



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

“MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA FIDELIZACION
DE CLIENTES EN ECUASANITAS S.A.”

MARÍA BARBERÁN HURTADO

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del
grado de:

INGENIERA COMERCIAL

Año 2010

Ing. Víctor Pachacama

DIRECTOR

Ing. Jorge Rodríguez

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

María Barberán Hurtado

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE ECUASANITAS S. A., ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 3 de marzo del 2010

María Barberán Hurtado

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

Ing. Víctor Pachacama

Ing. Jorge Rodríguez

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE ECUASANITAS S. A., realizado por María Barberán Hurtado, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía si recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a María Barberán Hurtado que lo entregue al Dr. Galo Moreno, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 3 de marzo del 2010

Ing. Víctor Pachacama

DIRECTOR

Ing. Jorge Rodríguez

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, María Barberán Hurtado

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE ECUASANITAS S. A., cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 3 de marzo del 2010

María Barberán Hurtado

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo y la conclusión de mi formación profesional a mis extraordinarios hijos, quienes con su apoyo y motivación constante han propiciado el éxito de esta meta alcanzada.

El desarrollo de mi carrera será dedicada a incentivarles cada día hacía triunfos que les permita crecer como grandes seres humanos y como familia.

AGRADECIMIENTO

Cuando he logrado alcanzar una meta tan importante en mi formación profesional, deseo expresar mi más profundo agradecimiento a mi Dios porque siempre es mi fortaleza y la guía en mi camino. De igual forma agradezco a mi familia, en especial a mis hijos Paúl y Diego ya que su amor y comprensión han sido fuente de inspiración y el aliciente para seguir adelante.

El reconocimiento a la Escuela Politécnica del Ejército, distinguida y noble Institución que permitió hacer realidad el sueño de una emprendedora.

Finalmente un justo reconocimiento a los amigos y compañeros de trabajo cuyo apoyo incondicional es de gran valía en mi carrera profesional.

INDICE DE CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo	1
CAPITULO 1	
GENERALIDADES	5
1.1 La empresa, breve síntesis histórica	5
1.2 Base legal de la empresa	6
1.3 Estructura Orgánica	8
1.4 Productos y servicios ofertados, datos estadísticos	11
1.4.1 Ubicación del Negocio	15
1.5 Problemática de la empresa	18
1.6 Objetivos: General y Específico	24
1.6.1 Objetivo General	24
1.6.2 Objetivos Específicos	24
1.7 Marco Teórico y Conceptual	25
1.7.1 Marco Teórico para el mejoramiento de procesos para la fidelización de clientes.	25
1.7.2 Marco Conceptual para la implementación de procesos para la fidelización de clientes.	28
CAPITULO 2	
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	31
2.1 Análisis Externo	31
2.1.1 Macroambiente	32
2.1.1.1 Factor Económico	32
2.1.1.2 Factores políticos y gubernamentales	38
2.1.1.3 Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales	39
2.1.1.4 Factores tecnológicos	44
2.1.2 Microambiente	44
2.1.2.1 Clientes	44
2.1.2.2 Proveedores	50
2.1.2.3 Competencia	55
2.1.2.4 Organismos de Control	59
2.2 Análisis Interno	60
2.2.1 Capacidad Administrativa	61
2.2.2 Capacidad Comercial	70
2.2.3 Capacidad Financiera	72
2.2.4 Capacidad Tecnológica	76
2.2.5 Capacidad Talento Humano	78
2.3 Matrices de impacto, aprovechabilidad y vulnerabilidad, FODA, síntesis	79
2.3.1 Matriz de impacto: externo e interno	82
2.3.2 Matriz de Vulnerabilidad	84
2.3.3 Matriz de aprovechabilidad	85
2.3.4 Hoja de trabajo FODA	87
2.3.5 Matriz de análisis FODA	89
2.4 Direccionamiento estratégico	90
2.4.1 Matriz Axiológica	92
2.4.2 Visión	94
2.4.3 Misión	95
2.4.4 Objetivos y políticas	96
2.4.4.1 Objetivo general	96
2.4.4.2 Objetivo específico	96
2.4.4.3 Políticas	97
2.4.4.4 Estrategias	97
2.4.4.5 Plan Operativo	99
2.4.4.6 Mapa estratégico	102

	CAPÍTULO 3	
	ANÁLISIS DE PROCESOS	103
3.1	Cadena de valor	103
3.2	Diagrama IDEF-O	105
3.3	Selección de procesos reelevantes por áreas	106
3.3.1	Selección de procesos	109
3.3.2	Mapa de procesos seleccionados	110
3.3.3	Tabla de costos	113
3.3.4	Diagramas de Procesos	114
3.3.5	Matriz de análisis Resumen	128
	CAPÍTULO 4	
	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	129
4.1	Flujo diagramación de procesos	129
4.2	Hoja ISO	131
4.3	Hoja de mejoramiento	132
4.4	Hoja de caracterización	132
4.5	Matriz de análisis comparativo	182
4.6	Observaciones	184
4.7	Beneficios esperados	186
	CAPÍTULO 5:	
	PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS	187
5.1	Cadena de valor empresarial mejorada	189
5.2	Organización por procesos	190
5.3	Indicadores de gestión	191
5.4	Propuesta organizacional	211
5.5	Responsabilidades y competencias de los macprocesos	213
5.6	Descripción de cargos	220
5.7	Plan de implementación de la propuesta	245
	CAPITULO 6	
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	247
6.1	Conclusiones	247
6.2	Recomendaciones	248
	<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	250

CAPITULO 1		
Grafico No.1	Organigrama Estructural	10
Grafico No. 2	Cartera de usuarios por producto	11
Tabla No. 1	Cuadro estadístico de usuarios	15
Foto No. 1	CENTRO MÉDICO LA CAROLINA	15
Foto No. 2	CENTRO MÉDICO EL BATÁN	16
Foto No. 3	CENTRO MÉDICO VILLAFLOA	16
Foto No. 4	CENTRO MÉDICO LUQUE	16
Foto No. 5	CENTRO MÉDICO LA GARZOTA	17
Foto No. 6	CENTRO MÉDICO URDESA	17
Foto No. 7	NUEVA CLÍNICA INTERNACIONAL	17
Foto No. 8	CORPOSANO	18
Tabla No. 2	Lluvia de Ideas	20
Tabla No. 3	Problemas frecuentes	20
Grafico No. 3	Diagrama de Pareto	20
Grafico No. 4	Diagrama causa efecto	22
Grafico No. 5	Enfoque de procesos	25
Grafico No. 6	Ejemplo de Proceso	26
CAPITULO 2		
Tabla No. 4	INDICADORES ECONOMICOS	33
Grafico No. 7	Producto Interno Bruto	34
Grafico No. 8	Tasa de Inflación	35
Grafico No. 9	Deuda Pública	36
Grafico No. 10	Tasa de crecimiento poblacional	37
Grafico No. 11	Tasa de crecimiento	40
Grafico No. 12	Tasa de desempleo	41
Grafico No. 13	Población	42
Grafico No. 14	Nivel de pobreza	42
Tabla No. 5	División de usuarios por planes	45
Tabla No. 6	Estadística de cliente por año	45
Grafico No. 15	¿El servicio que recibe de Ecuasanitas es?	46
Grafico No. 16	¿El trato al usuario es?	47
Grafico No. 17	¿La experiencia de los médicos es?	47
Grafico No. 18	¿Las instalaciones y equipos de los Centros Médicos son?	48
Grafico No. 19	¿El ambiente de los Centros Médicos y de las oficinas es?	48
Grafico No. 20	¿El precio por el servicio recibido es?	49
Grafico No. 21	¿Las facilidades de pago son?	49
Grafico No. 22	¿En qué área tiene usted mayor problema en el momento de hacer uso del servicio contratado?	50

	¿Los resultados por el servicio recibido	
Grafico No. 23	considera usted que son?	50
Tabla No. 7	Principales proveedores	51
	¿Los productos que vende a la empresa	
Grafico No. 24	Ecuasanitas son de calidad?	52
	¿Los precios de los productos que	
Grafico No. 25	comercializa son?	52
	¿Su empresa posee certificados de	
Grafico No. 26	calidad?	53
	¿Su empresa ofrece servicio de posventa	
Grafico No. 27	a sus usuarios?	53
	¿Ofrece facilidades de pago a sus	
Grafico No. 28	usuarios?	54
	¿Entrega sus productos en la fecha	
Grafico No. 29	acordada?	54
Grafico No. 30	¿Se considera usted un proveedor?	55
	¿La relación que mantiene con	
Grafico No. 31	Ecuasanitas es?	55
Grafico No. 32	Distribución del Mercado	56
	¿La misión y la visión están de acuerdo a	
Grafico No. 33	la gestión realizada por la empresa?	62
	¿La empresa tiene objetivos claramente	
Grafico No. 34	definidos?	62
	¿Los planes de la empresa están	
	planteados para alcanzar los los	
Grafico No. 35	objetivos?	63
	¿Las políticas que rigen a la empresa son	
Grafico No. 36	apropiadas para su buen desempeño?	63
	¿Los manuales de procedimientos y	
Grafico No. 37	directivas se aplican?	64
	¿Posee la empresa manual de funciones	
Grafico No. 38	especificado por área?	64
	¿Existe un organigrama total bien	
Grafico No. 39	estructurado?	65
	¿La empresa posee estatutos	
Grafico No. 40	legalizados?	65
	¿Los procesos se encuentran	
Grafico No. 41	documentados correctamente?	66
	¿EL Gerente General posee un buen	
Grafico No. 42	liderazgo?	66
	¿La comunicación dentro de la empresa	
Grafico No. 43	es correcta y adecuada?	67

	¿Existe motivación apropiada y continua a los empleados?	67
Grafico No. 44		
	¿El compromiso de los empleados para con la empresa es?	68
Grafico No. 45		
	¿El control del personal médico y administrativo es?	68
Grafico No. 46		
	¿El control de los procesos en las áreas: financiera, administrativa, comercial y médica es?	69
Grafico No. 47		
	¿El control de la atención que se brinda a los usuarios es?	70
Grafico No. 48		
	¿La gestión de marketing es eficaz?	71
Grafico No. 49		
	¿Existe varias fuentes de información al cliente?	72
Grafico No. 50		
	¿Existe una correcta orientación al cliente en el momento de la contratación del seguro?	72
Grafico No. 51		
	¿Se elabora presupuestos de gastos e ingresos en forma oportuna?	73
Grafico No. 52		
	¿Los directivos de la empresa toman decisiones de acuerdo a los presupuestos elaborados?	74
Grafico No. 53		
	¿La empresa tiene buena liquidez?	74
Grafico No. 54		
	¿Existe buena gestión de cobranza?	75
Grafico No. 55		
	¿La cartera vencida es controlada?	75
Grafico No. 56		
	¿Los procesos contables permiten obtener Estados Financieros correctos y oportunos?	76
Grafico No. 57		
	¿El sistema informático de la empresa es?	77
Grafico No. 58		
	¿La empresa posee un conveniente sistema de Internet?	77
Grafico No. 59		
	¿El sistema de comunicación entre los centros médicos y la oficina matriz es?	78
Grafico No. 60		
	¿Los equipos médicos y de laboratorio son?	78
Grafico No. 61		
Tabla No. 8	Modelo FODA	81
Tabla No. 9	Matriz de impacto, factores externos	83
Tabla No. 10:	Matriz de impacto, factores internos	84
Tabla No. 11	Matriz de Vulnerabilidad	85
Tabla No. 12	Matriz de Aprovechabilidad	86
Tabla No. 13	Hoja de Trabajo FODA	88
Tabla No. 14:	Matriz de Estrategias FODA	89
Tabla No. 15	Matriz axiológica	92

Tabla No. 16	Plan estratégico	99
Tabla No.17	Plan Operativo	102
Grafico No. 62	Mapa estratégico	103

CAPITULO 3

Grafico No. 63	Mapa de procesos	105
Grafico No. 64	Cadena de valor	106
Grafico No. 65	Diagrama IDEF-0	106
Grafico No. 66	EDEF-0 Proceso Ventas	107
Tabla No. 18	Matriz de Ponderación	110
Grafico No. 67	Mapa de procesos	112
Tabla No. 19	Tabla de costos	114
Grafico No. 68	Diagramas de Flujo	116
Diagrama No. 1	Planificación de actividades	117
Diagrama No. 2	Diseño e innovación de productos	118
Diagrama No. 3	Administración de servicios médicos	119
Diagrama No. 4	Manejo y trámite de reembolsos	120
Diagrama No. 5	Ventas	121
Diagrama No. 6	Pos venta contratos individuales	122
Diagrama No. 7	Pos venta contratos corporativos	123
Diagrama No. 8	Comunicación al usuario	124
Diagrama No. 9	Selección de personal	125
Diagrama No. 10	Inducción y capacitación de personal	126
Diagrama No. 11	Investigación de mercados	127
	Análisis, diseño, desarrollo e	
Diagrama No. 12	implementación de requerimientos	128
Tabla No. 20	Matriz de análisis resumen	129

CAPITULO 4

Diagrama No. 1	Planificación de actividades mejorado	134
Hoja ISO	Planificación de actividades	135
Hoja de Mejoramiento	Planificación de actividades	136
Caracterización	Planificación de actividades	137
	Diseño e innovación de productos	
Diagrama No. 2	mejorado	138
Hoja ISO	Diseño e innovación de productos	139
Hoja de Mejoramiento	Diseño e innovación de productos	140
Caracterización	Diseño e innovación de productos	141
	Administración de servicios médicos	
Diagrama No. 3	mejorado	142
Hoja ISO	Administración de servicios médicos	143
Hoja de Mejoramiento	Administración de servicios médicos	144
Caracterización	Administración de servicios médicos	145
Diagrama No. 4	Manejo y trámite de reembolsos mejorado	146
Hoja ISO	Manejo y trámite de reembolsos	147

Hoja de Mejoramie	Manejo y trámite de reembolsos	148
Caracterización	Manejo y trámite de reembolsos	149
Diagrama No. 5	Ventas mejorado	150
Hoja ISO	Ventas	151
Hoja de Mejoramie	Ventas	152
Caracterización	Ventas	153
Diagrama No. 6	Pos venta contratos individuales mejorado	154
Hoja ISO	Pos venta contratos individuales	155
Hoja de Mejoramie	Pos venta contratos individuales	156
Caracterización	Pos venta contratos individuales Pos venta contratos corporativos	157
Diagrama No. 7	mejorado	158
Hoja ISO	Pos venta contratos corporativos	159
Hoja de Mejoramie	Pos venta contratos corporativos	160
Caracterización	Pos venta contratos corporativos	161
Diagrama No. 8	Comunicación al usuario mejorado	162
Hoja ISO	Comunicación al usuario	163
Hoja de Mejoramie	Comunicación al usuario	164
Caracterización	Comunicación al usuario	165
Diagrama No. 9	Selección de personal mejorado	166
Hoja ISO	Selección de personal	167
Hoja de Mejoramie	Selección de personal	168
Caracterización	Selección de personal Inducción y capacitación de personal	169
Diagrama No. 10	mejorado	170
Hoja ISO	Inducción y capacitación de personal	171
Hoja de Mejoramie	Inducción y capacitación de personal	172
Caracterización	Inducción y capacitación de personal	173
Diagrama No. 11	Investigación de mercados mejorado	174
Hoja ISO	Investigación de mercados	175
Hoja de Mejoramie	Investigación de mercados	176
Caracterización	Investigación de mercados Análisis, diseño, desarrollo e implementación de requerimientos	177
Diagrama No. 12	mejorado	178
Hoja ISO	Análisis, diseño, desarrollo e implementación de requerimientos	179
Hoja de Mejoramie	Análisis, diseño, desarrollo e implementación de requerimientos	180
Caracterización	Análisis, diseño, desarrollo e implementación de requerimientos	181
Tabla No. 21	Matriz de análisis comparativo	183

CAPITULO 5

Gráfico No. 69	Cadena de Valor mejorada	189
Tabla No. 22	Indicador de gestión Planificación de actividades	194
Tabla No. 23	Indicador de gestión Servicios Médicos	197
Tabla No. 24	Indicador de gestión Prestación de Servicios	199
Tabla No. 25	Indicador de gestión Servicio Pos venta	201
Tabla No. 26	Indicador de gestión comercial	204
Tabla No. 27	Indicador de gestión financiera	206
Tabla No. 28	Indicador de gestión administrativa	208
Tabla No. 29	Indicador de gestión sistemas	210

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de tesis, desarrolla el tema de Mejoramiento de Procesos para la fidelización de Clientes de Ecuasanitas S. A., empresa de Medicina Prepagada que ofrece coberturas de servicios médicos en varias modalidades o alternativas a nivel nacional en su clínica y centros médicos o a través de un cuadro de prestadores médicos en convenio.

Para reducir el porcentaje promedio de usuarios que se pierden cada año y alcanzar las metas y objetivos de la empresa, es vital comprender y evaluar sus procesos, determinando la problemática a ser resuelta, que es el argumento para mejorarlos y alcanzar una óptima calidad y entregar un servicio que satisfaga las expectativas del cliente.

Se realiza el análisis del ambiente externo e interno, en los que se desarrolla la empresa, determinando las diversas causas que inciden en la expansión de la organización y las variables cercanas e internas que afectan la capacidad para prestar los servicios.

Posteriormente se presentan las diferentes herramientas a utilizar para realizar el levantamiento, identificación y desarrollo de los procesos claves o críticos en las diferentes áreas relacionadas con el Servicio al Cliente, proponiendo la optimización y mejoramiento en cada uno de estos procesos, lo que permitirá no sólo el ahorro en tiempo y dinero, sino el entregar un servicio de calidad a los afiliados o usuarios del servicio.

De dicho análisis se destaca que con la implementación de una plataforma tecnológica acorde a las necesidades de la institución, se podrán mejorar varios de los procesos deficientes que posee

ECUASANITAS S. A. relacionados con el servicio al cliente, ya que es una herramienta que permite no sólo atender la mayor parte de los requerimientos que se presentan, sino también entregar una solución rápida y oportuna, entregando así un servicio de calidad que permita que el cliente se sienta satisfecho con la atención brindada.

Con esta propuesta ECUASANITAS S. A. podrá entregar un servicio diferenciado, el cual le permitirá poseer una ventaja competitiva en el mercado, mejorar sus utilidades, entregar una imagen positiva a sus clientes y usuarios y así lograr su fidelización.

EXECUTIVE SUMMARY

The present thesis project develops a theme that intends a Process Improvement to make Ecuasanitas S.A. customers faithful to it. This enterprise of Prepaid Medicine offers medical services of several models or alternatives at national level in its clinic and medical centers or through a team of medical servers under agreements.

To reduce the average rate of users who are lost every year and to reach the enterprise objectives and goals, it is vital to understand and evaluate processes, determining the problem to be solved which is the argument to improve and reach the highest quality and give such a service that can satisfy the customer's expectations.

The internal and external environment analysis on which the enterprise is developed is being done, determining different issues which are involved on the organization expansion as well as nearby and inner variations that affect the capacity to offer services.

Afterwards different tools are introduced. These ones are used for lifting, identification and development of the key processes or critics into the different areas related with Customer Service, proposing the improvement in all services that will allow not only saving time and money, but deliver a high quality service for partners or users of the service.

From the analysis already mentioned we stand out the implementation of a technological platform according to the institution's needs.

Other deficient processes Ecuasanitas S.A. undergoes will be improved, especially those ones related with Customer Service, since it is a tool that

enables to pay attention to other requirements therefore, fast and accurate solutions so the customer can feel satisfied with the attention given.

With this proposal ECUASANITAS S.A. will be able to hand in a differentiated service which is going to permit to have a competitive advantage in the market, improve its profits, develop a positive image in front of customers to finally reach their faithfulness.

CAPITULO 1

GENERALIDADES

El Capítulo 1, contiene una breve síntesis histórica, marco legal en el que se desenvuelve, su estructura organizacional, ubicación, descripción de los productos o servicios que comercializa y las principales características de la empresa.

Se determina la problemática a ser resuelta, que es el argumento para la realización del mejoramiento de procesos, con la utilización del diagrama Causa – Efecto y su respectiva interpretación.

Posteriormente se señalan los objetivos generales y específicos para finalmente desarrollar los marcos teórico y conceptual que servirán para un mejor desarrollo y entendimiento de los términos y conceptos utilizados en la tesis.

1.1 La empresa, breve síntesis histórica

Ecuasanitas S. A. se fundó en Quito el 7 de abril de 1.978, primera compañía de Medicina Prepagada, siendo la precursora de las empresas Sanitas Internacionales en América Latina y el nacimiento posterior de sus hermanas Colsanitas, Persanitas, Vensanitas, e Isapre Compensación en Chile.

Nació con la voluntad de convertirse en una organización capaz de entregar soluciones reales, eficaces y accesibles en el ámbito de la salud con un innovador sistema de cobertura médica satisfaciendo así las necesidades de atención médica a un importante número de personas en el país; cuenta con alrededor de 100.000 afiliados.

Proporciona asistencia médica mediante convenio con más de 900 prestadores médicos a nivel nacional en 38 especialidades; así como también en sus seis centros médicos propios, su infraestructura

hospitalaria a través de la Nueva Clínica Internacional asegurando de esta manera, un nuevo concepto de atención a usuarios y pacientes particulares.

1.2 Base legal de la empresa

En la ciudad de Quito- Ecuador el 21 de febrero de 1978 en la Notaría Undécimo del Cantón Quito, se constituye una Compañía Anónima que se denominó Ecuasanitas S. A con el objeto y finalidad definidas, con sujeción a la Ley de Compañías y Estatutos.

Su domicilio principal es en Quito, pudiéndose establecer sucursales o agencias en uno o varios lugares dentro y fuera del país. Su principal objeto es dar asistencia médica, clínica, quirúrgica y de hospitalización así como cualquier otra actividad relacionada con su objeto social pudiendo además asociarse con otras Compañías nuevas o existentes relacionadas.

Se formó con un capital social de UN MILLON DE SUCRES, divididas en un millón de acciones ordinarias nominativas de mil sucres cada una, Los títulos o certificados de acciones se expidieron en conformidad con lo dispuesto a la Ley de Compañías. Los accionistas tendrán derecho preferente para suscribir los aumentos de capital social que se acordare en forma legal.

La Compañía está gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Directorio, el Presidente, dos Vicepresidentes y el Gerente.

La Junta General tiene amplios poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar decisiones que juzguen convenientes en defensa de la misma. Las Juntas Generales de Accionistas son ordinarias o extraordinarias. Las ordinarias se reúnen una vez al año, las extraordinarias cuando son convocadas para tratar asuntos puntuales.

A partir de la constitución de la Compañía se han realizando varios aumentos de capital y reformado el Estatuto Social como consecuencia de la LEY PARA LA TRANSFORMACION ECONÖMICA EL ECUADOR aprobada por el Congreso Nacional el 8 de marzo del 2000.

DATOS GENERALES ECUASANITAS S.A. PERSONA JURIDICA

NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL: Patricio Alejandro Ávila Rivas

RUC: 1790363333001

DIRECCION: Ciudad Quito - Ecuador
Calle Rábida 273 y la Pinta
Teléfonos 2547/066
Casilla postal
Télex o fax 2547/066ext 206

DIRECTIVOS:

PRESIDENTE: Marcial Gómez Sequeira

GERENTE: Patricio Alejandro Ávila Rivas

CONSTITUCION DE LA EMPRESA: Quito, a 21 de febrero 1978

CAPITAL NOMINAL: 8'100.000 US\$

PERTENECIENTE A: Nombre	Nacionalidad	Porcentaje
Amercure	Española	81.77%
Clínica Internacional	Ecuatoriana	5.80%
Otras	Ecuatoriana	12.43%

SERVICIOS QUE OFRECE:

Medicina Prepagada

Servicios Médicos en Centros Médicos propios

Ecuasanitas S. A. está regida por sus estatutos, instructivos y directivas y sus obligaciones tributarias son:

Declaración del Impuesto a la Renta Sociedades

Declaración de Retención en la Fuente

Declaración mensual del IVA.

Fuente: Registro Único de Contribuyentes Especiales

1.3 Estructura Orgánica

Ecuasanitas S. A. mantiene un marco de actuación para su funcionamiento, lo constituye una estructura orgánica, que es la división ordenada y sistemática de las unidades de trabajo atendiendo al objeto de su creación, determinado por un nivel jerárquico, sus relaciones o dependencias. Encabeza la Junta General de Accionistas que es el órgano supremo de la Compañía y tiene amplios poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar decisiones que juzguen convenientes en defensa de la misma. Tiene las atribuciones que se señalan en la Ley y en el Estatuto, nombra al Directorio, Consejo Médico y al Gerente de la empresa.

La estructura organizacional abarca los mandos directivos, ejecutivos, de mandos medios y operativos divididos de la siguiente manera:

1. Mandos Ejecutivos

- Nivel 1: Junta General de Accionistas, Directorio, Consejo Médico Gerencia General, ésta última representa judicial y extrajudicialmente a la empresa y el establecimiento de las políticas de la compañía, entre otras.
- Nivel 2: se encuentran las gerencias administrativa, médica, financiera, comercial, regional y miembros de staff, quienes reportan directamente a la Gerencia General.

La Gerencia Administrativa, planea, dirige, coordina y controla las actividades relacionadas con el manejo del talento humano, materiales y servicios generales de la empresa.

La Gerencia Médica encargada de planear, coordinar y controlar las actividades relacionadas a prestación y utilización de servicios médicos, facturación y auditoría médica, mantenimiento del cuadro médico.

Gerencia Financiera, planea dirige, coordina y controla las actividades relacionadas con el manejo de los recursos económicos de la empresa para garantizar un funcionamiento eficaz, eficiente y rentable.

Gerencia Comercial, planea, dirige, coordina y controla los presupuestos de ventas y promoción de productos.

Los miembros de staff, que lo conforman la asesoría de gerencia y auditoría interna.

2. Mandos Medios

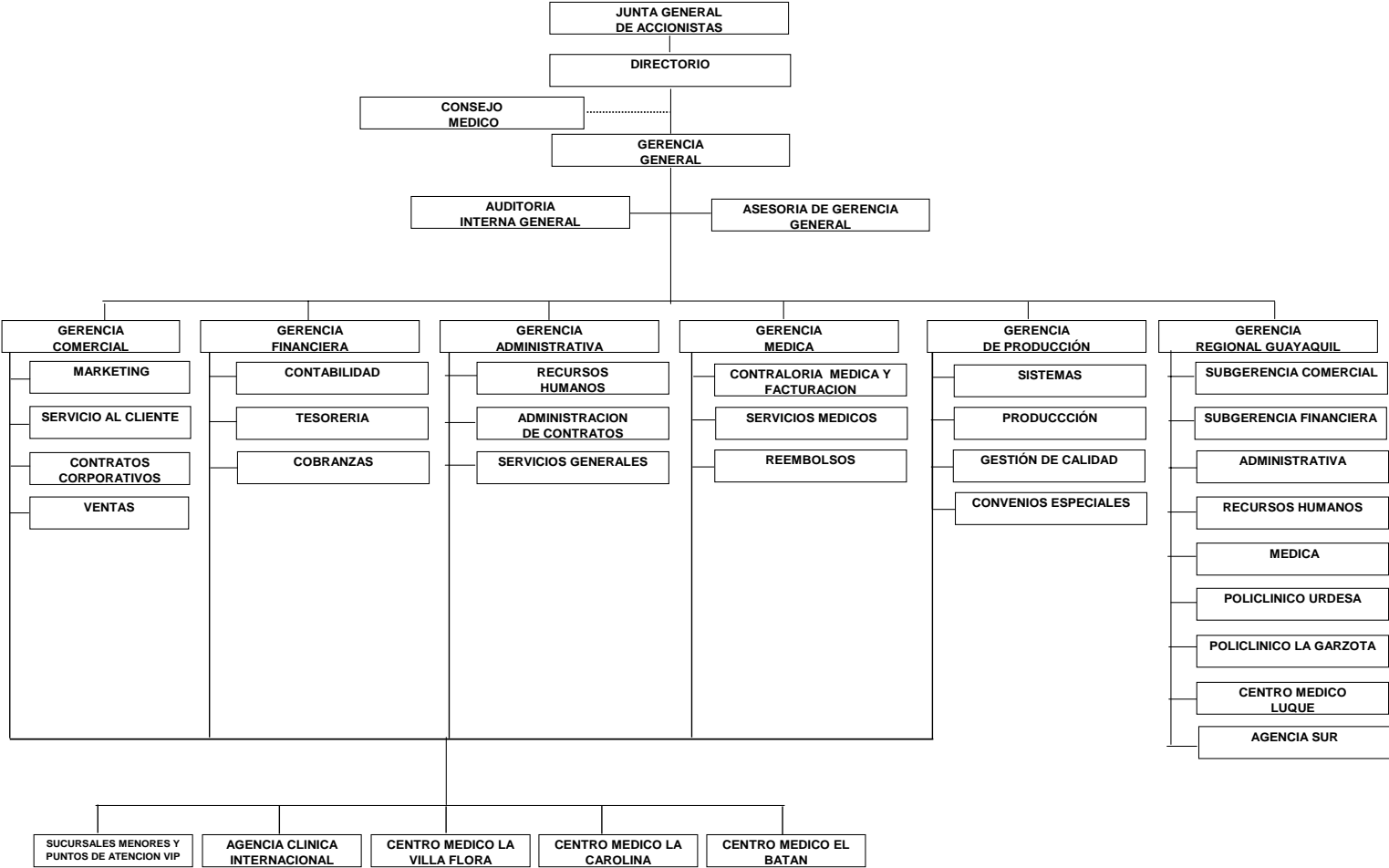
- Nivel 3: se encuentran los jefes de recursos humanos, administración de contratos, tesorería, cobranzas, marketing, contratos corporativos, sistemas, ventas, de agencias, administradores y directores de los centros médicos, además el contralor de gastos y facturación médica y contador general.
- Nivel 4: conformado por los médicos, coordinadores, analistas, visitador a médicos y supervisores de cada gerencia.

3. Operativos

- Nivel 5: cajeros, secretarias y asistentes de cada gerencia
- Nivel 6, conformado recaudadores, asesores comerciales auxiliares y recepcionistas.
- Nivel 7, se encuentran los mensajeros y conserjes.

A continuación se presenta el organigrama estructural base de Ecuasanitas S. A.

**GRÁFICO No. 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
BASE ECUASANITAS S.A.**



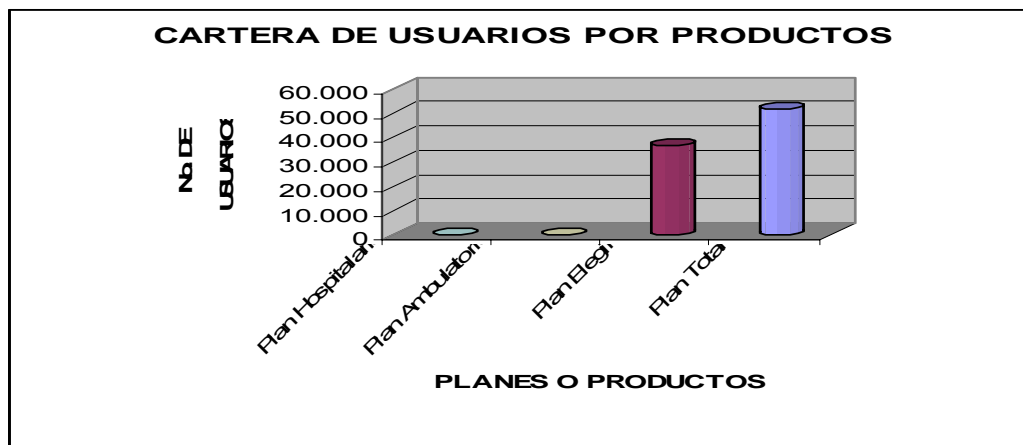
1.4 Productos y servicios ofertados, datos estadísticos

Los productos de Ecuasanitas S. A., están respaldados en una organización administrativa sólidamente estructurada y una capacidad para atender en 20 puntos en el ámbito nacional, en los cuales el usuario puede realizar pago de cuotas, compra de ODAS y chequeras, afiliaciones, trámites de reembolsos.

Los servicios de Ecuasanitas S. A. también se han hecho extensivos a pacientes particulares que pueden acceder a las ventajas de la infraestructura propia de la compañía.

Los planes de cobertura que actualmente comercializa son:

Gráfico No. 2: Cartera de usuarios por producto



Fuente: Investigación de campo

PLAN TOTAL

Ofrece a sus usuarios asistencia médico-clínica-quirúrgica de las enfermedades generadas luego de la afiliación, sin deducibles, copagos o reembolsos. Ecuasanitas S. A. cancela directamente a los prestadores médicos los gastos por estos rubros.

El plan funciona respaldado de una red de prestadores adscritos a un "Cuadro Médico" formado por un selecto grupo de profesionales en todas las especialidades.

Todos los servicios se cancelan con "Cheques de Asistencia Médica" adquiridos en las oficinas de Ecuasanitas S. A.

Los servicios se utilizan una vez cubiertos los períodos de carencia, se excluyen todas las enfermedades anteriores (preexistentes) conocidas o no, congénitas, crónicas o las producidas como consecuencia de operaciones anteriores, las lesiones o afecciones causadas por cualquier evento de la naturaleza, conmoción civil, huelgas, motines, epidemias o circunstancias que determinen una declaración oficial de estado de emergencia, vacunas, vitaminas y derivados sanguíneos, tratamientos de rehabilitación por alcoholismo, drogadicción y otros trastornos similares, tratamientos de fertilización o inseminación artificial y esterilidad masculina o femenina, transplantes de órganos, suministro de anteojos, lentes de contacto, audífonos, muletas y aparatos ortopédicos, marcapasos, válvulas, baypass, etc. cirugía estética, acupuntura, homeopatía, tratamientos con láser y similares síndrome de Inmuno Deficiencia Adquirida (SIDA) y todas sus secuelas.

PLAN ELEGIR

Permite la libre elección de médicos hospitales, clínicas y laboratorios de preferencia del usuario a nivel nacional o internacional con el monto de cobertura que elija, adicionalmente puede optar por el "Cuadro Médico Ecuasanitas" con coberturas del 100% del arancel por medio de la "Orden de Atención" (ODA) adquirida en las oficinas.

Ofrece además reembolsos inmediatos hasta \$200 previa la presentación de las facturas originales, créditos hospitalarios, medicina preventiva en Centros Médicos de la entidad.

De igual forma, los servicios se otorgan una vez cumplidos los periodos de carencia y excluye enfermedades preexistentes conocidas o no, congénitas lesiones por eventos de la naturaleza, epidemias, SIDA, Alcoholismo, drogadicción, esterilidad, entre otras.

PLAN AMBULATORIO

Comprende una cobertura médica integral a través de la red de prestadores adscritos a un “Cuadro Médico” únicamente en procedimientos que no requieran hospitalización.

Todos sus servicios se cancela con "Cheque de Asistencia Médica" adquirido en las oficinas de Ecuasanitas S. A., sin reembolsos, ni deducibles. La compañía cancela directamente a los prestadores médicos.

PLAN HOSPITALARIO

Comprende una cobertura médica clínica, quirúrgica y de medicinas a través de la red de prestadores adscritos a un “Cuadro Médico” únicamente en procedimientos hospitalarios, sin reembolsos, ni deducibles. Ecuasanitas S. A. cancela directamente a los prestadores médicos. Además le brinda atención de emergencia, exámenes de Laboratorio, Rayos X y exámenes complementarios durante la hospitalización.

COBERTURAS ADICIONALES

El afiliado de Ecuasanitas S. A. que cuenta con un Plan Principal, señalado anteriormente, puede acceder por varias alternativas en coberturas adicionales y opcionales que son:

Odontología: con atención en Consultas ilimitadas, dos limpiezas dentales al año, extracciones de piezas dentales, 6 obturaciones (calzas)

al año, Rayos x, extracción de terceros molares, todos estos servicios con médicos de convenio.

Accidentes de Tránsito: en gastos médicos, como consecuencia de accidentes de tránsito terrestre, accidentes laborales, asaltos y motines durante las 24 horas del día, los 365 días del año en cualquier parte del mundo, esta cobertura incluye un seguro de vida y servicios exequiales a nivel nacional.

Cobertura de Medicamentos, cubre el valor de los medicamentos recetados en consulta: médica, de emergencia, de centros médicos, a domicilio, odontológica y por accidentes de tránsito.

Esta cobertura permite libre elección de farmacias, reembolso del 80% del valor de su receta. Los montos de cobertura anual son: US\$ 1000, US\$ 2000 y US\$ 3000. Es una cobertura opcional para los planes ambulatorios y total.

EMI / AMI Unidad móvil que dispone del equipo, instrumental y medicinas necesarias para el tratamiento de situaciones médicas agudas (emergencia vital). Atención por un profesional médico, dentro del perímetro urbano.

Servicio exclusivo para la ciudad de Quito y Guayaquil.

Anexo de Maternidad, servicio de asistencia médica para cobertura de maternidad en: consultas médicas, exámenes clínicos y ecografías, atención de parto normal o cesárea, con un pago adicional, en los casos que las afiliadas no cumplan el período de carencia para embarazo, dentro de su contrato y mujeres en estado de gestación y desean afiliarse a la empresa. Estos servicios se otorgan en centros hospitalarios y con médicos de convenio.

Tabla No. 1: Cuadro estadístico de usuarios

AÑO	USUARIOS
2.000	37.267
2.001	41.223
2.002	44.811
2.003	47.181
2.004	50.636
2.005	59.475
2.006	68.577
2.007	85.507
2.008	92.089
2.009	88.980

Fuente: Investigación de campo

1.4.1 Ubicación del Negocio

La oficina matriz de Ecuasanitas S. A. está ubicada en la Pinta 273 y Rábida, Quito-Ecuador, allí se encuentran las principales autoridades gerenciales y jefaturas. Tiene oficinas en: Guayaquil, Ibarra, Ambato, Riobamba, Santo Domingo, Esmeraldas, Cuenca, Manta, Portoviejo y puntos de atención en Tulcán, Galápagos Loja, y Lago Agrio.

Cuenta además con Clínica, Centros Médicos y Policlínicos propios en Quito y Guayaquil.

Foto No. 1 CENTRO MÉDICO LA CAROLINA



DIRECCIÓN: Iñaquito y José Padilla Quito – Ecuador

TELÉFONOS: 2272 279 / 2273 894 / 2274 055 / 2273 010

Foto No. 2 CENTRO MÉDICO EL BATÁN



DIRECCIÓN: Gregorio Munga y Portete. Quito - Ecuador

TELÉFONOS: PBX: 398 3700 Telf.: 600 6796

Foto No. 3 CENTRO MÉDICO VILLAFLORA



DIRECCIÓN: Fco. Gómez S9-99 y Gonzalo Díaz de Pineda. Quito

TELÉFONOS: 2655 801 / 2619 115 / 2618 851

Foto No. 4 CENTRO MÉDICO LUQUE



DIRECCIÓN: Luque 643 entre Boyacá y García Avilés. Guayaquil

TELÉFONOS: 2531 664 / 2326 126 / 2326 100

Foto No. 5 CENTRO MÉDICO LA GARZOTA



DIRECCIÓN: Av. Hermano Miguel, Mz. 117 solar No. 9 y 10. Guayaquil

TELÉFONOS: PBX.: 2235 691 / Fax: 2235 692 / AMI: 2882 088

Foto No. 6 CENTRO MÉDICO URDESA



DIRECCIÓN: Víctor Emilio Estrada 924 e Ilanes. Guayaquil - Ecuador

TELÉFONOS: 2881 364 / 2387 218 / 2881 373

Los CENTROS MÉDICOS Y POLICLÍNICOS tienen el siguiente horario:

Lunes a viernes de 7H00 a 19H0/Sábado 7H00 a 14H00.

Foto No. 7 NUEVA CLÍNICA INTERNACIONAL



DIRECCIÓN: Av. América N32-82 y Atahualpa. Quito - Ecuador

TELÉFONOS: 2259 840 / 2227 284 / 2461 516 / 2431 811, Fax: 2561 799

HORARIO DE ATENCIÓN: 24 horas al día, 365 días al año

Foto No. 8 CORPOSANO



Convenio especial con el Centro Integral de Medicina y Terapias “CORPOSANO”, cuenta con especialistas en servicios de Traumatología y Medicina General, Fisioterapia, Terapias y Rehabilitación.

DIRECCIÓN: Mariano Andrade N37-65 y Villalengua, esquina. Quito.

TELÉFONOS: 2439-625 / 2457-634 / 2453-939 2459-800 / 2453-108

1.5 Problemática de la empresa

Por más de 30 años Ecuasanitas S. A. ha mantenido un liderazgo en la comercialización de servicios de medicina prepagada, demostrándose en el efecto y aprobación que ellas han tenido, en los usuarios y sus familias.

En el Ecuador se han presentado severas crisis económicas, una de las más graves la registrada en fechas anteriores a la dolarización producida en el 2000. Ecuasanitas S. A. gracias al conjunto de medidas y compromisos institucionales pudieron sortear la coyuntura adversa que asoló al país y a todas las empresas, de las cuales muchas tuvieron que cerrar sus puertas, ocasionando desocupación o subempleos.

Actualmente la crisis económica mundial, las medidas del actual gobierno nuevamente han impactado de manera importante a las empresas, por lo

que Ecuasanitas S. A. ha disminuido su cartera por desafiliaciones de usuarios del sector público y el presupuesto de producción conservador dadas las circunstancias para el año 2009, influyendo en el número de clientes de manera importante.

Ecuasanitas S. A. mantiene una gama de servicios o prestaciones, unida a la importante inversión en infraestructura que ha permitido controlar la calidad en los servicios, la atención a sus clientes y sus costos.

Desde aproximadamente 16 años comenzaron a incursionar en el campo de la medicina prepagada otras empresas, entre las cuales las más importantes son SALUD S. A. y HUMANA S. A. competencias que han ayudado a crecer e implementar nuevos mecanismos y productos que satisfagan la necesidad de los clientes. La experiencia y la oportunidad en la toma de las decisiones se manejan de forma adecuada, sin embargo el esfuerzo comercial que satisfacen los presupuestos fijados se ven afectados por el alto índice de deserción de los clientes, por tanto es urgente buscar los mecanismos que permitan implementar procesos que den lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad del servicio.

La empresa se ha preocupado en aumentar la participación en el mercado, para compensar los clientes que están siendo perdidos, sin darse cuenta posiblemente de los enormes perjuicios causados por clientes insatisfechos, considerando que obtener un nuevo cliente es mucho mas costoso que el mantenimiento de un existente.

Se conformó un equipo de trabajo con cinco líderes que representan a las gerencias médica, comercial, administrativa, financiera y de sistemas que son las áreas afectadas o involucradas, Definido el problema, se ha optado por la lluvia de ideas que tuvo la ventaja de aprovechar los

diferentes puntos de vista del grupo, ayudó a generar o mejorar la idea de otro miembro del grupo y rompió las barreras de comunicación, permitiendo decidir los problemas más frecuentes.

Tabla No. 2: Lluvia de Ideas

1	Minimizar demora en la atención
2	Cumplir con la respuesta oportuna al cliente
3	Eliminar retraso en reembolsos
4	Lograr un mayor porcentaje de renovaciones
5	Mejorar la comunicación con clientes
6	Evitar sobreoferta
7	Adaptar un buen clima laboral
8	Agravios y quejas internas
9	Falta de compromiso y participación de los empleados
10	Falta de comunicación interna
11	Falta de estímulo para el trabajo en equipo
12	Falta inducción y capacitación permanente
13	Mala actitud del personal
14	Modificar el control interno
15	Conflictos entre clientes internos
16	Confusión sobre las tareas entre los clientes internos
17	Personal más eficiente
18	Seleccionar de personal adecuado
19	Invertir en plataforma informática idónea
20	Mejorar el sistema de facturación
21	Inconsistencias en el sistema por pago de contratos
22	Minimizar inversión de tiempo en procesos manuales
23	Adecuada información de siniestralidad
24	Sistema contable adecuado
25	Mejores sistemas de comunicación
26	Costos de afiliados superiores a los costos al público en otras entidades
27	Inconformidad en cobertura de servicio
28	Mejorar contratos de medicina prepagada
29	Implementar tablas de restituciones establecidas en el mercado
30	Incremento de coberturas
31	Adecuado incremento de precios en los contratos
32	Mejorar cuadro de médicos y prestadores
33	Aumentar personal de servicios médicos
34	Aumentar Médicos y Clínicas de convenio

Fuente: Investigación de campo

Una vez generadas las ideas y diferentes opiniones, se han seleccionado las más importantes y frecuentes para que a través del “Diagrama de Pareto”, nos permita visualizar o establecer las causas del 80% de los problemas.

Tabla No. 3: Problemas más frecuentes

Inconvenientes más frecuentes	Cantidad	% Total	% Acumulado
Falta de compromiso y lealtad	11	32,35%	32,35%
Plataforma informática insuficiente	7	20,59%	52,94%
Falta de capacitación	6	17,65%	70,59%
Incorrecciones y retrasos en reembolsos	6	17,65%	88,24%
Mercado competitivo	4	11,76%	100,00%
Total	34	100,00%	

Grafico No. 3: Diagrama de Pareto

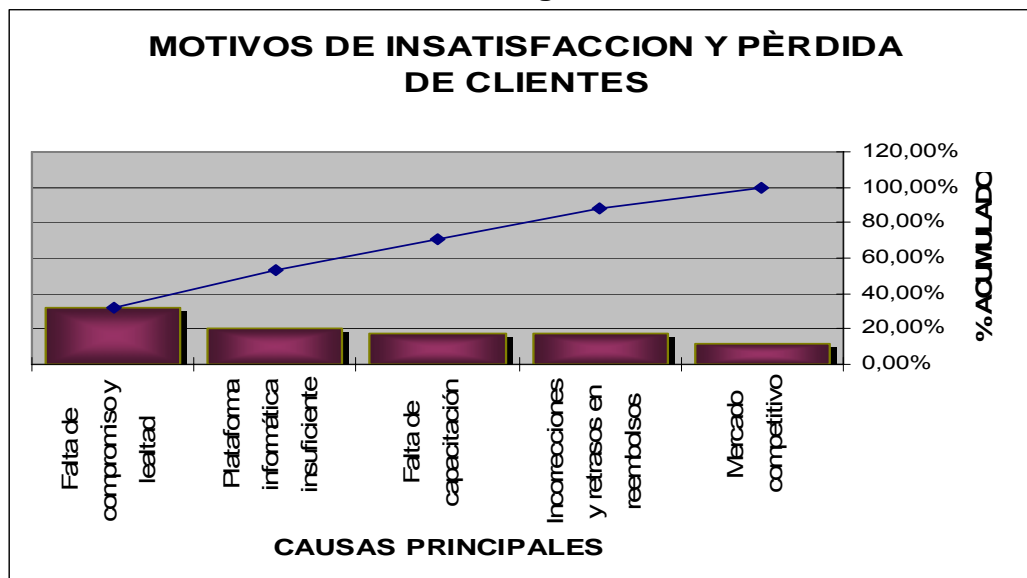


Gráfico No. 4: Diagrama Causa y Efecto



Fuente: Investigación de campo

Análisis e Interpretación

El diagrama Causa – Efecto ha permitido una visión general ordenada del conjunto de causas y ha facilitado la identificación de las causas que generan la pérdida de cartera por desafiliación de usuarios.

PRODUCTO: Una de las causas para deserción de clientes se debe a las restricciones del contrato de medicina prepagada que no cubren las expectativas de los clientes, los reajustes y sobreofertas aplicadas. Una adecuada comercialización, mejora del producto y formación de los asesores permitirá mayor satisfacción del cliente.

TECNOLOGICO: Los procesos informáticos no han contribuido a una respuesta oportuna a las necesidades de nuestros clientes ocasionándonos un trabajo operativo de gran magnitud, disminuyendo la oportunidad de gestionar nuevas ventas. El actualizar la plataforma tecnológica permitirá ahorros de costos inmediatos y podremos poner en marcha proyectos específicos a corto y medio plazo. Existe la necesidad urgente para gestionar mejor y controlar el costo médico con un sistema informático adecuado. Los contratos en Plan Elegir con condiciones especiales, ha provocado un incremento importante en la cartera de clientes; sin embargo la gestión comercial ha producido múltiples inconvenientes en las diferentes áreas, principalmente en la médica, ya que los requerimientos de las empresas no están acordes a los procesos internos; por ejemplo, montos de cobertura, reembolsos, deducibles, copagos. Adicionalmente existen inconvenientes relacionados a la información que brinda el sistema, específicamente en los datos de siniestralidad, requerimiento permanente de las cuentas corporativas.

TALENTO HUMANO: Se requiere entregar el nivel de servicio esperado y por supuesto acordado; con personal adecuadamente seleccionado y altamente capacitado, ya que el desconocimiento de las políticas, normas y condiciones de los diferentes productos al momento de entregar un servicio médico o administrativo por parte de nuestro personal eleva el número de quejas por información inadecuada o tardía, restituciones mal

liquidadas o cobros excesivos de deducibles, provocando la deserción de muchos clientes.

Es necesario implementar el servicio de posventa asegurando molestias mínimas al momento de requerir los servicios.

El entendimiento completo por cada uno de los empleados de los requerimientos diarios prácticos que gestiona esta empresa y su habilidad y disposición para tomarse el tiempo necesario para demostrar sus capacidades y habilidad excepcional a la hora de gestionar los servicios.

MERCADO: El perfecto conocimiento de las fortalezas y debilidades de la competencia permitirá enfocarnos en productos más competitivos y accesibles para la economía actual.

1.6 OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECIFICOS

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

- Incrementar los porcentajes de fidelidad de clientes, a través del diagnóstico, análisis y mejoramiento de los procesos a fin de satisfacer constantemente las necesidades de los usuarios, aumentar las ventas y la participación en el mercado con talento humano altamente comprometido.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el análisis situacional de la empresa para desarrollar la matriz y el direccionamiento estratégico de la organización.
- Levantar, inventariar y analizar los procesos necesarios para el mejoramiento del producto, considerando las especificaciones, necesidades, expectativas y requisitos del cliente.
- Revisar los procesos relacionados al talento humano para comprometer su participación
- Rediseñar los procesos de servicios médicos, reembolsos y comunicación al usuario para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.

- Disminuir la deserción de los clientes al menos en un 10%, del porcentaje que actualmente se pierde.
- Mejorar el proceso de ventas y post ventas a fin de aumentar participación en el mercado a un 25% y aumentar la utilidad de la organización.

1.7 Marco Teórico y Conceptual

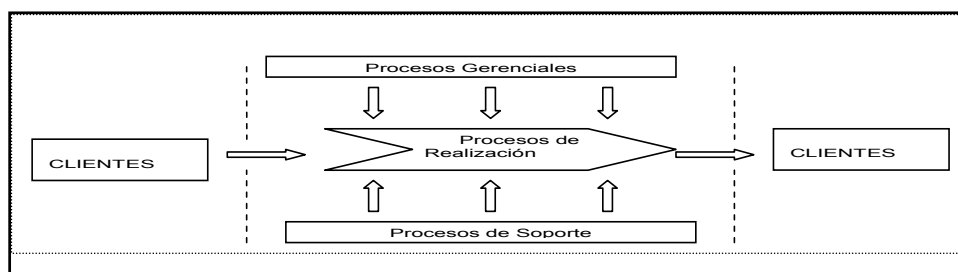
1.7.1 Marco Teórico para el mejoramiento de procesos para la fidelización de clientes.

Los procesos actualmente se consideran como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas, es importante definir qué es un proceso y sus principales características, para luego referirnos al mejoramiento de procesos para la fidelización de clientes.

Según H. J. Harrington, es Proceso "Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos"¹

Cada proceso de negocio tiene sus entradas, funciones y salidas. Las entradas son requisitos que deben considerarse antes de que una función pueda ser aplicada. Cuando una función es aplicada a las entradas de un método, tendremos ciertas salidas resultantes.

Gráfico No. 5: Enfoque de procesos²



¹ <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont//mejorcont.shtml/>

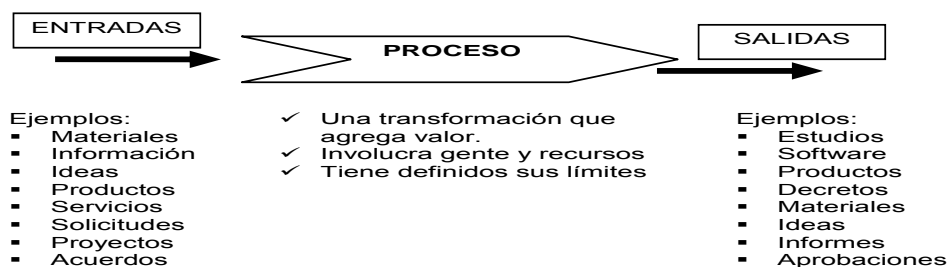
² OAKLAND John S. ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL pp. 10

Los procesos poseen las siguientes características:

1. Pueden ser medidos y están orientados al rendimiento
2. Tienen resultados específicos
3. Entregan resultados a clientes
4. Responden a alguna acción o evento específico
5. Las actividades deben agregar valor a las entradas del proceso.

Los procesos pueden ser vistos como un recetario para hacer funcionar un negocio y alcanzar las metas definidas en la estrategia de negocio de la empresa.

Gráfico No. 6: Ejemplo de Proceso³



“La norma internacional ISO-9001 define un proceso como “una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados”⁴. Oscar Barros hace una importante distinción, al introducir el concepto de valor agregado en la definición de proceso, señalando que “un proceso es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida. Los procesos tienen entonces clientes que pueden ser internos o externos, los cuales reciben a la salida, lo que puede ser un producto físico o un servicio. Estos establecen las condiciones de satisfacción o declaran que el producto o servicio es aceptable o no”⁵ (Barros, 1994; pp.56). Davenport, uno de los pioneros de la reingeniería, señala que un proceso, simplemente, es “un

³ OAKLAND John S. ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL pp. 12

⁴ Norma ISO, 200;pp.6

⁵ H JAMES Harrinton: MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE EMPRESA- MC HILL

conjunto estructurado, medible de actividades diseñadas para producir un producto especificado, para un cliente o mercado específico. Implica un fuerte énfasis en CÓMO se ejecuta el trabajo dentro de la organización, en contraste con el énfasis en el QUÉ, característico de la focalización en el producto”⁶ (Davenport, 1993; pp. 5).

Hammer (1996) por su parte, establece la diferencia sustancial entre un proceso y una tarea, señalando que una tarea corresponde a una actividad conducida por una persona o un grupo de personas, mientras que un proceso de negocio corresponde a un conjunto de actividades que, como un todo, crean valor para el cliente externo. Al hacer esta comparación, Hammer hace la analogía con la diferencia que existe entre las partes y el todo. Por su parte, Ould (1995) lista una serie de características que deben cumplir los procesos de negocio y que refuerzan la posición de Hammer; según este autor, un proceso de negocio contiene actividades con propósito, es ejecutado en colaboración de un grupo de trabajadores de distintas especialidades, con frecuencia cruza las fronteras de un área funcional, e invariablemente es detonado por agentes externos o clientes de dicho proceso.

Una vez sintetizados los criterios sobre procesos, se establece la metodología utilizada para lograr el objetivo específico y los objetivos específicos señalados en el presente trabajo:

1. Procesos Gobernantes se revisará la planificación estratégica de la empresa, estableciendo objetivos y metas que contribuirán a mejorar su orientación concerniente a la fidelización de clientes.
2. Procesos Básicos que son los que dan el valor al cliente, parte principal del negocio, entre los temas a tratarse estarán los mejoramiento de procesos de ventas, post ventas, atención, servicios y comunicación eficiente y oportuna al cliente.

⁶ www.amese.org.nx

3. Procesos de Apoyo que dan soporte a los procesos básicos, tales como selección de personal, inducción, capacitación, investigación de mercados y únicamente se referirá sobre el aporte tecnológico que no es parte de este estudio.

1.7.2 Marco Conceptual para la implementación de procesos para la fidelización de clientes.

- 1 **AMBULATORIO.-** Es el servicio médico que no requiere de hospitalización.
- 2 **BENEFICIARIO (s).-** Son las personas que reciben los beneficios que brinda Ecuasanitas S. A., también se los llamará: afiliado, usuario o cliente.
- 3 **CHEQUE DE ASISTENCIA MÉDICA.-** Especie valorada que el afiliado compra sin tener un diagnóstico y con la cual cancela la prestación de un servicio médico a prestadores médicos asociados a la empresa utilizado en el PLAN TOTAL.
- 4 **CLIENTE.-** Es la razón de ser de la compañía, es la persona natural o jurídica que contrata los servicios de asistencia médica.
- 5 **COBERTURAS ADICIONALES.-** servicios complementarios al contrato principal.
- 6 **CONTRATO GRUPAL PLAN ELEGIR.-** Contrato de asistencia médica prepagada, suscrito entre un grupo de más de cinco titulares, y Ecuasanitas S. A.
- 7 **CONTRATO EMPRESARIAL PLAN ELEGIR.-** Contrato de asistencia médica prepagada, suscrito entre una empresa y Ecuasanitas S. A., conformado por más de treinta titulares, y que cuenta con características especiales o beneficios adicionales, cuentan además con tarifas diferenciadas.
- 8 **COPARTICIPACIÓN.-** De los gastos cubiertos, se reconoce un porcentaje hasta el límite máximo contratado.

- 9 **CUADRO MÉDICO.**- Conjunto de prestadores médicos adscritos a la Compañía.
- 10 **CUOTA.**- Valor que aporta para mantener la cobertura médica.
- 11 **DEDUCIBLE.**- Cantidad o porcentaje establecido en un contrato cuyo importe ha de superarse para que se pague una reclamación. Es también sinónimo de franquicia.
- 12 **DIAGNÓSTICO.**- Enfermedad o patología por la cual el afiliado necesita de servicios médicos.
- 13 **ENFERMEDAD PREEXISTENTE.**- Enfermedades o condiciones patológicas, crónicas o congénitas conocidas o no por el afiliado anteriores a la firma del contrato.
- 14 **EMERGENCIA VITAL.**- patologías que pongan en riesgo la vida del afiliado.
- 15 **EXCLUSIONES.**- Razones por las cuales Ecuasanitas S. A., negará servicios solicitados por los afiliados y que se encuentran detallados en el contrato.
- 16 **HOSPITALIZACIÓN.**- Servicio que requiere de reposo en una casa de salud.
- 17 **INDICE DE SINIESTRALIDAD.**- Coeficiente o porcentaje que refleja la proporción existente entre el coste de los siniestros producidos en un conjunto o cartera determinada de contratos y el volumen global de las cuotas que han devengado en el mismo período tales operaciones.
- 18 **Medicina prepagada.**- un contrato de aseguramiento en donde los usuarios determinan la cobertura y el tipo de beneficio que recibirán a cambio de una cuota de afiliación.
- 19 **Mercado de Medicina prepagada** En lo que respecta a seguros, uno de los ramos de mayor desarrollo es el de asistencia médica,
- 20 **MÁXIMO POR ENFERMEDAD.**- Este monto se refiere al límite máximo de cobertura que tiene derecho el beneficiario para cada enfermedad o accidente, dentro y/o fuera del hospital.

- 21 **ORDEN DE ATENCIÓN.**- Especie valorada que el afiliado compra al tener un diagnóstico y con la cual cancela la prestación del servicio, con médicos de convenio.
- 22 **REEMBOLSO.**- Trámite mediante el cual afiliado accede a la restitución de los gastos realizados por concepto de servicios médicos, con prestados médicos que no están adscritos a la compañía. También los realiza cuando tiene la cobertura adicional de medicamentos en el Plan Total, y solicita la restitución de los gastos incurridos.
- 23 **SEGURO DE ENFERMEDAD.**- Aquel en cuya virtud, en caso de enfermedad del asegurado, se le entrega la indemnización prevista en la póliza. Si se presta la asistencia clínico-médico-farmacéutica estipulada en el contrato, se denomina en España seguro de asistencia sanitaria.
- Hay que distinguir aquí que el denominado seguro obligatorio de enfermedad, regulado por el Estado para atender a todos los trabajadores por cuenta ajena, cuya remuneración no sobrepasa unos determinados límites. Es una de las prestaciones integrantes de la Seguridad Social.⁷
- 24 **SOLICITUD DE SERVICIOS.**- Orden de exámenes, cirugías u hospitalización que el prestador médico otorga al beneficiario, a fin de que se proceda a la realización del examen o procedimiento requerido por el cliente.
- 25 **TIEMPO DE AFILIACIÓN O ANTIGÜEDAD.**- Es el tiempo que el afiliado permanece pagando los servicios contratados dentro de Ecuasanitas S. A.
- 26 **TIEMPO DE CARENCIA.**- Tiempo obligatorio que el afiliado debe permanecer dentro del contrato de Ecuasanitas S. A., para recibir atención médica.
- 27 **TITULAR.**- Es la persona que firma el contrato con Ecuasanitas S. A.

⁷ www.equivida.com

28 **VIGENCIA.**- Tiempo en que se encuentra activa la afiliación

Capítulo 2

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El capítulo 2, describe el análisis del ambiente externo e interno, en los que se desarrolla la empresa. En primera instancia se determinan los diversas causas es que inciden en la expansión de la organización entre los cuales se encuentran factores económicos, políticos, legales, sociales, demográficos, tecnológicos y ambientales.

A continuación se realiza la revisión del microambiente que permite conocer las variables cercanas a la empresa que afectan la capacidad para prestar los servicios; en dicho análisis constan clientes, proveedores, competencia, y organismos de control.

Posteriormente se efectúa un análisis interno de la empresa, determinando las diferentes capacidades administrativas, financieras, comercialización, tecnológicas y de talento humano; los análisis FODA y matrices de impacto interno, externo, aprovechamiento y vulnerabilidad Finalmente el direccionamiento estratégico, matriz axiológica, misión, visión, objetivos y políticas, estrategia POA y mapa estratégico.

2.1 ANALISIS EXTERNO

Consiste en detectar y evaluar los acontecimientos, situaciones y tendencias que ocurren en el entorno de la empresa, las mismas que podrían beneficiarlas o perjudicarlas de modo significativo.

El propósito de este análisis será detectar las oportunidades y amenazas para formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas o por lo menos disminuir las consecuencias.

2.1.1 Macroambiente: comprende factores sociales que afectan a todo el microambiente e incluye las fuerzas económicas, políticas, sociales, gubernamentales, culturales, demográficas, ambientales y tecnológicas. El cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las empresas.

En general, la intervención del Estado se puede dar de muchas formas, sin embargo, fundamentalmente, tiene el propósito de modificar el comportamiento de los sujetos económicos a través de incentivos, estímulos, beneficios tributarios, etc., o de prohibir o limitar las acciones de estos sujetos.

2.1.1.1 Factor Económico

Consiste en los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. El poder de compra depende del ingreso, el precio, los ahorros y el crédito del momento; es importante conocer las principales tendencias económicas, tanto en el ingreso como en los cambiantes patrones de gastos de consumidores.

Las principales fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía son: la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, ingreso per cápita, población, pobreza, tendencias de desempleo, devaluación de la moneda, balanza comercial, balanza de pagos, déficit fiscal, entre las principales. La política macroeconómica del Estado, debe contribuir al mejoramiento del bienestar de la población a través del crecimiento

económico, la acumulación de capital humano y el respeto al capital natural enfocándose en dos ejes: estabilidad macroeconómica y equidad social en un ambiente de acciones transparentes.

En Ecuador, durante el primer semestre del año en curso se observan variaciones en los indicadores macroeconómicos que se los puede considerar sui generis, debido principalmente a la coyuntura económica mundial y al cambio de timón que presenta este Gobierno en cuanto se refiere al manejo de la economía.

Bajo este contexto de crisis económica es importante conocer la posición del Ecuador y sus empresas para lo cual se presentan los principales indicadores nacionales que permitirá analizar las oportunidades y amenazas a las que nos enfrentamos.

Tabla No. 4: Indicadores Económicos⁸

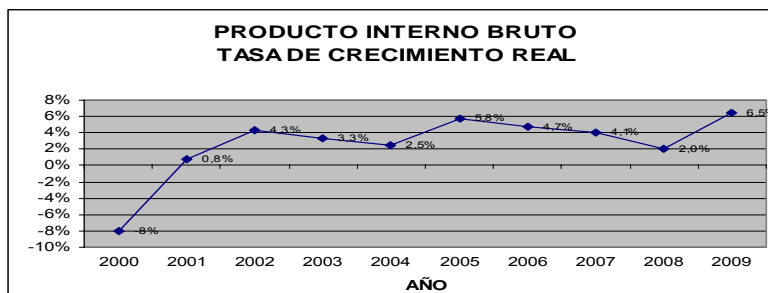
PRINCIPALES INDICADORES ECONOMICOS	VALOR	FUENTE
Tasa de crecimiento PIB (2008)	6.52%	BCE
Tasa de crecimiento esperada del PIB (2009)	0.98%	BCE
Tasa de inflación mensual (septiembre 2009)	0.63%	INEC
RILD en Millones de dólares (Octubre 2009)	4624.71	BCE
Riesgo-País EMBI (septiembre 2009)	938	BCE
Cotización Dólar versus Euro (septiembre 2009)	1.4	BCE
Precio Barril del Petróleo WTI (septiembre 2009)	70.61	BCE
Precio del Petróleo ecuatoriano (septiembre 2009)	63.44	Estimado
TASAS MAXIMAS REFERENCIALES POR SEGMENTOS		
Comercial Corporativo % Anual (octubre 2009)	9.33%	BCE
Comercial PYMES % Anual (octubre 2009)	11.83%	BCE
Consumo Anual (octubre 2009)	18.92%	BCE
Consumo Minorista Anual (octubre 2009)	33.90%	BCE
Vivienda Anual (octubre 2009)	11.33%	BCE
Microcrédito Acumulado Ampliada % Anual (octubre 2009)	25.50%	BCE
Microcrédito Acumulación Simple % Anual (octubre 2009)	33.30%	BCE

⁸ www.ecuadorinmediato.com

De los diferentes factores, se expondrá aquellos relacionados a la actividad de los seguros de salud o medicina prepagada que contribuyen o no al desempeño de la empresa.

El PIB - Tasa de Crecimiento Real: Esta variable da el crecimiento anual del PIB ajustado por la inflación y expresado como un porcentaje, revela que el patrón de crecimiento de la economía del Ecuador a través del tiempo muestra una serie de variaciones del crecimiento del PIB real de cada año. En algunos años, como en el 2005 y 2009 la economía experimentó un crecimiento por arriba del promedio. En otros años como el 2001, 2004 y 2008 la economía se colocó por debajo del promedio (3) y en el año 2000 el crecimiento fue negativo.

Grafico No. 7: Producto Interno Bruto



Fuente: www.bce.fin.ec

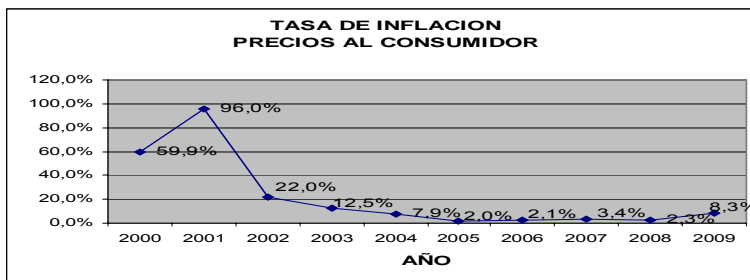
Este indicador es importante para la empresa ya que cuando el PIB real aumenta y la economía está en aumento hay muchos trabajos. Una disminución real del PIB significa una depresión en la cual la economía lleva a algunas empresas a la quiebra y hace que los trabajadores pierdan sus empleos, esto genera a la organización un resultado negativo ya que las personas al no tener ingresos, no pueden optar por contratar un seguro de salud o medicina prepagada.

Se puede anotar, además, que si existe un mejoramiento del ingreso per cápita de las personas, estarán más dispuestas a optar por servicios alternativos de salud que eviten riesgos económicos al presentarse un accidente o enfermedad a él o su familia.

Del análisis anterior, se puede determinar que los resultados de la Tasa de Crecimiento Real del Producto Interno Bruto para ECUASANITAS constituye una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

Tasa de inflación (precios al consumidor): Esta variable suministra el cambio porcentual anual de los precios al consumidor, comparados con los precios al consumidor del año anterior.

Grafico No. 8: Tasa de Inflación



Fuente: www.bce.fin.ec

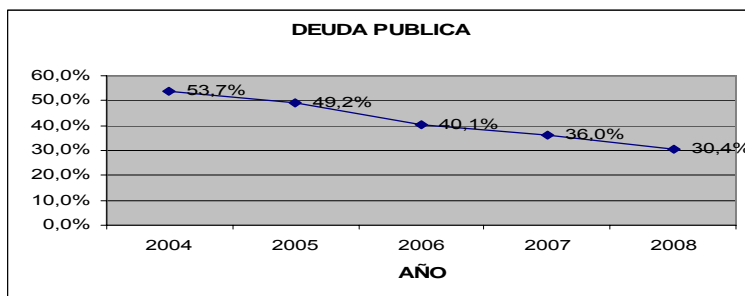
La inflación puede alterar en forma significativa los estándares de vida, por la disminución del poder adquisitivo del dinero. Mientras mayor es la tasa de inflación, mayor es la cantidad de bienes que se deja de adquirir.

El ingreso nominal no mide el poder adquisitivo real, por lo que hay que convertir el ingreso nominal que es la cantidad de dinero percibido durante un período, en ingreso real que es el ingreso nominal ajustado a los cambios del IPC (Índice de Precios al Consumidor). El ingreso real mide la cantidad de bienes y servicios que pueden comprarse con el ingreso nominal. Si el IPC aumenta y el ingreso nominal permanece constante, el salario real (poder adquisitivo) disminuye. En resumen, si el ingreso nominal no mantiene el ritmo de la inflación, el nivel de vida disminuye; es entonces que la empresa se ve afectada porque las personas dejan de pagar las aportaciones por los servicios de medicina prepagada.

Del análisis anterior, la inflación para ECUASANITAS, es una **AMENAZA MEDIA**

Deuda pública: Este factor registra el total acumulado de todos los préstamos menos los reembolsos contraídos por el gobierno cuantificados en la moneda local. La deuda pública no debe confundirse con la deuda externa, la cual refleja el pasivo en moneda extranjera tanto del sector público y privado y que debe ser financiada con los ingresos de divisas.

Grafico No. 9: Deuda Pública



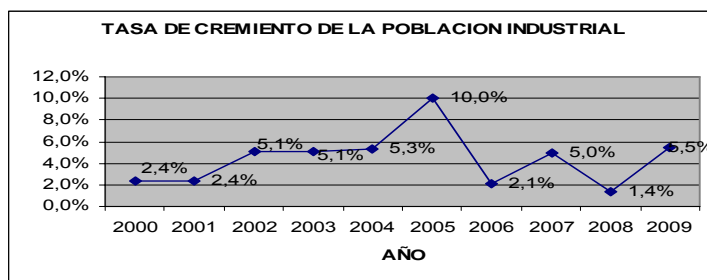
Fuente: www.bce.fin.ec

Podemos observar que a partir del 2004 la deuda pública ha disminuido paulatinamente, sin embargo el déficit presupuestal se mantiene debido a que el gobierno gasta más de lo que recauda en impuestos ocasionando que la deuda pública se mantenga y mientras el gobierno siga prestando para financiar un déficit, éste se suma a la deuda pública acumulada, pero si no aumenta el techo de endeudamiento el gobierno no tendrá dinero para pagar sus deudas, nóminas de sus empleados o intereses de la deuda anterior. Esta situación puede presentar un efecto de contracción a la empresa debido a la reducción del gasto del sector privado ocasionado por el déficit presupuestal financiado por medio de préstamos al gobierno. Los préstamos al gobierno aumentan las tasas de interés, el resultado es un menor consumo de las familias y un menor gasto de inversión de la empresa.

Del análisis anterior, la deuda pública para ECUASANITAS, es una **AMENAZA MEDIA**.

Tasa de crecimiento de la producción industrial: Esta variable da el porcentaje de incremento anual en la producción industrial (incluye manufactura, minería y construcción).

Grafico No. 10: Tasa de crecimiento poblacional



Fuente: www.bce.fin.ec

Se observa un repunte comparado con el año 2008 sin embargo no alcanza el crecimiento que se dio en el 2005.

De acuerdo a los resultados de la Tasa de Crecimiento de la Población Industrial significa para Ecuasanitas una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

Riesgo País: es uno de los factores más importantes, ya que es la base cuantitativa para establecer la capacidad de pago de un país.

El elevado riesgo país influirá en las decisiones de inversión, determinando un menor flujo de fondos hacia el país y una mayor tasa de interés global. En este caso no solo eleva el costo de endeudamiento del Estado sino que también eleva el costo de endeudamiento del sector privado, ya que la tasa de interés que paga el Estado conforma o constituye el piso a partir del cual los inversionistas internacionales e internos le prestarán a las empresas. Esto significa que ninguna empresa podrá tener un riesgo menor al de su país. Ello ocasiona que las empresas ubicadas en naciones con elevado riesgo país se encuentren en desventaja respecto a empresas ubicadas en naciones con riesgo país

menor o inexistente, tanto a la hora de vender los productos como al momento de encarar nuevas inversiones.

Un elevado riesgo país ocasiona dos efectos negativos sobre la economía: no solo se traduce en un incremento del costo del dinero para el Estado y las empresas, sino que también ocasiona una reducción en la oferta de capitales en préstamos hacia dicha nación, pues muchos inversores no aceptarían un alto nivel de riesgo, y los que lo acepten seguramente lo harán invirtiendo importes sensiblemente más reducidos o a plazos más cortos. Esto afecta en gran medida a los nuevos proyectos de inversión de las empresas donde muchos no se implementarán por la elevada tasa de interés y la reducida oferta de capital a mediano y largo plazo. En este orden de ideas un riesgo país muy alto puede traer como consecuencia la negación del crédito mismo. Las principales consecuencias son una disminución de las inversiones extranjeras y un crecimiento económico menor. Todo esto puede significar desocupación y bajos salarios para la población.

Con lo descrito el riesgo país en el Ecuador significa para ECUASANITAS, es una AMENAZA MEDIA.

2.1.1.2 Factores políticos y gubernamentales

Son elementos importantes de análisis, las consideraciones políticas y gubernamentales que han determinado comportamientos específicos en el país y han constituido las raíces de problemas económicos causantes de crisis de liquidez. La falta de consensos políticos y compromisos para efectuar reformas estructurales impiden la recuperación económica del país. El análisis del riesgo político considera principalmente:

- Contexto en el que se desenvuelve el país en cuanto a los principales actores e instituciones políticas.
- Tipo de liderazgo mantiene el régimen actual y su estructura.
- Estructura y funcionamiento de la oposición, influencia de ella en las decisiones.

- Calidad de las instituciones y el personal que conforman el régimen de turno.
- Grado de madurez de las instituciones y capacidad de adaptación a las crisis.
- La incertidumbre a los cambios radicales en la estructura política del país cuando no se conocen quiénes sus tendencias y posiciones sobre honrar las obligaciones.

De acuerdo a lo analizado, los resultados de la Población significan para ECUASANITAS, es una **AMENAZA ALTA**.

2.1.1.3 Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales

Para determinar los factores sociales de un país se deben entender los conflictos que rigen la sociedad y su capacidad de reacción, estableciendo lo más objetivamente posible, cuales son las fuerzas que mueven a la sociedad, su comportamiento histórico y sus posibles tendencias. Entender la idiosincrasia de los habitantes y sus principales móviles de comportamiento. El análisis debe tomar en cuenta factores como:

- Características de la población en cuanto a distribución, densidad, crecimiento, edad promedio.
- Conflictos regionales, intereses grupales, étnicos, y religiosos.
- Grado de consensos sociales y políticos
- Nivel de vida de la población, expectativas populares
- Tasa de crecimiento: El ambiente demográfico: es muy importante porque las personas son las que integran los mercados⁹.

El promedio porcentual anual del cambio en el número de habitantes, como resultado de un superávit (o déficit) de nacimientos y muertes, y el balance de los emigrantes que entran y salen de un país. El porcentaje puede ser positivo o negativo. La tasa de crecimiento es un factor que

⁹ www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml

determina la magnitud de las demandas que un país debe satisfacer por la evolución de las necesidades de su pueblo en cuestión de infraestructura por ejemplo, escuelas, hospitales, vivienda, carreteras; recursos por ejemplo, alimentos, agua, electricidad, y empleo. El rápido crecimiento demográfico puede ser visto como una amenaza por los países vecinos.

Grafico No. 11:Tasa de crecimiento



Fuente: www.bce.fin.ec

Podemos observar que la tasa de crecimiento ha disminuido comparada desde el año 2000 hasta el 2008, únicamente se determina un crecimiento del 0.04% para el 2009.

Del análisis anterior, se puede determinar que los resultados de la Tasa de Crecimiento Esperada para ECUASANITAS S. A. constituye una **OPORTUNIDAD BAJA**

Ambiente natural: consiste en los recursos naturales que requieren las empresas o que pueden sufrir un deterioro causado por las actividades de mercado y que influyen en la salud pública ocasionando mayores egresos para la compañía por servicios médicos otorgados.

De acuerdo a lo analizado, los resultados del ambiente natural significan para ECUASANITAS, una **AMENAZA MEDIA.**

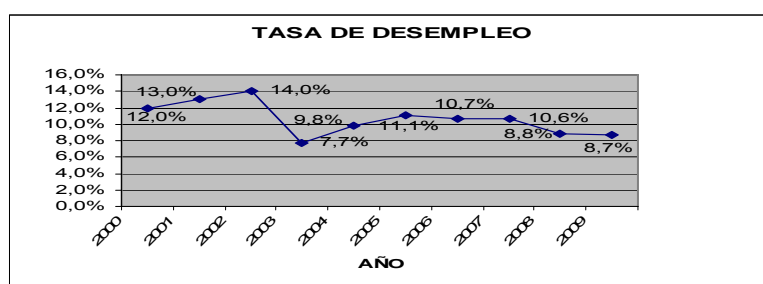
Ambiente cultural: incluye las instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos

de la sociedad. En el país se observa un incremento en la cultura para previsión en los ramos de seguros.

De acuerdo a lo analizado, los resultados del ambiente natural significan para ECUASANITAS, una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

Desempleo: Esta variable incluye el porcentaje de la fuerza laboral que está sin empleo. Sustancial subempleo es a veces indicado.

Grafico No. 12: Tasa de desempleo



Fuente: www.bce.fin.ec

La tasa de desempleo que es el porcentaje de población económicamente activa alcanza cerca del 9%, sin embargo puede presentarse una subestimación ya que se pueden incluir datos a los ocupados en empleos parciales como si estos tuvieran trabajo a tiempo completo. Es decir las estadísticas no contemplan el subempleo.

Los datos de empleo a septiembre son lamentables. El desempleo está en alza; peor aún, el número de empleos plenos, una definición del INEC¹⁰ que es la contrapartida del subempleo, está cayendo. Lo peor de todo, se reduce la fuerza laboral, lo que significa que hay quienes están perdiendo la esperanza de conseguir trabajo.

El gobierno se propone revertir la pérdida de empleo mediante el masivo gasto público, a la vez que se propone mantener su actitud de confrontación en relación con el sector corporativo privado. Eso es lo que

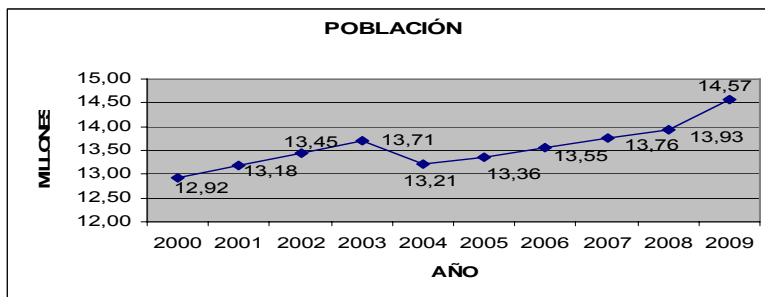
¹⁰ www.inec.gov.ec

pasó desde fines de 2007 hasta septiembre 2008 en que colapsó el precio del petróleo.

De acuerdo a lo analizado, los resultados de la Tasa de Empleo significan para ECUASANITAS, una **AMENAZA MEDIA**.

Población: Esta variable ofrece una estimación de la población, estadísticas de los sistemas de registro de nacimiento y muerte, o encuestas por muestreo relativas al pasado reciente y en hipótesis sobre las tendencias futuras.

Grafico No. 13: Población



Fuente: www.bce.fin.ec

De acuerdo a lo analizado, los resultados de la Población significan para ECUASANITAS, una **OPORTUNIDAD BAJA**.

Población bajo el nivel de pobreza: Las estimaciones nacionales del porcentaje de la población que viven por debajo del nivel de pobreza se basan en encuestas de sub-grupos, con los resultados ponderados por el número de personas en cada grupo.

Grafico No. 14: Nivel de pobreza



Fuente: www.bce.fin.ec

Se puede observar que la población bajo el nivel de pobreza alcanzó los mayores índices en los años 2002 y 2003 disminuyendo un porcentaje bastante considerable a partir del 2007 hasta la presente fecha, sin embargo aún es bastante elevado porque significa el 38.3% de la población.

De acuerdo a lo analizado, los resultados de la Población significan para ECUASANITAS, una OPOTUNIDAD BAJA .

Desigual distribución de la riqueza y de la información: El acaparamiento de la riqueza en pocas manos es una causa de la pobreza en el Ecuador. Los grupos monopólicos y su amontonamiento del capital nacional han provocado una crisis en la gran mayoría de la población.

La educación no es solo un derecho humano y una responsabilidad social, sino una condición básica para cualquier proceso de desarrollo. Mientras que otros países requieren para poder desarrollarse elevar el nivel educativo de la población, en el Ecuador se inicia una agresiva política para disminuir los índices de analfabetismo. La falta asignación de un mayor presupuesto constituirá un factor importante que incide en la calidad de la educación.

Migración: La migración ha sido producto de la extrema pobreza en la que viven muchas personas en nuestro país, es así que gente de clase social baja ha optado por salir de las fronteras del Ecuador, con destino hacia otros países, con miras a obtener un trabajo seguro, que aunque expone muchas veces sus vidas les ha generado una fuente de ingreso permanente, de manera que dichas personas pueden enviar en forma de remesas, el dinero por ellos adquiridos en el extranjero a sus familiares que se encuentran en el Ecuador.

El dinero de los emigrantes constituyó el segundo rubro de ingresos del PIB, esto ayudó mucho a la economía de nuestro país, pero hay que

tener en cuenta no solamente el aspecto económico, sino el aspecto social. La desintegración de la familia, ha causado en gran magnitud problemas graves que afectan a la sociedad.

Actualmente la crisis mundial ha afectado de manera importante, consecuencia de la cual la desocupación de la población emigrante se ha incrementado y por ende las remesas se han disminuido.

De acuerdo a lo analizado, los resultados de la migración y repartición desigual de la riqueza significan para ECUASANITAS, una **AMENAZA BAJA**.

2.1.1.4 Factores tecnológicos

Estas fuerzas abarcan las nuevas maquinarias, nuevos equipos, nuevos procedimientos de producción, nuevos sistemas de comunicación, nivel tecnológico, tecnologías de información, etc.

En este contexto al ECUASANITAS al invertir en tecnología de punta, para mantener sus Centros Médicos, permite confiabilidad, retorno y referencia de usuarios satisfechos con los procedimientos utilizados.

De acuerdo a lo analizado, los resultados de los factores tecnológicos significan para ECUASANITAS, una **OPORTUNIDAD ALTA**

2.1.2. **Microambiente.-** integrado por actores y fuerzas cercanas a la empresa capaces de afectar su habilidad de servir a sus clientes. Los actores incluyen clientes, proveedores, competencia y organismos de control.

2.1.2.1 Clientes: Los clientes o usuarios de la empresa esencialmente son el mercado de consumo, que está formado por individuos y familias ecuatorianas que se benefician de los servicios que brinda Ecuasanitas. La cartera de la empresa se encuentra dividida por planes de cobertura y grupos que lo conforman de la siguiente manera:

Tabla No. 5: División de usuarios por planes

DIVISION DE USUARIOS POR PLANES	No. Usuarios	% PARTICIPACION
Plan Elegir Corporativo	30.810	34,63%
Plan Total Individual	34.036	38,26%
Plan Total Corporativo	13.855	15,57%
Plan Elegir Individual	5.789	6,50%
Convenios Plan Total	3.701	4,15%
Ambulatorio	424	0,47%
Convenio Plan Elegir	199	0,23%
Hospitalario	166	0,19%
TOTAL NACIONAL	88.980	100%

Del análisis realizado observamos que ciertos productos que no ha sido eficientemente comercializados significando una **OPORTUNIDAD ALTA**

Durante los últimos nueve años la cartera de clientes de Ecuasanitas, estadísticamente se ha comportado de la siguiente manera:

Tabla No. 6: Estadística de cliente por año

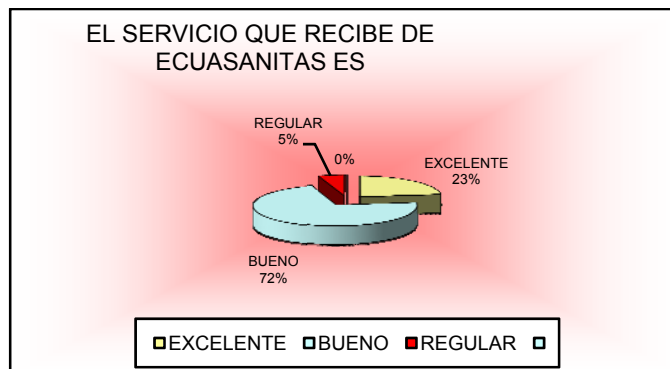
AÑO	CLIENTES INICIALES	VENTAS	TOTAL CLIENTES	CLIENTES CAIDOS	CLIENTES FINALES	% CLIENTES CAIDOS
2.000	30.000	17.529	47.529	10.262	37.267	27,54%
2.001	37.267	18.667	55.934	14.711	41.223	35,69%
2.002	41.223	19.362	60.585	15.774	44.811	35,20%
2.003	44.811	18.142	62.953	15.772	47.181	33,43%
2.004	47.181	19.058	66.239	15.603	50.636	30,81%
2.005	50.636	23.419	74.055	14.580	59.475	24,51%
2.006	59.475	27.299	86.774	18.197	68.577	26,54%
2.007	68.577	36.905	105.482	19.975	85.507	23,36%
2.008	85.507	40.364	125.871	33.782	92.089	36,68%
2.009	92.089	19.045	111.134	22.154	88.980	24,90%

Como podemos observar el porcentaje de clientes que renuncian a su afiliación alcanza un promedio del 30%, siendo el de más alto índice el año 2008, esto debido a las políticas gubernamentales establecidas en el sentido de eliminar el subsidio para la contratación de este tipo de coberturas a los empleados públicos.

Del análisis realizado observamos un porcentaje importante de usuarios que anulan sus contratos afectando a la cartera de Ecuasanitas S. A. ocasionando una **AMENAZA ALTA**

A continuación se presenta los resultados a la encuesta realizada por el Departamento de Marketing, a un total de 50 personas, las mismas que fueron encuestadas en las instalaciones de los Centros Médicos y de la oficina matriz de Ecuasanitas S. A.

Grafico No. 15: ¿El servicio que recibe de Ecuasanitas es?

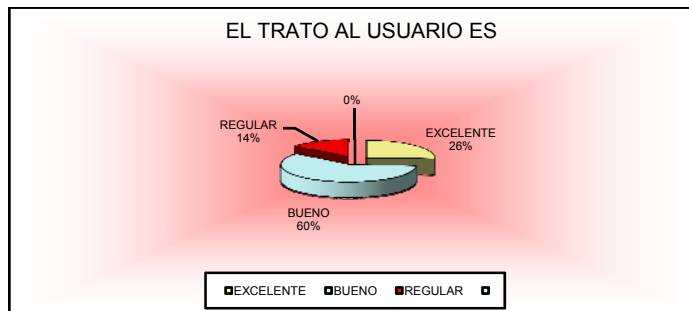


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de usuarios encuestados, el 75% dicen que el servicio que reciben de Ecuasanitas S. A. es bueno, el 23% dicen que es excelente y el 5% dicen que es regular.

La mayor parte de los usuarios encuestados dicen que el servicio prestado por Ecuasanitas S. A. es bueno por lo tanto constituye una **OPORTUNIDAD ALTA**.

Grafico No. 16: ¿El trato al usuario es?

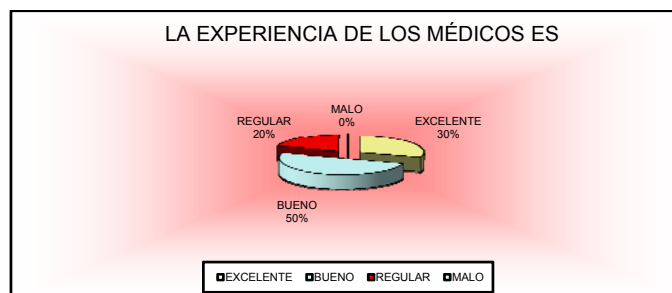


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de usuarios encuestados, el 60% dicen que el trato al usuario es bueno, el 26% dicen que es excelente y el 14% dicen que es regular.

Según los usuarios, el trato brindado en las instalaciones de la empresa ha sido bueno por lo que constituye una. **OPORTUNIDAD MEDIA.**

Grafico No. 17: ¿La experiencia de los médicos es?

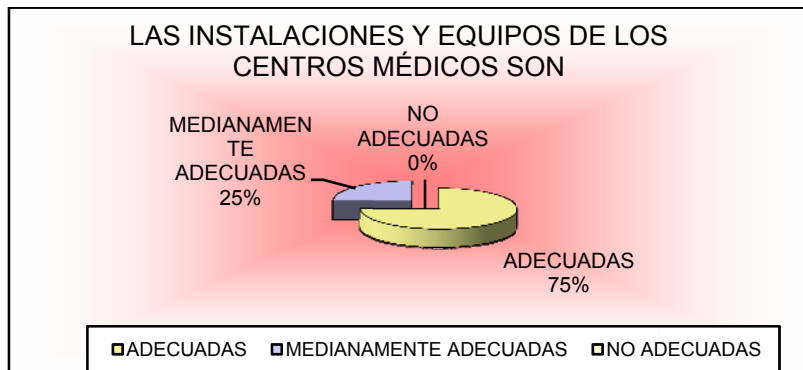


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de usuarios encuestados, el 50% dicen que la experiencia de los médicos es buena, el 30% dicen que es excelente y el 20% dicen que es regular.

Si la mayor parte de los encuestados dice que la experiencia de los médicos es buena y el segundo porcentaje dice que es excelente constituye una **OPORTUNIDAD ALTA.**

Grafico No. 18: ¿Las instalaciones y equipos de los Centros Médicos son?

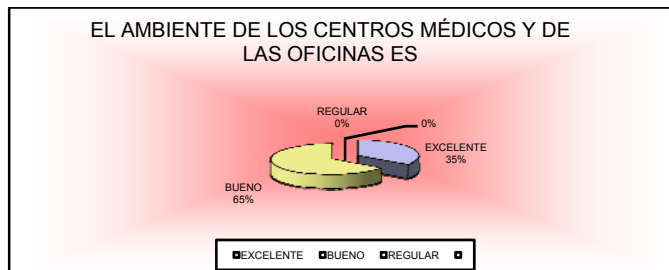


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de usuarios encuestados, el 75% las instalaciones y equipos de los Centros médico son adecuados, el 25% dicen son medianamente adecuadas.

La mayor parte de los usuarios mencionan que las instalaciones y equipos que se encuentran en los Centros Médicos son adecuadas por lo cual constituye una **OPORTUNIDAD ALTA**

Grafico No. 19: ¿El ambiente de los Centros Médicos y de las oficinas es?

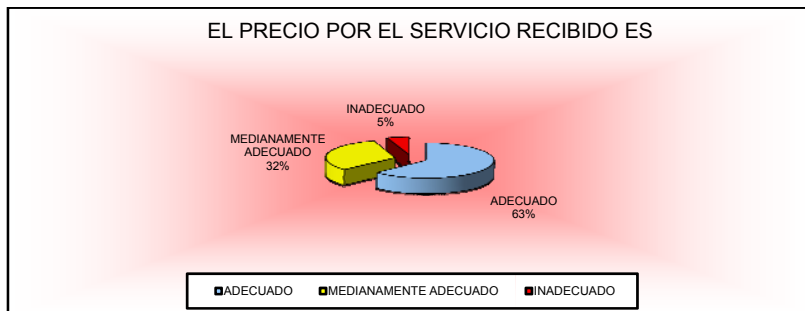


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de usuarios encuestados, el 65% dice que el ambiente de los centros médicos y de las oficinas de Ecuasanitas es bueno, el 35% piensa que es excelente.

Los usuarios encuestados en su mayoría opinan que el ambiente en los Centros Médicos es bueno por lo cual constituye una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

Grafico No. 20: ¿El precio por el servicio recibido es?

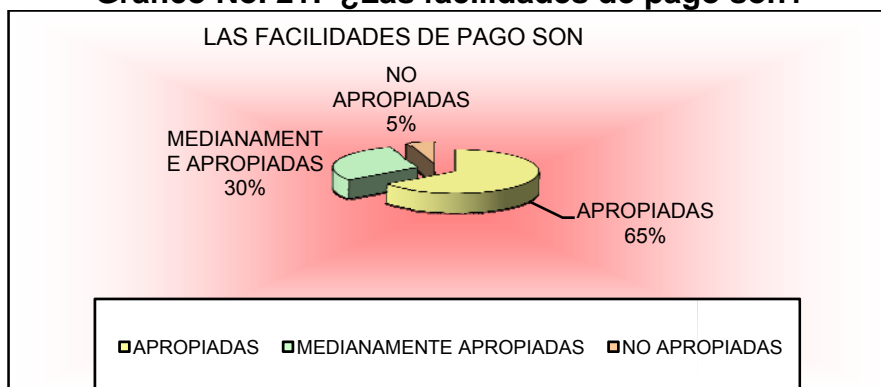


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de usuarios encuestados, el 63% dice que el precio que se paga por el servicio que reciben es adecuado, el 32% piensa que medianamente adecuado y el 5% que es inadecuado.

Los usuarios dicen que el precio que pagan por el servicio que han recibido es adecuado por lo tanto constituye una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

Gráfico No. 21: ¿Las facilidades de pago son?

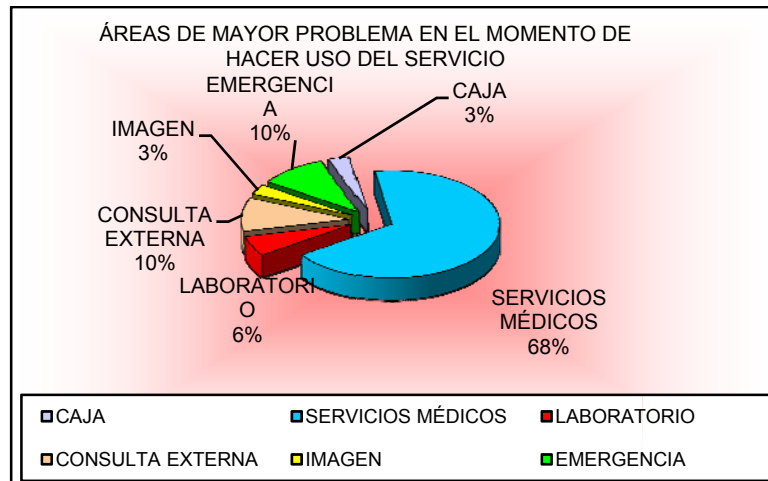


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de usuarios encuestados, el 65% dice que las facilidades de pago son medianamente apropiadas, el 30% dice que son apropiadas y el 5% dice que no son apropiadas.

Según los usuarios las facilidades de pago proporcionadas por Ecuasanitas S. A. son apropiadas, lo cual implica una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

Grafico No. 22: ¿En qué área tiene usted mayor problema en el momento de hacer uso del servicio contratado?

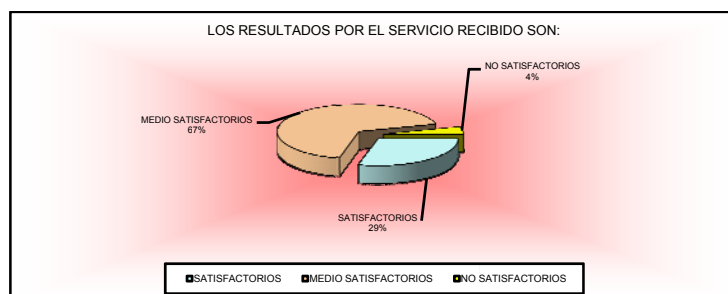


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de usuarios encuestados, el 68% ha tenido mayores problemas en la atención de servicios médicos y servicio al cliente, el 10% ha tenido dificultades en emergencia y consulta externa, el 3% en caja e imagen, y el 6% en el laboratorio.

Las áreas en la cual existe mayor conflicto para los usuarios en el momento de hacer uso del servicio contratado son: servicios médicos y atención al cliente, por lo tanto constituye una **AMENAZA ALTA**.

Grafico No. 23: ¿Los resultados por el servicio recibido considera usted que son?



Fuente: Investigación de campo

Del 100% de usuarios encuestados, el 60% dice que ha obtenido resultados medio satisfactorios, el 25% dice que los resultados son muy satisfactorios y el 5% dice que no han sido satisfactorios.

Si la satisfacción de la mayor parte de los usuarios no ha sido total constituye una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

2.1.2.2 Proveedores: son las empresas y los individuos que proporcionan los recursos requeridos por la empresa para producir sus bienes y servicios. Dentro de los proveedores tenemos aquellos que proveen suministros, equipos de computación, muebles y enseres, instrumental, equipos, insumos y materiales médicos, además se encuentran empresas que prestan servicios, entre ellas están las empresas auditoras, desarrolladoras de software.

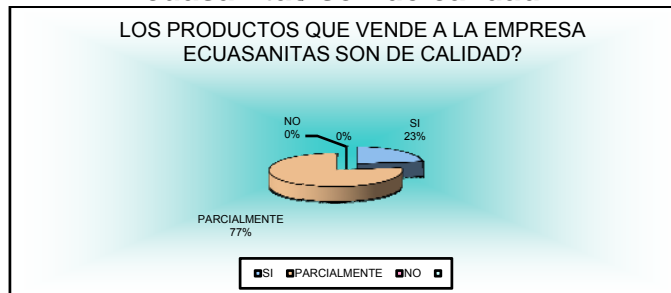
A continuación se presenta una lista de varios de los proveedores de Ecuasanitas:

Tabla No. 7: Principales proveedores

<i>EMPRESA</i>	<i>PRODUCTO</i>
<i>ECUACLON</i>	<i>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</i>
<i>FULLDATA</i>	
<i>KEOSPOWER</i>	
<i>FIRMESA INDUSTRIAL</i>	<i>SOFTWARE</i>
<i>KRUGER CORPORATION</i>	
<i>DATAPRO</i>	<i>EQUIPOS DE OFICINA Y SUMINISTROS DE OFICINA</i>
<i>JUAN MARCET</i>	
<i>REYES MOGOLLÓN BYRON</i>	
<i>FERROMÉDICA</i>	
<i>BIO DEVICE</i>	
<i>PRODEMENT</i>	
<i>PRODIMEDA</i>	
<i>MEGAMED</i>	
<i>SUMINISTROS MÉDICOS MONTCEB</i>	
<i>OVERSEAS</i>	
<i>GLOBAL RESPIRATORY</i>	
<i>ELITE SCOPE</i>	
<i>D'OFFICE</i>	
<i>MODULARES ARIAS</i>	
<i>CRÉDITOS ECONÓMICOS</i>	<i>EQUIPOS ELECTRÓNICOS</i>
<i>ORVE HOGAR</i>	
<i>TRANSPUREZA</i>	<i>AGUA</i>

La encuesta, fue aplicada a 22 principales proveedores de la empresa, y los resultados obtenidos son los siguientes:

Grafico No. 24: ¿Los productos que vende a la empresa Ecuasanitas son de calidad?

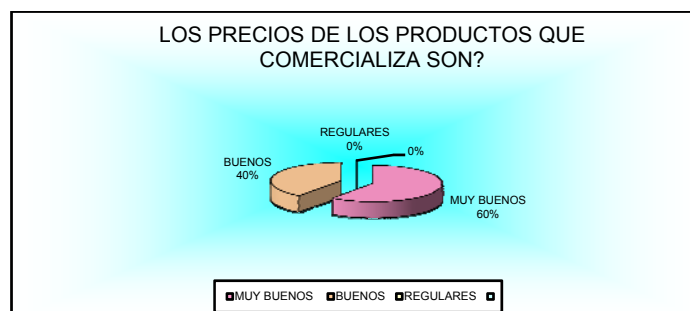


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de proveedores encuestados, el 77% dice que si vende productos de calidad, el 23% dice que sus productos son parcialmente buenos.

Si los productos que los proveedores proporcionan a Ecuasanitas son de buena calidad representa una **OPORTUNIDAD ALTA**

Grafico No. 25: ¿Los precios de los productos que comercializa son?

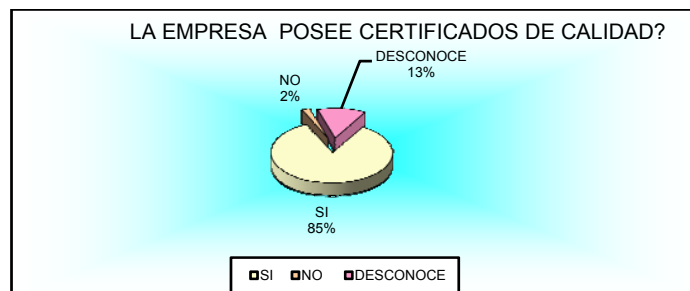


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de proveedores encuestados, el 60% dice que los precios de los productos que comercializa son muy buenos, el 40% dice que sus productos son buenos.

Si los precios de los productos que los proveedores proporcionan a Ecuasanitas son muy buenos representa una **OPORTUNIDAD ALTA**.

Grafico No. 26: ¿Su empresa posee certificados de calidad?



Fuente: Investigación de campo

Del 100% de proveedores encuestados el 85% dice que sí posee certificados de calidad, un 13% desconoce y un 2% dice que no su empresa no tiene certificados de calidad.

Si la mayor parte de los proveedores posee certificados de calidad, esto beneficia a la empresa ya que se cuenta con buenos proveedores, por lo que representa una **OPORTUNIDAD ALTA**.

Grafico No. 27: ¿Su empresa ofrece servicio de posventa a sus usuarios?

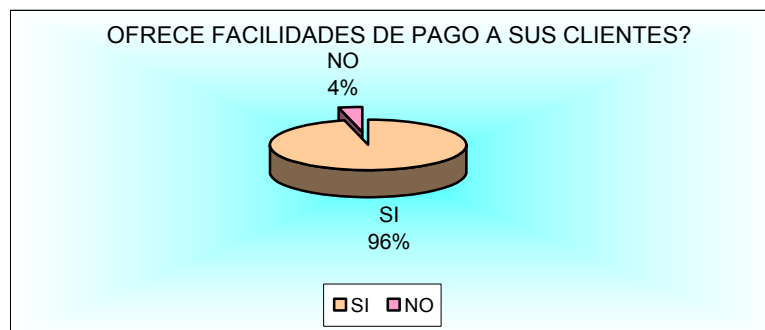


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de proveedores encuestados, el 70% dice que siempre ofrece servicios de postventa a sus usuarios, el 23% casi siempre, el 5% ocasionalmente y el 2% nunca ofrece servicios de postventa.

El servicio post venta beneficia mucho a la empresa y si la mayoría de los proveedores dice hacerlo constituye una **OPORTUNIDAD ALTA**

Grafico No. 28: ¿Ofrece facilidades de pago a sus usuarios?

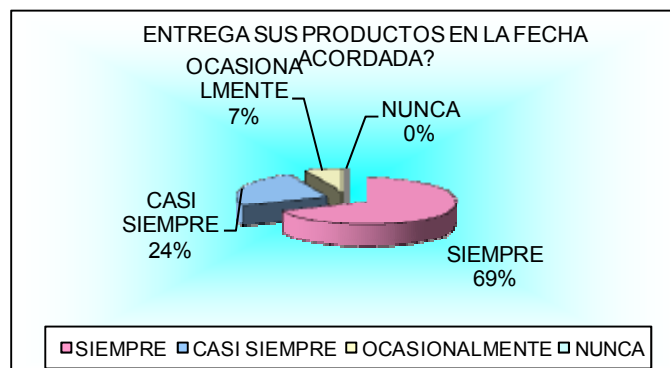


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de proveedores encuestados el 96% si ofrece facilidades de pago, mientras que el 4% no lo hace.

Si la empresa cuenta con facilidades de pago por los productos que adquiere esto representa una **OPORTUNIDAD ALTA**.

Grafico No. 29: ¿Entrega sus productos en la fecha acordada?

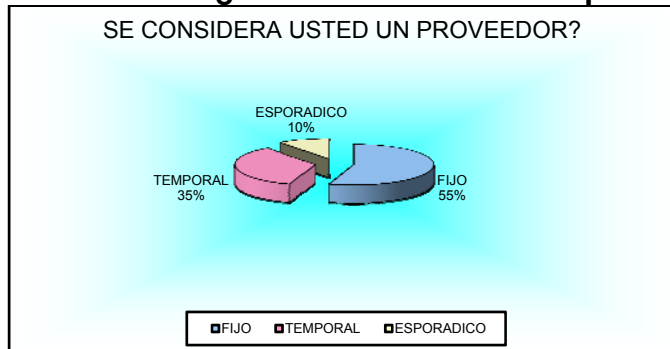


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de proveedores encuestados el 69% dice que siempre entrega sus productos en la fecha acordada, el 24% casi siempre y el 7% ocasionalmente lo hace.

Es importante que los productos requeridos por la empresa sean entregados en la fecha acordada, esto constituye **OPORTUNIDAD ALTA**

Grafico No. 30: ¿Se considera usted un proveedor?

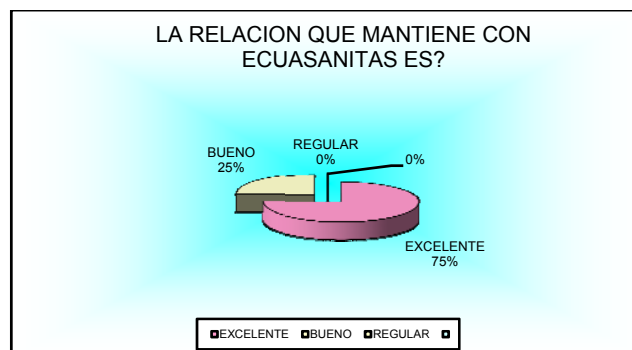


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de proveedores encuestados el 55% se considera un proveedor fijo, el 35% se considera un proveedor temporal y el 10% se considera un proveedor esporádico.

Si la mayor parte de los proveedores de la empresa se consideran fijos, es de utilidad para empresa ya que se evita varios problemas en el momento de adquirir los productos requeridos y puede obtener varias ventajas por lo que representa una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

Grafico No. 31: ¿La relación que mantiene con Ecuasanitas es?



Fuente: Investigación de campo

Del 100% de proveedores encuestados el 75% dice mantener una excelente relación con Ecuasanitas y el 25% dice tener una buena relación.

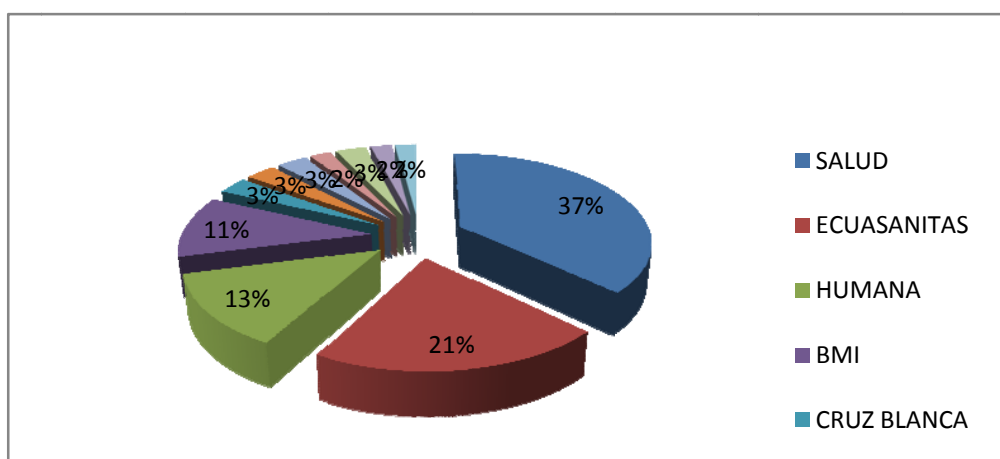
La mayoría de los proveedores encuestados dicen que la relación con Ecuasanitas es excelente, esto permite a la empresa tener varias ventajas por lo tanto constituye una **OPORTUNIDAD ALTA**

2.1.2.3 COMPETENCIA

Cada empresa debe tomar en cuenta su tamaño y posición en la industria con respecto a sus competidores. Para sobrevivir, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como lo hace la competencia. Los competidores actuales son:

- Salud
- Humana
- BMI.
- Cruz Blanca
- Medec
- Alfa Medical
- Transmedical
- Vida Sana

Gráfico No. 32: Distribución del Mercado



Fuente: Investigación de campo

A continuación se presenta un análisis de los principales competidores de Ecuasanitas S. A.

▪ **SALUD S. A.**

No solo por el número de afiliados, sino por la forma en que esta manejado su negocio, Salud se mantiene y tiene un producto muy competitivo. Al parecer Salud tiene la política de seguir las acciones que toma Ecuasanitas S. A., en relación a sus Centro Médicos e infraestructura actual, por otro lado trabaja mucho más en otras provincias que Ecuasanitas S. A., observando lo siguiente:

- Los Puntos Médicos familiares no tienen la infraestructura y tecnología con la que cuentan los Centros Médicos de Ecuasanitas S. A.
- En términos de ventaja para el cliente, Salud cubre más especialidades y da mayor cantidad de beneficios.
- Tanto el Médico a domicilio como 1-800 son servicios que funcionan bien y atraen al cliente.
- Los costos médicos en Salud es 6 veces más alta que Ecuasanitas S. A. y adicionalmente el usuario de Salud utiliza el servicio 2 veces al año y en Ecuasanitas S. A. acude 11 veces al año de promedio.
- Los planes grupales son atractivos, sobre todo por el número de titulares para conformarlo, cinco en Salud y hasta hace muy poco 15 en Ecuasanitas S. A.
- Los planes corporativos los hacen ajustándose a las necesidades de cada contrato.
- En planes individuales los costos de Salud son más altos porque ofrecen una mejor accesibilidad de servicios.

▪ **HUMANA**

- Humana ha salido por varias ocasiones de una situación económica difícil, sin embargo, el respaldo del Hospital Metropolitano, en Quito ha fortalecido sus actividades. Esta

empresa se mueve en su segmento de mercado con perfil alto, en este sentido se tiene:

- En planes individuales el producto de humana es costoso, para un nivel medio alto. Para un nivel alto, los precios son accesibles.
 - A nivel corporativo, los 2 productos: PractiHumana y MetroHumana, son muy competitivos, el primero trabaja con el Hospital Vozandes y el segundo con el Metropolitano, en donde los usuarios pueden acudir directamente a estos centros con la garantía de una excelente atención.
 - Por el hecho de ser diseñado con la tabla del Metropolitano, podría decirse que el reembolso es el aceptado y convenido en el mercado nacional.
- **VIDA SANA**

Vida Sana es la empresa que más dificultades ha tenido, pues manejan demasiados tipos de planes: 30 individuales y 4 corporativos, en general sus precios, a nivel individual, se mueven a nivel intermedio.

- **CRUZ BLANCA**

Anteriormente, Salud Coop es una empresa que tiene un fuerte respaldo en el exterior, tiene la estrategia de seguir a Ecuasanitas con el Plan Total, en estructura y precios. Sus planes son simples, fácil de comprender y a nivel individual y corporativo tienen precios competitivos, su principal fortaleza en el mercado es la aceptación de personas mayores a los 65 años.

- **BMI**

BMI es una empresa multinacional con gran credibilidad en el país, a nivel corporativo se encuentra los precios más altos.

- **ALFAMEDICAL**

Funciona con el respaldo del Hospital Militar en Quito, ofrece tarifas más bajas que las de sus competidores.

▪ **SEGUROS CONSTITUCIÓN**

Es una empresa de reciente creación, avalada por el Gobierno Nacional, ofrece una gama de servicios y a su modo de ver mantiene amplias coberturas en todos los ramos de salud y accidentes personales. Las tarifas ofertadas son bastante bajas comparadas con las de su competencia. La gran parte de usuarios correspondientes al sector público han optado por esta alternativa.

Como se puede observar Ecuasanitas S. A. se desenvuelve dentro de un mercado muy competitivo, tanto por el número de las empresas en el mercado, el tamaño de las mismas, la diferente forma de prestar el servicio y los precios que cada empresa tiene implantados, a pesar de esto Ecuasanitas S. A. puede considerarse como una de las empresas que ocupan los primeros lugares de participación en este mercado, cuenta con más de 30 años de experiencia y es pionera de las empresas que prestan el servicio de salud prepagada.

Solo el hecho de la existencia de varias empresas de medicina prepagada constituye una amenaza para Ecuasanitas S. A., y en mayores magnitudes aquellas que se encuentran creciendo, tanto en infraestructura como en participación de mercado, así como en diversidad de productos y servicios adicionales.

Considerando que Salud es una empresa líder en el mercado, ofrece grandes beneficios para los usuarios tanto en especialidades médicas cubiertas y servicios adicionales con los que aún no cuenta Ecuasanitas representa una **AMENAZA ALTA**.

Para el análisis de la competencia se ha considerado información obtenida a través de varias fuentes:

- ✓ Entrevistas: vendedores y supervisores internos, vendedores de la competencia, médicos, centros de salud.

- ✓ Información receptada: material publicitario, fotos, información de otras áreas y sucursales, contratos, propuestas y cotizaciones.
- ✓ Estudios y publicaciones
- ✓ Si se dispone, visita a páginas Web de la competencia y relacionados.
- ✓ En el comparativo de precios se trató de empatar las alternativas más aproximadas posibles puesto que cada empresa lo ofrece y presenta al cliente de manera diferente.

Para validar la información se realizaron cruces de información.

2.1.2.4 ORGANISMOS DE CONTROL

- Superintendencia de Compañías rige y controla las actividades que ECUASANITAS S.A. desarrolla.

La empresa está sujeta a las disposiciones de la Ley de Compañías y sus resoluciones, además, a lo estipulado y previsto en el Estatuto de la Compañía.

- El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley, mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país, a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes, Ecuasanitas es una Sociedad Anónima y contribuyente especial. Las obligaciones o declaraciones tributarias de la empresa son:

1. Declaración mensual del Impuesto al Valor Agregado
2. Declaración de Impuesto a la Renta de Sociedades;
3. Declaración de Retención en la Fuente
4. Anexo relación de dependencia
5. Anexo compras y retenciones en la fuente por otros conceptos.

- Ministerio de Salud quienes otorgan los permisos de funcionamiento de los Centros Médicos y Policlínicos en atención

médica y el funcionamiento de las empresas de medicina prepagada.

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, es una institución definida en el ámbito social como una de las más importantes que brinda una serie de prestaciones a sus afiliados.

De acuerdo al análisis de la incidencia que poseen estos organismos de control sobre la empresa, se considera que el Factor Legal es una **OPORTUNIDAD MEDIA.**

2.2. Análisis Interno

Es el compendio de los factores que han fijado el desempeño pasado, su evaluación e identificación de las fortalezas y debilidades que presentan la organización, su funcionamiento y operación con su misión.

La empresa: incluye los distintos departamentos que la integran, estos están claramente definidos:

2.2.1 Capacidad Administrativa

Encabezada por la Gerencia General que ha sido fundamental en el desarrollo de la gestión de la empresa, considerando la importante dirección y apoyo que ha constituido para cada uno de sus departamentos en las diversas áreas, marcando la pauta para el desempeño futuro.

La gerencia busca participar activamente en el proceso de desempeño de la empresa a través de decisiones conjuntas y la oportuna toma de decisiones que beneficia tanto al cliente como a la empresa.

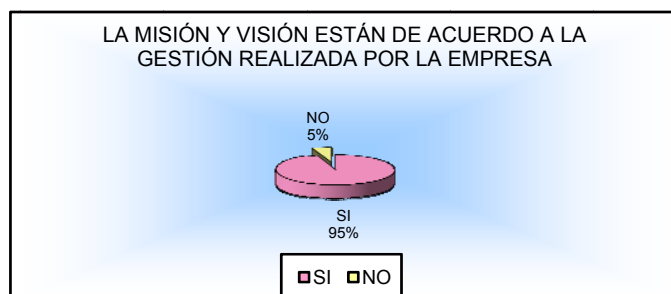
El trabajo planificado y la disciplina son características importantes que describen la labor que llevan a cabo las gerencias, pues a través de ellas las acciones y decisiones toman la dirección correcta y cumplen las metas y objetivos propuestos.

Los gráficos estadísticos que se encontrarán a continuación provienen de la investigación por medio de encuestas realizadas a 60 empleados de la empresa.

Los datos recogidos fueron tabulados y se graficaron. Posteriormente los resultados fueron analizados y se determinó si estos representan fortalezas o debilidades de la empresa.

PLANIFICACIÓN

Grafico No. 33: ¿La misión y la visión están de acuerdo a la gestión realizada por la empresa?



Fuente: Investigación de campo

Del 100% de encuestados, el 95% dice que la misión y la visión están de acuerdo con la gestión que realiza la empresa, mientras que el 5% dice que no.

Si la misión y la visión de la empresa están de acuerdo con la gestión realizada por Ecuasanitas S. A. constituye una **FORTALEZA ALTA**

Grafico No. 34: ¿La empresa tiene objetivos claramente definidos?

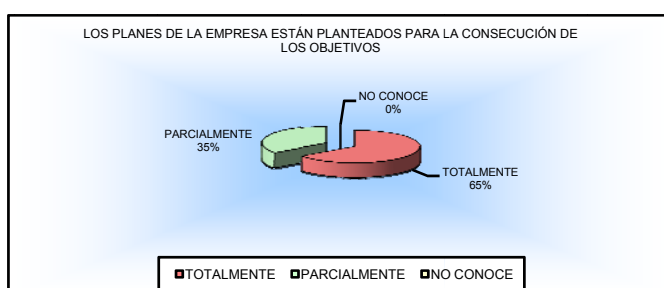


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de encuestados el 90% dice que los objetivos de la empresa están claramente definidos, mientras que el 10% dice que no lo están.

Si la empresa ha definido claramente sus objetivos podrá realizar una buena gestión, por lo tanto constituye una **FORTALEZA ALTA**

Grafico No. 35: ¿Los planes de la empresa están planteados para alcanzar los objetivos de la empresa?

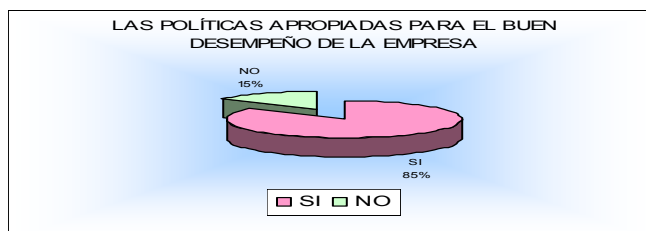


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de encuestados, el 65% dice que los planes están totalmente planteados para alcanzar los objetivos de la empresa, mientras que el 35% de los encuestados dice que se lo ha hecho en forma parcial.

Según la mayor parte de los encuestados los planes de la empresa son totalmente planteados para alcanzar los objetivos de la empresa, esto permitirá cumplir correctamente los objetivos por lo que constituye una **FORTALEZA MEDIA.**

Grafico No. 36: ¿Las políticas que rigen a la empresa son apropiadas para su buen desempeño?

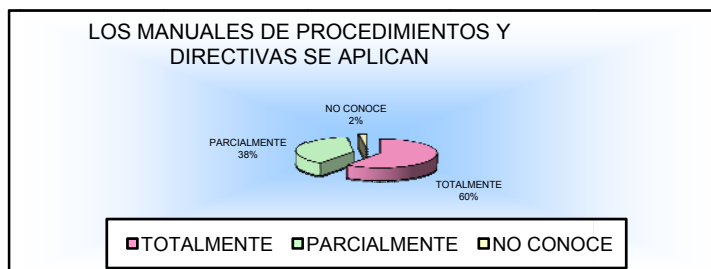


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de encuestados, el 85% piensa que las políticas planteadas dentro de la empresa son apropiadas para el buen desempeño de la misma, mientras que el 15 % piensa que no lo son.

Según los encuestados las políticas son apropiadas por lo cual la empresa tendrá un buen desempeño durante el ejercicio de su gestión, por lo que constituye una **FORTALEZA ALTA**.

Grafico No. 37: ¿Los manuales de procedimientos y directivas se aplican?



Fuente: Investigación de campo

Del 100% de encuestados, el 60% dice que los manuales de procedimientos y directivas se aplican totalmente, el 38% dice que la aplicabilidad solo es parcial y el 2% no conoce si se aplican.

Si la mayor parte de encuestados dice que los manuales y directivas éstos son aplicados totalmente dentro de la organización esto representa una **FORTALEZA MEDIA**.

ORGANIZACIÓN

Grafico No. 38: ¿Posee la empresa manual de funciones especificado por área?



Del 100% de encuestados el 85% afirma que la empresa tiene un manual de funciones especificado por áreas, mientras que el 10% dice que no existe y un 5% no conoce.

Si la mayor parte de los encuestados afirma que la empresa posee un manual de funciones por área, esto permitirá realizar un buen trabajo en cada área, por lo cual constituye una **FORTALEZA ALTA**.

Grafico No. 39: ¿Existe un organigrama total bien estructurado?



Fuente: Investigación de campo

Del 100% de encuestados el 85% dice que si existe un organigrama total de la empresa, el 10% dice que no existe y el 5% no conoce si existe un organigrama.

Un organigrama total determina la jerarquía existente dentro de una empresa y si la mayor parte de los encuestados dice que existe dentro de Ecuasanitas S. A. esto representa una **FORTALEZA ALTA**.

Grafico No. 40: ¿La empresa posee estatutos legalizados?

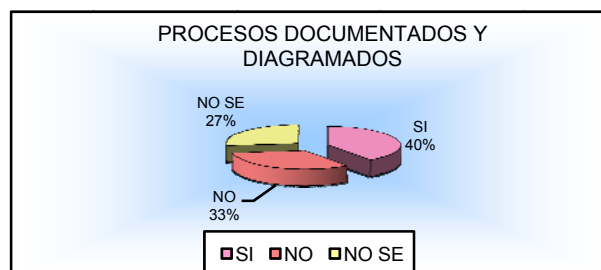


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de los encuestados, el 90% dice que la empresa cuenta con estatutos legalizados, el 2 % desconoce si la empresa tiene estatutos legalizados.

La legalización de la empresa es muy importante, la mayor parte de los encuestados dice que la empresa posee estatutos legalizados por lo que representa una **FORTALEZA ALTA**.

Grafico No. 41: ¿Los procesos se encuentran documentados correctamente?



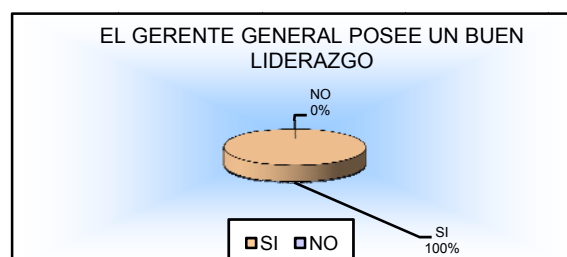
Fuente: Investigación de campo

Del 100% de encuestados, el 40% dice que los procesos de la empresa están documentados y diagramados, el 33% dice que no lo están y el 27% no conoce.

La documentación y diagramación de los procesos permite conocer la secuencia que se debe seguir para realizar una determinada tarea, por tanto constituye una **DEBILIDAD MEDIA**.

DIRECCIÓN

Grafico No. 42: ¿EL Gerente General posee un buen liderazgo?



Fuente: Investigación de campo

El 100% de los encuestados dice que el Gerente General de la empresa posee un buen liderazgo.

Si el Gerente General posee un buen liderazgo la empresa podrá dirigir a sus subordinados de la mejor forma para poder alcanzar los objetivos planteados por lo que es una **FORTALEZA ALTA**.

Grafico No. 43: ¿La comunicación dentro de la empresa es correcta y adecuada?

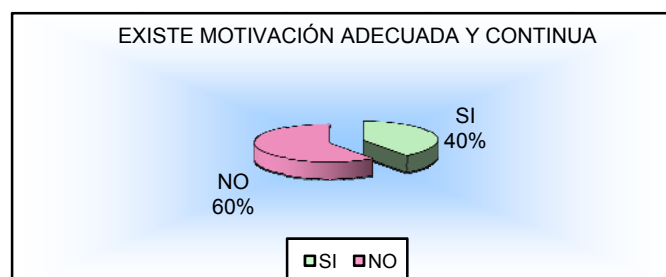


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de encuestados, el 55% dice que la comunicación a nivel de la empresa es un clara y adecuada, mientras que el 45% dice que no lo es.

La comunicación en todos los niveles de la organización debe ser correcta y adecuada la mayor parte de tiempo, porque esto evita cometer errores y se agilice el trabajo por lo tanto en este caso representa una **DEBILIDAD MEDIA**.

Grafico No. 44: ¿Existe motivación apropiada y continua a los empleados?

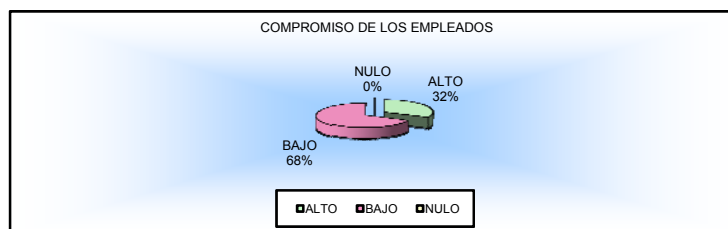


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de encuestados, el 40% dice que la motivación es adecuada y continua, mientras que el 60% piensa que no existe motivación adecuada y continua.

Si los empleados no están debidamente motivados por los directivos ellos no pondrán su máximo esfuerzo en el momento de realizar su trabajo por lo que representa una **DEBILIDAD ALTA**.

Grafico No. 45: ¿El compromiso de los empleados para con la empresa es?



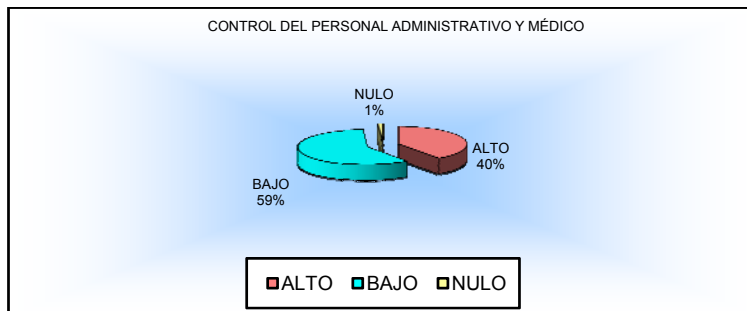
Fuente: Investigación de campo

Del 100% de los encuestados, el 32% dice que el compromiso de los empleados es alto, el 68% piensa que existe un bajo compromiso por parte de los empleados.

Si los empleados no se encuentran identificados y comprometidos con la empresa, no realizan un buen trabajo, repercutiendo en la gestión de la empresa, por lo que representa una **DEBILIDAD ALTA**

CONTROL

Grafico No. 46: ¿El control del personal médico y administrativo es?

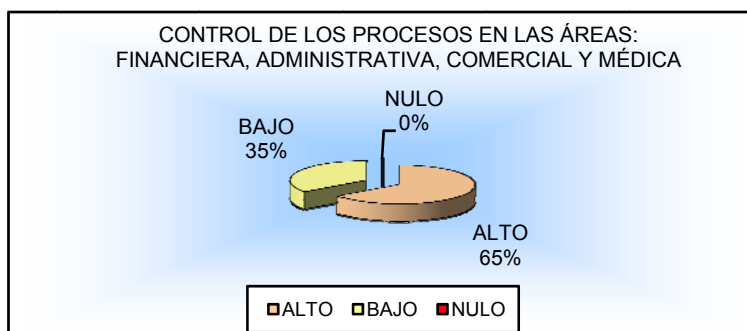


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de los encuestados, el 40% dice que el control realizado al personal médico y administrativo es alto, el 59% dice que existe un bajo control y el 1% dice que no existe control del personal médico y administrativo.

El control dentro de la organización deber ser continuo para verificar si las personas están realizando correctamente su trabajo, en este caso no se está realizando un debido control por lo cual representa una **DEBILIDAD MEDIA**.

Gráfico No. 47: ¿El control de los procesos en las áreas: financiera, administrativa, comercial y médica es?

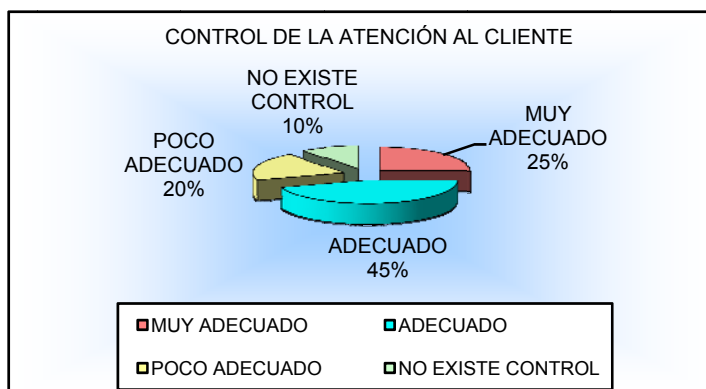


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de los encuestados, el 65% dice que el control realizado a las áreas financiera, administrativa, comercial y médica es alto, el 35% dice que existe un bajo control.

El control de los procesos de cada una de las áreas permite determinar las falencias que tiene cada uno de los procesos, ayudando de esta manera a corregir errores existentes y reforzar las tareas que están siendo bien ejecutadas, por lo que constituye una **FORTALEZA MEDIA**.

Grafico No. 48: ¿El control de la atención que se brinda a los usuarios es?



Fuente: Investigación de campo

Del 100% de los encuestados, el 25% dice que el control de la atención al cliente es muy adecuado, el 45% dice que el control es adecuado, el 20% dice que es poco adecuado y el 10% dice que no existe control en la atención al cliente.

El control de la atención al cliente debe ser adecuado, ya que es muy importante que el cliente sea tratado bien, una buena atención al cliente a más de satisfacer al cliente permitirá tener una ventaja sobre la competencia, en este caso representa una **DEBILIDAD MEDIA**.

2.2.2 Capacidad Comercial

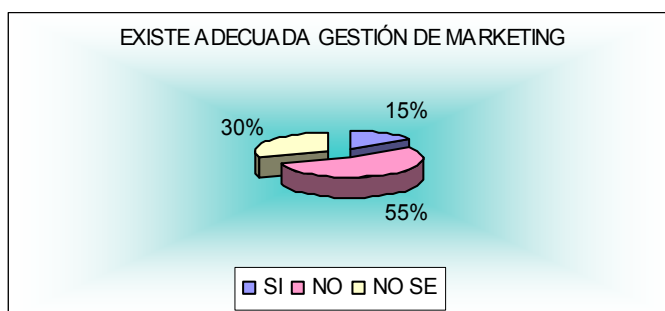
En la actualidad, el equipo comercial, en sus jefaturas, está compuesto por directivos con un nivel de educación elevado y además una amplia trayectoria y profesionalismo gracias a los años de trabajo en los que han venido desempeñando una exigente labor dentro de la empresa.

A nivel de supervisores la experiencia también es muy importante, lo que ha permitido que sus directos colaboradores despejen dudas sobre el producto, procedimientos de afiliación y otros.

Los asesores comerciales, al ser quienes enfrentan directamente las inquietudes del cliente, deben manejar un amplio conocimiento sobre el producto y los diversos procesos referentes a la comercialización. La formación de los asesores comerciales y el llenar un perfil específico, constituye un importante requerimiento de la empresa que en ocasiones no se cumple.

Las encuestas efectuadas nos dan los siguientes resultados

Grafico No. 49: ¿La gestión de marketing es eficaz?

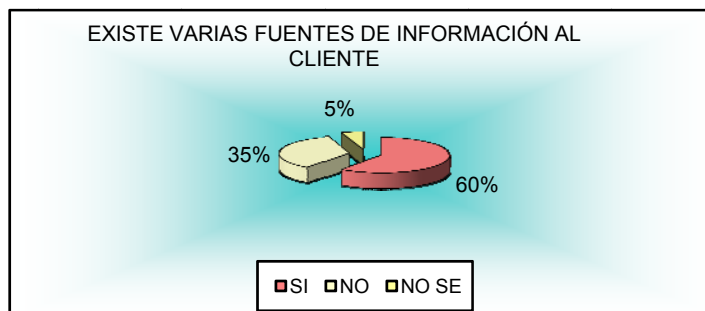


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de encuestados, el 55% dice que la gestión de marketing no es eficaz, el 30% dice que si lo es y el 15% desconoce.

El marketing ayuda a dar información al cliente, hacer publicidad de los productos y servicios que la empresa posee, es decir está dirigido a informar y motivar a los clientes actuales y potenciales, en este caso no se realiza una buena gestión por lo tanto constituye una **DEBILIDAD MEDIA**.

Grafico No. 50: ¿Existe varias fuentes de información al cliente?

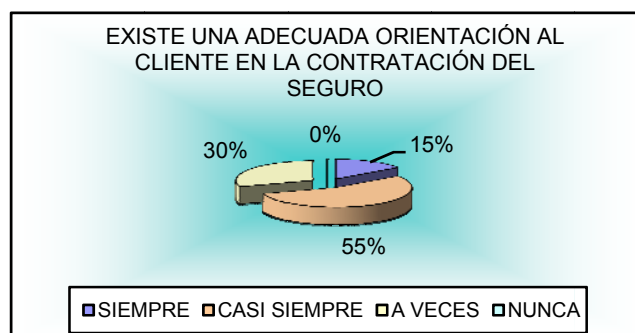


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de encuestados, el 60% dice que la empresa si tiene varias fuentes de información al cliente, el 35% dice que no tiene y el 5% desconoce.

Una de las formas de estimular al cliente y demostrar las ventajas que la empresa posee es informarle continuamente las actividades que la empresa está realizando, en este caso constituye una **FORTALEZA MEDIA**.

Grafico No. 51: ¿Existe una correcta orientación al cliente en el momento de la contratación del seguro?



Fuente: Investigación de campo

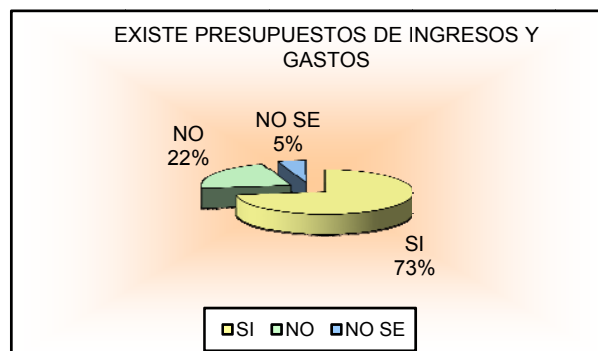
Del 100% de encuestados, el 55% dice que casi siempre existe una correcta orientación al cliente en el momento de la contratación del seguro, el 30% dice que a veces y el 15% dice que siempre.

La información que se le proporciona al cliente en el momento mismo de la firma del contrato es esencial, ya que a partir de esta información el usuario hará uso del servicio contratado, y si no existe una correcta orientación surgirá problemas posteriormente, por lo que en este caso se considera una **DEBILIDAD MEDIA**.

2.2.3. Capacidad Financiera

Es fundamental contar con un área que realice un análisis cuantitativo de la situación y los resultados que periódicamente arroja la empresa. Los balances e informes provenientes de esta área constituyen una importante herramienta de medición de objetivos y expectativas a corto, mediano y largo plazo. A su vez gracias a la gestión de esta área, es posible la toma de decisiones de manera precisa oportuna y eficiente por parte de la gerencia. Las encuestas reflejan lo siguiente:

Grafico No. 52: ¿Se elabora presupuestos de gastos e ingresos en forma oportuna?

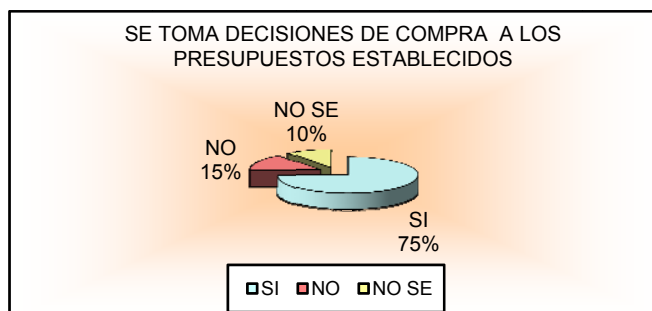


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de los encuestados, el 73% dice que la empresa si elabora presupuestos de gastos e ingresos en forma oportuna, el 22% dice que no y el 5% desconoce.

La elaboración de presupuesto permiten anticipar y programar los ingresos y egresos de dinero que deberán realizarse en el futuro, en este caso si son realizados en forma oportuna por lo que constituye una **FORTALEZA ALTA.**

Grafico No. 53: ¿Los directivos de la empresa toman decisiones de acuerdo a los presupuestos elaborados?

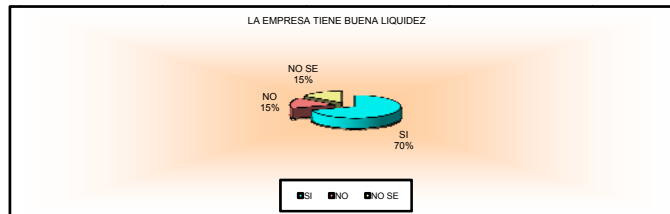


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de los encuestados, el 75% dice que los directivos si toman decisiones de compra de acuerdo a los presupuestos elaborados, el 15% dice que no y el 10% desconoce.

Si se han elaborado los presupuestos debidamente es razonable que se tomen decisiones de acuerdo a lo que se espera gastar y recibir, en este caso las decisiones de los directivos están de acuerdo a los presupuesto elaborados por lo que representa una **FORTALEZA ALTA**.

Grafico No. 54: ¿La empresa tiene buena liquidez?

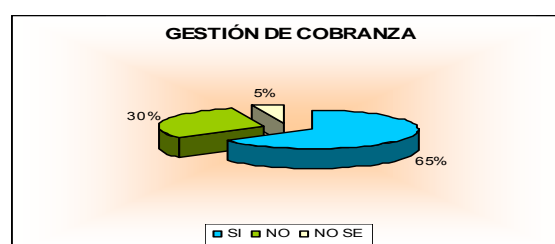


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de los encuestados, el 70% dice que la empresa tiene buena liquidez, el 15% dice que no y el 15% desconoce.

La liquidez significa que la empresa está en capacidad de cubrir sus deudas con los activos corrientes que posee, en este caso la liquidez es buena por lo tanto constituye una **FORTALEZA ALTA**.

Grafico No. 55: ¿Existe buena gestión de cobranza?

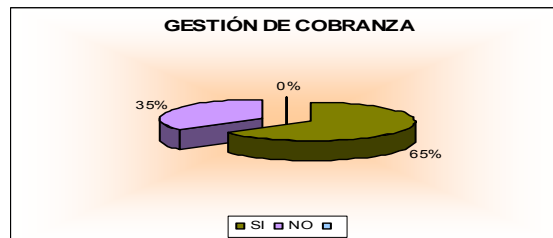


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de los encuestados, el 65% dice que si existe una buena gestión de cobranza, el 30% dice que no y el 5% desconoce.

Es importante que la empresa recaude continuamente el dinero que los usuarios adeudan, en este caso la gestión de cobranza representa una **DEBILIDAD MEDIA**.

Grafico No. 56: ¿La cartera vencida es controlada?

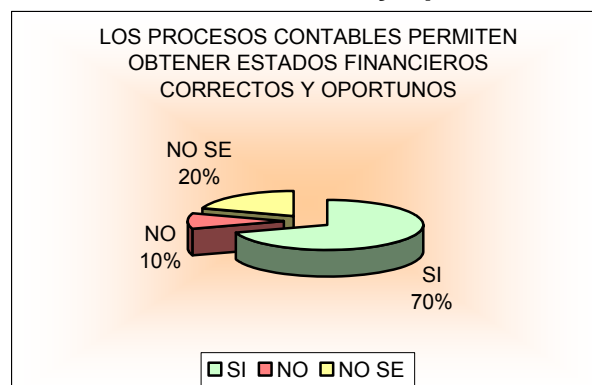


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de los encuestados, el 65% dice que la cartera vencida es controlada, el 35% dice que no.

Existe una cartera vencida esto representa una **DEBILIDAD MEDIA**.

Grafico No. 57: ¿Los procesos contables permiten obtener Estados Financieros correctos y oportunos?



Fuente: Investigación de campo

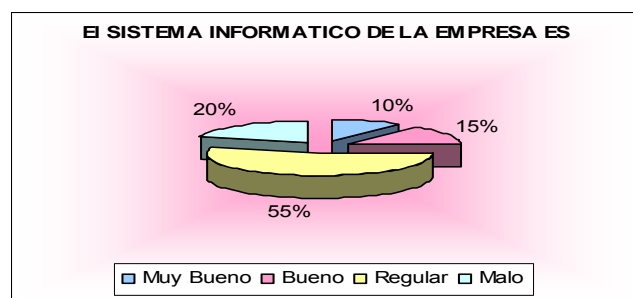
Del 100% de los encuestados, el 70% dice que los procesos contables permiten obtener Estado Financieros oportunos y correctos, el 10% dice que no, y el 20% desconoce.

Si los procesos contables realizados en la organización son correctos, aseverará que la información financiera está correcta y por ende los Estados Financieros son correctos, esto permitirá que los directivos analicen de manera correcta la situación económica-financiera de la empresa por lo que representa una **FORTALEZA ALTA**.

2.2.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

La tecnología basada actualmente en los sistemas de información y comunicación son claves para el desarrollo de la empresa, mantener los registros exactos y detallados de las operaciones del negocio son herramientas claves para el éxito e invaluable. Las estadísticas arrojan los siguientes resultados:

Grafico No. 58: ¿El sistema informático de la empresa es?

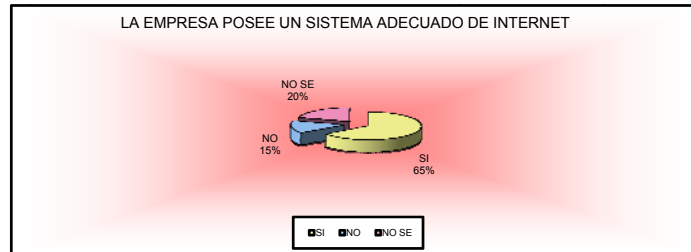


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de encuestados, el 10% dice que el sistema informático de la empresa es muy bueno, el 15% dice que es bueno, el 55% dice que es regular y un 20 % dice que es malo.

El sistema informático está en todas las áreas de la empresa y es en donde se registran todas las operaciones realizadas, por lo que si no existe un buen sistema informático esto repercutirá en los resultados que se persigue, por lo tanto constituye una **DEBILIDAD ALTA**.

Grafico No. 59: ¿La empresa posee un conveniente sistema de Internet?

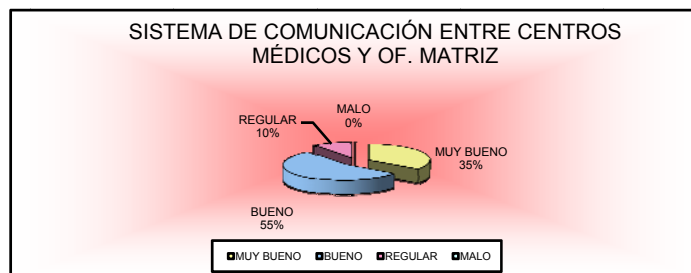


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de encuestados, el 65% dice que la empresa posee un conveniente sistema de Internet, el 15% dice que no, el 10% dice que es regular y un 20 % dice que no sabe.

El Internet es una de las fuentes de información más rápidas en la actualidad, en este caso representa una **FORTALEZA MEDIA**.

Grafico No. 60: ¿El sistema de comunicación entre los centros médicos y la oficina matriz es?

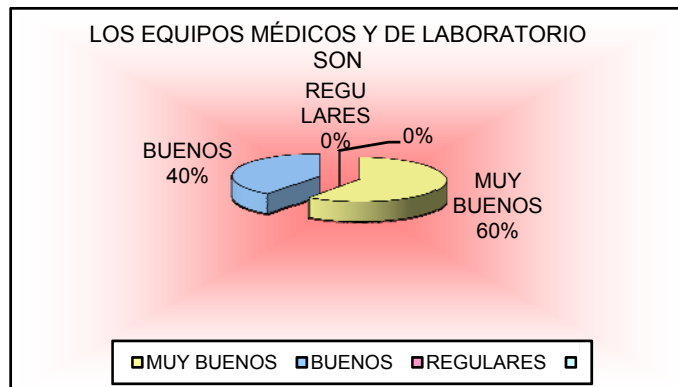


Fuente: Investigación de campo

Del 100% de encuestados, el 35% dice que el sistema de comunicación de la empresa es muy bueno, otro 55% dice que es bueno y el 10% dice que es regular.

El sistema de comunicación, en el que se incluyen mail interno, teléfonos, fax y correspondencia, es muy necesario, ya que en diversas ocasiones se transmite información importante y si no es correcto puede causar muchos problemas, en este caso el sistema de comunicación es bueno por lo que representa una **FORTALEZA MEDIA**.

Grafico No. 61: ¿Los equipos médicos y de laboratorio son?



Fuente: Investigación de campo

Del 100% de encuestados, el 67% dice que tanto los equipos médicos como los de laboratorio que posee la empresa son muy buenos, el 32% dice que son buenos y el 1% piensa que son regulares.

La tecnología en una empresa que brinda servicios de atención médica es muy importante, porque esto ayudará a prestar un buen servicio y satisfacer al cliente, los equipos que posee en la empresa son buenos por lo que constituye una **FORTALEZA ALTA**.

2.2.5 Capacidad de Talento Humano

El talento humano constituye una herramienta básica dentro de una empresa, pues es importante contar con personal capaz y dotado de habilidades y destrezas que cumplan con un perfil idóneo para ejecutar una labor eficaz y eficiente dentro de la organización.

Ecuasanitas S. A. trabaja con un recurso humano de aproximadamente 580 colaboradores con dependencia laboral directa y alrededor de 1.200 profesionales médicos independientes que a través de un convenio, acceden a prestar sus servicios a nuestros afiliados con tarifas especiales sin tener relación de dependencia con Ecuasanitas S. A.

La empresa cuenta con un sistema de organización en la que destaca en primera instancia la Junta Directiva, y posteriormente la Gerencia General, acompañado de sus asesores de staff. Las áreas gerenciales cumplen un papel muy importante, pues permiten de alguna manera distribuir o delimitar áreas responsables. Las áreas gerenciales son: gerencia médica, administrativa, financiera, y comercial.

Dentro de cada una de estas gerencias se encuentra el personal que brinda soporte a cada área, los denominados jefes de staff, quienes brindan un importante apoyo a la gestión gerencial.

Posteriormente tenemos el talento humano calificado en cada una de las jefaturas que a su vez soportan la labor departamental, complementan y dan lugar a un sistema organizacional integrado y de fácil acceso y comunicación en todas sus áreas.

2.3 Matrices de impacto, aprovechabilidad y vulnerabilidad. Hoja de trabajo FODA, matriz de estrategias FODA, síntesis

Luego de haber efectuado el análisis externo e interno, con esos resultados de se realiza una Matriz de Impacto, que nos indica cuál es nuestra posición actual y cuál es nuestra tendencia de futuro. Todas las acciones que se emprendan a partir de la elaboración de una matriz, debe perseguir el mantenimiento de nuestra posición y la potenciación de nuestros puntos fuertes, así como la corrección de nuestros puntos débiles.

“El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas, proyectos o empresas.”¹¹

¹¹ www.infoipyme.com

Este se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada Matriz FODA, en la que el nivel horizontal analiza los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables de la empresa y los factores externos, considerados no controlables.

- ✓ Las **Fortalezas** son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa de otras de igual clase.
- ✓ Las **Oportunidades** son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.
- ✓ Las **Debilidades** son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- ✓ Las **Amenazas** son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden atentar contra ésta, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. En síntesis: HOJA DE TRABAJO FODA.

Tabla No. 8: Modelo FODA

(+)	(+)
LAS FORTALEZAS	LAS OPORTUNIDADES
DEBEN UTILIZARSE	DEBEN APROVECHARSE
(-)	(-)
LAS DEBILIDADES	LAS AMENAZAS
DEBEN ELIMINARSE	DEBEN SORTEARSE

Fuente: www.ipymes.com

La matriz de aprovechabilidad consta de las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades, señalan las líneas de acción más prometedoras para la empresa.

La matriz de vulnerabilidad proviene de las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la empresa deberá asumir hacia el futuro deseable.

Existe una diferencia entre el estado presente y el estado deseado de la empresa, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras.

Con este fin se debe establecer las estrategias, que son: “Conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos. Es decir, involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al dinámico medio en que se encuentra inserta.”¹²

El Análisis FODA permitirá definir lo que queremos ser, qué tipo de organización se desea para hoy y el mañana y qué nivel de excelencia se pretende lograr.

“Captando la “voz del cliente”, este instrumento metodológico permite mejorar el enfoque de la planificación estratégica a realizar una comparación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que posee una organización o entidad y confrontándolas en cuatro tipo de análisis.”¹³

Análisis del Entorno Interno: Compara Fortalezas con Debilidades, logrando como resultado el establecimiento del “Cómo” las Debilidades minimizan las Fortalezas.

¹² www.infoipyme.com

¹³ Cheng Lin, 1995, Planeamiento de la calidad, Universidad Federal de mina Gerais

2.3.1 Matriz de impacto

Tabla No. 9: Matriz de impacto, factores externos

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
MACROAMBIENTE									
FACTOR ECONÓMICO									
TASA DE CRECIMIENTO REAL PIB		X						O3	
TASA DE INFLACIÓN IPC					X			A3	
DEUDA PÚBLICA					X			A3	
TASA DE CRECIMIENTO POBLACION INDUSTRIAL		X						O3	
RIESGO PAÍS					X			A3	
FACTOR POLÍTICO				X			A5		
FACTOR SOCIAL									
TASA DE CRECIMIENTO			X						O1
AMBIENTE NATURAL					X			A3	
AMBIENTE CULTURAL		X						O3	
DESEMPLEO					X			A3	
MIGRACIÓN Y REPARTICIÓN DE LA RIQUEZA						X			A1
FACTOR TECNOLÓGICO	X						O5		
MICROAMBIENTE									
CLIENTES									
CLIENTES POR PRODUCTOS	X						O5		
DESAFILIACIÓN DE CLIENTES						X	A5		
SERVICIO QUE RECIBE EL CLIENTE	X						O5		
TRATO QUE RECIBE EL USUARIO.		X						O3	
FACILIDADES DE PAGO DEL CLIENTE		X						O3	
ATENCIÓN MÉDICA QUE RECIBE EL CLIENTE	X						O5		
MEDIO AMBIENTE		X						O3	
PRECIOS		X						O3	
ATENCIÓN AL CLIENTE				X			A5		
RESULTADOS MEDICOS		X						O3	
PROVEEDORES									
CALIDAD DE PRODUCTOS ADQUIRIDOS	X						O5		
PRECIOS DE PRODUCTOS	X						O5		
SERVICIO POST VENTA	X						O5		
FACILIDADES DE PAGO	X						O5		
PUNTUALIDAD DE ENTREGA	X						O5		
COMPETENCIA				X			A5		
ORGANISMOS DE CONTROL		X						O3	
PONDERACION	ALTA	5	MEDIA	3	BAJA	1			

Fuente: Investigación de campo

Tabla No. 10: Matriz de impacto, factores internos

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA									
MISIÓN Y VISIÓN ESTAN ACORDES CON LA EMPRESA	X						F5		
OBJETIVOS CLARAMENTE DEFINIDOS	X						F5		
PLANES EMPRESARIALES ALCANZAN SUS OBJETIVOS		X						F3	
IMPLEMENTACION DE POLITICAS PARA EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL	X						F5		
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	X						F5		
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	X						F5		
TALENTO HUMANO									
CAPACIDAD GERENCIAL	X						F5		
COMUNICACIÓN INTERNA					X			D3	
MOTIVACIÓN AL TALENTO HUMANO				X			D5		
CONTROL INTERNO					X			D3	
CAPACITACIÓN Y SELECCIÓN				X			D5		
CONTROL DEL SERVICIO AL CLIENTE					X			D3	
CAPACIDAD FINANCIERA									
SITUACIÓN FINANCIERA	X						F5		
DECISIONES DE ACUERDO A PRESUPUESTOS ESTABLECIDOS	X						F5		
LIQUIDEZ	X						F5		
GESTION DE COBRANZAS					X			D3	
ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA					X			D3	
PROCESOS CONTABLES Y FINANCIEROS	X						F5		
CAPACIDAD COMERCIAL									
PLAN DE MERCADEO					X			D3	
FUENTES DE INFORMACIÓN		X						F3	
DESCONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA					X			D3	
SERVICIO AL CLIENTE - POSVENTA				X			D5		
INFRAESTRUCTURA Y CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
PLATAFORMA INFORMÁTICA				X			D5		
SERVICIOS DE INTERNET		X						F3	
SISTEMAS DE COMUNICACIÓN CON CLIENTES		X						F3	
EQUIPOS MEDICOS	X						F5		
PONDERACIÓN	ALTA	5	MEDIA	3	BAJA	1			

Fuente: Investigación de campo

2.3.2 Matriz de Vulnerabilidad

AMENAZAS DEBILIDADES	TASA DE INFLACIÓN IPC	DEUDA PÚBLICA	RIESGO PAÍS	FACTOR POLÍTICO	AMBIENTE NATURAL	DESFILACION DE CLIENTES	ATENCIÓN AL CLIENTE	COMPETENCIA		
	Impacto	3	3	3	5	3	3	5	5	Total
COMUNICACIÓN INTERNA	3	3	3	3	5	3	3	5	5	30
MOTIVACIÓN AL TALENTO HUMANO	5	3	3	3	5	3	3	5	5	30
CONTROL INTERNO	3	3	3	3	3	3	3	5	3	26
CAPACITACIÓN Y SELECCIÓN	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
CONTROL DEL SERVICIO AL CLIENTE	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24
GESTION DE COBRANZAS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24
ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24
PLAN DE MERCADEO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24
DESCONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24
SERVICIO AL CLIENTE - POSVENTA	5	3	3	3	5	3	3	5	5	30
PLATAFORMA INFORMÁTICA	5	3	3	3	5	3	3	5	5	30
Total		35	35	35	43	35	35	45	43	

Tabla No. 11: Matriz de Vulnerabilidad
Fuente: Investigación de campo

Tomando en cuenta los resultados del análisis de la matriz de vulnerabilidad se ha determinado que las debilidades que mayor impacto tienen en la gestión de la empresa son:

- ✓ Falta de comunicación interna
- ✓ Falta de motivación al talento humano
- ✓ Falta de control interno
- ✓ Falta de selección adecuada y capacitación permanente al talento humano.
- ✓ Falta de control del servicio que se brinda al cliente
- ✓ Falta de gestión de cobranzas
- ✓ Falta de estrategias para la recuperación de cartera vencida
- ✓ Falta plan de mercadeo

- ✓ Desconocimiento de la competencia
- ✓ Inadecuado servicio al cliente y post venta
- ✓ Plataforma informática insuficiente.

Además los factores que constituyen como una mayor amenaza para Ecuasanitas son:

- ✓ Tasas de inflación IPC
- ✓ Deuda pública
- ✓ Riesgo país
- ✓ Factor político
- ✓ Ambiente natural
- ✓ Desafiliación o deserción de clientes
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Competencia

2.3.3 Matriz de Aprovechabilidad

Tabla No. 12: Matriz de Aprovechabilidad

<div style="text-align: center;"> OPORTUNIDADES <hr style="border: none; border-top: 1px solid black;"/> FORTALEZAS </div>	TASA DE CRECIMIENTO REAL PIB E INDUSTRIAL	AMBIENTE CULTURAL	CLIENTES POR PRODUCTOS	TRATO QUE RECIBE EL USUARIO.	FACILIDADES DE PAGO DEL CLIENTE	ATENCIÓN MÉDICA AL CLIENTE	MEDIO AMBIENTE	PRECIOS OFERTADOS	RESULTADOS MEDICOS	PROVEEDORES ORGANISMOS DE CONTROL			
	Impacto	3	3	5	3	3	5	3	3	3	5	3	Total
MISIÓN Y VISIÓN ESTAN ACORDES CON LA EMPRESA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
OBJETIVOS CLARAMENTE DEFINIDOS	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
PLANES EMPRESARIALES ALCANZAN SUS OBJETIVOS	3	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3		39
IMPLEMENTACION DE POLÍTICAS PARA EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
CAPACIDAD GERENCIAL	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
SITUACIÓN FINANCIERA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
DECISIONES DE ACUERDO A PRESUPUESTOS ESTABLECIDOS	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
LIQUIDEZ	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
PROCESOS CONTABLES Y FINANCIEROS	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
FUENTES DE INFORMACIÓN	3	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3		39
SERVICIOS DE INTERNET	3	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3		39

Fuente: Investigación de campo

Tanto las debilidades como las amenazas serán tomadas en cuenta para poder plantear estrategias adecuadas, de manera que mitiguen el impacto negativo que pueden afectar a la correcta ejecución de las actividades realizadas por la organización y finalmente se incremente la fidelidad de los clientes.

Tomando en cuenta los resultados del análisis de la matriz de aprovechabilidad se ha determinado que las fortalezas que mayor impacto tienen en la gestión de la empresa son:

- ✓ Misión y visión están acorde con la gestión de la empresa
- ✓ Los objetivos se encuentran claramente definidos
- ✓ Se mantiene una excelente capacidad y liderazgo gerencial.
- ✓ La empresa posee buena liquidez y situación financiera adecuada.
- ✓ Infraestructura propia de excelentes cualidades.
- ✓ Los equipos médicos y de laboratorio con tecnología de punta.

Además los factores que constituyen como una mayor oportunidad para Ecuasanitas S. A. son:

Factor tecnológico, relacionado al equipamiento médico.

Percepción del buen servicio.

Buena experiencia del negocio y cuerpo médico.

Calidad y precios de los productos adquiridos por la empresa con proveedores calificados.

Existe una gran oportunidad para comercializar el producto ya que la distribución del mercado aún posibilita su crecimiento

Se deberá tomar en cuenta estas fortalezas y oportunidades para poder plantear estrategias adecuadas, de manera que coadyuven a la correcta ejecución de las actividades realizadas por la organización.

2.3.4 HOJA DE TRABAJO

Tabla No. 13: Hoja de trabajo FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Misión y Visión están acordes con la empresa. 2. Los objetivos se encuentran claramente definidos. 3. Los planes empresariales alcanzan sus objetivos. 4. Se implementan políticas para el desempeño empresarial. 5. Se cuenta con estructura organizacional. 6. Excelente capacidad gerencial. 7. Situación financiera adecuada 8. Decisiones están de acuerdo a presupuestos establecidos. 9. Excelente liquidez 10. Adecuados procesos contables y financieros. 11. Las fuentes de información son aceptables. 12. Servicio de Internet adecuado. 13. Equipos médicos con tecnología de punta 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tasa de crecimiento real del PIB e industrial 2. Ambiente cultural 3. Clientes por productos 4. Trato que recibe el usuario. 5. Facilidades de pago del cliente. 6. Atención médica que recibe el cliente. 7. Medio ambiente 8. Precios ofertados 9. Resultados médicos 10. Proveedores calificados
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de comunicación interna 2. Falta de motivación al talento humano 3. Falta de control interno 4. Falta de capacitación y selección 5. Falta de control al servicio al cliente 6. Falta de gestión de cobranzas 7. Falta de estrategias para recuperación de cartera vencida 8. No existe la elaboración del plan de mercadeo 9. Existe desconocimiento de la competencia 10. Inadecuado servicio al cliente y pos venta 11. Falta de una plataforma adecuada 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La tasa de inflación, incrementa los costos médicos. 2. La deuda pública, reduciendo el gasto del sector privado. 3. Riegos país, reduciéndose la oferta de capitales. 4. Factor político, ya que no se determinan situaciones específicas en el país. 5. Ambiente natural, produce más afectaciones a la salud. 6. Desafiliación de clientes. 7. Atención que percibe el cliente. 8. La competencia.

Fuente: Investigación de campo

Tabla No. 14: Matriz de Estrategias FODA

<p>2.3.5 MATRIZ ESTRATEGICA FODA</p> <p>EXTERNAS</p> <p>INTERNAS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tasa de crecimiento real del PIB e industrial 2. Ambiente cultural 3. Clientes por productos 4. Trato que recibe el usuario. 5. Facilidades de pago del cliente. 6. Atención médica que recibe el cliente. 7. Medio ambiente 8. Precios ofertados 9. Resultados médicos 10. Proveedores calificados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La tasa de inflación, incrementa los costos médicos. 2. La deuda pública, reduciendo el gasto del sector privado. 3. Riegos país, reduciéndose la oferta de capitales. 4. Factor político, ya que no se determinan situaciones específicas en el país. 5. Ambiente natural, produce más afectaciones a la salud. 6. Desafiliación de clientes. 7. Atención que percibe el cliente. 8. La competencia.
<p>FORTALEZAS</p>	<p>F. O.</p>	<p>F. A.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Misión y Visión están acordes con la empresa. 2. Los objetivos se encuentran claramente definidos. 3. Los planes empresariales alcanzan sus objetivos. 4. Se implementan políticas para el desempeño empresarial. 5. Se cuenta con estructura organizacional. 6. Excelente capacidad gerencial. 7. Situación financiera adecuada 8. Decisiones están de acuerdo a presupuestos establecidos. 9. Excelente liquidez 10. Adecuados procesos contables y financieros. 11. Las fuentes de información son aceptables. 12. Servicio de Internet adecuado. 13. Equipos médicos con tecnología de punta 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos claramente definidos para brindar buen servicio con la experiencia de los médicos 2. Equipos médicos de excelentes cualidades, factor tecnológico, relacionado al equipamiento médico, la calidad y precios de los productos adquiridos por la empresa con proveedores y resultados médicos. 3. Se mantiene una excelente capacidad y liderazgo gerencial que permite la comercialización del producto y ambiente adecuado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa posee buena liquidez lo que permitirá eliminar o disminuir la mala atención al cliente en servicios médicos y servicio al cliente y enfrentar a las empresas de medicina prepagada en crecimiento así también las afectaciones en la salud provocadas por el ambiente natural. 2. Objetivos claramente definidos para enfrentar el incremento de los costos médicos.
<p>DEBILIDADES</p>	<p>D. O.</p>	<p>D. A.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de comunicación interna 2. Falta de motivación al talento humano 3. Falta de control interno 4. Falta de capacitación y selección 5. Falta de control al servicio al cliente 6. Falta de gestión de cobranzas 7. Falta de estrategias para recuperación de cartera vencida 8. No existe la elaboración del plan de mercadeo 9. Existe desconocimiento de la competencia 10. Inadecuado servicio al cliente y pos venta 11. Falta de una plataforma adecuada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de motivación y compromiso del talento humano se puede contrarrestar por la buena atención de parte de los médicos y sus resultados. 2. Falta de control del servicio que se brinda al cliente se deberá promover el buen trato al cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de motivación, compromiso, selección adecuada y capacitación permanente al talento humano, para evitar la rotación en las nuevas contrataciones de Talento Humano se debe programar la capacitación y motivación a nivel de toda la empresa para mejorar e inducir a los empleados a la búsqueda de soluciones a los problemas de los usuarios. 2. No existe la elaboración de un plan de mercadeo por lo que se deberá diseñar plan de mercadeo, para enfrentar a la competencia. 3. Se deberá implementar la plataforma adecuada para enfrentar a la competencia.

ESTRATEGIAS FO (FORTALEZAS – OPORTUNIDADES)

Se cruza F2, O4, O6.- Objetivos claramente definidos para brindar buen servicio con la experiencia de los médicos.

Se cruza F13, O8, O6, O9.- Infraestructura propia de excelentes cualidades, factor tecnológico, relacionado al equipamiento médico, la calidad y precios de los productos adquiridos por la empresa con proveedores y los resultados médicos.

Se cruza F6, O3, O7.- Se mantiene una excelente capacidad y liderazgo gerencial que permite la comercialización del producto en un ambiente adecuado.

Se cruza todas las fortalezas y las oportunidades.- Elaborar el plan operativo.

ESTRATEGIAS FA (FORTALEZAS- AMENAZAS)

Se cruza F9, A5, A7, A8.- La empresa posee buena liquidez lo que permitirá eliminar o disminuir la mala atención al cliente en servicios médicos y servicio al cliente y enfrentar a las empresas de medicina prepagada en crecimiento, así también las afectaciones en la salud provocadas por el ambiente natural.

Se cruza F2, A1.- Objetivos claramente definidos para enfrentar el incremento de los costos médicos.

Se cruza todas las fortalezas y las amenazas.- Elaborar el plan estratégico.

ESTRATEGIAS DO (DEBILIDADES – OPORTUNIDADES)

Se cruza D2, D5, O9.- Falta de motivación y compromiso del talento humano se puede contrarrestar por la buena experiencia del negocio y cuerpo médico.

Se cruza D5, O2.- Falta de control del servicio que se brinda al cliente se deberá promover el buen trato al cliente.

ESTRATEGIAS DA (DEBILIDADES – AMENAZAS)

Se cruza D2, D4, D5, D6, A6, A7.-. Falta de motivación, compromiso, selección adecuada y capacitación permanente al talento humano, para evitar la rotación en las nuevas contrataciones de Talento Humano se debe programar la capacitación y motivación a nivel de toda la empresa para mejorar e inducir a los empleados a la búsqueda de soluciones a los problemas de los usuarios.

Se cruza D8, A8.- No existe la elaboración de un plan de mercadeo por lo que se deberá diseñarlo para enfrentar a la competencia.

Se cruza D11, A8.- Se deberá implementar la plataforma adecuada para enfrentar a la competencia.

2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El direccionamiento estratégico de la empresa que se analizará a continuación, permitirá obtener un enfoque común que permita unificar criterios acerca de la organización, además de aprovechar las oportunidades futuras basadas en el razonamiento y la experiencia.

A continuación se realizará una breve explicación de la matriz axiológica permitiendo conocer la personalidad de la empresa compuesta por principios y valores. Además se expondrá la visión que determina el actuar la empresa en el presente y futuro, la misión que es la definición de la razón de existencia y la naturaleza de la organización.

Se planteará objetivos, políticas y estrategias, los mismos que regirán todas las actividades de la empresa para el cumplimiento del compromiso

institucional, permitiendo evaluar resultados en los procesos de la organización.

2.4.1 MATRIZ AXIOLÓGICA

Ecuasanitas S. A. tiene los siguientes valores corporativos:

- Planificación
- Solvencia
- Honestidad
- Ética
- Experiencia.
- Eficiencia.
- Productividad
- Equipos Gerenciales

La matriz axiológica que define la aplicación que tienen los valores y principios de la empresa es la siguiente:

Tabla No. 15: Matriz axiológica

Principios y valores \ Grupos de referencia	Clientes	Accionistas	Empleados	Proveedores	Gobierno	Medio Ambiente	Competencia
	▪ Planificación	X	X	X	X		
▪ Solvencia	X	X	X	X	x	x	x
▪ Honestidad	x	x	x	x	x	x	x
▪ Ética	X	x	X	x	x	x	x
▪ Experiencia	x	x	X	X			x
▪ Eficiencia	x	x	X				x
▪ Productividad	X	X	X				x
▪ Equipos Gerenciales	X	x	X	x	x	x	x

Fuente: Investigación de campo

PLANIFICACIÓN

Consiste en la forma integral del trabajo que se realiza en la empresa por parte de funcionarios y empleados, de manera que ninguna actividad quede sin ser realizada, y se agilice los procesos para garantizar una buena gestión de la organización.

SOLVENCIA

Clientes

Prestar un servicio que garantice el restablecimiento de las enfermedades y dolencias de los pacientes y usuarios de una forma segura.

Accionistas

Elaboración de los informes financieros de manera adecuada, que permitan visualizar la situación económica – financiera de la empresa y los resultados que se han obtenido durante un periodo determinado.

Empleados

Salvaguardar los intereses y la integridad de los empleados durante la ejecución de sus labores diarias.

Proveedores

Realizar los pagos en las fechas determinadas por la empresa, en la cantidad y forma adecuadas, de manera que no exista malestar y garantice la manutención de una buena relación proveedor-empresa.

Gobierno

Cumplimiento de las disposiciones legales en forma transparente.

Medio Ambiente

Velar por el cuidado del medio ambiente, tomando en cuenta que los desperdicios que son resultado de las actividades que se realicen durante la prestación de los servicios médicos sean destinados a lugares que no afecten el medio ambiente.

HONESTIDAD

Clientes

Cumplir con todos los servicios contratados por los clientes en forma oportuna y eficiente, de acuerdo a las cláusulas del contrato firmado.

Accionistas.

Presentar los informes financieros con los resultados reales de la gestión de la empresa en el momento en el cual ellos lo requieran.

Empleados.

Cumplir con todas las obligaciones del empleador, cancelando las remuneraciones establecidas en el momento de la contratación y los beneficios de ley.

Proveedores

Cumplir con todas las obligaciones que se hayan contraído, de acuerdo a las especificaciones y fechas preestablecidas.

Gobierno

Realizar las respectivas declaraciones de impuesto y cumplir con las leyes que rigen a la empresa.

Competencia

No realizar competencia desleal.

ETICA

Se refiere a las reglas con las cuales se conduce la empresa, posee muchos aspectos tales como la competencia leal, la publicidad las relaciones públicas, las responsabilidades sociales, entre las principales.

EXPERIENCIA

Clientes

En lo que respecta a la atención de los clientes por parte de los profesionales de la salud que prestan sus servicios a los clientes de la empresa, así como de los tecnólogos que realizan exámenes, ya sea de laboratorio o de imágenes y todo el equipo médico en general de Ecuasanitas S. A.

Empleados

Que los empleados cumplan con los perfiles adecuados para la realización del trabajo asignado, en la cual tengan varios años de práctica y sepan con claridad cómo deben actuar y realizar su trabajo.

EFICIENCIA

Prestar un buen servicio, en el momento en el que el cliente lo requiera, optimizando los recursos de la empresa, de manera que se minimice los gastos.

PRODUCTIVIDAD

Responder en forma innovadora y continua ante el entorno, determinando patrones precisos en las actividades que favorezcan a la eficiente comercialización de los productos o servicios que ofrece.

EQUIPOS GERENCIALES

Conforma un grupo de personas comprometidas con la misión y visión de la empresa, las metas y métodos aplicados son asumidos con absoluta responsabilidad exponiendo estrategias para el mejoramiento de la productividad.

2.4.2 VISIÓN

“Mantener el liderazgo a través del compromiso de su gente y la excelencia en el servicio”¹⁴

La visión de Ecuasanitas cumple con su función, afirmando las siguientes interrogantes:

¿Cuál debería ser la posición futura respecto a clientes, mercado, producto, tecnología?

Ecuasanitas S. A. debe ser la empresa que satisface de mejor manera a los clientes. Debe ser la empresa líder en el mercado de la medicina prepagada con innovadores productos y servicios que se adapten de mejor manera a las necesidades cambiantes del mercado objetivo.

Ecuasanitas S.A. será una empresa que se encuentre innovando continuamente su tecnología para dar un servicio cada vez mejor.

¹⁴ POLITICAS DE ECUASANITAS

¿Qué debería ofrecer a los clientes en los próximos tres, cinco y diez años?

- En los tres próximos años deberá ofrecer un excelente seguro de medicina prepagada que satisfaga las necesidades de los clientes.
- En los cinco próximos años prestará sus servicios en sus innovadoras instalaciones que permitan al cliente ser atendido de forma más rápida y eficiente.
- En los próximos diez años, Ecuasanitas deberá brindar un completo sistema de medicina prepagada, producto/servicio que será muy flexible y adaptable a las necesidades variantes de los usuarios y de sus familias, así como también de su posición económica y de acuerdo a las exigencias que se presenten en el futuro.

¿Qué me motivaría al ser parte de la empresa en el futuro?

El mejoramiento continuo a nivel de toda la organización, así como la innovación de infraestructura, tecnología, procesos y productos en pos de la prestación de un servicio de excelencia.

¿Cómo debería competir para mantener mi negocio?

Con productos flexibles que permitan adaptarse a las necesidades, requerimientos y accesibilidad de los clientes actuales y potenciales.

2.4.3 Misión

“Otorgar y garantizar atención médica de calidad a nuestros clientes”¹⁵

La misión también ha sido diseñada de acuerdo a las actividades que se realizan:

¿Qué hacemos?

Brindar un sistema de medicina prepagada y atención médica.

¿Para qué lo hacemos?

Para satisfacer las necesidades de los clientes y brindar seguridad en el campo de la salud de los clientes y usuarios.

¹⁵ POLITICAS DE ECUASANITAS

¿Con quién?

Con personal administrativo y médico altamente calificado y capaz de prestar un servicio de calidad.

¿Por qué?

Porque se ha detectado una deficiente prestación de este tipo de servicio en las entidades de salud pública y la demanda del servicio es cada vez creciente.

2.4.4 OBJETIVOS Y POLITICAS

2.4.4.1 OBJETIVO GENERAL

Prestar un servicio de excelencia en el campo de la medicina prepagada y atención médica para satisfacer las necesidades de los clientes y superar sus expectativas, con el propósito de mantener la fidelidad de los usuarios y contribuir al aumento de afiliaciones anuales, de manera que permita incrementar la participación de la empresa en el mercado de medicina prepagada, apoyándose en el empleo de nuevas prácticas médicas, adquisición de tecnología de punta y el soporte de personal altamente calificado.

2.4.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcanzar el objetivo general se ha planteado los siguientes:

DE CRECIMIENTO

- Incrementar el nivel de satisfacción del cliente el 5% el próximo año.
- Incrementar el crecimiento de la cartera de clientes del 16% al 18% el siguiente año.
- Incrementar los contratos corporativos al 50% con respecto al total de contratos de la empresa.

DE SUPERVIVENCIA

- Mantener la imagen de la empresa en el mercado
- Mantener un margen reducido de desafiliaciones
- Mantener un alto índice de productividad.

DE RENTABILIDAD

- Disminuir la rotación del personal administrativo en un 10% cada año.
- Disminuir los costos y los gastos médicos en un 15% en los próximos años.
- Disminuir el número de contratos caídos en un 10% con respecto al promedio de los últimos años.
-

2.4.4.3 POLÍTICAS

Ecuasanitas mantiene la siguiente Política de Calidad:

“Nuestro compromiso en Ecuasanitas es ofrecer un sistema de medicina prepagada y atención médica, que garantice el cumplimiento de los servicios contratados por nuestros afiliados y clientes, sustentados en la honestidad, experiencia, trabajo en equipo y personal calificado, a través del mejoramiento continuo e innovación de la infraestructura, tecnología, procesos, y productos.”¹⁶

Adicionalmente Ecuasanitas mantiene políticas encaminadas a las actividades de cada área, entre las principales se mencionan las siguientes;

2.4.4.4 ESTRATEGIAS

Una vez realizado el análisis de la misión, visión y la política de calidad, se establecen actividades que aportarán a la consecución de los objetivos de la empresa con los responsables y las estrategias para el año 2010.

¹⁶ POLITICA DE CALIDAD ECUASANITAS

Tabla No. 16: Plan estratégico

OBJETIVOS	RESPONSABLES	ESTRATEGIAS
1. Incrementar el número de usuarios. Al 31 de mayo 2010 (100.000)	GG, GA, GF, GR, JRH, JNV, JRHR, JCC, JM, CtG	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restauración del Área Comercial ▪ Plan de Mercadeo ▪ Selección y Capacitación de asesores comerciales ▪ Alianzas estratégicas
2. Plan de Selección y Capacitación Institucional	GG, GA, GF, GM, GP, GC, GR, JRH, JC (CONSULTOR EXTERNO), JRHR, CtG	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear unidad de capacitación ▪ Revisar el plan de selección ▪ Revisar el plan de inducción.
3. Mejorar el Servicio al Cliente para el mantenimiento de usuarios.	GM, GF, GP, GA, GC, GR, AIG, JRH, JRHR, JM, CtG	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear Balcón de Servicios ▪ Crear sistema de comunicación con clientes ▪ Mejorar tiempos de respuesta en atención a clientes
4. Cambio de Plataforma Informática	GG, GP, GF, GA, AIG, CtG, CtADQ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquisición de Sistema Administrativo Financiero.
5. Mejorar Cuadro Médico y Prestadores.	GG, GP, GM, GR, JM, VM, VMR.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar a prestadores médicos
6. Mejorar el Control Interno.	GG, AIG, AIR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Replantear el Plan Anual de Auditoria 80% Área Médica, 20% Área Financiera

SIGNIFICADOS

CtG	Comité de Gerencia	AIG	Auditor Interno General
CtAdq	Comité de Adquisiciones	AIR	Auditor Interno Regional
GG	Gerente General	JNV	Jefe Nacional de Ventas
GA	Gerente Administrativo	JRH	Jefe de Recursos Humanos
GM	Gerente Médico	JRHR	Jefatura Recursos Humanos Regional
GF	Gerente Financiero	JCC	Jefe de Contratos Corporativos
GC	Gerente Comercial	JM	Jefe de Mercadeo
GP	Gerente de Producción	JC	Jefe de Capacitación
GR	Gerente Regional	VM	Visitador Médico
AGG	Asesora Gerencia General	VMR	Visitador Médico Regional

2.4.4.5 PLAN OPERATIVO

Tabla No.17: Plan Operativo

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	PLAZO	RECURSOS	
1. Incrementar el número de usuarios. Al 31 de mayo 2010 (100.000)	Restauración del Área Comercial	Definir funciones: Jefe Nacional de Ventas, Jefe de Mercadeo, Contralor de Ventas.	GG, GA, JRH	Inmediato	Humanos	
		Réplica en Gerencia Regional				
	Plan de Mercadeo	Elaboración del Plan de Mercadeo	GR, GA, , JNV, JRH, JRHR,	15 días	Humanos	
		Aprobación del Plan de Mercadeo				
		Implementación del Plan de Mercadeo				
	Selección y Capacitación de asesores comerciales	Elaboración del Plan de Capacitación Comercial	Elaboración del Plan de Capacitación Comercial	GF, GP, JNV, JCC, JM	60 días	Humanos
			Aprobación del Plan de Capacitación Comercial	CtG	Inmediato a la presentación del plan	Humanos
		Implementación del Plan Comercial	Implementación del Plan Comercial	GR, JM	A partir de la aprobación del plan	Humanos y financieros
	Alianzas estratégicas	Elaboración del Plan de Alianzas Estratégicas	Elaboración del Plan de Alianzas Estratégicas	GC, JNV	8 días	Humanos
Aprobación del Plan de Alianzas Estratégicas						
Implementación del Plan de Alianzas Estratégicas.		GG, GC	Inmediato a la presentación del plan	Humanos		
Alianzas estratégicas	Alianzas estratégicas		GA, GR, JRH, JRHR	A partir de marzo 2010	Humanos y financieros	
			JNV, JCC, JM		Humanos	
			GG	60 días		
			GC, GR, JNV, JCC, JM	Inmediato a la presentación del plan	Humanos	
				15 mayo 2010	Humanos y financieros	

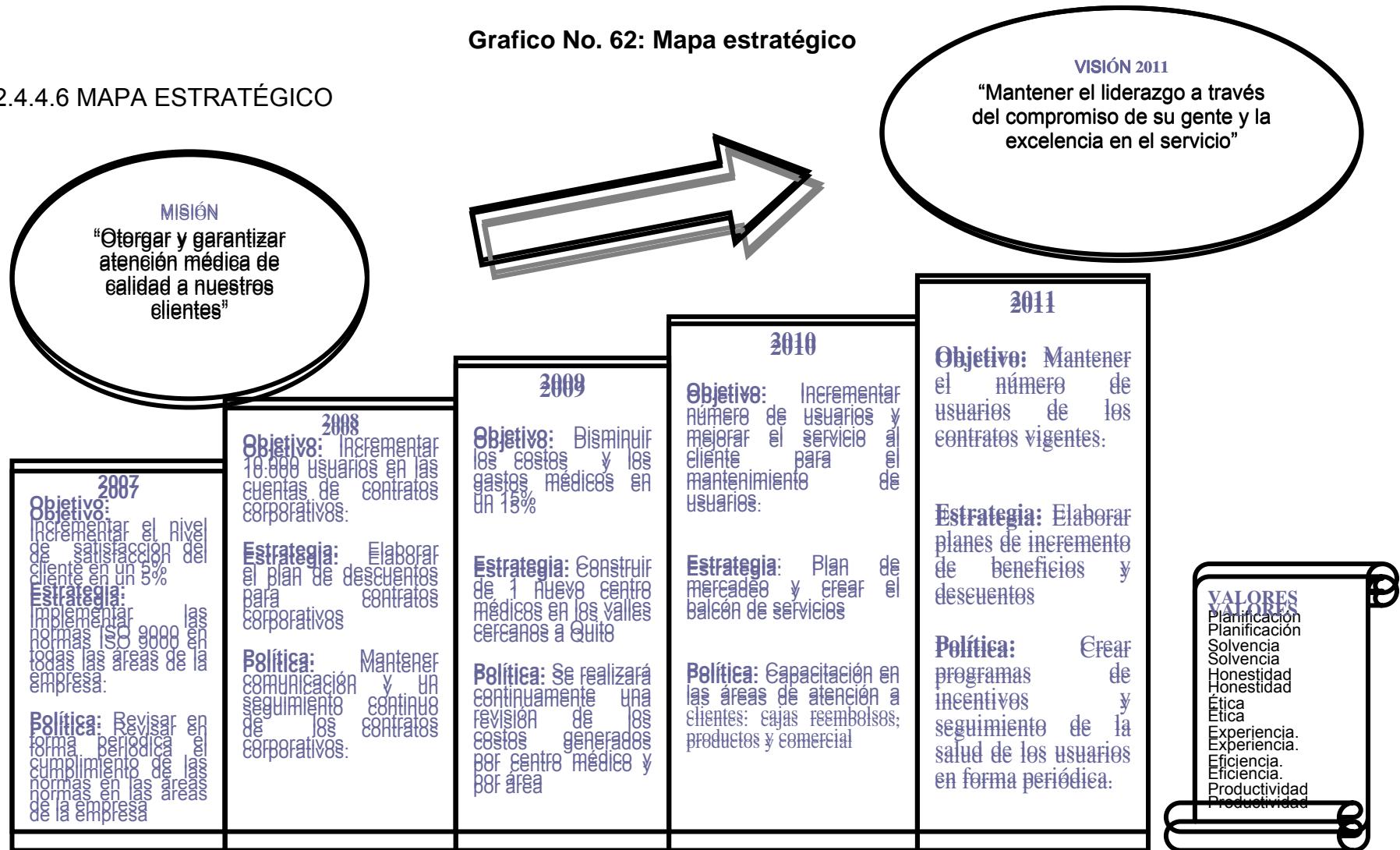
<p>2. Plan de Selección y Capacitación Institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear unidad de capacitación ▪ Revisar el plan de selección ▪ Revisar el plan de inducción. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección y Contratación del Jefe de Capacitación ▪ Levantamiento de Información. ▪ Elaboración del Plan de Capacitación Institucional ▪ Aprobación del Plan de Capacitación Institucional ▪ Implementación del Plan de Capacitación Institucional 	<p>GG, GA, JRH</p> <p>GA, JC (CONSULTOR EXTERNO)</p> <p>GA, JC</p> <p>CtG</p> <p>GA, GR, JC, JRH, JRHR</p>	<p>30 días</p> <p>60 días</p> <p>Inmediato al levantamiento de la Información</p> <p>Inmediato a la presentación del plan</p> <p>Permanente</p>	<p>Humanos financieros y</p> <p>Humanos financieros y</p> <p>Humanos financieros y</p> <p>Humanos financieros y</p> <p>humanos</p>
<p>3 .Mejorar el Servicio al Cliente para el mantenimiento de usuarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear Balcón de Servicios ▪ Crear sistema de comunicación con clientes ▪ Mejorar tiempos de respuesta en atención a clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación en áreas de atención a clientes (servicios médicos, servicios al cliente, caja, reembolsos, productos) ▪ Implementación a nivel nacional. ▪ Diagnóstico de canales de comunicación con clientes ▪ Plan de actualización de base de datos a nivel nacional ▪ Ejecución del plan de Actualización de base de datos ▪ Estadística de buzón de reclamos y quejas ▪ Definir procesos críticos ▪ Implementar plan de mejora de tiempos de respuesta en atención al cliente. 	<p>GM, GF, GP, GA, GC, GR, JRH, JRHR, JM, CtG</p> <p>GM, GF, GC, GP, GA</p> <p>GA, GF, GM, GP, GC, GR</p> <p>GP, GR, CtG</p> <p>GP, JM</p> <p>AIG</p> <p>CtG</p> <p>GA, GF, GM, GP, GC, GR</p>	<p>60 días</p> <p>90 días</p> <p>15 días</p> <p>15 días</p> <p>30 días</p> <p>5 días</p> <p>15 días</p> <p>16 días</p>	<p>Humanos, financieros informáticos e</p> <p>Humanos, financieros informáticos e</p> <p>Humanos</p> <p>Humanos</p> <p>Humanos financieros y</p> <p>Humanos</p> <p>Humanos</p> <p>humanos</p>

4. Cambio de Plataforma Informática	<ul style="list-style-type: none"> Adquisición de Sistema Administrativo Financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> Convocar a concurso Informe de propuestas Negociación Aprobación Implementación del sistema Administrativo Financiero 	GP, GF, GA, AIG, CtG,	15 días	Humanos
			GP, GF, GA, AIG	45 días	Humanos
			GG, CtAdq, CtG	Inmediato de conocer informe de propuestas	Humanos y Humanos financieros
			GG, CtG GP	60 días De acuerdo a cronograma	humanos
5 Mejorar Cuadro Médico y Prestadores.	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar a prestadores médicos 	<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia de atención de servicios médicos Visita de evaluación de consultorios médicos Incorporación y remoción de prestadores médicos Impresión de cuadros médicos por provincias. 	GP, GM	8 días	Humanos
			GM, GR, VM, VMR.	45 días	Humanos
			GG, GM, GR, VM, VMR	Permanente	Humanos
			JM, VM, VMR	6 meses	Humanos y financieros
6. Mejorar el Control Interno.	<ul style="list-style-type: none"> Replantear el Plan Anual de Auditoría 80% Área Médica, 20% Área Financiera 	<ul style="list-style-type: none"> Preparación del plan anual de auditoría interna Aprobación del plan anual de auditoría interna Implementación del plan anual de auditoría interna 	AIG	8 días	Humanos
			GG	10 días	Humanos
			AIG, AIR	Permanente	humanos

CtG	Comité de Gerencia	AIG	Auditor Interno General
CtAdq	Comité de Adquisiciones	AIR	Auditor Interno Regional
GG	Gerente General	JNV	Jefe Nacional de Ventas
GA	Gerente Administrativo	JRH	Jefe de Recursos Humanos
GM	Gerente Médico	JRHR	Jefatura Recursos Humanos Regional
GF	Gerente Financiero	JCC	Jefe de Contratos Corporativos
GP	Gerente Comercial	JM	Jefe de Marketing
GR	Gerente de Producción	JC	Jefe de Capacitación
GR	Gerente Regional	VM	Visitador Médico
AGG	Asesoría Gerencia General	VMR	Visitador Médico Regional

Gráfico No. 62: Mapa estratégico

2.4.4.6 MAPA ESTRATÉGICO



CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE PROCESOS

En el presente capítulo se realiza el análisis de los procesos más importantes, para lo cual se efectuó un inventario por gestión y se realizó una selección. Posteriormente se elaboró el flujo de los procesos que fueron seleccionados, y se determinó la eficiencia que tienen los mismos en cuanto a costos y a tiempo de ejecución. Además se resalta los problemas que se presentan durante la ejecución de algunas actividades de los principales procesos obteniendo como resultado la matriz resumida de análisis, en la cual se presentan los procesos con su respectivo porcentaje de eficiencia en costos y en tiempo.

Dicho análisis será la base para el planteamiento de las mejoras de los procesos que será efectuada en el capítulo siguiente.

3.1 CADENA DE VALOR

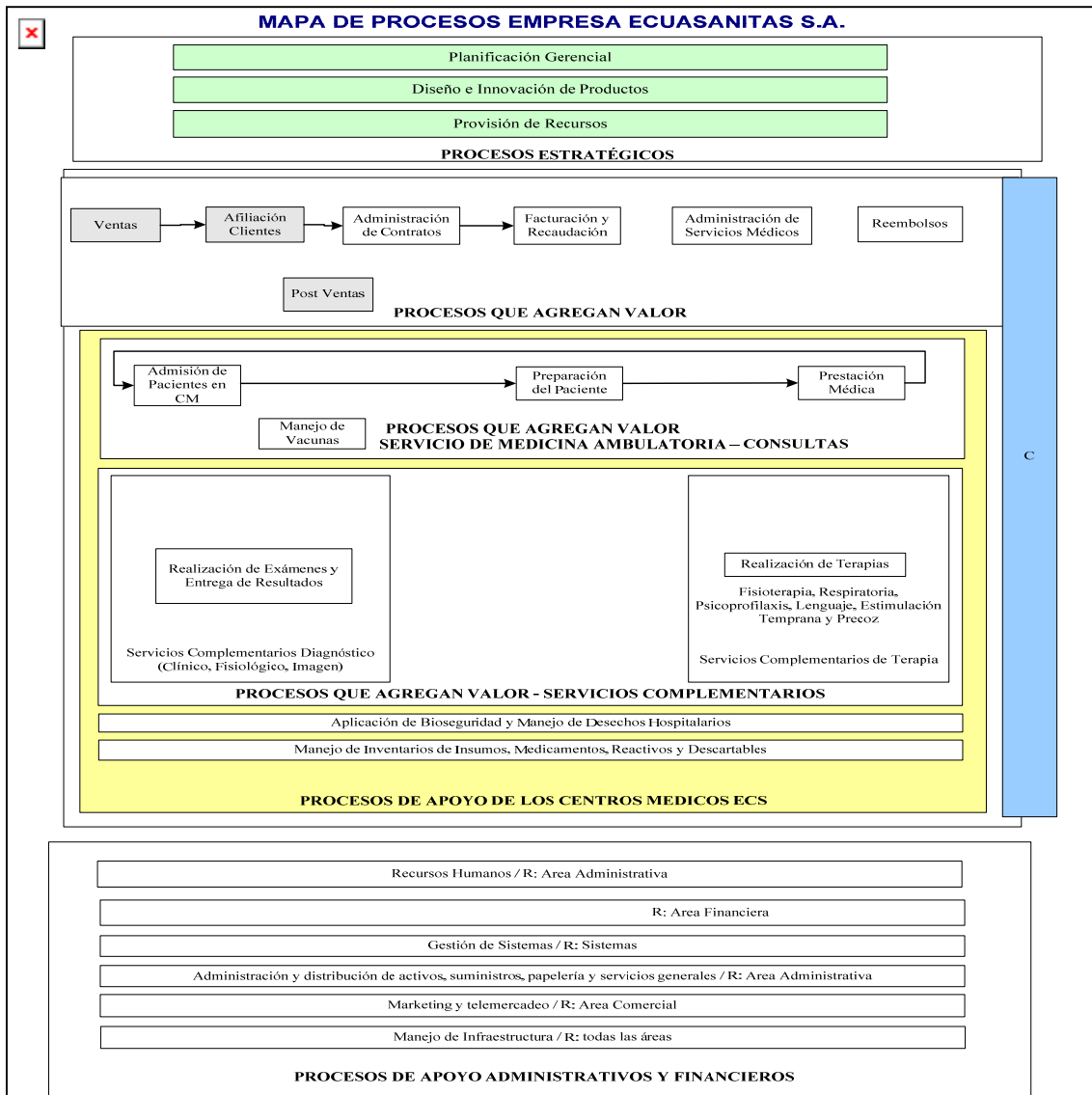
Según Michael Porter la cadena de valor es "la herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan, señala además que la actividades que se realizan dentro de ella puede contribuir a la posición de costo relativo y crear base para la diferenciación"¹⁷.

Es decir, esta herramienta descompone a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para advertir el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando esas actividades más baratas o mejor que sus competidores.

¹⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

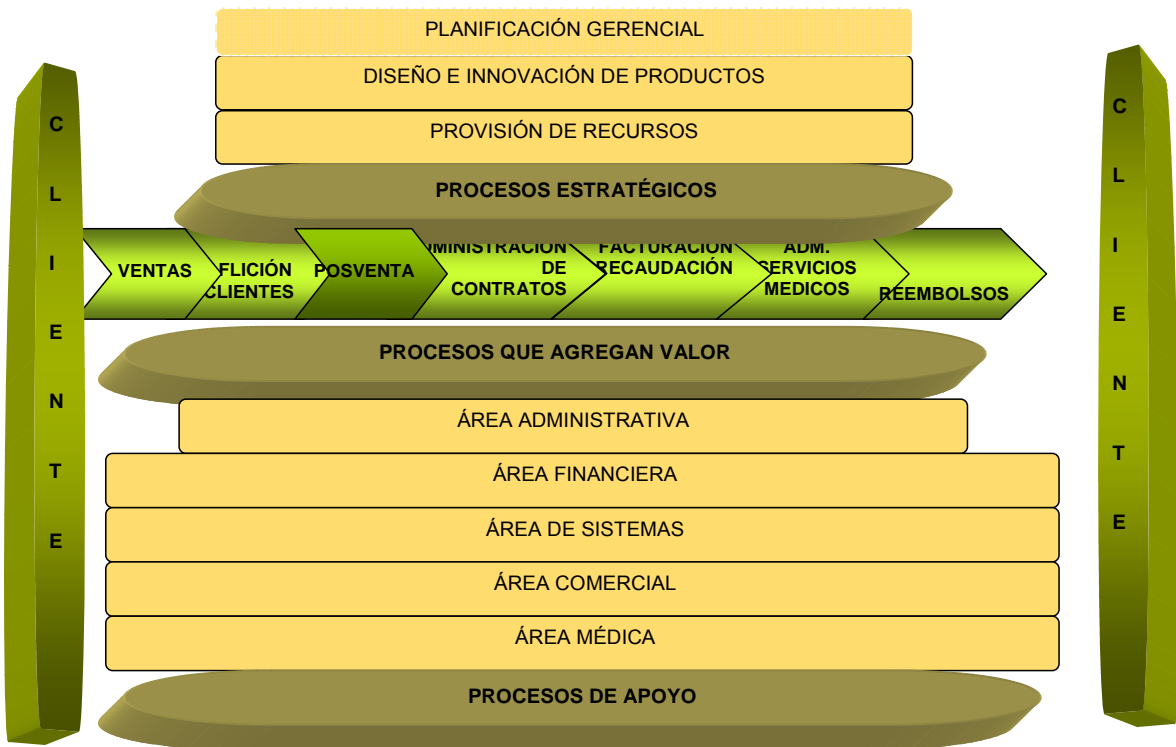
A continuación se presenta mapa de procesos de Ecuasanitas y una parte de la cadena de valor que servirá de base para analizar los procesos.

Grafico No. 63: Mapa de procesos



Fuente: Documentos Ecuasanitas S. A.

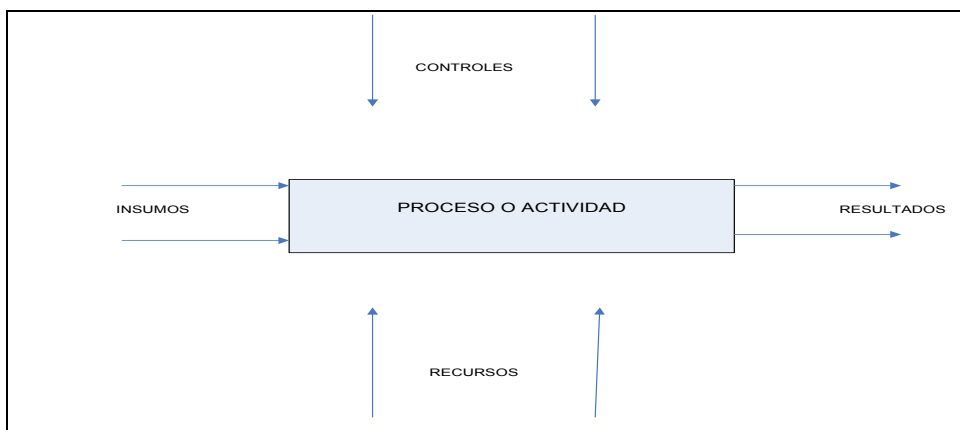
Grafico No. 64: CADENA DE VALOR ECUASANITAS



3.2 DIAGRAMA IDEF-O

El IDEFO es un programa utilizado para describir procesos de negocio, atendiendo a los objetivos centrales, guía en la descripción de cada proceso, se combinada con cinco magnitudes básicas:

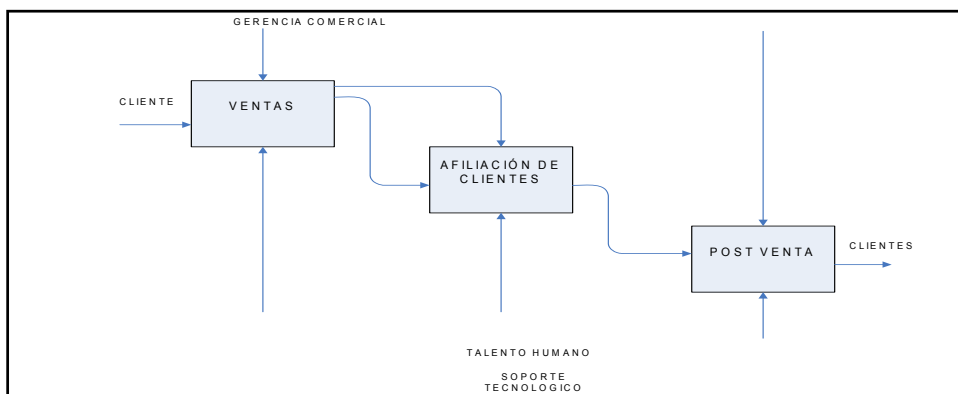
Grafico No. 65: Diagrama IDEF-0



La metodología IDEF-0 trabaja con una lógica de desglose que permite pasar del análisis de un proceso global al de sus subprocesos, como ventajas se pueden indicar:

- ✓ La descomposición en niveles jerárquicos que facilita la rapidez en la determinación del mapa de procesos y posibilita visualizar al nivel más alto las relaciones de cambio con los factores de éxito. Esto ayuda sobre todo a los cambios radicales.
- ✓ El remontar a contracorriente la cadena /flujo de insumos-resultados (inputs-outputs) permite determinar fácilmente los procesos que no agregan valor, o detectar limitaciones y cuellos de botella.

Grafico No. 66: EDEFO-0 Proceso Ventas



3.3 SELECCIÓN DE PROCESOS RELEVANTES POR ÁREAS

Se ha realizado un análisis de los procesos más importantes dentro de la organización, a continuación se encuentra la lista de los procesos por área:

PROCESOS ESTRATÉGICOS

- ✓ Planificación de Actividades.
- ✓ Diseño e innovación de productos
- ✓ Provisión de Recursos

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- ✓ Talento Humano
- ✓ Selección de personal.
- ✓ Inducción y capacitación de personal
- ✓ Evaluación de desempeño.
- ✓ Pago de remuneraciones.
- ✓ Compras
- ✓ Suministros
- ✓ Activos fijos
- ✓ Equipos Médicos
- ✓ Manejo De Infraestructura Y Equipos
- ✓ Mantenimiento de Equipos
- ✓ Mantenimiento de Infraestructura.

GESTIÓN FINANCIERA

- ✓ Elaboración de Informes Financieros
- ✓ Tesorería y Cobranzas
- ✓ Facturación y recaudación
- ✓ Ingreso de valores de afiliados y clientes.
- ✓ Pagos
- ✓ Archivo de documentos.
- ✓ Contabilidad
- ✓ Control y manejo de inventarios de activos fijos
- ✓ Contabilización de Ingresos y Egresos
- ✓ Toma de inventarios de insumos, medicamentos, reactivos y descartables.

- ✓ Adquisición de medicinas, insumos, reactivos y descartables
- ✓ Archivo de documentos.

GESTIÓN DE SISTEMAS

- ✓ Planificación de actividades y requerimientos de hardware y software
- ✓ Análisis, diseño, desarrollo e implantación de requerimientos.
- ✓ Capacitación sobre el sistema
- ✓ Mantenimiento de equipos

GESTIÓN COMERCIAL

- ✓ Ventas (afiliación de clientes)
- ✓ Posventa
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Marketing:
 - Propaganda y Publicidad
 - Investigación de Mercados

GESTIÓN MÉDICA

- ✓ Administración de Contratos
- ✓ Administración de prestadores institucionales
- ✓ Administración de Servicios médicos
- ✓ Aplicación del Plan de Bioseguridad y manejo de desechos hospitalarios.

Ejecución Médica De:

- ✓ Emergencia
- ✓ Laboratorio Clínico
- ✓ Consulta Externa
- ✓ Imagen.
- ✓ Terapias.
- ✓ Procesamiento de planillas médicas
- ✓ Manejo y trámite de reembolsos
- ✓ Manejo de vacunas

3.3.1 SELECCIÓN DE PROCESOS

Tabla No. 18: MATRIZ DE PONDERACIÓN

PREGUNTA	1	2	3	4	5	TOTAL
PROCESOS						
PROCESOS ESTRATEGICOS						
Planificación de Actividades.	1	1	1	1	1	5
Diseño e innovación de productos	1	1	1	1	1	5
Provisión de recursos	1	0	1	1	1	4
GESTIÓN ADMINISTRATIVA						
Recursos Humanos						
Selección de personal.	1	1	1	1	1	5
Inducción y capacitación de personal	1	1	1	1	1	5
Evaluación de desempeño	0	1	1	1	1	4
Pago de remuneraciones	0	0	1	1	1	3
Compras						
Suministros	0	1	0	1	1	3
Activos fijos	0	1	0	1	1	3
Equipos médicos	1	1	1	0	1	4
Manejo de infraestructura y equipos						
Mantenimiento de equipos	1	0	1	1	1	4
Mantenimiento de infraestructura	1	1	0	1	1	4
GESTION FINANCIERA						
Tesorería y Cobranzas						
Elaboración de informes financieros	0	1	1	1	1	4
Tesorería y Cobranzas						
Facturación y recaudación	1	1	1	1	0	4
Ingreso de valores de afiliados y clientes	0	0	1	1	1	3
Pagos	0	0	1	1	1	3
Archivo de documentos	0	0	1	1	1	3
Contabilidad						
Control y manejo de inventarios fijos	0	1	0	1	1	3
Contabilización de ingresos y egresos	0	1	0	1	1	3
Toma de inventarios de insumos, medicamentos, reactivos y descartables	1	1	1	1	1	5
Adquisición de medicinas, insumos, reactivos y descartables						
Archivo de documentos	0	0	0	0	1	1
GESTION DE SISTEMAS						
Planificación de actividades y requerimientos de hardware y software	0	0	1	1	1	3
Análisis, diseño, desarrollo e implementación de requerimientos	1	1	1	1	1	5
Capacitación sobre el sistema	0	1	0	1	1	3
Mantenimiento de equipos	0	1	1	1	1	4
GESTION COMERCIAL						
Ventas (afiliación de clientes)	1	1	1	1	1	5
Servicio al cliente	1	1	1	1	1	5
Post-venta (Contratos individuales - corporativos)	1	1	1	1	1	5
Comunicación al usuario	1	1	1	1	1	5
Marketing	1	1	1	0	1	4
Propaganda y publicidad	1	0	1	1	1	4
Investigación de mercados	1	1	1	1	1	5
GESTION MEDICA						
Administración de Contratos	0	1	1	1	1	4
Administración de prestadores institucionales	0	1	1	1	1	4
Administración de Servicios Médicos	1	1	1	1	1	5
Aplicación del plan de Bioseguridad y manejo de desechos hospitalarios.	1	1	1	0	1	4
Ejecución Médica de:						
Emergencia	1	1	1	1	0	4
Laboratorio Clínico	1	1	1	1	0	4
Consulta externa	1	1	1	1	0	4
Imagen	1	1	1	1	0	4
Terapia	1	1	1	1	0	4
Manejo de vacunas	1	1	1	1	0	4
Procesamiento de planillas médicas	0	1	1	1	0	3
Manejo y trámite de reembolsos	1	1	1	1	1	5

Fuente: Investigación de campo

Para la selección de los procesos más importantes se realizó el análisis utilizando el método selectivo de razonamiento que consiste en la aplicación a cada uno de los procesos las siguientes preguntas:

1. ¿Al mejorar el proceso mejora la imagen de la empresa?
2. ¿Al mejorar el proceso mejora los costos y tiempos?
3. ¿Al mejorar el proceso mejora la calidad del producto/servicio y atención al cliente?
4. ¿Al mejorar el proceso mejora la rentabilidad de la empresa?
5. ¿Al mejorar el proceso incrementa las ventas de la empresa?

El criterio de calificación es: la respuesta positiva equivale a 1 punto y la respuesta negativa equivale a 0 puntos.

De los procesos que han alcanzado un puntaje de 5 se tomarán en cuenta para el análisis que es base del estudio, los siguientes procesos:

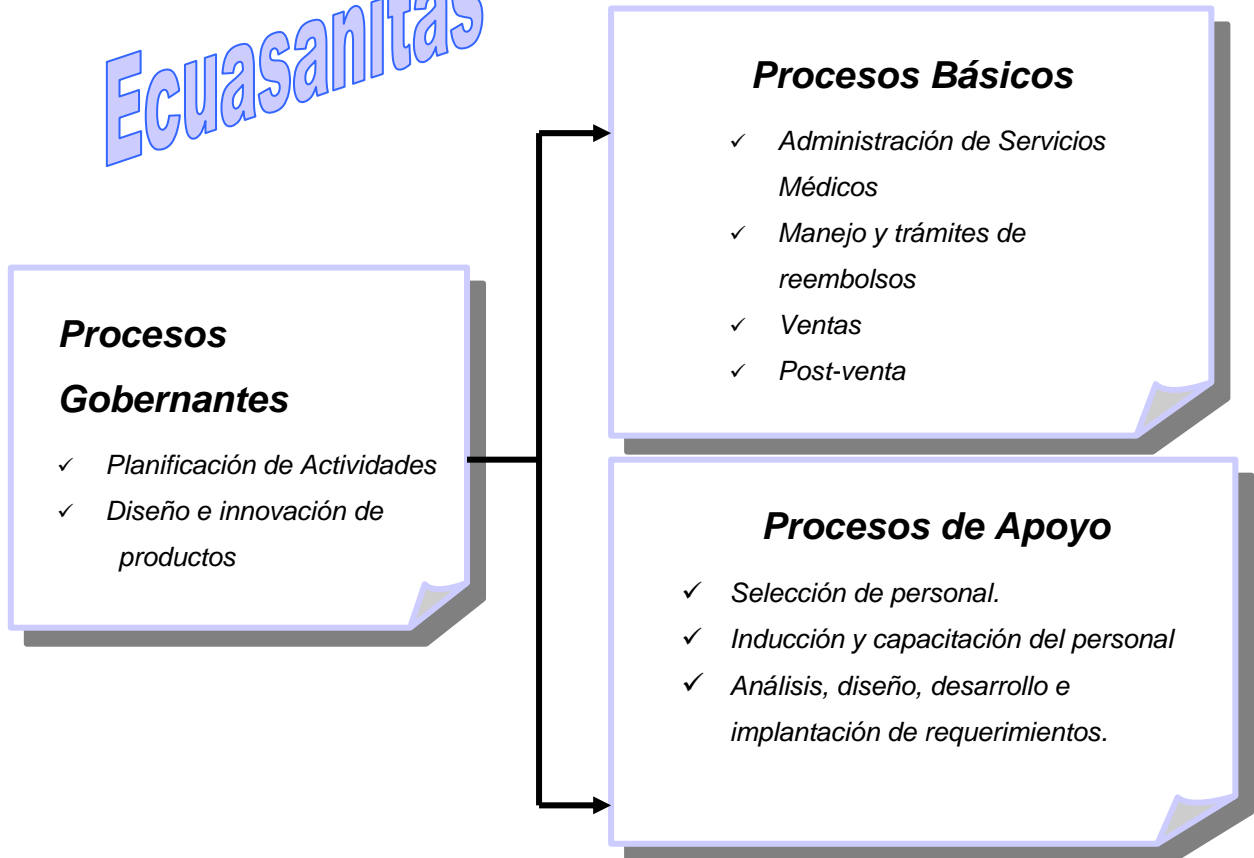
- ✓ Planificación de Actividades
- ✓ Diseño e innovación de productos.
- ✓ Administración de Servicios Médicos
- ✓ Manejo y trámites de reembolsos
- ✓ Ventas
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Post – Venta (contratos individuales y corporativos)
- ✓ Comunicación al usuario
- ✓ Investigación de mercados
- ✓ Selección y contratación de personal.
- ✓ Inducción y capacitación del personal
- ✓ Análisis, diseño, desarrollo e implantación de requerimientos.

3.3.2 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS

Se ha determinado el origen y aplicación de los procesos anteriormente seleccionados, así como la importancia dentro de la gestión que realiza la empresa. De esta manera se los ha clasificado como: procesos gobernantes, básicos y de apoyo.

Mapa de Procesos Ecuasanitas

Grafico No. 67: Mapa de procesos



Procesos Gobernantes.- Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Estos procesos intervienen en la visión de una organización.

Procesos Básicos.- Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. Los procesos básicos intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

Procesos de Apoyo.- En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse como gobernantes ni básicos. Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.”¹⁸

¹⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>

A continuación se presenta el mapa de procesos de acuerdo a la clasificación especificada, relacionada con la problemática de la empresa.

3.3.3 TABLA DE COSTOS

A continuación se presenta la tabla de costos, en la cual consta el valor de las remuneraciones de los cargos que ocupan las personas involucradas en la ejecución de los procesos seleccionados, así como también el valor por persona en lo que respecta a costos y gastos, con éstos dos rubros se calculará el costo total de cada uno de los cargos.

El valor mensual de cada empleado incluye: sueldo, aporte patronal y beneficios de ley.

La fórmula utilizada para obtener el costo del personal por minuto es:

$$CP*MIN = \frac{\text{Ingreso Mensual}}{(30*8*60)}$$

Donde:

CP*MIN = Costo por persona por minuto

Los principales costos operativos que incurre Ecuasanitas S. A. son:

- Servicios básicos: Agua, energía eléctrica, teléfono, Internet
- Arriendos
- Seguros
- Depreciaciones y Amortizaciones
- Mantenimiento de Oficinas y Equipos
- Varios

Para determinar el costo de operación por minuto (CO*M) se aplica la siguiente fórmula:

$$CO*MIN = \frac{\text{Costo Operacional Mensual}}{(30\text{días}*24\text{horas}*60 \text{ minutos})}$$

Donde:

CO*MIN = Costo de operación por minuto.

El resultado obtenido se divide para el número de empleados que resulta así el Costo operacional por persona (CO*P)

$$CO*P = \frac{CO*M}{\# \text{ Empleados}}$$

Finalmente se obtiene el costo total por minuto que es igual al costo de personal por minuto más el costo operacional por persona.

Tabla No. 19: Tabla de costos

PUESTO	SUELDO				COSTOS DE OPERACIÓN				TOTAL* MIN
	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO	
Administrador de Centro Médico	1820,09	60,67	7,58	0,1264	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,2420
Analista contable	1047,19	34,91	4,36	0,0727	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,1883
Analista de sistemas	1047,19	34,91	4,36	0,0727	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,1883
Asistente contable	537,08	17,90	2,24	0,0373	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,1529
Asistente de Marketing	537,08	17,90	2,24	0,0373	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,1529
Asistente de Recursos Humanos	537,08	17,90	2,24	0,0373	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,1529
Asistente de Sistemas	557,69	18,59	2,32	0,0387	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,1543
Asistente Servicios Médicos	537,08	17,90	2,24	0,0373	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,1529
Asistente Contratos Corporativos	537,08	17,90	2,24	0,0373	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,1529
Asistentes Administrador de Contratos	537,08	17,90	2,24	0,0373	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,1529
Auditor Médico	1691,28	56,38	7,05	0,1174	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,2331
Auxiliar contable	491,99	16,40	2,05	0,0342	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,1498
Auxiliar de enfermera	491,99	16,40	2,05	0,0342	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,1498
Auxiliar de Servicios Médicos	491,99	16,40	2,05	0,0342	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,1498
Cajero	537,08	17,90	2,24	0,0373	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,1529
Cobrador	789,56	26,32	3,29	0,0548	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,1704
Conserje-Mensajero	374,77	12,49	1,56	0,0260	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,1416
Coordinado de servicios médicos	789,56	26,32	3,29	0,0548	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,1704
Director Médico	1820,09	60,67	7,58	0,1264	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,2420
Enfermera	577,01	19,23	2,40	0,0401	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,1557
Gerente General	9677,91	322,60	40,32	0,6721	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,7877
Gerente Administrativo	3365,89	112,20	14,02	0,2337	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,3493
Gerente Médico	3365,89	112,20	14,02	0,2337	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,3493
Gerente Financiero	3365,89	112,20	14,02	0,2337	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,3493
Gerente Comercial	3365,89	112,20	14,02	0,2337	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,3493
Jefe de Marketing	1691,28	56,38	7,05	0,1174	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,2331
Jefe de Recursos Humanos	1691,28	56,38	7,05	0,1174	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,2331
Jefe de Servicios Generales	1691,28	56,38	7,05	0,1174	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,2331
Jefe de Sistemas	2335,36	77,85	9,73	0,1622	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,2778
Jefe de Contratos Corporativos	2335,36	77,85	9,73	0,1622	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,2778
Jefe Servicios Médicos	1691,28	56,38	7,05	0,1174	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,2331
Médico	853,97	28,47	3,56	0,0593	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,1749
Recepcionista	491,99	16,40	2,05	0,0342	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,1498
Secretaria	491,99	16,40	2,05	0,0342	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,1498
Supervisor de servicios médicos	1433,64	47,79	5,97	0,0996	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,2152
Supervisor de sistemas	1433,64	47,79	5,97	0,0996	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,2152
Supervisor de Ventas	1433,64	47,79	5,97	0,0996	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,2152
Vendedor	918,38	30,61	3,83	0,0638	1.664,75	55,49	6,94	0,1156	0,1794
TOTALES	57384,55	1.912,82	239,10	3,9850	63.260,34	2.108,68	263,58	4,3931	8,3781

Fuente: Investigación de campo

3.3.4 DIAGRAMA DE PROCESOS

“Hay que tomar en cuenta que un diagrama de flujo es la representación gráfica de los pasos de un proceso, que se realiza para entender mejor al mismo.

Se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de operación.”¹⁹

A continuación se detalla gráficamente cada uno de los procesos seleccionados, con sus respectivas actividades. En el encabezado del cuadro se encuentran los siguientes datos:








- ⇒ **Título del Proceso.-** Nombre de identificación del proceso
- ⇒ **Responsable.-** Nombre de la persona responsable del proceso (puede ser una o varias)
- ⇒ **Frecuencia.-** Se refiere al número de veces que se realiza el proceso, el mismo que estará en una sola unidad de medida (al mes).
- ⇒ **Inicio.-** Actividad con la que comienza el proceso.
- ⇒ **Final.-** Resultado obtenido del proceso.
- ⇒ **Costos.-** Costo de todo el proceso.
- ⇒ **Tiempo.-** Tiempo total del proceso (en minutos)
- ⇒ **Lugar y Fecha:** Lugar en donde se realiza el flujo y fecha en la que se realiza el flujo.

En el cuerpo del cuadro consta lo siguiente:

- ⇒ **No. de Actividad.-** Este número se refiere a la secuencia en la cual se realizan las actividades.
- ⇒ **Actividad.-** Aquí se detalla las actividades del proceso.
- ⇒ **Simbología.-** Son los gráficos que representarán la acción que cumple esta actividad dentro del proceso, para la graficación de los procesos se utilizará la siguiente simbología:

¹⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo

Grafico No. 68 Diagramas de Flujo

	Operación, se utiliza siempre que una actividad o grupo de ellas tengan como objetivo un cambio, ya sea en el valor, forma o disposición de la información.	AV
	Inspección o control ya sea de cantidad o de realidad. Es el acto de verificar o fiscalizar sin que se realicen operaciones.	NAV
	Demora o espera ya sea por congestionamiento, distancia o por espera de alguna provisión por parte de otra persona.	NAV
	Decisión, designa un punto de división del flujo del proceso.	NAV
	Archivo o almacenamiento (cuando se trata de materiales) o que algo se archiva (cuando se trata de documentos).	NAV
	Documento, indica que el resultado de una actividad se registra en un medio impreso.	NAV
	Transporte, indica el movimiento de los empleados, documentos, material y/o equipo de un lugar a otro.	NAV

Fuente: Módulo Ad. De Procesos Ing. E. Osejo

- ⇒ **Tiempos.-** En esta casilla se colocará el tiempo que se realiza la actividad, los mismos que están divididos en los que agregan valor y los que no.
- ⇒ **Costos.-** De igual manera que los tiempos, este casillero se divide en los que agregan valor y los que no; donde se coloca los costos de la actividad.
- ⇒ **Observaciones.-** Especificaciones de aspectos relevantes en las actividades de los procesos que se refieren a los principales problemas que se presentan en cada proceso y que es necesaria su mención con fines de mejora
- ⇒ **Eficiencias.-** Corresponden al cálculo del porcentaje que representa el costo o el tiempo que agrega valor al proceso respecto al costo y tiempo total del proceso respectivamente. Se aplicará las siguientes fórmulas que serán aplicadas a cada caso:

$$Eficiencia...del...tiempo.. = \frac{\sum Tiempo...AV}{\sum Tiempo..AV+Tiempo...NAV}$$

$$Eficienciadel cos to.. = \frac{\sum Costo ...AV}{\sum Costo ..AV +Costo ...NAV}$$

AV = Agrega Valor

NAV = No agrega valor

A continuación se presenta cada uno de los procesos seleccionados y su respectivo diagrama:

Diagrama de Procesos No. 1











		PROCESO No. 1 PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES								
Responsable Gerente General						Lugar y Fecha Quito, enero 2010				
Inicio: Convocar a reunión para la planificación de las actividades anuales		Costo: 5.110,67 US\$		Eficiencia en costo 15%						
Final: Registro del plan de actividades y resultados		Tiempo: 5.590,00 Min.		Eficiencia en tiempo 6%						
Frecuencia: Anual										
ORDEN	ACTIVIDADES	      	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES			
			AV	NAV	AV	NAV				
		 INICIO								
1	El Gerente convoca a reunión para indicar los parámetros de la planificación anual de cada gerencia.						189,04		240	
2	El Gerente realiza una reunión con los gerentes de áreas para la revisión de la planificación solicitada de acuerdo a los parámetros recomendados.						786,63		360	Los Gerentes se demoran mucho tiempo para determinar las necesidades de sus áreas, que debieron ser analizadas durante el período anterior.
3	El Gerente analiza la información de las actividades que se realizarán.									No se determinan los objetivos que se quieren alcanzar completamente durante la planificación del año.
4	El Gerente aprueba el Plan de Actividades y determina los indicadores de Gestión y ordena su comunicación.						3.780,89		4800	La Gerencia General toma un tiempo prudencial para implementar el Plan de Actividades.
5	Los Gerentes de cada área reportan los resultados eventualmente.						349,61		160	No existe una evaluación de resultados en forma técnica que efectivice los recursos invertidos en la planificación.
6	La secretaria de cada Gerencia registra el de plan de actividades y resultados.						4,49		30	Al finalizar el período no se cumplen en su totalidad el Plan de Actividades
		 FIN								
TOTALES EFICIENCIAS							COSTO AV NAV 786,63 4.324,04	TIEMPO AV NAV 360,00 5.230,00		
							5.110,67	5590		
							15%	6%		
Eficiencia en costos		$\frac{CAV}{(CAV + TNAV)}$		$\frac{786,63}{5.110,67}$	=	0,1539193				
Eficiencia en tiempos		$\frac{TAV}{(TAV + TNAV)}$		$\frac{360}{5.590,00}$	=	0,064401				

Diagrama de Procesos No. 2

Al cuidado de su Salud		PROCESO No. 2 DISEÑO E INNOVACIÓN DE PRODUCTOS									
Responsable Comité Gerencial (Gerente General y de Áreas)					Lugar y Fecha		Quito, enero 2010				
Inicio: Preparación de borrador de nuevo producto			Costo: 21.899,03 US\$		Eficiencia en costo		49%				
Final: Lanzamiento del nuevo producto			Tiempo: 10.050,00 Min.		Eficiencia en tiempo		49%				
Frecuencia: Anual											
ORDEN	ACTIVIDADES		COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES				
			AV	NAV	AV	NAV					
		INICIO									
1	El Comité Gerencial identifica los requisitos del diseño del nuevo producto			5.244,20		2400	Se entrega informes con los requisitos del diseño, estos generalmente no se cumplen en el tiempo establecido.				
2	El Comité de Gerencia revisa los requisitos			5.244,20		2400	La revisión de los requisitos del diseño establecido se verifican y validan. No se cumplen los tiempos establecidos.				
3	El Comité de Gerencia aprueba la elaboración de tarifas, normatividad, fecha de lanzamiento, capacitación, contratación de personal, adecuaciones a la infraestructura si corresponde.			10.488,40		4800	La elaboración de tarifas, normatividad, fecha de lanzamiento, capacitación, contratación de personal, adecuaciones a la infraestructura ocupa demasiado tiempo				
4	El Comité de Gerencia una vez aprobado el producto realiza las pruebas correspondientes.			655,52		300					
5	El Comité de Gerencia considera que las pruebas son satisfactorias, aprueba el lanzamiento del producto.			262,21		120					
6	La secretaria de Gerencia registra en medio impreso			4,49		30					
		FIN									
TOTALES			COSTO		TIEMPO						
			AV	NAV	AV	NAV					
			10.750,61	11.148,42	4.920,00	5.130,00					
			21.899,0		10.050,00						
EFICIENCIAS			49%		49%						
Eficiencia en costos	$\frac{CAV}{(CAV + TNAV)}$		10750,60952	=	0,4909172						
			21.899,03								
Eficiencia en tiempos	$\frac{TAV}{(TAV + TNAV)}$		4920,00	=	0,4895522						
			10.050,00								

Diagrama de Procesos No. 3

PROCESO No. 3 ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS MÉDICOS		COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES																				
ORDEN	ACTIVIDADES	AV	NAV	AV	NAV																					
Responsable: Personal de Servicios Médicos, Cajero Inicio: Recepción de requerimientos y/o documentos de cliente Final: Autorización de servicios médicos Frecuencia: 45/día Costo: 9,19 US\$ Tiempo: 46,00 Min. Lugar y Fecha: Quito, enero 2010 Eficiencia en costo: 22% Eficiencia en tiempo: 28%																										
1	El auxiliar, asistente o coordinador de servicios médicos recibe los requerimientos del servicio		0,32		2		Realizar una recepción sin el debido cuidado puede ocasionar inconvenientes en la atención, incluso dar una mala percepción al cliente.																			
2	El auxiliar, asistente, coordinador de servicios médicos, supervisor médico, jefe médico, director médico o gerente médico verifica los datos			1,30	6		El verificar los datos en el sistema sobre el tipo de contrato, condiciones, carencias, coberturas se producen demoras o interpretaciones incorrectas.																			
3	Cumple con los requisitos																									
4	El auxiliar, asistente, coordinador de servicios médicos, supervisor médico, jefe médico, director médico o gerente médico autoriza el servicio si corresponde.		0,95		6		El personal que autoriza el servicio, firma en la solicitud de servicios médicos.																			
5	El personal de Servicios Médicos, busca en los archivos manuales, los códigos de los servicios, diagnósticos y prestadores médicos.			2,16	10		El acceso a la información de manera manual, en documentos impresos no agilitan la atención al cliente, pueden ocasionar además errores en la asignación de códigos.																			
6	El personal de Servicios Médicos emite la ODA, volante, PAM y orden de pago.			1,51	7		La plataforma tecnológica no permite que este proceso se agilite, el personal debe emitir muchos documentos para obtener un solo producto final.																			
7	El cajero recibe el pago de ODAS, PAM cheques de asistencia médica por el servicio otorgado.			2,16	10		El cliente debe acudir a la caja y esperar su turno para pagar los servicios.																			
8	Una vez realizado el pago, el cliente regresa a Servicios Médicos a fin de recibir orientación sobre el proceso a seguir para la realización del servicio autorizado, así como su preparación para la atención médica y el documento físico.		0,47		3		Estas actividades se realizan de manera normal y ágil, siempre que el personal conozca el proceso que debe seguir el cliente para la prestación médica.																			
9	El personal de Servicios Médicos archiva los respaldos del servicio otorgado.		0,32		2		Archivo magnético y físico.																			
TOTALES				9,19	46,00																					
EFICIENCIAS				22%	28%																					
			<table border="1" style="font-size: small;"> <tr><th colspan="2">COSTO</th><th colspan="2">TIEMPO</th></tr> <tr><th>AV</th><th>NAV</th><th>AV</th><th>NAV</th></tr> <tr><td>2,05</td><td>7,14</td><td>13,00</td><td>33,00</td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">9,19</td><td colspan="2" style="text-align: center;">46,00</td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">22%</td><td colspan="2" style="text-align: center;">28%</td></tr> </table>	COSTO		TIEMPO		AV	NAV	AV	NAV	2,05	7,14	13,00	33,00	9,19		46,00		22%		28%				
COSTO		TIEMPO																								
AV	NAV	AV	NAV																							
2,05	7,14	13,00	33,00																							
9,19		46,00																								
22%		28%																								
Eficiencia en costos	$\frac{CAV}{(CAV + TNAV)}$	2,050168358	=	0,2231705																						
Eficiencia en tiempos	$\frac{TAV}{(TAV + TNAV)}$	13,00	=	0,2826087																						
		9,18656		46,00																						

Diagrama de Procesos No. 4

PROCESO No. 4 MANEJO Y TRÁMITE DE REEMBOLSOS												
Responsable: Personal de Servicios Médicos y Reembolsos. Inicio: Recepción de requerimientos y/o documentos de cliente Final: Cobro de valores Frecuencia: 60/día		Costo: 35,06 US\$ Tiempo: 199,00 Min.				Lugar y Fecha: Quito, enero 2010 Eficiencia en costo: 9% Eficiencia en tiempo: 9%						
ORDEN	ACTIVIDADES	Inicio	Fin	Duración	Precedentes	Sucesores	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES	
							AV	NAV	AV	NAV		
1	El personal de Servicios Médicos y/o Reembolsos recibe los documentos y verifica los datos en el sistema.									1,70	10	Paso esencial en el proceso de reembolsos, pues evitará devoluciones y malestar en el cliente. Es necesaria la revisión exhaustiva
2	Cumple con los requisitos											
3	Si la documentación está completa y correcta, incluyendo exámenes complementarios, el personal de Servicios Médicos y/o Reembolsos autoriza el reembolso.							1,72			8	En el caso de no estar autorizado el reembolso se devuelve la documentación al afiliado, con las respectivas indicaciones.
4	Es reembolso inmediato?											
5	Se procede a codificar de manera manual los servicios para calcular el reembolso.									1,36	8	El acceso a la información de manera manual, en documentos impresos no agilitan la atención al cliente, pueden ocasionar además errores en la asignación de códigos.
6	Se ingresa la información al sistema para calcular el monto a restituirse.									1,70	10	Se ingresa datos en el sistema, códigos patologías. La plataforma tecnológica y falta de capacitación del personal, no permiten que se agilice este proceso.
7	El personal de Servicios Médicos y/o Reembolsos emite la liquidación para el pago del reembolso y registra firmas de aprobación.									3,23	15	La explicación al afiliado del monto bonificado, o el arancelamiento puede conllevar mucho tiempo.
8	El cajero procede al pago del reembolso inmediato en efectivo.									1,53	10	Depende del número de usuarios que requieren el servicio.
9	El Cajero acumula temporalmente los documentos procesado, hasta el envío al archivo definitivo									3,06	20	Verificado el valor, se realiza el pago en efectivo del reembolso del cliente.
10	En el caso de ser diferido, se envía la documentación al Dpto. de Reembolsos, para el cálculo y emisión de la liquidación.									10,23	60	El envío de documentación, puede demorarse de 1 hora hasta 24 horas.
11	Cálculo, elaboración e impresión de la liquidación.									1,70	10	La plataforma tecnológica, así como la falta de capacitación, causan demoras en la elaboración de la liquidación.
12	Reembolsos autoriza el registro en el sistema SIAM y el visto bueno en la planilla y liquidación.									3,23	15	La plataforma tecnológica, así como la falta de capacitación, causan demoras en correcciones para su final aprobación.
13	El personal de reembolsos clasifica los reembolsos y emite sus respectivas órdenes de emisión de cheques, para el envío al Dpto. de Contabilidad.									1,70	10	La plataforma tecnológica, puede causar problemas al tratar de bajar la información del sistema.
14	El Dpto. de Contabilidad, receipta la documentación y contabiliza la planilla de pago.									1,51	8	Se envía al Dpto. de Tesorería para la emisión del cheque correspondiente.
15	El personal de tesorería emite el cheque de liquidación de reembolso y queda listo para entregar al cliente.									1,53	10	Dependiendo del número de reembolsos que se deba registrar el proceso puede retrasarse.
16	El personal de Servicios Médicos archiva los respaldos del servicio otorgado.									0,85	5	Archivo físico y/o magnético.
TOTALES EFICIENCIAS							COSTO AV NAV 3,25 31,81 35,06 9%		TIEMPO AV NAV 18,00 181,00 199,00 9%			
Eficiencia en costos		$\frac{CAV}{(CAV + CNAV)}$		$\frac{3,250371039}{35,06} =$		$0,0927125$						
Eficiencia en tiempos		$\frac{TAV}{(TAV + TNAV)}$		$\frac{18}{199,00} =$		$0,0904523$						

Diagrama de Procesos No. 5

PROCESO No. 5 VENTAS		Lugar y Fecha				
Responsable Asesores comerciales, Supervisores de Ventas Inicio: Prospeccionar, planificar Final: Cierre de ventas Frecuencia: 1 venta diaria por asesor		Quito, enero 2010 Costo: 16,14 US\$ Tiempo: 90,00 Min.				
ORDEN	ACTIVIDADES	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES
		AV	NAV	AV	NAV	
1	El asesor comercial, prospecciona, planifica visitas a clientes.		1,79		10	Para prospeccionar 4 visitas potenciales diarias el asesor comercial requiere al menos 16 llamadas lo cual conlleva bastante tiempo.
2	El asesor contacta y acuerda cita.		2,69		15	El detalle de las citas es registrado en la agenda de cada asesor.
3	Se confirma la cita					
4	El asesor comercial, debe indagar las necesidades del cliente.		1,79		10	En esta actividad se detectan las necesidades, presupuesto, y/o preferencias del cliente.
5	El asesor comercial presenta el producto que mejor se adecue a las necesidades del cliente		5,38		30	Una explicación amplia de las características del producto, así como los servicios que la empresa ofrece permitirá una adecuada utilización del plan de asistencia médica.
6	Está de acuerdo el posible cliente.					
4	El asesor comercial procede a cerrar la venta y llenar la solicitud de afiliación.		4,48		25	Conclusiones para el acceso al servicio.
<div style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: inline-block; margin: 0 auto;"></div> FIN						
TOTALES EFICIENCIAS		COSTO AV NAV 9,87 6,28	TIEMPO AV NAV 55,00 35,00			
		16,14 61%	90,00 61%			
Eficiencia en costos		$\frac{CAV}{(CAV + CNAV)}$	$\frac{9,866105181}{16,14} =$	0,6111111		
Eficiencia en tiempos		$\frac{TAV}{(TAV + TNAV)}$	$\frac{55}{90,00} =$	0,6111111		

Diagrama de Procesos No. 6

PROCESO No. 6 POSTVENTA CONTRATOS INDIVIDUALES						Lugar y Fecha		
Responsable Personal de Gerencia Comercial. Inicio: Recepción de documentos y datos de afiliación Final: Entrega de tarjeta de afiliación. Frecuencia: 1 diaria por asesor		Costo: 22,04 US\$ Tiempo: 142,15 Min.		Quito, enero 2010 Eficiencia en costo 49% Eficiencia en tiempo 44%				
ORDEN	ACTIVIDADES		COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES	
			AV	NAV	AV	NAV		
		INICIO						
1	Supervisor de ventas y asesor comercial recibe y verifica documentos de afiliación.					2,15	10	Se recibe los documentos de afiliación y se revisa que estos se encuentren completos y correctos
	Los documentos se encuentran completos y correctos							
2	El asesor comercial contacta con el cliente para planificar la entrega de documentos.				10,76		60	Para la entrega personal de documentación de afiliación, se requiere de una cita con el cliente, significando pérdida de tiempo productivo.
3	El cliente acepta los documentos							
4	Cliente firma y receipta documentos.							
5	El asesor comercial descarga los documentos al archivo general de la empresa.					2,31	20	Como registro de constancia de entrega del producto, el cliente firma guías de entrega.
6	El asesor comercial devuelve los documentos con carta de anulación del cliente.					3,59	20	
		FIN						
TOTALES			COSTO		TIEMPO			
			AV	NAV	AV	NAV		
			10,76	11,28	62,15	80,00		
			22,04		142,15			
EFICIENCIAS			49%		44%			
Eficiencia en costos	$\frac{CAV}{(CAV + CNAV)}$		$\frac{10,76302383}{22,04} =$		0,4882439			
Eficiencia en tiempos	$\frac{TAV}{(TAV + TNAV)}$		$\frac{62,15}{142,15} =$		0,4372208			

Diagrama de Procesos No. 7

PROCESO No. 7 POSTVENTA CONTRATOS CORPORATIVOS											
Responsable: Personal de Gerencia Comercial. Inicio: Recepción de documentos y datos de afiliación Final: Entrega de tarjeta de afiliación. Frecuencia: 38/mes		Costo: 171,59 US\$ Tiempo: 780,00 Min.		Lugar y Fecha: Quito, enero 2010 Eficiencia en costo: 68% Eficiencia en tiempo: 69%							
ORDEN	ACTIVIDADES	Inicio	Fin	Inicio	Fin	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES	
						AV	NAV	AV	NAV		
		INICIO									
1	Coordinador de Contratos Corporativos recibe y verifica documentos de afiliación.								19,364911	90	Se recibe los documentos de afiliación y se revisa que estos se encuentren completos y correctos
2	Los documentos se encuentran completos y correctos										
3	El coordinador de contratos corporativos contacta con el cliente para planificar la entrega de documentos.						25,81988			120	Paso importante para realimentar sobre el uso del servicio
4	Cliente firma y receipta documentos.								6,45	30	El cliente confirma tarjetas de identificación de cada usuario
5	El coordinador de contratos corporativos descarga los documentos al archivo general de la empresa.								6,45	30	Como registro de constancia de entrega del producto, el cliente firma guías de entrega.
6	El Jefe de contratos corporativos planifica y elabora cronograma de visitas a los contratos.								16,67	60	Proceso necesario para mantener contacto con cliente.
7	El coordinador visita los contratos corporativos de acuerdo al lo planificado y registra los inconvenientes o inquietudes que se presenten.						77,45964			360	Los inconvenientes que presenta el cliente no siempre son tramitados oportunamente por parte de las áreas involucradas.
8	El coordinado de contratos corporativos comunica la renovación de contrato						12,90994			60	
9	El cliente está de acuerdo con las nuevas condiciones de renovación										
10	El coordinador de contratos corporativos solicita la emisión de los documentos de renovación								6,45	30	
											FIN
TOTALES						COSTO AV NAV		TIEMPO AV NAV			
EFICIENCIAS						116,19 55,40		540,00 240,00			
						171,59		780,00			
						68%		69%			
Eficiencia en costos		$\frac{CAV}{(CAV + CNAV)}$		$\frac{116,1894645}{171,59} =$		0,6771485					
Eficiencia en tiempos		$\frac{TAV}{(TAV + TNAV)}$		$\frac{540,00}{780,00} =$		0,6923077					

Diagrama de Procesos No. 8

PROCESO No. 8 COMUNICACIÓN AL USUARIO																											
Responsable Balcón de Servicios, personal interno asignado. Inicio: Requerimiento del cliente. Final: Resolver el caso Frecuencia: 9,46/día		Costo: 46,69 US\$ Tiempo: 325,00 Min.	Lugar y Fecha Quito, enero 2010 Eficiencia en costo 35% Eficiencia en tiempo 35%																								
ORDEN	ACTIVIDADES		COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES																				
			AV	NAV	AV	NAV																					
		INICIO																									
1	El personal del SAC o Balcón de Servicios, recibe el requerimiento del cliente.			2,15		15	Tiempo estimado para la lectura y revisión de cada requerimiento, y su análisis respectivo en el sistema.																				
2	Puede resolver el problema o satisfacer la necesidad del cliente?																										
3	Si el personal que recepta la información está en la capacidad de resolver directamente el caso, informará en ese momento al cliente.	si		1,44		10	Existen requerimientos e información que el personal de SAC tiene al alcance, por lo que el trámite finaliza aquí. Se requiere de capacitación continua y constante.																				
4	Si se requiere información de otros departamentos, el personal de SAC remitirá el requerimiento a fin de dar contestación al cliente.			8,62		60	La provisión de información, puede demorarse debido a los extensos trámites administrativos y burocráticos.																				
5	El personal de otras áreas recibe y revisa el requerimiento del cliente.				6,46	45																					
6	El personal de las diferentes áreas remiten los motivos de la molestia o queja del cliente y remiten la solución de la misma.				21,55	150	El personal de otras áreas no emiten los debidos pronunciamientos de manera oportuna.																				
7	El personal de SAC comunica al cliente, a través de un documento escrito o vía telefónica.			6,46		45	El envío de la información, puede ser a través de correo electrónico, courier, mensajero de la empresa. No existen los debidos registros de entrega de la solución.																				
		FIN																									
TOTALES																											
EFICIENCIAS																											
			<table border="1" style="font-size: small;"> <tr><th colspan="2">COSTO</th><th colspan="2">TIEMPO</th></tr> <tr><th>AV</th><th>NAV</th><th>AV</th><th>NAV</th></tr> <tr><td>16,52</td><td>30,17</td><td>115,00</td><td>210,00</td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">46,69</td><td colspan="2" style="text-align: center;">325,00</td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">35%</td><td colspan="2" style="text-align: center;">35%</td></tr> </table>		COSTO		TIEMPO		AV	NAV	AV	NAV	16,52	30,17	115,00	210,00	46,69		325,00		35%		35%				
COSTO		TIEMPO																									
AV	NAV	AV	NAV																								
16,52	30,17	115,00	210,00																								
46,69		325,00																									
35%		35%																									
Eficiencia en costos	$\frac{CAV}{(CAV + CNAV)}$	$\frac{16,52}{46,69} =$	0,3538462																								
Eficiencia en tiempos	$\frac{TAV}{(TAV + TNAV)}$	$\frac{115,00}{325,00} =$	0,3538462																								

Diagrama de Procesos No. 9

 PROCESO No. 9 SELECCIÓN DE PERSONAL 																											
Responsable Recursos Humanos Inicio: Requerimiento de personal. Final: Contratación de personal Frecuencia: 3 mensual		Costo: 309,09 US\$ Tiempo: 1.925,00 Min.		Lugar y Fecha Quito, enero 2010		Eficiencia en costo 12%		Eficiencia en tiempo 8%																			
ORDEN	ACTIVIDADES	INICIO	FIN	COSTO	TIEMPO	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES																	
						AV	NAV	AV	NAV																		
1	El personal de Recursos Humanos recibe el requerimiento de contratación del personal, y analiza el perfil del cargo.						13,76		90	Revisión de las competencias necesarias para el desempeño del cargo requerido.																	
2	El personal de Recursos Humanos realiza el reclutamiento del personal, en base a recomendaciones.						146,79		960	El tiempo requerido para el reclutamiento dependerá del cargo requerido.																	
3	El personal de Recursos Humanos realiza pruebas de selección tradicionales						55,05		360	El tiempo aproximado está establecido para la toma de pruebas, en un solo cargo.																	
4	El Jefe de Recursos Humanos, realiza una entrevista a las personas que mejores calificaciones obtuvieron en las pruebas, y realiza su respectivo informe.						20,98		90	El tiempo establecido es por candidato.																	
5	El Gerente del área que requiere la contratación, realiza una entrevista a varios candidatos, para determinar el perfil personal.						6,99		20	Entrevista por candidato.																	
6	El Jefe de Recursos Humanos, recomienda técnicamente de acuerdo al perfil psicológico y de competencias del candidato. El Gerente de Área, decide la contratación.						10,49		45	Reunión por cada cargo requerido.																	
7	Proceso de Contratación.						55,05		360	Reunión de documentos obligatorios para la contratación, aviso de entrada al IESS, afiliación, entrega de uniformes, inducción.																	
						<table border="1" style="font-size: x-small;"> <tr> <th colspan="2">COSTO</th> <th colspan="2">TIEMPO</th> </tr> <tr> <th>AV</th> <th>NAV</th> <th>AV</th> <th>NAV</th> </tr> <tr> <td>38,45</td> <td>270,64</td> <td>155,00</td> <td>1.770,00</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">309,09</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">1.925,00</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">12%</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">8%</td> </tr> </table>		COSTO		TIEMPO		AV	NAV	AV	NAV	38,45	270,64	155,00	1.770,00	309,09		1.925,00		12%		8%	
COSTO		TIEMPO																									
AV	NAV	AV	NAV																								
38,45	270,64	155,00	1.770,00																								
309,09		1.925,00																									
12%		8%																									
TOTALES EFICIENCIAS																											
Eficiencia en costos		$\frac{CAV}{(CAV + CNAV)}$		$\frac{38,44973518}{309,09} =$		0,12440																					
Eficiencia en tiempos		$\frac{TAV}{(TAV + TNAV)}$		$\frac{155}{1.925,00} =$		0,0805195																					

Diagrama de Procesos No. 10

		PROCESO No. 10 INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL																												
Responsable Recursos Humanos Inicio: Personal nuevo Final: Personal con conocimiento general de la empresa. Frecuencia: 3 mensual						Costo: 693,70 US\$ Tiempo: 3.410,00 Min.		Lugar y Fecha Quito, enero 2010 Eficiencia en costo 19% Eficiencia en tiempo 15%																						
ORDEN	ACTIVIDADES						COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES																			
							AV	NAV	AV	NAV																				
1	Una vez que el personal nuevo ha sido contratado, el Jefe de Recursos Humanos dará una presentación general de la institución, con sus políticas y normativas generales, así como la descripción de horario de trabajo.										Reunión con el personal nuevo, tiempo estimado con cada empleado.																			
2	El Jefe Departamental, dará una inducción del área de trabajo, sus objetivos, y cumplimiento de normatividad interna.										Reunión con el personal nuevo, tiempo estimado con cada empleado.																			
3	El Jefe Departamental, dará una explicación amplia del trabajo a ejecutar.										Revisión de procesos, instructivos, indicadores, sistema operativo.																			
4	El Jefe Departamental o quien entregue el puesto de trabajo realizará una inducción profunda y detallada, de cada proceso, sus entradas, salidas.										Revisión de procesos, instructivos, indicadores, manual de funciones, sistema operativo, documentación y departamentos involucrados en los procesos a ejecutarse.																			
5	Tanto el Jefe departamental, como el Jefe de Recursos Humanos, son los responsables de evaluar el conocimiento adquirido.										Evaluación y Retroalimentación es eventual, NO ES DEBIDAMENTE REGISTRADA.																			
6	El Jefe del Departamento solicita capacitación del personal.										Evaluación y Retroalimentación es eventual, NO ES DEBIDAMENTE REGISTRADA.																			
7	El Dpto. de Personal realiza un programa de capacitación para un grupo de personas de similares necesidades de capacitación.										Detección de necesidades únicamente a través de solicitudes de las Jefaturas.																			
8	Capacitadores internos?																													
9	El Dpto. de Personal programa los horarios con los capacitadores y capacitados, así como se determinan los requerimientos del curso.																													
10	El Dpto. de Personal realiza la selección y contratación de la empresa de capacitación o capacitador.																													
11	El Dpto. de Personal comunica al personal del programa o curso de capacitación.																													
12	Durante la capacitación el personal evalúa el curso así como sus componentes.										Evaluación y Retroalimentación del personal es eventual, NO ES DEBIDAMENTE REGISTRADA, únicamente existe evaluación del programa o curso de capacitación.																			
13	El Dpto. de Personal archiva las evaluaciones del curso.																													
TOTALES EFICIENCIAS							<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2">COSTO</th> <th colspan="2">TIEMPO</th> </tr> <tr> <td>AV</td> <td>NAV</td> <td>AV</td> <td>NAV</td> </tr> <tr> <td>131,84</td> <td>561,86</td> <td>500,00</td> <td>2.910,00</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">693,70</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">3.410,00</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">19%</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">15%</td> </tr> </table>		COSTO		TIEMPO		AV	NAV	AV	NAV	131,84	561,86	500,00	2.910,00	693,70		3.410,00		19%		15%			
COSTO		TIEMPO																												
AV	NAV	AV	NAV																											
131,84	561,86	500,00	2.910,00																											
693,70		3.410,00																												
19%		15%																												
Eficiencia en costos		$\frac{CAV}{(CAV + CNAV)}$		$\frac{131,839524}{693,70} = 0,1900529$																										
Eficiencia en tiempos		$\frac{TAV}{(TAV + TNAV)}$		$\frac{500,00}{3.410,00} = 0,1466276$																										

Diagrama de Procesos No. 11

PROCESO No. 11 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS		Lugar y Fecha				
Responsable Jefe de Marketing, Gerencia General Inicio: Requerimiento de investigación. Final: Información del mercado Frecuencia: semestral		Quito, enero 2010 Costo: 6.923,13 US\$ Tiempo: 19.425,00 Min.				
ORDEN	ACTIVIDADES	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES
		AV	NAV	AV	NAV	
1	El Jefe de Marketing recibe requerimiento del tipo de información o servicio.		111,87		480	En la Planificación Estratégica, se define el requerimiento de la investigación.
2	El Jefe de Marketing define el objetivo de la investigación		27,97		120	
3	La Gerencia General contrata investigación.		1.890,44		2400	La decisión de la Gerencia, tiene un excesivo empleo de tiempo.
4	El Jefe de Marketing elige método de investigación.		13,98		60	Existirá menor utilización de tiempo en contratación del servicio, que realizándolo con recursos de la organización.
5	La Gerencia General contrata de acuerdo a los requerimientos.	1.512,35		1920		Los resultados de la investigación así como su análisis, deben ser comunicados, a la brevedad posible.
6	Si se realizó la investigación con recursos de la empresa, el Jefe de Marketing, definirá la muestra, recolectará datos, los analizará y elaborará el respectivo informe.	3.356,03		14400		El proceso de investigación bien elaborado, puede demorarse con un tiempo mínimo de 30 días.
7	El paso más importante es dar el seguimiento respectivo a la información resultante de la investigación por parte de la Jefe de Marketing.	10,49		45		El seguimiento se realizará durante todo el año, considerando el tipo de resultados que se obtienen,
TOTALES						
EFICIENCIAS						
		COSTO	TIEMPO			
		AV	NAV	AV	NAV	
		4.878,87	2.044,26	16.365,00	3.060,00	
		6.923,13		19.425,00		
		70%		84%		
Eficiencia en costos $\frac{CAV}{(CAV + CNAV)}$		$\frac{4878,867396}{6.923,13} =$		0,7047201		
Eficiencia en tiempos $\frac{TAV}{(TAV + TNAV)}$		$\frac{16365}{19.425,00} =$		0,842471		

Diagrama de Procesos No. 12

PROCESO No. 12 ANÁLISIS, DISEÑO, DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE REQUERIMIENTOS				Lugar y Fecha		Quito, enero 2010	
Responsable Jefe y Supervisor de Sistemas		Costo: 849,13 US\$		Eficiencia en costo		33%	
Inicio: Requerimiento del cliente interno		Tiempo: 4.485,00 Min.		Eficiencia en tiempo		54%	
Final: Programa, equipo, opción nueva de sistema							
Frecuencia: 8 mes							
ORDEN	ACTIVIDADES	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES	
		AV	NAV	AV	NAV		
1	El personal de Sistemas recibirá y analizará los requerimientos solicitados por el cliente interno.		12,50		45	En el caso que se requieran programas complejos, el Jefe o Supervisor de sistemas mantendrá una reunión con el Jefe del Departamento que solicita el requerimiento.	
	Es factible el requerimiento					Se comunica al cliente interno que no es posible cumplir con el requerimiento explicando las causas.	
2	El Jefe de Sistemas analizará si el requerimiento es de infraestructura, de reparación o compra se realizará la reparación o la compra de acuerdo a la base de proveedores de la organización.		533,35		1920	El tiempo determinado para la compra o reparación de hardware, depende del tipo de requerimiento.	
3	Si el requerimiento es de programación, se asigna un recurso técnico, se desarrolla un prototipo, con pruebas internas.	277,46			2400	El desarrollo del programa tendrá una duración dependiendo del tipo de requerimiento, tiempo estimado en un programa de mediana complejidad.	
4	El personal de Sistemas con el usuario dueño del proceso realizan las pruebas correspondientes.		25,82		120	El tiempo estimado de las pruebas se establecen para un requerimiento de mediana complejidad.	
TOTALES							
EFICIENCIAS							
		COSTO		TIEMPO			
		AV	NAV	AV	NAV		
		277,46	571,67	2.400,00	2.085,00		
		849,13	4.485,00				
		33%		54%			
Eficiencia en costos	$\frac{CAV}{(CAV + CNAV)}$	$\frac{277,45762}{849,13}$	=	0,326757			
Eficiencia en tiempos	$\frac{TAV}{(TAV + TNAV)}$	$\frac{2400}{4.485,00}$	=	0,5351171			

3.3.5 MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMEN

En esta matriz se presenta un resumen de las eficiencias en costos y en tiempos de todos los procesos analizados, así como las observaciones más importantes encontradas durante el análisis realizado:

Tabla No. 20: Matriz de análisis resumen

No.	PROCESO	EFICIENCIAS						OBSERVACIONES
		COSTO			TIEMPO			
		AV	NAV	%	AV	NAV	%	
1	Planificación de actividades	786,6300	4324,0360	15%	360,0000	5230,0000	6%	Los Gerentes se demoran mucho tiempo para determinar las necesidades de sus áreas. No se determinan completamente los objetivos que se quieren alcanzar durante el año. No se cumplen las actividades al finalizar el período.
2	Diseño e innovación de productos.	10750,6095	11148,4177	49%	4920,0000	5130,0000	49%	Se entrega informes en el registro requisitos del diseño, estos generalmente no se cumplen en el tiempo establecido. La elaboración de tarifas, normatividad, fecha de lanzamiento, capacitación, contratación de personal, adecuaciones de infraestructura ocupa demasiado tiempo.
3	Administración de Servicios Médicos	2,0502	7,1364	22%	13,0000	33,0000	28%	Realizar una recepción sin el debido cuidado ocasiona inconvenientes en la atención, incluso dar una mala percepción al cliente. La verificación de datos en el sistema sobre el tipo de contrato, condiciones, carencias, coberturas se producen demoras e interpretaciones incorrectas. No se cuenta con el servicio informático adecuado.
4	Manejo y trámites de reembolsos	3,2504	31,8082	9%	18,0000	181,0000	9%	Se ingresa datos en el sistema, códigos patologías. La plataforma tecnológica y falta de capacitación del personal, no permiten que se agilice este proceso.
5	Ventas	9,8661	6,2784	61%	55,0000	35,0000	61%	No existe un banco de referidos por lo que la prospectación ocupa demasiado tiempo
6	Post-venta contratos individuales	10,7630	11,2813	49%	62,1517	80,0000	44%	El asesor invierte demasiado tiempo en la entrega de documentos de afiliación o renovación de contratos, tiempo que pudiera utilizarlo para incrementar las ventas.
7	Post-venta contratos corporativos	116,1895	55,3969	68%	540,0000	240,0000	69%	Se necesita rediseñar los cronogramas y cumplir los requerimientos de los usuarios en tiempos establecidos.
8	Comunicación al usuario	16,5212	30,1692	35%	115,0000	210,0000	35%	La respuesta a los requerimientos por parte de los clientes internos para satisfacer al usuario demora mucho tiempo y no existe supervisión para cumplir los tiempos establecidos.
9	Selección de personal.	38,4497	270,6411	12%	155,0000	1770,0000	8%	El tiempo utilizado en la selección y los procesos resultan según el cargo inadecuados.
10	Inducción y capacitación del personal	131,8395	561,8597	19%	500,0000	2910,0000	15%	Revisión de procesos, instructivos, indicadores, manual de funciones, sistema operativo, documentación y departamentos involucrados en los procesos a ejecutarse, por la premura del puesto no se completa en muchas ocasiones.
11	Investigación de mercados	4878,8674	2044,2605	70%	16365,0000	3060,0000	84%	La decisión de la Gerencia, tiene un excesivo empleo de tiempo y una mínima posibilidad de ser aprobado.
12	Desarrollo e implantación de programas en el sistema informático	277,4576	571,6676	33%	2400,0000	2085,0000	54%	La plataforma informática con la que se cuenta, no permite flexibilidad para insertar los requerimientos necesarios para un adecuado desarrollo de las actividades.
TOTALES		17022,4941	19062,9531	37%	25503,1517	20964,0000	39%	

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Una vez realizada la selección y análisis de los procesos, así como el análisis de sus eficiencias tanto en costos como en tiempos y los principales problemas que los mencionados procesos poseen, en el presente capítulo se procederá a establecer las respectivas mejoras para permitir la mejor eficiencia y eficacia de los procesos en estudio.

De acuerdo al análisis realizado las actividades de cada uno de los procesos han sido objeto de:

- ✓ **Mejoras.**- Disminución de los tiempos y/o costos, o cambios realizados en cada actividad para hacerlo más eficiente.
- ✓ **Fusión.**- Unión una o más actividades para agilizar el proceso.
- ✓ **Eliminación.**- Supresión de una o más actividades innecesarias o duplicadas.
- ✓ **Creación.**- Adición de actividades necesarias para mejorar el proceso.

En el presente capítulo se utilizará las siguientes herramientas:

- ❖ Flujo Diagramación de procesos
- ❖ Hoja ISO
- ❖ Hoja de Mejoramiento de procesos
- ❖ Hoja de caracterización

4.1. FLUJO DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS

Se grafica el proceso detallando cada actividad, así como sus costos, tiempos, eficiencias y sus respectivas observaciones.

- * **Título del Proceso.-** Nombre de identificación del proceso
- * **Responsable.-** Nombre de la persona responsable del proceso (puede ser una o varias)
- * **Frecuencia.-** Se refiere al número de veces que se realiza el proceso, el mismo que estará en una sola unidad de medida (al mes).
- * **Inicio.-** Actividad con la que comienza el proceso.
- * **Final.-** Resultado obtenido del proceso.
- * **Costos.-** Costo de todo el proceso.
- * **Tiempo.-** Tiempo total del proceso (en minutos)
- * **Lugar y Fecha:** Lugar en donde se realiza el flujo y fecha en la que se realiza el flujo.

En el cuerpo del cuadro consta lo siguiente:

- * **No. de Actividad.-** Este número se refiere a la secuencia en la cual se realizan las actividades.
- * **Actividad.-** Aquí se detalla las actividades del proceso.
- * **Simbología.-** Son los gráficos que representarán la acción que cumple esta actividad dentro del proceso.
- * **Tiempos.-** En esta casilla se colocará el tiempo que se realiza la actividad, los mismos que están divididos en los que agregan valor y los que no.
- * **Costos.-** De igual manera que los tiempos, este casillero se divide en los que agregan valor y los que no; donde se coloca los costos de la actividad.
- * **Observaciones.-** Especificaciones de aspectos relevantes en las actividades de los procesos que se refieren a los principales problemas que se presentan en cada proceso y que es necesaria su mención con fines de mejora.

- * **Eficiencias.-** Corresponden al cálculo del porcentaje que representa el costo o el tiempo que agrega valor al proceso respecto al costo y tiempo total del proceso respectivamente.

Los diagramas de flujo utilizados permiten dar visibilidad y orientación al trabajo, representa gráficamente las actividades que conforman el proceso, permitiendo identificar las acciones que pueden modificarse tanto en costo como en tiempo.

4.2. HOJA ISO

En la hoja ISO se detalla claramente el objetivo y el alcance de las actividades y los responsables de la ejecución de las mismas, a continuación se describen los componentes de esta herramienta:

- * **Nombre del proceso.-** Nombre del proceso en análisis
- * **Código.-** Es la codificación que se ha establecido a cada proceso
- * **Objetivo.-** El propósito que persigue la ejecución del proceso
- * **Alcance.-** Se refiere el inicio y el final del proceso
- * **Número.-** Secuencia de la actividad
- * **Responsable.-** Es el encargado de la ejecución de cada una de las actividades.
- * **Actividad.-** Son los trámites que se realizan dentro de un proceso.
- * **Formularios.-** Son los registros que se han de implementar de acuerdo a las necesidades de los procesos.
- * **Terminología.-** Glosario de términos desconocidos o de difícil comprensión.
- * **Elaborado por:** Persona responsable de la realización del documento
- * **Revisado por:** Persona que analiza el documento
- * **Aprobado por:** Persona que acepta lo detallado en el documento.

- * **Cambios.**- Lugar en donde se detalla las variaciones que ha tenido el proceso, así como: mejoras, fusión, eliminación, creación.

4.3. HOJA DE MEJORAMIENTO

En esta hoja se especifican los problemas encontrados y se detallan las soluciones propuestas, así también las diferencias en eficiencias de la situación actual y de la situación propuesta tanto en costos como en tiempos y el beneficio que obtiene la empresa.

La hoja contiene lo siguiente:

- * **Nombre del proceso.**- Nombre del proceso analizado.
- * **Problemas detectados.**- Detalle de todos los inconvenientes del proceso.
- * **Soluciones Propuestas.**- Opciones planteadas para hacer más eficiente el proceso permitiendo un ahorro tanto en tiempo como en costos para la empresa.
- * **Situación Actual.**- Corresponde a los tiempos y costos de la situación actual del proceso (antes del planteamiento de las mejoras)
- * **Situación Propuesta.**- Corresponde a los tiempos y costos de la situación propuesta con las correcciones y mejoras del proceso.
- * **Diferencia.**- Se realiza una resta entre la situación actual y propuesta de los tiempos y costos para ser si es a favor o en contra de la empresa.
- * **Beneficio del proceso.**- Aquí se realiza una multiplicación de la diferencia y de la frecuencia anual del proceso.

4.4. Hoja de Caracterización

Permite visualizar los elementos de entrada para un proceso que son generalmente resultado de otros procesos. En la hoja de caracterización, en su parte superior constan los siguientes datos: código del proceso,

revisión, elaborado por, revisado por, aprobado por. Posteriormente se hará constar:

1. Nombre del Proceso
2. Requisito ISO 9001
3. Responsable
4. Objetivo
5. Procedimientos
6. Entradas del proceso anterior
7. Actividades
8. Salidas, proceso posterior
9. Recursos: son los recursos necesarios para ejecutar las actividades del proceso. Humanos son los “cargos” de las personas que realizan las actividades; otros como por ejemplo vehículos, equipos, suministros de oficina, dispositivos de medición, computadoras.
10. Indicador: Está ligado al objetivo del proceso y permite medir la eficacia del proceso. Incluye el plazo, responsable, frecuencia del control, fórmula, valor actual y meta.

A continuación se presenta: Flujo de Diagramación, hoja ISO, hoja de mejoramiento y hoja de caracterización de cada uno de los procesos seleccionados.

Diagrama de Proceso Mejorado No. 1

PROCESO No. 1		PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES							
Responsable: Gerente General Inicio: Convocar a reunión para la planificación de las actividades anuales Final: Registro del plan de actividades y resultados Frecuencia: Anual		Costo: 3.290,28 US\$ Tiempo: 4.440,00 Min.		Lugar y Fecha: Quito, enero 2010 Eficiencia en costo: 39% Eficiencia en tiempo: 41%					
ORDEN	ACTIVIDADES		COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES		
			AV	NAV	AV	NAV			
		INICIO							
1	El Gerente solicita la planificación anual a cada gerencia.			47,26		60		Excluye reunión para indicar los parámetros de la planificación, lo cual lo realiza mediante comunicación escrita.	
2	El Gerente realiza una reunión con los gerentes de áreas para la revisión de la planificación solicitada.			786,63		360		Los Gerentes disminuyen los tiempos en la presentación de la planificación, solicitada.	
3	El Equipo planificador analiza la información de las actividades que se realizarán.							Determinación específica de los objetivos anuales.	
4	El Gerente aprueba el Plan de Actividades y determina los indicadores de Gestión y ordena su comunicación.			1.890,44		2400		Decisión por parte de la Gerencia.	
5	El Equipo Planificador, controla el cumplimiento de las actividades planificadas, de manera regular.			503,06		1440		Las actividades operativas serán controladas durante el período, debe existir evaluación constante.	
6	Equipo Planificador evalúa resultados.			62,88		180		La Gerencia General y Gerencias de cada área, evaluarán los resultados obtenidos en función de la Planificación de actividades.	
		FIN							
TOTALES				1.289,69	2.000,59	1.800,00	2.640,00		
EFICIENCIAS				39%		41% %			
Eficiencia en costos		$\frac{CAV}{(CAV + CNAV)} = \frac{1289,693537}{3.290,28}$					0,39197		
Eficiencia en tiempos		$\frac{TAV}{(TAV + TNAV)} = \frac{1800}{4.440,00}$					0,40541		

Hoja ISO - Proceso Mejorado No. 1

 ECUASANITAS <i>Al cuidado de su Salud</i>	HOJA ISO		Fecha:
			02/01/2010
			Código
			GG001
PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> ● Objetivo: Establecer las actividades para el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a las necesidades de la organización. 			
<ul style="list-style-type: none"> ● Alcance: Comprende desde la solicitud de requerimientos a cada área hasta la evaluación de resultados anuales. 			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Gerente General	Solicita la planificación anual a cada gerencia.	
2	Gerente General y de Áreas	Realiza una reunión con los gerentes de áreas para la revisión de la planificación solicitada.	
3	Equipo Planificador (Gerentes)	Analiza la información de las actividades que se realizarán.	
4	Gerente General	Aprueba el Plan de Actividades, determina los indicadores de Gestión y ordena su comunicación.	
5	Equipo Planificador (Gerentes)	Controla el cumplimiento de las actividades planificadas, de manera regular.	
6	Equipo Planificador (Gerentes)	Evalúa resultados.	
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS: Presupuesto de Ventas, Informes de Gestión			
FORMULARIOS: Diseño de Planificación			
TERMINOLOGÍA:			
Planificación: Programación de actividades			
Gerencia: Dependencia que está a cargo de cada área de la empresa			
Equipo Planificador: Gerentes involucrados en el proceso			
CAMBIOS	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Mejoras 2	María Barberán	Ing. Víctor Pachacama	Ing. Jorge Rodríguez
Fusión			
Eliminación 1			
Creación 2			
Total 5	Ene-10	Ene-10	Ene-10

Hoja de Mejoramiento - Proceso Mejorado No. 1



HOJA DE MEJORAMIENTO

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

Fecha:
02/01/2010
Código
GG001

- Objetivo: Establecer las actividades para el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Alcance: Comprende desde la solicitud de requerimientos de cada área hasta la evaluación de resultados anuales.

A. PROBLEMAS DETECTADOS

- No se realizan reuniones para conocer las necesidades de cada área.
- Los gerentes de cada área no entregan la información en el tiempo establecido.
- No se determinan los objetivos que se quieren alcanzar en el año que se planifica.
- Los gerentes de cada área tardan mucho tiempo para determinar las necesidades.
- Existe dificultad en determinar las actividades que se realizan durante el año ya que no se conoce los objetivos que se quiere alcanzar.

B. SOLUCIONES PROPUESTAS


- El Gerente General analizará las planificaciones por cada gerencia conforme sean presentadas, disminuye el tiempo de análisis.
- La determinación de los objetivos permitirá establecer con claridad las actividades necesarias para cumplir las metas de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Los Gerentes de área evaluarán las actividades que se llevarán a cabo durante todo el año y de esta forma podrán tomar las debidas decisiones de acuerdo al plan elaborado.

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
COSTO		TIEMPO		EFICIENCIA		COSTO		TIEMPO		EFICIENCIA	
		COSTO	TIEMPO			COSTO	TIEMPO			COSTO	TIEMPO
5.110,67	5590,00	15%	6%	3290,280169	4440	39%	41%	1820,385815	1150,00	24%	34%

BENEFICIOS ANUALES ESPERADOS

	AHORRO	FRECUENCIA ANUAL	TOTAL
COSTO	1.820,386	1	1.820,386 dólares
TIEMPO	1.150,000	1	1.150,000 minutos

Caracterización - Proceso Mejorado No. 1

	CARACTERIZACIÓN						Código	GG001
							Fecha de Revisión	02/01/2010
							Elaborado por	M.Barberán
							Revisado por	Ing. Pachacama
							Aprobado por	Ing. Rodríguez

1. Nombre del proceso	PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES					
3. Responsable	Gerente General					
4. Objetivo	Establecer las actividades para el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a las necesidades de la organización.					
5. Procedimientos						
Procedimientos para solicitar planificación a cada área						
Instructivo de elaboración de documentos						
Instructivo manejo de indicadores						

6. Entrada		7. Actividades				8. Salidas	
Proceso Anterior	Entrada					Salidas	Proceso Posterior
Todos los procesos	Presupuesto	Solicita la planificación anual a cada gerencia.				Diseño e innovación de productos	Todos los procesos
		Realiza una reunión con los gerentes de áreas para la revisión de la planificación solicitada.					
		Analiza la información de las actividades que se realizarán.					
		Aprueba el Plan de Actividades, determina los indicadores de Gestión y ordena su comunicación.					
		Controla el cumplimiento de las actividades planificadas, de manera regular.					
		Evalúa resultados.					
9. Recursos							
Recursos Humanos		Materiales e Insumos		Medios de Comunicación		Equipos - Software	
Equipo Planificador (Gerentes)		Suministros y material de oficina		e-mail, teléfono, fax		Computador, Data Show, impresora, grabadora	
10. Indicadores							
Indicador	Plazo	Responsable	Frecuencia Control	Fórmula	Valor Actual	Meta	
Cumplimiento Plan de Actividades	Anual	Gerente General	Mensual	# Revisiones/ #cumplimientos	85%	100%	

Diagrama de Procesos Mejorados No. 2

PROCESO No. 2		DISEÑO E INNOVACIÓN DE PRODUCTOS							
Responsable: Comité Gerencial (Gerente General de Áreas)		Costo: 12.127,21 US\$				Lugar y Fecha: Quito, enero 2010			
Inicio: Preparación de borrador de nuevo producto		Tiempo: 5.550,00 Min.				Eficiencia en costo: 73%		Eficiencia en tiempo: 73%	
Final: Lanzamiento del nuevo producto									
Frecuencia: Anual									
ORDEN	ACTIVIDADES		COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES		
			AV	NAV	AV	NAV			
		INICIO							
1	El Comité de Gerencia analiza la investigación de mercados, e identifica las características del nuevo producto a implementarse.			2.622,10		1200	En base a la información de un estudio del mercado, el Comité de Gerencia analiza el requerimiento de un nuevo producto.		
2	El Comité de Gerencia se asesora de los elementos requeridos para el diseño del nuevo producto, así como su costo y beneficio.			3.584,54		1800	Obtener información de los factores que influyen en el diseño del nuevo producto, puede estimarse de larga duración, sin embargo su beneficio justifica el costo.		
3	Con el informe del Comité de Gerencia, el Gerente General aprueba la implementación del nuevo producto.						Decisión por parte de la Gerencia General.		
4	El Comité de Gerencia establece la elaboración de tarifas, normatividad, fecha de lanzamiento, capacitación, contratación de personal, adecuaciones a la infraestructura si corresponde.		7.866,30		3600		La elaboración de tarifas, normatividad, fecha de lanzamiento, capacitación, contratación de personal, adecuaciones a la infraestructura se rebaja en un 25%		
5	El Comité de Gerencia realiza las pruebas correspondientes, analiza resultados.			655,52		300	Este análisis evitará desgaste de recursos.		
6	El Comité de Gerencia considera que las pruebas son satisfactorias, aprueba el lanzamiento del producto.		983,29		450		Decisión por parte del Comité de Gerencia.		
7	Los Departamentos involucrados, realizan las actividades operativas del funcionamiento del nuevo producto.		2.934,82		1800		Contratación de personal, elaboración de material publicitario, lanzamiento del producto, instructivos, procedimiento, infraestructura tanto física como tecnológica.		
		FIN							
TOTALES			AV	NAV	AV	NAV			
			8.849,59	3.277,62	4.050,00	1.500,00			
			12.127,2		5.550,00				
EFICIENCIAS				73%		73%			
Eficiencia en costos	$\frac{CAV}{(CAV + CNAV)}$	$\frac{8849,587106}{12.127,21}$	=	0,72972973					
Eficiencia en tiempos	$\frac{TAV}{(TAV + TNAV)}$	$\frac{4050,00}{5.550,00}$	=	0,72972973					

Hoja ISO - Proceso Mejorado No. 2

	<h1 style="margin: 0;">HOJA ISO</h1>	Fecha: 02/01/2010 Código GG002	
DISEÑO E INNOVACIÓN DE PRODUCTOS			
<ul style="list-style-type: none"> ● Objetivo: Implementar un nuevo producto. ● Alcance: Comprende desde la preparación del borrador del nuevo producto hasta la implementación y funcionamiento del nuevo producto. 			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Comité de Gerencia	El Comité de Gerencia analiza la investigación de mercados, e identifica las características del nuevo producto a implementarse.	
2	Comité de Gerencia	El Comité de Gerencia se asesora de los elementos requeridos para el diseño del nuevo producto, así como su costo y beneficio.	
3	Gerente General y Comité de Gerencia.	Con el informe del Comité de Gerencia, el Gerente General aprueba la implementación del nuevo producto.	
4	Comité de Gerencia	El Comité de Gerencia establece la elaboración de tarifas, normatividad, fecha de lanzamiento, capacitación, contratación de personal, adecuaciones a la infraestructura si corresponde.	
5	Comité de Gerencia	El Comité de Gerencia realiza las pruebas correspondientes, analiza resultados.	
6	Comité de Gerencia	El Comité de Gerencia considera que las pruebas son satisfactorias, aprueba el lanzamiento del producto.	
7	Personal operativo de cada área	Los Departamentos involucrados, realizan las actividades operativas del funcionamiento del nuevo producto.	
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS: Productos directos e indirectos, Planificación Gerencial			
FORMULARIOS: Formatos de encuestas , instructivos			
TERMINOLOGÍA:			
Producto: Servicio o proceso			
Comité de Gerencia: Personal designado para realizar un proceso, generalmente gerentes y personal staff			
Tarifa: Precios con los cuales se comercializará el producto (servicio)			
Normatividad: Métodos, políticas y procedimientos a seguir			
CAMBIOS	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Mejoras	4		
Fusión			
Eliminación			
Creación	2	Ing. Víctor Pachacama	Ing. Jorge Rodríguez
Total	6	Ene-10	Ene-10



Hoja de Mejoramiento - Proceso Mejorado No. 2

HOJA DE MEJORAMIENTO

DISEÑO E INNOVACIÓN DE PRODUCTOS								Fecha: 02/01/2010	
								Código GG002	
<ul style="list-style-type: none"> ● Objetivo: Implementar un nuevo producto. ● Alcance: Comprende desde la preparación del borrador del nuevo producto hasta la implementación y funcionamiento del nuevo producto. 									
A. PROBLEMAS DETECTADOS									
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se cuenta con la información de investigación de mercados. ▪ Los gerentes de cada área no cumplen los tiempos establecidos para los análisis correspondientes. ▪ La implementación de los nuevos productos ocupa demasiado tiempo. ▪ Se entrega informes de los requisitos del diseño, estos generalmente no se cumplen en el tiempo establecido ▪ La revisión de los requisitos del diseño se verifican y validan. No se cumplen los tiempos establecidos. 									
B. SOLUCIONES PROPUESTAS									
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En base a la información de un estudio del mercado, el Comité de Gerencia analizará el requerimiento de un nuevo producto ▪ La elaboración de tarifas, normatividad, fecha de lanzamiento, capacitación, contratación de personal, adecuaciones a la infraestructura se rebaja en tiempo el 25%. ▪ Análisis de resultados para evitar desgaste de recursos 									
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS	
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA		COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA		COSTO	TIEMPO
		COSTO	TIEMPO			COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO
21.899,03	10.050,00	49%	49%	12.127,21	5.550,00	73%	73%	9.771,82	4.500,00
								24%	24%

BENEFICIOS ANUALES ESPERADOS

	AHORRO	FRECUENCIA ANUAL	TOTAL
COSTO	9.771,82	1	9.771,82 dólares
TIEMPO	4.500,00	1	4.500,00 minutos

Caracterización - Proceso Mejorado No. 2



 <p style="font-size: small;">Al cuidado de su Salud</p>	CARACTERIZACIÓN						Código	GG002	
							Fecha de Revisión	02/01/2010	
							Elaborado por	M.Barberán	
							Revisado por	Ing. Pachacama	
						Aprobado por	Ing. Rodríguez		
		1. Nombre del proceso		DISEÑO E INNOVACIÓN DE PRODUCTOS					
		3. Responsable		Comité de Gerencia					
		4. Objetivo		Implementar un nuevo producto.					
		5. Procedimientos							
		Procedimientos para control de registros							
		Procedimientos para control de documentos							
		Instructivo manejo de indicadores							
6. Entrada		7. Actividades						8. Salidas	
Proceso Anterior	Entrada							Salidas	Proceso Posterior
Planificación Gerencial	Productos directos o indirectos	Investigación de mercados, identificar características del nuevo producto a implementarse. Asesorarse de los elementos requeridos para el diseño del nuevo producto, así como su costo y beneficio. Con el informe del Comité de Gerencia, el Gerente General aprueba la implementación del nuevo producto. El Comité de Gerencia establece la elaboración de tarifas, normatividad, fecha de lanzamiento, capacitación, contratación de personal, adecuaciones a la infraestructura si corresponde. El Comité de Gerencia realiza las pruebas correspondientes, analiza resultados. El Comité de Gerencia considera que las pruebas son satisfactorias, aprueba el lanzamiento del producto. Los Departamentos involucrados, realizan las actividades operativas del funcionamiento del nuevo producto.						Ventas Afiliación Clientes	Servicios médicos Reembolsos
		9. Recursos							
		Recursos Humanos	Materiales e Insumos	Medios de Comunicación	Equipos - Software				
		Comité de Gerencia	Suministros y material de oficina	e-mail, teléfono, fax	Computador, Data Show, impresora, grabadora				
		10. Indicadores							
		Indicador	Plazo	Responsable	Frecuencia Control	Fórmula	Valor Actual	Meta	
		Implementación de producto	anual	Comité de Gerencia	semestral	Producto/satisfacción	78%	100%	

Diagrama de Procesos Mejorados No. 3

PROCESO No. 3 ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS MÉDICOS		Lugar y Fecha				
Responsable: Personal de Servicios Médicos, Cajero Inicio: Recepción de requerimientos y/o documentos de cliente Final: Autorización de servicios médicos Frecuencia: 45/día		Quito, enero 2010 Eficiencia en costo: 42% Eficiencia en tiempo: 42%				
ORDEN	ACTIVIDADES	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES
		AV	NAV	AV	NAV	
1	Se destina un personal de SAC capacitado para atender todo tipo de requerimiento, quienes reciben la solicitud de servicios.	0,20		1,3		Realizar una recepción con personal capacitado evitará inconvenientes en la atención, incluso la percepción al cliente.
2	El Personal de SAC, a verifica los datos				6	El verificar los datos en el sistema tecnológico adecuado sobre el tipo de contrato, condiciones, carencias, coberturas evitará demoras o interpretaciones incorrectas.
3	Cumple con los requisitos					
4	El personal de SAC autoriza el servicio si corresponde.	0,46		3		El personal que autoriza el servicio, firma en la solicitud de servicios médicos.
5	El personal de SAC ingresa en el sistema los datos del usuario y emite la orden de servicio y recauda el valor correspondiente.			0,76	5	Acceso a la información automática agiliza la atención al cliente, pueden evitarse errores en la asignación de códigos.
6	El personal de SAC orienta al cliente, sobre el proceso a seguir para la realización del servicio autorizado, así como su preparación.	0,76		5		La plataforma tecnológica permitirá que este proceso se agilite, el personal ahorrara la emisión de muchos documentos para obtener un solo producto final.
7	El personal de SAC archiva los respaldos del servicio otorgado.			0,31	2	El cliente ya no acudirá a la caja y esperar su turno para pagar los servicios.
TOTALES		1,42	1,99	9,30	13,00	
EFICIENCIAS		3,41	42%	22,30	42%	
Eficiencia en costos		$\frac{CAV}{(CAV + CNAV)} = \frac{1,4220124}{3,40977}$		$= 0,417040359$		
Eficiencia en tiempos		$\frac{TAV}{(TAV + TNAV)} = \frac{9,30}{22,30}$		$= 0,417040359$		

Hoja ISO - Proceso Mejorado No. 3

		<h1>HOJA ISO</h1>		Fecha: 02/01/2010 Código GM001			
ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS MÉDICOS							
<ul style="list-style-type: none"> Objetivo: Autorización de servicios médicos. Alcance: Comprende desde la recepción del requerimiento y/o solicitud del servicio hasta su autorización. 							
No.		RESPONSABLE		ACTIVIDADES			
1		Personal del SAC		Personal capacitado para atender todo tipo de requerimiento, quienes reciben la solicitud de servicios.			
2		Personal del SAC		Se verifica los datos.			
3		Personal del SAC		Se verifica que se cumpla con los requisitos.			
4		Personal del SAC		Se autoriza el servicio si corresponde.			
5		Personal del SAC		Se ingresa en el sistema los datos del usuario y emite la orden de servicio y recauda el valor correspondiente.			
6		Personal del SAC		Se orienta al cliente, sobre el proceso a seguir para la realización del servicio autorizado, así como su preparación.			
7		Personal del SAC		Se archiva los respaldos del servicio otorgado.			
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS: Afiliación clientes, prestadores médicos							
FORMULARIO: Orden de servicio médico (ODA), Programa de atención médica (PAM), Autorizaciones							
TERMINOLOGÍA: SAC: Personal de Servicio al Cliente Requerimiento: Requisito para obtener el servicio Servicio: Asistencia o prestación.							
CAMBIOS		ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR	
Mejoras		María Barberán		Ing. Víctor Pachacama		Ing. Jorge Rodríguez	
Fusión							
Eliminación							
Creación		Ene-10		Ene-10		Ene-10	
Total							

Hoja de Mejoramiento - Proceso Mejorado No. 3

ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS MÉDICOS										Fecha: 02/01/2010	
										Código GM001	
<ul style="list-style-type: none"> Objetivo: Autorización de servicios médicos. Alcance: Comprende desde la recepción del requerimiento y/o solicitud del servicio hasta su autorización. 											
A. PROBLEMAS DETECTADOS											
<ul style="list-style-type: none"> Recepción de requerimientos sin el debido cuidado ocasiona inconvenientes en la atención, incluso mala percepción al cliente Demoras o interpretaciones incorrectas al verificar los datos en el sistema sobre el tipo de contrato, condiciones, carencias, coberturas. El cliente debe esperar el turno para pagar los servicios al acudir a las cajas La plataforma tecnológica no permite que este proceso se agilite, el personal debe emitir muchos documentos para obtener un solo producto final Las actividades no siempre se realizan de manera normal y ágil, por desconocimiento del personal en el desarrollo del proceso de prestación médica 											
B. SOLUCIONES PROPUESTAS											
<ul style="list-style-type: none"> Mantener personal altamente capacitado para evitar inconvenientes en la atención y la percepción al cliente Incluir códigos de los servicios a la plataforma tecnológica El cliente ya no acudirá a la caja y esperar su turno para pagar los servicios ya que existirá el personal capacitado para iniciar y concluir con el requerimiento del cliente. 											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA		COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA		COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA	
		COSTO	TIEMPO			COSTO	TIEMPO			COSTO	TIEMPO
9,19	46,00	22%	28%	3,409771775	22,3	42%	42%	5,776785734	23,70	19%	13%

BENEFICIOS ANUALES ESPERADOS

	AHORRO	FRECUENCIA ANUAL	TOTAL
COSTO	5,777	11.880	68.628,2145 dólares
TIEMPO	23,700	11.880	281.556,0000 minutos

Caracterización - Proceso Mejorado No. 3



	CARACTERIZACIÓN						Código	GM001
							Fecha de Revisión	02/01/2010
	Elaborado por	M.Barberán						
	Revisado por	Ing. Pachacama						
	Aprobado por	Ing. Rodríguez						
1. Nombre del proceso		ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS MÉDICOS						
3. Responsable		Jefe de Servicios Médicos						
4. Objetivo		Autorización de servicios médicos.						
5. Procedimientos								
Procedimiento de administración de servicios médicos								
Instructivo para servicios negados								
Instructivo para autorización de servicios								
Instructivos de productos								
6. Entrada		7. Actividades				8. Salidas		
Proceso Anterior	Entrada					Salidas	Proceso Posterior	
Afiliación clientes	Solicitud de cliente	Manejo y trámite de solicitud de servicio				Autorización o negación de servicio	Prestador médico	
		Elaboración de ODAS, PAMS						
		Manejo de reclamos						
9. Recursos								
Recursos Humanos		Materiales e Insumos		Medios de Comunicación		Equipos - Software		
Personal de servicios médicos		Cuadro médico, claveros, tarifarios, recetarios, papelería		e-mail, teléfono, fax, diademas manos libres		Computadora, impresora		
10. Indicadores								
Indicador	Plazo	Responsable	Frecuencia Control	Fórmula	Valor Actual	Meta		
Atención del requerimiento o servicio	Anual	Jefe de Servicios Médicos	Mensual	# reclamos despachados en 72 horas/ #	85%	100%		

Diagrama de Procesos Mejorados No. 4

PROCESO No. 4 MANEJO Y TRÁMITE DE REEMBOLSOS		Lugar y Fecha Quito, enero 2010				
Responsable: Personal de Servicios Médicos y Reembolsos. Inicio: Recepción de requerimientos y/o documentos de cliente Final: Cobro de valores Frecuencia: 60/día		Costo: 15,41 US\$ Tiempo: 86,00 Min.	Eficiencia en costo: 9% Eficiencia en tiempo: 13%			
ORDEN	ACTIVIDADES	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES
		AV	NAV	AV	NAV	
1	Se destina un personal de SAC capacitado para atender todo tipo de requerimiento, quienes reciben y verifican los documentos de reembolsos.		0,76		5	Paso esencial en el proceso de reembolsos, pues evitará devoluciones y malestar en el cliente. Es necesaria la revisión exhaustiva
2	Cumple con los requisitos					En el caso de no estar autorizado el reembolso se devuelve la documentación al afiliado, con las respectivas indicaciones.
3	Si la documentación está completa y correcta, incluyendo exámenes complementarios, el personal del SAC autoriza el reembolso.		0,76		5	
4	Es reembolso inmediato?					
5	El personal de SAC ingresa en el sistema los datos del usuario y emite la liquidación correspondiente y paga el reembolso inmediato en efectivo		0,69		6	Toda la información será ingresada en el sistema, el cual emitirá automáticamente el monto bonificado, el personal del SAC manejará un fondo rotativo para el pago de reembolsos inmediatos.
6	El personal del SAC envía documentos para ser archivados en contabilidad		1,17		5	Envío de respaldos a Contabilidad.
7	En el caso de ser diferido, se envía la documentación al Dpto. de Reembolsos, para el cálculo y emisión de la liquidación.		3,82		25	Envío de documentos completos al Dpto. de Reembolsos Diferidos.
8	Se ingresa la información al sistema y se imprime la liquidación.		1,07		7	Toda la información será ingresada en el sistema, el cual emitirá automáticamente el monto bonificado.
9	Si el cálculo está correcto, el Supervisor de Reembolsos autoriza el registro en el sistema y el visto bueno en la planilla y liquidación y contabiliza el reembolso.		1,07		7	Verificado el valor, se realiza la contabilización del reembolso del cliente.
10	Envío del reembolso contabilizado a Tesorería.		1,40		6	
11	El Dpto. de Tesorería realiza la transferencia en las cuentas bancarias de cada usuario.		2,33		10	En casos eventuales se realizarían cheques bancarios.
12	Archivo general de contabilidad.		2,33		10	
TOTALES						
EFICIENCIAS						
		AV	NAV	AV	NAV	
		1,46	13,95	11,00	75,00	
		15,41		86,00		
		9%		13%		
Eficiencia en costos	$\frac{CAV}{(CAV + CNAV)}$	$\frac{1.458166869}{15,41} =$		$0,09462014$		
Eficiencia en tiempos	$\frac{TAV}{(TAV + TNAV)}$	$\frac{11}{86,00} =$		$0,127906977$		

Hoja ISO - Proceso Mejorado No. 4

	<h1 style="margin: 0;">HOJA ISO</h1>	Fecha: 02/01/2010 Código GM002	
MANEJO Y TRÁMITE DE REEMBOLSOS			
<ul style="list-style-type: none"> ● Objetivo: Liquidar gastos médicos a clientes. ● Alcance: Comprende desde la recepción de los documentos hasta su reembolso o liquidación. 			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Personal del SAC	Personal capacitado atiende todo tipo de requerimiento, quienes receptan y verifican los documentos de reembolsos.	
2	Personal del SAC	Verifica si se cumplen los requisitos	
3	Personal del SAC	Si la documentación está completa y correcta, incluyendo exámenes complementarios, se autoriza el reembolso.	
4	Personal del SAC	Es reembolso inmediato?	
5	Personal del SAC	Se ingresa en el sistema los datos del usuario y emite la liquidación correspondiente y paga el reembolso inmediato en efectivo.	
6	Personal del SAC	Envío de documentos para ser archivados en contabilidad.	
7	Personal de reembolsos	En el caso de ser diferido, se envía la documentación al Dpto. de Reembolsos, para el cálculo y emisión de la liquidación.	
8	Personal de reembolsos	Se ingresa la información al sistema y se imprime la liquidación.	
9	Supervisor de reembolsos	Si el cálculo está correcto, se autoriza el reembolso, se registra en el sistema y el visto bueno en la planilla y liquidación y contabiliza el reembolso.	
10	Personal de Tesorería	Envío del reembolso contabilizado a Tesorería.	
11	Personal de Tesorería	Transferencia en las cuentas bancarias de cada usuario.	
12	Personal del SAC	Archivo general de contabilidad.	
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS: Ventas, Afiliación clientes			
FORMULARIO: De reclamación médica, Guía de devolución.			
TERMINOLOGÍA:			
SAC: Personal de Servicio al cliente			
Reembolso: Restitución de gastos médicos a usuarios			
Exámenes complementarios: Resultados de exámenes como radiografías, de laboratorio, etc.			
Liquidación: calculo del reembolso			
CAMBIOS	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Mejoras	6	Ing. Víctor Pachacama	Ing. Jorge Rodríguez
Fusión	2		
Eliminación	1		
Creación	1		
Total	10	Ene-10	Ene-10

Hoja de Mejoramiento - Proceso Mejorado No. 4




HOJA DE MEJORAMIENTO

MANEJO Y TRÁMITE DE REEMBOLSOS										Fecha: 02/01/2010 Código GM002	
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: Liquidar gastos médicos a clientes. • Alcance: Comprende desde la recepción de los documentos hasta su reembolso o liquidación. 											
A. PROBLEMAS DETECTADOS											
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El cliente debe acudir a tesorería para retirar el cheque de reembolso o a la caja y esperar su turno para recibir pago en efectivo ▪ La plataforma tecnológica no permite que este proceso se agilite, el personal debe emitir muchos documentos para obtener un solo producto final ▪ Falta de capacitación para atender de manera ágil y eficiente 											
B. SOLUCIONES PROPUESTAS											
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal capacitado para evitar inconvenientes en la atención y la percepción al cliente ▪ Incluir códigos, patologías y servicios negados y otorgados a la plataforma tecnológica ▪ Revisión cuidadosa de los documentos de reembolsos para evitar devoluciones y malestar en el cliente. ▪ El cliente ya no acudirá a la caja y esperar su turno para pagar los servicios con la existencia de personal capacitado para iniciar y concluir con el requerimiento del cliente y los reembolsos diferidos serán acreditados a las cuentas de los clientes. 											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
COSTO		TIEMPO		EFICIENCIA		COSTO		TIEMPO		EFICIENCIA	
COSTO		TIEMPO		COSTO		TIEMPO		COSTO		TIEMPO	
35,06	199,00	9%	9%	15,41074527	86	9%	13%	19,64784628	113,00	0%	4%

BENEFICIOS ANUALES ESPERADOS

	AHORRO	FRECUENCIA ANUAL	TOTAL
COSTO	19,648	15.840	311.221,88 dólares
TIEMPO	113,000	15.840	1.789.920,00 minutos

Caracterización - Proceso Mejorado No. 4

 <p>ECUASANTAS <i>Al cuidado de su Salud</i></p>	<p>CARACTERIZACIÓN</p>	Código	GM002
		Fecha de Revisión	02/01/2010
		Elaborado por	M.Barberán
		Revisado por	Ing. Pachacama
		Aprobado por	Ing. Rodríguez

1. Nombre del proceso	MANEJO Y TRÁMITE DE REEMBOLSOS
3. Responsable	Jefe de Reembolsos
4. Objetivo	Liquidar gastos médicos a clientes.
5. Procedimientos	
Procedimiento de reembolsos Instructivo para reembolsos Instructivo de Funciones	

6. Entrada		7. Actividades	8. Salidas	
Proceso Anterior	Entrada		Salidas	Proceso Posterior
Afiliación clientes	Solicitud de cliente	Manejo y trámite de reembolsos Revisión de datos en el sistema Auditoria médica en caso de ser necesaria Calculo de bonificación de acuerdo a las condiciones del contrato	Autorización o negación de servicio	Pagos, tesorería

9. Recursos			
Recursos Humanos	Materiales e Insumos	Medios de Comunicación	Equipos - Software
Gerente o Jefe Médico, Jefe de Reembolsos	Vademécum sistematizado	e-mail, teléfono, fax, diademas manos libres	Computadora, impresora

10. Indicadores						
Indicador	Plazo	Responsable	Frecuencia Control	Fórmula	Valor Actual	Meta
Reembolsos despachados	Anual	Jefe de Reembolsos	Mensual	# reembolsos despachados en	85%	100%

Diagrama de Procesos Mejorados No. 5

PROCESO No. 5 VENTAS		Lugar y Fecha																									
Responsable: Asesores comerciales, Supervisores de Ventas Inicio: Prospeccionar, planificar Final: Cierre de ventas Frecuencia: 1 venta diaria por asesor		Costo: 9,60 US\$ Tiempo: 53,75 Min.	Quito, enero 2010 Eficiencia en costo: 74% Eficiencia en tiempo: 74%																								
ORDEN	ACTIVIDADES		COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES																				
			AV	NAV	AV	NAV																					
		INICIO																									
1	El asesor comercial recibe base de datos previamente prospectada y acuerda la cita con el cliente			0,67		3,75	El Dpto. de Mercadeo deberá proporcionar a través de su Contac Center, referidos para cada asesor.																				
2	Se confirma la cita																										
3	El asesor comercial, debe indagar las necesidades del cliente.			1,79		10	En esta actividad se detectan las necesidades, presupuesto, y/o preferencias del cliente.																				
4	El asesor comercial presenta el producto que mejor se adecue a las necesidades del cliente		si		no		Una explicación amplia de las características del producto, así como los servicios que la empresa ofrece permitirá una adecuada utilización del plan de asistencia médica.																				
5	Está de acuerdo el posible cliente.																										
6	El asesor comercial procede a cerrar la venta y enviar la información completa mediante sistema electrónico.		si	1,75		10	Los asesores comerciales serán provistos de equipamiento tecnológico de punta como teléfonos celulares provistos de Internet.																				
		FIN																									
TOTALES EFICIENCIAS			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2">COSTO</th> <th colspan="2">TIEMPO</th> </tr> <tr> <th>AV</th> <th>NAV</th> <th>AV</th> <th>NAV</th> </tr> <tr> <td>7,13</td> <td>2,47</td> <td>40,00</td> <td>13,75</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">9,60</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">53,75</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">74%</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">74%</td> </tr> </table>		COSTO		TIEMPO		AV	NAV	AV	NAV	7,13	2,47	40,00	13,75	9,60		53,75		74%		74%				
COSTO		TIEMPO																									
AV	NAV	AV	NAV																								
7,13	2,47	40,00	13,75																								
9,60		53,75																									
74%		74%																									
Eficiencia en costos	$\frac{CAV}{(CAV + CNAV)}$	$\frac{7,1306201}{9,60} =$			0,742993781																						
Eficiencia en tiempos	$\frac{TAV}{(TAV + TNAV)}$	$\frac{40}{53,75} =$			0,744186047																						

Hoja ISO - Proceso Mejorado No. 5

 ECUASANTAS <i>Al cuidado de su Salud</i>	<h1 style="margin: 0;">HOJA ISO</h1>	Fecha: 02/01/2010 Código GC001	
VENTAS			
<ul style="list-style-type: none"> ● Objetivo: Incrementar ventas 			
<ul style="list-style-type: none"> ● Alcance: Comprende desde la prospectación hasta la afiliación de clientes 			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Asesor Comercial	Recibe base de datos previamente prospectada y acuerda la cita con el cliente	
2	Asesor Comercial	Se confirma la cita	
3	Asesor Comercial	Indagar las necesidades del cliente.	
4	Asesor Comercial	Presenta el producto que mejor se adecue a las necesidades del cliente.	
5	Asesor Comercial	Constata que está de acuerdo el posible cliente.	
6	Asesor Comercial	Procede a cerrar la venta y enviar la información completa mediante sistema electrónico.	
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS: Planificación Gerencial, Diseño e innovación de productos.			
FORMULARIO: Solicitud de afiliación, orden de revisión médica.			
TERMINOLOGÍA:			
ASESOR COMERCIAL: Personal de ventas que comercializa el producto			
Prospectar: Examinar o reconocer posibles clientes			
Afiliación: Clientes que aceptan contrato de servicios			
Producto: Contratos de medicina prepagada			
CAMBIOS	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Mejoras	2	Ing. Víctor Pachacama	Ing. Jorge Rodríguez
Fusión	María Barberán		
Eliminación		1	
Creación	1		
Total	4	Ene-10	Ene-10

Hoja de Mejoramiento - Proceso Mejorado No. 5



HOJA DE MEJORAMIENTO

VENTAS	Fecha: 02/01/2010 Código GC001																																																
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: Incrementar ventas • Alcance: Comprende desde la prospectación hasta la afiliación de clientes 																																																	
A. PROBLEMAS DETECTADOS <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo excesivo que destina el asesor comercial para concertar una cita. ▪ Movilización para visitar a los clientes es demorosa. ▪ Falta de un banco de datos para prospectación. ▪ Falta de capacitación para explicar claramente los servicios ofertados. 																																																	
B. SOLUCIONES PROPUESTAS <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proveer de un sistema de call center para planificar las citas de los asesores. ▪ Disponer de una base de datos ▪ Capacitación permanente 																																																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="4">SITUACIÓN ACTUAL</th> <th colspan="4">SITUACIÓN PROPUESTA</th> <th colspan="4">DIFERENCIAS</th> </tr> <tr> <th colspan="2">COSTO</th> <th colspan="2">TIEMPO</th> <th colspan="2">EFICIENCIA</th> <th colspan="2">COSTO</th> <th colspan="2">TIEMPO</th> <th colspan="2">EFICIENCIA</th> </tr> <tr> <th>COSTO</th> <th>TIEMPO</th> <th>COSTO</th> <th>TIEMPO</th> <th>COSTO</th> <th>TIEMPO</th> <th>COSTO</th> <th>TIEMPO</th> <th>COSTO</th> <th>TIEMPO</th> <th>COSTO</th> <th>TIEMPO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">16,14</td> <td style="text-align: center;">90,00</td> <td style="text-align: center;">61%</td> <td style="text-align: center;">61%</td> <td style="text-align: center;">9,597146351</td> <td style="text-align: center;">53,75</td> <td style="text-align: center;">74%</td> <td style="text-align: center;">74%</td> <td style="text-align: center;">6,547389399</td> <td style="text-align: center;">36,25</td> <td style="text-align: center;">13%</td> <td style="text-align: center;">13%</td> </tr> </tbody> </table>		SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS				COSTO		TIEMPO		EFICIENCIA		COSTO		TIEMPO		EFICIENCIA		COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	16,14	90,00	61%	61%	9,597146351	53,75	74%	74%	6,547389399	36,25	13%	13%
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS																																									
COSTO		TIEMPO		EFICIENCIA		COSTO		TIEMPO		EFICIENCIA																																							
COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO																																						
16,14	90,00	61%	61%	9,597146351	53,75	74%	74%	6,547389399	36,25	13%	13%																																						

BENEFICIOS ANUALES ESPERADOS

	AHORRO	FRECUENCIA ANUAL	TOTAL
COSTO	6,547	25.080	164.208,53 dólares
TIEMPO	36,250	25.080	909.150,00 minutos

Caracterización - Proceso Mejorado No. 5


 <p>ECUASANTAS <i>Al cuidado de su Salud</i></p>	CARACTERIZACIÓN						Código	GC001	
							Fecha de Revisión	02/01/2010	
							Elaborado por	M.Barberán	
							Revisado por	Ing. Pachacamac	
							Aprobado por	Ing. Rodríguez	
1. Nombre del proceso		VENTAS							
3. Responsable		Gerente Comercial							
4. Objetivo		Afiliar clientes para incrementar cartera							
		5. Procedimientos							
		Procedimiento de Ventas Instructivo de tarifas Instructivo de coberturas adicionales							
6. Entrada		7. Actividades				8. Salidas			
Proceso Anterior	Entrada							Salidas	Proceso Posterior
Planificación Gerencial	Presupuesto ventas	Prospectación, planificación, venta y supervisión de ventas						Afiliación clientes	Planificación
		9. Recursos							
		Recursos Humanos	Materiales e Insumos	Medios de Comunicación		Equipos - Software			
		Gerente Comercial, supervisores, asesores	Suministros de oficina, material publicitario, solicitudes, facturas	Teléfono, celular, fax, e-mail		computadora e impresora			
		10. Indicadores							
Indicador	Plazo	Responsable	Frecuencia Control	Fórmula	Valor Actual	Meta			
Cumplimiento de presupuesto	Anual	Gerente Comercial	mensual	Ventas efectuadas/pres	95%	100%			

Diagrama de Procesos Mejorados No. 6

Al servicio de un Banco		PROCESO No. 6 POSTVENTA CONTRATOS INDIVIDUALES									
Responsable: Personal de Gerencia Comercial. Inicio: Recepción de documentos y datos de afiliación Final: Entrega de tarjeta de afiliación. Frecuencia: 1 diaria por asesor		Costo: 10,03 US\$ Tiempo: 90,15 Min.				Lugar y Fecha: Quito, enero 2010 Eficiencia en costo: 56% Eficiencia en tiempo: 50%					
ORDEN	ACTIVIDADES	Inicio	Actividad	Fin	Condición	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES	
						AV	NAV	AV	NAV		
		INICIO									
1	El personal de Administración de Contratos supervisa la correcta elaboración de los documentos de afiliación				no			0,152904564	10		
	Los documentos se encuentran completos y correctos										
2	El servicio de mensajería recepta documentos para entregar al cliente				si		2,312147		20		
3	El cliente recibe documentos de afiliación contratado.					2,12		15			
4	El servicio de mensajería entrega respaldos de la documentación entregada.						2,12		15	Como registro de constancia de entrega del producto, el cliente firma guías de entrega.	
5	El asesor comercial realiza el seguimiento constatando que el cliente se encuentre satisfecho.					3,47		30			
		FIN									
						COSTO		TIEMPO			
						AV	NAV	AV	NAV		
TOTALES						5,59	4,44	45,15	45,00		
EFICIENCIAS						10,03		90,15			
						56%		50%			
Eficiencia en costos		CAV (CAV + CNAV)		5,5927158 10,03		=		0,557634467			
Eficiencia en tiempos		TAV (TAV + TNAV)		45,15 90,15		=		0,500848029			

Hoja ISO - Proceso Mejorado No. 6

		<h1>HOJA ISO</h1>		Fecha: 02/01/2010 Código GC002			
POSTVENTA CONTRATOS INDIVIDUALES							
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: Entregar documentos de afiliación a clientes y afianzar los conocimientos de los servicios para fidelizar al cliente. • Alcance: Comprende desde la entrega al asesor de los documentos elaborados, la entrega al cliente y descargo. 							
No.		RESPONSABLE		ACTIVIDADES			
1		Personal de Emisión de Contratos		Supervisa la correcta elaboración de los documentos de afiliación.			
2		Mensajería		Recepta los documentos completos y correctos.			
3		Mensajería		Entregar al cliente.			
4		Mensajería		El cliente recibe documentos y firma su recepción.			
5		Mensajería		Entrega respaldos de la documentación entregada.			
6		Asesor Comercial		El asesor comercial realiza el seguimiento verificando que el cliente se encuentre satisfecho.			
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS: Emisión de contratos, facturación, servicios médicos.							
FORMULARIO: Listado de usuarios, guía de seguimiento.							
TERMINOLOGÍA:							
Emisión de Contratos: Departamento encargado de la elaboración de documentos Documentos de Afiliación: Comprende contrato de afiliación, carné, guía médica							
CAMBIOS		ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR	
Mejoras	3	María Barberán		Ing. Víctor Pachacama		Ing. Jorge Rodríguez	
Fusión							
Eliminación	2						
Creación	1						
Total	6	Ene-10		Ene-10		Ene-10	

Hoja de Mejoramiento - Proceso Mejorado No. 6

POSTVENTA CONTRATOS INDIVIDUALES

 Fecha:
 02/01/2010
 Código
 GC002

- Objetivo: Entregar documentos de afiliación a clientes
- Alcance: Comprende desde la entrega al asesor de los documentos elaborados, la entrega al cliente y descargo

A. PROBLEMAS DETECTADOS

- Tiempo excesivo que destina el asesor comercial para la verificación y entrega de documentos, disminuyendo su productividad.
- Lograr obtener la firma del cliente en los contratos determina pérdida de tiempo de los asesores que utilizarían en incrementar las ventas

B. SOLUCIONES PROPUESTAS


- Proveer de un sistema de mensajería para la entrega de los documentos
- Seguimiento para medir la satisfacción de sus clientes por parte de los asesores, obteniendo de esta forma referidos para su gestión de ventas.

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA		COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA		COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA	
		COSTO	TIEMPO			COSTO	TIEMPO			COSTO	TIEMPO
22,04	142,15	49%	44%	10,02935817	90,15290456	56%	50%	12,01499903	52,00	7%	6%

BENEFICIOS ANUALES ESPERADOS


	AHORRO	FRECUENCIA ANUAL	TOTAL
COSTO	12,015	25.080	301.336,18 dólares
TIEMPO	51,999	25.080	1.304.128,70 minutos

Caracterización - Proceso Mejorado No. 6

	CARACTERIZACIÓN		Código	GC002
			Fecha de Revisión	02/01/2010
	Elaborado por	M.Barberán	Revisado por	Ing. Pachacama
	Aprobado por	Ing. Rodríguez		

		POSTVENTA CONTRATOS INDIVIDUALES					
1. Nombre del proceso							
3. Responsable		Gerente Comercial					
4. Objetivo		Entregar documentos de afiliación a clientes y afianzar los conocimientos de los servicios para fidelizar al cliente.					
		5. Procedimientos					
		Procedimiento de post venta Instructivo de post venta Instructivo de mantenimiento y renovación de contratos					
6. Entrada		7. Actividades				8. Salidas	
Proceso Anterior	Entrada					Salidas	Proceso Posterior
Emisión de documentos	Cartera de clientes	Recibir y verificar documentación previa entrega al cliente				Documentación, cartas de renovación	Cliente
		Mantener y renovar contratos corporativos					
		Mantener y renovar cuentas individuales					
		Comunicar al cliente sobre los productos					
		9. Recursos					
Recursos Humanos		Materiales e Insumos		Medios de Comunicación		Equipos - Software	
Gerente Comercial, supervisores, asesores, coordinadores		Suministros de oficina, material publicitario		Teléfono, celular, fax, e-mail		Computador, Data Show, impresora	
		10. Indicadores					
Indicador		Plazo	Responsable	Frecuencia Control	Fórmula	Valor Actual	Meta
Renovaciones		Anual	Gerente Comercial	mensual	#contratos renovados/contr	65%	100%

Diagrama de Procesos Mejorados No. 7

		 PROCESO No. 7 POSTVENTA CONTRATOS CORPORATIVOS									
Responsable: Personal de Gerencia Comercial. Inicio: Recepción de documentos y datos de afiliación Final: Entrega de tarjeta de afiliación. Frecuencia: 38/mes		Costo: 116,99 US\$ Tiempo: 535,00 Min.				Lugar y Fecha: Quito, enero 2010 Eficiencia en costo: 77% Eficiencia en tiempo: 79%					
ORDEN	ACTIVIDADES	INICIO	FIN	CONDICIONES	CONDICIONES	CONDICIONES	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Coordinador de Contratos Corporativos recibe y verifica documentos de afiliación.							6,45497		30	Se recibe los documentos de afiliación y se revisa que estos se encuentren completos y correctos
2	Los documentos se encuentran completos y correctos										
3	El coordinador de contratos corporativos contacta con el cliente para planificar la entrega de documentos.			si			19,364911		90		Paso importante para realimentar sobre el uso del servicio
4	Cliente firma y receipta documentos.							3,23		15	El cliente confirma tarjetas de identificación de cada usuario
5	El coordinador de contratos corporativos descarga los documentos al archivo general de la empresa.							2,15		10	Como registro de constancia de entrega del producto, el cliente firma guías de entrega.
6	El Jefe de contratos corporativos planifica y elabora cronograma de visitas a los contratos.							8,33		30	Proceso necesario para mantener contacto con cliente.
7	El coordinador visita los contratos corporativos de acuerdo al lo planificado y registra los inconvenientes o inquietudes que se presenten.						51,639762		240		Limitar plazos para resolver los inconvenientes que presenta el cliente.
8	El coordinado de contratos corporativos comunica la renovación de contrato			si			19,364911		90		
9	El cliente está de acuerdo con las nuevas condiciones de renovación										
10	El coordinador de contratos corporativos solicita la emisión de los documentos de renovación			no				6,45		30	
							TOTALES EFICIENCIAS		COSTO AV NAV 90,37 26,62 116,99 77%	TIEMPO AV NAV 420,00 115,00 535,00 79%	
Eficiencia en costos		$\frac{CAV}{(CAV + CNAV)}$		$\frac{90,369584}{116,99} =$		0,77244097					
Eficiencia en tiempos		$\frac{TAV}{(TAV + TNAV)}$		$\frac{420,00}{535,00} =$		0,785046729					

Hoja ISO - Proceso Mejorado No. 7



HOJA ISO

Fecha:
02/01/2010
Código
GC003

POSTVENTA CONTRATOS CORPORATIVOS

- **Objetivo:** Entregar documentos de afiliación a clientes
- **Alcance:** Comprende desde la entrega al asesor de los documentos elaborados, la entrega al cliente, descargo, seguimiento y renovación.

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Coordinador de Contratos Corporativos	Recibe y verifica documentos de afiliación.
2	Coordinador de Contratos Corporativos	Acepta los documentos completos y correctos
3	Coordinador de Contratos Corporativos	Contacta con el cliente para planificar la entrega de documentos.
4	Coordinador de Contratos Corporativos	Entrega documentos y el cliente firma y receipta documentos.
5	Coordinador de Contratos Corporativos	Descarga los documentos al archivo general de la empresa.
6	Jefe de Contratos Corporativos	Planifica y elabora cronograma de visitas a los contratos.
7	Coordinador de Contratos Corporativos	De acuerdo al lo planificado visita y registra los inconvenientes o inquietudes que se presenten.
8	Coordinador de Contratos Corporativos	Comunica la renovación de contrato.
9	Coordinador de Contratos Corporativos	Receipta si el cliente está de acuerdo con las nuevas condiciones de renovación
10	Coordinador de Contratos Corporativos	Solicita la emisión de los documentos de renovación.

RELACION CON OTROS PROCESOS: Ventas, afiliación clientes, emisión contratos

FORMULARIO: Guía de seguimiento contratos corporativos, guía de supervisión de seguimiento

TERMINOLOGÍA

Coordinador de Contratos Corporativos: Funcionario encargado del manejo de cuentas corporativas.

Renovación: Negociación de los servicios de medicina prepagada por un nuevo período.

Documentos: Comprende contrato de asistencia, cuadro médico y carné de identificación

CAMBIOS		ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Mejoras	5	María Barberán	Ing. Víctor Pachacama	Ing. Jorge Rodríguez
Fusión	1			
Eliminación				
Creación				
Total	6	Ene-10	Ene-10	Ene-10

Hoja de Mejoramiento - Proceso Mejorado No. 7


HOJA DE MEJORAMIENTO

POSTVENTA CONTRATOS CORPORATIVOS										Fecha: 02/01/2010 Código GC003	
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: Entregar documentos de afiliación a clientes • Alcance: Comprende desde la entrega al asesor de los documentos elaborados, la entrega al cliente y descargo 											
A. PROBLEMAS DETECTADOS											
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo que destina para la recepción y revisión de documentos es bastante considerable <p>Tiempo utilizado para solucionar los requerimientos de los clientes no siempre es oportuno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentos receptados no siempre se encuentran completos y correctos 											
B. SOLUCIONES PROPUESTAS											
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la correcta y completa entrega de los documentos • Disminuir y medir los tiempos para la entrega de documentos y negociación de las renovaciones. 											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA		COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA		COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA	
		COSTO	TIEMPO			COSTO	TIEMPO			COSTO	TIEMPO
171,59	780,00	68%	69%	116,9922195	535	77%	79%	54,59417371	245,00	10%	9%

BENEFICIOS ANUALES ESPERADOS

	AHORRO	FRECUENCIA ANUAL	TOTAL
COSTO	54,594	456	24.894,94 dólares
TIEMPO	245,000	456	111.720,00 minutos

Caracterización - Proceso Mejorado No. 7


 ECUASANTAS <i>Al cuidado de su Salud</i>	CARACTERIZACIÓN	Código	GC002
		Fecha de Revisión	02/01/2010
		Elaborado por	M.Barberán
		Revisado por	Ing. Pachacama
		Aprobado por	Ing. Rodríguez

		POSTVENTA CONTRATOS CORPORATIVOS				
1. Nombre del proceso						
3. Responsable		Gerente Comercial				
4. Objetivo		Entregar documentos de afiliación a clientes y afianzar los conocimientos de los servicios para fidelizar al cliente.				
5. Procedimientos						
Procedimiento de post venta Instructivo de post venta Instructivo de mantenimiento y renovación de contratos						
6. Entrada		7. Actividades		8. Salidas		
Proceso Anterior	Entrada			Salidas	Proceso Posterior	
Emisión de documentos	Cartera de clientes	Recibir y verificar documentación previa entrega al cliente				Documentación, cartas de renovación Cliente
		Mantener y renovar contratos corporativos				
		Mantener y renovar cuentas individuales				
		Comunicar al cliente sobre los productos				
9. Recursos						
Recursos Humanos		Materiales e Insumos	Medios de Comunicación		Equipos - Software	
Gerente Comercial, supervisores, asesores, coordinadores		Suministros de oficina, material publicitario	Teléfono, celular, fax, e-mail		Computador, Data Show, impresora	
10. Indicadores						
Indicador	Plazo	Responsable	Frecuencia Control	Fórmula	Valor Actual	Meta
Renovaciones	Anual	Gerente Comercial	mensual	#contratos renovados/contr	65%	100%

Diagrama de Procesos Mejorados No. 8

ORDEN		ACTIVIDADES	COSTO							TIEMPO		OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV		
		INICIO										
1		El personal del SAC o Call Center, recibe el requerimiento del cliente.		0,86						6		Tiempo estimado para la lectura y revisión de cada requerimiento, y su análisis respectivo en el sistema.
2		Puede resolver el problema o satisfacer la necesidad del cliente?										
3		El personal de SAC o Call Center debe estar en la total capacidad de resolver la mayor cantidad de inquietudes o problemas.	1,44						10			El apoyo tecnológico cumple un papel fundamenta en el desempeño de esta actividad.
4		Únicamente en casos extremos se solicitará apoyo a otras áreas.		2,15						15		El requerimiento será enviado vía correo electrónico con el fin de evitar demoras en la entrega de información.
5		El personal de otras áreas recibe y revisa el requerimiento del cliente y remite solución.		4,31						30		No debe existir un tiempo mayor a 60 minutos por requerimiento.
6		El personal de SAC o Call Center comunica al cliente, a través de un documento escrito o vía telefónica.	4,31						30			El envío de la información, puede ser a través de correo electrónico, courier, mensajero de la empresa. No existen los debidos registros de entrega de la solución.
7		El personal de SAC envía la constancia o guía de entrega de contestación y resolución de problemas.		1,44						10		Archivo magnético de la constancia de comunicación.
8		El personal de SAC o Call Center hace el seguimiento del caso, y reafirma la disposición del servicio.	1,44						10			
		FIN										
TOTALES			COSTO		TIEMPO							
			AV	NAV	AV	NAV						
EFICIENCIAS			5,75	7,33	40,00	51,00						
			13,07		91,00							
			44%		44%							
Eficiencia en costos	$\frac{CAV}{(CAV + CNAV)}$		$\frac{5,7465159}{13,07}$		=	0,43956044						
Eficiencia en tiempos	$\frac{TAV}{(TAV + TNAV)}$		$\frac{40,00}{91,00}$		=	0,43956044						

Hoja ISO - Proceso Mejorado No. 8

		<h1>HOJA ISO</h1>		Fecha: 02/01/2010 Código GC003			
COMUNICACIÓN AL USUARIO							
<ul style="list-style-type: none"> Objetivo: Requerimiento y comunicación al cliente Alcance: Comprende desde el requerimiento del cliente hasta la oportuna comunicación. 							
No.		RESPONSABLE	ACTIVIDADES				
1		Personal SAC o Call Center	Recibe el requerimiento del cliente.				
2		Personal SAC o Call Center	Puede resolver el problema o satisfacer la necesidad del cliente?				
3		Personal SAC o Call Center	Debe estar en la total capacidad de resolver la mayor cantidad de inquietudes o problemas.				
4		Personal SAC o Call Center	Únicamente en casos extremos se solicitará apoyo a otras áreas.				
5		Personal otras áreas	Recibe y revisa el requerimiento del cliente y remite solución.				
6		Personal SAC o Call Center	Comunica al cliente, a través de un documento escrito o vía telefónica.				
7		Personal SAC o Call Center	Envía la constancia o guía de entrega de contestación y resolución de problemas.				
8		Personal SAC o Call Center	Realiza el seguimiento del caso, y reafirma la disposición del servicio.				
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS: Ventas, afiliación clientes, facturación y recaudación							
FORMULARIOS: de reclamación, reactivación, exclusión, de quejas.							
TERMINOLOGÍA Personal SAC: Servicio al cliente Requerimiento: Necesidades del cliente.. Seguimiento: Comprende la comprobación del requerimiento efectuado.							
CAMBIOS		ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR	
Mejoras	4	María Barberán				Ing. Jorge Rodríguez	
Fusión	1						
Eliminación							
Creación							
Total	5	Ene-10		Ene-10		Ene-10	

Hoja de Mejoramiento - Proceso Mejorado No. 8




HOJA DE MEJORAMIENTO

COMUNICACIÓN AL USUARIO										Fecha: 02/01/2010	
										Código GC004	
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: Requerimiento y comunicación al cliente • Alcance: Comprende desde el requerimiento del cliente hasta la oportuna comunicación. 											
A. PROBLEMAS DETECTADOS											
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo que se destina para la respuesta al cliente excesivo. Las áreas involucradas no responden oportunamente. ▪ Falta agilidad y conocimiento para resolver requerimientos del cliente.. 											
B. SOLUCIONES PROPUESTAS											
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación constante ▪ Disminuir los tiempos para la resolución de problemas o requerimientos y supervisión de contestación adecuada y oportuna. 											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA		COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA		COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA	
		COSTO	TIEMPO			COSTO	TIEMPO			COSTO	TIEMPO
46,69	325,00	35%	35%	13,07332365	91	44%	44%	33,61711795	234,00	9%	9%

BENEFICIOS ANUALES ESPERADOS

	AHORRO	FRECUENCIA ANUAL	TOTAL
COSTO	33,617	2.497	83.956,74 dólares
TIEMPO	234,000	2.497	584.400,96 minutos

Caracterización - Proceso Mejorado No. 8

	CARACTERIZACIÓN	Código	GC003
		Fecha de Revisión	02/01/2010
		Elaborado por	M.Barberán
		Revisado por	Ing. Pachacama
		Aprobado por	Ing. Rodríguez

1. Nombre del proceso	COMUNICACIÓN AL USUARIO
3. Responsable	JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE
4. Objetivo	Requerimiento y comunicación al cliente, propiciando una solución
5. Procedimientos	
Procedimiento de servicio al cliente Instructivo de anulaciones, exclusiones, reactivaciones, devoluciones Instructivo de seguimiento de usuarios y quejas	


6. Entrada		7. Actividades		8. Salidas	
Proceso Anterior	Entrada			Salidas	Proceso Posterior
Cliente	Requerimiento	Asesoramiento al cliente Inicio trámites de reactivaciones, devoluciones, anulaciones. Contestación escrita sobre quejas presentadas.		Comunicación cliente	Cliente

9. Recursos						
Recursos Humanos	Materiales e Insumos	Medios de Comunicación		Equipos - Software		
Jefes Departamentales	Suministros de oficina, formularios varios	Teléfono, celular, fax, e-mail		Computador, impresora		
10. Indicadores						
Indicador	Plazo	Responsable	Frecuencia Control	Fórmula	Valor Actual	Meta
Quejas cliente	Anual	Jefe de Servicio al	Mensual	# quejas recibidas/quejas	85%	100%

Diagrama de Procesos Mejorados No. 9

ECUASANTAS		PROCESO No. 9 SELECCIÓN DE PERSONAL											
Responsable:	Recursos Humanos	Costo:	73,75 US\$	Lugar y Fecha	Quito, enero 2010								
Inicio:	Requerimiento de personal.	Tiempo:	440,00 Min.	Eficiencia en costo	22%								
Final:	Contratación de personal												
Frecuencia:	3 mensual												
ORDEN	ACTIVIDADES	Inicio	Fin	Inicio	Fin	Inicio	Fin	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES	
								AV	NAV	AV	NAV		
1	El personal de Recursos Humanos recibe el requerimiento de contratación del personal, y analiza el perfil del cargo.										2,29	15	Revisión de las competencias necesarias para el desempeño del cargo requerido en el sistema Compers.
2	El personal de Recursos Humanos realiza el reclutamiento del personal, a través de base de datos, anuncios de prensa, y anuncios electrónicos.										36,70	240	El tiempo requerido para el reclutamiento dependerá del cargo requerido.
3	El personal de Recursos Humanos realiza pruebas de selección, ya sean psicológicas o de competencias a través de herramientas informáticas, o simulaciones (Assesment Center)										9,17	60	El tiempo aproximado está establecido para la toma de pruebas, en un solo cargo.
4	El Jefe de Recursos Humanos, realiza una entrevista a las personas que mejores calificaciones obtuvieron en las pruebas, y realiza su respectivo informe.										6,99	30	El tiempo establecido es por candidato.
5	El Gerente del área que requiere la contratación, realiza una entrevista a varios candidatos, para determinar el perfil personal.										5,92	20	Las pruebas de selección otorgan resultados más precisos por lo que la entrevista resulta más sencilla.
6	El Jefe de Recursos Humanos, recomienda técnicamente de acuerdo al perfil psicológico y de competencias del candidato. El Gerente de Área, decide la contratación.										3,50	15	Reunión por cada cargo requerido.
7	Proceso de Contratación.										9,17	60	Reunión de documentos obligatorios para la contratación, aviso de entrada al IESS, afiliación, entrega de uniformes, inducción.
FIN								COSTO		TIEMPO			
								AV	NAV	AV	NAV		
								16,41	57,34	65,00	375,00		
								73,75		440,00			
								22%		15%			
TOTALES EFICIENCIAS													
Eficiencia en costos	CAV		16,410838		=		0,22252						
	(CAV + CNAV)		73,75										
Eficiencia en tiempos	TAV		65		=		0,14772723						
	(TAV + TNAV)		440,00										

Hoja ISO - Proceso Mejorado No. 9

		<h1>HOJA ISO</h1>		Fecha: 02/01/2010 Código GA001			
SELECCION DE PERSONAL							
<ul style="list-style-type: none"> Objetivo: Requerimiento de personal Alcance: Comprende desde el requerimiento de personal hasta su contratación. 							
No.	RESPONSABLE		ACTIVIDADES				
1	Personal de Recursos Humanos		Recibe el requerimiento de contratación del personal, y analiza el perfil del cargo.				
2	Personal de Recursos Humanos		Realiza el reclutamiento del personal, a través de base de datos, anuncios de prensa, y anuncios electrónicos.				
3	Personal de Recursos Humanos		Realiza pruebas de selección, ya sean psicológicas o de competencias a través de herramientas informáticas, o simulaciones (Assesment Center).				
4	Jefe de Recursos Humanos		Realiza una entrevista a las personas que mejores calificaciones obtuvieron en las pruebas, y realiza su respectivo informe.				
5	Gerente de Área		Realiza una entrevista a varios candidatos, para determinar el perfil personal.				
6	Jefe de Recursos Humanos		Recomienda técnicamente de acuerdo al perfil psicológico y de competencias del candidato. El Gerente de Área, decide la contratación.				
7	Personal de Recursos Humanos		Proceso de Contratación.				
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS: Todas las áreas							
FORMULARIO: Solicitud de empleo, informe de selección, aviso de entrada, hoja de compromiso, contrato de trabajo							
TERMINOLOGÍA Contratación: Compromiso de servicios de personal Reclutamiento: Reunir o buscar personas idóneas para trabajar Entrevistas: Diálogos con los interesados para trabajar							
CAMBIOS		ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR	
Mejoras	5	María Barberán		Ing. Víctor Pachacama		Ing. Jorge Rodríguez	
Fusión							
Eliminación							
Creación	1	Ene-10		Ene-10		Ene-10	
Total	6						


Hoja de Mejoramiento - Proceso Mejorado No. 9

SELECCIÓN DE PERSONAL										Fecha: 02/01/2010	
										Código GA001	
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: Requerimiento de personal • Alcance: Comprende desde el requerimiento de personal hasta su contratación. 											
A. PROBLEMAS DETECTADOS											
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo que destina para el requerimiento y selección del personal regularmente no es oportuno ▪ Inadecuado perfil de competencias. ▪ Falta de un banco de datos adecuado. 											
B. SOLUCIONES PROPUESTAS											
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modificar el perfil de competencias. ▪ Disminuir los tiempos para la contratación de personal. ▪ Disponer de una base de datos efectiva. 											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA		COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA		COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA	
		COSTO	TIEMPO			COSTO	TIEMPO			COSTO	TIEMPO
309,09	1925,00	12%	8%	73,75004978	440	22%	15%	235,3407635	1485,00	10%	7%

BENEFICIOS ANUALES ESPERADOS


	AHORRO	FRECUENCIA ANUAL	TOTAL
COSTO	235,341	60	14.120,45 dólares
TIEMPO	1485,000	60	89.100,00 minutos

Caracterización - Proceso Mejorado No. 9


	CARACTERIZACIÓN	Código	GA01
		Fecha de Revisión	02/01/2010
		Elaborado por	M.Barberán
		Revisado por	Ing. Pachacama
		Aprobado por	Ing. Rodríguez

1. Nombre del proceso		SELECCIÓN DE PERSONAL					
3. Responsable		Gerente Administrativo					
4. Objetivo		Otorgar los requerimientos de personal a las diferentes áreas					
5. Procedimientos							
Procedimiento para selección de personal							
Instructivo de manejo de control de registros							
6. Entrada		7. Actividades				8. Salidas	
Proceso Anterior	Entrada					Salidas	Proceso Posterior
Todos los procesos	Necesidad de personal	Realiza el reclutamiento del personal, a través de base de datos, anuncios de prensa, y anuncios				Recurso Humano contratado	Todos los procesos
		Realiza pruebas de selección, ya sean psicológicas o de competencias a través de herramientas					
		Realiza una entrevista a las personas que mejores calificaciones obtuvieron en las					
		Realiza una entrevista a varios candidatos, para determinar el perfil personal.					
		Recomienda técnicamente de acuerdo al perfil psicológico y de competencias del candidato. El Proceso de Contratación.					
9. Recursos							
Recursos Humanos		Materiales e Insumos		Medios de Comunicación		Equipos - Software	
Equipo Planificador (Gerentes)		Suministros de oficina, formularios varios		Teléfono, celular, fax, e-mail		Computador, impresora	
10. Indicadores							
Indicador		Plazo	Responsable	Frecuencia Control	Fórmula	Valor Actual	Meta
Mantenimiento en el cargo		Anual	Jefe de R. Humanos	trimestral	Reclutamiento/E estabilidad	90%	100%

Diagrama de Procesos Mejorados No. 10

 PROCESO No. 10 INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL																															
Responsable: Recursos Humanos Inicio: Personal nuevo Final: Personal con conocimiento general de la empresa. Frecuencia: 3 mensual						Costo: 323,24 US\$ Tiempo: 1.710,00 Min.		Lugar y Fecha: Quito, enero 2010 Eficiencia en costo: 31% Eficiencia en tiempo: 26%																							
ORDEN	ACTIVIDADES	[Icono]	[Icono]	[Icono]	[Icono]	[Icono]	[Icono]	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES																			
								AV	NAV	AV	NAV																				
1	Una vez que el personal nuevo ha sido contratado, el Jefe de Recursos Humanos dará una presentación general de la institución, con sus políticas y normativas generales, así como la descripción de horario de trabajo.										30	Reunión con el personal nuevo, tiempo estimado con cada empleado.																			
2	El Jefe Departamental, dará una inducción del área de trabajo, sus objetivos, y cumplimiento de normatividad interna.										30	Reunión con el personal nuevo, tiempo estimado con cada empleado.																			
3	El Jefe Departamental, dará una explicación amplia del trabajo a ejecutar.										240	Revisión de procesos, instructivos, indicadores, sistema operativo.																			
4	El Jefe Departamental o quien entregue el puesto de trabajo realizará una inducción profunda y detallada, de cada proceso, sus entradas, salidas.										360	Revisión de procesos, instructivos, indicadores, manual de funciones, sistema operativo, documentación y departamentos involucrados en los procesos a ejecutarse.																			
5	El Dpto. de Personal prepara semestralmente un programa de motivación para personal nuevo.										60	Para afianzar el compromiso con la empresa, se invierte en cursos de motivación dirigida a pensar "esta empresa también es mía".																			
6	El Jefe Departamental evalúa periódicamente el conocimiento adquirido. Detección de necesidades de capacitación y motivación.										60	Evaluación inicial del conocimiento de los 3 meses posteriores a la contratación a través del sistema Compers, la siguiente evaluación será 6 meses después.																			
7	El Dpto. de Personal detecta necesidades de capacitación.										30	Evaluación de resultados en sistema Compers, detección de necesidades a través de formularios individuales y solicitud del Jefe Departamental.																			
8	El Dpto. de Personal realiza un programa de capacitación para un grupo de personas de similares necesidades de capacitación.										480																				
9	Capacitadores internos?																														
10	El Dpto. de Personal programa los horarios con los capacitadores y capacitados, así como se determinan los requerimientos del curso.										180	Elaboración del programa de capacitación.																			
11	El Dpto. de Personal realiza la selección y contratación de la empresa de capacitación o capacitador.										120	Elaboración del programa de capacitación por parte de un servicio tercerizado.																			
12	El Dpto. de Personal comunica al personal el programa o curso de capacitación.										20																				
13	Durante la capacitación el personal y capacitador evalúan resultados.										20	Evaluación íntegra.																			
14	Retroalimentación por parte del Jefe Departamental y Dpto. de Personal.										60	Inicio del nuevo proceso de capacitación.																			
15	El Dpto. de Personal archiva las evaluaciones del curso y personal.										20	Referencias escritas de los resultados obtenidos.																			
								TOTALES EFICIENCIAS		<table border="1"> <tr> <th colspan="2">COSTO</th> <th colspan="2">TIEMPO</th> </tr> <tr> <td>AV</td> <td>NAV</td> <td>AV</td> <td>NAV</td> </tr> <tr> <td>100,20</td> <td>223,04</td> <td>440,00</td> <td>1.270,00</td> </tr> <tr> <td>323,24</td> <td></td> <td>1.710,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>31%</td> <td></td> <td>26%</td> <td></td> </tr> </table>		COSTO		TIEMPO		AV	NAV	AV	NAV	100,20	223,04	440,00	1.270,00	323,24		1.710,00		31%		26%	
COSTO		TIEMPO																													
AV	NAV	AV	NAV																												
100,20	223,04	440,00	1.270,00																												
323,24		1.710,00																													
31%		26%																													
Eficiencia en costos		$\frac{CAV}{(CAV + CNAV)} = \frac{100,19623}{323,24} = 0,3099747$																													
Eficiencia en tiempos		$\frac{TAV}{(TAV + TNAV)} = \frac{440}{1.710,00} = 0,257309942$																													

Hoja ISO - Proceso Mejorado No. 10

	HOJA ISO	Fecha: 02/01/2010 Código GA002	
INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL			
<ul style="list-style-type: none"> ● Objetivo: Conocimiento y capacitación al personal ● Alcance: Comprende desde la presentación de la institución al personal nuevo hasta las evaluaciones y registros. 			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Jefe de Recursos Humanos	Realizará una presentación general de la institución, con sus políticas y normativas generales, así como la descripción de horario de trabajo.	
2	Jefes departamentales	Darán una inducción del área de trabajo, sus objetivos, y cumplimiento de normatividad interna.	
3	Jefes departamentales	Darán una explicación amplia del trabajo a ejecutar.	
4	Jefes departamentales o asignado	Realizará una inducción profunda y detallada, de cada proceso, sus entradas, salidas.	
5	Personal de Recursos Humanos	Prepara semestralmente un programa de motivación para personal nuevo.	
6	Jefes departamentales	Evalúa periódicamente el conocimiento adquirido. Detección de necesidades de capacitación y motivación.	
7	Personal de Recursos Humanos	Detecta necesidades de capacitación.	
8	Personal de Recursos Humanos	Realiza un programa de capacitación para un grupo de personas de similares necesidades de capacitación.	
9	Gerente de Área	Determina si serán capacitadores internos.	
10	Personal de Recursos Humanos	Programa los horarios con los capacitadores y capacitados, así como se	
11	Personal de Recursos Humanos	Realiza la selección y contratación de la empresa de capacitación o capacitador.	
12	Personal de Recursos Humanos	Comunica al personal el programa o curso de capacitación.	
13	Personal de Recursos Humanos	Evaluación de capacitación al personal capacitado y capacitador.	
14	Personal de Recursos Humanos y Jefes departamentales	Retroalimentación	
15	Personal de Recursos Humanos	Archiva las evaluaciones del curso y personal.	
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS: Selección de personal			
FORMULARIO: Descripción de actividades			
TERMINOLOGÍA Inducción: Explicación en síntesis de la empresa Selección: Opción de programas de capacitación Retroalimentación: Recordar y revisar temas de capacitación Motivación: Estímulos para el personal Capacitación: Enseñar y desarrollar habilidades			
CAMBIOS	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Mejoras	María Barberán	Ing. Víctor Pachacama	Ing. Jorge Rodríguez
Fusión			
Eliminación			
Creación	1		
Total	7	Ene-10	Ene-10



Hoja de Mejoramiento - Proceso Mejorado No. 10


HOJA DE MEJORAMIENTO

INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL										Fecha: 02/01/2010	
										Código GA002	
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: Conocimiento y capacitación al personal • Alcance: Comprende desde la presentación de la institución al personal nuevo hasta las evaluaciones y registros. 											
A. PROBLEMAS DETECTADOS											
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducido tiempo que se destina para la inducción y capacitación del personal ▪ Falta de programas de capacitación continua. ▪ Las necesidades de capacitación no son detectadas por el Personal de Recursos Humanos. ▪ Falta de evaluación y retroalimentación al personal. 											
B. SOLUCIONES PROPUESTAS											
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de programas de capacitación. ▪ Evaluaciones permanentes. ▪ Contratación de cursos motivacionales regulares. 											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
COSTO		TIEMPO		EFICIENCIA		COSTO		TIEMPO		EFICIENCIA	
693,70	3410,00	19%	15%	323,2400265	1710	31%	26%	370,4591951	1700,00	12%	11%

BENEFICIOS ANUALES ESPERADOS

	AHORRO	FRECUENCIA ANUAL	TOTAL
COSTO	370,459	84	31.118,57 dólares
TIEMPO	1700,000	84	142.800,00 minutos

Caracterización - Proceso Mejorado No. 10

	CARACTERIZACIÓN	Código	GA02
		Fecha de Revisión	02/01/2010
		Elaborado por	M.Barberán
		Revisado por	Ing. Pachacama
		Aprobado por	Ing. Rodríguez

1. Nombre del proceso	INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL
3. Responsable	Gerencia Administrativa
4. Objetivo	Conocimiento y capacitación del recurso humano
5. Procedimientos	
Procedimiento de Inducción y Capacitación Instructivo para capacitadores	

6. Entrada		7. Actividades	8. Salidas	
Proceso Anterior	Entrada		Salidas	Proceso Posterior
Recurso Humano	Requerimiento de capacitación	Realiza un programa de capacitación para un grupo de personas de similares necesidades. Determina si serán capacitadores internos Programa los horarios con los capacitadores y capacitados, así como se determinan los Realiza la selección y contratación de la empresa de capacitación o capacitador. Comunica al personal el programa o curso de capacitación. Evaluación de capacitación al personal capacitado y capacitador.	Recurso Humano	Todos los procesos

9. Recursos						
Recursos Humanos	Materiales e Insumos	Medios de Comunicación	Equipos - Software			
Equipo Planificador (Gerentes)	Suministros de oficina, formularios varios	Teléfono, celular, fax, e-mail	Computador, impresora			
10. Indicadores						
Indicador	Plazo	Responsable	Frecuencia Control	Fórmula	Valor Actual	Meta
Cumplimiento de cronograma	Anual	Jefe de R. Humanos	mensual	# de empleados/#cap	70%	100%


Diagrama de Procesos Mejorados No. 11

Al cuidado de su Salud		PROCESO No. 11 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS									
Responsable: Jefe de Marketing, Gerencia General Inicio: Requerimiento de investigación. Final: Información del mercado Frecuencia: semestral		Costo: 4.595,17 US\$ Tiempo: 16.290,00 Min.		Lugar y Fecha Eficiencia en costo 77% Eficiencia en tiempo 90%		Quito, enero 2010					
ORDEN	ACTIVIDADES	[Icono]	[Icono]	[Icono]	[Icono]	[Icono]	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES
							AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO									
1	El Jefe de Marketing recibe requerimiento del tipo de información o servicio.							55,93		240	En la Planificación Estratégica, se define el requerimiento de la investigación.
2	El Jefe de Marketing define el objetivo de la investigación.							27,97		120	
2	La Gerencia General contrata investigación.							945,22		1200	Se reduce el tiempo de decisión de la Gerencia.
3	El Jefe de Marketing elige método de investigación.							13,98		60	
4	La Gerencia General contrata de acuerdo a los requerimientos.							189,04		240	Los resultados de la investigación así como su análisis, deben ser comunicados, a la brevedad posible.
5	Si se realizó la investigación con recursos de la empresa, el Jefe de Marketing, definirá la muestra, recolectará datos, los analizará y elaborará el respectivo informe.							3.356,03		14400	El proceso de investigación bien elaborado, puede demorarse con un tiempo mínimo de 30 días.
6	El paso más importante es dar el seguimiento respectivo a la información resultante de la investigación por parte de la Jefe de Marketing.							6,99		30	El seguimiento se realizará durante todo el año, considerando el tipo de resultados que se obtienen,
		FIN									
							COSTO		TIEMPO		
							AV	NAV	AV	NAV	
							3.552,06	1.043,11	14.670,00	1.620,00	
TOTALES EFICIENCIAS							77%		90%		
Eficiencia en costos		$\frac{CAV}{(CAV + CNAV)}$		$\frac{3552,0617}{4.595,17} =$		0,772999464					
Eficiencia en tiempos		$\frac{TAV}{(TAV + TNAV)}$		$\frac{14670}{16.290,00} =$		0,900552486					

Hoja ISO - Proceso Mejorado No. 11

	HOJA ISO	Fecha: 02/01/2010 Código GC004	
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS			
<ul style="list-style-type: none"> ● Objetivo: Requerimiento de investigación de mercados ● Alcance: Comprende desde la necesidad de conocer el mercado hasta los resultados de su investigación. 			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Jefe de Marketing	Recibe requerimiento del tipo de información o servicio.	
2	Jefe de Marketing	Define el objetivo de la investigación.	
3	Gerente General	Contrata investigación.	
4	Jefe de Marketing	Elige método de investigación.	
5	Gerente General	Contrata de acuerdo a los requerimientos.	
6	Jefe de Marketing	Si se realizó la investigación con recursos de la empresa, definirá la muestra, recolectará datos, los analizará y elaborará el respectivo informe.	
7	Jefe de Marketing	El paso más importante es dar el seguimiento respectivo a la información resultante de la investigación.	
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS: Diseño e innovación de productos, ventas, afiliación clientes.			
FORMULARIO: Diferentes informes			
TERMINOLOGÍA			
<p>Marketing: Mercadeo comercialización, promoción, venta.</p> <p>Investigación de mercados: Indagación, sondeo y búsqueda de información.</p> <p>Datos: Fundamentos, referencias, informes.</p> <p>Métodos: Procedimientos, técnicas.</p>			
CAMBIOS	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Mejoras	María Barberán	Ing. Víctor Pachacama	Ing. Jorge Rodríguez
Fusión			
Eliminación			
Creación			
Total	Ene-10	Ene-10	Ene-10


Hoja de Mejoramiento - Proceso Mejorado No. 11

	HOJA DE MEJORAMIENTO																																										
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	Fecha: 02/01/2010 Código GC004																																										
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: Requerimiento de investigación de mercados • Alcance: Comprende desde la necesidad de conocer el mercado hasta los resultados de su investigación. 																																											
A. PROBLEMAS DETECTADOS																																											
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excesivo tiempo para autorizar la investigación. ▪ Falta de comunicación de los resultados de la investigación. 																																											
B. SOLUCIONES PROPUESTAS																																											
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminuir el tiempo para decidir la investigación. ▪ Comunicar oportuna y adecuadamente los resultados de la investigación. 																																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="4">SITUACIÓN ACTUAL</th> <th colspan="4">SITUACIÓN PROPUESTA</th> <th colspan="4">DIFERENCIAS</th> </tr> <tr> <th rowspan="2">COSTO</th> <th rowspan="2">TIEMPO</th> <th colspan="2">EFICIENCIA</th> <th rowspan="2">COSTO</th> <th rowspan="2">TIEMPO</th> <th colspan="2">EFICIENCIA</th> <th rowspan="2">COSTO</th> <th rowspan="2">TIEMPO</th> <th colspan="2">EFICIENCIA</th> </tr> <tr> <th>COSTO</th> <th>TIEMPO</th> <th>COSTO</th> <th>TIEMPO</th> <th>COSTO</th> <th>TIEMPO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">6.923,13</td> <td style="text-align: center;">19425,00</td> <td style="text-align: center;">70%</td> <td style="text-align: center;">84%</td> <td style="text-align: center;">4595,167096</td> <td style="text-align: center;">16290</td> <td style="text-align: center;">77%</td> <td style="text-align: center;">90%</td> <td style="text-align: center;">2327,960766</td> <td style="text-align: center;">3135,00</td> <td style="text-align: center;">7%</td> <td style="text-align: center;">6%</td> </tr> </tbody> </table>		SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS				COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA		COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA		COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA		COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	6.923,13	19425,00	70%	84%	4595,167096	16290	77%	90%	2327,960766	3135,00	7%	6%
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS																																			
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA		COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA		COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA																																	
		COSTO	TIEMPO			COSTO	TIEMPO			COSTO	TIEMPO																																
6.923,13	19425,00	70%	84%	4595,167096	16290	77%	90%	2327,960766	3135,00	7%	6%																																

BENEFICIOS ANUALES ESPERADOS

	AHORRO	FRECUENCIA ANUAL	TOTAL
COSTO	2327,961	2	4.655,92 dólares
TIEMPO	3135,000	2	6.270,00 minutos

Caracterización - Proceso Mejorado No. 11

	CARACTERIZACIÓN	Código	GC004
		Fecha de Revisión	02/01/2010
		Elaborado por	M.Barberán
		Revisado por	Ing. Pachacama
		Aprobado por	Ing. Rodríguez

1. Nombre del proceso	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
3. Responsable	Gerente Comercial

4. Objetivo	Conocer el mercado competitivo, para aplicar a mejoramientos continuos
-------------	--

5. Procedimientos

Procedimiento para investigación
 Instructivo de investigación de mercados
 Instructivo investigación de la competencia

6. Entrada		7. Actividades	8. Salidas	
Proceso Anterior	Entrada		Salidas	Proceso Posterior
Todos los procesos	Requerimientos internos	Investigación de la competencia Identificación de necesidades de los usuarios	Informes a Gerencia	Planificación Gerencial

9. Recursos

Recursos Humanos	Materiales e Insumos	Medios de Comunicación	Equipos - Software
Equipo Planificador (Gerentes)	Suministros de oficina, formularios varios	Teléfono, celular, fax, e-mail	Computador, impresora

10. Indicadores

Indicador	Plazo	Responsable	Frecuencia Control	Fórmula	Valor Actual	Meta
Conocimiento de Competencia	Anual	Jefe de Marketing	Trimestral	Empresas analizadas/Total empresas	50%	100%

Diagrama de Procesos Mejorados No. 12

PROCESO No. 12 ANÁLISIS, DISEÑO, DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE REQUERIMIENTOS												
Responsable: Jefe y Supervisor de Sistemas Inicio: Requerimiento del cliente interno Final: Programa, equipo, opción nueva de sistema Frecuencia: 8 mes		Costo: 673,06 US\$ Tiempo: 2.450,00 Min.		Lugar y Fecha: Quito, enero 2010 Eficiencia en costo: 62% Eficiencia en tiempo: 61%								
ORDEN	ACTIVIDADES	INICIO	ACTIVIDAD 1	ACTIVIDAD 2	ACTIVIDAD 3	ACTIVIDAD 4	ACTIVIDAD 5	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
1	El personal de Sistemas recibirá y analizará los requerimientos solicitados por el cliente interno.	INICIO	[Icono]							8,33	30	En el caso que se requieran programas complejos, el Jefe o Supervisor de sistemas mantendrá una reunión con el Jefe del Departamento que solicita el requerimiento.
	Es factible el requerimiento			{Icono}								Se comunica al cliente interno que no es posible cumplir con el requerimiento explicando las causas.
2	El Jefe de Sistemas analizará si el requerimiento es de infraestructura, de reparación o compra se realizará la reparación o la compra de acuerdo a la base de proveedores de la organización.			[Icono]						222,23	800	El tiempo determinado para la compra o reparación de hardware, depende del tipo de requerimiento.
3	Si el requerimiento es de programación, se asigna un recurso técnico, se desarrolla un prototipo, con pruebas internas.								416,68		1500	El desarrollo del programa tendrá una duración dependiendo del tipo de requerimiento, tiempo estimado en un programa de mediana complejidad.
4	El personal de Sistemas con el usuario dueño del proceso realizan las pruebas correspondientes.									25,82	120	El tiempo estimado de las pruebas se establecen para un requerimiento de mediana complejidad.
		FIN										
TOTALES								COSTO AV NAV 416,68 256,38		TIEMPO AV NAV 1.500,00 950,00		
EFICIENCIAS								673,06 62%		2.450,00 61%		
Eficiencia en costos		$\frac{CAV}{(CAV + CNAV)}$		$\frac{416,67768}{673,06} =$		0,619080273						
Eficiencia en tiempos		$\frac{TAV}{(TAV + TNAV)}$		$\frac{1500}{2.450,00} =$		0,612244898						

Hoja ISO - Proceso Mejorado No. 12

	<h1 style="margin: 0;">HOJA ISO</h1>	Fecha: 02/01/2010 Código GP001		
ANÁLISIS, DISEÑO, DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE REQUERIMIENTOS				
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: Requerimiento de programas y servicios tecnológicos • Alcance: Comprende desde la necesidad de software hasta su implementación 				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Personal de Sistemas	Recibirá y analizará los requerimientos solicitados por el cliente interno.		
2	Personal de Sistemas	Define la factibilidad del requerimiento.		
3	Jefe de Sistemas	Analizará si el requerimiento es de infraestructura, de reparación o compra se realizará la reparación o la compra de acuerdo a la base de proveedores de la organización.		
4	Personal de Sistemas	Si el requerimiento es de programación, se asigna un recurso técnico, se desarrolla un prototipo, con pruebas internas.		
5	Personal de Sistemas	Con el usuario dueño del proceso realizan las pruebas correspondientes.		
6	Jefe de Sistemas	Si se realizó la investigación con recursos de la empresa, definirá la muestra, recolectará datos, los analizará y elaborará el respectivo informe.		
7	Personal de Sistemas	El paso más importante es dar el seguimiento respectivo a la información resultante de la investigación.		
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS: Ventas, servicios médicos, reembolsos, facturación, comunicación usuario, etc.				
FORMULARIO: solicitud de requerimientos				
TERMINOLOGÍA				
Sistemas: Técnicas informáticas. Factibilidad: Posibilidad para cumplir requerimientos. Programación: Software, sistematización, procedimientos. Cliente interno: Gerentes, jefes, personal operativo.				
CAMBIOS	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	
Mejoras	María Barberán	Ing. Víctor Pachacama	Ing. Jorge Rodríguez	
Fusión				
Eliminación				
Creación				
Total	3	Ene-10	Ene-10	Ene-10

Hoja de Mejoramiento - Proceso Mejorado No. 12




HOJA DE MEJORAMIENTO

ANÁLISIS, DISEÑO, DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE REQUERIMIENTOS										Fecha: 02/01/2010 Código GP001	
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: Requerimiento de programas y servicios tecnológicos • Alcance: Comprende desde la necesidad de software hasta su implementación 											
A. PROBLEMAS DETECTADOS											
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecuentes requerimientos de nuevos procesos de sistematización para agilizar los procesos ▪ Plataforma sistemática no adecuada. ▪ Poca factibilidad para adecuar procesos en la plataforma. 											
B. SOLUCIONES PROPUESTAS											
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambio plataforma informática. ▪ Implementación de procesos actualizados para ofrecer un servicio idóneo. 											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
COSTO		TIEMPO		EFICIENCIA		COSTO		TIEMPO		EFICIENCIA	
COSTO		TIEMPO		COSTO		TIEMPO		COSTO		TIEMPO	
849,13	4485,00	33%	54%	4595,167096	16290	62%	61%	176,0660514	2035,00	29%	8%

BENEFICIOS ANUALES ESPERADOS

	AHORRO	FRECUENCIA ANUAL	TOTAL
COSTO	176,066	96	16.902,34 dólares
TIEMPO	2035,000	96	195.360,00 minutos

Caracterización - Proceso Mejorado No. 12

	CARACTERIZACIÓN	Código	GP01
		Fecha de Revisión	02/01/2010
		Elaborado por	M.Barberán
		Revisado por	Ing. Pachacama
		Aprobado por	Ing. Rodríguez

1. Nombre del proceso	ANÁLISIS, DISEÑO, DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE REQUERIMIENTOS
3. Responsable	Jefe de Sistemas
4. Objetivo	Cumplir los requerimientos de software y equipos
5. Procedimientos	
Procedimiento para el desarrollo e implementación Instructivo de diseño	

6. Entrada		7. Actividades	8. Salidas	
Proceso Anterior	Entrada		Salidas	Proceso Posterior
Todos los procesos	Requerimientos internos	Define la factibilidad del requerimiento Analizará si el requerimiento es de infraestructura, de reparación o compra se realizará la Si el requerimiento es de programación, se asigna un recurso técnico, se desarrolla un prototipo, Con el usuario dueño del proceso realizan las pruebas correspondientes. Si se realizó la investigación con recursos de la empresa, definirá la muestra, recolectará datos, Dar el seguimiento respectivo a la información resultante de la investigación.	Recurso Humano	Todos los procesos

9. Recursos						
Recursos Humanos	Materiales e Insumos	Medios de Comunicación	Equipos - Software			
Equipo Planificador (Gerentes)	Suministros de oficina, formularios varios	Teléfono, celular, fax, e-mail	Computador, impresora			
10. Indicadores						
Indicador	Plazo	Responsable	Frecuencia Control	Fórmula	Valor Actual	Meta
Requerimientos cubiertos	Anual	Jefe de Sistemas	Mensual	Requerimiento/cumplidos	70%	100%


4.5. MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO

Esta matriz está compuesta por todos los procesos seleccionados, así como de los valores correspondientes a costos, tiempos y sus respectivas eficiencias, tanto de la situación actual como de la situación propuesta, además consta el beneficio esperado en costos y en tiempos de cada proceso y al final se muestra el total del beneficio, existe una columna de observaciones y la frecuencia anual de los procesos.

Al realizar la comparación entre la situación actual y la situación propuesta se llega a la determinación del ahorro o beneficio esperado que se obtendrá en la implementación del mejoramiento de los procesos.

A continuación se presenta la Matriz de Análisis Comparativo:

Tabla No. 21: Matriz de análisis comparativo

 Al cuidado de su Salud		SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS				BENEFICIOS		FRECUENCIA	OBSERVACIONES
		COSTO (\$)	EFICIENCIA (%)	TIEMPO (min)	EFICIENCIA (%)	COSTO (\$)	EFICIENCIA (%)	TIEMPO (min)	EFICIENCIA (%)	COSTO (\$)	EFICIENCIA (%)	TIEMPO (min)	EFICIENCIA (%)	COSTO (\$)	TIEMPO (min)		
No.	PROCESO																
		(\$)	(%)	(min)	(%)	(\$)	(%)	(min)	(%)	(\$)	(%)	(min)	(%)	(\$)	(min)		
1	Planificación de actividades	5.110,67	15%	5.590,00	6%	3.290,280	39%	4.440,00	41%	1.820,39	24%	1.150,00	34%	1.820,39	1.150,00	1	5
2	Diseño e innovación de productos.	21.899,03	49%	10.050,00	49%	12.127,212	73%	5.550,00	73%	9.771,82	24%	4.500,00	24%	9.771,82	4.500,00	1	6
3	Administración de Servicios Médicos	9,19	22%	46,00	28%	3,410	42%	22,30	42%	5,78	19%	23,70	13%	68.628,21	281.556,00	11880	6
4	Manejo y trámites de reembolsos	35,06	9%	199,00	9%	15,411	9%	86,00	13%	19,65	0%	113,00	4%	311.221,88	1.789.920,00	15840	10
5	Ventas	16,14	61%	90,00	61%	9,597	74%	53,75	74%	6,55	13%	36,25	13%	164.208,53	909.150,00	25080	4
6	Post-venta contratos individuales	22,04	49%	142,15	44%	10,029	56%	90,15	50%	12,01	7%	52,00	6%	301.336,18	1.304.128,70	25080	6
7	Post-venta contratos corporativos	171,59	68%	780,00	69%	116,992	77%	535,00	79%	54,59	10%	245,00	9%	24.894,94	111.720,00	456	6
8	Comunicación al usuario	46,69	35%	325,00	35%	13,073	44%	91,00	44%	33,62	9%	234,00	9%	83.956,74	584.400,96	2497,44	5
9	Selección de personal.	309,09	12%	1.925,00	8%	73,750	22%	440,00	15%	235,34	10%	1.485,00	7%	14.120,45	89.100,00	60	6
10	Inducción y capacitación del personal	693,70	19%	3.410,00	15%	323,240	31%	1.710,00	26%	370,46	12%	1.700,00	11%	31.118,57	142.800,00	84	7
11	Investigación de mercados	6.923,13	70%	19.425,00	84%	4.595,167	77%	16.290,00	90%	2.327,96	7%	3.135,00	6%	4.655,92	6.270,00	2	3
12	Desarrollo e implantación de programas en el sistema informático	849,13	33%	4.485,00	54%	673,059	62%	2.450,00	61%	176,07	29%	2.035,00	8%	16.902,34	195.360,00	96	3
TOTALES		36.085,45	37%	46467,15	39%	21251,22108	51%	31.758,20	51%	14.834,23	11%	14.708,95	12%	1.032.635,96	5.420.055,66	81077,44	67

4.6 OBSERVACIONES

1. En la “Planificación de Actividades” se realizará un análisis de las planificaciones de cada área conforme lleguen a la gerencia, así como se determinará los objetivos que se quiere alcanzar lo cual permite una mejor detección de las necesidades de la empresa y se dará a conocer el plan de actividades a los gerentes de área para que tomen en cuenta en el momento de tomar decisiones.

Esto mejorará la eficiencia del proceso tanto en costos como en tiempos, obteniéndose un ahorro de 1.820,38 dólares y 1.150 minutos con lo cual se logra establecer la planificación de las actividades para el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a las necesidades de la organización.

2. En el “Diseño e innovación de productos” la investigación de mercados, permitirá un análisis adecuado y oportuno para la implementación de servicios y productos que signifiquen mejoramiento hacia el cliente. De las mejoras sugeridas en este proceso resulta un ahorro de 9.771,81 dólares y 4.500,00 minutos.
3. En “Administración de Servicios Médicos” el mantener un talento humano altamente capacitado, mejoramiento en la plataforma sistemática y la resolución de los requerimientos de los clientes en un solo sitio, permitirá un gran ahorro de 68.628,21 dólares y 281.556 minutos, cifras que se alcanza, debido al importante número de requerimientos anuales.
4. Para el “Manejo y trámite de reembolsos”, es imprescindible contar con personal calificado, capacitado y con experiencia. Adicionalmente no es una alternativa sino una exigencia la inclusión de códigos de cada servicio, acumulación de prestaciones y cálculo de restituciones en la plataforma tecnológica. Finalmente la acreditación de los reembolsos a

las cuentas bancarias de los usuarios permitirá un ahorro de 311.221,88 dólares y 1'789.920 minutos.

5. En el proceso de “Ventas”, la provisión de un sistema de call center para la planificación de citas, la disposición de una adecuada base de datos, capacitación y el mejoramiento tecnológico para el ingreso de datos de las nuevas ventas al sistema por parte de los asesores, contribuirá con un ahorro de 164.208,52 dólares y 909.150 minutos.
6. El proceso de pos venta de contratos individuales mejoraría sus tiempos y costos implementando un sistema de mensajería para la entrega de documentos en 301.336,17 dólares y 1.304.128 minutos, mejorando la producción de los asesores comerciales.
7. En lo relacionado a “Pos venta de contratos corporativos”, se requiere implementar supervisión en el manejo adecuado y oportuno de los documentos de renovación y el efectivo seguimiento y solución a los requerimientos de las diferentes empresas o grupos corporativos. El mejoramiento del proceso significa para la empresa un ahorro de 24.894,94 dólares y 111.720 minutos.
8. La efectiva y eficiente “Comunicación al usuario” con personal calificado y capacitado para atender al cliente y la efectiva respuesta de las áreas involucradas en tiempos establecidos como razonables permitirá una economía de 83.956,73 dólares y 584.400 minutos.
9. En la “Contratación del Personal” se fusionará las actividades de recepción, clasificación y análisis de las carpetas lo que permitirá realizar una pre-selección y determinación de la terna en un tiempo menor, así como se establece las actividades que serán efectuadas tanto por el Jefe y Asistente de Recursos Humanos, implementando herramientas informáticas o simulaciones permitiendo un ahorro de 14.120,44 dólares y 89.100 minutos.
10. En la Capacitación del personal se mejora la detección de necesidades de capacitación mediante la solicitud de los requerimientos de los jefes de área, se informa a los empleados vía

mail lo que disminuye el tiempo, aumentando la eficiencia del proceso tanto en costos como en tiempos, obteniéndose un ahorro de 31.118,57 dólares y 142.800 minutos al año, que permitirá impartir la capacitación profesional necesaria para mejorar el desempeño y desenvolvimiento de los empleados en su puesto de trabajo

11. En la “Investigación de Mercados” se procederá a agilizar la recolección y tabulación de los datos mediante una encuesta más concreta y la instalación de un programa más eficiente para tabulación de los datos y se emitirá las recomendaciones en el informe de la investigación, mejorando la eficiencia del proceso tanto en costos como en tiempos, obteniéndose un ahorro de 4.655,92 dólares y 6.270 minutos al año, que permitirá proporcionar información veraz y oportuna de las necesidades de los clientes internos y externos, así como el análisis de la competencia y factores que afectan a la empresa. En este análisis no constan los valores ocasionados al contratar este servicio.
12. En el proceso de “Análisis, diseño, desarrollo e implantación de requerimientos” constan mínimos cambios comparados con la problemática existente en procesos tales como: reembolsos, comunicación, servicios médicos. La plataforma tecnológica actual contribuye en gran medida a un gran desgaste de tiempo y costos. Con lo evaluado únicamente en este proceso, el ahorro es de 16.902,34 dólares y 195.360 minutos. La plataforma tecnológica es materia de otro estudio.

4.7 BENEFICIOS ESPERADOS

Considerando todos los cambios detallados anteriormente se puede determinar el beneficio esperado al momento de aplicar el mejoramiento de los procesos seleccionados un ahorro total de 1.032.635,96 dólares y 5.420.055 minutos al año, el mismo que podrá ser invertido de acuerdo a las necesidades de la empresa, incluso una nueva plataforma tecnológica

CAPÍTULO 5

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

En el actual capítulo se presenta la propuesta organizacional para Ecuasanitas, la misma que está compuesta por la cadena de valor empresarial y el mapa de procesos; se planteará los índices de gestión para los macroprocesos: gobernador, básicos y de apoyo.

Además se realiza la determinación de las responsabilidades y competencias de los macroprocesos, una descripción de cada uno de los puestos y se hace el plan de implementación de la propuesta.

Ecuasanitas es una sociedad anónima filial de la empresa Sanitas Internacional, tiene una estructura que le permite desarrollar sus actividades con fluidez y precisión, especializando cada una de sus áreas hacia una meta específica. Su estructura básica es la siguiente:

DIRECTORIO

La Junta General de Accionistas está conformada por todos los accionistas de la Empresa, los mismos que han nombrado un Directorio.

GERENCIA GENERAL

Ejerce la Representación Legal de la Empresa, siendo responsable de las actuaciones de la misma. Define, orienta y planifica las políticas y objetivos generales de la Empresa.

GERENCIA MÉDICA

Es responsable de la planificación, coordinación, dirección y control funcional de todas las actividades referentes a autorizaciones médicas, cuadro médico, convenios con clínicas, hospitales y laboratorios, facturación, revisión y auditoría del gasto médico, entre otros a nivel nacional.

GERENCIA FINANCIERA

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

GERENCIA COMERCIAL

Es responsable de planificar, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades tendientes a desarrollar una óptima y dinámica acción comercial. Velar por la producción a nivel nacional, estableciendo políticas, objetivos y estrategias de ventas y mercadeo.

GERENCIA ADMINISTRATIVA

Es responsable de planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con el manejo de los recursos humanos, físicos, procedimientos y políticas de la Compañía, garantizando el funcionamiento eficiente, eficaz y económico de la Empresa.

GERENCIA REGIONAL GUAYAQUIL

Es responsable de planificar, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades en la Regional Guayaquil.

STAFF DE LA GERENCIA GENERAL

Departamentos que proporcionan soporte a la Gerencia General, para el correcto desenvolvimiento de las actividades de la organización, se encuentran los siguientes departamentos:

- Asesor de Gerencia General
- Auditor Interno General
- Jefe De Sistemas

Además dentro de cada una de las Gerencias se encuentran las jefaturas departamentales que coadyuvan al control de las actividades que realizan los departamentos que conforman la empresa.

5.1 CADENA DE VALOR EMPRESARIAL MEJORADA

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial cuyo propósito al analizarla es identificar aquellos macroprocesos de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales. A continuación se presenta la cadena de valor mejorada para Ecuasanitas:

Gráfico No. 69 Cadena de Valor mejorada



5.2 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

De acuerdo a la cadena de valor de la empresa se ha podido identificar los macroprocesos, para cada uno de ellos se realiza el mapa de procesos, el mismo que consta de los siguientes ítems:

- ⇒ **Planificación.-** La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos.
- ⇒ **Organización.-** Es el establecimiento de la estructura necesaria para la asignación racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.
- ⇒ **Dirección.-** Consiste en ejecutar las tareas que han resultado de la planificación y organización, que comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la empresa.
- ⇒ **Control.-** Consiste en vigilar que las tareas que se están ejecutando concuerdan con lo que se planificó, de lo contrario se hacen los ajustes o correcciones necesarias.
- ⇒ **Evaluación.-** Es la determinación de los resultados obtenidos con la gestión de la empresa.

Se identifica también los factores claves de éxito, los cuales son factores internos o externos a la empresa que son identificados y reconocidos porque soportan o amenazan el logro de los objetivos de la empresa, los cuales deben estar bajo control.

5.3 INDICADORES DE GESTIÓN

Son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Se plantea los indicadores de gestión para medir la eficiencia de las actividades realizadas, ayudarán a controlar si los resultados obtenidos de la gestión están dentro de la meta planteada para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El cuadro de los indicadores de gestión está conformado por los siguientes elementos:

- * **Título.**- El nombre del macroproceso y el grupo al que pertenece.
- * **Nº.**- Indica la secuencia de los índices.
- * **Índice de Gestión.**- El nombre del indicador
- * **Indicador.**- Es la fórmula que será aplicada para determinar el resultado.
- * **Significado.**- Es una explicación de lo que se obtendrá al aplicar la fórmula.
- * **Meta.**- Porcentaje de eficiencia que se espera obtener durante la gestión de la empresa

A continuación se presenta una breve explicación, el mapa de procesos y los indicadores de gestión de los macroprocesos:



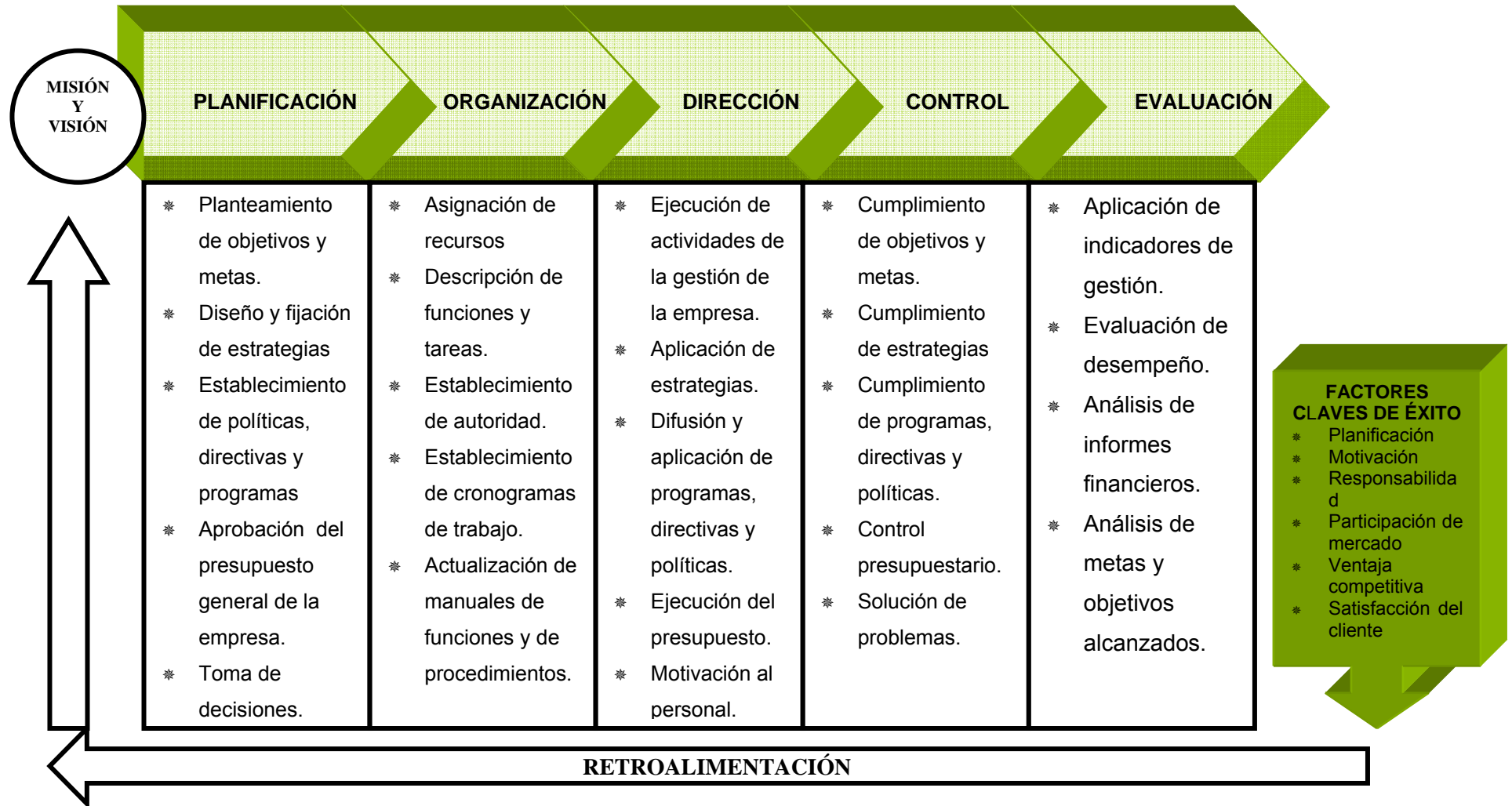
MACROPROCESO GOBERNADOR

El macroproceso gobernador proporciona el direccionamiento de la organización mediante la fijación de objetivos, determinación de premisas, planteamiento de estrategias y elaboración de procedimientos, mediante la toma de decisiones oportuna y adecuada, que permitan alcanzar los resultados esperados.

Está compuesto por los niveles directivos y ejecutivos de la empresa:

- * Junta General de Accionistas.
- * Directorio
- * Gerencia General
- * Gerencia Administrativa
- * Gerencia Financiera
- * Gerencia Médica
- * Gerencia Comercial
- * Gerencia Regional Guayaquil

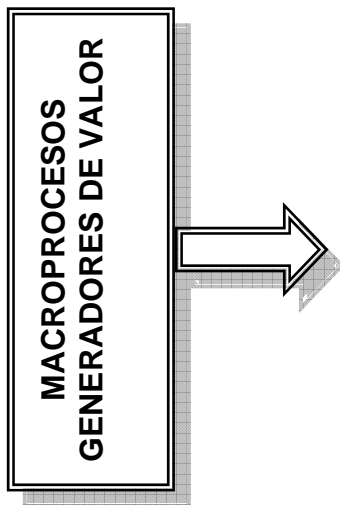
CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO: "PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES"



INDICADORES DE GESTIÓN EN BASE AL PROCESO: “PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES”

Tabla No. 22: Indicador de gestión Planificación de actividades

Nº	NOMBRE	INDICADOR	APLICACIÓN	FRECUENCIA	META
1	Eficiencia de actividades programadas	<u>Actividades del plan estratégico ejecutadas</u> Actividades programadas	La empresa programó 6 actividades de la cuales se cumplieron 4 por lo tanto se tiene una eficiencia de actividades programadas de $0.66 \cdot 100 = 66\%$	Anual	100%
2	Satisfacción del cliente	<u>Usuarios satisfechos</u> usuarios encuestados	Determina el porcentaje de usuarios satisfechos frente a los encuestados. De los 1500 encuestados 1300 indican estar satisfechos. Es decir $0.86 \cdot 100 = 86\%$	Anual	100%
3	Cumplimiento de Ingresos Cumplimiento de Egresos	<u>Ingresos ejecutados</u> ingresos presupuestados <u>Egresos ejecutados</u> egresos presupuestados	Determina el % de eficiencia para generar recursos Determina el % de eficiencia para el uso de los recursos	Mensual Mensual	100% 100%
4	Participación de mercado	<u>Usuarios afiliados a Ecuasanitas</u> afiliados a empresas de medicina prepagada	Determina el porcentaje de participación de mercado que posee la empresa	Anual	35%

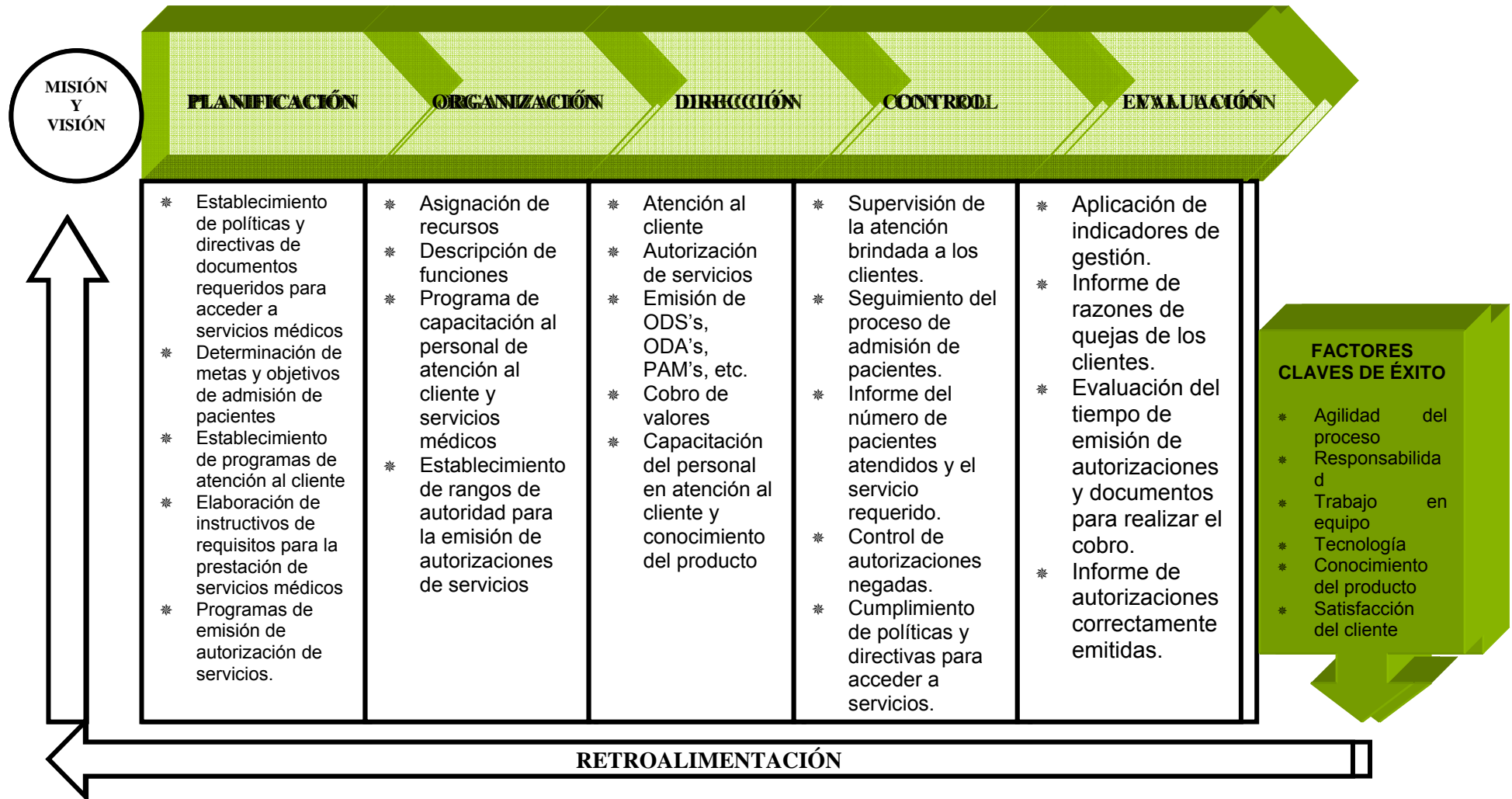


Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Son los macroprocesos cuyo objetivo es cumplir la misión de la empresa.

Están compuestos por las siguientes áreas:

- * Servicios Médicos
- * Centros Médicos
 - ↳ Área de Emergencia
 - ↳ Área de Laboratorio Clínico
 - ↳ Área de Imagen
 - ↳ Área de Consulta Externa
- * Contratos Corporativos
- * Contratos Individuales

CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO: "SERVICIOS MÉDICOS"

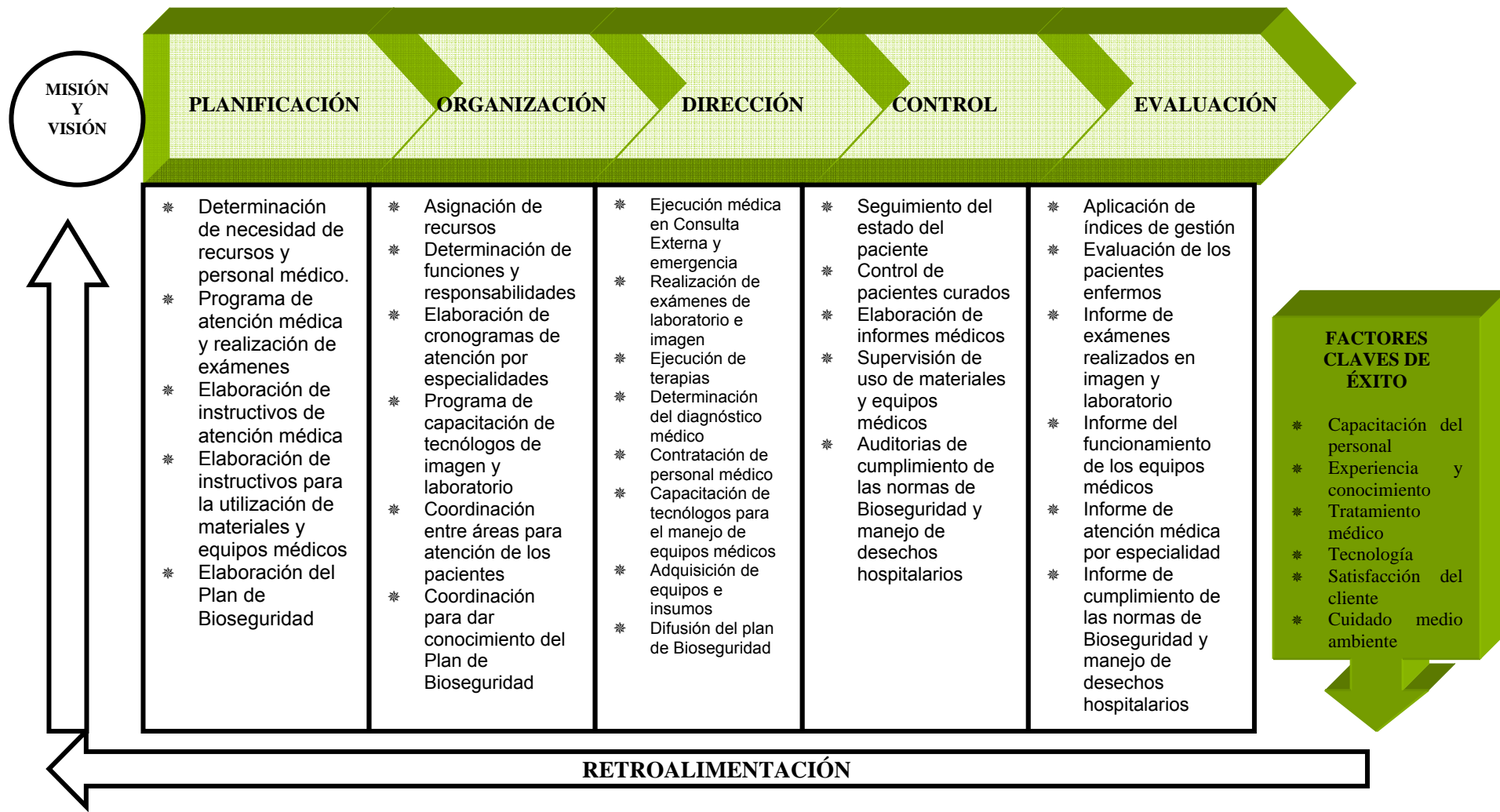


INDICADORES DE GESTIÓN EN BASE AL PROCESO : “SERVICIOS MEDICOS”

Tabla No. 23: Indicador de gestión Servicios Médicos

Nº	NOMBRE	INDICADOR	SIGNIFICADO	FRECUENCIA	META
1	Atención requerimiento del servicio	$\frac{\text{No. de reclamos despachados en 72 horas}}{\text{Total de reclamos recibidos}}$	Mide el porcentaje de reclamos en el tiempo establecido	Mensual	100%
3	Emisión de autorizaciones médicas	$\frac{\text{Tiempo de emisión de autorizaciones}}{\text{tiempo programado}}$	Mide el % de eficiencia del personal para emitir autorizaciones de servicios médicos en tiempo establecido	Mensual	100%
5	Reembolsos inmediatos	$\frac{\text{No. de reembolsos despachados}}{\text{Reembolsos recibidos}}$	Determina el porcentaje de reembolsos tramitados.	Mensual	100%
6	Satisfacción del cliente	$\frac{\text{Usuarios satisfechos}}{\text{usuarios encuestados}}$	Determina el porcentaje de usuarios satisfechos	Anual	100%

CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO: "PRESTACIÓN DEL SERVICIO"

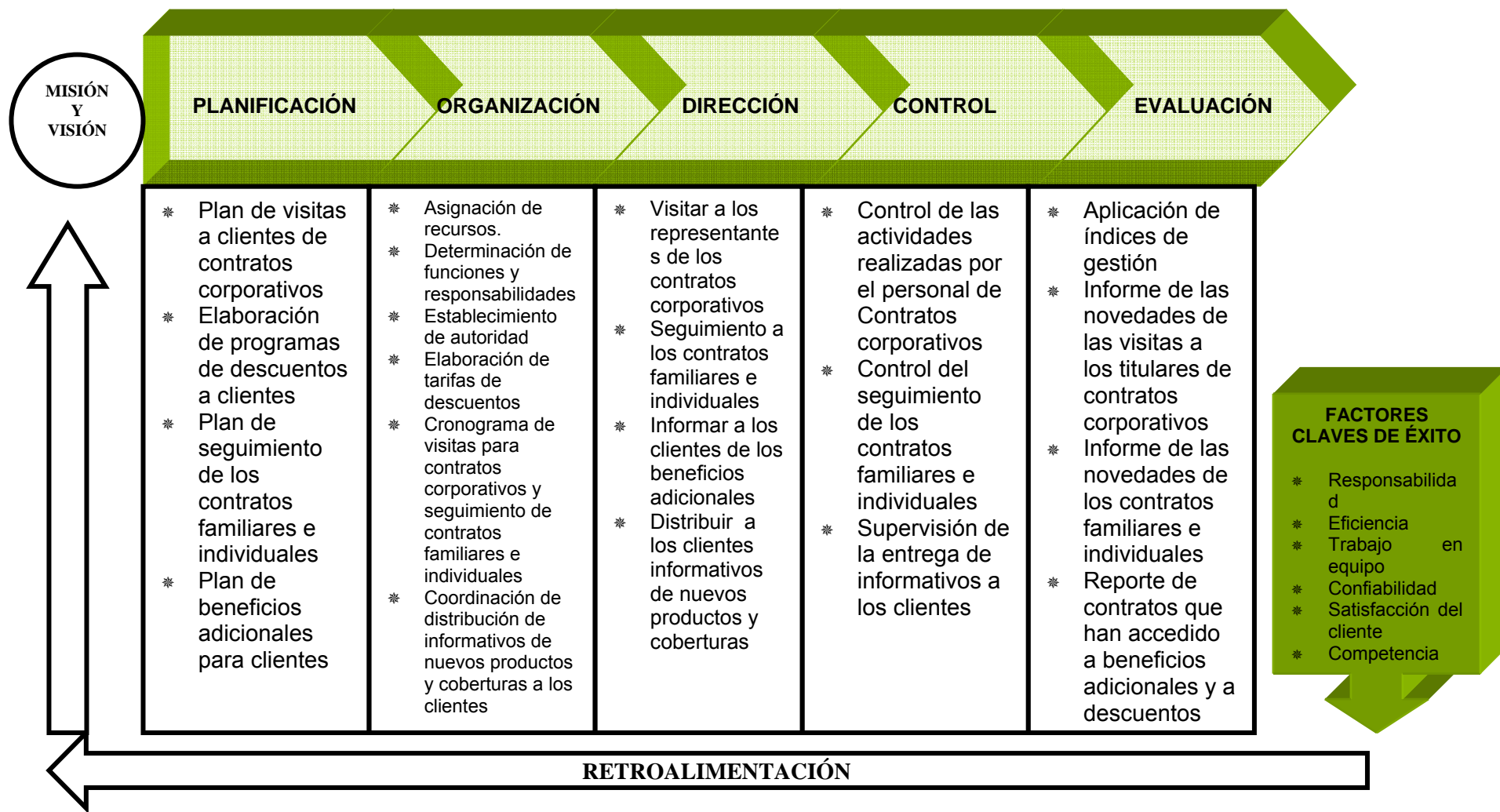


INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO : “PRESTACIÓN DEL SERVICIO”

Tabla No. 24: Indicador de gestión Prestación de Servicios

Nº	NOMBRE	INDICADOR	SIGNIFICADO	FRECUENCIA	META
1	Tercerización de prestaciones médicas	Número usuarios que recibieron <u>servicios médicos particulares</u> total de usuarios	Determina el porcentaje de servicios en libre elección comparado con el total requerido.	Mensual	70%
3	Capacidad instalada	<u>Exámenes realizados</u> capacidad del equipo	Mide el % eficiencia en el uso de los equipos médicos en relación a su capacidad	Mensual	100%
4	Conformidad de resultados	<u>Número de pruebas erradas</u> muestras procesadas	Mide el % de pruebas erradas en relación a las pruebas procesadas	Mensual	0%
5	Satisfacción del cliente	<u>Usuarios satisfechos</u> usuarios encuestados	Determina el porcentaje de usuarios satisfechos	Anual	100%

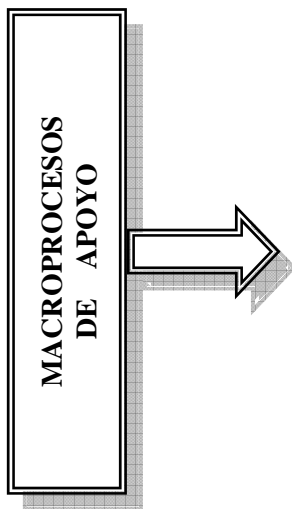
CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO : “SERVICIO POST VENTA”



INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO : “SERVICIO POST VENTA”

Tabla No. 25: Indicador de gestión Servicio Pos venta

Nº	NOMBRE	INDICADOR	SIGNIFICADO	FRECUENCIA	META
1	Visitas realizadas	<u>Número de visitas realizadas</u> Visitas programadas	Determina el % de eficiencia de la ejecución del programa de visitas a titulares de contratos (individuales o corporativos)	Mensual	100%
2	Renovaciones de Contratos Corporativos	<u>Número de contratos renovados</u> Contratos por renovados	Determina el % de contratos renovados para un nuevo período.	Mensual	100%
2	Solicitud de servicios	<u>Número de servicios despachados</u> Número de servicios administrativos requeridos por los clientes	Determina los servicios despachados requeridos por los clientes del total de solicitudes efectuadas.	Trimestral	100%
3	Problemas solucionados	<u>Problemas solucionados</u> total de problemas	Mide el % eficiencia de la empresa para dar solución a los problemas de los clientes (contratos colectivos o individuales)	Mensual	100%

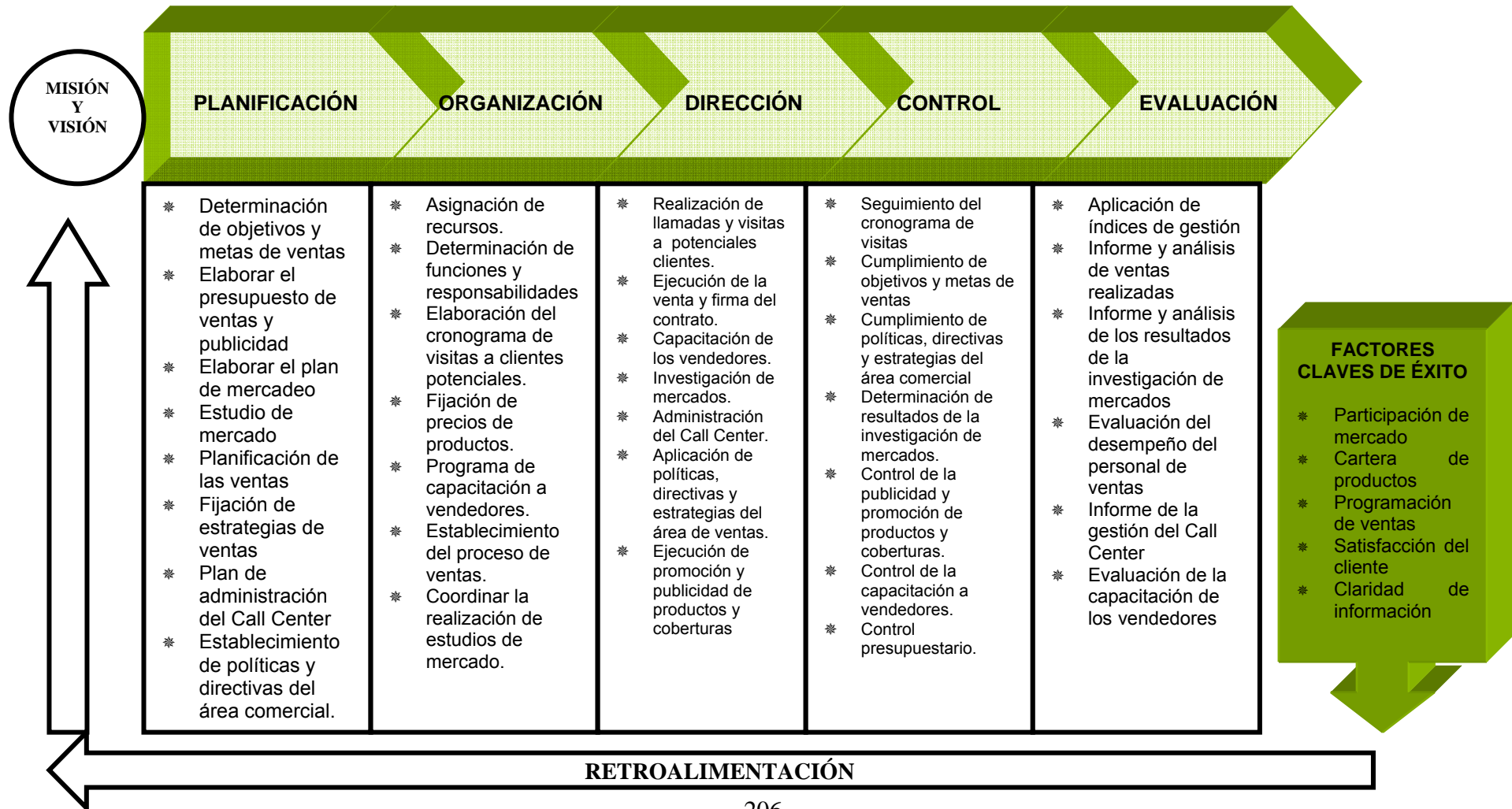


Estos procesos brindan apoyo a los generadores de valor, encargándose de proveer y administrar los recursos necesarios para cumplir con las actividades que son la razón de ser de la empresa.

Con la finalidad de servir de soporte a los demás procesos para que estos cumplan con sus objetivos y la misión de la empresa, se encuentran las siguientes áreas de apoyo:

- * Marketing y Ventas
- * Servicio al cliente
- * Recursos Humanos
- * Servicios Generales
- * Contabilidad
- * Tesorería
- * Cobranzas
- * Sistemas

CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO: “GESTIÓN COMERCIAL”

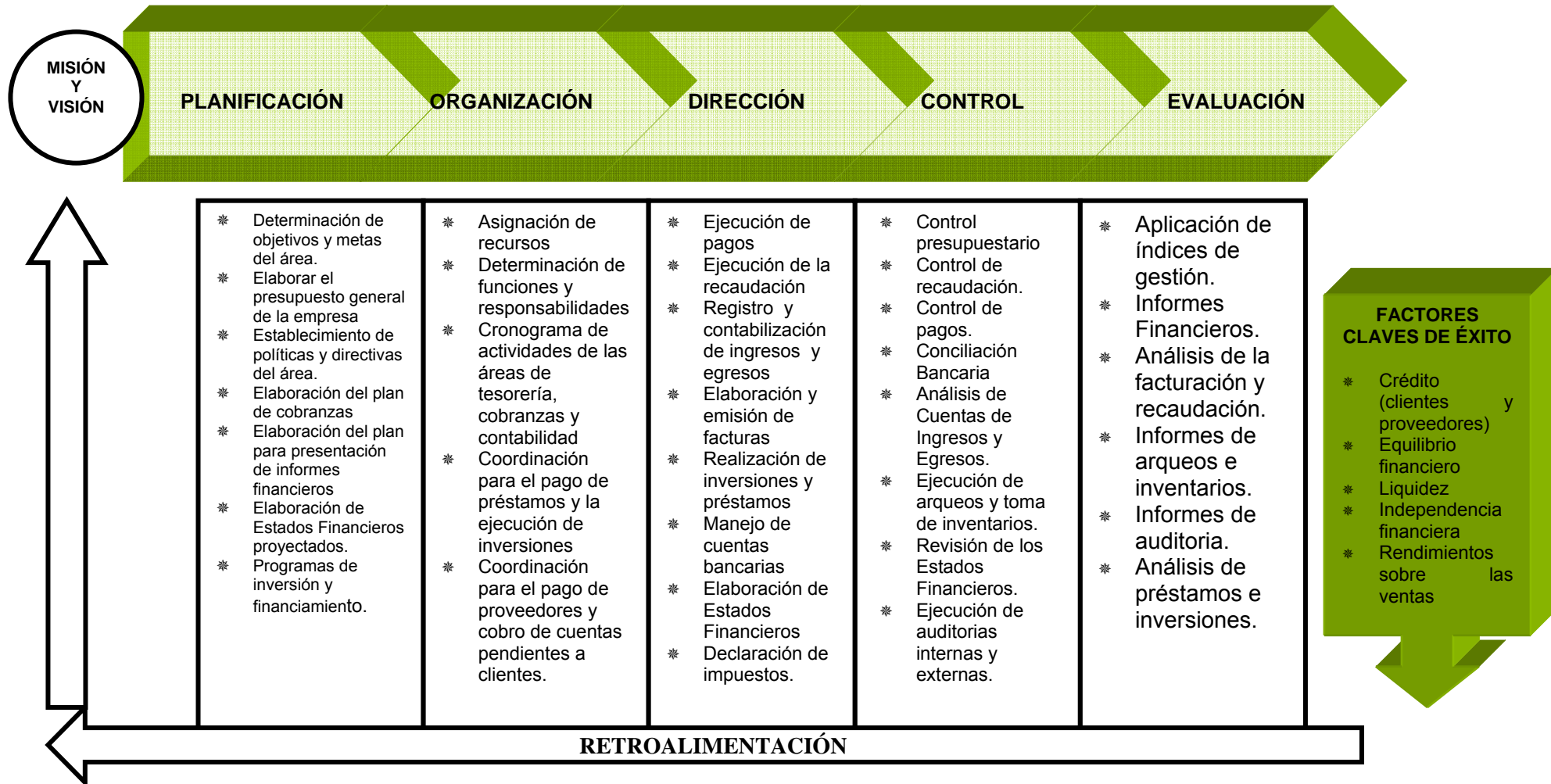


INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO “GESTIÓN COMERCIAL”

Tabla No. 26: Indicador de gestión comercial

Nº	NOMBRE	INDICADOR	SIGNIFICADO	FRECUENCIA	META
1	Eficiencia de las ventas	<u>Ventas efectuadas</u> ventas esperadas	Mide el % eficiencia de las ventas realizadas con relación a las ventas esperadas	Mensual	100%
2	Quejas y reclamos del cliente	<u>Número de quejas y reclamos contestados</u> número de quejas y reclamos recibidos	Determina el porcentaje de quejas y reclamos de los clientes que han sido contestados	Mensual	100%
3	Productividad de asesores comerciales	<u>Número de ventas realizadas por asesor</u> total de visitas realizadas	Mide el % de eficacia de los asesores comerciales para realizar ventas con respecto a las visitas realizadas	Mensual	30%
4	Contratos caídos	<u>Número de contratos caídos</u> total de contratos de año anterior	Determina el porcentaje de contratos que no han sido renovados	Anual	20%

CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESOS: “ GESTIÓN FINANCIERA ”

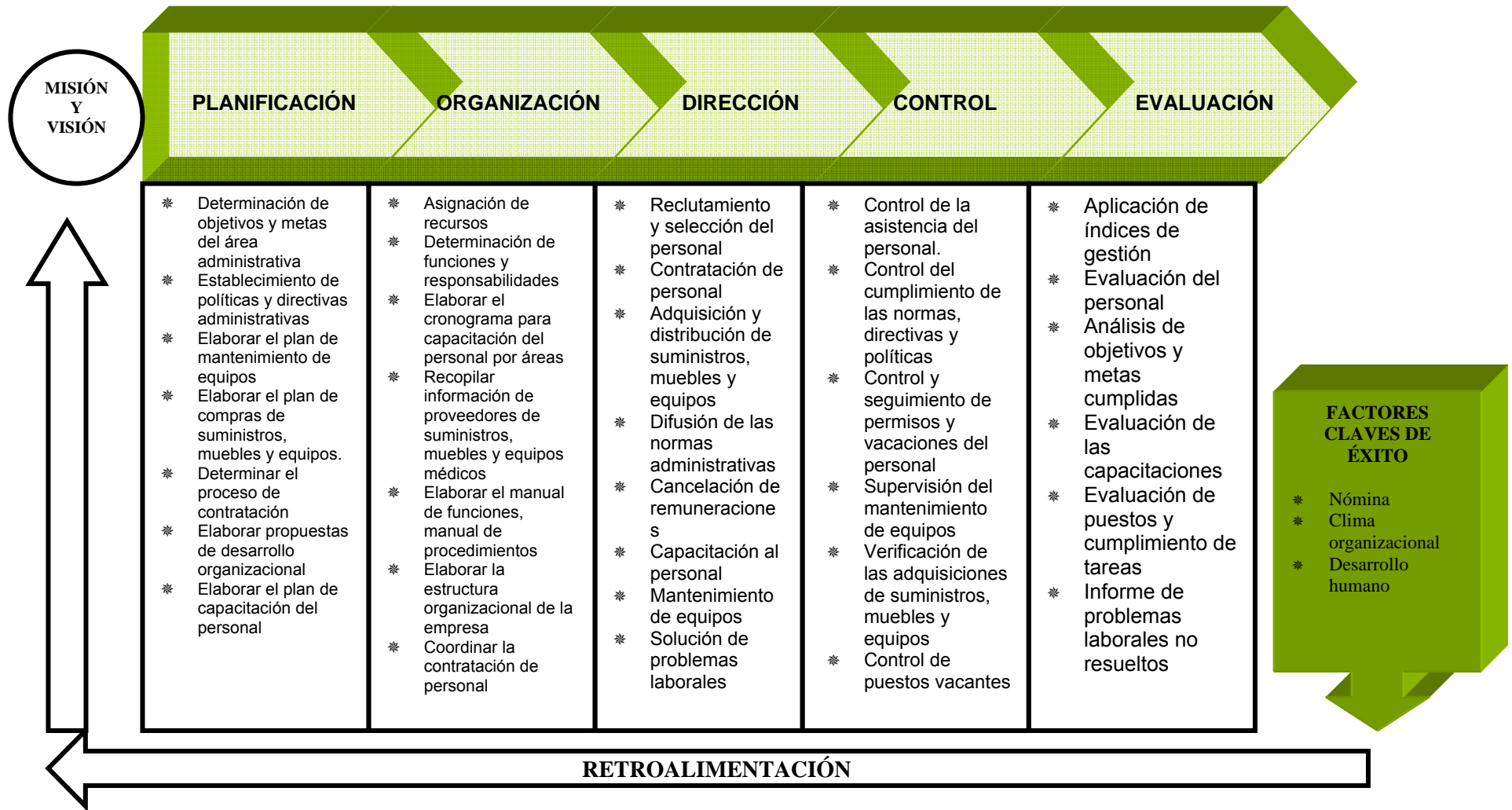


INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO : “GESTIÓN FINANCIERA”

Tabla No. 27: Indicador de gestión financiera

Nº	NOMBRE	INDICADOR	SIGNIFICADO	FRECUENCIA	META
1	Rentabilidad por producto	<u>Margen de utilidad por producto</u> total de las ventas	Determina el % de rentabilidad por cada producto de la empresa	Mensual	5%
2	Cobranza efectuada	<u>Total de cobranza efectuada</u> total de facturación	Mide el % de eficacia de la cobranza respecto a la facturación total	Anual	100%
3	Exactitud del inventario	<u>Valor de faltantes</u> valor total de inventarios	Determina el nivel de exactitud y confiabilidad en el manejo de inventarios	Trimestral	0.0%
4	Inversión en infraestructura	<u>Inversión en infraestructura</u> presupuesto anual	Determina el % del presupuesto anual que ha sido asignado a la inversión en infraestructura	Anual	10%
5	Representatividad del gasto médico	<u>Total del gasto médico</u> total de gastos	Determina el % que representa el gasto médico en relación al gasto total	Anual	60%
6	Cumplimiento de Ingresos	<u>Ingresos ejecutados</u> ingresos presupuestados	Determina el % de eficiencia para generar recursos	Mensual	5%
	Cumplimiento de Egresos	<u>Egresos ejecutados</u> egresos presupuestados	Determina el % de eficiencia para el uso de los recursos	Mensual	5%

CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO: "GESTIÓN ADMINISTRATIVA"

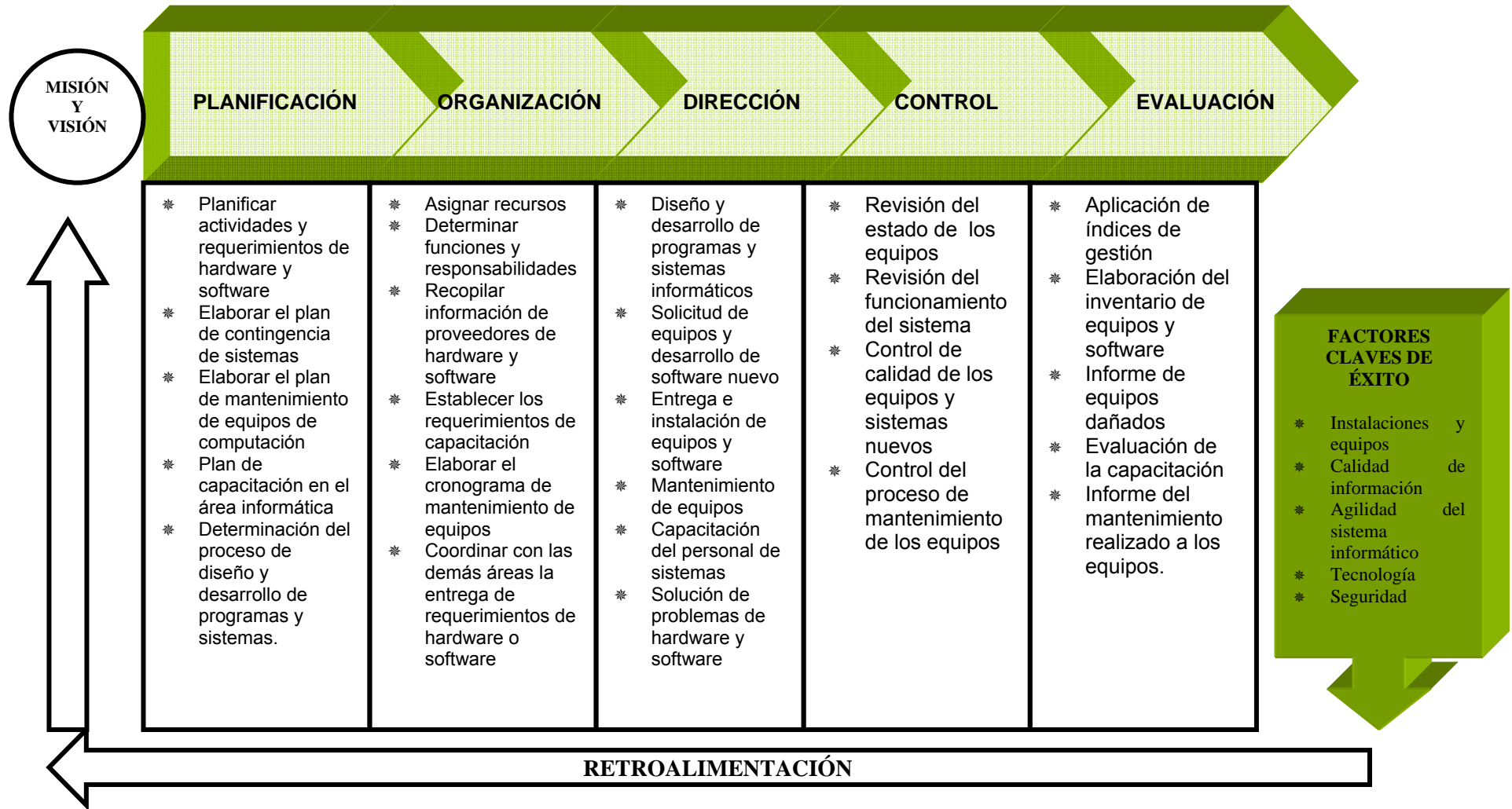


INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO : “GESTIÓN ADMINISTRATIVA”

Tabla No. 28: Indicador de gestión administrativa

Nº	NOMBRE	INDICADOR	SIGNIFICADO	FRECUENCIA	META
1	Personal profesional	<u>Total nómina</u> Número de personas que tienen título profesional	Determina el número de personas que tienen un título profesional	Semestral	80%
2	Capacitación del personal	<u>Número de personas capacitadas</u> total de personal	Determina el % de personas que han sido capacitadas en relación al total de personas	Semestral	100%
5	Rotación de personal	<u>Número de personal retirado</u> Número promedio de empleados	Determina el % de rotación de personal en la empresa	Cuatrimestral	10%
6	Ausentismo	<u>Horas de ausentismo</u> total de horas trabajadas	Determina el % de ausentismo del personal existente	Mensual	3%
7	Nivel de cumplimiento de proveedores	<u>Compras recibidas fuera de tiempo</u> total de compras recibidas	Mide el % de efectividad en las entregas de bienes o servicios de los proveedores	Mensual	100%

CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO : “GESTIÓN DE SISTEMAS”

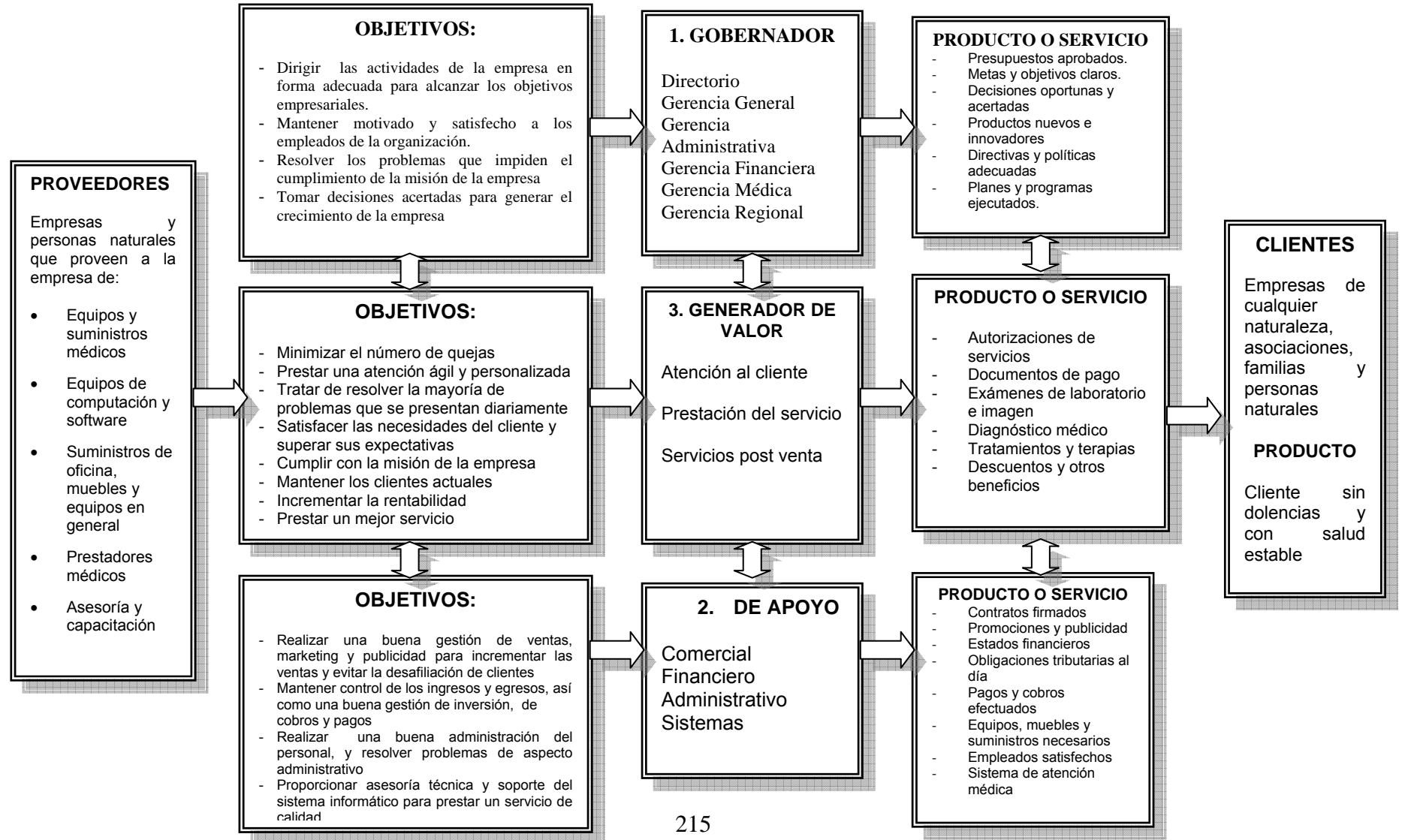


INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO : “GESTIÓN DE SISTEMAS”

Tabla No. 29: Indicador de gestión sistemas

Nº	NOMBRE	INDICADOR	SIGNIFICADO	FRECUENCIA	META
1	Efectividad en el diseño y desarrollo de programas informáticos	<u>Programas que funcionan correctamente</u> programas desarrollados	Mide el % de efectividad del diseño y desarrollo de programas y sistemas	Bimestral	100%
2	Eficiencia en la atención de requerimientos	<u>Requerimientos atendidos</u> requerimientos recibidos	Mide el % de eficacia del personal de sistemas para atender a los requerimientos informáticos	Bimestral	100%
3	Porcentaje de errores generados en el sistema informático	<u>Errores generados en el sistema</u> total de registros realizados en el sistema	Determina el % de errores generados por el sistema informático	Mensual	0%

MAPEO DE MACROPROCESOS DE LA EMPRESA ECUSANITAS S.A.



5.5 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DE LOS MACROPROCESOS

A continuación se detalla las responsabilidades y competencias de cada uno de los macroprocesos, que permitirán el correcto desempeño de la gestión de la empresa, lo cual ayudará a alcanzar los objetivos y metas empresariales.

MACROPROCESO GOBERNADOR

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

- * Plantear objetivos y metas empresariales
- * Diseñar y fijar estrategias
- * Establecer políticas, directivas y programas
- * Aprobar del presupuesto general de la empresa.
- * Tomar de decisiones
- * Asignar de recursos
- * Describir de funciones y tareas.
- * Establecer autoridad.
- * Establecer cronogramas de trabajo.
- * Actualizar manuales de funciones y de procedimientos.
- * Aplicar estrategias.
- * Difundir y aplicar los programas, directivas y políticas
- * Ejecutar del presupuesto
- * Motivar al personal
- * Realizar el control presupuestario.
- * Solucionar problemas
- * Aplicar de indicadores de gestión.
- * Evaluar el desempeño.
- * Analizar Informes Financieros.
- * Analizar metas y objetivos alcanzados.

MACROPROCESOS BÁSICOS

MACROPROCESO PRESTACIÓN DE SERVICIOS

- * Determinar de necesidad de recursos y personal médico.
- * Elaborar el programa de atención médica y realización de exámenes
- * Elaborar instructivos de atención médica
- * Elaborar instructivos para la utilización de materiales y equipos médicos
- * Elaborar el Plan de Bioseguridad
- * Asignar de recursos
- * Determinar funciones y responsabilidades
- * Elaborar de cronogramas de atención por especialidades
- * Programa de capacitación de tecnólogos de imagen y laboratorio
- * Coordinación entre áreas para atención de los pacientes
- * Coordinación para dar conocimiento del Plan de Bioseguridad
- * Ejecución médica en Consulta Externa y emergencia
- * Realización de exámenes de laboratorio e imagen
- * Ejecución de terapias
- * Determinación del diagnóstico médico
- * Contratación de personal médico
- * Adquisición de equipos e insumos
- * Difusión del plan de Bioseguridad
- * Seguimiento del estado del paciente
- * Control de pacientes curados
- * Elaboración de informes médicos
- * Supervisión de uso de materiales y equipos médicos
- * Auditorias de cumplimiento de las normas de Bioseguridad y manejo de desechos hospitalarios
- * Aplicación de índices de gestión
- * Evaluación de los pacientes enfermos
- * Informe de exámenes realizados en imagen y laboratorio

- * Informe del funcionamiento de los equipos médicos

MACROPROCESO SERVICIO POST VENTA

- * Plan de visitas a clientes de contratos corporativos
- * Elaboración de programas de descuentos a clientes
- * Plan de seguimiento de los contratos familiares e individuales
- * Plan de beneficios adicionales para clientes
- * Asignación de recursos.
- * Determinación de funciones y responsabilidades
- * Establecimiento de autoridad
- * Elaboración de tarifas de descuentos
- * Cronograma de visitas para contratos corporativos y seguimiento de contratos familiares e individuales
- * Coordinación de distribución de informativos de nuevos productos y coberturas a los clientes
- * Visitar a los representantes de los contratos corporativos
- * Dar seguimiento a los contratos familiares e individuales
- * Informar a los clientes de los beneficios adicionales
- * Distribuir a los clientes informativos de nuevos productos y coberturas
- * Control de las actividades realizadas por el personal de Contratos corporativos
- * Control del seguimiento de los contratos familiares e individuales
- * Supervisión de la entrega de informativos a los clientes
- * Aplicación de índices de gestión
- * Informe de las novedades de las visitas a los titulares de contratos corporativos
- * Informe de las novedades de los contratos familiares e individuales
- * Reporte de contratos que han accedido a beneficios adicionales y a descuentos.

MACROPROCESOS DE APOYO

MACROPROCESO COMERCIAL

- * Determinación de objetivos y metas de ventas
- * Elaborar el presupuesto de ventas y publicidad
- * Elaborar el plan de mercadeo
- * Estudio de mercado
- * Planificación de las ventas
- * Fijación de estrategias de ventas
- * Plan de administración del Call Center
- * Establecimiento de políticas y directivas del área comercial
- * Asignación de recursos
- * Determinación de funciones y responsabilidades
- * Elaboración del cronograma de visitas a clientes potenciales
- * Fijación de precios de productos
- * Programa de capacitación a vendedores
- * Establecimiento del proceso de ventas
- * Coordinar la realización de estudios de mercado
- * Realización de llamadas y visitas a potenciales clientes
- * Ejecución de la venta y firma del contrato
- * Capacitación de los vendedores
- * Investigación de mercados
- * Administración del Call Center
- * Aplicación de políticas, directivas y estrategias del área de ventas.
- * Ejecución de promoción y publicidad de productos y coberturas
- * Seguimiento del cronograma de visitas
- * Cumplimiento de objetivos y metas de ventas
- * Cumplimiento de políticas, directivas y estrategias del área comercial
- * Determinación de resultados de la investigación de mercados
- * Control de la publicidad y promoción de productos y coberturas
- * Control de la capacitación a vendedores

- * Control presupuestario
- * Aplicación de índices de gestión
- * Informe y análisis de ventas realizadas
- * Informe y análisis de los resultados de la investigación de mercados
- * Evaluación del desempeño del personal de ventas
- * Informe de la gestión del Call Center
- * Evaluación de la capacitación de los vendedores

MACROPROCESO FINANCIERO

- * Determinación de objetivos y metas del área financiera
- * Elaborar el presupuesto general de la empresa
- * Establecimiento de políticas y directivas del área financiera
- * Elaboración del plan de cobranzas
- * Elaboración del plan para presentación de informes financieros
- * Elaboración de Estados Financieros proyectados.
- * Programas de inversión y financiamiento
- * Asignación de recursos
- * Cronograma de actividades de las áreas de tesorería, cobranzas y contabilidad
- * Coordinación para el pago de préstamos y la ejecución de inversiones
- * Coordinación para el pago de proveedores y cobro de cuentas pendientes a clientes
- * Ejecución de pagos
- * Ejecución de la recaudación
- * Registro y contabilización de ingresos y egresos
- * Elaboración y emisión de facturas
- * Realización de inversiones y préstamos
- * Manejo de cuentas bancarias
- * Elaboración de Estados Financieros
- * Declaración de impuestos
- * Control presupuestario

- * Control de recaudación
- * Control de pagos
- * Conciliación Bancaria
- * Análisis de Cuentas de Ingresos y Egresos
- * Ejecución de arqueos y toma de inventarios
- * Revisión de los Estados Financieros
- * Ejecución de auditorías internas y externas
- * Aplicación de índices de gestión
- * Informes Financieros
- * Análisis de la facturación y recaudación
- * Informes de arqueos e inventarios
- * Informes de auditoría
- * Análisis de préstamos e inversiones

MACROPROCESO ADMINISTRATIVO

- * Determinación de objetivos y metas del área administrativa
- * Establecimiento de políticas y directivas administrativas
- * Elaborar el plan de mantenimiento de equipos
- * Elaborar el plan de compras de suministros, muebles y equipos.
- * Determinar el proceso de contratación
- * Elaborar propuestas de desarrollo organizacional
- * Elaborar el plan de capacitación del personal
- * Asignación de recursos
- * Determinación de funciones y responsabilidades
- * Elaborar el cronograma para capacitación del personal por áreas
- * Elaborar el manual de funciones, manual de procedimientos
- * Elaborar la estructura organizacional de la empresa
- * Coordinar la contratación de personal
- * Reclutamiento y selección del personal
- * Contratación de personal
- * Adquisición y distribución de suministros, muebles y equipos

- * Difusión de las normas administrativas
- * Cancelación de remuneraciones
- * Capacitación al personal
- * Mantenimiento de equipos
- * Solución de problemas laborales
- * Control de la asistencia del personal.
- * Control del cumplimiento de las normas, directivas y políticas
- * Control y seguimiento de permisos y vacaciones del personal
- * Supervisión del mantenimiento de equipos
- * Verificación de las adquisiciones de suministros, muebles y equipos
- * Control de puestos vacantes
- * Aplicación de índices de gestión
- * Evaluación del personal
- * Análisis de objetivos y metas cumplidas
- * Evaluación de las capacitaciones
- * Evaluación de puestos y cumplimiento de tareas
- * Informe de problemas laborales no resueltos

MACROPROCESO SISTEMAS

- * Planificar actividades y requerimientos de hardware y software
- * Elaborar el plan de contingencia de sistemas
- * Elaborar el plan de mantenimiento de equipos de computación
- * Plan de capacitación en el área informática
- * Determinación del proceso de diseño y desarrollo de programas y sistemas.
- * Asignar recursos
- * Determinar funciones y responsabilidades
- * Recopilar información de proveedores de hardware y software
- * Establecer los requerimientos de capacitación
- * Elaborar el cronograma de mantenimiento de equipos
- * Diseño y desarrollo de programas y sistemas informáticos

- * Solicitud de equipos y desarrollo de software nuevo
- * Entrega e instalación de equipos y software
- * Mantenimiento de equipos
- * Capacitación del personal de sistemas
- * Solución de problemas de hardware y software
- * Revisión del estado de los equipos
- * Revisión del funcionamiento del sistema
- * Control de calidad de los equipos y sistemas nuevos
- * Control del proceso de mantenimiento de los equipos
- * Aplicación de índices de gestión
- * Elaboración del inventario de equipos y software
- * Informe de equipos dañados
- * Evaluación de la capacitación
- * Informe del mantenimiento realizado a los equipos.

5.6 DESCRIPCIÓN DE CARGOS

A continuación se detalla la descripción de los cargos del personal de la empresa, QUE INTERVIENEN EN PROCESOS MEJORADOS en donde se detalla lo siguiente:

- Denominación del cargo
- Jefe inmediato
- Personal a su cargo
- Naturaleza del cargo
- Funciones principales
- Equipos a utilizar
- Requisitos para ocupar el puesto: Formación académica, otros conocimientos, experiencia, edad.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: GERENTE GENERAL

REPORTA A: JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

PERSONAL A SU CARGO:

- * Gerente Comercial
- * Gerente Administrativo
- * Gerente Financiero
- * Gerente Médico

NATURALEZA DEL CARGO:

Ejercer la Representación Legal de la Empresa, siendo responsable de las actuaciones de la misma. Planifica, organiza, dirige y controla las actividades, toma decisiones que permitan el normal funcionamiento de la empresa

FUNCIONES PRINCIPALES:

- * Determinar políticas, directivas, estrategias generales
- * Aprobar presupuestos y asignar recursos
- * Tomar decisiones sobre medidas que afecten al crecimiento de la empresa y la prestación de servicios médicos
- * Organizar y dirigir las actividades a realizarse dentro de la empresa
- * Determinar planes de acción para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

EQUIPOS A UTILIZAR:

- * Computador e impresora
- * Línea Telefónica

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA: Ingeniero Comercial, Economista o carreras afines.

OTROS CONOCIMIENTOS:

- * Paquetes informáticos

- * Inglés
- * Marketing y ventas
- * Recursos Humanos
- * Relaciones Públicas
- * Cursos de liderazgo y motivación de personal

EXPERIENCIA: Mínimo 5 años en puestos gerenciales

EDAD: Comprendida entre 40 y 55 años

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: SECRETARIA

REPORTA A: GERENTES DE ÁREAS Y GERENTE GENERAL

PERSONAL A SU CARGO: Ninguno

NATURALEZA DEL CARGO:

Apoyar a las gerencias y sus departamentos atendiendo sus requerimientos en forma oportuna y eficiente acorde a las políticas y procedimientos de la empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- * Receptar y realizar llamadas telefónicas de la gerencia a la que pertenece
- * Llevar y preparar la agenda del Gerente
- * Coordinar reuniones del Gerente con las diferentes áreas de la empresa y personas externas
- * Brindar atención a clientes internos y externos que soliciten información inherente al área.
- * Receptar y organizar la correspondencia y documentación para su respectiva revisión.
- * Manejar y organizar el archivo de documentación recibida y entregada
- * Redactar y preparar comunicaciones tanto internas como externas (cartas, memos, certificados a proveedores etc.)

- * Cumplir a cabalidad todas las tareas y obligaciones delegadas por el Gerente

EQUIPOS A UTILIZAR:

- * Computador e impresora
- * Línea telefónica
- * Fax

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA: Estudios Superiores en Secretariado Bilingüe

OTROS CONOCIMIENTOS:

- * Paquetes informáticos
- * Inglés
- * Manejo de Archivo

EXPERIENCIA: Mínimo 1 años en puestos similares

EDAD: Comprendida entre 20 y 30 años

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: RECEPCIONISTA

REPORTA A: GERENTE ADMINISTRATIVO

PERSONAL A SU CARGO: Ninguno

NATURALEZA DEL CARGO:

Realizar la admisión, revisar e ingresar los datos del paciente y emitir la orden de pago correspondiente para que el usuario pueda acceder a los servicios de la empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- * Revisar condiciones del contrato
- * Ingresar datos del paciente en el sistema informático
- * Emitir documentos de pago

- * Dar información al cliente acerca de los requisitos que debe cumplir para ser atendido
- * Entregar resultados
- * Archivar documentos

EQUIPOS A UTILIZAR:

- * Teléfono
- * Fax

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA: Estudios superiores en Secretariado Bilingüe

OTROS CONOCIMIENTOS:

- * Atención al cliente

EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en puestos similares

EDAD: Comprendida entre 20 y 30 años

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: JEFE DE MARKETING

JEFE INMEDIATO: GERENTE COMERCIAL

PERSONAL A SU CARGO: Asistentes de marketing

NATURALEZA DEL CARGO:

Desarrollar e implementar estrategias competitivas para la comercialización de los productos y servicios de la Empresa, imagen institucional, tomando en cuenta la necesidad del cliente y lo que la empresa puede ofrecer.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- * Investigar a la competencia
- * Realizar la publicidad de la empresa
- * Informar a usuarios sobre novedades de la empresa
- * Realizar toda la papelería publicitaria e institucional de la empresa
- * Apoyar la gestión de ventas y otros departamentos, con proyectos específicos

- * Promocionar los productos y servicios
- * Sondear el grado de satisfacción de nuestros usuarios
- * Informar a la gerencia sobre todas las actividades realizadas
- * Apoyar el lanzamiento de nuevos productos tanto en su concepción como en su difusión
- * Desarrollar y ejecutar el plan anual de mercadeo
- * Supervisar al personal que está a su cargo

EQUIPOS A UTILIZAR:

- * Computador e impresora
- * Teléfono

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA: Ingeniería Comercial, en Marketing o carreras afines

OTROS CONOCIMIENTOS:

- * Paquetes informáticos
- * Innovación de productos
- * Propaganda y publicidad

EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en puestos similares

EDAD: Comprendida entre 25 y 35 años

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: ASISTENTE DE MARKETING

JEFE INMEDIATO: JEFE DE MARKETING

PERSONAL A SU CARGO: Ninguno

NATURALEZA DEL CARGO:

Colaborar y realizar las coordinaciones necesarias para la mejor ejecución de las funciones propias de la Jefatura de Marketing.

FUNCIONES PRINCIPALES:

Apoyar en eventos de promoción programadas

Organizar y mantener los buzones de sugerencias.

Recopilar y tabular la información

Asistir al Jefe de Marketing

EQUIPOS A UTILIZAR:

Computador

Teléfono

Fax

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA: Tecnología en Marketing o en Administración

OTROS CONOCIMIENTOS:

Paquetes informáticos, SPSS

EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en puestos similares

EDAD: Comprendida entre 20 y 30 años

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: JEFE DE CONTRATOS CORPORATIVOS Y CONVENIOS ESPECIALES

JEFE INMEDIATO: GERENTE COMERCIAL

PERSONAL A SU CARGO: Coordinadores y Asistentes de Contratos Corporativos

NATURALEZA DEL CARGO:

Manejar, controlar, y realizar un análisis del estado actual de los Contratos Corporativos, Convenios Especiales y las acciones a seguir para fortalecer la relación mantenida con los clientes.

FUNCIONES PRINCIPALES:

* Negociar reajustes, renovaciones y condiciones especiales en los contratos

- * Coordinar la solución de inconvenientes, entrega de documentos, procesos de exclusión e inclusiones y trámites administrativos a nivel nacional.
- * Elaborar cartas de reajuste, renovación y contestar los requerimientos de usuarios.
- * Elaborar cuadros de siniestralidad de contratos corporativos y convenios especiales
- * Mantener reuniones de trabajo y desarrollo profesional los supervisores de ventas
- * Supervisar el ingreso de nuevas cuentas e inclusiones de usuarios corporativos y convenios.

EQUIPOS A UTILIZAR:

Computador

Teléfono

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA: Ingeniería Comercial o carreras afines

OTROS CONOCIMIENTOS:

- * Paquetes informáticos
- * Inglés
- * Relaciones Públicas

EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en puestos similares

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE

JEFE INMEDIATO: GERENTE COMERCIAL

PERSONAL A SU CARGO: Asistentes de Servicio al cliente

NATURALEZA DEL CARGO:

Solucionar los problemas de los usuarios mediante la excelencia en la atención, estableciendo técnicas y procedimientos de seguimiento y control para optimizar nuestros servicios.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- * Coordinar con los diferentes departamentos la solución de los problemas de los usuarios
- * Procesar las solicitudes de anulación y exclusiones de los contratos
- * Supervisar el proceso de reactivación de contratos
- * Realizar seguimiento de los reclamos presentados por escrito
- * Asesorar al personal de ventas sobre procesos y procedimientos que deben efectuar los afiliados
- * Elaborar informes estadísticos de frecuencias de problemas y solución de los mismos
- * Supervisar, organizar y adiestrar en el trabajo asignado al personal a cargo

EQUIPOS A UTILIZAR:

Computador e impresora

Teléfono

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA: Título Universitario en Administración o Marketing

OTROS CONOCIMIENTOS:

Paquetes informáticos

EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en puestos similares

EDAD: Comprendida entre 25 y 35 años

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO

JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL

PERSONAL A SU CARGO: Jefe de Recursos Humanos y Jefe de Servicios Generales

NATURALEZA DEL CARGO:

Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con el manejo de los recursos humanos, físicos, procedimientos y políticas de la Compañía.

FUNCIONES PRINCIPALES:

Determinar políticas y directivas administrativas

Tomar decisiones en aspectos de adquisiciones de bienes y aspectos de tipo laboral

Velar por el cumplimiento de las directivas, políticas y manuales de procedimientos.

Promover el desarrollo profesional de los empleados

Realizar la gestión de Recursos Humanos, logística, mantenimiento y comunicaciones a nivel de todas las áreas de la empresa

Velar por el bienestar de los empleados y mantener un clima organizacional adecuado

EQUIPOS A UTILIZAR:

Computador e impresora

Teléfono

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA: Título universitario en Administración o Carreras afines

OTROS CONOCIMIENTOS:

Paquetes informáticos

Recursos Humanos

EXPERIENCIA: Mínimo 4 años en puestos gerenciales

EDAD: Comprendida entre 40 y 55 años

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: JEFE DE TALENTO HUMANO

JEFE INMEDIATO: GERENTE ADMINISTRATIVO

PERSONAL A SU CARGO: Asistentes de Talento Humano

NATURALEZA DEL CARGO:

Administrar, planificar, controlar y mantener sub-sistemas de personal, políticas internas y reglamentación de la Compañía, así como aportar a mantener el bienestar, satisfacción y desarrollo personal y profesional del Recurso Humano de la Empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- * Coordinar el trabajo y cumplimiento de obligaciones del departamento.
- * Controlar temas referentes a puntualidad, asistencia y faltas.
- * Elaborar informes mensuales, semestrales y anuales de gestión del departamento
- * Coordinar y revisar reportes mensuales de beneficios del personal.
- * Recavar información sobre perfiles laborales para selección de personal.
- * Revisión quincenal del proceso de pago de nómina y roles de pago.
- * Verificar el proceso de contratación del personal
- * Inducir al personal de nuevo ingreso en la Filosofía y Reglamentación de la empresa.
- * Analizar procesos como endeudamiento, ingresos, salidas, rotación de personal, ascensos, promociones y traslados.
- * Presentación de reportes salariales a Gerencia General.

EQUIPOS A UTILIZAR:

- * Computador e impresora
- * Teléfono

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA: Título Universitario en Administración especializado en Recursos Humanos o Psicólogo Industrial

OTROS CONOCIMIENTOS:

- * Paquetes informáticos
- * Relaciones humanas

* Leyes laborales

EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en puestos similares

EDAD: Comprendida entre 30 y 45 años

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: ASISTENTE DE TALENTO HUMANO

JEFE INMEDIATO: JEFE DE TALENTO HUMANO

PERSONAL A SU CARGO: Ninguno

NATURALEZA DEL CARGO:

Apoyar en la gestión de la de administración del personal, así como coordinar acciones referentes al cumplimiento de las políticas y reglamentos internos

FUNCIONES PRINCIPALES:

- * Elaborar la nómina
- * Realizar descuentos
- * Receptar y otorgar documentos para permisos
- * Ayudar en la selección, evaluación y contratación de personal
- * Apoyar la gestión realizada por el Jefe de Talento Humano
- * Otras funciones inherentes al área de trabajo

EQUIPOS A UTILIZAR:

- * Computador e impresora

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA: Tercer Año de Ingeniería Comercial, Administración de Recursos Humanos o Psicología Industrial

OTROS CONOCIMIENTOS:

Paquetes informáticos

EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en puestos similares

EDAD: Comprendida entre 25 y 30 años

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: GERENTE MÉDICO

JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL

PERSONAL A SU CARGO:

- * Jefe de Administración de Contratos
- * Supervisor de Servicios Médicos
- * Contralor Médico
- * Auditor Médico
- * Visitador Médico
- * Administradores y Directores de Centros Médicos

NATURALEZA DEL CARGO:

Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con la prestación y utilización de servicios, auditoría médica, dispensarios y la relación, mantenimiento del cuadro médico en base a las normativas de la Empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- * Controlar y evaluar el gasto médico a nivel nacional
- * Supervisar el buen funcionamiento de los Centros Médicos de Ecuasanitas.
- * Evaluar el mantenimiento de convenios con prestadores médicos
- * Participar como miembro del Consejo Médico.
- * Vigilar el correcto proceso de la facturación y contraloría de cuentas y reembolsos.
- * Supervisar y asesorar el área médica de todas las oficinas a nivel nacional.

EQUIPOS A UTILIZAR:

Computador e impresora

Teléfono

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA: Ingeniería Comercial o Carreras afines

OTROS CONOCIMIENTOS:

* Masterado en Gerencia Médica

* Inglés

* Paquetes informáticos

EXPERIENCIA: Mínimo 4 años en puestos gerenciales

EDAD: Comprendida entre 40 y 55 años

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: DIRECTOR MÉDICO

JEFE INMEDIATO: GERENTE MÉDICO

PERSONAL A SU CARGO:

* Enfermeras

* Tecnólogos

* Médicos

NATURALEZA DEL CARGO:

Planificar, coordina, ejecutar y supervisar las funciones médicas realizadas en los centros médicos

FUNCIONES PRINCIPALES:

* Controlar la asistencia a las diferentes especialidades en la consulta externa.

* Revisar estadísticas de las hojas de trabajo entregadas médicos especialistas

* Planificar y ejecutar programas de educación médica continua.

* Coordinar con la administración de informes mensuales y trimestrales de valores estadísticos y económicos de los Centros Médicos

* Organizar reuniones de motivación en coordinación con la administración del personal medico y administrativo.

* Realizar reposición de materiales e insumos para el funcionamiento del Centro Medico.

EQUIPOS A UTILIZAR:

Computador e impresora

Teléfono

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA: Título de Doctor en Medicina

OTROS CONOCIMIENTOS:

- * Paquetes informáticos
- * Masterado en Auditorias Médicas
- * Normas de salud
- * Normas de Bioseguridad
- * Relaciones Humanas

EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en puestos similares

EDAD: Comprendida entre 30 y 45 años

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: ADMINISTRADOR DE CENTROS MÉDICOS

JEFE INMEDIATO: GERENTE MÉDICO

PERSONAL A SU CARGO:

- * Personal médico y administrativo del Centro Médico que dirige

NATURALEZA DEL CARGO:

Coordinar, organizar, administrar y distribuir los recursos humanos, económicos y físicos asignados al Centro Médico

FUNCIONES PRINCIPALES:

- * Salvaguardar la información y proteger los bienes y recursos de la institución
- * Realizar informes cualitativos y cuantitativos del funcionamiento y marcha del Centro Médico a las Gerencias General, Médica, Financiera.
- * Controlar y reportar la asistencia del personal administrativo, médico
- * Elaborar informes respecto al rendimiento administrativo y médico

- * Realizar la toma de inventarios de medicamentos, insumos, activos fijos y suministros en general asignados al Centro Médico
- * Revisar y verificar los ingresos y gastos realizados en el Centro Médico.
- * Actualizar y revisar las tarifas que son autorizadas por la Gerencia General.
- * Realizar arqueos, supervisión de cajas, valores en custodia y documentos valorados.
- * Realizar compras y contactos con proveedores de fármacos, insumos médicos, descartables y de mantenimiento.
- * Coordinar y contactar personal de mantenimiento de equipos médicos, informáticos y de comunicación, arreglos, limpieza, desinfectación.

EQUIPOS A UTILIZAR:

Computador e impresora

Teléfono

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA: Ingeniería Comercial o carreras afines

OTROS CONOCIMIENTOS:

- * Paquetes informáticos
- * Recursos Humanos

EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en puestos similares

EDAD: Comprendida entre 30 y 45 años

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: COORDINADOR DE SERVICIOS MÉDICOS

JEFE INMEDIATO: GERENTE MÉDICO

PERSONAL A SU CARGO:

- * Asistentes

- * Auxiliares de Servicios Médicos

NATURALEZA DEL CARGO:

Coordinar, revisar y controlar las actividades desarrolladas en el departamento de servicios médicos para una atención eficiente y satisfactoria del afiliado.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- * Revisar reembolsos plan azul elaborados en matriz y sucursales, y reembolsos diferidos de medicina ambulatoria
- * Elaborar autorizaciones de servicios médicos.
- * Elaborar guías de seguimiento de reclamo de usuarios.
- * Elaborar informes estadísticos de servicios a nivel nacional.
- * Elaborar un informe de gasto médico y anexos de maternidad.
- * Elaborar anexos de maternidad, tercera edad, preexistencias quirúrgicas.
- * Elaborar informe de reembolsos de cobertura de medicina ambulatoria.
- * Realizar cartas para usuarios de resoluciones de Comité de Excepciones

EQUIPOS A UTILIZAR:

Computador e impresora

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA: Bachiller en Comercio y Administración o Informática

OTROS CONOCIMIENTOS:

- * Paquetes informáticos

EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en puestos similares

EDAD: Comprendida entre 20 y 35 años

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: AUXILIAR SERVICIOS MÉDICOS

JEFE INMEDIATO: SUPERVISOR MÉDICO

PERSONAL A SU CARGO: Ninguno

NATURALEZA DEL CARGO:

Autorizar o negar servicios dentro de los parámetros de cada contrato, solucionar problemas que el usuario pueda tener para recibir cualquier servicio médico.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- * Realiza la autorización de volantes médicas.
- * Autorizar odas y exámenes especiales
- * Realizar reembolsos del plan azul y cobertura de fármacos
- * Revisar contratos para coberturas odontológicas.
- * Realizar autorizar para ínter consultas
- * Autorizar ventas de chequeras.
- * Realizar reembolsos
- * Receptar reembolsos diferidos y solicitudes de atención para su análisis.

EQUIPOS A UTILIZAR:

- * Computador e impresora

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA: Bachiller en Comercio y Administración

OTROS CONOCIMIENTOS:

Paquetes informáticos

EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en puestos similares

EDAD: Comprendida entre 20 y 35 años

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: MÉDICO

JEFE INMEDIATO: DIRECTOR MÉDICO

PERSONAL A SU CARGO:

- * Enfermeras
- * Tecnólogos

NATURALEZA DEL CARGO:

Prestar asistencia médica, determinar el diagnóstico del paciente y proporcionar el tratamiento médico adecuado para ocasionar la cura de las enfermedades de los pacientes.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- * Prestar asistencia médica a los pacientes
- * Establecer el diagnóstico
- * Ordenar la realización de exámenes complementarios
- * Elaborar informes sobre el estado de los pacientes
- * Dar un tratamiento médico

EQUIPOS A UTILIZAR:

Equipos e instrumentales médicos

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA: Título de Doctor en Medicina
(Especialidades)

OTROS CONOCIMIENTOS:

- * Manejo de Equipos Médicos
- * Especialidades Médicas

EXPERIENCIA: 4 años ejerciendo su profesión

EDAD: Comprendida entre 30 y 55 años

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: ENFERMERAS

JEFE INMEDIATO: DIRECTOR MÉDICO

PERSONAL A SU CARGO: Ninguno

NATURALEZA DEL CARGO:

Proporciona apoyo a los médicos para la realización de la estabilización del paciente o la determinación del diagnóstico médico

FUNCIONES PRINCIPALES:

- * Crear o ubicar historias clínicas
- * Tomar signos vitales

- * Proveer insumos y materiales necesarios para la cura de los pacientes o el establecimiento del diagnóstico médico
- * Manejar el inventario de insumos y materiales médicos
- * Mantener en buen estado el instrumental médico
- * Emitir las órdenes de pago.

EQUIPOS A UTILIZAR:

Equipos e Instrumental médico

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA: Título de Enfermería

OTROS CONOCIMIENTOS:

Fisioterapia

EXPERIENCIA: 2 años ejerciendo su profesión

EDAD: Comprendida entre 25 y 35 años

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: GERENTE FINANCIERO

JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL

PERSONAL A SU CARGO:

- * Jefe de Cobranzas
- * Jefe de Tesorería
- * Jefe de Contabilidad

NATURALEZA DEL CARGO:

Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades referentes al manejo de la tesorería, presupuesto, contabilidad y cobranzas de la Empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- * Interpretar los Estados Financieros
- * Elaborar Informes Financieros para la Gerencia
- * Elaborar Estados Financieros Proyectados e identificar necesidades futuras de efectivo
- * Aprovechar al máximo las posibilidades que genera el ciclo de conversión del efectivo.

- * Evaluar y analizar el capital de trabajo y las posibilidades de inversión
- * Determinar el nivel óptimo de efectivo que debe mantener la institución.
- * Tener conocimiento de las opciones de financiamiento de corto y largo plazo disponibles en el mercado y evaluar el impacto de cada de ellas en los resultados del negocio.
- * Evaluar y controlar las ventas al crédito.

EQUIPOS A UTILIZAR:

Computador e impresora

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA: Título Universitario en Auditoria y Finanzas o Administración o carreras afines

OTROS CONOCIMIENTOS:

- * Cursos de Tributación e Impuestos
- * Inglés
- * Paquetes informáticos

EXPERIENCIA: Mínimo 4 años en puestos gerenciales

EDAD: Comprendida entre 40 y 55 años

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: CAJERO

JEFE INMEDIATO: SUPERVISOR DE CAJAS

PERSONAL A SU CARGO: Ninguno

NATURALEZA DEL CARGO:

Cobrar e ingreso de los valores correspondientes a los pagos por servicios utilizados por los afiliados

FUNCIONES PRINCIPALES:

- * Recibir dinero y registrar el pago en el sistema informático
- * Emitir facturas

- * Vender chequeras
- * Emitir reportes de caja
- * Realizar los cuadros de caja.

EQUIPOS A UTILIZAR:

- * Computador e impresora
- * Sumadora

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA: Bachiller en Comercio y Administración y estudios Superiores de Contabilidad

OTROS CONOCIMIENTOS:

- * Paquetes informáticos.
- * Tributación, Impuestos

EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en puestos similares

EDAD: Comprendida entre 20 y 35 años

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: JEFE DE CONTABILIDAD

JEFE INMEDIATO: GERENTE FINANCIERO

PERSONAL A SU CARGO: Asistentes y Auxiliares contables

NATURALEZA DEL CARGO:

Supervisar, planificar, coordinar los procesos de obtención y contabilización de las transacciones, revisar todos los movimientos contables para detectar errores, así como la presentación a la gerencia de los estados financieros mensuales.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- * Supervisar la contabilización de transacciones de ingresos, costos, gastos, provisiones
- * Planificar el cierre contable
- * Revisar balances y estados de pérdidas y ganancias

- * Analizar y cuadrar el costo médico
- * Emitir informes por requerimientos puntuales
- * Coordinar entrega de información
- * Realizar capacitación y motivación interna
- * Emitir balances
- * Brindar asesoría es aspectos contables y tributarios

EQUIPOS A UTILIZAR:

- * Computador e impresora
- * Sumadora

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA: Bachiller en Comercio y Administración y estudios Superiores de Contabilidad

OTROS CONOCIMIENTOS:

Paquetes informáticos.

Tributación, Impuestos

EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en puestos similares

EDAD: Comprendida entre 20 y 35 años

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: ASISTENTE Y ANALISTA DE CONTABILIDAD

JEFE INMEDIATO: JEFE DE CONTABILIDAD

PERSONAL A SU CARGO: Ninguno

NATURALEZA DEL CARGO:

Codificar, analizar e ingresar todos los datos referentes a los movimientos contables de la empresa, así como elaborar y emitir estados financieros.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- * Mantener la información contable actualizada.
- * Preparar la liquidación de impuestos.
- * Realizar asientos en el libro diario.
- * Codificar y contabilizar facturas, planillas médicas, cajas, etc.
- * Analizar las cuentas de la empresa para detectar errores e inconsistencias
- * Presentar informes y estados financieros a la Gerencia Financiera
- * Realizar tomas físicas de inventarios y mantener actualizado el sistema de activos fijos

EQUIPOS A UTILIZAR:

- * Computador e impresora
- * Sumadora

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA: Bachiller en Comercio y Administración y estudios Superiores de Contabilidad

OTROS CONOCIMIENTOS:

- * Paquetes informáticos
- * Tributación, Impuestos

EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en puestos similares

EDAD: Comprendida entre 20 y 35 años.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: JEFE DE SISTEMAS

JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL

PERSONAL A SU CARGO: Asistentes y Analistas de Sistemas

NATURALEZA DEL CARGO:

Analizar, diseñar, implementar, organizar, distribuir, actualizar y controlar al Sistema informático de la empresa de manera que permita ingresar de manera correcta y obtener información veraz y oportuna.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- * Mantener reuniones con el Gerente General y Gerentes de área para detectar necesidades de adaptación del sistema informático a la gestión de la empresa.
- * Supervisar la programación, implementación y prueba de los programas (Software) que son diseñados.
- * Analizar la factibilidad y autorizar la compra de equipos
- * Programar los servicios de mantenimiento preventivo y recuperativo de los equipos de computo

EQUIPOS A UTILIZAR:

Computador e impresora

Teléfono

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA: Título Universitario en Ingeniería en Sistemas

OTROS CONOCIMIENTOS:

- * Cursos avanzados de software

EXPERIENCIA: Mínimo 4 años en puestos similares

EDAD: Comprendida entre 35 y 45 años

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: ASISTENTE DE SISTEMAS

JEFE INMEDIATO: JEFE DE SISTEMAS

PERSONAL A SU CARGO: Ninguno

NATURALEZA DEL CARGO:

Analizar, diseñar, elaborar y codificar los programas (Software) a implementarse, de acuerdo a las necesidades de la empresa

FUNCIONES PRINCIPALES:

- * Participar en el Análisis y Diseños de los Software a implementarse.
- * Realizar la programación de los sistemas definidos en el diseño.
- * Elaborar el manual del usuario y de programación de los Software implementados.
- * Capacitar al personal de las distintas áreas en el uso de los Software generados por el área.
- * Brindar asesoría técnica.

EQUIPOS A UTILIZAR:

Computador e impresora

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA: Título Universitario en Ingeniería en Sistemas

OTROS CONOCIMIENTOS:

- * Inglés

EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en puestos similares

EDAD: Comprendida entre 25 y 35 años

5.7 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta será presentada al Gerente General de la empresa, con el cual se mantendrá una reunión para exponer los resultados del análisis realizado a lo largo del presente trabajo, así como se planteará las mejoras para los procesos y la estructura organizacional de la empresa, y se presentará los beneficios esperados que las modificaciones realizadas generarán.

Para poner en marcha la propuesta será necesario hacer inversiones en:

- * Infraestructura
- * Compra de Instrumental y Equipos Médicos
- * Contratación de personal médico y administrativo
- * Capacitación del personal
- * Compra e instalación de un sistema informático

Para lo cual se realizará un estudio técnico para determinar el valor total de la inversión, la cual será compensada con los beneficios esperados al implementar la propuesta.

Una vez implementada la propuesta se procederá a realizar un control de los cambios propuestos y los resultados obtenidos.

CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las conclusiones que han obtenido con la realización del presente trabajo y las respectivas recomendaciones

6.1 CONCLUSIONES

- * Ecuasanitas es la empresa pionera en el campo de la medicina prepagada la cual cuenta con infraestructura propia y una gran variedad de productos que tienen gran aceptación de los clientes, permitiendo ocupar el segundo lugar en el mercado.
- * El análisis de los procesos más importantes de la empresa permitió determinar que los procesos de servicios médicos, reembolsos, ventas, post venta de contratos individuales y la comunicación a usuarios presentan la menor eficiencia en costos y tiempos respectivamente y que el proceso de planificación de actividades, diseño e implementación de productos y la investigación de mercados tienen la mejor eficiencia tanto en costos como en tiempos.
- * La empresa tiene ciertas restricciones en sus contratos que no siempre cubren las expectativas del cliente.
- * Existe una deficiencia en la orientación y comunicación impartida a los clientes en lo que respecta a los servicios que tienen derecho y a las requisitos que tienen que cumplir, para hacer uso del servicio, así como la falta de oportunidad de respuestas a los clientes.
- * Existe falta de compromiso y mala atención al cliente prestada por el talento humano en ciertas áreas.
- * La competencia se constituye como una amenaza grande, ya que existen empresas de medicina prepagada en crecimiento y los servicios prestados por algunas de ellas satisfacen de mejor manera las necesidades de los clientes, sobre todo en precios del producto.
- * El mejoramiento de procesos disminuirá el porcentaje de usuarios desafiliados cada año, que impiden un mayor crecimiento de la

empresa, a pesar que el número de ventas cumple con el presupuesto.

- * La propuesta organizacional por procesos presentada ayudará a hacer más dinámica la gestión de la empresa, así como se concentrará en mejorar continuamente los procesos básicos de la organización para cumplir con la misión de la empresa.
- * La gestión de la empresa será evaluada mediante los indicadores de gestión planteados, para determinar las desviaciones de los resultados obtenidos con las metas propuestas, lo que contribuirá a tomar las medidas correctivas adecuadas para encaminar a la empresa a un desarrollo y crecimiento continuo.
- * La propuesta de mejoramiento de los procesos de la organización ha dado como resultado un beneficio total de 1.032.635,96 dólares, de modo que al momento de implementarla esto aumentará las utilidades de la empresa o permitirá invertir en tecnología.

6.2 RECOMENDACIONES

- * Invertir en mejorar la infraestructura aprovechando los avances tecnológicos que se presentan continuamente, esto constituye una ventaja competitiva para la empresa que permite controlar tanto la calidad como los costos de los servicios prestados y personaliza la atención al cliente.
- * Implementar una cultura de innovación que permita adaptar o crear nuevos servicios que permitan satisfacer de mejor las necesidades de los clientes y superar sus expectativas para fortalecer a la empresa y hacerla más competitiva.
- * Crear un departamento que realice el seguimiento y mantenimiento de contratos individuales y familiares para detectar problemas y necesidades de los clientes, de manera que se tome medidas correctivas que impidan la desafiliación de los usuarios, además beneficiará la gestión de ventas.

- * En lo relacionado al asesoramiento, seguimiento y mantenimiento de las cuentas corporativas por parte de los asesores comerciales, se hace indispensable buscar el mecanismo necesario a fin de transferir la cartera al manejo directo al Departamento específico, de esta manera optimizar el tiempo de los vendedores.
- * Implantar un sistema informático de mejor tecnología que permita realizar adaptaciones de acuerdo a los requerimientos que presenta el giro del negocio, lo cual ayudará a agilizar los procesos relacionados con la atención directa al cliente y los demás procesos de la organización.
- * Se debe capacitar, motivar e incentivar al personal para mantener los principios y valores que rigen a la organización, además lograr que los empleados se sientan comprometidos y el clima organizacional sea óptimo para el buen desempeño de sus funciones.
- * Crear programas de información al cliente acerca de las condiciones y cláusulas del contrato, que consista en envío de informativos periódicos de los servicios que presta la empresa y los requisitos que debe cumplir el usuario para acceder a ellos, la información puede ser enviada por vía electrónica o adjunto a la factura mensual del cliente.
- * Implementar un sistema de evaluación y descripción de puestos por competencias que permitan definir claramente las funciones de las personas.
- * Para concluir, es importante recalcar que un constante mantenimiento de nuestros productos y servicios, contribuirá de manera efectiva en la permanencia y fidelidad de las Empresas y usuarios que mantienen contratos de afiliación con nuestra Institución.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ ALEXANDER G., Humberto; Mejoramiento Continuo y Acción Correctiva. Edición Prentice Hall.
- ✓ BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio; Indicadores de Gestión. 3R Editores. Bogotá, Colombia. Año 1999.
- ✓ CARVALLO PÉREZ, Juan; Control de la Gestión Empresarial. Editores ESIC. Madrid, España. Año 2000.
- ✓ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO; Indicadores de Gestión.
- ✓ DÁVILA ZAMBRANO, Sandra; Reingeniería de Procesos, 5 Momentos Estratégicos. Efecto Gráfico. Quito, Ecuador. Año 2001.
- ✓ CHIAVENATO, Idalbert; Introducción a la Teoría de la Administración 5. Editores McGraw Hill. México, México. Año 2000.
- ✓ HARRINGTON H., James; Administración del Mejoramiento Empresarial. Editores McGraw Hill. Bogotá, Colombia. Año1993.
- ✓ HARRINGTON H., James; Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Editores McGraw Hill. Bogotá, Colombia. Año1993.
- ✓ OSEJO, Edgar; Módulo: Administración por Procesos
- ✓ SERNA GÓMEZ, Humberto; Planeación y Gestión Estratégica. Editores Legis. Bogotá, Colombia. Año 1994.
- ✓ SERNA GÓMEZ, Humberto; Indicadores de Gestión. Editores Legis. Bogotá, Colombia. Año 1994.
- ✓ SERNA GÓMEZ, Humberto; Mercadeo Corporativo: Servicio al Cliente Interno, Equipos de Mejoramiento Continuo. Legis. Bogotá, Colombia. Año 1994.
- ✓ http://sunwc.cepade.es/-jrivera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idefo0.htm
- ✓ www.deloitte.com.ec
- ✓ www.ecuasanitas.com
- ✓ www.equivida.com
- ✓ www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml

- ✓ www.slideshare.net/
- ✓ www.inec.gov.ec
- ✓ www.bce.fin.ec
- ✓ www.globalconnect.cl/articulosB2B/EI%20An%20E1lisis%20de%20la%20Cadena%20de%20Valor.doc
- ✓ www.es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor
- ✓ www.es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo
- ✓ www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm