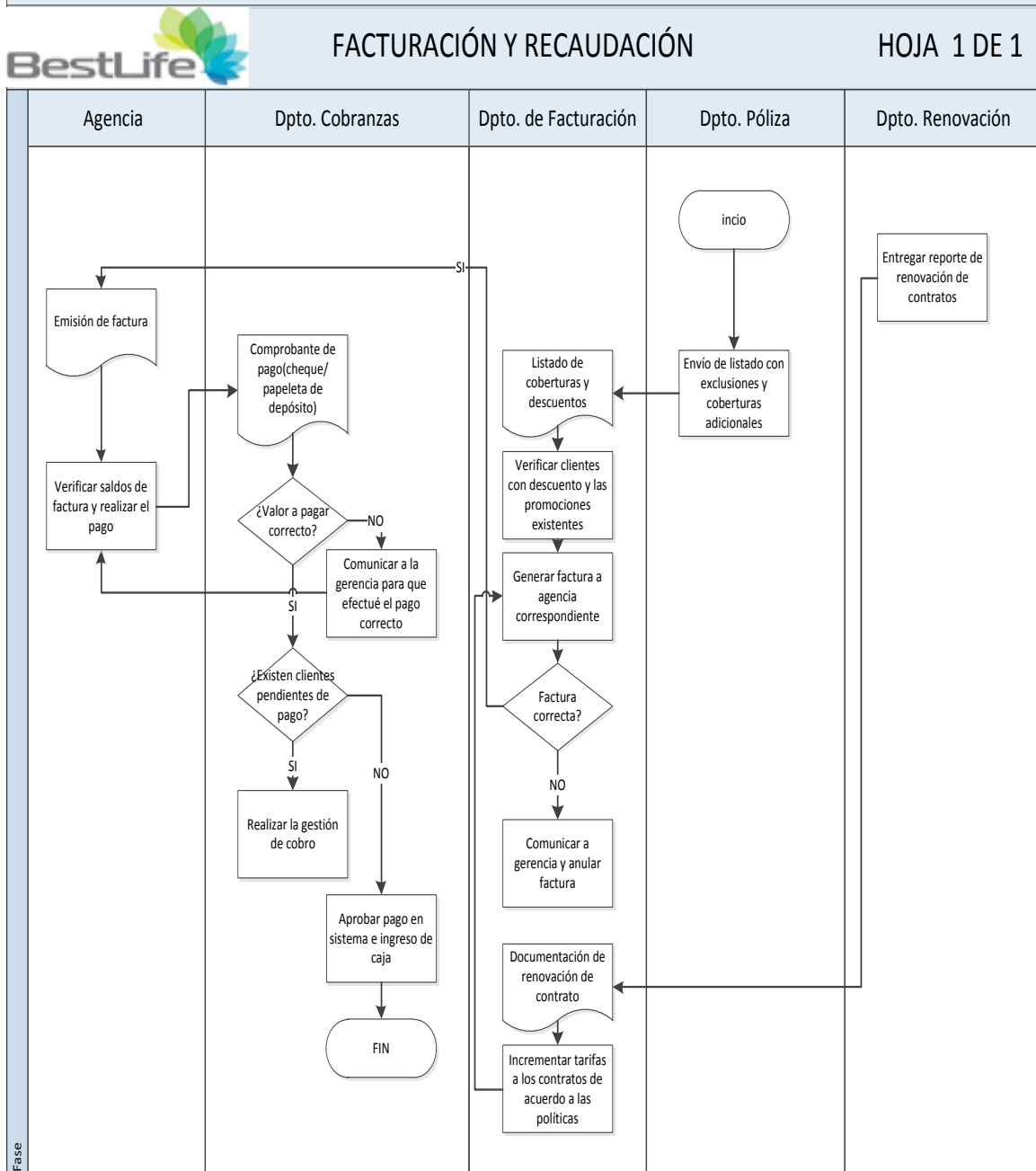
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
BESTLIFE				PROCESO: Facturación y Recaudación			FECHA:		
				SUBPROCESO: Facturación y Recaudación			27/04/2013		
VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)							
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo efectivo(minutos)
1				X				envío de listado con exclusiones y coberturas adicionales	5
2	X							verificar clientes con descuentos y promociones existentes	15
3			X					generar factura a la agencia correspondiente	30
4		X						verificar saldos de factura y se aprueba el pago	5
5					X			comparar los comprobantes de pago con saldos pendientes en el sistema	10
6			X					comparar los comprobantes de pago con saldos pendientes en el sistema	10
7				X				comunicar a la agencia para que efectúe el pago correspondiente	20
8			X					aprobar pago en el sistema	5
9		X						realizar gestión de cobro e ingreso a caja	30
10		X						emitir reportes de efectividad de cobranza	15
11				X				entregar listado de contratos impagos	10
TIEMPOS TOTALES									155
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				MÉTODO ACTUAL					
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	N°	Tiempo					%	
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	50					32,26%	
P	PREPARACIÓN	3	45					29,03%	
E	ESPERA	3	35					22,58%	
M	MOVIMIENTO	1	10					6,45%	
I	INSPECCIÓN	0	0					0,00%	
A	ARCHIVO	0	0					0,00%	
TT	TOTAL	11	155					100,00%	
VA	VALOR AGREGADO		41,94%						
SVA	SIN VALOR AGREGADO		58,06%						

ELABORADO POR: Karla Macías y Lilibeth Villalva
FUENTE: BESTLIFE S.A

3.5.2.3. Diagrama de Flujo de la situación mejorada

Facturación y Recaudación

RESPONSABLE: Jefe del Departamento de Facturación
 MISIÓN: Emitir las respectivas facturas y gestionar el cobro a los clientes



Tipo de indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	U/medida	Frecuencia
w3	calidad	tasa de facturas con errores	mide los errores de las facturas que han sido emitidas	# de errores/número de facturas emitidas	%	mensual

3.5.2.4. Análisis de Valor agregado de la situación mejorada del subproceso de Facturación y Recaudación

**Tabla 3.5.2.4. Análisis de valor agregado de situación mejorada
subproceso Facturación y Recaudación**

BESTLIFE		PROCESO: Facturación y Recaudación							FECHA:
		SUBPROCESO: Facturación y Recaudación							27/04/2013
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					ACTIVIDAD	Tiempo efectivo (minutos)
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A		
1	X							verificar clientes con descuentos y promociones existentes	5
2			X					generar factura a la agencia	15
3		X						comunicar a la Gerencia y anular factura	20
4				X				comunicar a la agencia para que efectúe el pago correcto	10
5		X						aprobar pago en sistema e ingreso a caja	5
6			X					realizar gestión de cobro e ingreso a caja	10
7		X						incrementar tarifas de contratos de acuerdo a las políticas	20
TIEMPOS TOTALES									85
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES			MÉTODO ACTUAL						
			N°	Tiempo		%			
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE		1	5		5,88%			
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA		3	45		52,9%			
P	PREPARACIÓN		2	25		29,41%			
E	ESPERA		1	10		11,8%			
M	MOVIMIENTO		0	0		0,00%			
I	INSPECCIÓN		0	0		0,0%			
A	ARCHIVO		0	0		0,00%			
TT	TOTAL		7	85		100,0%			
VA	VALOR AGREGADO			58,82%					
SVA	SIN VALOR AGREGADO			41,18%					

ELABORADO POR: Karla Macías y Lilibeth Villalva
FUENTE: BESTLIFE S.A.

3.5.2.5. Representaciones gráficas del Análisis de Valor Agregado del subproceso de Facturación y Recaudación

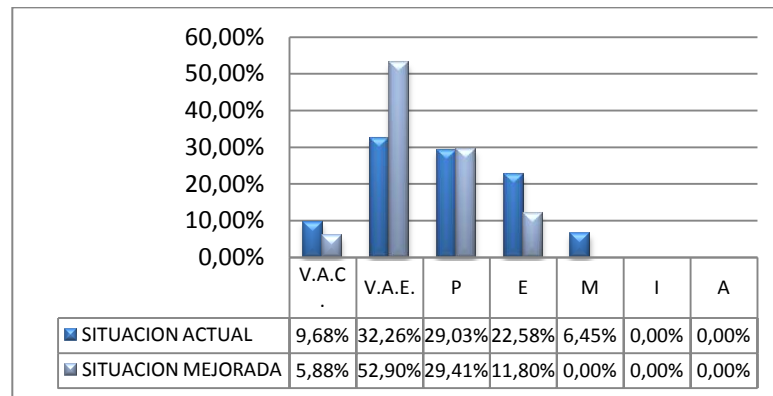


Ilustración 3.5.2.5.a Aportación de las actividades del proceso actual vs mejorado

Preparado por: Karla Macías y Lilibeth Villalva

El gráfico 3.5.2.5.a muestra la variación existente entre la situación actual y la situación mejorada del subproceso de facturación y recaudación, con los porcentajes respectivos de acuerdo a la tabla de valor agregado, cuyos datos se obtuvieron mediante un análisis del tiempo de atrasos en que se realizan las actividades.

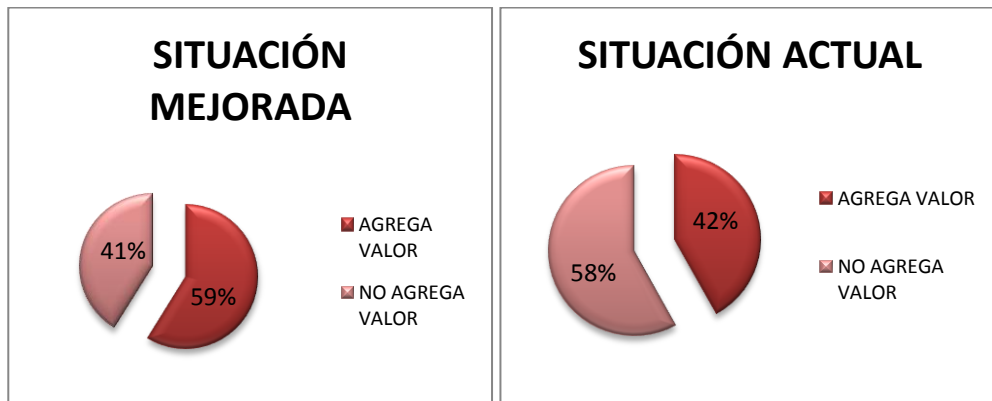


Ilustración 3.5.2.5.b *Comparación de valor agregado del proceso actual vs mejorado*

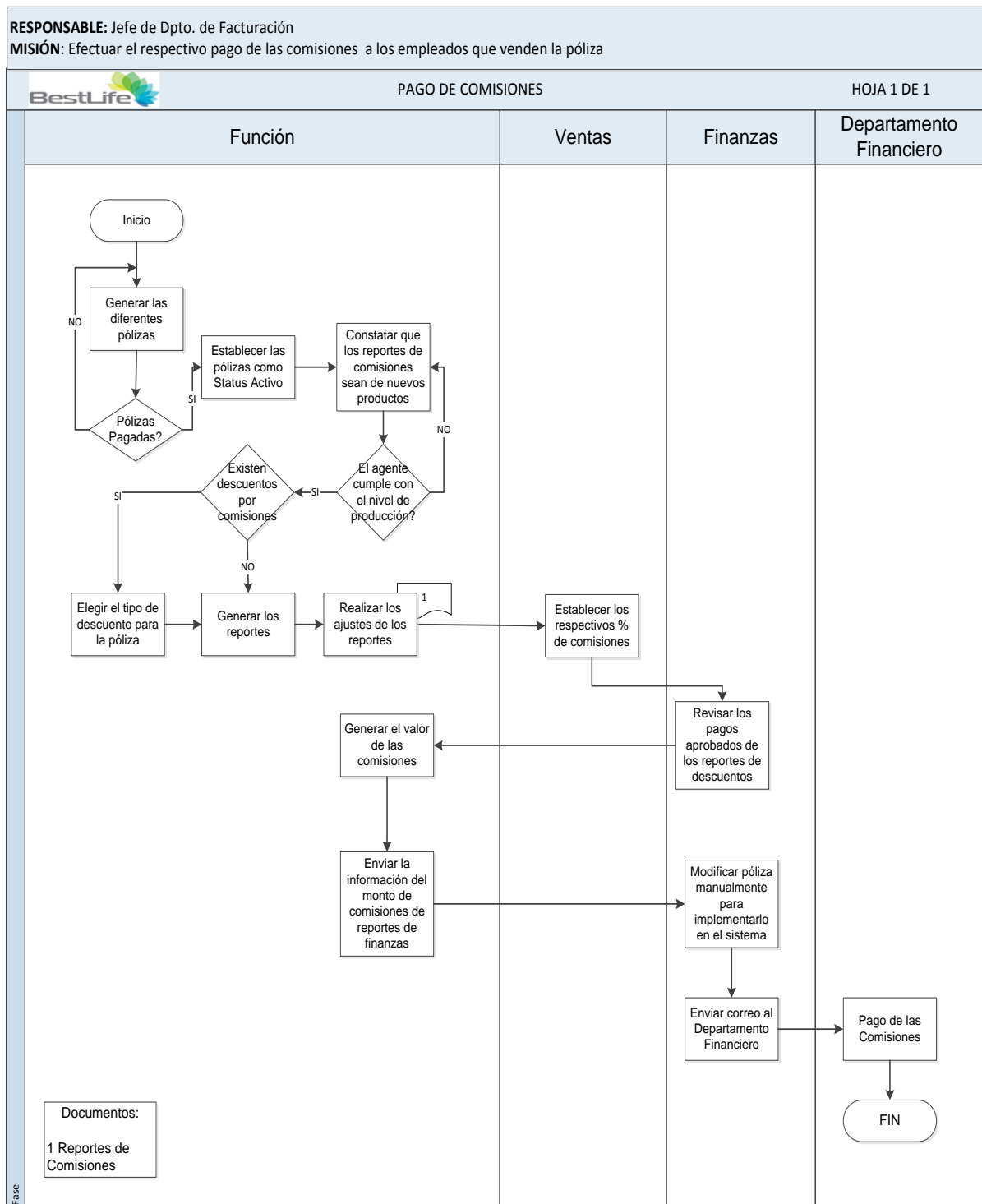
Preparado por: Karla Macías y Lilibeth Villalva

La ilustración 3.5.2.5.b revela los porcentajes de las actividades que agregan valor, como las que no agregan valor de la situación actual y situación mejorada del subproceso facturación y recaudación dando como resultado una mejora del 1% en actividades con valor agregado.

3.5.3. Análisis del Subproceso de Pago de Comisiones

3.5.3.1 Diagrama de Flujo de la Situación actual

Subproceso de Pago de Comisiones



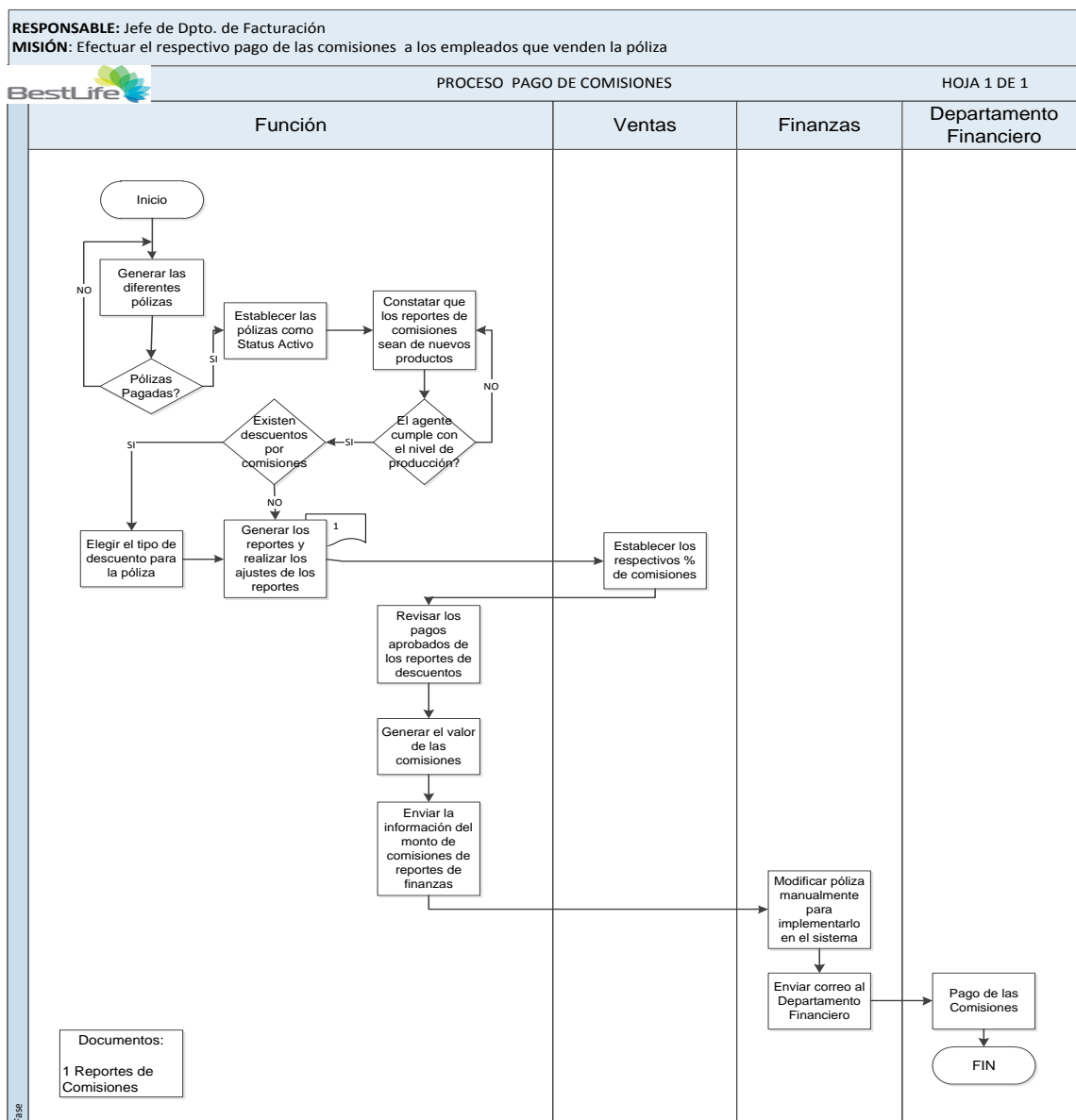
3.5.3.2 Análisis de Valor agregado de la situación actual del subproceso de Pago de Comisiones.

Tabla 3.5.3.2. Análisis de valor agregado de situación actual subproceso Pago de Comisiones.

BESTLIFE								PROCESO: Facturación y Recaudación	FECHA:	
								SUBPROCESO: Pago de Comisiones	27/04/2013	
VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)								
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo efectivo (minutos)	
1		X						Generar las diferentes pólizas	10	
2		X						Establecer las pólizas como Status Activo	5	
3						X		Constatar que los reportes de comisiones sean de nuevos productos	10	
4			X					Elegir el tipo de descuento para la póliza	5	
5			X					Generar los reportes	5	
6			X					Realizar ajustes de los reportes	5	
7			X					Establecer los descuentos pertinentes	10	
8			X					Establecer los respectivos % de comisiones	15	
9				X				Revisar los pagos aprobados de los reportes de descuentos	10	
10		X						Generar el valor de las comisiones	5	
11					X			Enviar la información del monto de comisiones de reportes de finanzas	3	
12		X						Modificar póliza manualmente para implementarlo en el sistema	30	
13					x			Enviar correo al Departamento Financiero	3	
14		X						Pago de las Comisiones	20	
TIEMPOS TOTALES									136	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								MÉTODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0.00%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA							5	70	51.47%
P	PREPARACION							5	40	29.41%
E	ESPERA							1	10	7.35%
M	MOVIMIENTO							2	6	4.41%
I	INSPECCIÓN							1	10	7.35%
A	ARCHIVO							0	0	0.00%
TT	TOTAL							14	136	100%
VA	VALOR AGREGADO								47,10%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO								52,90%	

ELABORADO POR: Karla Macías y Lilibeth Villalva
FUENTE: BESTLIFE S.A.

3.5.3.3. Diagrama de Flujo de la situación Mejorada del subproceso de Pago de Comisiones.



Tipo de indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	U/medida	Frecuencia
w4	eficiencia	Promedio de clientes captados por proveedor	Mide en promedio cantidad de clientes captados por proveedor	Total de clientes captados/número de proveedores	%	Mensual

3.5.3.4 Análisis de Valor agregado de la situación

Mejorada del subproceso de Pago de Comisiones.

Tabla 3.5.3.4. Análisis de valor agregado de situación mejorada subproceso Pago de Comisiones.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
BESTLIFE				PROCESO: FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN					FECHA:
				Subproceso: PAGO DE COMISIONES					20/04/2013
VAR(REAL)		NVA (Sin valor agregado)						ACTIVIDAD	Tiempo efectivo (minutos)
No	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1		X						Generar las diferentes pólizas	10
2		X						Establecer las pólizas como Status Activo	5
3							X	Constatar que los reportes de comisiones sean de nuevos productos	10
4			X					Elegir el tipo de descuento para la póliza	5
5			X					Generar los reportes y Realizar los ajustes de los reportes	15
6			X					Establecer los respectivos % de comisiones	10
7				X				Revisar los pagos aprobados de los reportes de descuentos	10
8		X						Generar el valor de las comisiones	5
9					X			Enviar la información del monto de comisiones de reportes de finanzas	3
10		X						Modificar póliza manualmente para implementarlo en el sistema	25
11					X			Enviar correo al Departamento Financiero	3
12		x						Pago de las Comisiones	20
TIEMPOS TOTALES									121
COMPOSICION DE ACTIVIDADES				MÉTODO MEJORADO					
				Nº	TIEMPO		%		
V.A.C.	VALOR AGREGADO AL CLIENTE			0	0		0.00%		
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA			5	65		53.72%		
P	PREPARACIÓN			4	40		33.06%		
E	ESPERA			0	0		0.00%		
M	MOVIMIENTO			2	6		4.96%		
I	INSPECCIÓN			1	10		8.26%		
A	ARCHIVO			0	0		0.00%		
TT	TOTAL			13	121		100%		
VA	VALOR AGREGADO					53,72%			
SVA	NO AGREGA VALOR					46,28%			

ELABORADO POR: *Karla Macías y Lilibeth Villalva*

FUENTE: BESTLIFE S.A.

3.5.3.5. Representaciones gráficas del Análisis de Valor Agregado del subproceso de Pago de Comisiones

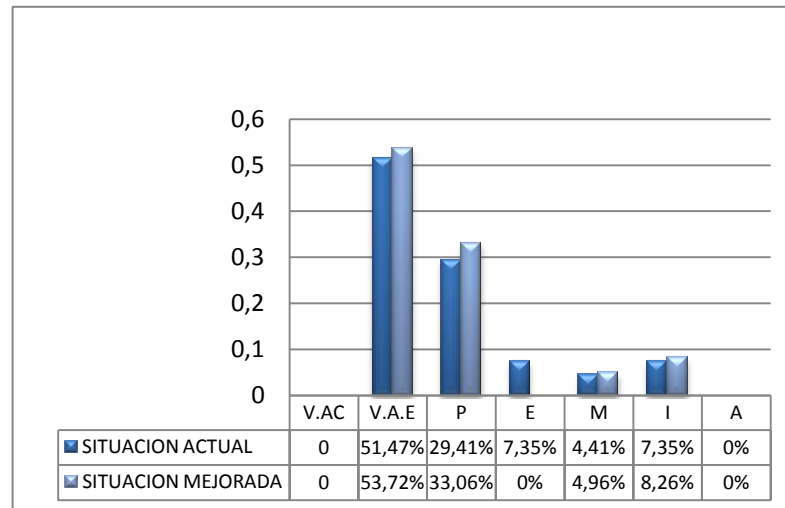


Ilustración 3.5.3.5.a Aportación de las actividades del proceso actual vs mejorado.

Preparado por: Karla Macías y Lilibeth Villalva

El gráfico 3.5.3.5.a presenta la variación que existe entre la situación actual y la situación mejorada del subproceso de pago de comisiones con los porcentajes correspondientes de acuerdo a la tabla de valor agregado, cuyos datos se obtuvieron mediante un análisis del tiempo de atrasos en que se realizan las actividades.

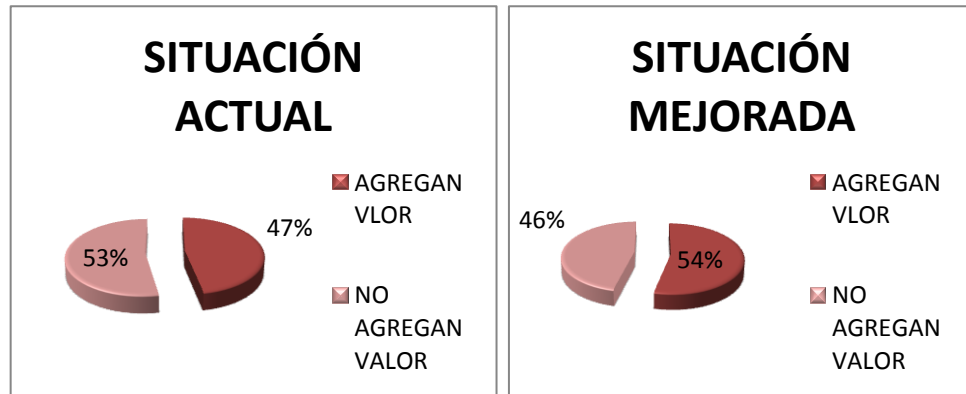


Ilustración 3.5.3.5.b Comparación de valor agregado del proceso actual vs mejorado

Preparado por: Karla Macías y Lilibeth Villalva

En la ilustración 3.5.3.5.b se muestra los porcentajes de las actividades que agregan valor, como las que no agregan valor de la situación actual y situación mejorada del subproceso de pago de comisiones dando como resultado una mejora del 7 % en actividades con valor agregado

3.5.4.2 Análisis de Valor agregado de la situación actual del subproceso de Emisión y Renovación de Contrato

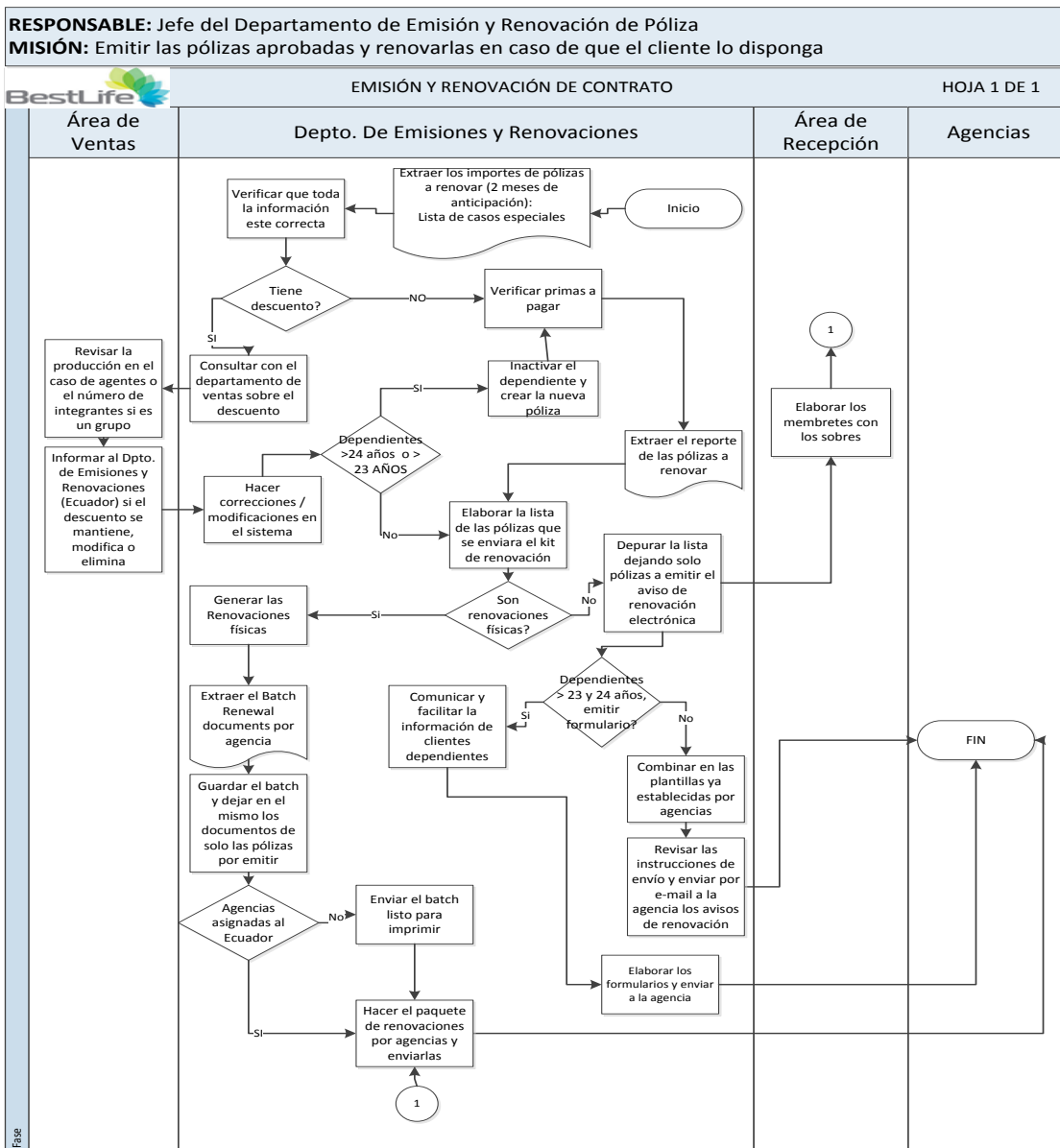
Tabla 3.5.4.2 Análisis de valor agregado de situación actual subproceso Emisión y Renovación de Contrato

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
BESTLIFE								PROCESO: RENOVACIÓN Y EMISIÓN		FECHA:
								SUBPROCESO: : RENOVACIÓN Y EMISIÓN DE CONTRATO		27/04/2013
VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)						ACTIVIDAD	Tiempo efectivo (minutos)	
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A			
1	X							Verificar que toda la información este correcta	5	
2	X							Consultar con el departamento de ventas sobre el descuento	15	
3		X						Revisar la producción en el caso de agentes o el número de integrantes si es un grupo	10	
4	X							Informar al Dpto. de Emisiones y Renovaciones(Ecuador) si el descuento se mantiene, modifica o elimina	15	
5							X	Hacer correcciones / modificaciones en el sistema	15	
6	X							Inactivar el dependiente y crear la nueva póliza	6	
7	X							Verificar primas a pagar	7	
8			X					Elaborar la lista de las pólizas que se enviara el kit de renovación	15	
9			X					Elaborar los membretes con los sobres	10	
10			X					Generar renovaciones físicas	15	
11							X	Guardar el batch y dejar en el mismo los documentos de solo las pólizas por emitir	10	
12			X					Hacer el paquete de renovaciones por agencia	15	
13					X			Enviar a la agencia las renovaciones físicas	3	
14					X			Enviar el batch listo para imprimir	5	
15		X						Hacer el paquete de renovaciones por agencia y enviar	20	
16			X					Generar renovaciones Electrónicas	20	
17		X						Depurar la lista dejando solo pólizas a emitir el aviso de renovación	10	
18	X							Comunicar y facilitar la información de clientes dependientes	5	
19			X					Elaborar los formularios y enviar a la agencia	5	
20		X						Combinar en las plantillas ya establecidas por agencias	5	
21							X	Revisar las instrucciones de envío	5	
22					X			Enviar por e-mail a la agencia los avisos de renovación	3	
TIEMPOS TOTALES									219	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				MÉTODO ACTUAL						
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE			N°	Tiempo		%			
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA			6	53		24,2%			
P	PREPARACIÓN			4	45		20,5%			
E	ESPERA			6	80		36,5%			
M	MOVIMIENTO			0	0		0,0%			
I	INSPECCIÓN			3	11		5,0%			
A	ARCHIVO			2	20		9,1%			
TT	TOTAL			1	10		4,6%			
VA	VALOR AGREGADO			22	219		100,0%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO				55,3%					

ELABORADO POR: Karla Macías y Lilibeth Villalva

FUENTE: BESTLIFE S.A.

3.5.4.3 Diagrama de Flujo de la situación mejorada del subproceso de Emisión y Renovación de Contrato



Tipo de indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	U/medida	Frecuencia
W7	calidad	% de pólizas anuladas	Mide nivel de Congruencia de pólizas anuladas después de su emisión.	Número de pólizas anuladas a efecto/número de pólizas emitidas	%	20 días
W8	Productividad	% de clientes fugados	Mide nivel de pólizas que son renovadas por cliente	# de pólizas no renovadas/# de pólizas totales por renovar en el periodo	%	trimestral

3.5.4.4 Análisis de Valor agregado de la situación mejorada del subproceso de Emisión y Renovación de contrato

Tabla 3.5.4.4 Análisis de valor agregado de situación mejorada de subproceso Emisión y Renovación de Contrato

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO ACTUAL										
BESTLIFE			PROCESO: RENOVACIÓN Y EMISIÓN					FECHA:		
			SUBPROCESO: : RENOVACIÓN Y EMISIÓN DE CONTRATO					27/04/2013		
VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)			ACTIVIDAD					Tiempo efectivo (minutos)
No .	V.A. C.	V.A. E.	P	E						
1	X							Verificar que toda la información este correcta	5	
2	X							Consultar con el departamento de ventas sobre el descuento	15	
3		X						Revisar la producción en el caso de agentes o el número de integrantes si es un grupo	10	
4	X							Informar al Dpto. de Emisiones y Renovaciones(Ecuador) si el descuento se mantiene, modifica o elimina	20	
5							X	Hacer correcciones / modificaciones en el sistema	15	
6	X							Inactivar el dependiente y crear la nueva póliza	6	
7	X							Verificar primas a pagar	7	
8			X					Elaborar la lista de las pólizas que se enviara el kit de renovación	10	
9			X					Elaborar los membretes con los sobres	5	
10			X					Generar Renovaciones físicas	5	
11							X	Guardar el batch y dejar en el mismo los documentos de solo las pólizas por emitir	10	
12		X						Hacer el paquete de renovaciones por agencia y enviarlas	15	
13					X			Enviar el batch listo para imprimir	5	
14		X						Depurar la lista dejando solo pólizas a emitir el aviso de renovación de Renovaciones electrónicas	15	
15	X							Comunicar y facilitar la información de clientes dependientes	5	
16			X					Elaborar los formularios y enviar a la agencia	5	
17		X						Combinar en las plantillas ya establecidas por agencias y enviarlas por e-mail a la agencia los avisos de renovación	5	
18							X	Revisar las instrucciones de envío y enviar por e-mail a la agencia los avisos de renovación	5	
TIEMPOS TOTALES									163	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES			MÉTODO ACTUAL							
			N°	Tiempo		%				
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE		6	58		35,58%				
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA		4	45		27,61%				
P	PREPARACIÓN		4	25		15,34%				
E	ESPERA		0	0		0,00%				
M	MOVIMIENTO		1	5		3,07%				
I	INSPECCIÓN		2	20		12,27%				
A	ARCHIVO		1	10		6,13%				
TT	TOTAL		18	163		100,00%				
VA	VALOR AGREGADO			63,19%						
SVA	SIN VALOR AGREGADO			36,81%						

ELABORADO POR: Karla Macías y Lilibeth Villalva
FUENTE: BESTLIFE S.A.

3.5.4.5. Representaciones gráficas del Análisis de Valor Agregado del subproceso de Emisión y Renovación de contrato

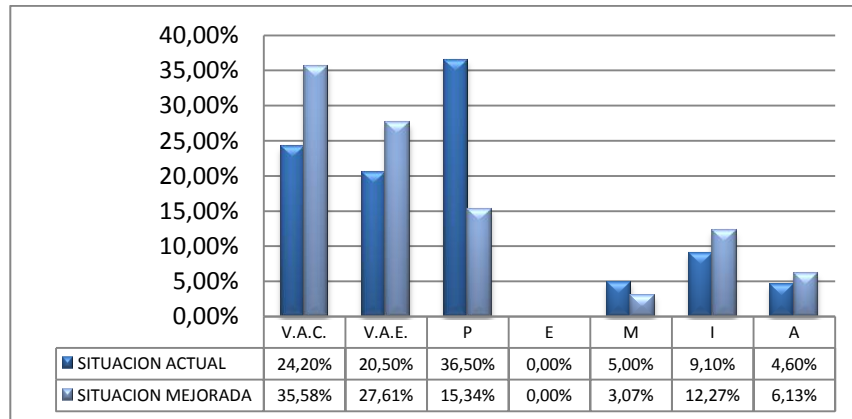


Ilustración 3.5.4.5.a Aportación de las actividades del proceso actual vs mejorado.

Preparado por: Karla Macías y Lilibeth Villalva

En el gráfico 3.5.4.5.a se observa la variación entre la situación actual y la situación mejorada del subproceso de emisión y renovación de contrato con los porcentajes correspondientes de acuerdo a la tabla de valor agregado, cuyos datos se obtuvieron mediante un análisis del tiempo de atrasos en que se realizan las actividades.

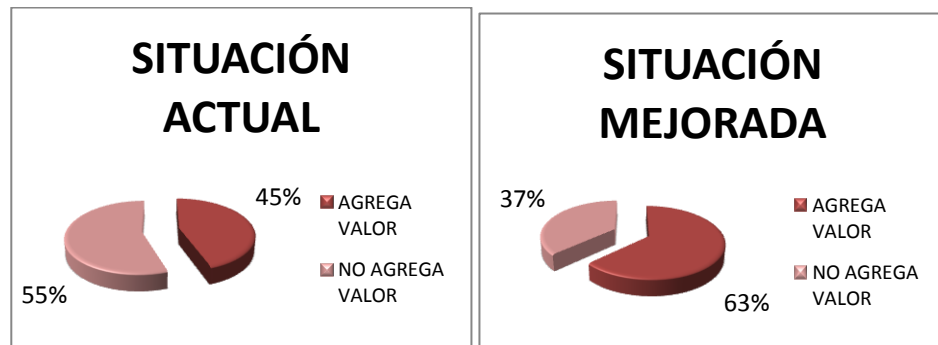


Ilustración 3.5.4.5.b *Comparación de valor agregado del proceso actual vs mejorado*

Preparado por: Karla Macías y Lilibeth Villalva

La ilustración 3.5.4.5.b muestra los porcentajes de las actividades que agregan valor, como las que no agregan valor de la situación actual y situación mejorada del subproceso emisión y renovación de contrato, con una mejora del 18% en actividades con valor agregado.

3.5.5 Análisis del subproceso de condiciones especiales de contrato

3.5.5.1. Análisis de Valor agregado de la situación actual del subproceso de Condiciones Especiales de Contrato

Tabla 3.5.5.1 Análisis de valor agregado de situación actual de subproceso Condiciones Especiales

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
BESTLIFE						PROCESO: Contrato de Pólizas			FECHA:
						SUBPROCESO: Condiciones Especiales de contrato			20/04/2013
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)						
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo efectivo (minutos)
1		X						verificar solicitud y condiciones de contrato	5
2			X					ingresar en el sistema excusión con tipo "Medical Condition" y detallar causas	5
3			X					ingresar al sistema el aumento de deducible con tipo "Amendment"	5
4		X						indicar que afecta al deducible, mencionar causas y colocar monto	5
5				X				recibir condiciones médicas para cobertura	20
6		X						enviar informe de registro	10
TIEMPOS TOTALES									50
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES						MÉTODO ACTUAL			
						N°	Tiempo	%	
V.A.C.		VALOR AGREGADO CLIENTE				0	0	0,00%	
V.A.E.		VALOR AGREGADO EMPRESA				3	20	40,00%	
P		PREPARACIÓN				2	10	20,00%	
E		ESPERA				1	20	40,00%	
M		MOVIMIENTO				0	0	0,00%	
I		INSPECCIÓN				0	0	0,00%	
A		ARCHIVO				0	0	0,00%	
TT		TOTAL				6	50	100,00%	
VA		VALOR AGREGADO					40,00%		
SVA		SIN VALOR AGREGADO					60,00%		

ELABORADO POR: Karla Macías y Lilibeth Villalva
FUENTE: BESTLIFE S.A

3.5.5.2 Representaciones gráficas del Análisis de Valor Agregado del subproceso de condiciones especiales de contrato

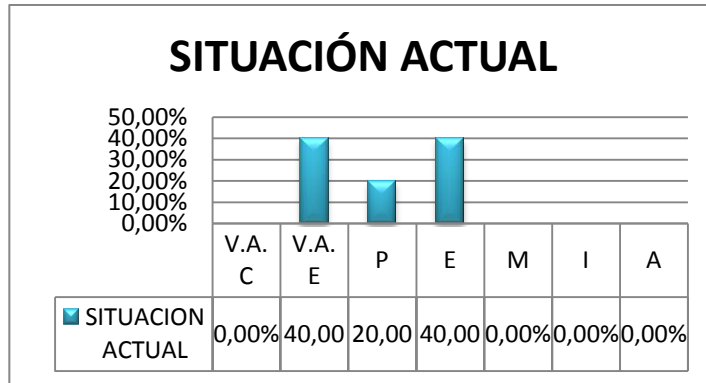


Ilustración 3.5.5.2.a Aportación de las actividades del proceso.

Preparado por: Karla Macías y Lilibeth Villalva

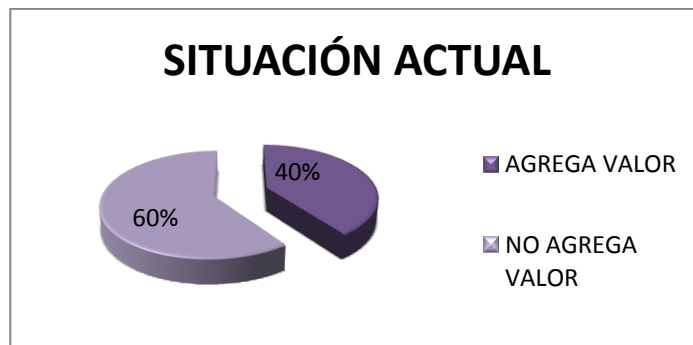


Ilustración 3.5.5.2.b Comparación de valor agregado del proceso.

Preparado por: Karla Macías y Lilibeth Villalva

La ilustración 3.5.5.2.a y 3.5.5.2.b muestra los porcentajes de la situación actual del subproceso de condiciones especiales de contrato que se tomaron de la tabla de valor agregado, datos que se obtuvieron mediante un análisis del tiempo de demora en que se realizan las actividades.

3.5.6.2 Representaciones gráficas del Análisis de Valor Agregado del subproceso de Administración de reclamos

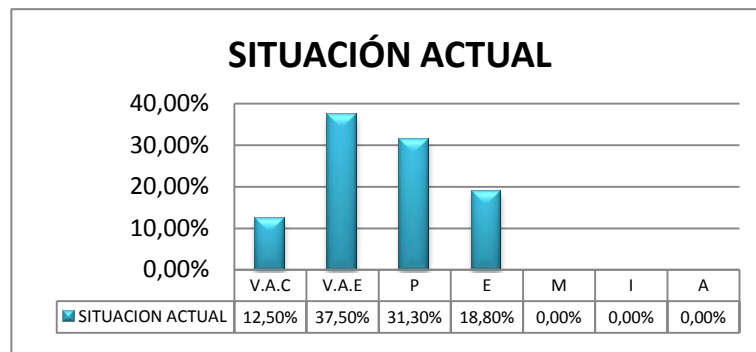


Ilustración 3.5.6.2.a Aportación de las actividades del proceso.

Preparado por: Karla Macías y Lilibeth Villalva

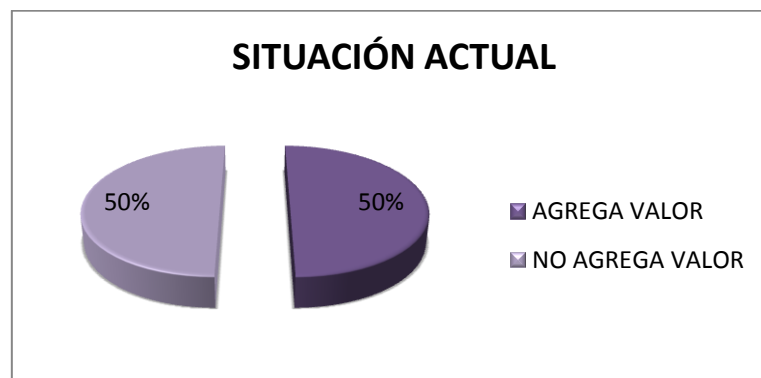


Ilustración 3.5.5.2.b Comparación de valor agregado del proceso.

Preparado por: Karla Macías y Lilibeth Villalva

La ilustración 3.5.5.2.a y 3.5.5.2.b muestra los porcentajes de la situación actual del subproceso de administración de reclamos con los porcentajes correspondientes de acuerdo a la tabla de valor agregado, cuyos datos se obtuvieron mediante un análisis del tiempo de atrasos en que se realizan las actividades.

3.5.7. Análisis del subproceso de Administración de Reembolsos

3.5.7.1. Análisis de Valor agregado de la situación actual del subproceso de Administración de Reembolsos

Tabla 3.5.7.1 Análisis de valor agregado de situación actual subproceso Administración de Reembolsos

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
BESTLIFE							PROCESO: Reclamos		FECHA:
							SUBPROCESO: Administración de Reembolsos		27/04/2013
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)						
No .	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo efectivo (minutos)
1		X						Revisar que la información este completa(EOB)	5
2			X					Ingresar información de reembolso en el sistema	10
3				X				Emitir planilla de reembolsos	5
4			X					Verificar cobro de deducibles	5
5				X				Solicitar firma de aprobación para el pago de reembolso	15
6	X							Informar al usuario el pago de reembolso	10
7		X						Realizar la transferencia	5
TIEMPOS TOTALES									55
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							MÉTODO ACTUAL		
		N°	Tiempo		%				
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE		1	10	18,20%				
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA		2	10	18,20%				
P	PREPARACIÓN		2	15	27,30%				
E	ESPERA		2	20	36,40%				
M	MOVIMIENTO		0	0	0,00%				
I	INSPECCIÓN		0	0	0,00%				
A	ARCHIVO		0	0	0,00%				
TT	TOTAL		7	55	100,00%				
VA	VALOR AGREGADO			36,40%					
SVA	SIN VALOR AGREGADO			63,60%					

ELABORADO POR: Karla Macías y Lilibeth Villalva
FUENTE: BESTLIFE S.A.

3.5.7.2 Representaciones gráficas del Análisis de Valor Agregado del subproceso de Reembolsos

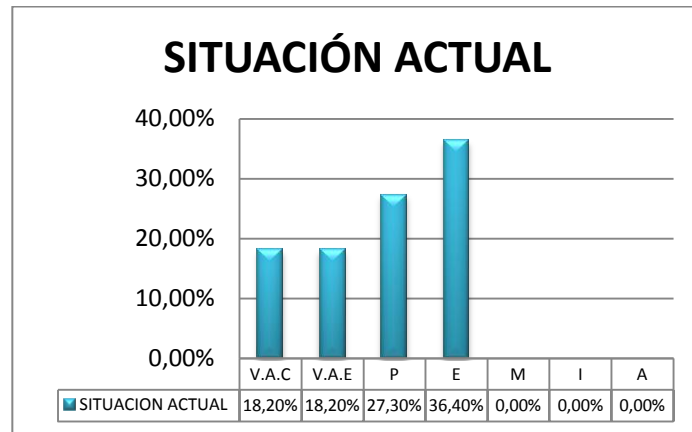


Ilustración 3.5.7.2.a Aportación de las actividades del proceso.

Preparado por: Karla Macías y Lilibeth Villalva

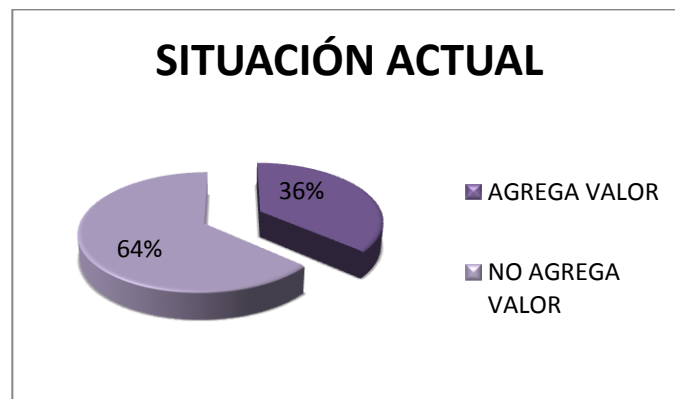


Ilustración 3.5.7.2.b Comparación de valor agregado del proceso.

Preparado por: Karla Macías y Lilibeth Villalva

La ilustración 3.5.7.2.a y 3.5.7.2.b muestra los porcentajes de la situación actual del subproceso de reembolsos con los porcentajes correspondientes de acuerdo a la tabla de valor agregado, cuyos datos se obtuvieron mediante un análisis del tiempo de atrasos en que se realizan las actividades.

3.5.8 Análisis del proceso de Anulación del Subproceso de Anulación de Contrato

3.6.8.1. Análisis de Valor agregado de la situación actual del subproceso de Anulación de Contrato

Tabla 3.5.8.1 Análisis de valor agregado de situación actual subproceso Anulación de Contrato.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
BESTLIFE			PROCESO: Emisión y Renovación de Contrato					FECHA:	
			SUBPROCESO: Anulación de Contrato					27/04/2013	
VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)							
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo efectivo (minutos)
1		X						recibir y revisar formulario de anulación y condiciones de contrato	10
2			X					revisar reporte de clientes deudores en el sistema	5
3				X				solicitar emisión de factura para proceder al cobro	25
4			X					revisar reporte de monto de deducibles en el sistema	5
5	X							informar al solicitante la anulación de contrato	10
6		X						comunicar al gerente a tratar el caso	5
7					X			enviar reporte al Dpto. de contrato de pólizas de clientes con anulación de contrato	5
TIEMPOS TOTALES									65
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES			MÉTODO ACTUAL						
			N°	Tiempo		%			
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE		1	10		15,40%			
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA		2	15		23,10%			
P	PREPARACIÓN		2	10		15,40%			
E	ESPERA		1	25		38,50%			
M	MOVIMIENTO		1	5		7,70%			
I	INSPECCIÓN		0	0		0,00%			
A	ARCHIVO		0	0		0,00%			
TT	TOTAL		7	65		100,00%			
VA	VALOR AGREGADO		38,50%						
SVA	SIN VALOR AGREGADO		61,50%						

ELABORADO POR: Karla Macías y Lilibeth Villalva
FUENTE: BESTLIFE S.A.

3.5.8.2 Representaciones gráficas del Análisis de Valor Agregado del subproceso de Anulación de Contrato

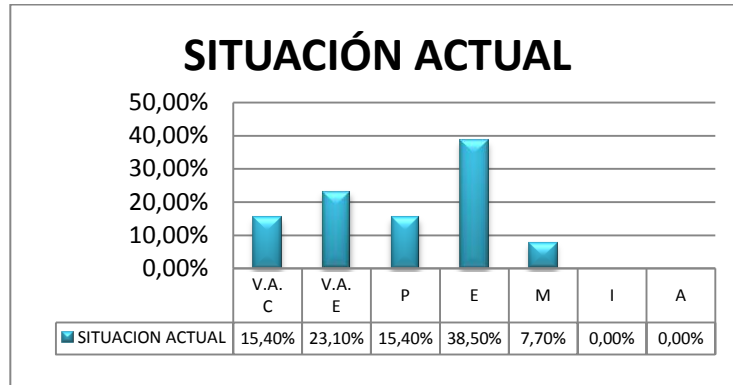


Ilustración 3.5.8.2.a *Aportación de las actividades del proceso.*

Preparado por: Karla Macías y Lilibeth Villalva

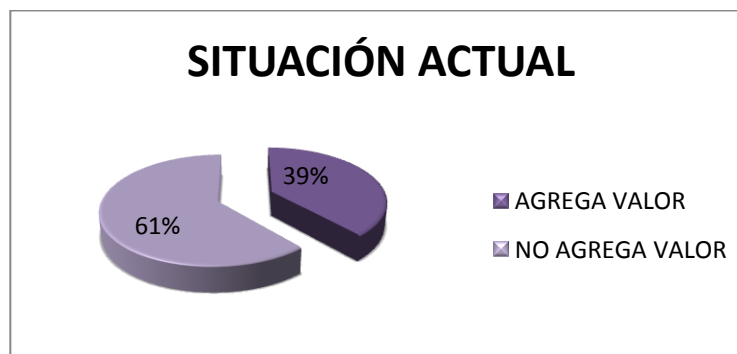


Ilustración 3.5.8.2.b *Comparación de valor agregado del proceso.*

Preparado por: Karla Macías y Lilibeth Villalva

La ilustración 3.5.8.2.a y 3.5.8.2.b muestra los porcentajes de la situación actual del subproceso de anulación de contrato con los porcentajes correspondientes de acuerdo a la tabla de valor agregado, cuyos datos se obtuvieron mediante un análisis del tiempo de atrasos en que se realizan las actividades.

3.5.9 Análisis del subproceso de Reclutamiento

3.5.9.1 Análisis de Valor agregado de la situación Actual de Reclutamiento de Personal

Tabla 3.5.9.1 Análisis de valor agregado de situación Actual subproceso de Reclutamiento de Personal

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO ACTUAL								PROCESO: Gestión de Recursos Humanos	FECHA:	
BESTLIFE								SUBPROCESO: : Reclutamiento de Personal	27/04/2013	
								VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A			
1		X						Analizar la necesidad de contratar a un empleado	10	
2		X						Enviar la solicitud de contratación del personal	5	
3		X						Aprobar contratación	5	
4			X					Publicar anuncio del vacante	40	
5		X						Recepción de hojas de vida	5	
6		X						Analizar hojas de vida	3	
7		X						Pre-Selección de los candidatos	10	
8			X					Programar la entrevista con los Candidatos Pre-Seleccionados	15	
9		X						Realizar la entrevista	10	
10		X						Analizar y Seleccionar el mejor candidato	10	
11		X						Citar al Candidato Seleccionado	5	
12		X						Definir Condiciones y Cláusulas del Contrato	5	
13		X						Preparar Contrato	10	
14								Presentar al nuevo empleado	5	
15		X						Inducir al nuevo empleado en sus actividades	10	
TIEMPOS TOTALES									143	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								MÉTODO ACTUAL		
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							Nº	Tiempo	%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA							0	0	0.00%
P	PREPARACIÓN							13	88	59,02%
E	ESPERA							2	55	40.98%
M	MOVIMIENTO							0	0	0.00%
I	INSPECCIÓN							0	0	0.00%
A	ARCHIVO							0	0	0.00%
TT	TOTAL							15	143	100%
VA	VALOR AGREGADO								59.02%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO								40.98%	

ELABORADO POR: Karla Macías y Lilibeth Villalva
FUENTE: BESTLIFE S.A.

3.5.9.2 Representaciones gráficas del Análisis de Valor Agregado del subproceso de Reclutamiento del personal.

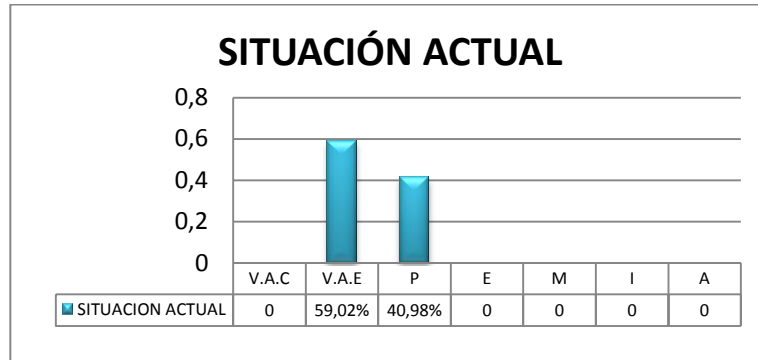


Ilustración 3.5.9.2.a Aportación de las actividades del proceso.

Preparado por: Karla Macías y Lilibeth Villalva

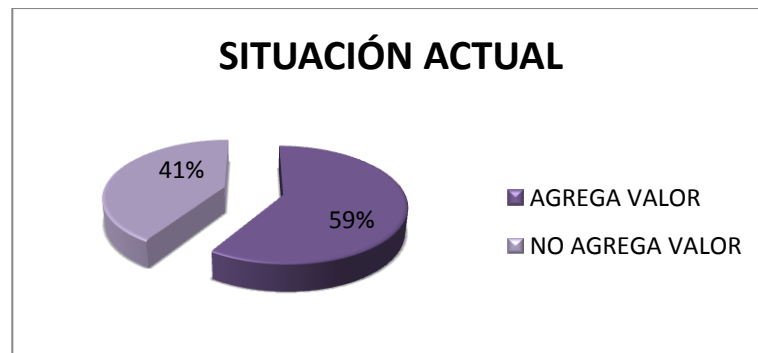


Ilustración 3.5.8.2.b Comparación de valor agregado del proceso.

Preparado por: Karla Macías y Lilibeth Villalva

La ilustración 3.5.8.2.a y 3.5.8.2.b muestra los porcentajes de la situación actual del subproceso de reclutamiento de personal, los valores se tomaron de la tabla de valor agregado los cuales la obtuvimos mediante un análisis del tiempo de demora en que se realizan las actividades.

3.5.10 Análisis del subproceso de Capacitación del personal.

3.5.10.2 Análisis de Valor agregado de la situación Actual del subproceso de Capacitación del Personal

Tabla 3.5.10.2 Análisis de valor agregado de situación actual del subproceso Capacitación del Personal

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
BESTLIFE						PROCESO: Gestión de Recursos Humanos			FECHA:
						SUBPROCESO: Capacitación del Personal			27/04/2013
VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)					ACTIVIDAD		Tiempo efectivo (minutos)
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I			
1		x						Requerir Capacitaciones	10
2				x				Buscar Capacitadores	30
3			X					Proponer el tema el cual quiere desarrollarse	10
4		x						Escoger a los mejores Capacitadores	30
5		x						Contratar a los Capacitadores Escogidos	15
6			X					Informar sobre la Capacitación a los empleados escogidos	10
7		x						Asistir a la Capacitación	10
8					X			Terminar la Capacitación	20
9		x						Ingresar datos de las notas en el respectivo sistema	30
10			X					Generar el archivo correspondiente	5
11			X					Imprimir orden de Pago	5
12					X			Enviar la orden de Pago al contador	5
13			X					Autorizar Pago	5
14					X			Transferir	5
15			X					Imprimir Reporte del que Pago se ha efectuado	5
16					X			Enviar Documentos	5
17			X					Registrar las transacciones	5
18			X					Revisar las transacciones	5
19							X	Archivar	2
TIEMPOS TOTALES									212
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				MÉTODO ACTUAL					
				N°		Tiempo		%	
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE			0		0		0,00%	
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA			5		95		44,81%	
P	PREPARACIÓN			8		50		23,58%	
E	ESPERA			1		30		14,15%	
M	MOVIMIENTO			4		35		16,51%	
I	INSPECCIÓN			0		0		0,00%	
A	ARCHIVO			1		2		0,94%	
TT	TOTAL			19		212		100,00%	
VA	VALOR AGREGADO					44,81%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO					55,19%			

ELABORADO POR: Karla Macías y Lilibeth Villalva
FUENTE: BESTLIFE S.A.

3.5.10.2 Representaciones gráficas del Análisis de Valor Agregado del sub proceso de Capacitación.

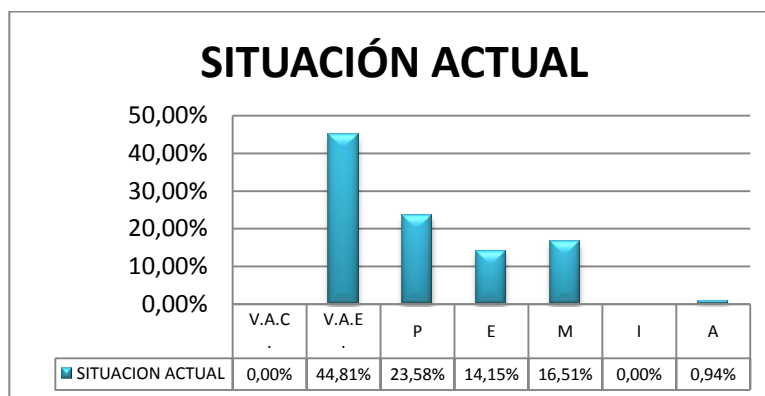


Ilustración 3.5.10.2.a Aportación de las actividades del proceso.

Preparado por: Karla Macías y Lilibeth Villalva

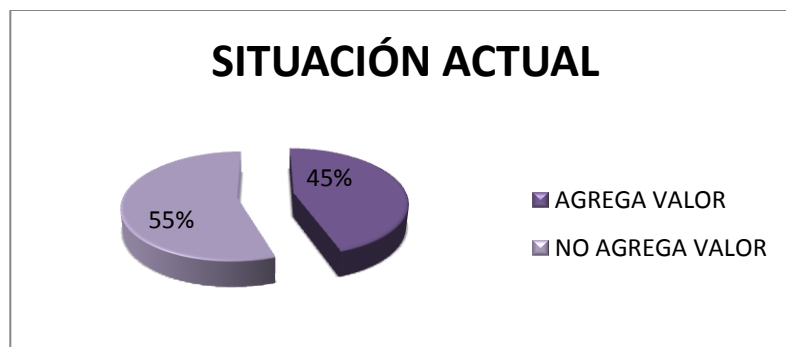


Ilustración 3.5.10.2.b Comparación de valor agregado del proceso.

Preparado por: Karla Macías y Lilibeth Villalva

La ilustración 3.5.10.2.a y 3.5.10.2.b muestra los porcentajes de la situación actual del subproceso de capacitación, los valores se tomaron de la tabla de valor agregado los cuales la obtuvimos mediante un análisis del tiempo de demora en que se realizan las actividades.

3.5.11 Análisis del Proceso Soporte Técnico

3.5.11.1 Análisis de Valor agregado de la situación Actual del subproceso Soporte Técnico

Tabla 3.5.11.1. Análisis de valor agregado de situación actual del subproceso Soporte Técnico

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
BESTLIFE						PROCESO: Sistemas			FECHA:
						SUBPROCESO: Soporte Técnico			27/04/2013
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)						
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo efectivo (minutos)
1		X						Comunicar el problema	5
2		X						Recibir la notificación	3
3						x		Identificar el problema	10
4						x		Verificar Falla	7
5						x		Verificar falla del sistema	10
6		X						Contratación para mantenimiento	10
7		X						Corregir el sistema	10
8			x					Realizar Pruebas correspondientes	10
9							x	Registrar el cambio	5
10		X						Actualizar el software	30
TIEMPOS TOTALES									100
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				MÉTODO ACTUAL					
		VALOR		N°	Tiempo		%		
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE		0		0		0.00%		
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA		5		58		58.00%		
P	PREPARACIÓN		1		10		10.00%		
E	ESPERA		1		0		10.00%		
M	MOVIMIENTO		0		0		0.00%		
I	INSPECCIÓN		3		27		27.00%		
A	ARCHIVO		1		5		5.00%		
TT	TOTAL		10		100		100%		
VA	VALOR AGREGADO				58.00%				
SVA	SIN VALOR AGREGADO				52.00%				

ELABORADO POR: Karla Macías y Lilibeth Villalva
FUENTE: BESTLIFE S.A.

3.5.10.2 Representaciones gráficas del Análisis de Valor Agregado del subproceso de Soporte Técnico

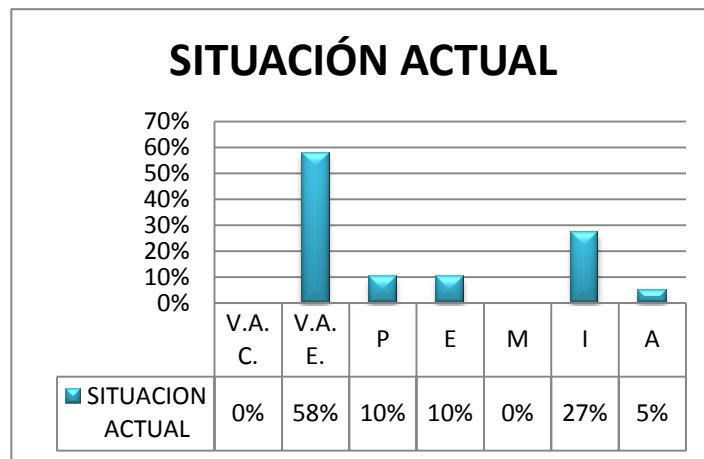


Ilustración 3.5.11.2.a *Aportación de las actividades del proceso.*

Preparado por: Karla Macías y Lilibeth Villalva

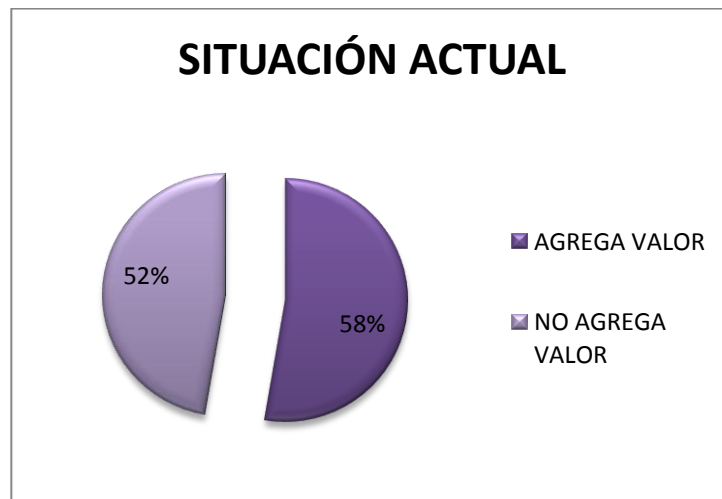


Ilustración 3.5.11.2.b *Comparación de valor agregado del proceso.*

Preparado por: Karla Macías y Lilibeth Villalva

La ilustración 3.5.11.2.a y 3.5.11.2.b muestra los porcentajes de la situación actual del subproceso soporte técnico, los valores se tomaron de la tabla de valor agregado los cuales la obtuvimos mediante un análisis del tiempo de demora en que se realizan las actividades.

3.6 Indicadores de Procesos

Para efectos de aplicación a técnicas, procedimientos adecuados y oportunos a las mejoras propuestas para aquellos procesos críticos en la empresa BESTLIFE S.A., se ha implementado la utilización de indicadores de gestión que le permitirá obtener una mejor visión de los procesos y medir su eficacia para que de esta manera se pueda mantener bajo control las actividades realizadas.

Las principales variables que permiten analizar y valorar la calidad del servicio prestado a los clientes son el tiempo de ejecución de las tareas de los mismos, errores y desviaciones que se producen durante su ejecución y la medición del trabajo realizado, fomentando así una base para formar y definir los indicadores que permitirán obtener tales resultados.

3.6.1. Levantamiento de información de indicadores

A continuación se detalla una breve descripción de los objetivos con los indicadores correspondientes para medir el buen funcionamiento y alcanzar el éxito de la organización. Este proyecto está elaborado mediante la información que fue otorgada con el propósito evaluar, identificar y corregir los problemas que se acontecen y obtener satisfacción en el ámbito laboral.

Tabla 3.6.1.a *indicadores objetivo 1*

Objetivo 1	Alcanzar el mayor grado de eficiencia y eficacia operativa a través de la evaluación y mejora continua de los procesos que permitan optimizar los tiempos y reducir los costos.
descripción del objetivo	se busca aprovechar en gran cantidad el uso de los recursos en la entidad
indicadores	W1.- Nivel de pólizas emitidas
	W2.-errores de emisión de contrato
	W3. Errores en emisión de Facturas

ELABORADO POR: *Karla Macías y Lilibeth Villalva*
FUENTE: BESTLIFE S.A.

Tabla 3.6.1.b Indicadores objetivo 2

Objetivo 2	Incrementar un 15% la cuota de mercado, mediante la mejora continua de satisfacción y fidelización.
descripción del objetivo	Otorgar facilidades y descuentos con el propósito de captar una amplia cartera de clientes y satisfacción por el servicio prestado.
indicadores	W4. Promedio de clientes captados por proveedor W5. Reclamos atendidos

ELABORADO POR: Karla Macías y Lilibeth Villalva
FUENTE: BESTLIFE S.A.

Tabla 3.6.1.c Indicadores objetivo 3

Objetivo 3	Mejorar la calidad de los servicios y productos que se ofrece, mediante un examen de los mismos, cada tres meses que permita garantizar la calidad.
descripción del objetivo	vigilar el cumplimiento de las actividades que se realicen en cada proceso con el propósito de obtener un alto grado de eficiencia y calidad en la prestación del servicio
Indicadores	W6. Volumen de impagos W7. Número de pólizas anuladas al efecto W8. Clientes fugados

ELABORADO POR: Karla Macías y Lilibeth Villalva
FUENTE: BESTLIFE S.A.

W1. Nivel de pólizas emitidas

El objetivo de este indicador consiste en conocer el porcentaje de pólizas que son emitidas en relación al total de pólizas procesadas desde que el cliente ha firmado la solicitud de seguro, hasta la entrega de la póliza con todos los documentos formales que incluye la misma. Esta información será

de gran ayuda a los funcionarios de la organización en obtener un control en cuento a la rapidez y calidad del servicio y de igual forma aplicar medidas correctivas en los retrasos.

La fuente de información se la obtendrá del registro de control de producción en donde se detallará la cantidad de pólizas emitidas así como el total de pólizas que están en proceso. El indicador se calculará de la siguiente manera:

$$\frac{\text{pólizas emitidas}}{\text{pólizas procesadas}} \times 100$$

W2.Errores de emisión de contrato

Este indicador ofrece información sobre el número de modificaciones realizadas en las pólizas emitidas en relación a la emisión de la póliza, ya que es muy probable que se deban a errores en la recepción de datos de la solicitud o en la grabación de los datos en el sistema los mismos que deberán ser corregidos antes del envío de la póliza al cliente. Para el cálculo de este indicador se obtendrá información del sistema donde están registrados los datos del cliente para emitir el contrato. El indicador es el siguiente:

$$\frac{\text{número de errores}}{\text{número de pólizas emitidas}} \times 100$$

W3. Errores en emisión de Facturas

El objetivo de este indicador consiste en proporcionar información sobre el número de errores que se producen al emitir las facturas, en un corto tiempo después de su emisión. Esta información le permitirá a la empresa tomar medidas correctivas en cuanto a las falencias en el proceso de facturación.

Formulación del indicador:

$$\frac{\text{número de errores}}{\text{número de facturas emitidas}} \times 100$$

W4. Promedio de clientes captados por proveedor

El objetivo del indicador es conocer la cantidad de clientes promedio que atiende cada agencia brindado el servicio médico, de esta manera la administración tendrá conocimiento de la cantidad promedio de clientes que requieren el servicio y si se necesita más proveedores, de modo que se cuente con el personal apropiado para el desarrollo normal del proceso y el correspondiente pago de comisiones. El indicador es el siguiente:

$$\frac{\text{total de clientes captados}}{\text{número de proveedores}}$$

W5. Reclamos atendidos

El presente indicador refleja la rapidez en la atención de los reclamos que muestra el cliente para la adquisición del servicio en relación al volumen de

contratación que se presenten. Mediante estos resultados la empresa podrá tomar medidas, en cuanto a la eficiencia del servicio y la satisfacción del cliente. La información se obtendrá del control de reclamos que son enviados por la agencia, el indicador se presenta de la siguiente manera:

$$\frac{\text{número de reclamaciones}}{\text{volumen de contrataciones}} \times 100$$

W6. Volumen de impagos

El objetivo de este indicador es presentar información sobre el importe de impagos que se produce en la entidad en relación al volumen de recibos enviados al cobro, dicha información será de ayuda para la empresa en tener un control de clientes que por descuido, no cancelan a tiempo o por otros motivos. Para evaluar la productividad, la información se la tomará del sistema de registro de clientes pendientes de pago. A continuación el indicador:

$$\frac{\text{volumen de importes de impagos}}{\text{volumen de reclamos recibidos al pago}} \times 100$$

W7. Número de pólizas anuladas al efecto

Este indicador tiene como finalidad ofrecer información del número de pólizas anuladas, a la fecha de efecto, en un corto tiempo después de su emisión. El

margen que debe ser considerado por la entidad aseguradora para medir este indicador, deberá estar comprendido entre 15 o 20 días después de la emisión de la póliza, con el fin de corroborar los motivos por los que el cliente decide anular el contrato y mejorar la calidad del servicio. El indicador está dado de la siguiente manera:

$$\frac{\text{número de pólizas anuladas}}{\text{número de pólizas emitidas}} \times 100$$

W8. Clientes fugados

El presente indicador nos permite verificar si el cliente está cumpliendo con la renovación de pólizas, esta información es de utilidad a la empresa, ya que podrá obtener un mejor control de aquellos contratos que son renovados sea por nuevos planes de salud que otorgue la empresa, actualización de datos, entre otros, en especial la concurrencia con la que el cliente se hace atender.

Formulación del indicador:

$$\frac{\text{número de pólizas no renovadas}}{\text{número de pólizas totales por renovar en el periodo}} \times 100$$

A continuación en la **tabla 3.6.1.d**. Se presentan los indicadores que han sido diseñados:

Tabla 3.6.1.d. Indicadores para procesos críticos

Nº	variable	Nombre	Descripción	Algoritmo	U/medición	Frecuencia
W1	Eficiencia	Nivel de pólizas emitidas	Mide el nivel de pólizas emitidas en relación al total de pólizas procesadas	Pólizas emitidas/pólizas procesadas	%	Mensual
W2	Calidad	Errores en emisión de contrato	Mide el nivel de contratos mal elaborados	Número de errores/número de pólizas emitidas	%	Mensual
w3	Calidad	Errores en emisión de facturas	mide los errores de las facturas que han sido emitidas	Numero de errores/número de facturas emitidas	%	mensual
w4	eficiencia	Promedio de clientes captados por proveedor	Mide en promedio cantidad de clientes captados por proveedor	Total de clientes captados/número de proveedores	%	Mensual
w5	Eficiencia	tasa de reclamos atendidos	mide la eficiencia del servicio en relación al volumen de reclamos	Número de Reclamaciones/Volumen de contrataciones	%	Mensual
W6	Productividad	Volumen impagos	Mide el importe de impagos que se produce en la organización en relación al volumen de reclamos recibidos al pago	Volumen de importes impagos/volumen de reclamos recibidos al pago	%	Mensual
w7	calidad	% de pólizas anuladas	Mide nivel de Congruencia de pólizas anuladas después de su emisión.	Número de pólizas anuladas/número de pólizas emitidas	%	20 días
W8	Productividad	% de clientes fugados	Mide nivel de pólizas que son renovadas por cliente	# de pólizas no renovadas/# de pólizas totales por renovar en el periodo	%	trimestral

ELABORADO POR: Karla Macías y Lilibeth Villalva
FUENTE: BESTLIFE S.A.

3.6.2. Análisis de resultados

Para efectos de análisis se ha tomado como punto principal desde que se efectúa el contrato de póliza y la correspondiente prestación de servicio, teniendo como componentes: proveedores, insumos y tiempo respectivo.

Se plantea también, las medidas cuantitativas sobre los contratos emitidos, clientes captados, anulación del contrato, calidad, etc.

A continuación se determina un diseño de prueba de indicadores, con el propósito de facilitar al usuario los efectos de un análisis comparativo en forma práctica. Los datos que se muestran a continuación se eligieron de manera aleatoria y en base a dichos resultados, la empresa pueda tomar medidas correctivas.

A continuación se muestra en detalle los indicadores que se consideran fundamentales para la administración:

- Nivel de pólizas emitidas
- Promedio de clientes captados por proveedor
- Número de pólizas anuladas para efecto

3.6.2.1. Evolución del nivel de pólizas emitidas

Para medición de este indicador, BESTLIFE S.A. debe considerar una serie de circunstancias para su definición y valoración de los resultados.

Tabla 3.6.2.1 *Evolución del nivel de pólizas emitidas*

MESES	%	POLIZAS EMITIDAS	POLIZAS PROCESADAS
Enero	37,5	12	32
Febrero	58,3	28	48
marzo	61,5	32	52

ELABORADO POR: *Karla Macías y Lilibeth Villalva*
FUENTE: BESTLIFE S.A.

El presente tablero muestra el indicador del nivel de pólizas emitidas que se genera durante el proceso del contrato de pólizas, se puede observar cómo va incrementando el % de pólizas emitidas en el mes de mayo con relación al mes anterior, lo que significa que BESTLIFE podría alcanzar de esta manera un nivel alto de desempeño y calidad del servicio prestado, como también, detectar ciertas desviaciones que se producen durante el proceso de contratación; retrasos en el envío de la solicitud del contrato de póliza por parte de la agencia, retrasos por solicitud de información adicional, entre otros.

3.6.2.2. Evolución de clientes captados por proveedor.

Tabla 3.6.2.2 *Evolución de clientes captados por proveedor*

MESES	#	CLIENTES CAPTADOS	# PROVEEDORES
enero	5,8	52	9
febrero	5,8	58	10
marzo	7,2	65	9

ELABORADO POR: *Karla Macías y Lilibeth Villalva*
FUENTE: BESTLIFE S.A.

En el presente cuadro se muestra el indicador promedio de clientes captados por proveedor, de acuerdo a los objetivos planteados por BESTLIFE, se puede determinar que va incrementando considerablemente el índice de clientes captados por mes, siendo de gran utilidad en la administración para conocer de forma práctica cómo va aumentando el desarrollo de la empresa.

3.6.2.3. Evolución volumen de pólizas anuladas.

Tabla 3.6.2.3 *Evolución volumen de pólizas anuladas*

MESES	%	PÒLIZAS ANULADAS	# PÒLIZAS EMITIDAS
Enero	75,0	9	12
Febrero	40,0	6	15
marzo	14,8	4	27

ELABORADO POR: *Karla Macías y Lilibeth Villalva*
FUENTE: BESTLIFE S.A.

Para la medición de este indicador BESTLIFE S.A. debe poner énfasis en la cantidad de pólizas que son anuladas con posterior emisión a otra póliza, ya que tal motivo no entraría dentro de este caso.

Como se puede observar en el tablero, los porcentajes van disminuyendo en relación a meses anteriores, lo que significa que la empresa va mejorando la calidad del servicio sin causar disconformidad al cliente, causa por la que podría ser motivo de anulación.

3.7. Diagrama de Causa y Efecto

Para obtener un grado satisfactorio en cuanto a la verificación, evaluación y detección del problema, el análisis que se muestra a continuación se realizó en base a información que se obtuvo por medio de encuestas con los principales entes.

3.7.1 Análisis del Problema N° 1 por medio del Diagrama de Causa y Efectos

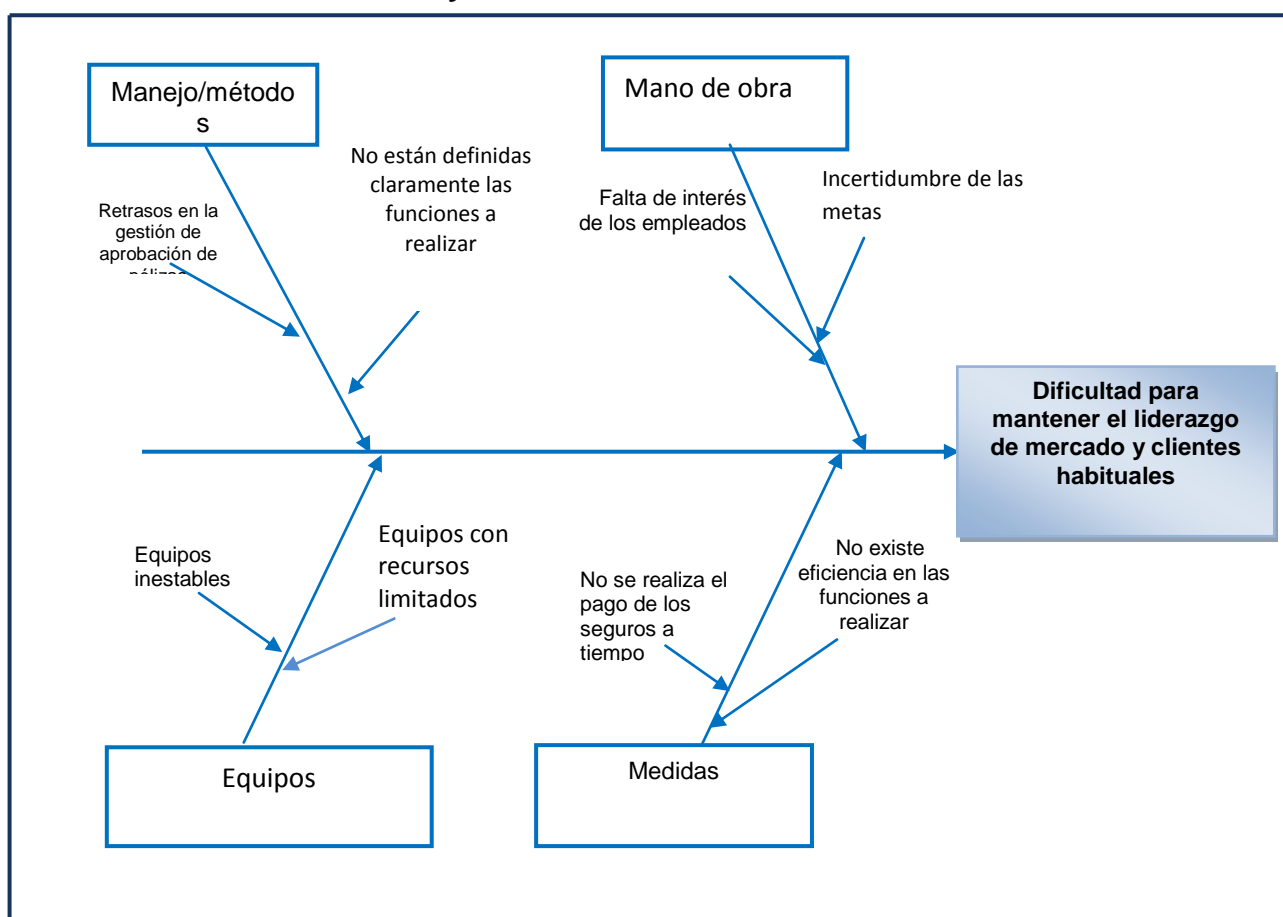


Ilustración 3.7.1. Diagrama de Causa – Efecto problema N°1

ELABORADO POR: Karla Macías y Lilibeth Villalva

3.7.2 Análisis del Problema N° 2 por medio del Diagrama de Causa y Efecto

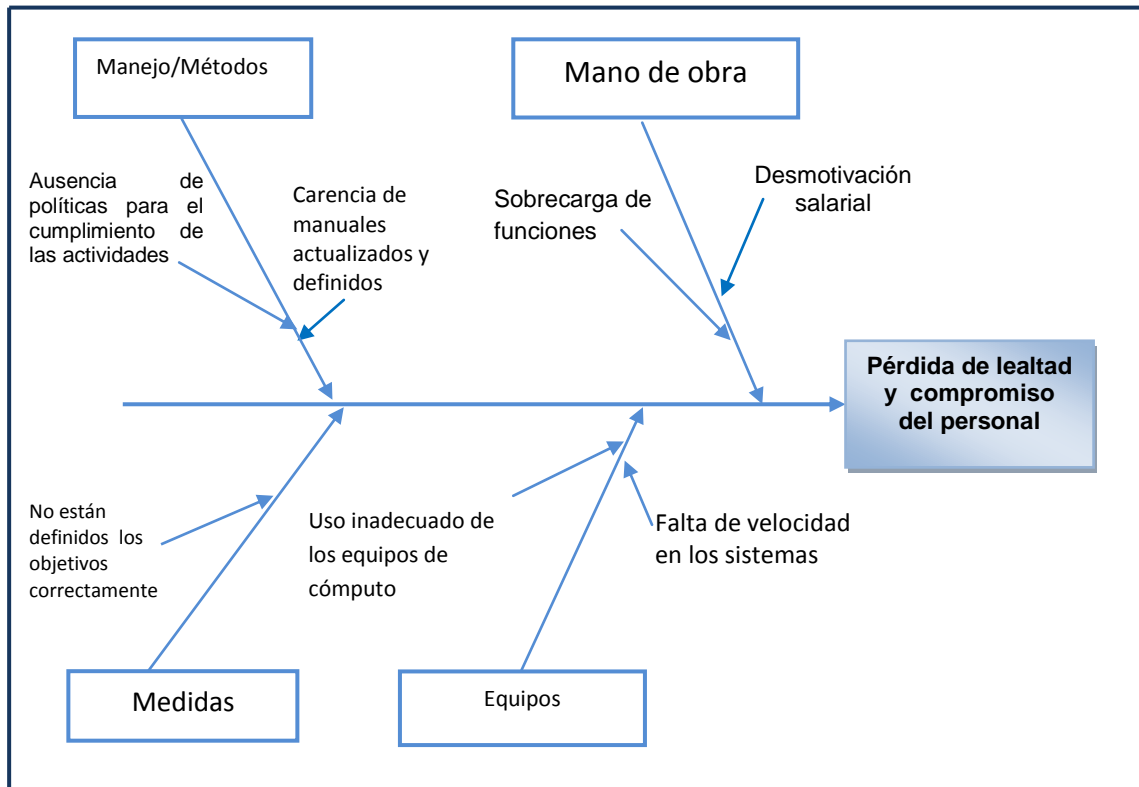


Ilustración 3.7.2. Diagrama de Causa – Efecto problema N°2

ELABORADO POR: Karla Macías y Lilibeth Villalva

3.8 Propuesta de un Plan de Mejoramiento de los procesos Críticos en base a la Metodología PHVA

De acuerdo a las falencias detectadas en los procesos que han sido analizados anteriormente, se plantea el mejoramiento de los procesos como el objetivo principal, permitiendo obtener soluciones a los problemas detectados, optimizar los recursos, generar actividades que agreguen valor usando herramientas que permita describir y documentar los proceso de la empresa para obtener una mejor visión de lo que se hace y diferenciar la situación actual y mejorada con los beneficios esperados en costo y tiempo.

A continuación en la **Tabla 3.8.a** Se presenta los procesos identificados como críticos junto al porcentaje de eficiencia de la mejora realizada en relación al tiempo que se tarda el personal en ejecutar los procesos actuales.

Tabla 3.8.a Resultado de análisis de Procesos críticos

PROCESO	Situación actual	% DE MEJORA
Administración de contrato de pólizas	30,77%	62,70%
Facturación y recaudación	41.94%	58.82%
Pago de comisiones	47.10%	53.72%
Emisión y renovación de contratos	44.70%	63.19%

ELABORADO POR: Karla Macías y Lilibeth Villalva
FUENTE: BESTLIFE S.A.

Se puede decir que como resultado de análisis, para cada proceso se ha obtenido un porcentaje de mejora razonable en relación a la situación actual, considerando la optimización de tiempo y recursos que a corto plazo mostrara la disminución del costo lo que es importante para la empresa.

A continuación se muestra la **Tabla 3.8.b** que contiene una breve descripción de las principales causas detectadas y la propuesta de mejora de las mismas, según la Metodología PHVA (5W, 1H).

Tabla 3.8.b *Causas a solucionar*

CAUSA	DESCRIPCIÓN
Retrasos en realizar la gestión de aprobación de pólizas.	Para realizar el proceso de aprobación, BESTLIFE utiliza únicamente un sistema informático el cual tiene acceso a dos personas en realizar tal actividad, además de que el personal depende de dicho sistema, se realiza un seguimiento de 60 días plazo para aquellas personas que no entregan la documentación completa.
Carencia de Manuales actualizados y definidos	La carencia de manuales de procesos y procedimientos, influye considerablemente en el cumplimiento de las actividades, debido a la desorientación del personal e incertidumbre.
Ausencia de políticas para el cumplimiento de las actividades	BESTLIFE no cuenta con políticas definidas por lo cual constituye negligencias en el cumplimiento de los objetivos y falta de control en las actividades, desperdicios en tiempo y recursos

ELABORADO POR: *Karla Macías y Lilibeth Villalva*

FUENTE: BESTLIFE S.A.

Tabla 3.8.c Causa N°1 Retrasos en realizar la gestión de aprobación de pólizas.

¿QUÉ?			¿QUIÉN?	¿DÓNDE?	¿CUÁNDO?												¿CÓMO?	¿CON QUÉ?
#CAUSA	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	ÁREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS
					S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S		
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Retrasos en realizar la gestión de aprobación de pólizas.	Proponer crear departamentos médicos con el fin de ofrecer servicio directo y no depender de agencias	Gerente comercial	Gerencia													reunión	\$
		establecer como política un tiempo determinado para procesar solicitudes de contrato	Gerente financiero	Gerencia													Manual de políticas	\$
		atención en el seguimiento de cumplimiento de los procesos	Gerente administrativo	Gerencia													reportes	\$
		Otorgar acceso al sistema que le permita al dpto. medico ingresar directamente el expediente o evaluación médica	Gerente general(Boston)	Gerencia													sistema	\$
		Comunicar al cliente previo la gestión de proceso de contrato	Gerente administrativo	Gerencia													Telf. Y correos	\$
		aprobar póliza	Persona designada	Dpto. contrato de pólizas													Documento	\$

ELABORADO POR: Karla Macías y Lilibeth Villalva

FUENTE: BESTLIFE S.A

Tabla 3.8.d Causa N°2 Carencia de manuales actualizados y definidos

¿QUÉ?		¿QUIÉN?	¿DÓNDE?	¿CUÁNDO?												¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	
#CAUSA	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	ÁREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS
					S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4		
2	Carencia de Manuales actualizados y definidos	Buscar asesoría por medio de un especialista	Gerente administrativo	Gerencia administrativa													Por publicaciones y medios de comunicación	\$
		Establecer un proceso de selección y contratación	Gerente general y administrativo	Dirección													Entrevistas y pruebas	\$
		Levantar información	Empresa contratada	Todas													Entrevistas	\$
		Diseñar manuales	Empresa contratada	Todas													documentar	\$
		Informar resultados	Empresa contratada	Todas													reuniones	\$
		Documentar manuales	Empresa contratada	Todas													documentos	\$
		Comunicar y exigir leer manuales al personal de la empresa	Gerente administrativo	Gerencia Administrativa													reuniones	\$

ELABORADO POR: Karla Macías y Lilibeth Villalva

FUENTE: BESTLIFE S.A.

Tabla 3.8.e Causa N°3 Ausencia de políticas para el cumplimiento de las actividades

¿QUÉ?		¿QUIÉN?	¿DÓNDE?	¿CUÁNDO?												¿CÓMO?	¿CON QUÉ?		
#CAUSA	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	ÁREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS	
					S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4			
3	Ausencia de políticas para el cumplimiento de las actividades	Implementar manuales de políticas	Gerente general	Gerencia													Documentos	\$	
		Dar a conocer los manuales al personal de la empresa	Gerente general y Administrativo	Gerencia														Reunión	\$
		Supervisar que las políticas se cumplan	Gerente Administrativo	Gerencia														Reunión	\$
		Implementar aplicación de pruebas para evaluar eficiencia y cumplimiento	Gerente Administrativo y RRHH	Todas las áreas														Exámenes y encuestas	\$
		Establecer metas y que estén en conocimiento de los empleados	Gerente Administrativo	Gerencia														Reunión	\$
		Fijar objetivos que estén al alcance y cumplimiento de la empresa	Gerente Administrativo	Gerencia														Reunión	\$

ELABORADO POR: Karla Macías y Lilibeth Villalva

FUENTE: BESTLIFE S.A.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- BESTLIFE S.A a pesar de tener una sede en Boston cuyas operaciones se realizan de forma adecuada, aquí en el Ecuador le hace falta realizar sus gestiones de una manera eficiente ya que la falta de direccionamiento estratégico no le permitirá a la empresa alcanzar sus metas.
- Mediante una implementación de políticas y objetivos adecuados, se podrá tener una mayor efectividad en el control de las actividades de la organización.
- Se pudo identificar las áreas críticas o potenciales de los procesos que tiene BESTLIFE S.A. las cuales implementamos las mejoras adecuadas.
- El análisis del diagrama de Ishikawa mostró cuales son las causas principales por las que surgen problemas en la empresa, donde se pudo observar la falta de planificación de actividades, retrasos en realizar la gestión de aprobación de pólizas, ausencia de políticas para el cumplimiento de las actividades, carencia de Manuales actualizados y definidos.

- La elaboración de la matriz de priorización, nos ayuda a determinar los procesos críticos de la empresa, los cuales serán analizados para realizar las mejoras adecuadas.
- El análisis del valor agregado de cada uno de los procesos hizo referencia a varias actividades que conlleva retrasos en la ejecución de los procesos de la institución por lo que fue necesario reducir o eliminar aquellas que no generan valor, ahorrando entre 5 a 6 horas promedio a cada uno de los procesos.
- Culminado el análisis del valor agregado, se puede decir que para cada proceso se obtuvo un porcentaje de mejora razonable en relación a la situación actual, reduciendo tiempo y recursos.
- Al realizar el análisis correspondiente a los procesos de BESTLIFE S.A., pudimos cumplir con nuestra hipótesis, ya que logro mejorar sus procesos internos, los cuales conllevara a BESTLIFE S.A. a prestar un servicio de calidad a los usuarios, además de lograr una posición importante en la ciudad de Guayaquil

4.2 Recomendaciones

- Considerar la necesidad de capacitar a los empleados periódicamente y darle a conocer cuáles son las metas que se espera alcanzar en la empresa.
- A medida que la organización crezca, deben considerar la necesidad de contratar personal en las diferentes áreas las cuales manejen más de 10 actividades y planificar capacitaciones conforme al ingreso de nuevos empleados.
- Para mejor funcionamiento de la empresa se debe difundir adecuadamente políticas de control así como manuales de procedimiento para que el personal tenga conocimiento de sus obligaciones y responsabilidades.
- Se recomienda la actualización periódica de los manuales acorde aumente los procesos o cambios dentro de la estructura organizacional.
- Aplicar el plan de implementación de acuerdo a la metodología PDCA, en donde se indica propuestas de mejoras para las causas detectadas.
- Implementar los indicadores que se plantearon con el respectivo análisis en el presente proyecto y de ser necesario diseñar adicionales si lo requiere la administración.

- Tomar en cuenta las actividades que no generan valor, con el fin de eliminarlas para evitar retrasos y dar un buen servicio a los clientes.
- Se recomienda utilizar la información que hemos planteado para ayudar a la empresa alcanzar sus objetivos y mejorar su eficiencia.

Referencias Bibliográficas

1. (6). Beltrán, Gustavo. *Consultoría Estratégica y Coaching de Negocios*
2. (7). *Libro del CORÁN*
3. (8). Jairo Amaya Amaya- *Gerencia, Planeación & Estrategia. Disponible en:*
<http://books.google.com.ec/books?id=8Flzg6f8dOsC&pg=PA50&dq=direccionamiento+estrategico&hl=es&sa=X&ei=nxhuUYHHHYXm8QTXh4HYAQ&ved=0CC0Q6wEwAA>
4. (12). Rodríguez Valencia, Joaquín. *Administración Moderna de Personal- Disponible en:*
http://books.google.com.ec/books?id=EyxboZAxqSQC&dq=Administraci%C3%B3n+Moderna+de+Personal&hl=es&source=gbs_navlinks_s 30/06/2007
5. (17). Cervera, Josep. *La transición a las nueva ISO 9000:2000 y su implantación - Ediciones Díaz de Santos, 02/07/2002*
6. (20). Barreiro Noa, Alfredo. *La Información Contable para las Estrategias Empresariales: Un Instrumento para la Innovación, Disponible:* <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/851/Ventajas%20del%20an%C3%A1lisis%20de%20la%20Cadena%20de%20Valor.htm>
7. (2). Carrión Maroto, Juan, *Estrategia de la visión a la acción. Disponible en:*
http://books.google.com.ec/books?id=8_PwloGOa6QC&pg=PA130&dq=cadena+de+valor&hl=es&sa=X&ei=tMFZUe_YJbLG0gGhiYCQAg&ved=0CDkQ6wEwAg#v=onepage&q=cadena%20de%20valor&f=false. 29/06/2007
8. (22). *Sistema de Gestión de Gestión de Calidad con el enfoque basado en procesos, Norma ISO 9001-2000*
9. (26). Verdoy Pablo Juan, Mahques Jorge Mateu, Sagasta Pellicer Santiago, Sirvent Prades Raúl. *Manual de Control Estadístico de Calidad. Disponible en:*
<http://books.google.com.ec/books?id=kWGWTiZXLkUC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>. 30/06/2006
10. (29). Ugalde Viquez, Jesus. *Programación de Operaciones. Disponible en:*
<http://books.google.com.ec/books?id=0FwCP3WMUM4C&pg=PA112&dq=diagrama+de+flujo&hl=es&sa=X&ei=-YNbUa68loK28wT-4oDYDw&ved=0CEIQ6wEwBA#v=onepage&q=diagrama%20de%20flujo&f=false>
11. (31). Acuña Acuña, Jorge. *Mejoramiento de la Calidad un Enfoque a los Servicios. Disponible en:*
<http://books.google.com.ec/books?id=RCMDQ2fjy6MC&printsec=frontcover&dq=Mejoramiento+de+la+calidad+un+enfoque+a+los+servicios+%E2%80%93+Jorge+acu%C3%B1a+acu%C3%B1a&hl=es&sa=X&ei=VGJeUZ7sEsqt0AGAv4HoDg&ved=0CDAQ6wEwAA>

ANEXOS

ANEXO N° 1.

MANUAL DE PROCESOS

“BESTLIFE”

2013

MANUAL DE PROCESOS	Página 2de...
TABLA DE CONTENIDO	CÒDIGO

SECCIÓN I – GENERALIDADES

- 1.1 Introducción
- 1.2 Estructura Organizacional
- 1.3 Misión
- 1.4 Visión
- 1.5 Simbología Utilizada
- 1.6 Objetivo del Manual
- 1.7 Metodología

SECCIÓN II – MAPA DE PROCESOS

SECCIÓN III – PROCESOS CLAVES Y DE APOYOS

PROCESOS CLAVES

- 3.1 Contrato de Pólizas
 - 3.1.1 Administración de contrato de póliza
 - 3.1.2 Condiciones Especiales de Contrato
- 3.2 Reclamos
 - 3.2.1 Administración de Reclamos
 - 3.2.2 Pago de Reembolsos

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 3de...
TABLA DE CONTENIDO	CÒDIGO

3.3 Facturación y Recaudación

3.3.1 Facturación y Recaudación

3.3.2 Pago de Comisiones

3.4 Emisión y Renovación de contratos

3.4.1 Emisión y Renovación de Contratos

3.4.2 Anulación de Contratos

PROCESOS DE APOYO

3.5 Gestión de Recursos Humanos

3.5.1 Reclutamiento de Personal

3.5.2 Capacitación de Personal

3.6 Sistemas

3.6.1 Soporte Técnico

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 4 de...
1 GENERALIDADES	CÓDIGO

1.1 INTRODUCCIÓN

Los procesos de gestión deben ser plasmados en manuales prácticos los cuales sirvan como un mecanismo de consulta permanente para todos los empleados de la organización BESTLIFE S.A permitiéndole un fácil entendimiento de todos los procesos que tienen la empresa.

En este Manual de Procesos se definen la gestión que agrupa las principales tareas y actividades que se encuentran dentro de la empresa BESTLIFE S.A. En este manual se describen las actividades con cada una de las herramientas necesarias para la construcción por fases de dicho Manual, conllevando cada uno de los procesos específicos.

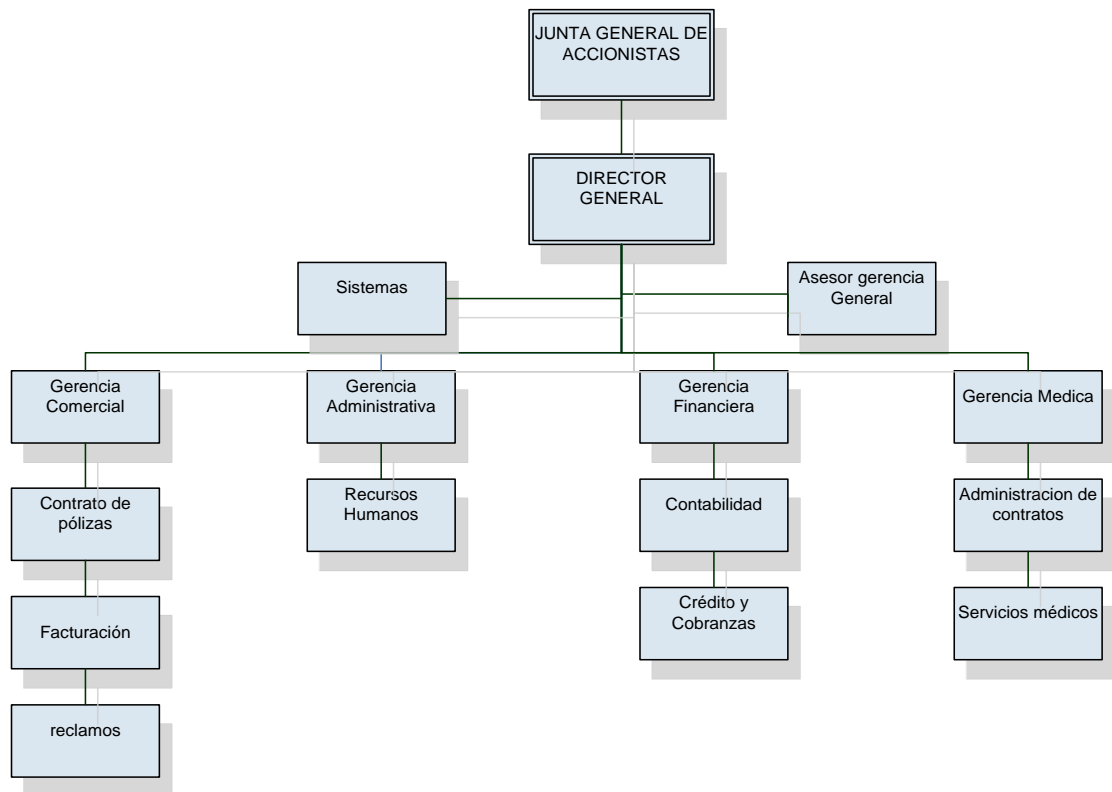
La función de este manual es ayudar a los empleados de BESTLIFE S.A. y a personas externas a la misma, a entender cada proceso y sus tareas que han sido establecidas de una manera más sencilla.

EL manual es de gran importancia para la empresa, ya que se debe documentar y ser actualizada de manera que se crea conveniente

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 5 de...
1 GENERALIDADES	CÓDIGO

1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 6 de...
1 GENERALIDADES	CÓDIGO

1.3 MISIÓN

La misión de la empresa consiste en asegurar a los clientes brindando un beneficio que ayude a gestionar los riesgos y costos de forma práctica y con plena colaboración de expertos médicos para que perciban un diagnóstico correcto y tratamiento adecuado logrando satisfacción de sus expectativas y otorgar rentabilidad a la empresa.

1.4 VISIÓN



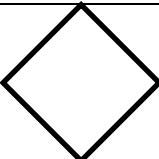

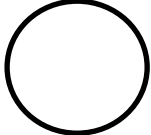
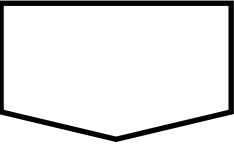
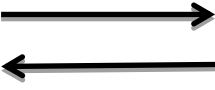
Ser una empresa líder en servicios de medicina prepagada a través del compromiso e innovación en los mercados que opera.

1.5 SIMBOLOGÍA UTILIZADA

A continuación mostraremos la simbología utilizada en el levantamiento de los procesos.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 7 de...
1 GENERALIDADES	CÓDIGO

	INICIO/TERMINO: señala donde inicia o termina un proceso
	Operación: representa la ejecución de una o más tareas de un proceso.
	Decisión: indica las opciones que se puedan seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos.
	Documento: representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.
	Conector: se utiliza para establecer en una misma página la continuidad del diagrama y/o para conectar actividades distantes utilizando los números 1, 2, 3, etc.
	Conector de página: cuando el diagrama de flujo cambia a otra página se usa este símbolo que da continuidad al mismo, utilizando las letras A, B, C, etc.
	Sentido del flujo: significa el sentido y la secuencia de las etapas del proceso.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 8 de...
1 GENERALIDADES	CÓDIGO

1.6 OBJETIVO DEL MANUAL

El objetivo del manual es servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución BESTLIFE S.A así como brindar servicios más eficientes.

Este manual es de gran ayuda porque contiene información fácil de entender para que los empleados puedan satisfacer las necesidades que se derivan de la realización de las actividades claves.

El Manual de Procesos está dirigido a los empleados, directivos y personas externas a la empresa BESTLIFE S.A y se establece como un elemento de apoyo que es para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

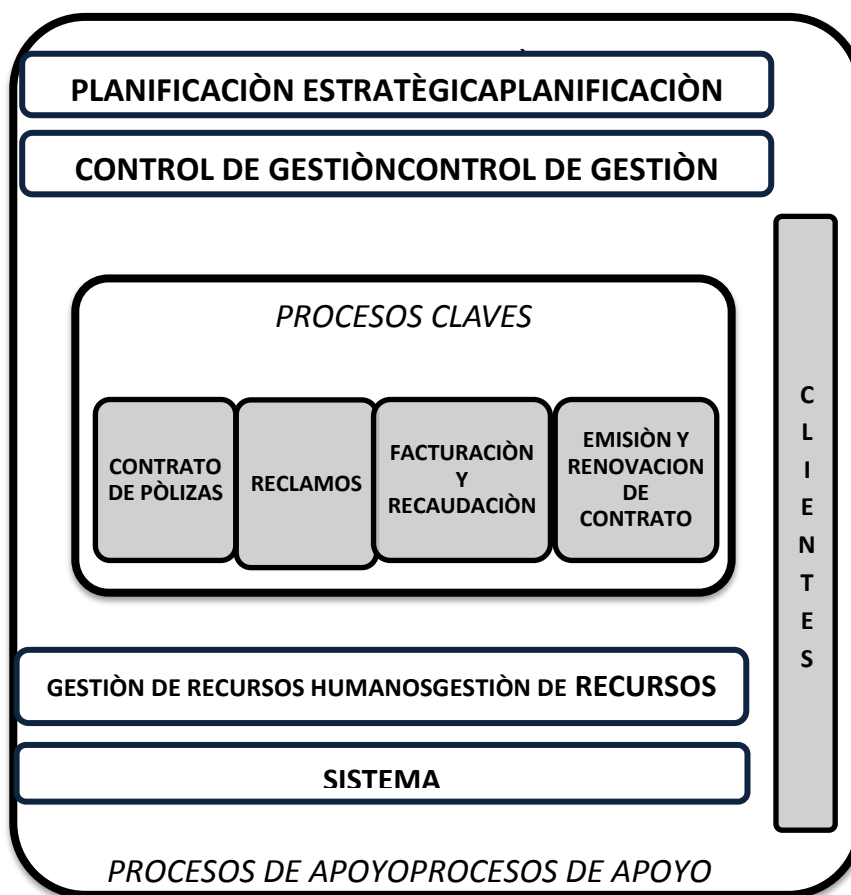
Este documento describe los procesos que se encuentran en BESTLIFE S.A. de manera ordenada, mostrando los procesos en diagramas de flujo los cuales son de gran ayuda para el personal para una mejor comprensión de los mismos.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 9 de...
1 GENERALIDADES	CÓDIGO

1.8 METODOLOGÍA

La metodología que se empleó surgió a raíz de conferencias realizadas con los empleados de BESTLIFE S.A. con el objetivo de dar a conocer las técnicas que se utilizan en los procesos y actividades que se ejecutan en ella.



Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 10 de...
3. PROCESOS CLAVES Y DE APOYO	CÓDIGO

PROCESOS CLAVES Y APOYO:

Se los denomina así ya que describen las actividades más importantes de la BESTLIFE S.A, estos son la razón de ser de la empresa ya que estos transforman los recursos en el producto y/o servicio además que en este proceso se tiene al cliente tanto al inicio como al final del ciclo.

Los procesos de apoyo son aquellos que establece la alta gerencia para brindar soporte a las actividades claves de BESTLIFE S.A.

PROCESOS CLAVES

NOMBRE DEL PROCESO	NOMENCLATURA
CONTRATO DE PÓLIZAS	A
FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN	B
RECLAMOS	C
EMISION Y RENOVACIÓN	D

PROCESO	NOMENCLATURA
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	E
TECNOLOGIA	F

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 11 de...
3.1. PROCESO CONTRATO DE PÓLIZAS	CÓDIGO

SUBPROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATO DE PÓLIZA

DESCRIPCIÓN

En este proceso se encuentran todas las pólizas que se emiten de acuerdo a los requerimientos del cliente, en el interviene el agente solicitante que en este caso es el cliente el cual desea contratar la póliza, el departamento de jefatura de póliza, el departamento médico y los procesadores de póliza.

ENTRADAS DEL PROCESO

Necesidad del cliente: surge al momento de querer estar resguardado en caso de alguna enfermedad o accidente.

SALIDAS

Solicitud de servicio: Emisión de póliza contratada.

RECURSOS DEL PROCESO

Infraestructura: BESTLIFE S.A no cuenta con instalaciones propias, sin embargo el sitio que ha sido escogido ofrece comodidad, en un ambiente familiar, seguro y con facilidades exclusivas.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 12 de...
3.1. PROCESO DE CONTRATO DE PÓLIZAS	CÓDIGO

Hardware y software: BESTLIFE S.A en sus procesos cuenta con aproximadamente 8 computadoras, 3 copiadoras, 2 fax, 6 teléfonos y programas de computación.

Talento humano: Personal del Departamento médico, personal de jefatura del departamento de póliza y los procesadores de póliza.

CONTROLES DEL PROCESO

Políticas de la Empresa: Disposiciones y acuerdos internos establecidos para el proceso de contratación de póliza

.Políticas del Proveedor: Disposiciones y acuerdos internos de la Empresa Proveedora que rige sus negociaciones con BESTLIFE S.A

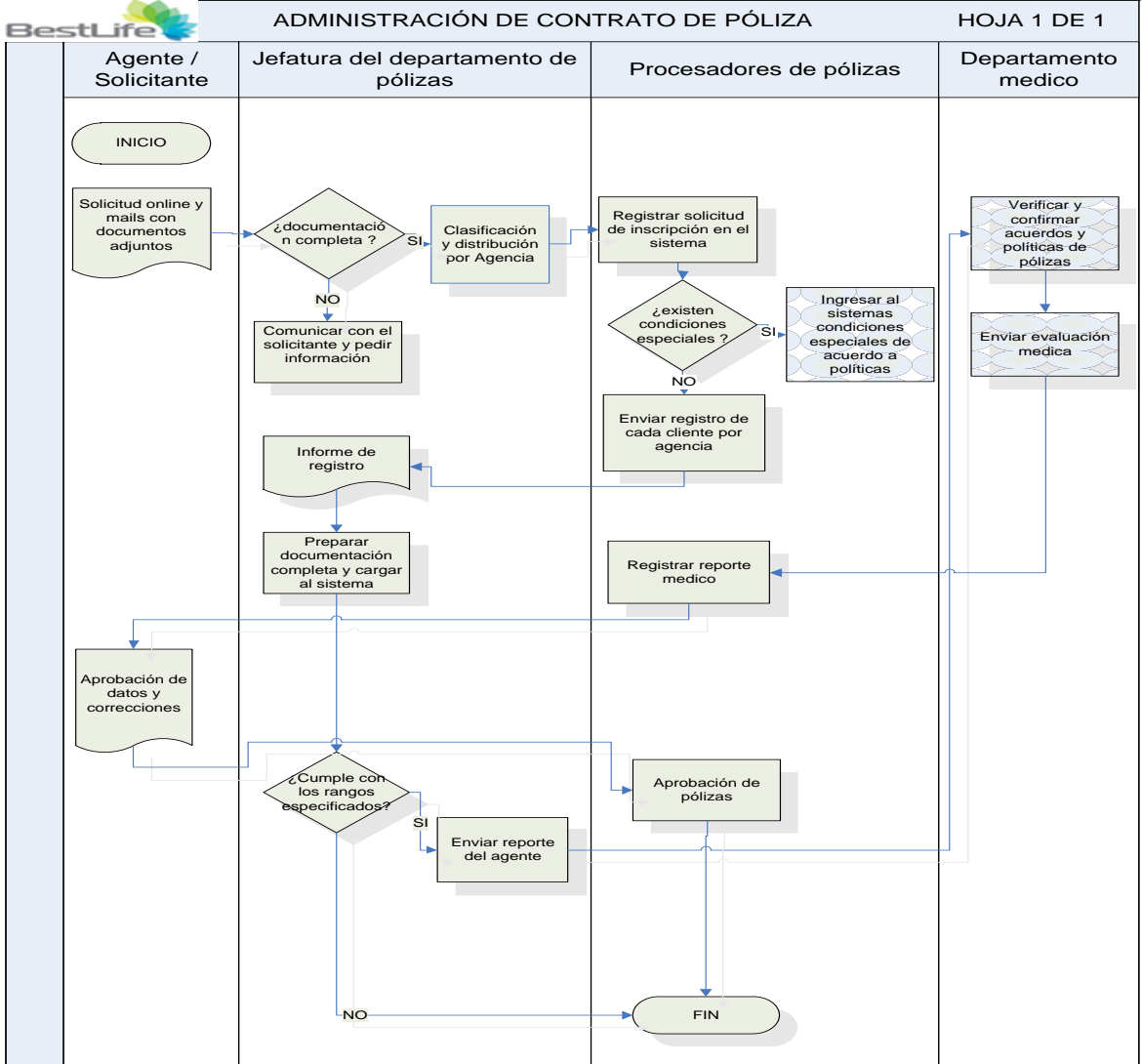
Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 13 de...
3.1. PROCESO DE CONTRATO DE PÓLIZAS	CÓDIGO

PROCESO: Contrato de Póliza
CÓDIGO:A
SUBPROCESO: Administración de Contrato de Póliza
CÓDIGO:A.1
RESPONSABLE: Jefe del Departamento de Póliza

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

RESPONSABLE: Jefe de Dpto. de Pólizas
 MISIÓN: Efectuar el respectivo contrato garantizando el cumplimiento del mismo y al menor tiempo posible




Tipo de indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	U/medida	Frecuencia
W1	Eficiencia	Nivel de pólizas emitidas	Mide el nivel de pólizas emitidas en relación al total de pólizas procesadas	Pólizas emitidas/pólizas procesadas	%	Mensual
W2	Calidad	Errores en emisión de contrato	Mide el nivel de contratos mal elaborados	Número de errores/número de pólizas emitidas	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 15 de...
3.1. PROCESO DE CONTRATO DE PÓLIZAS	CÓDIGO

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROCESO: Contrato de Póliza CÓDIGO: A SUBPROCESO: Administración de Contrato de póliza CÓDIGO: A.1
EDICIÓN N° 1	Elaborado Por:

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Clasificación y Distribución por Agencia	Jefatura del Dpto. de Póliza	Revisar todos los documentos adjuntos, clasificarlos y distribuirlos de acuerdo a la agencia a las cuales correspondan.	Adquirir todos las solicitudes para contratar la póliza	Jefatura del Dpto. de Póliza
2	Comunicar con el solicitante y pedir información	Jefatura del Dpto. de Póliza	Se comunica con el cliente para que confirme sus datos y nos facilite los documentos necesarios	Llamada telefónica o envío de e-mail	Jefatura del Dpto. de Póliza
3	Registrar solicitud de inscripción en el sistema	Procesadores de Póliza	Las solicitudes adquiridas se ingresan al sistema de la empresa BESTLIFE S.A	Digitar e ingresar las solicitudes en la sistema	Jefe de Póliza
4	Ingresar al sistema condiciones especiales de acuerdo a políticas	Procesadores de Póliza	Ingreso al sistema de las condiciones especiales adquiridas por el cliente de acuerdo a las políticas	Ingresar datos al sistemas	Jefatura del Dpto. de Póliza
5	Enviar registro de cada cliente por agencia	Procesadores de Póliza	Distribuir los registros emitidos a las diferentes agencias a las que pertenezcan los clientes	Documentos enviados a las agencias	Jefatura del Dpto. de Póliza
6	Preparar documentación completa y cargar al sistema	Jefatura del Dpto. de Póliza	Preparar los documentos con los datos completos del cliente y cargarlos en el sistema de la empresa	Proceso manual y electrónico	Jefatura del Dpto. de Póliza
7	Enviar reporte del agente	Jefatura del Dpto. de Póliza	Se envía a los agentes de los reportes con todos los rangos especificados de las condiciones especiales	Envío de reportes a agentes	Jefatura del Dpto. de Póliza
8	Verificar y confirmar acuerdos y políticas de pólizas	Dpto. médico	Inspeccionar si dichos acuerdos satisfacen las políticas de la empresa y las establecidos en la póliza	Inspección Manual	Médicos
9	Enviar evaluación médica	Jefatura del Dpto. de Póliza	Preparar el envío de los resultados de la evaluación	Movimiento de información	Jefatura del Dpto. de Póliza
10	Registrar reporte médico	Procesadores de Póliza	Se registra los reportes que dan los médicos	Registro de los reportes de los médicos de las agencias	Jefatura del Dpto. de Póliza
11	Aprobación de pólizas	Procesadores de Póliza	Después del estudio efectuado se emitirán las aprobaciones de la póliza	Aceptación de la póliza	Jefatura del Dpto. de Póliza

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

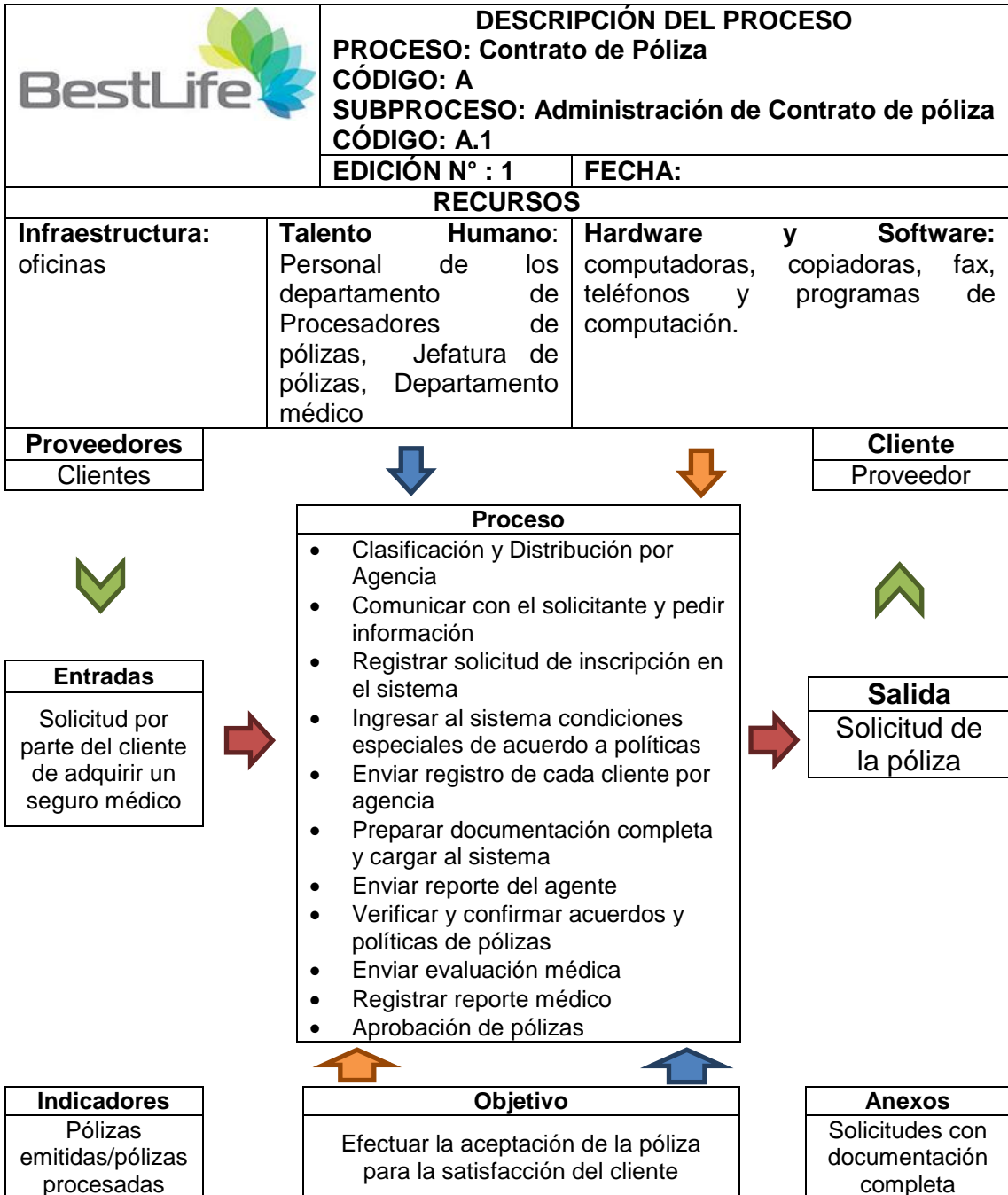
MANUAL DE PROCESOS	Página 16 de...
3.1. PROCESO DE CONTRATO DE PÓLIZAS	CÓDIGO

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
		PROCESO: Contrato de Póliza CÓDIGO: A SUBPROCESO: Administración de Contrato de póliza CÓDIGO: A.1				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cliente	Solicitud de una póliza de seguro de medicina prepagada	Presentación y revisión de datos completos del cliente, evaluación médica pertinente y aprobación de póliza	Póliza de Seguro		Proveedor

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 17 de...
3.1. PROCESO DE CONTRATO DE PÓLIZAS	CÓDIGO

SUBPROCESO DE CONDICIONES ESPECIALES DE CONTRATO

DESCRIPCIÓN

El proceso de condiciones especiales de contrato trata sobre el tipo de póliza que desea contratar el cliente ya que la empresa tiene algunos servicios.

ENTRADAS DEL PROCESO

Necesidad del cliente: Surge al momento de querer estar resguardado en caso de alguna enfermedad o accidente, y elige un tipo determinado de póliza.

SALIDAS DEL PROCESO

Solicitud de servicio: Documento que recoge la información del tipo de póliza que se requiere.

RECURSOS DEL PROCESO

Infraestructura: BESTLIFE S.A no cuenta con instalaciones propias, sin embargo el sitio que ha sido escogido ofrece comodidad, en un ambiente familiar, seguro y con facilidades exclusivas.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 17 de...
3.1. PROCESO DE CONTRATO DE PÓLIZAS	CÓDIGO

Hardware y software: BESTLIFE S.A en sus procesos cuenta con aproximadamente 8 computadoras, 3 copiadoras, 2 fax, 6 teléfonos y programas de computación.

Talento humano: Personal del Departamento médico, personal de jefatura del departamento de póliza y los procesadores de póliza.

CONTROLES DEL PROCESO

Políticas de la Empresa: Disposiciones y acuerdos internos establecidos para el proceso de contratación de póliza

Políticas del Proveedor: Disposiciones y acuerdos internos de la Empresa Proveedora que rige sus negociaciones con BESTLIFE S.A

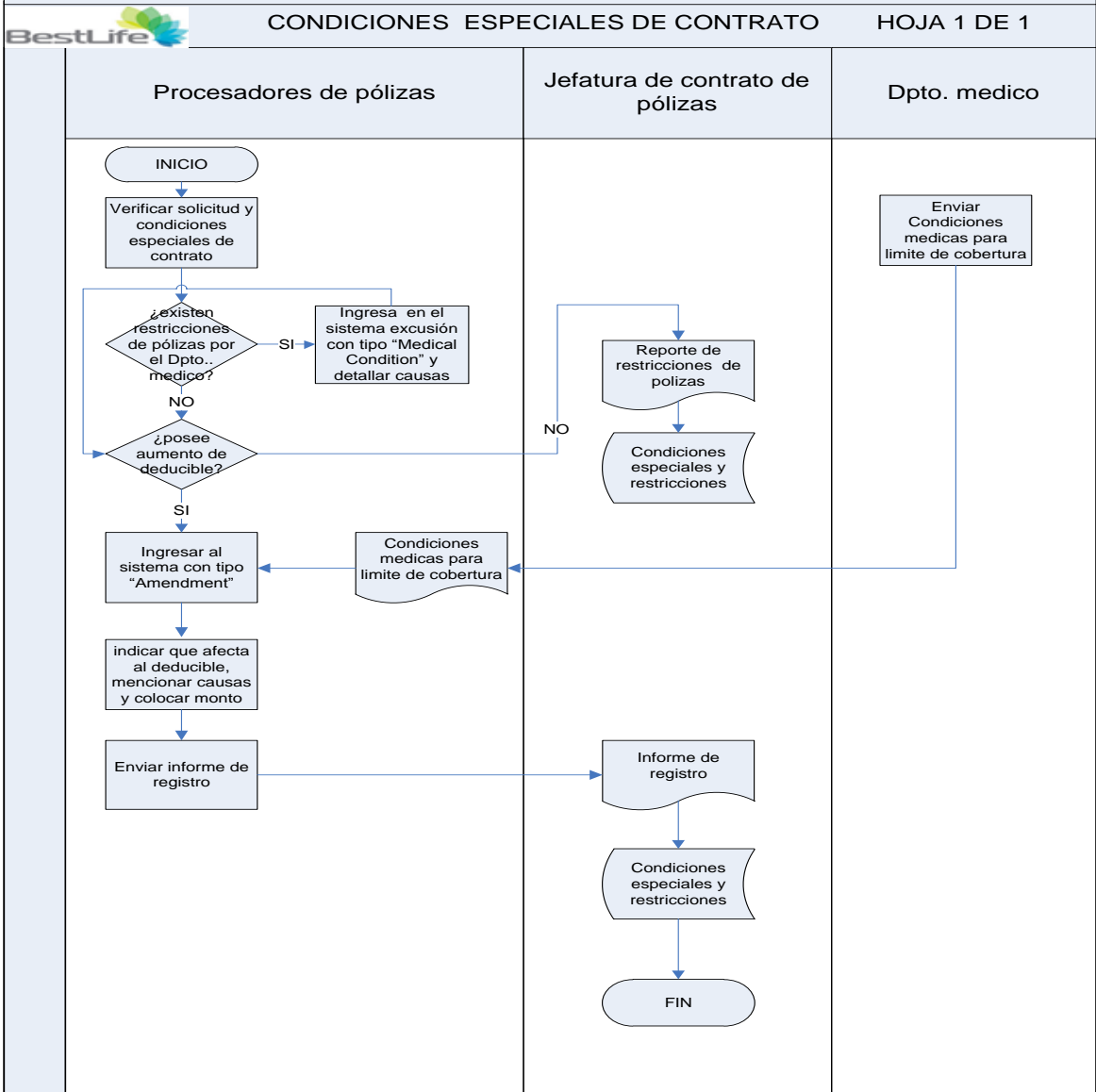
Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 19 de...
3.1. PROCESO DE CONTRATO DE PÓLIZAS	CÓDIGO

PROCESO: Contrato de Póliza
CÓDIGO: A
SUBPROCESO: Condiciones Especiales de Contrato
CÓDIGO: A.2
RESPONSABLE: Jefe de Emisiones y Renovaciones

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

RESPONSABLE: Jefe de Contrato de Pólizas
MISIÓN: Establecer las condiciones especiales de cada contrato




Tipo de indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	U/medida	Frecuencia
W9	Eficiencia	nivel de expedientes tramitados	Mide el nivel de expedientes tramitados en relación a los expedientes recibidos fuera del plazo	Número de expedientes fuera de plazo/número de expedientes tramitados	%	mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 20 de...
3.1. PROCESO DE CONTRATO DE PÓLIZAS	CÓDIGO


DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

		DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROCESO: Contrato de Póliza CÓDIGO: A SUBPROCESO: Condiciones especiales de contrato CÓDIGO: A.2			
		EDICIÓN N° 1	Elaborado Por:		
N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Verificar solicitud y condiciones especiales del contrato	Procesadores de pólizas	Se analiza la solicitud emitida y las condiciones especiales que se establecieron	Solicitud emitida	Procesadores de pólizas
2	Ingresa en el sistema exclusión con tipo "Medical Condition" y detallar causas	Procesadores de pólizas	Se ingresa en el sistema las exclusiones y se detalla el porqué de las mismas	Ingreso al sistema de exclusión	Procesadores de pólizas
3	Ingresar al sistema con tipo "Amendment"	Procesadores de pólizas	Se ingresa con tipo Amendment si tiene deducibles	Tipo de deducible	Procesadores de pólizas
4	Enviar Condiciones médicas para límite de cobertura	Depto. Médico	Se envían las condiciones médicas límites a las cuales puede llegar la cobertura	Condiciones medicas	Médicos
5	Indicar que afecta al deducible, mencionar causas y colocar monto	Procesadores de pólizas	Se menciona las causas que afectan tal deducible y se coloca el monto	Mencionar causas y monto del deducible	Procesadores de pólizas
6	Enviar informe de registro	Procesadores de pólizas	Se envía los informes de registros para su procesamiento	Envío del registro	Procesadores de pólizas

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 22 de...
3.1. PROCESO DE CONTRATO DE PÓLIZAS	CÓDIGO

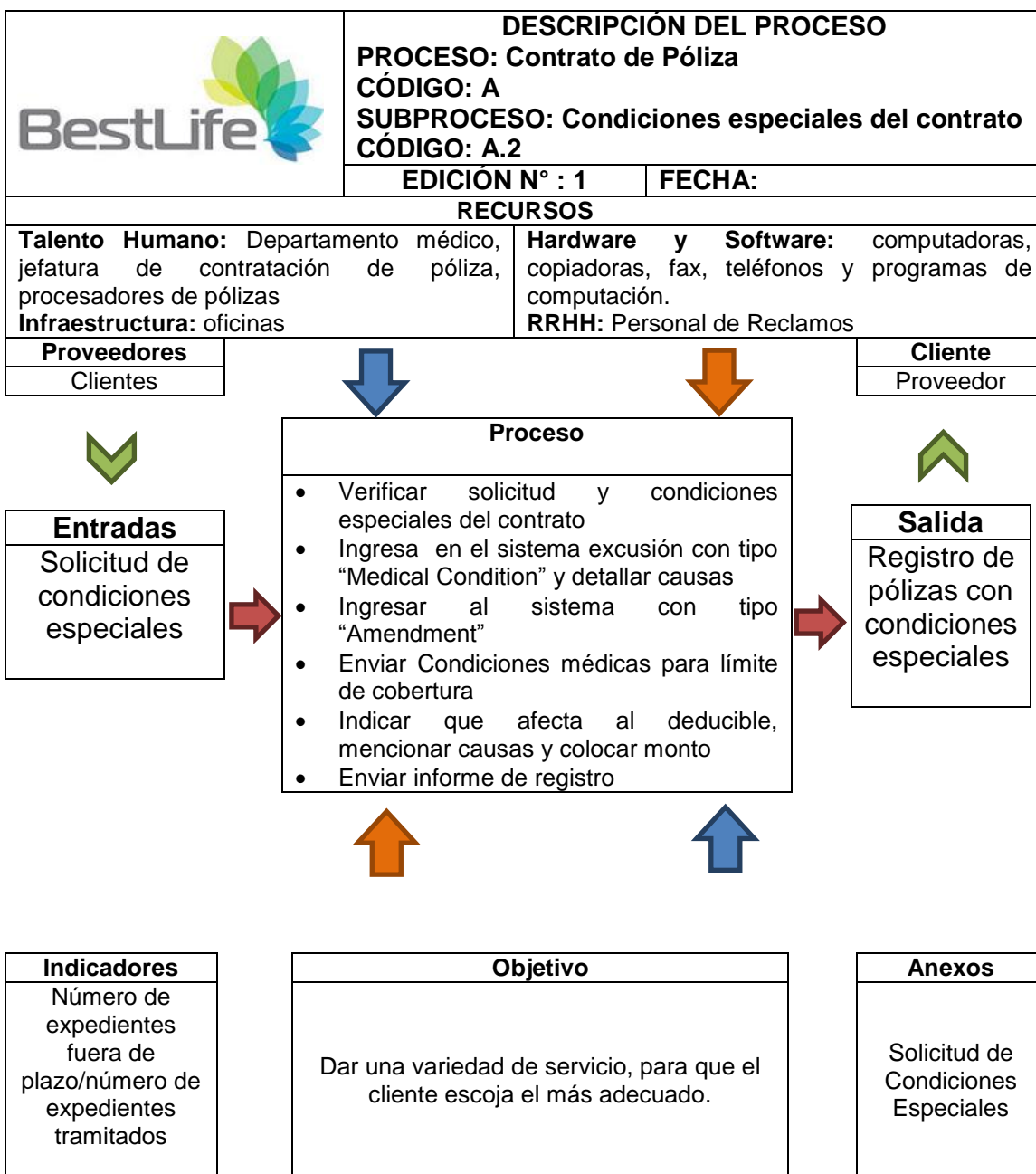
CARACTERIZACION DEL PROCESO

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
		PROCESO: Contrato de Póliza CÓDIGO: A SUBPROCESO: Condiciones Especiales del contrato CÓDIGO: A.2				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo		Se ingresa la solicitud del contrato de condiciones especiales, las exclusiones y las causas, si hay deducibles se ingresa con la palabra Amendment, se indica que afecta el deducible, se debe mencionar causas y colocar monto que corresponda, se envía las Condiciones médicas para límite de cobertura, y el informe del registro	Póliza de Seguro con condiciones especiales	Interno	Externo
	Cliente	Solicitud de condiciones especiales del contrato				Proveedor

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 23 de...
3.1. PROCESO DE CONTRATO DE PÓLIZA	CÓDIGO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 24 de...
3.2. RECLAMOS	CÓDIGO

SUBPROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECLAMOS

DESCRIPCIÓN

El proceso de administración de reclamos consiste en dar solución al usuario sobre las discrepancias emitidas al brindar el servicio.

ENTRADA DEL PROCESO

Reclamo: Solicitud emitida por el cliente sobre alguna disconformidad que tenga en el servicio.

SALIDAS DEL PROCESO

Resultado: Solución al problema emitido.

RECURSOS DEL PROCESO

Infraestructura: BESTLIFE S.A no cuenta con instalaciones propias, sin embargo el sitio que ha sido escogido ofrece comodidad, en un ambiente familiar, seguro y con facilidades exclusivas.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 24 de...
3.2. RECLAMOS	CÓDIGO

Hardware y software: BESTLIFE S.A en sus procesos cuenta con aproximadamente 35 computadoras, 3 copiadoras, 2 fax, 16 teléfonos y programas de computación.

Talento humano: Las agencias, Personal del Departamento de Reclamos, personal del departamento de cobranzas.

CONTROLES DEL PROCESO

Políticas de la Empresa: Disposiciones y acuerdos internos establecidos.

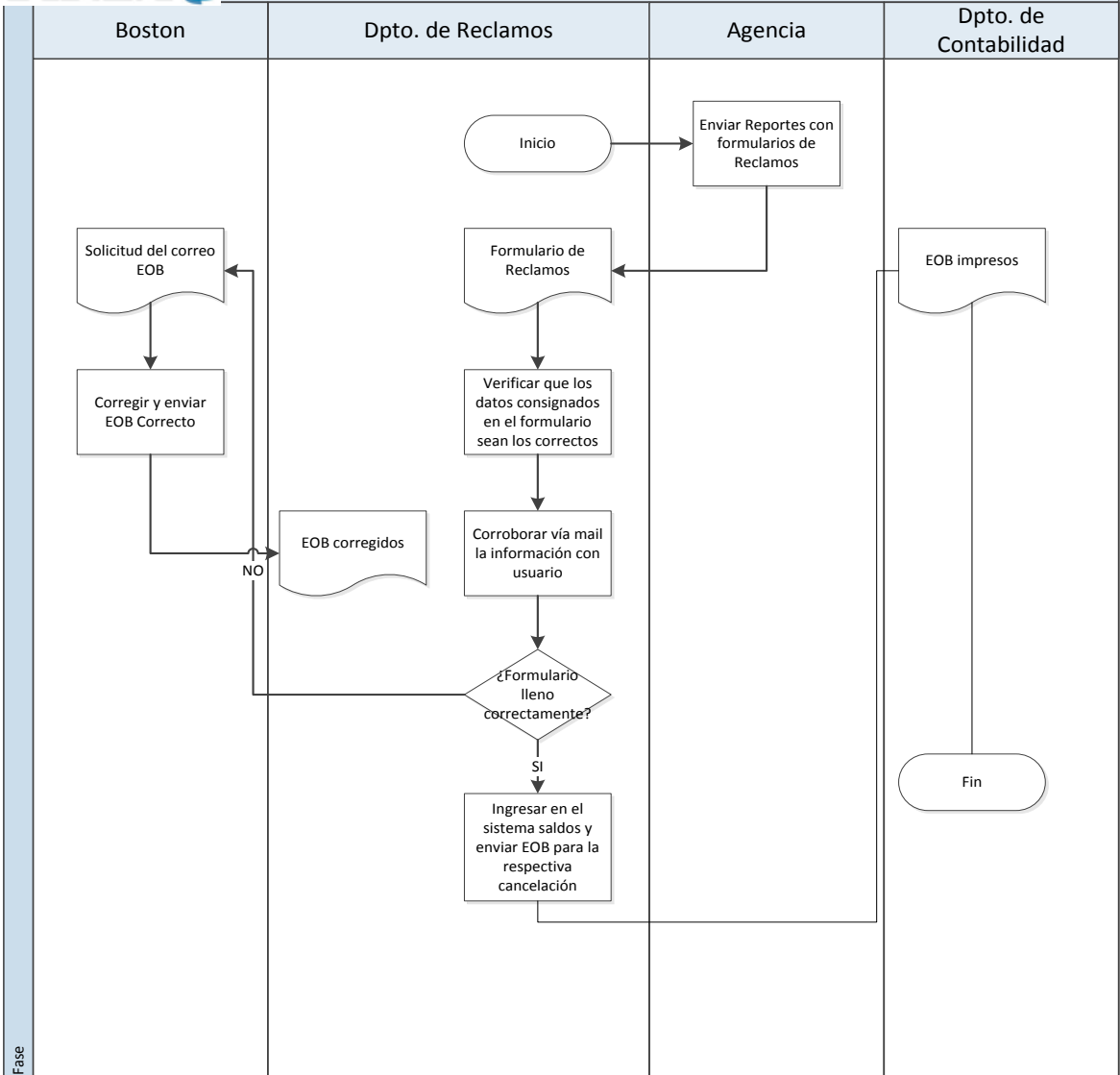
Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 26 de...
3.2. PROCESO DE RECLAMOS	CÓDIGO

PROCESO: Reclamos
CÓDIGO: B
SUBPROCESO: Administración de Reclamo
CÓDIGO: B.1
RESPONSABLE: Jefe del Departamento de Reclamos

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

RESPONSABLE: Jefe del Departamento de Reclamos
MISIÓN: Recibir y solucionar los reclamos de los clientes



Tipo de indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	U/medida	Frecuencia
w5	Eficiencia	tasa de reclamos atendidos	mede la rapidez con la que se atienden los reclamos de los clientes	Número de Reclamaciones/ Volumen de contrataciones	%	Mensual

Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 27 de...
3.2. PROCESO DE RECLAMOS	CÓDIGO


DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

		DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROCESO: Reembolsos CÓDIGO: B SUBPROCESO: Administración de Reclamos CÓDIGO: B.1			
		EDICIÓN N° 1	Elaborado Por:		
N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Enviar reportes con formularios de reclamos	Agencia	El cliente se acerca y emite su reclamo llenando los formularios correspondientes	Formularios emitidos por el cliente	Personal de las agencias
2	Verificar que los datos consignados en el formulario sean los correctos	Depto. reclamos	El departamento de reclamos verifica si los formularios son los correctos	Datos correctos	Personal del departamento de reclamos
3	Corroborar vía mail la información con el usuario	Agencia Matriz	Se envía la información vía mail a la agencia matriz	Revisar información	Agencia Matriz
4	Ingresar en el sistema saldos y enviar EOB para la respectiva Cancelación	Depto. reclamos	El personal del departamento de reclamos ingresa al sistema los saldos y se envía al EOB para su respectiva cancelación	Ingreso de datos al sistema	Personal del departamento de reclamos
5	Corregir y enviar EOB correcto	Depto. reclamos	Se corrige el EOB y luego se lo envía	Corrección de EOB	Personal del departamento de reclamos

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 29 de...
3.2. PROCESO DE RECLAMOS	CÓDIGO

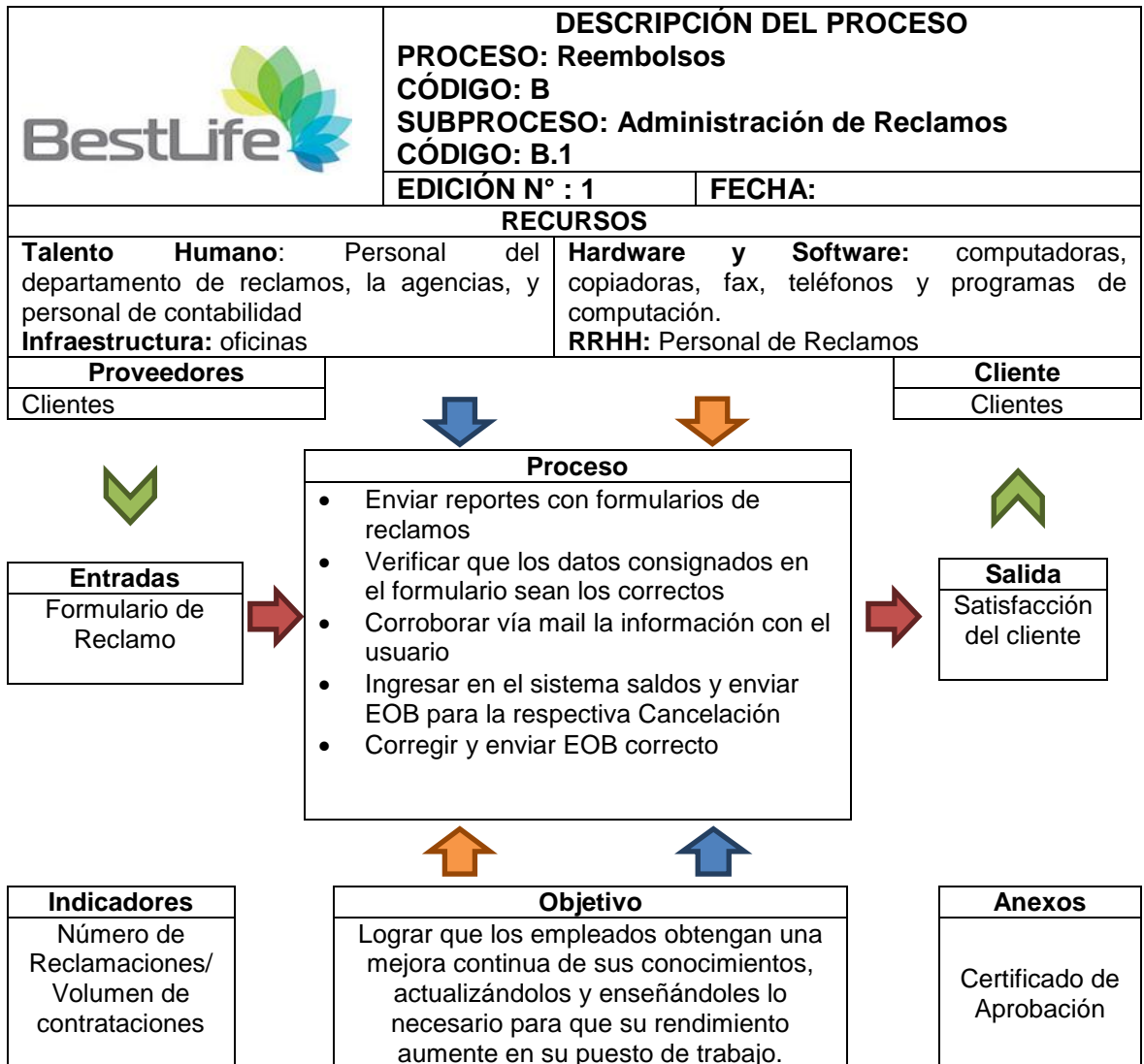
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
		PROCESO: Reembolso CÓDIGO: B SUBPROCESO: Administración de Reclamos CÓDIGO: B1				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Clientes	Formularios de Reclamos	El cliente llena el formulario con el respectivo reclamo, el departamento de reclamos lo recibe y analiza y lo reenvía al cliente para verificar si los datos enviados son correctos, si es así se ingresa al sistema y se autoriza la cancelación.	Documento de Anulación de contrato		Clientes

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 30 de...
3.2. PROCESO DE RECLAMOS	CÓDIGO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 31 de...
3.2. PROCESO DE RECLAMOS	CÓDIGO

SUBPROCESO DE PAGO DE REEMBOLSOS

DESCRIPCIÓN

El proceso de pago reembolsos trata sobre devolver el porcentaje de dinero destinado a cubrir la póliza al cliente en caso de haber cumplido con lo estipulado.

ENTRADA DEL PROCESO

Reclamo: Solicitud emitida por el cliente sobre el cual exige el pago de la póliza por el incumplimiento del mismo.

SALIDAS DEL PROCESO

Documentos: Dinero que devuelve la empresa por medio de cheque.

RECURSOS DEL PROCESO

Infraestructura: BESTLIFE S.A no cuenta con instalaciones propias, sin embargo el sitio que ha sido escogido ofrece comodidad, en un ambiente familiar, seguro y con facilidades exclusivas.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 31 de...
3.2. PROCESO DE RECLAMOS	CÓDIGO

Hardware y software: BESTLIFE S.A en sus procesos cuenta con aproximadamente 35 computadoras, 3 copiadoras, 2 fax, 16 teléfonos y programas de computación.

Talento humano: Personal del departamento de contrato de pólizas, departamento de contabilidad, el gerente financiero, y el departamento de reclamos.

CONTROLES DEL PROCESO

Políticas de la Empresa: Disposiciones y acuerdos internos establecidos.

Leyes tributarias: BESTLIFE S.A como toda empresa con fin de lucro debe regir sus actividades conforme lo citan los artículos pertinentes que se encuentran en la Ley de Régimen Tributario Interno y demás leyes bajo el control del Servicio de Rentas Internas.

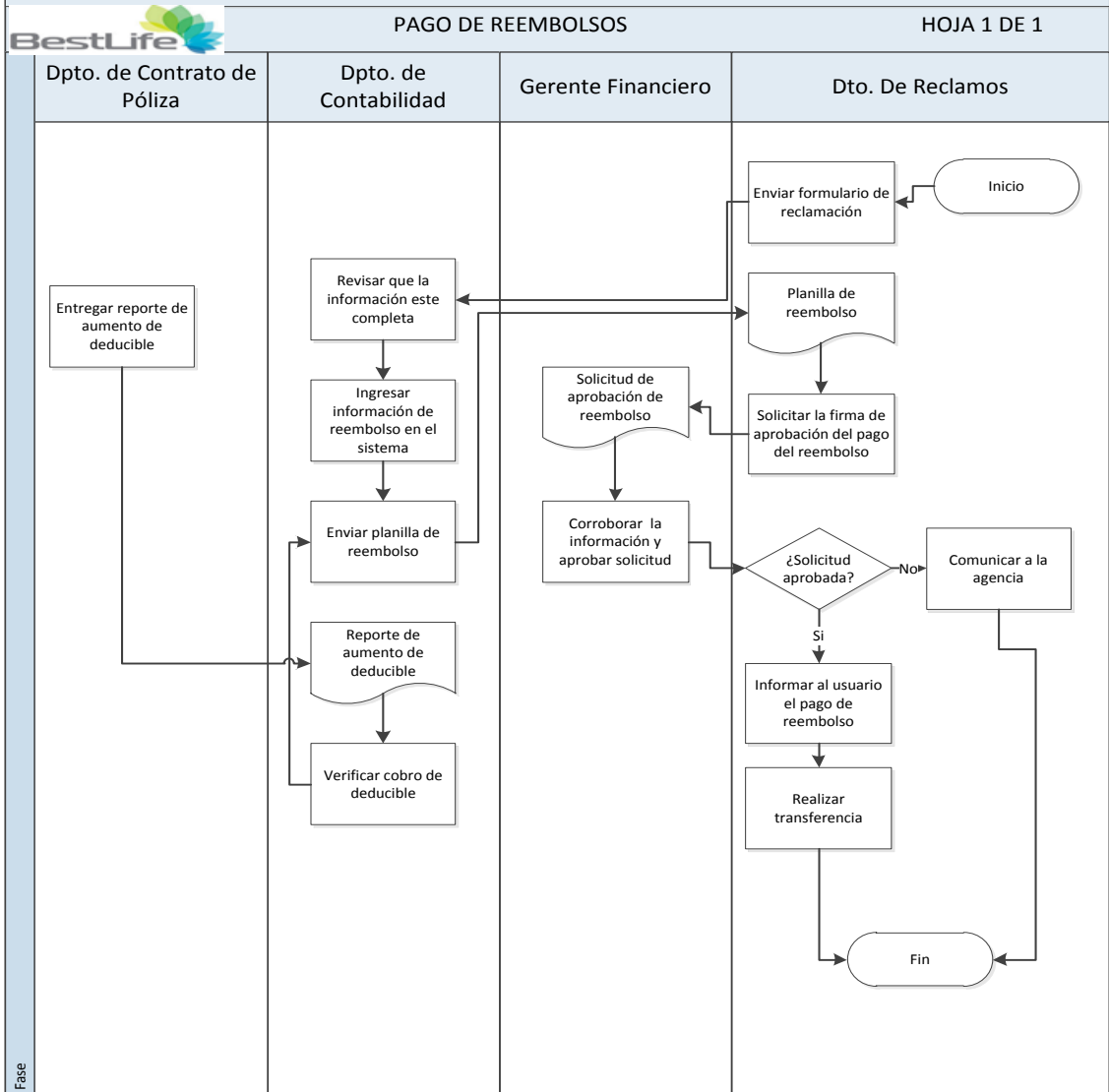
Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 32 de...
3.2. PROCESO DE RECLAMOS	CÓDIGO

PROCESO: Reclamos
CÓDIGO: B
SUBPROCESO: Pago de Reembolsos
CÓDIGO: B.2
RESPONSABLE: Jefe de Departamento de Reclamos

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

RESPONSABLE: Jefe del Departamento de Reclamos
MISIÓN: Pagar los respectivos reembolsos a los clientes por incumplir el contrato




Tipo de indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	U/medid	Frecuencia
W6	Productividad	Volumen impagos	Mide el importe de impagos que se produce en la organización en relación al volumen	Volumen de importes impagos/volumen de reclamos recibidos al pago	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 33 de...
3.2. PROCESO DE RECLAMOS	CÓDIGO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES


	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROCESO: Reclamos CÓDIGO: B SUBPROCESO: Pago de reembolsos CÓDIGO: B.2 EDICIÓN N° 1	Elaborado Por:
---	---	-----------------------

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Enviar formulario de reclamación	Depto. Reclamos	El cliente se acerca y llena un formulario emitiendo su desagrado	Formulario lleno correctamente	Jefe departamento de reclamos
2	Revisar que la información este completa	Depto. De Contabilidad	Se revisa si el formulario y la documentación se encuentra completa	Verificación de información autentica y completa	Personal de contabilidad
3	Ingresar información de reembolso en el sistema	Depto. De Contabilidad	Se ingresa al sistema la información del reembolso que se va a realizar	Ingresos de datos en el sistema	Personal de contabilidad
4	Enviar planilla de reembolso	Depto. De Contabilidad	Se preparan las planillas de reembolsos a entregar y se envían	Impresión de las respectivas planillas para su entrega y envío	Personal de contabilidad
5	Entregar reporte de aumento de deducible	Depto. De contrato de pólizas	Si hay aumento de deducible en la planilla se entrega el respectivo reporte	Documentos que muestras si hay o no deducible	Personal de departamento de contrato de pólizas
6	Verificar cobro de deducibles	Depto. De Contabilidad	Se tiene que verificar si se cobran los deducibles estipulados	Informes que deben ser verificados por deducibles	Jefe de contabilidad
7	Solicitar la firma de aprobación del pago de reembolso	Depto. Reclamos	Del departamento de reclamos tiene que dar su aprobación para pagar los reembolsos	Jefe del departamento firma y aprueba los pagos	Jefe de Reclamos
8	Corroborar la información y aprobar solicitud	Gerente Financiero	Se tiene que verificar si la información es la adecuada para su respectiva aprobación	Gerente financiero verifica la información	Gerente Financiero
9	Informar al usuario el pago de reembolso	Depto. Reclamos	Se comunica al cliente el pago de su reembolso	Llamada telefónica al cliente para darle información	Personal del departamento de reclamos
10	Realizar transferencia	Depto. Reclamos	Se realiza la transferencia del reembolso al cliente	Movimiento de dinero a la cuenta respectiva del cliente	Personal del departamento de reclamos
11	Comunicar a la agencia	Depto. Reclamos	Se comunica a las agencias que se han transferidos los reembolsos	Llamadas telefónicas o envíos de e-mail para confirmaciones	Personal del departamento de reclamos

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 33 de...
3.2. PROCESO DE RECLAMOS	CÓDIGO

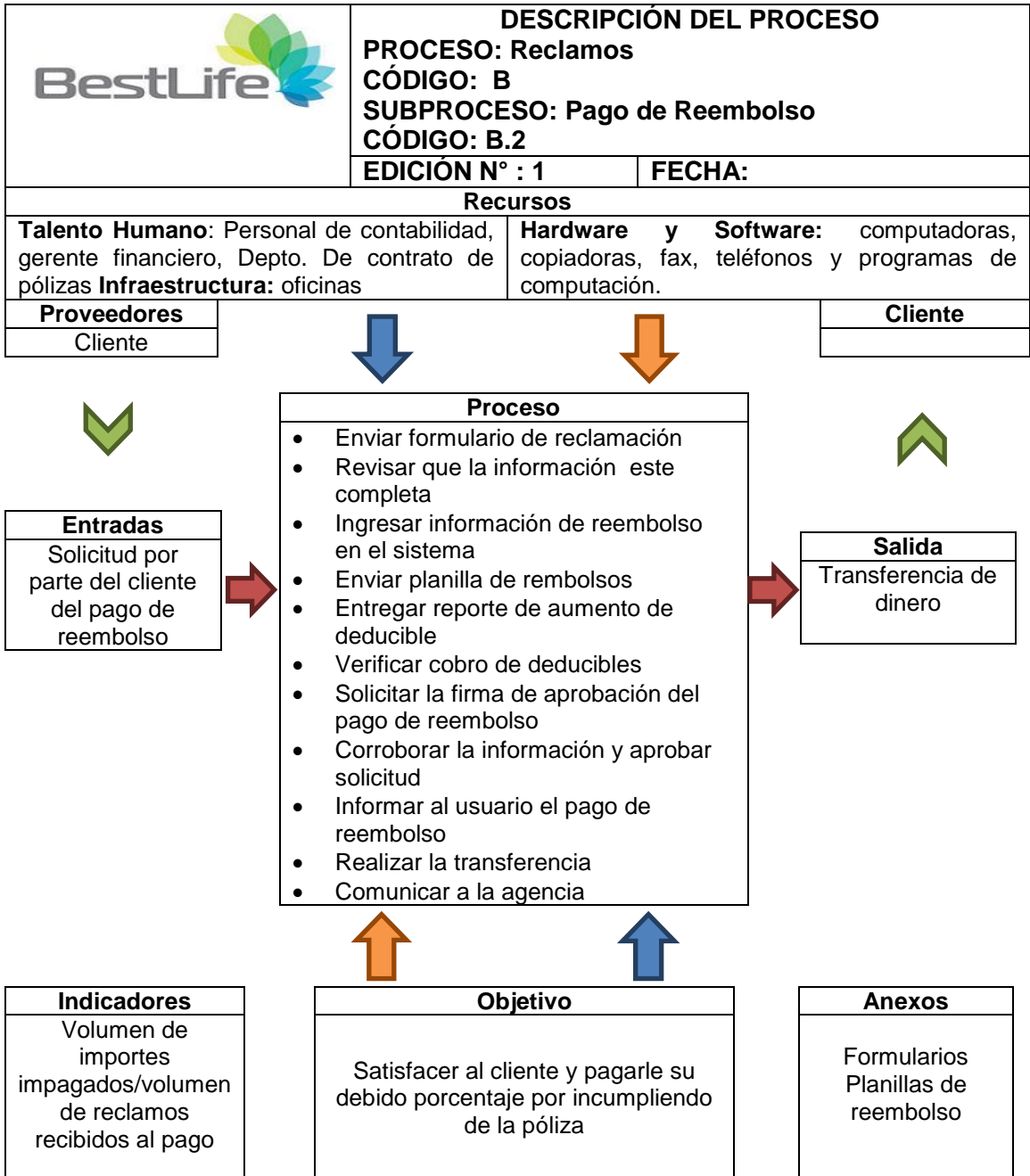
CARACTERIZACION DEL PROCESO

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
		PROCESO: Reclamos CÓDIGO: B SUBPROCESO: Pago de Reembolsos CÓDIGO: B.2				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo	Lista de Reclamos de clientes que no están satisfechos con el servicio	El cliente emite un formulario con la documentación correspondiente para emitir su reclamo, se verifica si la documentación está completa, luego se ingresa la información al sistema se emiten las planillas, y se espera la aprobación y firma del gerente financiero para pagar el reembolso una vez aprobado se transfiere el dinero y se comunica al cliente y a las agencias que dicho dinero fue depositado	Reembolso del dinero	Interno	Externo

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 36 de...
3.3. FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN	CÓDIGO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 36 de...
3.3. FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN	CÓDIGO

SUBPROCESO DE FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN

DESCRIPCIÓN

En el proceso de facturación y recaudación se realiza la revisión de la documentación para saber si cumple con todos los requisitos.

Se revisa en el sistema de facturación para emitirla a los clientes y recaudar los valores correspondientes.

ENTRADA DEL PROCESO

Detalle de clientes aceptados en la póliza: Verifica los datos del cliente y la negociación de la póliza. Confirma en el sistema de facturación sobre el tipo de póliza solicitada.

SALIDAS DEL PROCESO

Facturaciones contabilizadas: Imprime las facturas con el nombre del tipo de póliza correspondiente pedidos completos y se envía al Departamento de Cobranza.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 36 de...
3.3. FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN	CÓDIGO

Solicitud de servicio: Documento que recoge la información del tipo de póliza que se requiere.

RECURSOS DEL PROCESO

Infraestructura: BESTLIFE S.A no cuenta con instalaciones propias, sin embargo el sitio que ha sido escogido ofrece comodidad, en un ambiente familiar, seguro y con facilidades exclusivas.

Hardware y software: BESTLIFE S.A en sus procesos cuenta con aproximadamente 35 computadoras, 3 copiadoras, 2 fax, 16 teléfonos y programas de computación.

Talento humano: personal de cada agencia, Departamento de Facturación, Departamento de Cobranza, Departamento de Pólizas, Departamento de Renovación

CONTROLES DEL PROCESO

Políticas de la Empresa: Disposiciones y acuerdos internos establecidos.

Leyes tributarias: BESTLIFE S.A, como toda empresa con fin de lucro debe regir sus actividades conforme lo citan los artículos pertinentes que se

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 36 de...
3.3. FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN	CÓDIGO

encuentran en la Ley de Régimen Tributario Interno y demás leyes bajo el control del Servicio de Rentas Internas.

Políticas del proveedor:

Disposiciones y acuerdos internos de la empresa proveedora que rige sus negociaciones con BESTLIFE S.A

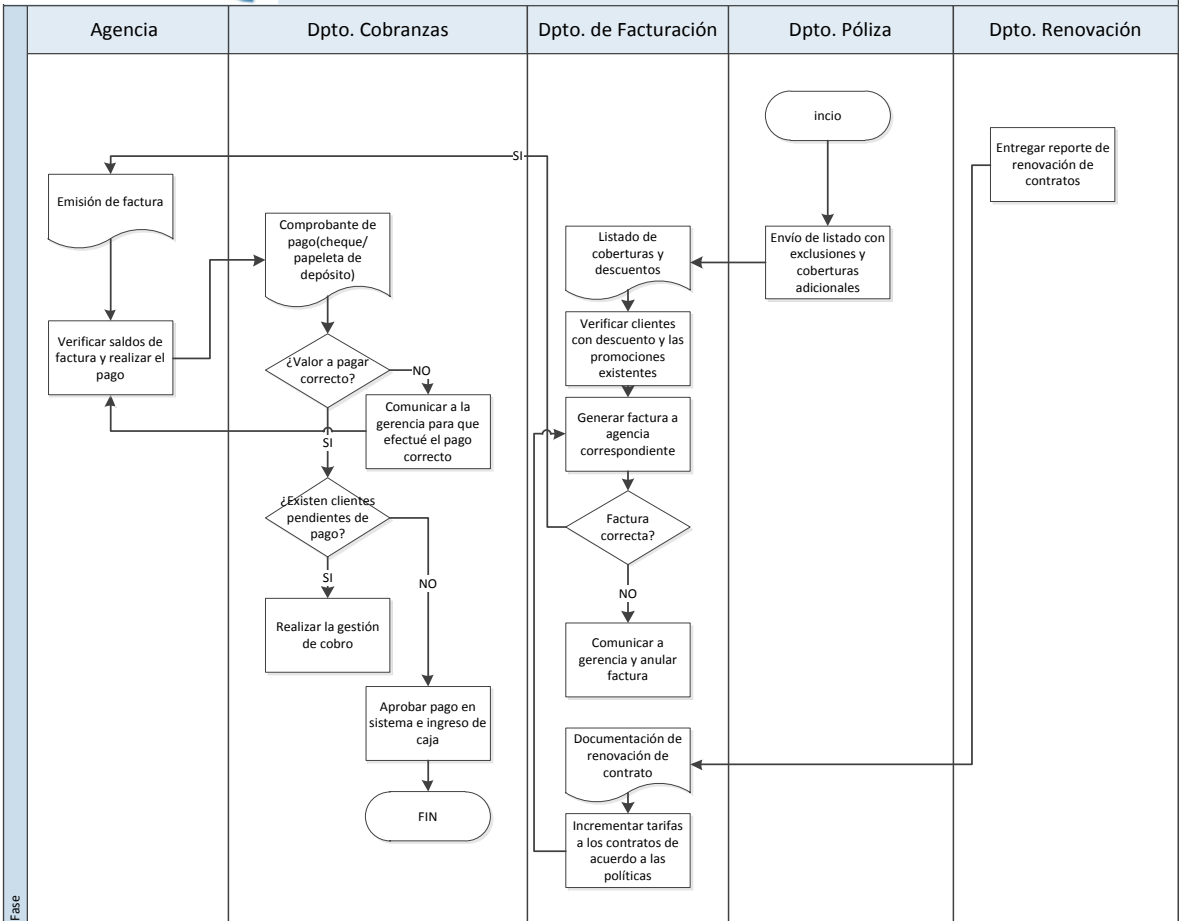
Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 38 de...
3. 3. FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN	CÓDIGO

PROCESO: Facturación y Recaudación
CÓDIGO: C
SUBPROCESO: Facturación y Recaudación
CÓDIGO: C.1
RESPONSABLE: Jefe del Departamento de Facturación

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

RESPONSABLE: Jefe del Departamento de Facturación
 MISIÓN: Emitir las respectivas facturas y gestionar el cobro a los clientes



Tipo de indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	U/medida	Frecuencia
W3	Calidad	Tasa de facturas con errores	Mide los errores de las facturas que han sido emitidas	# de errores/número de facturas emitidas	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 39 de...
3. 3. FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN	CÓDIGO

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

		DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROCESO: Facturación y Recaudación CÓDIGO: C SUBPROCESO: Facturación y Recaudación CÓDIGO: C.1			
		EDICIÓN N° 1	Elaborado Por:		
N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Envío de listado de exclusiones y coberturas adicionales	Depto. Póliza	Se envía al departamento la listas de las exclusiones de las coberturas existentes	Envío de exclusiones	Jefe del Dpto. de Póliza
2	Verificar clientes con descuento y las promociones existentes	Depto. Facturación y Recaudación	Se verifica a los clientes que tienen un descuento de las diferentes promociones existentes	Verificar clientes con descuentos en promociones	Jefe Depto., de Facturación y Recaudación
3	Generar factura a agencia correspondiente	Depto. Facturación y Recaudación	Se genera la factura para el respectivo cobro	Emisión de factura	Jefe Depto., de Facturación y Recaudación
4	Verificar saldos de factura y realizar el pago	Agencias	Verificar si los saldo son los que corresponden	Verificar información de factura	Agencias
5	Realizar la gestión de cobro	Dpto. Cobranzas	Se realiza la gestión de cobro pertinente	Cobro de Facturas	Jefe Depto. de Cobranzas
6	Comunicar a gerencia y anular factura	Depto. Facturación y Recaudación	Se comunica a las agencias en caso de anular alguna factura por tener información errónea	Comunicar las anulaciones	Jefe Depto., de Facturación y Recaudación
7	Comunicar a la gerencia para que efectúe el pago correcto	Dpto. Cobranzas	Se comunica a las agencias que se puede realizar el pago correspondiente	Comunicar a las agencias el pago	Jefe Depto. de Cobranzas
8	Aprobar pago en sistema e ingreso de caja	Dpto. Cobranzas	Se aprueba el pago correspondiente y se lo ingresa al sistema y a caja	Aprobación de pagos	Jefe Depto. de Cobranzas
9	Entregar reporte de renovación de contratos	Dpto. de Renovación	Entregar los reportes correspondientes para la renovación de los contratos	Entrega de documentos	Jefe Depto., de Facturación y Recaudación
10	Incrementar tarifas a los contratos de acuerdo a las políticas	Depto. Facturación y Recaudación	Incrementar las tarifas a los clientes de acuerdo a las políticas estipuladas por la gerencia	Incrementos de tasas	Jefe Depto., de Facturación y Recaudación

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 41 de...
3. 3. FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN	CÓDIGO

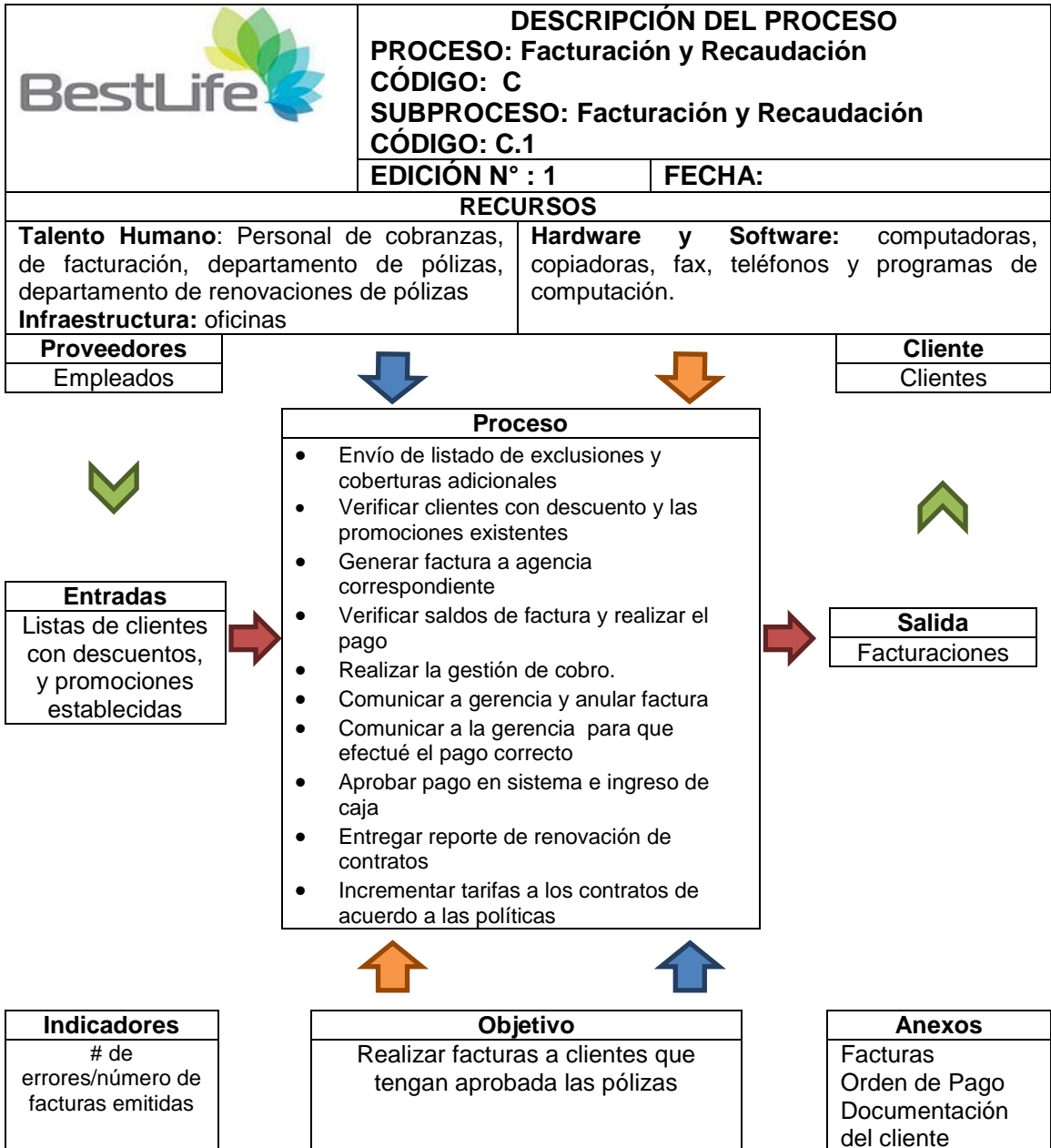
CARACTERIZACION DEL PROCESO

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
		PROCESO: Facturación y Recaudación CÓDIGO: C SUBPROCESO: Facturación y Recaudación CÓDIGO: C.1				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo	<p>Lista de clientes con descuentos y promociones en las pólizas, así como también exclusiones y coberturas adicionales establecidas en la misma</p>	<p>El personal de facturación y recaudación verifica a los clientes que tienen descuento o tienen beneficios en otras promociones, si la factura esta correcta se verifica los saldos de la factura, se realiza el pago, y se le comunica a la agencia, luego se verifica si hay clientes que no hayan pagado si es así se realiza la gestión de cobro si no se aprueba el pago y el ingreso al sistema</p>	Factura de Pólizas	Interno	Externo
Verificar el monto a pagar					Se cancela la factura	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 42 de...
3. 3. FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN	CÓDIGO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 42 de...
3. 3. FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN	CÓDIGO

SUBPROCESO DE PAGO DE COMISIONES

DESCRIPCIÓN

El proceso de pago de comisiones trata sobre cancelar a todos los empleados comisiones por haber vendido las pólizas de seguros.

ENTRADA DEL PROCESO

Documentos: Informes de pólizas vendidas por cada empleado.

SALIDAS DEL PROCESO

Documentos: Ordenes de pago para los empleados

RECURSOS DEL PROCESO

Infraestructura: BESTLIFE S.A no cuenta con instalaciones propias, sin embargo el sitio que ha sido escogido ofrece comodidad, en un ambiente familiar, seguro y con facilidades exclusivas.

Hardware y software: BESTLIFE S.A en sus procesos cuenta con aproximadamente 35 computadoras, 3 copiadoras, 2 fax, 16 teléfonos y programas de computación.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 42 de...
3. 3. FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN	CÓDIGO

Talento humano: Personal del departamento de servicios operacionales, ventas, finanzas y personal del departamento financiero.

CONTROLES DEL PROCESO

Políticas de la Empresa: Disposiciones y acuerdos internos establecidos.

Leyes tributarias: BESTLIFE S.A, como toda empresa con fin de lucro debe regir sus actividades conforme lo citan los artículos pertinentes que se encuentran en la Ley de Régimen Tributario Interno y demás leyes bajo el control del Servicio de Rentas Internas.

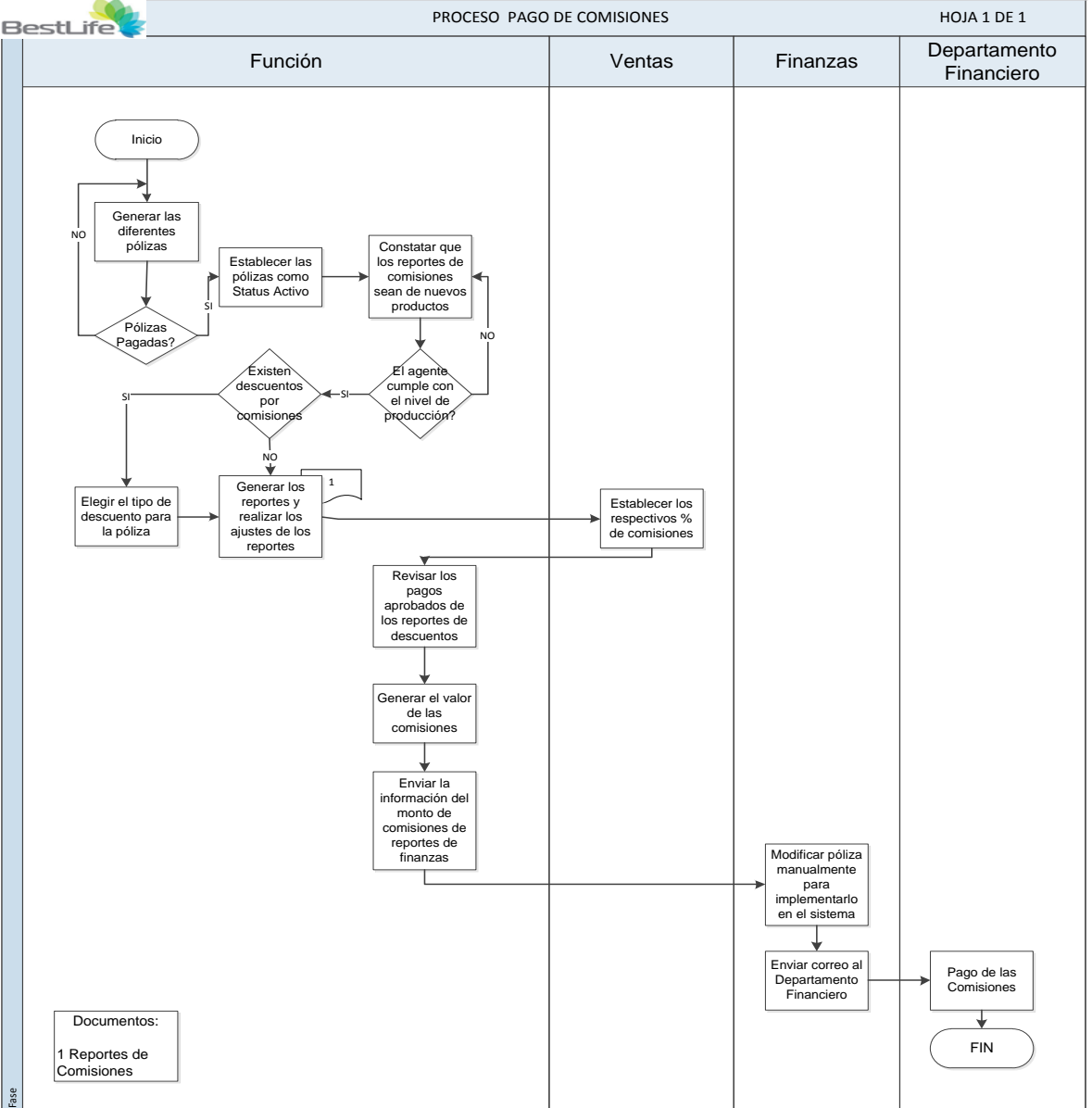
Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 45 de...
3. 3. FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN	CÓDIGO

PROCESO: Facturación y Recaudación.
CÓDIGO: C
SUBPROCESO: Pago de Comisiones
CÓDIGO: C.2
RESPONSABLE: Jefe de Departamento Financiero

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

RESPONSABLE: Jefe de Dpto. de Facturación
MISIÓN: Efectuar el respectivo pago de las comisiones a los empleados que venden la póliza




Tipo de indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	U/medi da	Frecuenci a
w4	Eficiencia	Promedio de clientes captados por proveedor	Mide en promedio cantidad de clientes captados por proveedor	Total de clientes captados/número de proveedores	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 46 de...
3. 3. FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN	CÓDIGO

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROCESO: Facturación y Recaudación CÓDIGO: C SUBPROCESO: Pago de Comisiones CÓDIGO: C.2 EDICIÓN N° 1 Elaborado Por:
---	--

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Generar las diferentes pólizas	Depto. Servicios Operacionales	Se generan las pólizas que se han realizado	Generar documentos de pólizas	Personal Depto. Servicios Operacionales
2	Establecer las pólizas como Status Activo	Depto. Servicios Operacionales	Se denominan a las pólizas generadas como Activos	Status Activo	Personal Depto. Servicios Operacionales
3	Constatar que los reportes de comisiones sean de nuevos productos	Depto. Servicios Operacionales	Las pólizas deben ser revisadas y ver si corresponden a productos nuevos	Comisiones solo para Nuevos productos	Personal Depto. Servicios Operacionales
4	Elegir el tipo de descuento para la póliza	Depto. Servicios Operacionales	Se realizan el tipo de descuento a las que pertenece según la póliza	Descuento pertinente por cada póliza	Personal Depto. Servicios Operacionales
5	Generar los reportes y realizar los ajustes de los reportes	Depto. Servicios Operacionales	Se realizan los ajustes de los reportes de dichas pólizas	Ajuste de reportes de pólizas	Personal Depto. Servicios Operacionales
6	Establecer los respectivos % de comisiones	Ventas	Como tienen comisiones se establecen los porcentajes correspondientes según lo que disponga ventas	% de comisiones	Jefe de ventas
7	Revisar los pagos aprobados de los reportes de descuentos	Depto. Servicios Operacionales	Se Revisa y aprueba el pago de las comisiones a los empleados	Revisión de montos	Personal Depto. Servicios Operacionales
8	Generar el valor de las comisiones	Depto. Servicios	Se genera el monto de las comisiones	Generar documentos	Personal Depto.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:


MANUAL DE PROCESOS	Página 46 de...
3. 3. FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN	CÓDIGO

		Operacion ales			Servicios Operacional es
9	Enviar la información del monto de comisiones de reportes de finanzas	Depto. Servicios Operacion ales	Se envía por mail las información del monto de dichas comisiones	Enviar información por internet al mail	Personal Depto. Servicios Operacional es
10	Modificar póliza manualmente para implementarlo en el sistema	Finanzas	Se ingresa al sistema las pólizas manualmente	Ingreso al sistema	Jefe de finanzas
11	Enviar correo al Departamento Financiero	Depto. Financiero	Departamento financiero hace la última revisión y envía la orden	Enviar Documentos y orden de pago	Jefe del Depto. Financiero
12	Pago de las Comisiones	Depto. Financiero	Se pagan las comisiones a los empleados	Pagar Comisiones	Jefe del Depto. Financiero

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 49 de...
3. 3. FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN	CÓDIGO


CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

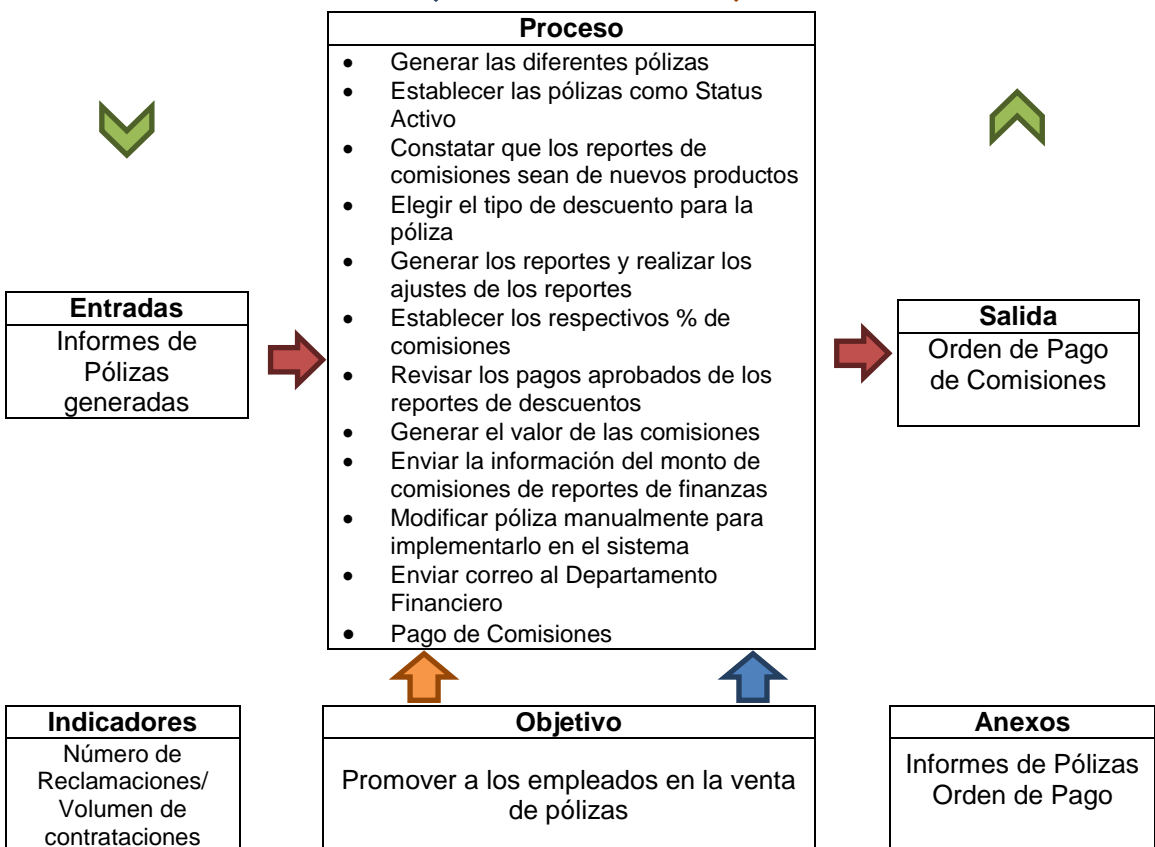
		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
		PROCESO: Facturación y Recaudación CÓDIGO: C SUBPROCESO: Pago de Comisiones CÓDIGO: C.2				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo	Lista de pólizas emitidas para dar comisiones	Se generan las pólizas emitidas, se las cambia por status activo, se verifican si pertenecen a nuevos productos, se realizan los descuentos pertinentes a los informes, el departamento de ventas revisa que porcentajes se aplican, se realizan ajustes pertinentes se los ingresa al sistema manualmente y se envía la información a finanzas y esta a su vez al departamento financiero para que se realice el pago de las comisiones.	Pago de Comisiones	Interno	Externo
Empleado					Empleado	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 50 de...
3. 3. FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN	CÓDIGO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
	PROCESO: Facturación y recaudación CÓDIGO: C SUBPROCESO: Pago de Comisiones CÓDIGO: C.2	
	EDICIÓN N° : 1	FECHA:
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
RECURSOS		
Talento Humano: personal de finanzas, personal del departamento financiero Infraestructura: oficinas	Hardware y Software: computadoras, copiadoras, fax, teléfonos y programas de computación.	
Proveedores		Cliente
Empleado		Empleado



Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 51 de...
3. 4. EMISIÓN Y RENOVACIÓN DE CONTRATOS	CÓDIGO

SUBPROCESO DE EMISIÓN Y RENOVACIÓN DE CONTRATO

DESCRIPCIÓN

El proceso de emisión de contrato consiste en entregar el comprobante físico el cual garantiza que el usuario a adquirido el servicio, una vez finalizado el plazo del contrato ahí se realiza la renovación del mismo para un nuevo periodo del servicio.

ENTRADA DEL PROCESO

Documentos: Importes de las pólizas realizadas para su emisión y renovación

SALIDAS DEL PROCESO

Documentos: Contratos emitidos y renovados.

RECURSOS DEL PROCESO

Infraestructura: BESTLIFE S.A no cuenta con instalaciones propias, sin embargo el sitio que ha sido escogido ofrece comodidad, en un ambiente familiar, seguro y con facilidades exclusivas.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 51 de...
3. 4. EMISIÓN Y RENOVACIÓN DE CONTRATOS	CÓDIGO

Hardware y software: BESTLIFE S.A en sus procesos cuenta con aproximadamente 35 computadoras, 3 copiadoras, 2 fax, 16 teléfonos y programas de computación.

Talento humano: Las agencias, Personal del Departamento de Reclamos, personal del departamento de cobranzas.

CONTROLES DEL PROCESO

Políticas de la Empresa: Disposiciones y acuerdos internos establecidos.

Políticas del proveedor: Disposiciones y acuerdos internos de la empresa proveedora que rige sus negociaciones con BESTLIFE S.A.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 53 de...
3. 4. EMISIÓN Y RENOVACIÓN	CÓDIGO

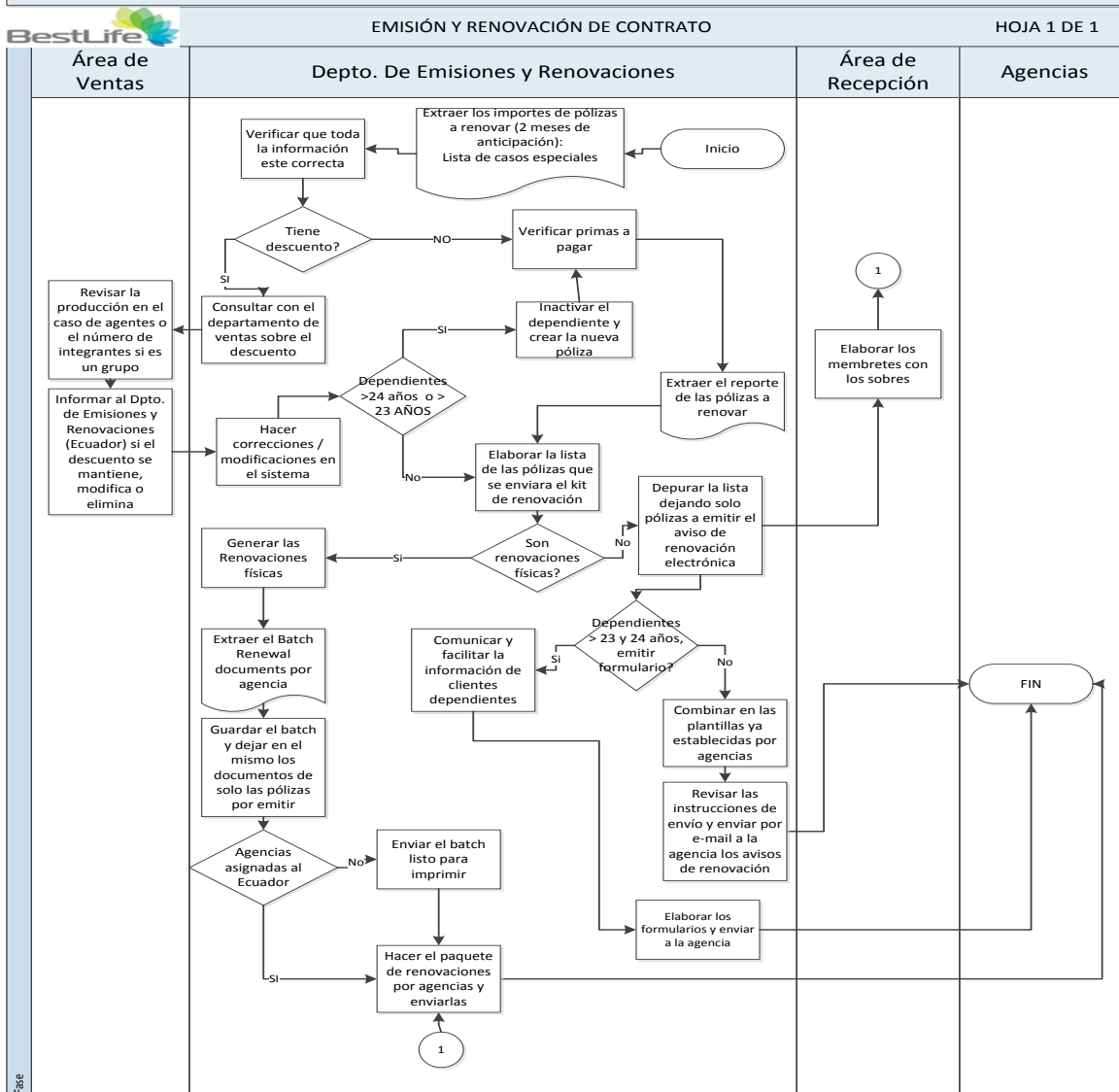
PROCESO: Emisión y Renovación de contratos
CÓDIGO: D
SUBPROCESO: Emisión y Renovación de Contratos
CÓDIGO: D.1
RESPONSABLE: Jefe de Emisiones y Renovaciones

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

3. 4. EMISIÓN Y RENOVACIÓN DE

CÓDIGO

RESPONSABLE: Jefe del Departamento de Emisión y Renovación de Pólizas
MISIÓN: Emitir las pólizas aprobadas y renovarlas en caso de que el cliente lo disponga



Tipo de indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	U/medida	Frecuencia
W8	Productividad	% de clientes fugados	Mide nivel de pólizas que son renovadas por cliente	# de pólizas no renovadas/# de pólizas totales por renovar en el periodo	%	trimestral

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 54 de...
3. 4. EMISIÓN Y RENOVACIÓN DE CONTRATOS	CÓDIGO

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

		DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROCESO: Emisión y Renovación de contratos CÓDIGO: D SUBPROCESO: Emisión y Renovación de Contratos CÓDIGO: D.1			
		EDICIÓN N° 1	Elaborado Por:		
N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Verificar que toda la información este correcta	Depto. Emisión y Renovación	Se envía la información para revisar si esta correcta	Información correcta	Personal de Departamento de Emisión y Renovación
2	Consultar con el departamento de ventas sobre el descuento	Depto. Emisión y Renovación	Se consulta al departamento de ventas sobre los descuentos realizados	Descuentos en pólizas	Personal de Departamento de Emisión y Renovación
3	Revisar la producción en el caso de agentes o el número de integrantes si es un grupo	Área de Ventas	Se revisa la producción en caso de que sea el contrato individual o el corporativo	Producción	Personal de Ventas
4	Informar al Dpto. de Emisiones y Renovaciones (Ecuador) si el descuento se mantiene, modifica o elimina	Área de Ventas	Se informa vía mail al departamento de emisión y renovación sobre los descuentos	Descuentos pertinentes	Personal de Ventas
5	Hacer correcciones / modificaciones en el sistema	Depto. Emisión y Renovación	Se modifican o se hacen correcciones y se ingresa al sistema	Correcciones de los informes	Personal de Departamento de Emisión y Renovación
6	Inactivar el dependiente y crear la nueva póliza	Depto. Emisión y Renovación	Si es mayor a 23 o 24 años se cambia a inactivar dependiente	Inactivación de clientes	Personal de Departamento de Emisión y Renovación
7	Verificar primas a pagar	Depto. Emisión y Renovación	Se verifica las primas que hay que pagar	Primas a pagar	Personal de Departamento de Emisión y Renovación

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 54 de...
3. 4. EMISIÓN Y RENOVACIÓN DE CONTRATOS	CÓDIGO

8	Elaborar la lista de las pólizas que se enviara el kit de renovación	Depto. Emisión y Renovación	Se elabora la lista de las pólizas las cuales se enviaran	Kit de renovación	Personal de Departamento de Emisión y Renovación
9	Generar las Renovaciones físicas	Depto. Emisión y Renovación	Se generan las renovaciones físicas	Renovaciones físicas	Personal de Departamento de Emisión y Renovación
10	Guardar el batch y dejar en el mismo los documentos de solo las pólizas por emitir	Depto. Emisión y Renovación	Se guarda la copia de seguridad y se dejan los documentos de las pólizas por emitir	Documentos para emitir las pólizas	Personal de Departamento de Emisión y Renovación
11	Hacer el paquete de renovaciones por agencia y enviarlas	Depto. Emisión y Renovación	Se hace el paquete de renovaciones y se los envían	Realizar renovaciones	Personal de Departamento de Emisión y Renovación
12	Enviar el batch listo para imprimir	Depto. Emisión y Renovación	Se envían las partes de los formularios de los clientes dependientes y se los imprime	Enviar formularios	Personal de Departamento de Emisión y Renovación
13	Depurar la lista dejando solo pólizas a emitir el aviso de renovación electrónica	Depto. Emisión y Renovación	Se depuran las listas y se dejan las pólizas que se van a emitir y se avisa de forma electrónica	Depurar listas de pólizas	Personal de Departamento de Emisión y Renovación
14	Elaborar los membretes con los sobres	Área de Recepción	Se elaboran los membretes con los sobres que se enviaran	Elaborar membretes	Recepcionista
15	Comunicar y facilitar la información de clientes dependientes	Depto. Emisión y Renovación	Se comunica a los clientes dependientes	Llamada telefónica a los clientes dependientes	Personal de Departamento de Emisión y Renovación
16	Elaborar los formularios y enviar a la agencia	Depto. Emisión y Renovación	Se elaboran los formularios adecuados y se los envían a las agencias	Elaborar formularios	Personal de Departamento de Emisión y Renovación

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:


MANUAL DE PROCESOS	Página 54 de...
3. 4. EMISIÓN Y RENOVACIÓN DE CONTRATOS	CÓDIGO

17	Combinar en las plantillas ya establecidas por agencias	Depto. Emisión y Renovación	Se combinan las plantillas de acuerdo a las agencias	Combinar plantillas	Personal de Departamento de Emisión y Renovación
18	Revisar las instrucciones de envío y enviar por e-mail a la agencia los avisos de renovación	Depto. Emisión y Renovación	Se revisan las instrucciones de envío y después de revisarlas se a las envían por mail a las agencias	Envío por mail las renovaciones	Personal de Departamento de Emisión y Renovación

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 58 de...
3. 4. EMISIÓN Y RENOVACIÓN DE CONTRATOS	CÓDIGO

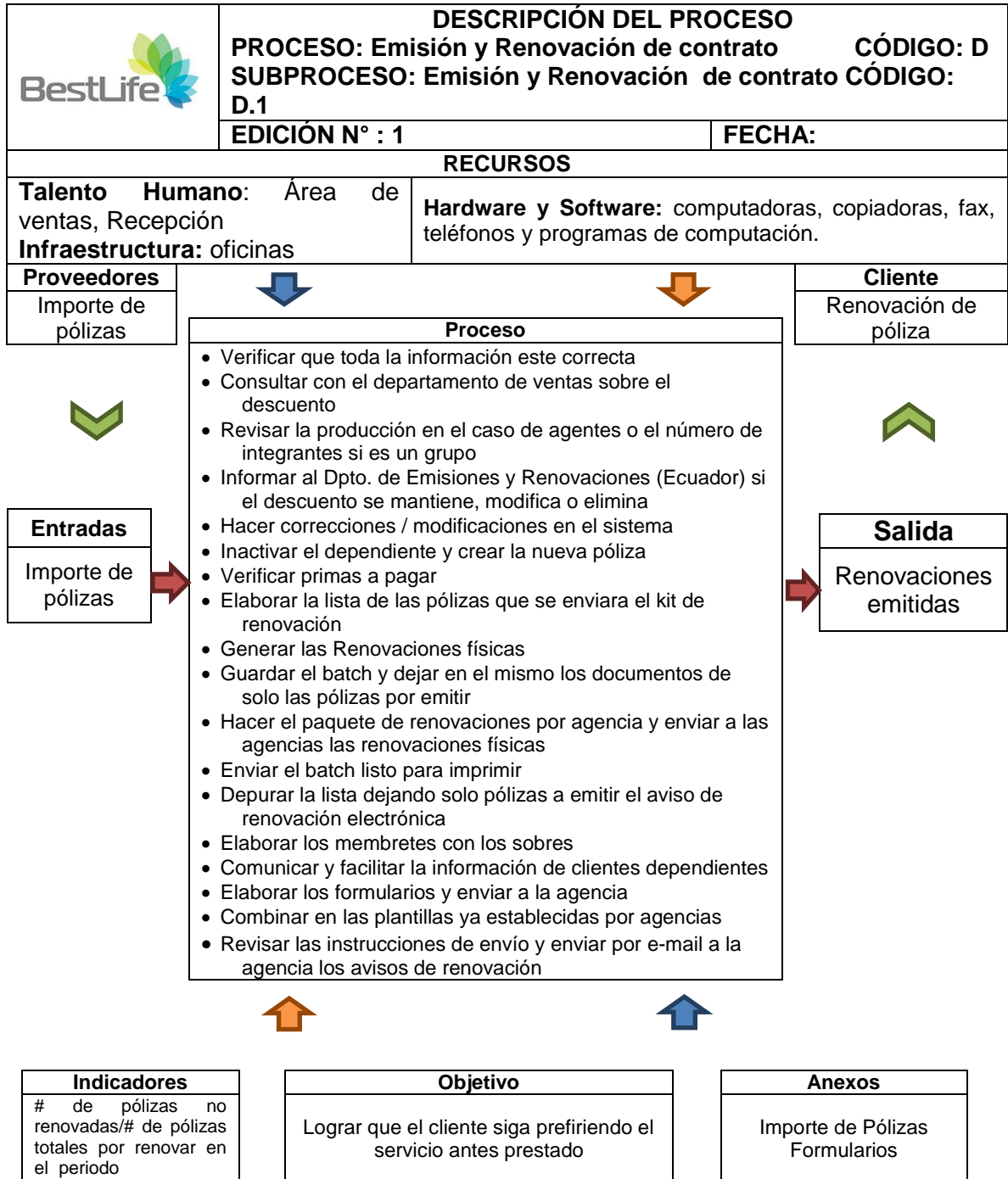
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
		PROCESO: Emisión Renovación de contratos CÓDIGO: D SUBPROCESO: Emisión y Renovación de contratos CÓDIGO: D.1				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo	Lista de los casos especiales para la emisión y renovación de las pólizas	Se revisa los importes de las pólizas emitidas de los casos especiales, se verifica si la información esta correcta luego se envía al departamento de ventas para que verifique y realice los respectivos descuentos, se guardan las copias y se dejan los documentos a elegir de las respectivas pólizas, luego se generan las renovaciones físicas o electrónicas , se envía un comunicado al cliente sobre las renovaciones, se elaboran las renovaciones y se envían esos formularios a las agencias	Emisión y Re- Novación de las pólizas	Interno	Externo
Importe de Pólizas						Renovación de Pólizas

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 59 de...
3. 4. EMISIÓN Y RENOVACIÓN DE CONTRATOS	CÓDIGO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 59 de...
3. 4. EMISIÓN Y RENOVACIÓN DE CONTRATOS	CÓDIGO

SUBPROCESO DE ANULACIÓN DE CONTRATO

DESCRIPCIÓN

El proceso de anulación de contrato se realiza cuando el cliente decide desistir del servicio prestado.

ENTRADA DEL PROCESO

Solicitud: Solicitud emitida por el cliente sobre el cual exige la anulación de la póliza.

SALIDAS DEL PROCESO

Documentos: Reporte de anulación de contrato.

RECURSOS DEL PROCESO

Infraestructura: BESTLIFE S.A no cuenta con instalaciones propias, sin embargo el sitio que ha sido escogido ofrece comodidad, en un ambiente familiar, seguro y con facilidades exclusivas.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 59 de...
3. 4. EMISIÓN Y RENOVACIÓN DE CONTRATOS	CÓDIGO

Hardware y software: BESTLIFE S.A en sus procesos cuenta con aproximadamente 35 computadoras, 3 copiadoras, 2 fax, 16 teléfonos y programas de computación.

Talento humano: Las agencias, personal del departamento de emisión y renovación, departamento de facturación y renovación y el departamento del contrato de pólizas.

CONTROLES DEL PROCESO

Políticas de la Empresa: Disposiciones y acuerdos internos establecidos.

Políticas del Proveedor: Disposiciones y acuerdos internos de la Empresa Proveedora que rige sus negociaciones con BESTLIFE S.A.

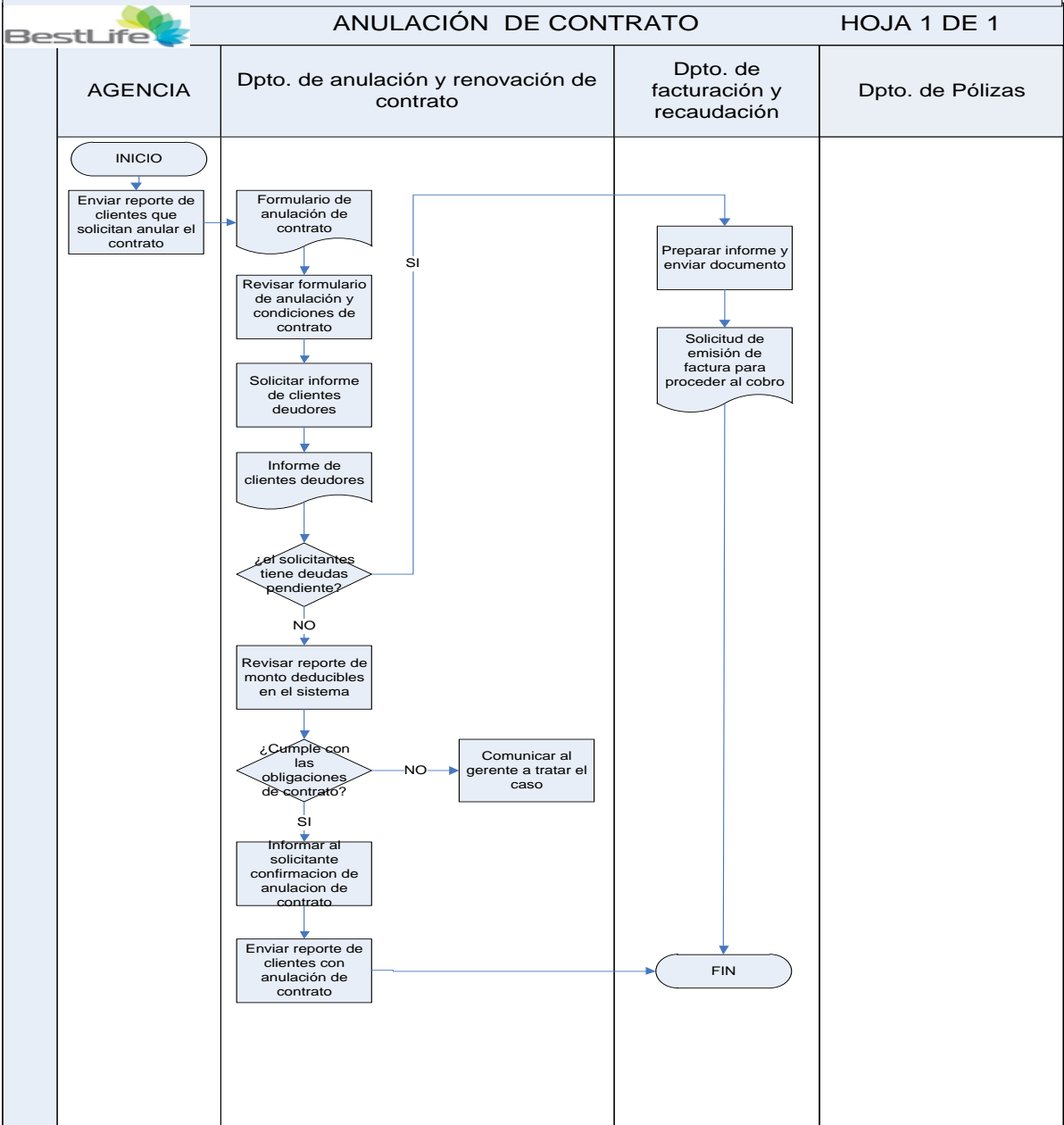
Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 62 de...
3. 4. EMISIÓN Y RENOVACIÓN DE CONTRATOS	CÓDIGO

PROCESO: Emisión y Renovación de contratos
CÓDIGO: D
SUBPROCESO: Anulación de contrato
CÓDIGO: D.2
RESPONSABLE: Jefe del Departamento de Póliza

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

RESPONSABLE: Jefe del Departamento de Pólizas
MISIÓN: Anular los contratos de los clientes que no deseen el servicio



Tipo de indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	U/medida	Frecuencia
W7	calidad	% de pólizas anuladas	Mide nivel de Congruencia de pólizas anuladas después de su emisión	Número de Pólizas anuladas/Número de pólizas emitidas	%	20 Días

Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 63 de...
3. 4. EMISIÓN Y RENOVACIÓN DE CONTRATOS	CÓDIGO

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

			DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROCESO: Emisión y Renovación CÓDIGO: D SUBPROCESO: Anulación de Contrato CÓDIGO: D.2		
			EDICIÓN N° 1	Elaborado Por:	
N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Enviar reporte de clientes que solicitan anular el contrato	Agencia	Los clientes envían los reportes a las agencias para anular el contrato	Envío de documentos por mail	Gerente General de cada Agencia
2	Revisar formulario de anulación y condiciones de contrato	Depto. de emisiones y renovaciones	Se revisa el contrato y las condiciones del mismo para la anulación	Documentos: Formularios de anulación	Jefe de departamento de emisión y renovación
3	Solicitar informe de clientes deudores	Depto. de emisiones y renovaciones	Se envía la solicitud de los clientes deudores	Informes de clientes	Jefe de departamento de emisión y renovación
4	Preparar informe y enviar documento	Depto. Facturación y recaudación.	Se formula el informes para enviar el documento correspondiente	Envío de documentos	Jefe de departamento de facturación.
5	Revisar reporte de monto deducibles en el sistema	Depto. de emisiones y renovaciones	Se revisan los reportes de monto deducibles en el sistema	Reportes de montos deducibles	Jefe de departamento de emisión y renovación
6	Informar al solicitante confirmación de anulación de contrato	Depto. de emisiones y renovaciones	Se informa al cliente sobre la anulación del contrato	Llamada telefónica a los clientes	Jefe de departamento de emisión y renovación
7	Enviar reporte de clientes con anulación de	Depto. de emisiones	Se envía el reporte de la anulación a los clientes	Envío de reportes de anulación de contrato	Jefe de departamento de emisión y

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:


MANUAL DE PROCESOS	Página 63 de...
3. 4. EMISIÓN Y RENOVACIÓN DE CONTRATOS	CÓDIGO

	contrato	s renovaci ones			renovación
8	Comunicar al gerente a tratar el caso	Depto. de emision s y renovaci ones	Se comunica al gerente sobre la anulación del contrato	Llamada telefónica al gerente del caso	Jefe de departamento de emisión y renovación

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 66 de...
3. 4. EMISIÓN Y RENOVACIÓN DE CONTRATO	CÓDIGO

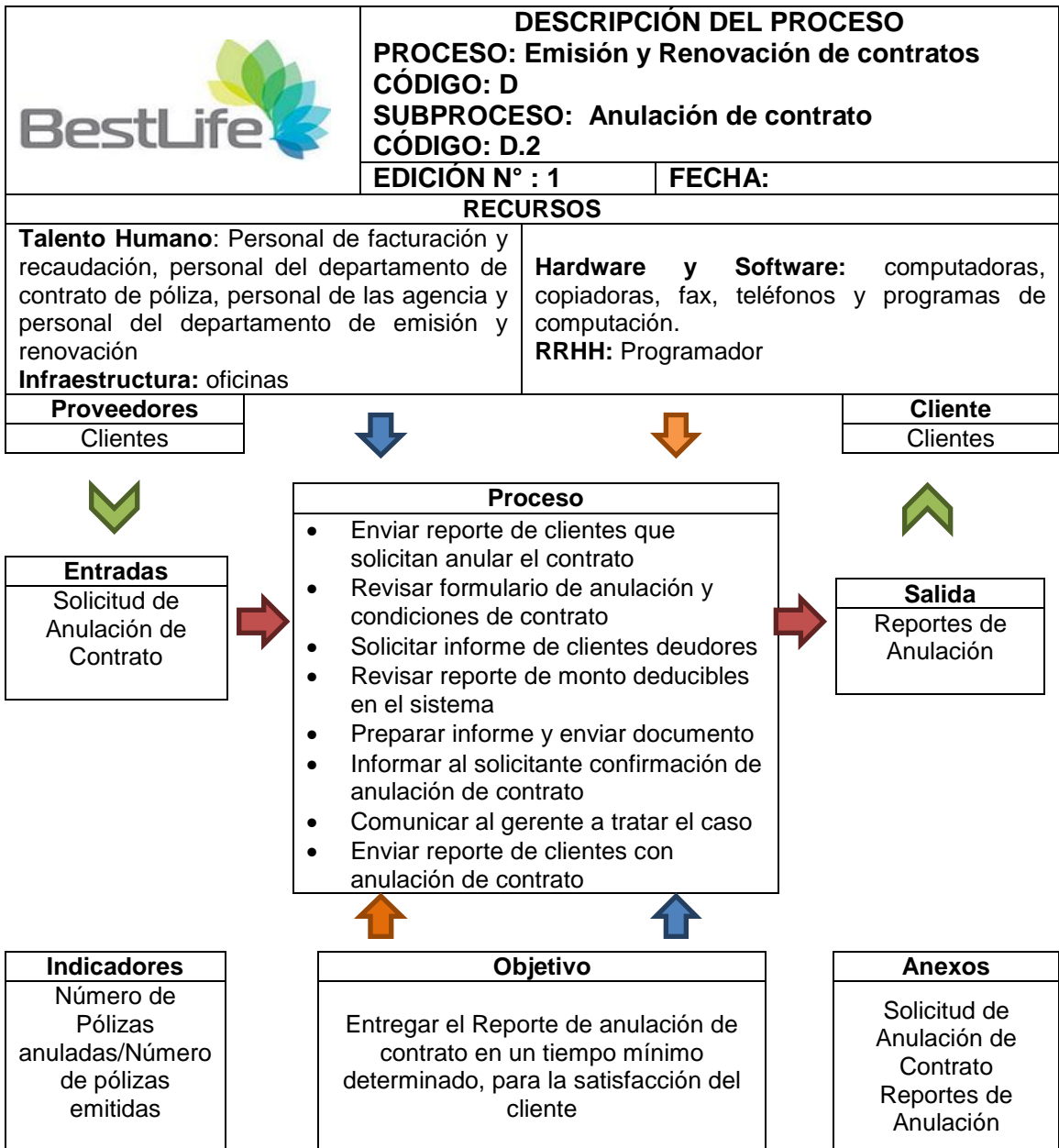
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
		PROCESO: Emisión y Renovación de contratos CÓDIGO: D SUBPROCESO: Anulación del contrato CÓDIGO: D.2				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Clientes envían formulario de anulación	Solicitud de anulación de contrato	El cliente envía el formulario de anulación de contrato, se revisa las condiciones del contrato para la anulación, se solicita el informe de los deudores, luego se revisa el monto del reporte deducible, se comunica al gerente y al cliente sobre el finiquito del contrato y se envían los respectivos reportes.	Anulación de contrato		Clientes anulan el contrato

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 67 de...
3. 4. EMISIÓN Y RENOVACIÓN	CÓDIGO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 68 de...
3. 5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

DESCRIPCIÓN

La gestión de selección y contratación se realiza mediante la elección y promoción al personal, con la correspondiente ubicación de los aspirantes a los puestos más adecuados.

ENTRADAS DEL PROCESO

Necesidad de Personal.- Vacante del puesto.

SALIDAS DEL PROCESO

Personal Contratado.- Persona seleccionada para la vacante.

RECURSOS DEL PROCESO

Infraestructura: BESTLIFE S.A no cuenta con instalaciones propias, sin embargo el sitio que ha sido escogido ofrece comodidad, en un ambiente familiar, seguro y con facilidades exclusivas.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 68 de...
3. 5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

Hardware y software: BESTLIFE S.A en sus procesos cuenta con aproximadamente 35 computadoras, 3 copiadoras, 2 fax, 16 teléfonos y programas de computación.

Presupuesto Asignación.- Monto de dinero asignado a cada proceso.

Talento humano: Gerente y Asistente de Gerencia, Recursos Humanos.

Presupuesto Asignación.- Monto de dinero asignado a cada proceso.

CONTROLES DEL PROCESO

Código de Trabajo.- Disposiciones legales impuestas por el Código de Trabajo.

Políticas de la Empresa.- Disposiciones y acuerdos por parte de la Gerencia para llevar a cabo las operaciones de la empresa.

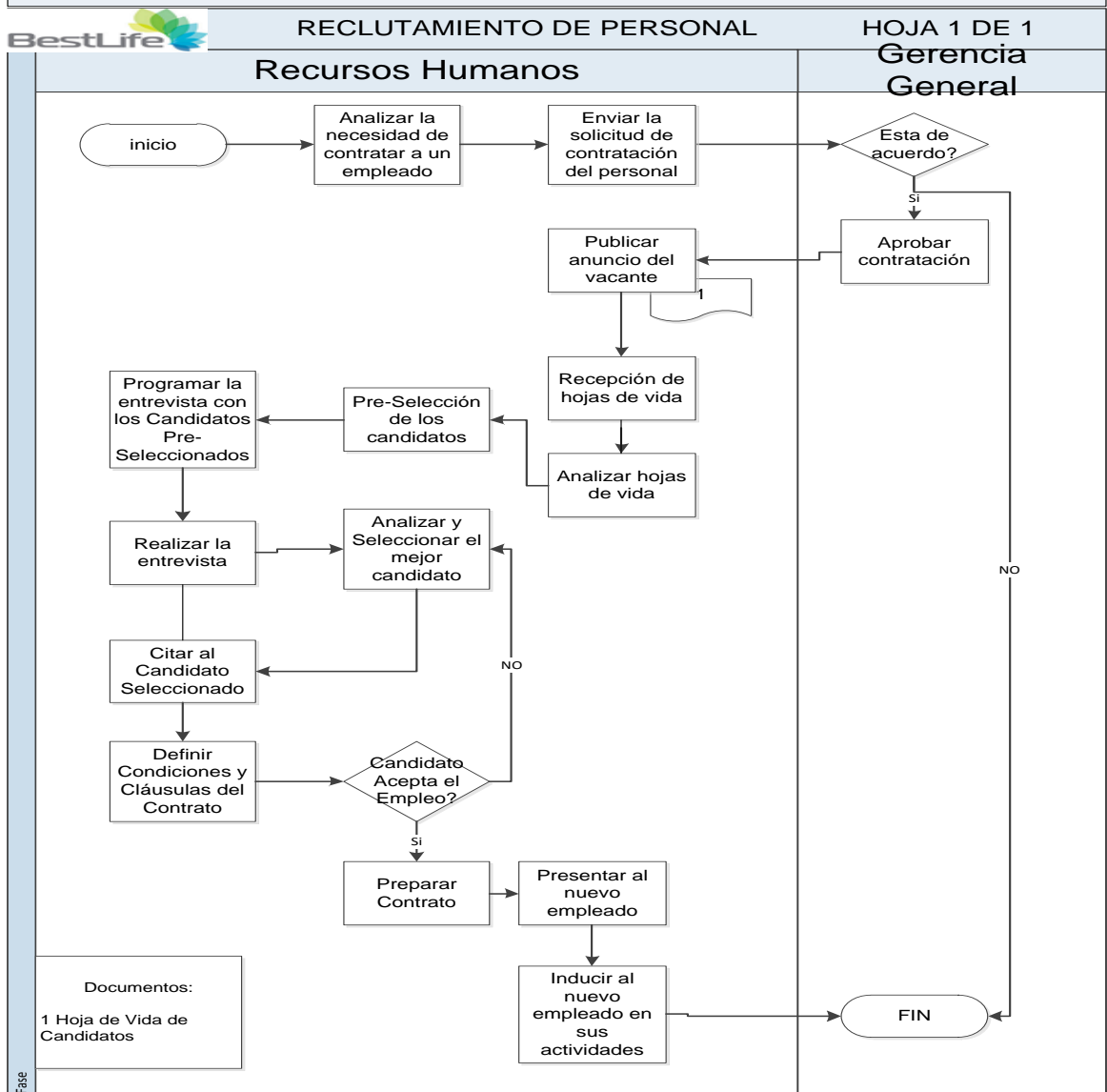
Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 70 de...
3. 5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

PROCESO: Gestión de Recursos Humanos
CÓDIGO: E
SUBPROCESO: Reclutamiento de Personal
CÓDIGO: E.1
RESPONSABLE: Jefe de Recursos Humanos

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

RESPONSABLE: Jefe del Dpto. de Recursos Humanos
MISIÓN: Contratar al personal adecuado para que ocupe un puesto determinado




Tipo de indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	U/medida	Frecuencia
W10	Calidad	% de candidatos preseleccionados	Mide el nivel de personal seleccionado en relación al total de candidatos que dejan sus carpetas	Número de candidatos preseleccionados/ número total de candidatos	%	Anual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 71 de...
3. 5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

		DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROCESO: Gestión de Recursos Humanos CÓDIGO: E SUBPROCESO: Reclutamiento de Personal CÓDIGO: E.1			
		EDICIÓN N° 1	Elaborado Por:		
N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Analizar la necesidad de contratar a un empleado	Recursos Humanos	Analizar si es necesario o no la contratación de un nuevo empleado	Análisis de la contratación	Personal de Recursos Humanos
2	Enviar la solicitud de contratación del personal	Recursos Humanos	Se envía la solicitud para contratar el personal necesario	Envíos de requerimiento de personal	Personal de Recursos Humanos
3	Aprobar contratación	Gerencia General	Aprobar la contratación de un nuevo empleado	Aprobación	Gerencia General
4	Publicar anuncio de vacante	Recursos Humanos	Promocionar la vacante existente	Verificar Vacantes	Personal de Recursos Humanos
5	Recepción de hojas de vida	Recursos Humanos	Reclutar hojas de vida de candidatos a ocupar la vacante	Recepción Hojas de vida	Personal de Recursos Humanos
6	Analizar hojas de vida	Recursos Humanos	Analizar cada una de las Hojas de Vida	Hojas de vida	Personal de Recursos Humanos
7	Pre-Selección de los candidatos	Recursos Humanos	Seleccionar los candidatos que cumplan con los requisitos para ocupar la vacante	Candidatos Pre-seleccionados	Personal de Recursos Humanos
8	Programar la entrevista con los Candidatos Pre-Seleccionados	Recursos Humanos	Llamar vía telefónica a los candidatos pre-seleccionados y comunicar fecha y hora de la entrevista	Fecha y Hora de entrevista	Personal de Recursos Humanos

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:


MANUAL DE PROCESOS	Página 71 de...
3. 5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

9	Realizar la entrevista	Recursos Humanos	Entrevistar a los candidatos pre-seleccionados	Entrevista	Personal de Recursos Humanos
10	Analizar y seleccionar el mejor candidato	Recursos Humanos	Seleccionar al mejor candidato según la entrevista realizada	Candidato a contratar	Personal de Recursos Humanos
11	Citar al Candidato Seleccionado	Recursos Humanos	Llamar vía telefónica y comunicar al candidato que ha sido seleccionado para que se acerque a la empresa	Candidato a contratar	Personal de Recursos Humanos
12	Definir Condiciones Cláusulas del Contrato	Recursos Humanos	Definir reglas y cláusulas para elaborar el contrato	Cláusulas del contrato	Personal de Recursos Humanos
13	Preparar Contrato	Recursos Humanos	Elaborar contrato con lo acordado anteriormente	Contrato	Personal de Recursos Humanos
14	Presentar al nuevo empleado	Recursos Humanos	Presentar al nuevo empleado al personal de la empresa	Presentación del nuevo empleado	Personal de Recursos Humanos
15	Inducir al nuevo empleado en sus actividades	Recursos Humanos	Dar a conocer y explicar al nuevo empleado las actividades que tiene que realizar en su puesto de trabajo	Actividades a realizar	Personal de Recursos Humanos

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 74 de...
3. 5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO


CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
		PROCESO: Gestión de Recursos Humanos CÓDIGO: E SUBPROCESO: Reclutamiento de Personal CÓDIGO: E.1				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Mercado laboral Ventas Contabilidad G. General Administración		Selección de Personal	En el proceso de reclutamiento de personal se recibe las hojas de vida de los interesados y se elige al personal adecuado	Reclutamiento del personal adecuado		Contabilidad Gerencia Administración

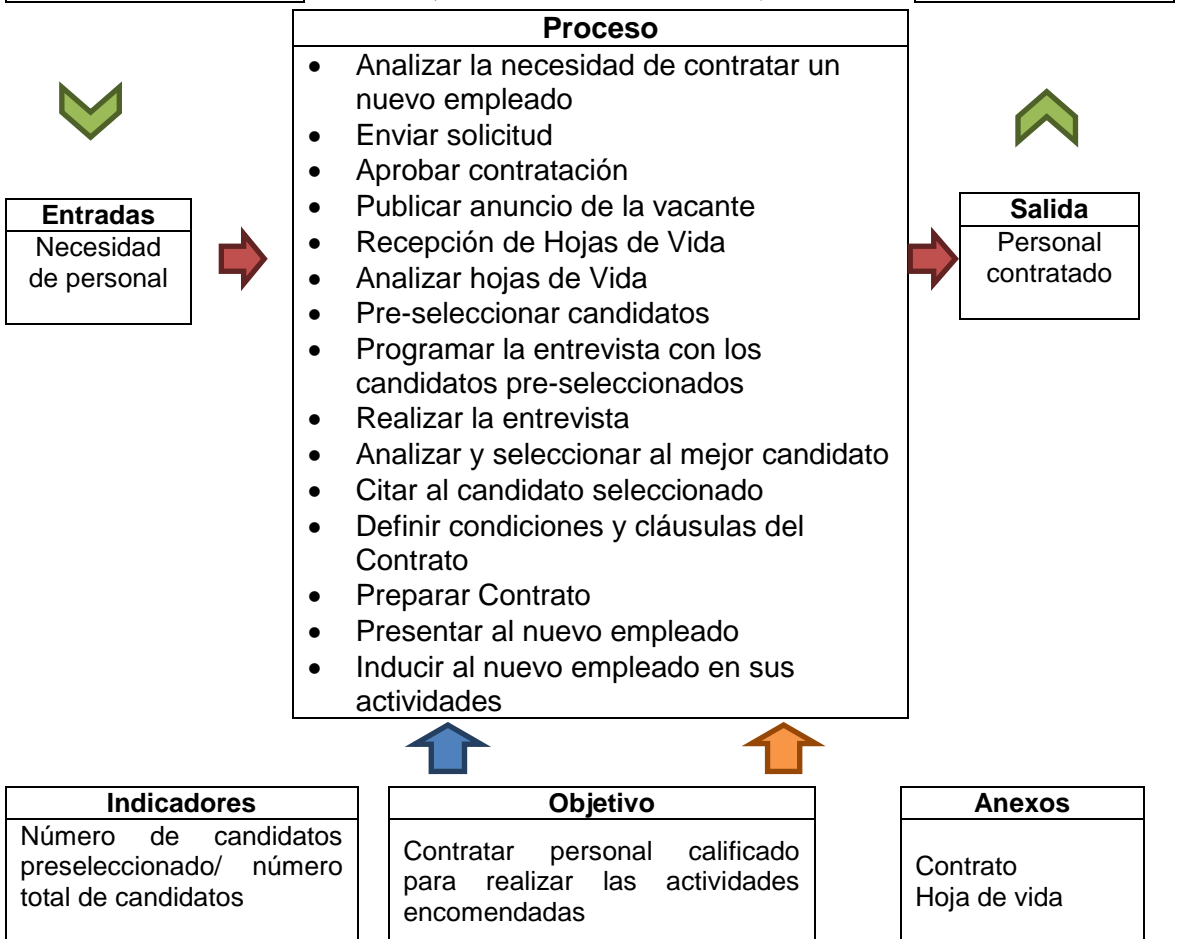
Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 75 de...
3. 5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
	PROCESO: Gestión de Recursos Humanos CÓDIGO: E	
	SUBPROCESO: Reclutamiento de Personal CÓDIGO: E.1	
	EDICIÓN N° : 1	FECHA:

Recursos	
Talento Humano: Personal de RRHH, Agencias Infraestructura: oficinas	Hardware y Software: computadoras, copiadoras, fax, teléfonos y programas de computación. RRHH: Programador
Proveedores	Cliente
Mercado laboral , Ventas, Contabilidad, Gerencia General Administración	Contabilidad Gerencia General Administración



Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 75 de...
3. 5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

DESCRIPCIÓN

El proceso de capacitación del personal recibe una necesidad de mejora continua para la empresa para finalmente lograr tener un Talento Humano con conocimientos actuales y sólidos que permitan mejorar la eficiencia y eficacia del mismo, así poder lograr un mejor rendimiento de ellos.

ENTRADAS DEL PROCESO

Mejora Continua: Recursos Humanos motiva a una mejora continua del personal, cada vez que lo considere necesario.

SALIDAS DEL PROCESO

Cliente Interno Capacitado: Este proceso da como resultado empleados más actualizados y eficientes que permitan un mejor rendimiento en sus labores incrementando así el rendimiento de la empresa.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 75 de...
3. 5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

RECURSOS DEL PROCESO

Infraestructura: BESTLIFE S.A no cuenta con instalaciones propias, sin embargo el sitio que ha sido escogido ofrece comodidad, en un ambiente familiar, seguro y con facilidades exclusivas.

Hardware y software: BESTLIFE S.A en sus procesos cuenta con aproximadamente 35 computadoras, 3 copiadoras, 2 fax, 16 teléfonos y programas de computación.

Talento humano: Personal de Recursos Humanos

Presupuesto Asignación.- Monto de dinero asignado a cada proceso

CONTROLES DEL PROCESO

Para los controles en la contratación de los capacitadores se pedirá que sean profesionales con ruc y pertenecer a una compañía legalmente constituida, además como control en las capacitaciones se tomará en cuenta la asistencia y finalmente sólo se aprobarán los que tengan el puntaje mínimo establecido.

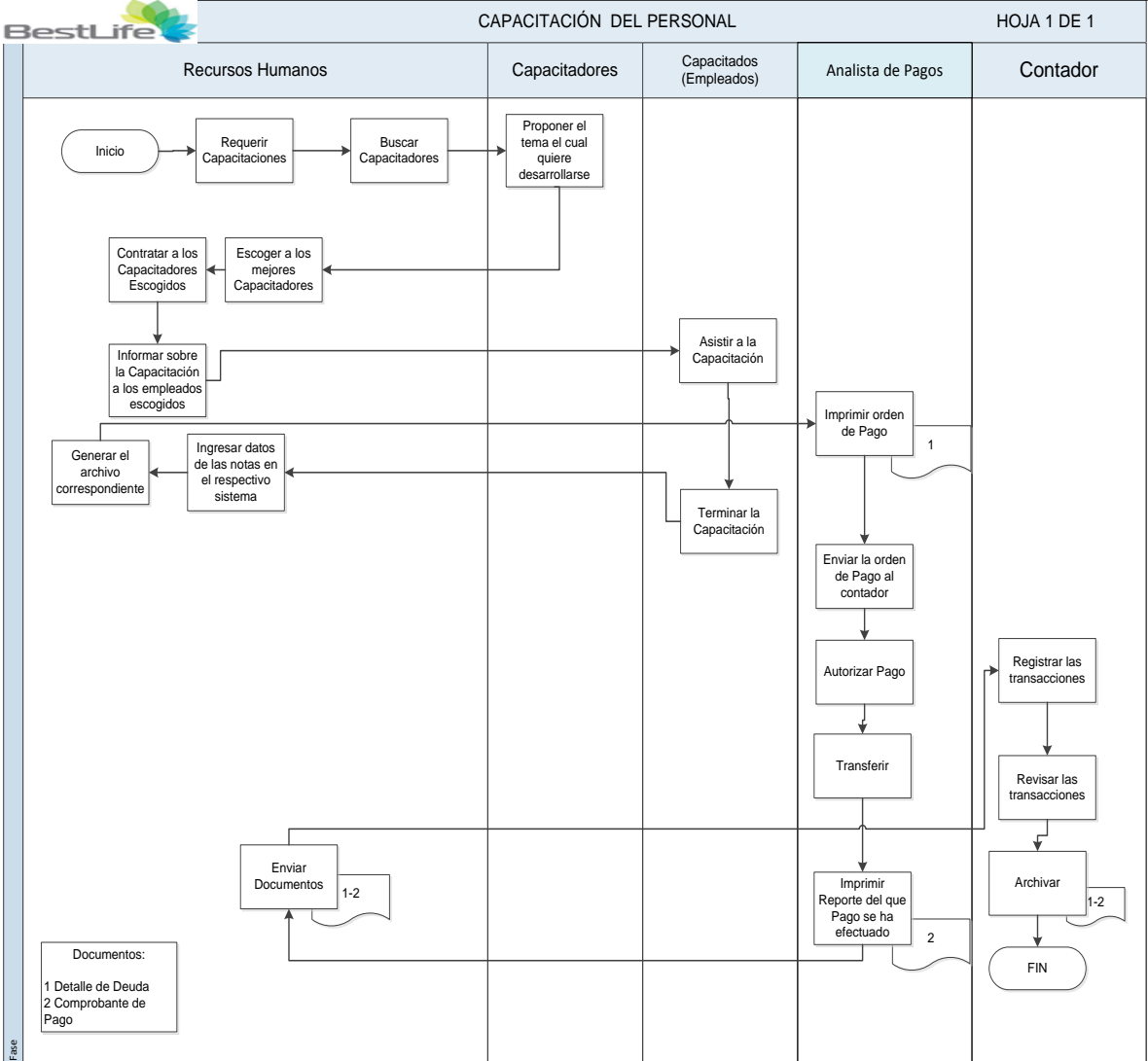
Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 75 de...
3. 5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

PROCESO: Gestión de Recursos Humanos
CÓDIGO: E
SUBPROCESO: Capacitación de Personal
CÓDIGO: E.2
RESPONSABLE: Jefe de Recursos Humanos

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

RESPONSABLE: Jefe de recursos Humanos
MISIÓN: Efectuar las debidas capacitaciones para los nuevos empleados



Tipo de indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	U/medida	Frecuencia
W11	eficiencia	% de capacitaciones aprobadas	Mide el nivel de desempeño del personal de la empresa en relación a las capacitaciones	Numero de Capacitaciones aprobadas/Total de capacitaciones recibidas	%	trimestral

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 79 de...
3. 5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

		DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROCESO: Gestión de Recursos Humanos CÓDIGO: E SUBPROCESO: Capacitación de Personal CÓDIGO: E.2			
		EDICIÓN N° 1	Elaborado Por:		
N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Requerir Capacitaciones	Consejo de Administración	Recursos Humanos será el encargado de requerir capacitación para el personal de la empresa.	Comunicar requerimiento vía telefónica	Recursos Humanos
2	Buscar Capacitadores	Recursos Humanos	Recursos Humanos se encargará de buscar a los capacitadores	Selección	Recursos Humanos
3	Proponer el tema el cual quiere desarrollarse	Capacitadores	Los capacitadores discutirán el tema a enseñar	Selección tema a dictar	Recursos Humanos
4	Escoger a los mejores Capacitadores	Recursos Humanos	Se selecciona a los capacitadores adecuados	Selección del personal adecuado	Recursos Humanos
5	Contratar a los Capacitadores Escogidos	Recursos Humanos	Recursos Humanos se contactará con los capacitadores adecuados y los contratará	Contrato	Recursos Humanos
6	Informar sobre la Capacitación a los empleados escogidos	Recursos Humanos	Se enviará un mail a todo el personal que deba asistir a la capacitación indicando los horarios de la misma.	Comunicado vía mail	Recursos Humanos
7	Asistir a la Capacitación	Empleados	Los empleados deberán asistir a las clases	Asistencia	Empleados
8	Terminar la Capacitación	Empleados	Empleados deberán culminar con éxito las clases	Clausura	Empleados
9	Ingresar datos de las notas en el respectivo sistema	Recursos Humanos	El personal de Recursos Humanos deberá ingresar los datos para realizar la transferencia bancaria.	Ingreso de datos que el sistema bancario necesita.	Recursos Humanos
10	Generar el archivo correspondiente	Recursos Humanos	Se deberá generar el archivo y guardarlo.	Archivo	Recursos Humanos

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:


MANUAL DE PROCESOS	Página 79 de...
3. 5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

11	Imprimir orden de Pago	Analista de Pagos	El Analista de Pagos deberá imprimir la orden de pago con su respectiva documentación	Orden de Pago	Analista de Pago
12	Enviar la orden de Pago al contador	Analista de Pagos	El analista de pagos envía la orden para que se cancele el valor	Envío de documentos	Analista de Pago
13	Autorizar Pago	Analista de Pagos	El Representante Legal deberá firmar la orden de pago autorizándolo y entregar los documentos	Orden de Pago autorizada.	Analista de Pago
14	Transferir	Analista de Pagos	El Analista de Pagos deberá realizar la transferencia.	Mediante un clic en el sistema bancario	Analista de Pago
15	Imprimir Reporte del que Pago se ha efectuado	Analista de Pagos	Se deberá imprimir el soporte del pago	Reporte de pago	Analista de Pago
16	Enviar Documentos	Recursos Humanos	Se debe entregar todos los documentos a Contabilidad.	Verificar todos los documentos soporte	Recursos Humanos
17	Registrar las transacciones	Contador	El Contador deberá ordenar que su asistente ingrese la transacción contable generada.	Copia transacción de	Contador
18	Revisar las transacciones	Contador	El Contador deberá revisar dicha transacción	Firmar la copia de transacción	Contador
19	Archivar	Contador	Se deberá archivar los documentos	Copia transacción de	Contador

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 82 de...
3. 5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO


CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
		PROCESO: Gestión de Recursos Humanos CÓDIGO: E SUBPROCESO: Capacitación de Personal CÓDIGO: E.2				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo	Requerimiento de Capacitación	<p>Inicia con el requerimiento de capacitación el cual lo genera el departamento de recursos humanos, luego se contrata a capacitadores adecuados y se procede a informar los horarios de las capacitaciones a los empleados, el representante legal redacta un oficio de capacitación en donde incluye las condiciones , requerimientos y acuerdos con los capacitadores, finalmente los empleados asisten a las charlas, si el empleado aprueba la capacitación según la calificación establecida por los capacitadores la empresa pagará dicha capacitación, caso contrario se le descontará de su sueldo, esto busca incentivar al aprendizaje y concientizar la importancia de las capacitaciones.</p>	Capacitación	Interno	Externo
Empleado Capacitado					Empleado capacitado	



Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

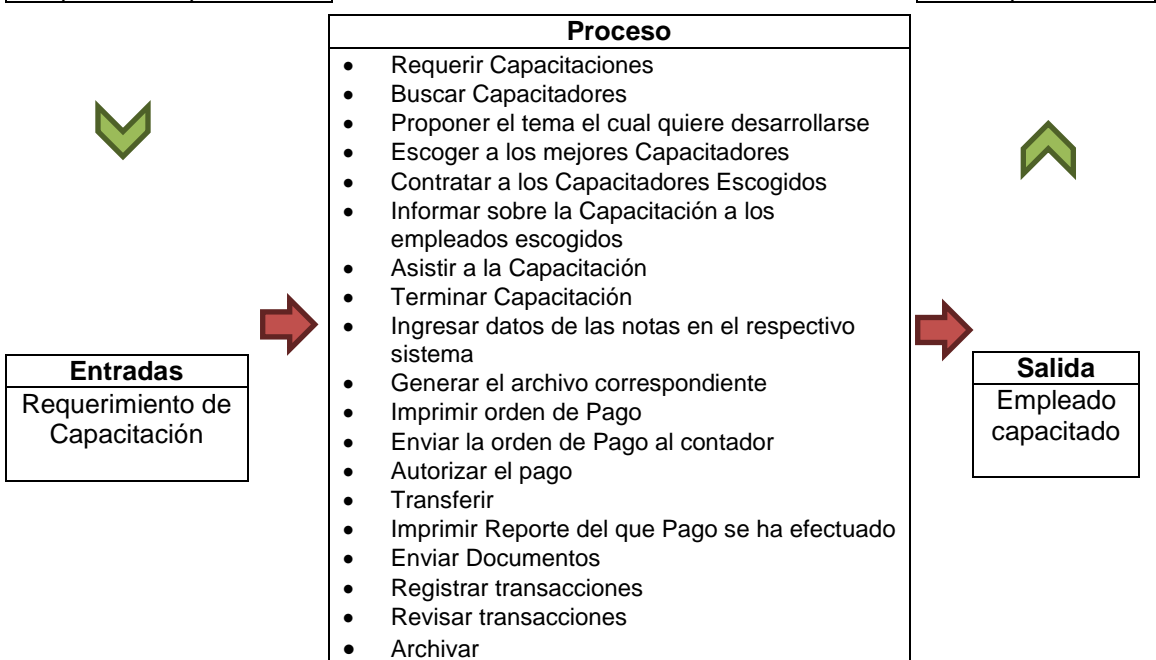
MANUAL DE PROCESOS	Página 83 de...
3.6 SISTEMAS	CÓDIGO



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
	PROCESO: Gestión de Recursos Humanos CÓDIGO: E SUBPROCESO: Capacitación del Personal CÓDIGO: E.2	
	EDICIÓN N° : 1	FECHA:

RECURSOS	
Talento Humano: RRHH, Recursos humanos, capacitadores, analista de pagos Infraestructura: oficinas	Hardware y Software: computadoras, copiadoras, fax, teléfonos y programas de computación. RRHH: Programador

Proveedores	 	Cliente
Empleados capacitados		Empleados



	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <th style="text-align: center;">Objetivo</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> Lograr que los empleados obtengan una mejora continua de sus conocimientos, actualizándolos y enseñándoles lo necesario para que su rendimiento aumente en su puesto de trabajo. </td> </tr> </table>	Objetivo	Lograr que los empleados obtengan una mejora continua de sus conocimientos, actualizándolos y enseñándoles lo necesario para que su rendimiento aumente en su puesto de trabajo.			
Objetivo						
Lograr que los empleados obtengan una mejora continua de sus conocimientos, actualizándolos y enseñándoles lo necesario para que su rendimiento aumente en su puesto de trabajo.						
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <th style="text-align: center;">Indicadores</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> Número de Capacitaciones aprobadas/Total de capacitaciones recibidas </td> </tr> </table>	Indicadores	Número de Capacitaciones aprobadas/Total de capacitaciones recibidas	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <th style="text-align: center;">Anexos</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> Certificado de Aprobación </td> </tr> </table>	Anexos	Certificado de Aprobación	 
Indicadores						
Número de Capacitaciones aprobadas/Total de capacitaciones recibidas						
Anexos						
Certificado de Aprobación						

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 83 de...
3.6 SISTEMAS	CÓDIGO

SUBPROCESO DE SOPORTE TÉCNICO

DESCRIPCIÓN

En el proceso de soporte técnico del sistema recibe del ambiente interno solicitudes de problemas tanto de Hardware como de Software.

Se procede a corregir el defecto del Software o contratando a terceros para el mantenimiento de los Equipos.

ENTRADAS DEL PROCESO

Solicitudes del problema.- Verbales o escritas de las Áreas Solicitantes.

SALIDAS DEL PROCESO

Solución del Problema.- Si es defecto de software, verifica el problema, corrige y efectúa pruebas piloto para verificar si se resolvieron los problemas. Si es Hardware verifica el daño; dependiendo de la magnitud del daño contrata a un tercero para el mantenimiento del hardware o lo efectúa el mismo.

RECURSOS DEL PROCESO

Infraestructura: BESTLIFE S.A no cuenta con instalaciones propias, sin embargo el sitio que ha sido escogido ofrece comodidad, en un ambiente familiar, seguro y con facilidades exclusivas.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 85 de...
3.6 SISTEMAS	CÓDIGO

Hardware y software: BESTLIFE S.A en sus procesos cuenta con aproximadamente 35 computadoras, 3 copiadoras, 2 fax, 16 teléfonos y programas de computación.

Talento humano: Programador

Presupuesto Asignación.- Monto de dinero asignado a cada proceso

CONTROLES DEL PROCESO

Controles Preventivos: Para tratar de evitar el hecho, como un software de seguridad que impida los accesos no autorizados al sistema.

Controles Detectivos: Cuando fallan los preventivos para tratar de conocer cuanto antes el evento.

Controles Correctivos: Facilitan la suelta a la normalidad cuando se han producido incidencias.

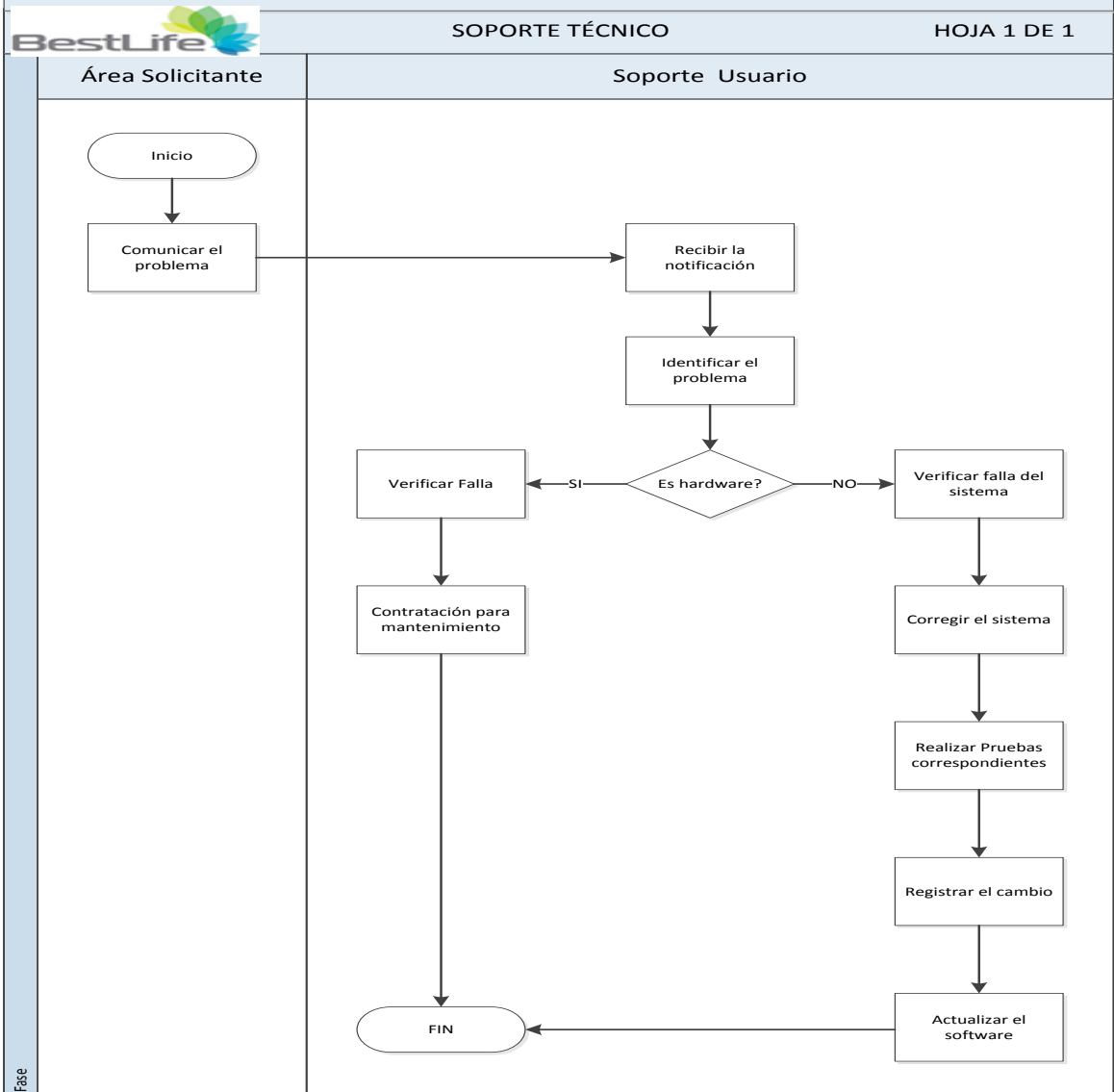
Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 86 de...
3.6 SISTEMAS	CÓDIGO

PROCESO: Sistemas
CÓDIGO: F
SUBPROCESO: Soporte Técnico
CÓDIGO: F.1
RESPONSABLE: Jefe del Departamento de Sistemas

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

RESPONSABLE: Jefe del Departamento de Sistemas
MISIÓN: Dar soluciones a los problemas que se presenten en el sistema




Tipo de indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	U/medida	Frecuencia
W12	eficiencia	Nivel de Retrasos en el sistema	Mide la rapidez en procesar información en el sistema.	Tiempo de retraso en procesar información/ Información procesada por día	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 92 de...
3.6 SISTEMAS	CÓDIGO


DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

		DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
		PROCESO: Sistemas CÓDIGO: F SUBPROCESO: Soporte Técnico CÓDIGO: F.1			
		EDICIÓN N° 1	Elaborado Por:		
N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Comunicar el problema	Área Solicitante	El área del problema solicita al Departamento de Soporte Técnico que arreglen los problemas.	Solicitud o llamada del área solicitante sobre el problema	Área Solicitante
2	Recibir la notificación	Soporte Técnico	El Área de Soporte Técnico recibe la notificación por parte del área solicitante.	Se recibe el comunicado sobre el problema	Analista de Sistema
3	Identificar el problema	Soporte Técnico	Se revisa el sistema para ver cuál es el problema que afecta al área solicitante	Revisión y localización del problema	Analista de Sistema
4	Verificar Falla	Soporte Técnico	Si el problema sobre el hardware de la computadora se verifica el porqué de lo sucedido	Tratar de resolver los problemas que se encuentran	Analista de Sistema
5	Contratación para mantenimiento	Soporte Técnico	Si no puede resolver el problema el área de soporte de usuario se hará la contratación a un tercero	Se requiere a un especialista para que pueda resolver el problema	Analista de Sistema
6	Verificar falla del sistema	Soporte Usuario	Si no se sabe cuál es la falla, se verifica exhaustivamente cual es el problema en el sistema.	Verificar en el sistema el error.	Analista de Sistema
7	Corregir el sistema	Soporte Técnico	Se corregirá la falla que hay en el sistema	Resolver el problema detectado	Analista de Sistema
8	Realizar Pruebas Pilotos	Soporte Técnico	Se realizar las respectivas pruebas para verificar si funciona correctamente el sistema	Pruebas adecuadas para resolver problemas	Analista de Sistema
9	Registrar el cambio	Soporte Técnico	Registra en la bitácora la corrección del sistema.	Anotar los cambios realizados	Analista de Sistema
10	Actualizar el software	Soporte Técnico	Si un área solicita ampliación del módulo, recepta petición y codifica nuevo módulo.	Actualizar el software según requerimientos de las áreas	Analista de Sistema

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 92 de...
3.6 SISTEMAS	CÓDIGO

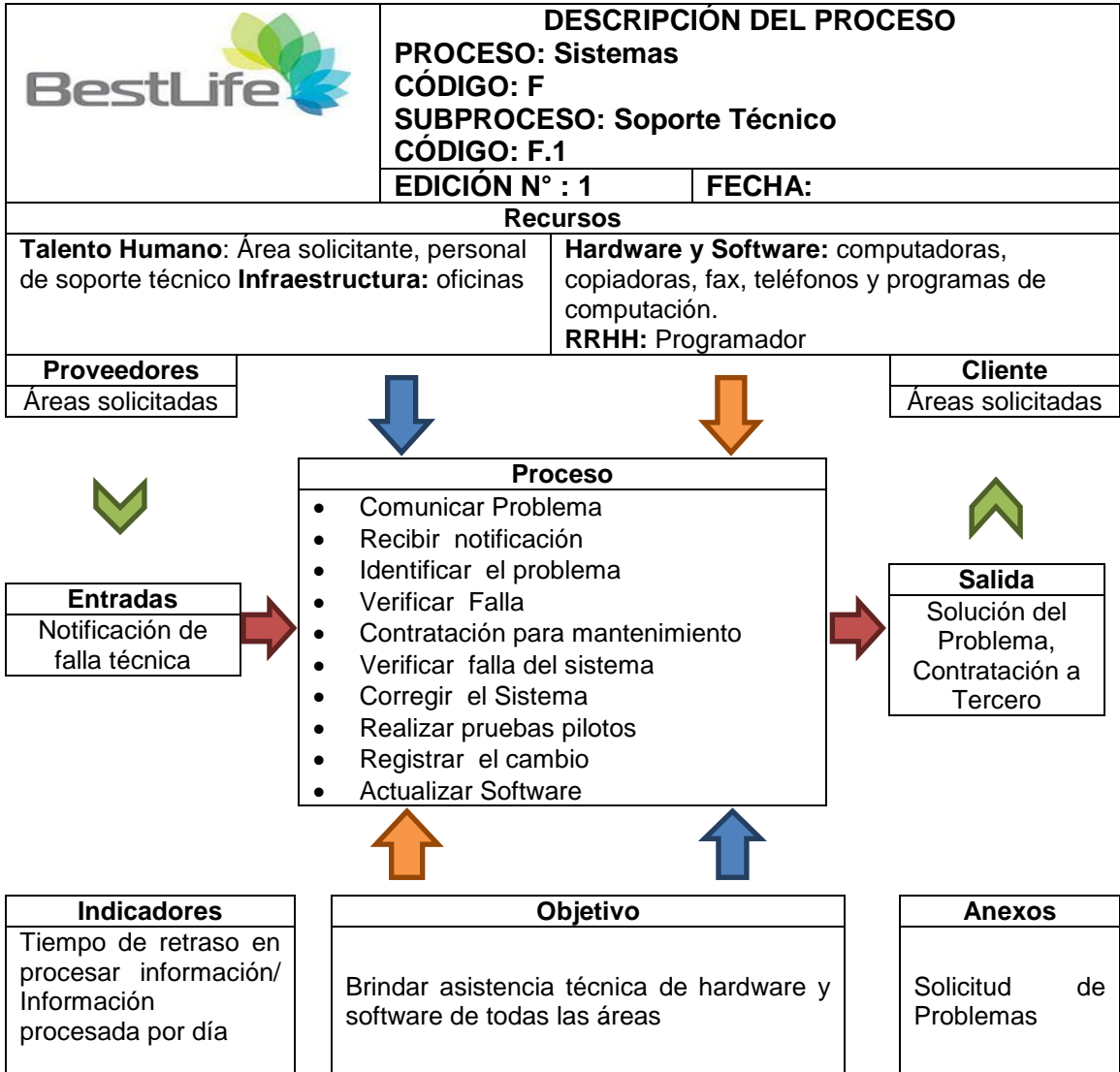
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
		PROCESO: Sistemas CÓDIGO: F SUBPROCESO: Soporte Técnico CÓDIGO: F.1				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo		En el proceso de soporte técnico del sistema (F.1) recibe del ambiente interno solicitudes de problemas ya sean de Hardware o de Software, termina el proceso al dar solución a la falla.	Solución del Problema, Contratación a Tercero	Interno	Externo
Áreas solicitantes		Notificación de falla técnica			Áreas solicitantes	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Página 93 de...
3.6 SISTEMAS	CÓDIGO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

ANEXO 2

1.2. Recopilación de Información

A continuación se muestran las fichas de trabajo:

Fecha:	25/03/13- 03/04/13- 15/04/13	Área	Gerencia General
Encuestadores:	Karla Macías y Lilibeth Villalva		
Encuestado:	Ing. César Montalvo		
CARGO:	Gerente General: Ejerce la Representación Legal de la Empresa en Guayaquil, siendo responsable de dirigir, coordinar y planificar las políticas y objetivos generales de la empresa.		

Fecha:	25/03/13- 03/04/13- 15/04/13	Área	Facturación y Recaudación
Encuestadores:	Karla Macías y Lilibeth Villalva		
Encuestado:	Ing. Arturo Gómez		
CARGO:	Jefe del departamento de Facturación y Recaudación: Es responsable de planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades referentes al manejo de facturación, presupuesto, contabilidad y pagos de la Empresa.		

Fecha:	25/03/13- 03/04/13- 15/04/13	Área	Contratación de Pólizas
Encuestadores:	Karla Macías y Lilibeth Villalva		
Encuestado:	Ing. Pablo de La Rosa		
CARGO:			
Jefe del departamento de Contrato de Póliza: Se encarga de planificar, dirigir y controlar las actividades referentes a la aceptación y contratación de la póliza			

Fecha:	25/03/13- 03/04/13- 15/04/13	Área	Emisión y Renovación de Contrato de Pólizas
Encuestadores:	Karla Macías y Lilibeth Villalva		
Encuestado:	Ing. Edison Tómalá		
CARGO:			
Jefe del departamento Emisión de Contrato: Se encarga de planificar, dirigir y controlar las actividades referentes a la aceptación de nuevos clientes, así como la elaboración y renovación de los contratos a emitir.			

Fecha:	25/03/13- 03/04/13- 15/04/13	Área:	Servicios Operacionales
Encuestadores:	Karla Macías y Lilibeth Villalva		
Encuestado:	Ing. Roberto Chávez		
CARGO:			
Jefe del Departamento de Servicios Operacionales: Es responsable de dirigir y controlar la salida de la orden del pago de las respectivas comisiones para cada empleado, según las pólizas que haya emitido			

ANEXO 3: Cuestionarios

Cuestionario	
1.	¿Cómo inicio la empresa en el Ecuador?
2.	¿Qué servicio ofrece la empresa BESTLIFE S.A?
3.	¿El seguro que ofrece, se lo puede hacer valer en cualquier lugar del mundo?
4.	¿Constan con sus propias instalaciones?
5.	¿Existen condiciones y límites que tiene que tener en cuenta el afiliado?
6.	¿Qué seguros ofrece la empresa BESTLIFE S.A?
7.	¿Tienen algún convenio con alguna otra institución que no sea de brindar servicios médicos?
8.	¿Tiene una amplia cartera de clientes?
9.	¿Consta con planes de salud?
10.	¿Cuáles son los tipos de planes de salud que brinda la empresa BESTLIFE S.A?
11.	¿Tiene bien definida su estructura organizacional?
12.	¿La empresa tiene bien establecidos sus procesos?
13.	¿Constan con una adecuada estandarización de actividades?
14.	¿Se ha establecido bien un direccionamiento estratégico?
15.	¿La empresa consta con políticas bien definidas?
16.	¿La empresa consta con los controles adecuados para alcanzar los objetivos propuestos?
17.	¿Cuentan con indicadores de gestión?
18.	¿Tienen manual de procedimiento de las actividades que realizan los empleados?
19.	¿Se actualiza periódicamente los manuales de procedimiento?
20.	¿Ha existido insatisfacción por el cliente debido a algunas fallas emitidas por el personal por desconocimiento de alguna actividad?